

UDK. 339.3  
Pregledni članak  
Primljeno: 8.4.1991.

Dr. ZDENKO SEGETLIJA,  
Ekonomski fakultet Osijek

## KONCEPCIJA IZBORA OBLIKA PODUZEĆA U RAZVOJU TRGOVINE NA MALO \*

*U radu se analiziraju poduzetničko-pogonski aspekti razvoja trgovine na malo. Analiziraju se karakteristike pogona i poduzeća općenito, te u trgovini na malo. Nalaze se definicije i klasifikacije pogona u trgovini na malo, te analiziraju karakteristike oblika pogona s obzirom na komponente maloprodajnog miksa. Konačno se iznose mogućnosti za sagledavanje uspješnosti budućih oblika pogona trgovine na malo u tržišno razvijenoj privredi.*

### UVOD

Dok su se u socijalističkim zemljama vodile rasprave o odnosima tržišta i plana, o mjestu i ulozi trgovine u gospodarskom razvoju<sup>1</sup> te o potrebama njene veće samostalnosti,<sup>2</sup> u tržišno razvijenim zemljama uznapredovala su shvaćanja o zakonitostima u razvoju trgovine, na osnovi njenih interakcija s okruženjem<sup>3</sup>

U našoj zemlji se u današnjem razvoju tržišni sistem privređivanja samo djelomično razvio i afirmirao. Stoga u razvojnim koncepcijama trgovine nije bio razvijen poduzetničko-pogonski pristup. Radi toga su i mogle nastati određene neusklađenosti i disproporcije<sup>4</sup> Posebno je bila uočena neinventivnost u oblikovanju pogona, odnosno poduzeća.<sup>5</sup>

Reformiranjem našeg privrednog sustava i uvođenjem tzv. integralnog tržišta nastaju novi odnosi, u kojima privredni subjekti dobivaju samostalnost u donošenju poslovnih odluka, ali snose i rizik tih odluka. Osim toga, na području maloprodaje konkurencija danas neprestano jača,<sup>6</sup> čime izbor pogodnih oblika pogona dobiva na značenju.

1. U SSSR-u, npr., još uvijek ima dosta otvorenih pitanja sistemske prirode, koja ograničavaju aktivnost trgovine i njenu ulogu u procesu društvene reprodukcije.

(Vidi: Radunović, D., Lovreta, S.: Ekonomika trgovine, drugo izdanje, Savremena administracija, Beograd 1990, str. 63.)

2. S tim u vezi mogli bismo istaći jugoslavenska teorijska razmatranja koncepcija o samostalnosti, odnosno o nesamostalnosti trgovine, te o trgovini u samoupravnom socijalizmu. Vidi o tom između ostalog: (a) Radunović, D., Lovreta, S.: Isto, str. 64—84; (b) Zlatković, Z.: Ekonomika trgovine, Naučna knjiga, Beograd 1985, str. 217—227.

3. Vidi o tome osobito: Lovreta, S.: Trgovina u savremenim tržišnim uslovima, Ekonomska politika, Beograd 1986, str. 192—197.

4. Naša zemlja je u odnosu na tržišno razvijene zemlje donekle smanjila svoje zaostajanje u prodajnim površinama, ali se produbilo njeno zaostajanje u organizacijskom smislu.

(Vidi: Strategija razvoja jugoslavenske trgovine, Ekonomski fakultet, Beograd, Naučno-istraživački centar, Beograd 1989, str. 31.)

5. Uočeno je da i one prodavaonice, koje bi se mogle nazvati suvremenim, ne postižu zadovoljavajuće poslovne rezultate, zbog nedogovarajućih organizacijskih oblika unutar kojih posluju, nedovoljno strog odabiranja i sl.

(Vidi o tom, između ostalog: (a) Bendeković, D.: Proširenje klasičnih oblika poslovanja trgovine, u knjizi "Trgovina u stabilizaciji", referat, MAGROS '80, izd. Ideje, Zagreb 1981; (b) Segetlija, Z.: Tendencije u poslijeratnom razvoju oblika prodavaonica u Jugoslaviji (I), Nova trgovina, br. 5/1987.)

6. U Jugoslaviji je od 1989. do sredine 1990. godine registrirano preko 28 000 novih trgovinskih radnji privatnog sektora.

(Iz Ekspozee predsjednika SIV-a na zasjedanju Skupštine SFRJ 29.06.1990, prema: Nova trgovina, br. 9/1990.)

Znači da je u roku od nepune dvije godine broj prodavaonica naglo porastao i da je uvećan za oko 30%.

\* Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata projekta "Transparentnost tržišta-uvjet općeg i regionalnog razvoja" kojeg financira Ministarstvo znanosti, tehnologije i informatike Republike Hrvatske u razdoblju 1991-1994. godine.

U ovom radu stoga ćemo analizirati poduzetničko — pogonska polazišta u području razvijanja maloprodaje. Naime, suvremeni pristup teoriji rasta trgovine usmjeren je prvenstveno na trgovinsko poduzeće i njegove strategije, ovisno o tržišnim uvjetima. No, cjelovito razumijevanje razvojnih tokova u trgovini predstavlja istovremeno uvažavanje i makro i mikro pristupa u istraživanju.<sup>7</sup>

## PODUZEĆE I POGON

U ovome radu polazimo od toga, da je poduzeće temeljni djelatni oblik povezivanja i konfrontacije interesa i aktivnosti pojedinaca i grupe, te šire društvene zajednice, u privredi.<sup>8</sup> To je osnovna institucija i temeljna privredna organizacija tržišno - privrednog sistema.<sup>9</sup>

Pogon je izvršni organ za realizaciju poduzetničkog cilja.<sup>10</sup> Termin "pogon" može se razlikovati od termina "poduzeće", budući da se oznakom "poduzeće" ističe više smisao pravne prirode pogona prema vani.<sup>11</sup> No, pravna priroda pogona označava se i poznatim nazivom "firma".<sup>12</sup>

Dakle, nazivi "pogon" i "poduzeće" mogu se poklapati i označavati isti objekt, osobito kad poduzeće obuhvaća samo jedan pogon.<sup>13</sup>

Pojam "poduzeća" se, međutim razlikuje od pojma "pogon" po još nekim obilježjima. Ističu se osobito dva slučaja:<sup>14</sup> izvanpogonski učinci (npr. špekulacije) i utjecaji pomoćnih institucija (npr. tvorničko naselje članova jednog pogona).

Nadalje, pojmovi "pogon" i "poduzeće" mogu se razlučiti i u slučajevima, kada se u okviru nekog poduzeća nalazi više samostalnih pogona koji ne rade zajednički (nisu ničim povezani), ali su pravno obuhvaćeni u jednom poduzeću.<sup>15</sup> U ovom slučaju poduzeće je više nego suma pogona.

Prema iznesenim shvaćanjima prodavaonice — filijale u sastavu nekog poduzeća mogu predstavljati samo dijelove pogona,<sup>16</sup> osobito ako se radi o is-

tovrsnim prodavaonicama u sastavu nekog filijalnog poduzeća.

Pored iznesenog, pojam "pogon" ima i šire značenje. Njime se može označiti:<sup>17</sup>

(1) Organizacijska jedinica, bez obzira na njene zadatke, U tom smislu pogonom se može smatrati i kazalište, muzej ili neka karitativna ustanova.

(2) Privredna jedinica bez cilja učinka. Prema ovom shvaćanju pogon je i svako pojedinačno gospodarstvo, pa i svako porodično domaćinstvo.

(3) Privredna jedinica za proizvodnju privrednih vrijednosti, npr. za preradu (industrijski pogon), za držanje normalnih zaliha robe i njihovu raspodjelu (trgovački pogon), za financiranje i kolanje novca (banka), za obavljanje transporta (transportni pogon).

(4) Tehnička radna jedinica, npr. pogonska radionica, pogon ureda.

Poduzeće je, inače, povijesni pojavni oblik pogona. Naime, svako poduzeće je pogon, ali svaki pogon nije poduzeće. Pogon u tržišnoj privredi postaje poduzećem, a u državno-planskoj ostaje pogon. U smislu organizacije cijele privrede, pogon je širi pojam od poduzeća, jer obuhvaća i neprivredne, pa i potrošački orijentirane jedinice (tu nije vezan uz privredni sistem i njegove karakteristike). No, u smislu privrednih jedinica i djelatnosti, poduzeće je nadređena jedinica pogonu, te je tu pogon dio poduzeća.<sup>18</sup>

Pogon stvara poduzetnik<sup>19</sup> i vodi ga na vlastitu odgovornost i opasnost, ulaže rad i kapital, da bi postigao što veću rentabilnost uloženog kapitala.<sup>20</sup>

Te osobine poduzetnika mijenjaju se tijekom vremena. Može se razlikovati vlasnik — poduzetnik (kao samostalni poduzetnik) i namještenik — poduzetnik (kao ovlašteni poduzetnik).<sup>21</sup>

Ne ulazeći u dalju analizu evolucije poduzetništva, ističemo samo aktivnosti poduzetnika, obuhvaćene njegovim ponašanjem:<sup>22</sup>

(1) organizacija proizvodnje i poslovanja,

(2) inovacije, razvoj i poboljšanje,

(3) borba i suradnja s radnicima,

17. Fischer, G.: Isto, str. 23.

18. Usp. Gorupić D., Gorupić, D. jr.: Isto, str. 4.

19. Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, I Band, Sammlung Göschen, Berlin 1956, str. 14—16, prema: Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: Isto, str. 45

20. Gorupić, D., D. Gorupić, jr.: Isto, str. 45.

21. Redlich, F.: Der Unternehmer, Vandehoek & Ruprecht, Göttingen 1964, str. 181, prema: Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: Isto, str. 23.

22. Vidi: Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: Isto, str. 26.

7. Vidi: Strategija razvoja jugoslovenske trgovine, str. 217.

8. Vidi: Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: Poduzeće — postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Informator, Zagreb 1990, str. 3.

9. Vidi: Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: Isto djelo, str. 43.

10. Vidi: (a) Meyer, C.W.: Die Koordination von Unternehmung und Markt — Ein systematischer Grundriss, Berlin 1959, str. 33; (b) Schäfer, E.: Die Unternehmung, Band I, 5. Auflage, Köln — Opladen 1963, str. 102.

11. Vidi: Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Sechste erweiterte Auflage, Quelle & Meyer, Heidelberg 1952, str. 22

12. Fischer, G.: Isto, str. 22.

13. Fischer, G.: Isto, str. 23

14. Fischer, G.: Isto, str. 23

15. Fischer, G.: Isto, str. 23

16. Vidi: Behrens, K. Chr.: Allgemeine Standortbestimmungslehre, Band I, hrsg. von K. Chr. Behrens, Köln — Opladen 1961, str. 40.

(4) borba i suradnja na tržištu roba i kapitala,

(5) odnos s državom i neposrednom društvenom i privrednom okolinom.

Poduzetnik i slobodno poduzetništvo (slobodna privatna inicijativa) bitni su elementi suvremenih tržišnih privreda.<sup>23</sup>

Nabrojane aktivnosti ponašanja poduzetnika upućuju na njegove tržišno i kreativno ponašanje već kod stvaranja pogona.

### POGON TRGOVINE NA MALO

R. Nieschlag<sup>24</sup> isticao je između ostalog, da su karakteristike trgovine važne i po tome, što su se u njoj (prije svega u trgovini na malo) razvijali mnogi oblici. S tim u vezi bilo je mnogo pokušaja da se definira pojam oblika pogona, kao i da se oblici pogona sistematiziraju. No, stavovi za definiranje i raščlanjivanje pogona su izvanredno heterogeni. Ishodišne točke za to su:<sup>25</sup>

- veličina pogona (prodajnih mjesta) i poduzeća;
- vrsta ponude (stacionarna prodavaonica, trgovina pošiljkama, prodajni automobil koji prometuje prema planu vožnje);
- uobličavanje asortimana;
- politika cijena;
- obujam usluga kupcima;
- lokacija;
- pripadnost grupama;
- financiranje i pravni oblik;
- oblici prodaje — prodajne tehnike (posluživanje, samoposluživanje i međuoblici);
- te druga obilježja.

Ova se obilježja prelamaju u mnogostrukim vrstama, te ne postoji neki općeniti princip za grupiranje oblika pogona. No, struktura oblika neprestano se mijenja, zahvaljujući razvoju novih oblika i prilagođavanju postojećih.<sup>26</sup>

Dakle, nema jednoznačne definicije i jasnog raščlanjivanja oblika pogona, jer isto obilježje može biti karakteristično za više oblika pogona. Obilici pogona su, isto tako, raznovrsni i zato što postoje različite kombinacije njihovih brojnih karakteristika,

te različiti intenziteti i nijanse pojedine karakteristike. Zbog svega toga spomenuti je autor ukazao na postojanje različitih grupa pogona u trgovini, koje se mogu razlikovati prema:<sup>27</sup>

- vanjskom obliku u kojem nude potrošačima,
- zadacima koje ispunjavaju,
- učincima kojima doprinose,
- načinu poslovanja,
- organizacijskom oblikovanju,
- veličini.

F. Scheuch<sup>28</sup> istakao je da institucijsko razgraničenje trgovine, kao "organizacijsko osamostaljenje" ne izražava još ništa o konkretnim zadacima, ovisnim o situaciji, a time ni o nastupajućim tržišno - političkim instrumentima. Iz tih razloga tipološki razvoj "oblika pogona" institucijske trgovine na malo ubraja se u centralne teme razgraničenja područja objekata u trgovini.

Za određivanje "oblika pogona" ovaj autor navodi slijedeće kriterije kao najvažnije:<sup>29</sup>

- Asortiman, odnosno kriterij stvaranja asortimana;
- Dimenzije asortimana, povezanost asortimana i dr.;
- Veličinu pogona (zaposleni, površina, broj filijala, promet, zaliha i dr.);
- Obilježja lokacije (pojedinačna lokacija, filijalni pogon, oblici aglomeracije trgovine na malo kao šoping — centri, stacionarni i ambulantski oblici pogona i dr.);
- Prodajne metode (posluživanje, samoposluživanje);
- Oblik kontakta (direktni kontakt u osobnoj prodaji, medijalni kontakt, npr. u trgovini pošiljkama);
- Horizontalna i vertikalna obilježja kooperacije (jednostupnjevani ili višestupnjevani trgovinski pogoni, zadruge i dr.);
- Konceptijska obilježja u tržišno - političkim instrumentima (npr. diskontna cijenovna razina, distribucija putem razasijanja i dr.).

Prema ovom autoru,<sup>30</sup> za određivanje oblika pogona dolaze već konkretna istraživanja tržišno - političkog instrumentalnog odlučivanja. "Instrumen-

23. Gorupić D., Gorupić, D. jr.: Isto, str. 27

24. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, zweite Auflage, Duncker & Humboldt, Berlin 1972, str. 104.

25. Nieschlag, R.: Isto, str., 108.

Ovdje autor upozorava na slično razlikovanje činilaca za stvaranje oblika pogona, koje je postavio E. Kosiol (Kosiol, E.: Systematik der Betriebsformen, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932).

26. R. Nieschlag upozorio je da su o ovoj problematici pisali i drugi autori: K. Chr. Behrens, R. Bengelsdorf, H. Nax.

27. Vidi: Nieschlag, R.: Isto, str. 110.

28. Scheuch, F.: Instrumentelle Besonderheiten des Handels-Marketing, in: Handels-Marketing (hrsg. Hasitscha, W., H. Hruschka), Walter de Gruyter, Berlin — New-York 1984, str. 35.

29. Scheuch, F.: Isto, str. 35.

30. Scheuch, F.: Isto, str. 35. i 38.

talne osobitosti" pojmovno se spajaju s oblicima pogona, kao termin. Znači da "oblik pogona" ne izražava ništa generalno, već se on izvodi konkretnim tržišno - političkim instrumentima. On se stvara konstitutivnim odlukama unutar tržišno - političkog instrumentarija i predstavlja pojmovni izraz tipa izražavanja tih kombinacija instrumenata.

Uostalom, kako to zaključuje ovaj autor, i koncept "dinamike oblika pogona"<sup>31</sup> sadrži činjenicu, da se mijenjaju tržišno—politički instrumenti, a time i oblici pogona, putem autonomnih odluka pogona i reakcije na tržišnu situaciju. Takve konstitutivne instrumentalne konstante odluka mogu služiti kao kombinatorne varijable marketing - koncepcija ili pak predstavljati obilježja za empirijsko obuhvaćanje tipova (oblika) pogona.

Slično ovome zastupa i L. Muller-Hagedorn,<sup>32</sup> kada naglašava da se oblici pogona u trgovini razlikuju svojim višedimenzionalnim karakteristikama s obzirom na politiku poduzeća (prije svega u odnosu na veličinu prodajne površine, sistem posluživanja, sastavljanje asortimana, cjenovnu politiku). Oblici pogona definiraju se vezano uz obilježja koja se mijenjaju. Stvaranjem oblika pogona kombiniraju se različite mogućnosti, prema kojima se može izgraditi i voditi trgovinski pogon na novi i originalni način. U tom se svjetlu sagledava suština i ostvarenje novih tvorevina.

Nadalje, izbor oblika pogona nije aktualan samo prilikom osnivanja novog poduzeća, već i u razvojnoj politici postojećih poduzeća. Tako su, npr. u SR Njemačkoj, filijalna poduzeća otvorila potrošačke tržnice, trgovine pošiljkama aktivirale su se i stacionarnim prodavaonicama i sl. Povijest trgovine upravo je povijest novih oblika pogona.

Zbog svega toga izbor oblika pogona je za trgovinu vječiti problem. U tržišnoj privredi to je najprije problem poduzetnika, odnosno trgovačkog poduzeća.

L. Berekoven<sup>33</sup> isticao je oblikovanje pogona na osnovi specifičnih strukturalnih obilježja ili kombinacija

takvih obilježja. On smatra da se tada već može govoriti o samostalnom obliku pogona.

Kao obilježja strukture navodi prije svega: tržišno područje, privredni stupanj, stupanj povezanosti i isprepletenosti, sadržaj asortimana, dimenzije asortimana, tehniku prodaje, nivo ponude, kooperacijski / organizacijski oblik, veličinu.

Isti autor<sup>34</sup> istakao je da se često baš politika oblika pogona smatra centralnim zadatkom strateškog planiranja u trgovini na malo. Pojedini oblici pogona, bezobzira na individualne razlike, imaju uvijek određeni potencijal atraktivnosti za potrošače, a time i sličnu strukturu učinaka i troškova.

W. Ochme<sup>35</sup> analizirao je dva stupnja marketing miksa u trgovini, i to: (a) strategijski, konstitutivni (orijentiran na poduzeće) i (b) operativni, taktički (orijentiran na robu). S. Tim u vezi istakli bismo da su komponente konstitutivnog marketing miksa istovremeno i elementi za oblikovanje pogona trgovine na malo.

Svi različiti oblici pogona u trgovini na malo mogu se tipizirati prema njihovim glavnim obilježjima. Budući da su obilježja oblika pogona brojna i da se međusobno isprepliću, teško je dati njihovu klasifikaciju na osnovi jasnih i jednoznačnih raščlanjivanja. Pojedini autori različito klasificiraju i objašnjavaju njihove glavne tipove<sup>36</sup> Ovdje navodimo 19 tipova oblika pogona u trgovini na malo, kako ih je u SR Njemačkoj imenovala Komisija za unapređenje trgovačko i tržišno - privrednih istraživanja:<sup>37</sup>

- strukovna prodavaonica,
- specijalizirana prodavaonica,
- prodavaonica mješovitom robom,
- robna kuća
- zajednička robna kuća,
- nabavna kuća,
- filijalno poduzeće,
- butik,

31. Ovaj koncept "dinamike oblika pogona" posebno je obradio R. Nieschlag. (Vidi o tom: Nieschlag, R.: Isto, str. 104—131.

U vezi s tim, R. Nieschlag istakao je stalno mijenjanje oblika pogona u trgovini, pod utjecajem različitih činilaca. Uvjetuju ga promjene u kombinacijama obilježja pogona, odnosno mijenjanje samih obilježja. Time nastaju novi oblici pogona, a neki nestaju sasvim ili djelomično. Ta je dinamika rezultat promjena kod ponuđača i u samoj ponudi, kod potraživača i u samoj potrošnji, kod konkurenata, kao i u organizacijskoj i troškovnoj strukturi samog trgovinskog pogona.

32. Müller-Hagedorn, L.: Handelsmarketing, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz, 1984, str. 26.

33. Berekoven, L.: Grundlagen der Absatzwirtschaft, dritte Auflage Verlag Neue Wirtschafts - Briefe, Herne/Berlin 1986, str. 29.

34. Vidi: Berekoven, L. Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München 1990, str. 417 i sl.

35. Ochme, W.: Handels-Marketing, Verlag Franz Wahlen GmbH, München 1983, str. 351 i sl.

36. Vidi (a) Nieschlag, R.: Isto, str. 138-250; (b) Schröder, H.J.: Grundlagen und Grundbegriffe des Marketing, Verlag des Vereins Deutschen Ingenieure, Düsseldorf 1973, str. 41; (c) Bantleon, W., E. Wandler, Wolf, J.: Absatzwirtschaft, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1976, str. 142-146; (d) Berekoven, L.: Grundlagen der Absatzwirtschaft, str. 35-42; (e) Berekoven, L.: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, str. 29, slika 9.

37. Vidi: Müller-Hagedorn, L.: Isto, str. 60.

- trgovina pošiljkama,
- diskontna prodavaonica,
- supermarket,
- potrošačka tržnica,
- samoposlužna robna kuća,
- kataloško - izložbeni salon,
- automatska prodaja,
- telefonska prodaja,
- prodavaonica susjedstva,
- dragstor,
- trgovinski centar.

### Ocjene uspješnosti budućih oblika pogona

U donošenju razvojnih odluka maloprodajno poduzeće mora preispitivati uspješnost svojih postojećih oblika pogona i mogućnosti i potrebe oblikovanja novih. Često se ovdje radi o investicijskom problemu, gdje se zapravo ocjenjuju mogućnosti ukamačivanja uloženog kapitala.

Budući izgledi pojedinih oblika pogona ocjenjuju se na osnovi analize mogućnosti i prognoze budućih prihoda i troškova.

To znači da treba prognozirati buduću potražnju roba i usluga trgovine na malo s kvalitativnog i s kvantitativnog aspekta, te s prostornog aspekta (gdje će se tražiti određeni robni asortimani). Osim toga, posebno je i pitanje, koje oblike pogona za određene asortimane roba i usluga na određenim lokacijama će preferirati potrošači.

Zbog toga postoji velik broj utjecajnih činilaca uspjeha svakog pojedinog oblika pogona. Dakle, trebat će istraživati koje varijable okruženja utječu na veličine ciljeva poduzeća (prihode i rashode) i kako će se te varijable okruženja mijenjati u budućnosti.

U prognoziranju prometa nekog oblika pogona trgovine na malo polazi se od prognoze ukupne potražnje potrošača u trgovini na malo u određenom vremenu i na određenom regionalnom području. Ona se može raščlaniti na potrošnju pojedinih robnih grupa.

L. Muller-Hagerdon<sup>38</sup> polazi od slijedećih obrazaca:

$$U = \sum B_r \quad (1)$$

$$B_r = \sum_i a_{ir} \times e_i \times N_i \quad (2)$$

u kojima simboli imaju slijedeća značenja:

$U$  = ukupna potražnja potrošača u jednom odsječku vremena i u jednom određenom regionalnom području,

$B_r$  = potražnja robne grupe "r"

$a_{ir}$  = udio prihoda koji prosječno jedno domaćinstvo s "i" osoba upotrebljava za kupnju dobara vrste "r" ( $r = 1, \dots, r$ ),

$e_i$  = prosječni prihod jednog domaćinstva s "i" osoba,

$N_i$  = broj domaćinstava s "i" osoba.

Znači, da se u ovom modelu koriste podaci: (a) broj domaćinstava prema pojedinim veličinama razreda (prema broju pripadajućih osoba), (b) prosječni iznos prihoda jednoga domaćinstva u odnosnim veličinama razreda, (c) udio prihoda kojeg domaćinstvo upotrebljava za nabavu pojedinih dobara.

Spomenuti autor istakao je da se sve tri grupe podataka mogu prognozirati na osnovi postojećih statističkih podataka (službene statistike). No, problem je koji činioci će u budućnosti utjecati na kretanje odnosnih veličina. Tu u obzir valja uzimati i promjene u broju gostujućih radnika, privremenost starosne strukture stanovnika te promjene kvota novorođenih i sl.

Nadalje, u razvoju prihoda i potrošnje postoje vremenski nizovi kao osnova za prognozu, ali su poteškoće u predviđanju intenziteta strukturnih promjena u potrošnji. Svakako, tu se koriste saznanja na osnovi Engelovih zakona (mogu se prognozirati Englove krivulje).<sup>39</sup> S tim u vezi važni su službeni statistički podaci o strukturi izdataka domaćinstava (prema tipovima domaćinstava).<sup>40</sup>

Dakle, već iz prognoze strukture asortimana roba i usluga i količine potražnje mogu se dobiti stanovite indikacije za oblikovanje maloprodajnih pogona. No, posebno važno je ovdje istraživanje ponašanja potrošača, da bi se moglo prognozirati kako se ukupna potražnja dijeli na pojedine oblike pogona (kvantitativni aspekt) i koji potraživači preferiraju pojedine oblike pogona (kvalitativni aspekt).

Svakako, važno je i istraživanje homogenosti grupe potraživača, koja preferira pojedini oblik pogona (vidjeti postoji li jedan ili više segmenata potrošača), ali i razloga tih preferencija. Važna je kvaliteta ciljne grupe (tko su potraživači određenog pogona), ali i njezina kvantiteta (koliko je velika).

39. Tu su važne osobito dvije pojave: tendencijsko opadanje udjela izdataka potrošača za živežne namirnice i dohodna elastičnost potražnje. Ovakva se istraživanja danas obavljaju u sklopu makroekonomskih sagledavanja potrošnje.

40. Na osnovi takvih podataka i prognoza su, npr. robne kuće priključile turistička poduzeća, C&C pogone i potrošačke tržnice, a aktivirale su se i u gastronomiji.

Dakle, nakon što se ustanovi potražnja za pojedine robne grupe trgovine na malo u određenoj regiji i u određenom vremenskom razdoblju, potrebno je istražiti kako će se ona rasporediti na pojedine tipove pogona, a unutar njih na pojedine pogone (oblike). Tu su važne i teorije kupovnog ponašanja potrošača i faze kupovnog procesa. Znači da se istražuje ponašanje potrošača u izboru mjesta nabavljanja, te njihovo opredjeljivanje da postanu stalni kupci određenog mjesta, odnosno određene firme.

U istraživanju kako potrošači biraju svoje mjesto nabavljanja važno je saznati njihove stavove, a sve to s obzirom na karakteristike potrošača (među kojima je najvažnija životna dob). Tu je važan ukupni tržišno-politički instrumentarij trgovinskog pogona i reakcije na njega od strane potraživača. Treba otkriti zašto potraživači daju prednost pojedinom obliku pogona, te u kojim oblicima pogona i zašto kupuju, koliko gdje kupuju i sl. Treba saznati i tko i kakvi su ti potraživači s obzirom na svoju fazu u životnom ciklusu.

U svemu tome istražuje se "image" pojedinih pogona trgovine na malo i njegov utjecaj na odluke potrošača.

Ovdje se polazi od toga, da svaki pogon nastupa s kombinacijama vrijednosti svojih tržišno-političkih instrumenata, koje izazivaju reakcije potraživača, na osnovi njihovih stavova o tom pogonu. Tu postoje različite mogućnosti istraživanja.

U istraživanju reakcija potraživača važno ih je segmentirati prema fazama u životnom ciklusu, a sve u ovisnosti o kupovnom ponašanju. U obzir dolaze različite kombinacije karakteristika potrošača, kao što su: dob, spol, porodični status, visina prihoda, broj djece, vrsta domaćinstva, zanimanje, starost glave porodice i sl.

S tim u vezi, L. Müller-Hagedorn<sup>41</sup> je istraživao u kojoj mjeri se s konceptom životnog ciklusa potrošača mogu objasniti različite kupaca različitih oblika pogona. Između ostalog on je ustanovio da se kupci pojedinih oblika pogona ne dijele ravnomjerno na pojedine faze životnog ciklusa, tako da pojedini oblici pogona imaju različite udjele pojedinih tako oblikovanih segmenata potrošača.

Naime, davanje prednosti jednom određenom obliku pogona od strane određenog potrošača segmenta svakako ovisi o fazi životnog ciklusa u kojoj se nalazi taj segment. O tome, zapravo, ovisi njegovo

vrednovanje tržišno-političkih instrumenata. U pitanju nije samo financijski okvir za donošenje odluka o kupnji, već vrednovanje različitih tržišno-političkih instrumenata, ovisno o životnoj fazi potrošača.

Kod procjene visine i strukture troškova budućih oblika pogona trgovine na malo spominju se za SR Njemačku slijedeći izvori:<sup>42</sup>

(a) službena statistika,

(b) prosječni rezultati usporedbe pogona od strane Instituta za istraživanje trgovine na Univerzitetu u Kolnu,

(c) stručna štampa, osobito stručni časopisi (npr. *Rationeller Handel, Lebensmittelzeitung, BAG — Nachrichten*).

U prosječnim rezultatima usporedbe pogona struka, trgovina na malo se diferencira prema više od 30 struka; međutim prikazanim vrijednostima osnova su različito strukturirana poduzeća (npr. različiti oblici pogona, različite veličine pogona). Za promet se daju karakteristični pokazatelji koji treba da prikažu prodajnu situaciju, ali i situaciju u odnosu na proizvodne faktore (promet po zaposlenoj osobi, promet po m<sup>2</sup> prodajnog prostora, promet po kupcu, udio kreditne prodaje), te drugo (npr. potraživanja u % od prodaje).

Kod troškova daju se udjeli svih i pojedinačnih vrsta troškova u % od prometa.

Posebno zanimljive podatke za strukture troškova pojedinih oblika pogona ima ASKO-Gruppe.<sup>43</sup> Ovaj koncern vodi paralelno različite oblike pogona: supermarkete, diskontne prodavaonice, nabavne kuće, filijalne prodavaonice živežnim namirnicama i potrošačke tržnice. Troškovi (bez robne službe) iznose u % od prometa: od 16,5 (potrošačka tržnica) do 28,0 (nabavna kuća). Ističe se da potrošačka tržnica ovdje postiže troškovnu prednost na osnovi relativno nižih troškova gradnje i osoblja.

Smatra se da ovi pokazatelji pružaju dobru orijentaciju istraživačima za procjene budućih troškova. Problemi nastaju u procjeni troškova zbog povišenja zarada (u vezi s povišenjem prometa), te u vezi s racionaliziranjem s ljudskim radom. Vrlo delikatno pitanje je i procjena budućih troškova nabave i kondicija pri nabavi roba. U pitanju je situacija na nabavnom

42. Müller: Hagedorn, L.: *Handelsmarketing*, str. 76.

41. Müller-Hagedorn, L.: *Bevorzugte Betriebsformen des Einzelhandels und das Lebenszykluskonzept*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (1978), str. 106-124.

43. Vidi: Burger, M.: *Wie funktioniert ein Verbrauchermarkt?* In: *Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V.* (hrsg.): *Gute Informationen. Gute Entscheidungen. Bericht über die 24. betriebswirtschaftliche Arbeitstagung 9. i 10. Mai 1977 in Baden-Baden.* Köln o. J., prema: Müller-Hagedorn, L.: *Isto*, str. 76.

tržištu, ali i logistika prodaje proizvođača (on bira kupca, odnosno oblik pogona). Dakle postoji jedan osobiti problem kod uvođenja jednog novog oblika pogona u tome, da se osiguraju isporuke i njegove kondicije sa značajnim dobavljačima.

Na kraju treba reći, da se poteškoće javljaju kod novih oblika pogona, budući da za njih nema ni orijentacijskih pokazatelja. Također, u tržišno — razvijenim privredama mogućnosti prognoze dugoročnog razvoja oblika pogona su ograničene zbog toga, što konkurencija može kopirati uspješne oblike i tako nepredviđeno zasiti tržište. Tada se razvijaju novi oblici pogona, s novim kombinacijama drugih vrsta elemenata maloprodajnog miksa, što svakako otežava prognozu njihove uspješnosti.

### ZAKLJUČAK

U tržišnom sistemu privređivanja nužan je poduzetničko-pogonski pristup u izboru oblika po-

gona, jer su donosioci odluka sami poduzetnici. Politika oblika pogona u trgovini na malo neobično je važna, pa se često smatra centralnim zadatkom strateškog planiranja u trgovini na malo.

Karakteristike pojedinog oblika pogona u trgovini na malo istovremeno su komponente njegovog konstitutivnog marketing miksa (maloprodajnog miksa). U donošenju razvojnih odluka potrebno je sagledati mogućnosti uspješnog poslovanja svakog pogona (i postojećeg i planiranog) u budućnosti. Za takva istraživanja postoje u tržišno razvijenim zemljama razvijene metode, a razvijena je i postojeća informacijska osnova.

Karakter našeg privrednog sistema uvjetovao je drugačiji pristup u sagledavanju razvoja trgovine na malo. Može se istaći da je informacijska osnova nedostatna, a ne koriste se niti potrebne metode istraživanja. To do sada nije bio uvjet za uspješno poslovanje.

### LITERATURA:

1. *Bantleon, W., Wendler E., Wolf, J.*: Absatzwirtschaft, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1976.
2. *Behrens, K. Chr.*: Allgemeine Standortbestimmungslehre, Band I, hrsg. von K. Chr. Behrens, Köln — Opladen 1961.
3. *Bendeković, D.*: Proširenje klasičnih oblika poslovanja trgovine, u knjizi "Trgovina u stabilizaciji", referat, MAGROS —80, izd. Ideje, Zagreb 1981.
4. *Berekoven, L.*: Grundlagen der Absatzwirtschaft, dritte Auflage, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne / Berlin 1986.
5. *Berekoven, L.*: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, C. H. Beck-sche Verlagsbuchhandlung, München 1990.
6. *Fischer, G.*: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, sechste, erweiterte Auflage, Quelle&Meyer, Heidelberg 1952.
7. *Gorupić, D., Gorupić, D., jr.*: Poduzeće — postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Informator, Zagreb 1990.
8. *Lovreta, S.*: Trgovina u savremenim tržišnim uslovima, Ekonomska politika, Beograd 1986.
9. *Meyer, C. W.*: Die Koordination von Unternehmung und Markt Ein systematischer Grundriss, Berlin 1959.
10. *Müller-Hagedorn, L.*: Bevorzugte Betriebsformen des Einzelhandels und das Lebenszykluskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1978.
11. *Müller-Hagedorn, L.*: Handelsmarketing, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart — Berlin — Köln — Mainz, 1984
12. *Nieschlag, R.*: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, zweite Auflage, Duncker&Humboldt, Berlin 1972.
13. Nova trgovina, br. 9/1990.
14. *Oehme, W.*: Handels-Marketing, Verlag Franz Wahlen GmbH, München 1983.
15. *Radunović, D., Lovreta S.*: Ekonomika trgovine, drugo izdanje, Savremena administracija, Beograd 1990.
16. *Scheuch, F.*: Instrumentelle Besonderheiten des Handels-Marketing, in: Handels-Marketing (hrsg. Hasitschka, W., H. Hruschka), Walter de Gruyter, Berlin — New York 1984.
17. *Schäfer, E.*: Die Unternehmung, Band I, 5. Auflage, Köln — Opladen 1963.
18. *Schröder, H. J.*: Grundlagen und Grundbegriffe des Marketing, Verlag des Vereins Deutschen Ingenieure, Düsseldorf 1973.
19. *Segetlija, Z.*: Tendencije u poslijeratnom razvoju oblika prodavaonica u Jugoslaviji (I), Nova trgovina, br. 5/1987.
20. Strategija razvoja jugoslovenske trgovine, Ekonomski fakultet, Beograd, Naučno-istraživački centar, Beograd 1989.
21. *Zlatković, Ž.*: Ekonomika trgovine, Naučna knjiga, Beograd 1985.

Zdenko Segetlija, Ph. D.,

**Summary**

**THE CONCEPT OF CHOICE OF DEPARTMENT FORMS IN THE DEVELOPMENT  
OF RETAIL BUSINESS**

This paper analyses entrepreneurship and departmental aspects of development of retail business. The characteristics of departments and enterprises are analysed both generally and in retail shops. Definitions and classifications of separate departments in retail business is given as well as analyses of characteristics of departments regarding the components of retail mix. Finally, the paper discusses ways to help understand the success of future forms departments will take in shops in a market-oriented economy.