

# Logistika trgovine - pretpostavka ili posljedica internacionalizacije trgovine?

---

**Brdar, Mihaela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:073441>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Mihaela Brdar

**Logistika trgovine – pretpostavka ili posljedica internacionalizacije  
trgovine?**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Mihaela Brdar

**Logistika trgovine – pretpostavka ili posljedica internacionalizacije  
trgovine?**

Diplomski rad

**Kolegij: Logistika u trgovini**

JMBAG: 0283014564

e-mail: [mihaela.brdar@gmail.com](mailto:mihaela.brdar@gmail.com)

Mentor: doc. dr. sc. Jelena Franjković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Logistics management

Mihaela Brdar

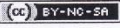
**Trade logistics - a prerequisite or consequence of the  
internationalization of trade?**

Graduate paper

Osijek, 2024

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Mihaela Brdar diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:**

**JMBAG:** 0283014564

**OIB:** 61640798015

**e-mail za kontakt:** [mihaela.brdar@gmail.com](mailto:mihaela.brdar@gmail.com)

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Logistika u trgovini – pretpostavka ili posljedica internacionalizacije trgovine?

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Jelena Franjković

U Osijeku, 02.09.2024. godine.

Potpis



# Logistika trgovine – pretpostavka ili posljedica internacionalizacije trgovine?

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad odgovora na pitanja koja su u vezi s internacionalizacijom maloprodaje. To je proces kojim se maloprodajno poduzeće uključuje u međunarodne gospodarske tokove. Najprije se definiraju pojmovi logistike i distribucije te se dovode u vezu s trgovinom na malo koja potom postaje središnjom temom ovoga rada. Potom se prikazuje razvoj maloprodaje tijekom godina, a nakon toga definira se i pobliže objašnjava internacionalizacija maloprodaje.

Svaka poslovna aktivnost ima svoje prednosti i nedostatke pa tako i internacionalizacija maloprodaje te će tako oni biti nabrojani. Rad se zatim bavi internacionalizacijom hrvatskih maloprodajnih subjekata te kakve su šanse za njihovu daljnju internacionalizaciju.

U praktičnom dijelu rada analizira se koji su strani maloprodavači na hrvatskome tržištu te koliki je njihov tržišni udio, nakon čega slijedi rasprava u kojoj se tematiziraju dobrobiti internacionalizacije maloprodaje te što hrvatski poslovni subjekti mogu naučiti iz primjera stranih maloprodavača.

Ključne riječi: *trgovina na malo, internacionalizacija, internacionalizacija maloprodaje, distribucija, logistika*

# **Trade logistics - a prerequisite or consequence of the internationalization of trade**

## **SUMMARY**

This thesis answers the questions related to the internationalization of retail. It is the process by which a retail company is included in international economic flows. First of all, the concepts of logistics and distribution are defined and brought into connection with retail trade, which then becomes the central theme of this work. The development of retail over the years is then presented, and then the internationalization of retail is defined and explained in more detail.

Every business activity has its advantages and disadvantages, including the internationalization of retail, and they will be listed. The paper then deals with the internationalization of Croatian retail entities and what are the chances for their further internationalization.

The practical part of the paper analyzes which foreign retailers are on the Croatian market and what their market share is, followed by a discussion in which the benefits of the internationalization of retail are discussed and what Croatian business entities can learn from the example of foreign retailers.

Keywords: *retail, internationalization, internationalization of retail, distribution, logistics*

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i ciljevi istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Struktura rada.....	3
<b>3. Logistika i distribucija .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Općenito o maloprodaji.....</b>	<b>7</b>
4.1. Ukratko o trgovini.....	7
4.2. Općenito o maloprodaji .....	9
4.3. Razvoj maloprodaje .....	13
<b>5. Internacionalizacija maloprodaje.....</b>	<b>16</b>
5.1. Prednosti i nedostaci internacionalizacije maloprodaje.....	19
5.2. Logistički izazovi internacionalizacije maloprodaje.....	20
<b>6. Internacionalizacija maloprodaje u Hrvatskoj.....</b>	<b>22</b>
6.1. Društveno-gospodarska podloga internacionalizacije maloprodaje u RH .....	22
6.2. Počeci internacionalizacije maloprodaje u RH .....	23
6.3. Internacionalizacija hrvatskih maloprodajnih subjekata .....	24
6.4. Stanje internacionalizacije maloprodaje RH u posljednjih 5 godina.....	26
<b>7. Rasprava .....</b>	<b>30</b>
<b>8. Zaključak.....</b>	<b>33</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>35</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>38</b>



## 1. Uvod

Ovaj diplomski rad pokušat će odgovoriti na pitanje iz samoga naslova rada – je li logistika trgovine pretpostavka ili posljedica internacionalizacije trgovine. Ponajprije se definiraju i diferenciraju pojmovi logistike i distribucije kako bi se lakše shvatila sama internacionalizacija. Internacionalizacija nastaje kao težnja ili potreba poslovnoga subjekta da svoje poslovanje proširi izvan granica nacionalnoga gospodarstva. To nije posve jednostavan proces i ovisi o brojnim čimbenicima.

U radu su doneseni koraci internacionalizacije baš kako bi se prikazalo s kojom se oprežnošću ispituju strana tržišta te izlazi na njih. Jednako tako, istaknute su prednosti i mane internacionalizacije maloprodaje jer kao i svaki proces, i internacionalizacija maloprodaje ima brojne prednosti te nekolicinu nedostataka. Te prednosti i nedostaci ne odnose se samo na maloprodavače već i na cjelokupno nacionalno gospodarstvo. Potom su pobrojani izazovi internacionalizacije maloprodaje kako bi se dobio uvid u to s čime se susreću trgovci na malo prilikom ulaska na strana tržišta.

Fokus je ovoga rada samo na trgovini na malo mješovitom robom i bit će govora o domaćim i stranim maloprodavačima. Donesen je i povijesni prikaz kako je, kada i zašto moralo doći do internacionalizacije maloprodaje u Republici Hrvatskoj (u nastavku rada RH). Govori se i o domaćim maloprodavačima te se otkriva koji su od navedenih izašli na strana tržišta te se tako dolazi i do središnjega dijela ovoga rada, internacionalizacije maloprodaje u RH. S obzirom na to da je jedan od ciljeva ovoga rada dati uvid u to koliki tržišni udio zauzimaju strani maloprodavači, spomenuto poglavlje donosi prikaz iz kojega se vidi kojih deset maloprodavača vodi s obzirom na tržišni udio. Iz analize i rasprave vidljivo je kako je internacionalizacija maloprodaje sveprisutna, kako je to proces koji se odvija brzo i u svim smjerovima.

Baš zbog toga neizbježno ju je proučavati i pratiti trendove kretanja, ponajviše maloprodavači koji planiraju ulaske na strana tržišta. U samome zaključku komentiraju se ciljevi koji su postavljeni na samome početku rada, jesu li oni ostvareni ili nisu te koji su odgovori na pitanja postavljena na samome početku rada.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet ovoga rada internacionalizacija je maloprodaje. Internacionalizacija maloprodaje znači širenje trgovine na malo izvan granica domaćega gospodarstva. Cilj je ovoga diplomskoga rada, među ostalima, odgovoriti na pitanje iz samoga naslova rada – je li logistika trgovine pretpostavka ili posljedica internacionalizacije maloprodaje.

Uz to, cilj je odgovoriti i na iduća pitanja:

- kako se trgovina na malo razvijala od početaka do sada,
- što je internacionalizacija maloprodaje i kako ona utječe na domaće gospodarstvo,
- koje su prednosti i nedostaci internacionalizacije maloprodaje,
- jesu li se i koji hrvatski maloprodavači proširili izvan granica domaćega gospodarstva,
- koliko se hrvatska maloprodaja internacionalizirala te
- koji su strani maloprodavači na hrvatskome tržištu, koliki je njihov tržišni udio i kako oni utječu na domaće maloprodavače?

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom pisanja ovoga diplomskoga rada korišteno je nekoliko znanstvenih metoda (Ivanović, 2011). Prva od nekoliko metoda je povijesna koja je korištena tijekom prikaza razvoja maloprodaje. Slijedi ju metoda analize koja je korištena kako bi se objasnili izdvojeni dijelovi literature. Korištene su i metode generalizacije, indukcije i dedukcije, deskripcije te sinteze, kao i komparativna analiza. Konzultirana je domaća stručna literatura, knjige, zbirke radova, članci te internetski izvori.

### 2.3. Struktura rada

Ovaj diplomski rad podijeljen je u osam poglavlja. U uvodnome poglavlju ukratko se predstavlja tema, a u poglavlju *Metodologija rada* definiraju se predmet i cilj ovoga istraživanja, predstavljaju se korištene metode te struktura samoga rada.

U poglavlju *O logistici i distribuciji* definiraju se navedeni pojmovi te se govori o razlici između ta dva pojma. Navedeni pojmovi bitni su kako bi se razumjela iduća (pot)poglavljja. Četvrto se poglavljje bavi maloprodajom, njezinim pojmom i podjelom, razvojem i internacionalizacijom. Navode se prednosti i nedostaci te izazovi internacionalizacije maloprodaje te se govori i o internacionalizaciji hrvatskih maloprodajnih subjekata.

Poglavljje *Internacionalizacija maloprodaje u Republici Hrvatskoj* donosi konkretne podatke o tome koliki su tržišni udio u maloprodaji zauzeli strani poslovni subjekti, ali i tko je već godinama vodeći trgovac na malo u Hrvatskoj. Pretposljednje poglavljje raspravlja o iznesenim podacima te donosi prijedloge za još bolje poslovanje hrvatskih maloprodajnih subjekata. U samome se *Zaključku* govori o svemu iznesenome, od samoga razvoja trgovine na malo, preko njezine internacionalizacije pa do analize spomenutih podataka te se donosi odgovor na pitanje je li internacionalizacija trgovine na malo pretpostavka ili tek očekivana posljedica.

### 3. Logistika i distribucija

Prije nego se rad dotakne maloprodaje i njezine internacionalizacije, ukratko će se govoriti o logistici i distribuciji, razlici između ova dva pojma te na koji su način povezani s maloprodajom. Najjednostavnija definicija logistike „je planiranje, organizacija, provedba te kontrola dobara od kupovine, preko distribucije, do potrošača s ciljem da udovolji zahtjevima tržišta uz minimalne troškove.” (Zelenika, 2005:21). Sličnu definiciju pružaju i Segetlija i Lamza-Maronić (2002:83) te tvrde da logistika obuhvaća aktivnosti planiranja, vođenja, realiziranja i kontroliranja prostorno-vremenske preobrazbe dobara te s tim u vezi promjene s obzirom na vrstu i količinu dobara. Cilj ovih aktivnosti jest što efikasnije povezivanje točke isporuke s točkom prijema. Svrha je logistike neprestano usavršavanje protoka dobara te informacija (Segetlija, 2002:14).

Logistika se može proučavati kao znanost, ali i kao aktivnost. Logistika kao aktivnost može se definirati kao opća i specijalistička logistika. Definicija opće logistike kao aktivnosti jest da je to „skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari (...) od pošiljatelja (...) do primatelja (...), ali s ciljem da se uz minimalne uložene potencijale i resurse maksimalno zadovolji zahtjeve tržišta.” (Zelenika, 2004:23-24).

Ona obuhvaća aktivnosti proizvodnje, obrade, dorade, pakiranja, obilježavanja, sortiranje slaganja, mjerenja, utovara i istovara, skladištenja, transporta, osiguranja, starenja, distribucije, kontrolinga i brojnih drugih (Zelenika, 2005:24).

„Zapravo se pod logistikom razumijeva upravljanje fizičkom distribucijom materijala i proizvoda ili vanjski tok kretanja proizvoda od proizvođača do potrošača, uključujući i informacije koje služe uspješnom obavljanju svih djelatnosti kojima se ona bavi.” (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:84). Put proizvoda od proizvođača do potrošača nije niti jednostavan, niti jedinstven, posebice jer postoji nekoliko vrsta same logistike.

Prema Segetliji (2002:13-14) opći se pojam logistike može podijeliti na:

- makrologistiku,

- mikrologistiku te
- metalogistiku.

Makrologistika bila bi ona koja je u okvirima nacionalnoga gospodarstva, što znači da je ona između dva poduzeća. Mikrologistika bi bila vojna logistika, logistika bolnice, logistika jednoga poduzeća. U metalogistiku ubraja se promet dobara nekih poduzeća koja su dio nekoga kanala prodaje određenog proizvoda.

Prema Segetliji (2002:25) logistički se sustav dijeli na dva podsustava:

- logistički informacijski sustav te
- fizički logistički sustav.

Logistički informacijski sustavi jesu formalizirano komuniciranje između subjekata samoga procesa, a fizički logistički sustavi jest prostorno-vremenska preobrazba dobara. Funkcioniranje je oba ova navedena sustava međuovisno i vrlo je bitno da je fizički sustav podržan informacijskim.

Pojam distribucije podređen je pojmu logistike i on označava strujanje materijalnih, ali i nematerijalnih dobara od proizvođača do potrošača/korisnika (Zelenika, 2005: 34). Istu definiciju daju i Segetlija i Lamza-Maronić (2002:11) te distribuciju definiraju kao strujanje dobara između proizvođača i potrošača. Kada je riječ o distribuciji valja razlikovati dva pojma, a to su distribucijski kanali i fizička distribucija. Distribucijski su kanali putovi od proizvođačkih do potrošačkih jedinica, dok fizička distribucija podrazumijeva način dostave robe, skladištenja te čuvanja robe. Funkcija je distribucije premostiti vremenske, prostorne, kvalitativne te kvantitativne razlike između proizvođača i potrošača da bi se obavio promet dobara (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:13). Suvremena svrha distribucije je da roba bude raspoloživa potrošačima onako kako odgovara njihovim zahtjevima (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:19).

Sudionici su distribucije proizvođač, trgovac, potrošač, ali i prodajni agenti, brokери, predstavnici proizvođači, prijevozničke kompanije, banke, samostalna skladišta i drugi (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:15).

Struktura sustava distribucije razlikuje se ovisno o proizvodima jer distribucijski kanali ovise o vrsti, ali i brojnim drugim čimbenicima. Troškovi distribucije ovise ne samo o dužini, već i o ostalim karakteristikama kanala distribucije (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:15).

Fizička distribucija bavi se kretanjem proizvoda od proizvodne linije ka potrošaču, no jednako tako bavi se kretanjem sirovina od izvora do linije proizvodnje. Sustav fizičke distribucije podrazumijeva transport, skladištenje, izbor lokacije za skladište, pakiranje, obradu naloga te službu kupaca (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:20-21).

Cilj je fizičke distribucije dostaviti dobra na pravo mjesto i u pravo vrijeme, a da troškovi budu minimalni. No, to nije moguće postići jer usluga na najvišem nivou povlači visoke troškove (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:21).

Kanal je distribucije pojam koji označava nekoliko institucija koje obavljaju funkcije u prijevozu proizvoda te vlasništva između proizvodnje i potrošnje (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:23). Osnovna podjela kanala distribucije je na izravni te neizravni kanal. U izravnome kanalu proizvođači direktno, odnosno neposredno prodaju robu potrošačima, dok se u neizravnome javlja trgovina (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:25).

Neizravni kanali ponovno se mogu podijeliti na dug i kratak. U dugome kanalu dva su ili više posrednika kao što su proizvođač, trgovina na veliko, trgovina na malo te potrošač. U kratkome kanalu distribucije sudjeluje najčešće samo trgovina na malo koja je povezana s početnom i završnom točkom neke robe (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:25).

## **4. Općenito o maloprodaji**

Maloprodaja čini sastavni dio dana svakog čovjeka, na izravan ili neizravan način. Zaslužna je za dosta aktivnosti pojedinca, a u nastavku se rada govori o trgovini, odnosno maloprodaji. „Razmjena između proizvođača i potrošača može biti izravna i neizravna.” (Segetlija, 2002:6). Neizravna razmjena je ona u kojoj se trgovina javlja kao posrednik između spomenutih strana. U razmjeni dobara mogu sudjelovati komisionari, trgovački zastupnici, makleri i drugi (Segetlija, 2002:6). Trgovinsko poduzeće tek je jedan u nizu subjekata u procesu distribucije (Segetlija, 2006:15).

### **4.1. Ukratko o trgovini**

Djelatnost trgovine obavlja se sa svrhom daljnje prodaje te približavanja robe kupcu/potrošaču. Njezina osnovna djelatnost je robna razmjena (Segetlija, 2006:20). Ona obavlja kupovinu kako bi dalje prodavala robu da bi ju približila potrošaču, odnosno kupcu. Trgovina se dakle, definira kao nabava i prodaja robe bez bitne prerade (Segetlija, 2002:6). Međutim, osim razmjene dobara, trgovina sudjeluje i u proizvodnom procesu kao što su utovar, istovar, razvrstavanje, uskladištenje i čuvanje, pakiranje i sl. (Segetlija, 2002:6).

Dunković (2015:1) tvrdi da trgovina predstavlja razmjenu robe, proizvoda te pružanje usluga i kao gospodarski sektor, 2015. godine trgovina je drugi po važnosti po doprinosu u formiranju bruto domaćeg proizvoda te udjelu zaposlenih. Par godina kasnije, slično tvrdi i Huška (2017:131) koji tvrdi da je „trgovina danas, kako u Europi i svijetu, tako i u Hrvatskoj, jedna od najrazvijenijih i najkonkurentnijih grana gospodarstva. Razvidno je to i iz makroekonomskih pokazatelja i za gospodarstvo Hrvatske i Europske unije.”

Iduća definicija trgovine jest da je to „gospodarska djelatnost koja se sastoji u stalnom izboru, razvijanju, prikazivanju i nabavljanju različitih vrsta roba, u prenošenju informacija o iskazanoj potražnji kupaca, uskladištenju i čuvanju zaliha robe koje su potrebne za prodavanje te preprodaje robe velikom broju pojedinačnih i organiziranih potrošača, u količinama, na način, na onom mjestu

i ono vrijeme koje odgovara njihovim zahtjevima, a sve to s tendencijama poslovnoga povezivanja i suradnje s proizvođačima i s potrošačima.” (Segetlija, 2006:21). Jako bitan dio ove definicije je da roba mora biti dostupna na mjestu i u vrijeme koje odgovara potrošačima, točnije kupcima. Ukoliko trgovci ne zadovoljavaju potrebe kupaca, kupci pronalaze drukčija rješenja koja uključuju neke druge trgovce, što će reći da logistika trgovine mora besprijekorno djelovati kako bi trgovci zadržali svoje kupce.

Na tržištu sudjeluju poslovni subjekti, a povezuju ih institucije. Oni jedni bez drugih nemaju svrhu, a usluge institucija zahtijevaju transakcijske troškove. Transakcijski je trošak „trošak korištenja tržišnog mehanizma.” (Dunković, 2015:7).

Segetlija (2006:22) trgovinu dijeli na:

- trgovinu na malo,
- unutrašnju trgovinu na veliko i
- vanjsku trgovinu.

Razlika između trgovine na veliko i trgovine na malo nije opseg kupovine već namjera kupovine – je li proizvod namijenjen preprodaji, za izradu novih proizvoda ili je, pak, riječ o opsluživanju konačnog korisnika.

Uz to, postoje i razne podjele kao što su podjela prema širini i dubini asortimana, stupnju specijalizacije, vrsti načela posluživanja nekim drugim obilježjima. Unutrašnja trgovina podrazumijeva da su i prodavatelj i kupac unutar nacionalnih granica jedne zemlje (Segetlija, 2002:7). Trgovina na veliko, pak, u vezi je s djelatnostima vanjske trgovine, odnosno uvozom i izvozom, ili su i prodavatelj i kupac u istoj zemlji (Segetlija, 2002:7).

Trgovina ima svoju strukturu pa tako postoji veleprodajna struktura i maloprodajna struktura (Dunković, 2015:7). Trgovinu na veliko čine transakcije u kojima kupac proizvod namjerava preprodati kako bi izradio neki drugi proizvod ili za neke opće poslovne operacije. Trgovina na malo opslužuje konačno potrošača ili kupca (Segetlija, 2002:8).



## 4.2. Općenito o maloprodaji

Maloprodajnu strukturu čine sve prodavaonice. One mogu biti konvencionalne i virtualne, a u maloprodajnu strukturu ulaze i ostali oblici maloprodaje robe krajnjim kupcima. Svi maloprodajni formati preko kojih se nudi te prodaje roba naziva se maloprodajna struktura (Dunković, 2015:7).

Trgovinom se na malo obuhvaćaju sve transakcije kojima potrošač ima namjeru potrošiti određeni proizvod kroz osobnu, kućansku ili obiteljsku uporabu. Trgovina na malo može se promatrati u financijskom i institucijskom smislu. U financijskom smislu shvaća se kao djelatnost nabave te prodaje robe i drugih usluga konačnome potrošaču. U institucijskome smislu odnosi se na nositelja čija je djelatnost isključivo ili pretežno trgovina na malo. To su poduzeće trgovine na malo, “pogon” trgovine na malo te prodavaonica (Segetlija, 2002:8).

Među ovim pojmovima postoji razlika jer se poduzeće smatra subjektom, a pogon i prodavaonica smatraju se objektom, odnosno poslovnim jedinicama određenog poduzeća ili fizičke osobe (Segetlija, 2002:8-9). Fizička osoba čak i bez posebnog objekta, ima pravo baviti se trgovinom na malo na otvorenom prostoru kao što su tržnica, uz autocestu i drugo (Segetlija, 2002:9).

No valja razlikovati pojam maloprodaje od pojma trgovine na malo jer je maloprodaja pojam koji je podređen trgovini na malo. Razlika između ta dva pojma jest da se u maloprodaji radi samo u prodaji, ali ne i o nabavi robe (Segetlija, 2002:9). Dunković (2015:1), pak, smatra kako ne postoji zapreka da se pojmovi trgovina na malo i maloprodaja koriste istoznačne jer se, kako on tvrdi, oni u stranoj literaturi poklapaju.

Kada se želi ukazati na značaj trgovine na malo u nekom nacionalnom gospodarstvu, Segetlija i Lamza-Maronić (1996:45) najčešće prikazuju kretanja osnovnih pokazatelja kako bi se vidjelo u kojim se uvjetima ona razvija. Njezin se značaj može uočiti iz njezinih udjela u:

- bruto domaćem proizvodu (u nastavku rada BDP),
- broju zaposlenih te
- broju gospodarskih subjekata.

Pokazatelji razvijenosti maloprodaje neke zemlje mogu se razvrstati na:

- pokazatelje razvijenosti kapaciteta maloprodaje u:

- a) kvalitativnom te
- b) kvantitativnom smislu,
  - pokazatelje ostvarenog učinaka i
  - pokazatelje ostvarenog učinaka u odnosu na veličinu tržišta ili razvijenosti zemlje.

Pokazatelji razvijenosti kapaciteta maloprodaje u kvalitativnom smislu najčešće su:

- broj stanovnika na 1 prodavaonicu,
- broj prodavaonica na 10 000 stanovnika te
- prodajna površina po 1 stanovniku.

Maloprodaja je jedna od najdinamičnijih djelatnosti u gospodarstvu. Uzrok tomu su ukusi i ponašanja potrošača koji se neprekidno mijenjaju (Renko, 2019:83). Da bi zadovoljili potrebe potrošača, u maloprodaji imaju zadatak osigurati ponudu proizvoda, što količinom, što asortimanom po cijenama prihvatljivim potrošačima. Kako bi izvršila ove zadatke, Renko (2019:84-85) tvrdi da maloprodaja treba obaviti pet osnovnih funkcija:

- lokacijska pristupačnost - proizvodi nemaju vrijednost za potrošače ukoliko im nisu dostupni, a upravo je to zadaća maloprodaje – osigurati širok asortiman proizvoda,
- vremenska usklađenost - uspjeh maloprodavača leži u tome što potrošačima osiguravaju potrebne proizvode onda kada su im potrebni,
- prikladnost u veličini - maloprodavači svoje količine prilagođavaju potrošačima i njihovim zahtjevima pa tako hipermarketi imaju mogućnost prodavati veća pakiranja kako bi se kupci opskrbili za jedan ili više tjedana,
- informiranost - potrošači iz dana u dan zahtijevaju sve veću informiranost, a to se odnosi i na izbor proizvoda,
- “potpora” stilu života - većina potrošača voli se posavjetovati u vezi s nekim proizvodom, a uspješni maloprodavači odabiru za njih odgovarajuće proizvode kako bi zadovoljili stil života potrošača.

Segetlija (2006:27-28) nudi drukčiju podjelu te navodi šest funkcija trgovine:

- prostorna,
- vremenska,

- kvantitativna,
- kvalitativna,
- kreditna te
- propagandna.

Prema njegovome objašnjenju prostorna se funkcija odnosi na pronalaženje trgovinskih partnera koji su prikladni za razmjenu dobara, za stvarno i dispozitivno prenošenje robe. Vremenska se funkcija sastoji od izjednačavanja razlika u vremenu u toku dobara. Kvantitativna funkcija povećanje je ili smanjivanje ugovornih količina za stranu prodaje poduzeća. Kvalitativna funkcija podrazumijeva miješanje i razvrstavanje robnog asortimana.

Kreditna funkcija trgovine brine o izravnavanju vremenskih nejednakosti u području novca tako što odobrava granice za plaćanje te financira robne tokove. Propagandna funkcija ima zadatak pridobiti partnera za razmjenu.

Trgovina se odvija u prigodnim prodajnim prostorima, točnije poslovnim jedinicama, „na daljinu”, virtualno te na slične načine (Segetlija, 2006:56). Poduzeća i njihove jedinice razlikuju se po sadržaju koji nude, a on opet ovisi o izabranom predmetu poslovanjem. Taj sadržaj još se naziva i asortiman, a definira se kao izbor artikala iz neke linije ili vrste proizvoda kojim se zadovoljavaju potrebe potrošača (Segetlija, 2006:56-57). Trgovina ima i ulogu predizbornika jer ne može sve što je ponuđeno na tržištu postaviti na svoje police, već mora “filtrirati” proizvode koji su ponuđeni, a tako utječe na proizvodnju. Trgovina, osim što povezuje i posreduje proizvođača i potrošača, snažno utječe na nacionalno gospodarstvo (Segetlija, 2002:7).

Nositelji trgovinskih djelatnosti posluju robom koja je razvrstana u jednu ili nekoliko struka, a ovisno o tome razlikuju se:

- poduzeća specijaliziranog tipa i
- poduzeća mješovitog tipa.

Kao što im i sam naziv kaže, mješovita trgovinska poduzeća trguju robom raznovrsnih struka. Najčešće nije zastupljena roba svih robnih grupa i ne ide se na potpunu univerzalnost, stoga se mogu razlikovati:

- poduzeća za trgovinu prehrambenim te

- poduzeća za trgovinu neprehrambenim proizvodima (Segetlija, 2006:57).

Za razliku od navedenih trgovinskih poduzeća, specijalizirana trguju robom jedne struke, a stupanj specijalizacije viši je ili niži. Najčešće se tako poduzeća ograničavaju na trikotažu, metražnu robu i slično (Segetlija, 2006:57). Maloprodaja djeluje kao posrednik između veletrgovca i konačnog potrošača, odnosno proizvođača i konačnog potrošača (Segetlija, 2006:68). Nabava robe u slučaju trgovine na malo može ići preko trgovine na veliko, direktno od proizvođača te kombinirano. Poljoprivredno-prehrambene proizvode koji su svježiji maloprodaja najčešće nabavlja s tržnica na veliko. Maloprodaja, za razliku od veleprodaje koja je tijekom nabave ograničena na uvoznike i proizvođače, ima širi izbor, a on ovisi o troškovima nabave, količinama nabave, širini asortimana te drugim čimbenicima (Segetlija, 2006:68).

Trgovina na malo spada u tercijarnu djelatnost, odnosno usluge. Njezino radno vrijeme propisuje općina, odnosno grad. To je značajno za prodavaonice, ovisno o lokaciji i asortimanu koji nude, a najčešće rade “non-stop”, što podrazumijeva i nedjelju i praznike. Još jedna osobitost poslovanja maloprodaje je vremenska neujednačenost u ostvarivanju prodaje. Ona ovisi o tjednim, mjesečnim, sezonskim i godišnjim oscilacijama potražnje. Zato poslovanje trgovine na malo uvjetuju mnogi čimbenici (Segetlija, 2006:69-70). Podjela maloprodajnih jedinica najbolje se vidi u Tablici 1.

Tablica 1. Podjela maloprodajnih poslovnih jedinica

MALOPRODAJNE POSLOVNE JEDINICE			
Klasični oblici trgovina sa stalnom lokacijom	Trgovine na udaljenost	Posebni oblici trgovine sa stalnom lokacijom	Posebni oblici prodavaonice u SAD-u
Diskontrer	Trgovina pošiljkama	Prodajni automat	Drugstore
Strukovna prodavaonica	Ambulantna trgovina	Prodavaonica na željezničkoj stanici	Kataloško-izložbeni salon
Specijalizirana prodavaonica	On-line prodavaonica	Prodavaonica na aerodromu	Prodavaonica s “off” cijenama
Butik	“Tele-šoping”	“Konvenijentna” prodavaonica	Skladišni klub
Strukovna tržnica	Virtualna simulacija izložbenih salona	Prodavaonica na benzinskoj postaji	Superprodavaonica
Nabavna kuća	“Tele-šoping 24 sata”	Tvornička prodavaonica	

Robna kuća	“Infomercijal”	Kiosk/predvorje
Prodavaonica s niskim cijenama	M-Commerce	
“Diskonter” za partije robe	Izravna prodaja	
Supermarket	Posebni oblici	
Potrošačka tržnica		
Samoposlužna robna kuća		

Izrada autorice prema Segetlija (2006:73)

Segetlija (2006:75) navodi nekoliko tipičnih trgovinskih poslovnih jedinica, a to su prodavaonice, prodaje na skladišta, prodajni uredi te otkupne stanice. Prodavaonice su maloprodajne jedinice, a ostale navedene su veletrgovinske poslovne jedinice.

Drukčija od svega navedenog je *online* prodavaonica. Razlikuje se od ostalih navedenih po svom virtualnom asortimanu. Ona se kupcima prikazuje neovisno o vremenu putem računala. Prednosti *online* prodavaonice jest u nižim troškovima te fleksibilnoj i cjenovnoj politici. Još jedna jako velika prednost jest visoko prilagođavanje na društvene promjene (Segetlija, 2006:421).

Novija istraživanja pokazala su kako je u 2020. godini svaka četvrta osoba kupovala *online*, a postotak digitalnih kupaca u stalnome je rastu. Sve više poduzeća nudi usluge *online* kupovine te na taj način pokušavaju ostvariti konkurentsku prednost i prilagoditi se kupcima (Sečan, Dobrinić, 2021:2). Veliki povod tomu je i pandemija korona virusa, što dokazuju i istraživanja iz 2021. godine. Sama pandemija ubrzala je prilagodbu potrošača na *online* kupovinu koja je u RH je u porastu i unosi poprilične promjene u navike kupaca (Topolko Herceg, 2021:139).

### 4.3. Razvoj maloprodaje

Trgovina kakvu danas poznajemo prošla je svoj dug put tijekom stoljeća što će nastavak rada i pokazati. Trgovina se smatra jednim od prvih organiziranih prethodnika organizaciji i oblikovanju ljudskih života. Pojavom je trgovine društvo stupilo ka civilizaciji. Najstariji oblik trgovine je nomadska trgovina, period u kojem su trgovci putovali iz mjesta u mjesto te sa sobom nosili robu

koju želi prodati. Trgovci su bili formirani u karavane, a brodovi u konvoje kako bi se osigurali od opće nesigurnosti te mogućih pljački (Segetlija, 2002:46).

Nakon toga, u srednjem se vijeku pojavila putujuća trgovina ili takozvano torbarenje, a s vremenom je došlo i do periodične trgovine, koja se odvijala na sajmovima i tržnicama da je djelovala sređenije i redovnije. Može se reći da se već ovdje radi o određenim vrstama pokretnih prodavaonica (Segetlija, 2002:47). U srednjem vijeku nastajala su trgovišta u blizini feudalnih zamaka (Segetlija, 2002:48). Do većih promjena dolazi tek krajem 19. stoljeća kada se trgovinu Hrvatskoj počela snažno razvijati informirani su lokalni vašari i tjedni sajmovi u gradovima. U većim selima otvoreni su i manji dućani, a uz njih su postojali trgovci koji su još nazivani i “pokućarci” (Segetlija, 2002:51). Do značajnijeg razvoja maloprodaje dolazi tijekom razvoja gradova, a njihov napredak bilježi se nakon 1930-ih (Segetlija, 2002:52).

U razdoblju nakon Drugog svjetskog rata pa sve do 1990. primjećuje se organiziranje samostalnih trgovačkih radnji. Upravo u tom istom periodu u Republici Hrvatskoj udvostručio se broj prodavaonica. Tek od 1989. broj prodavaonica dostiže brojku prije Drugog svjetskog rata (Segetlija, 2002:66). Navedeni oblici trgovine danas više ne postoje ili postoje u dosta izmijenjenim formama. Razlog tomu jesu brojne društvene i gospodarske promjene, ali i razvoj tehnologije.

„Političkim promjenama tijekom 1990. i 1991. godine Republika Hrvatska preuzela je i zadaću svladavanja neizmjenjnih teškoća prelaženja u novi društveno-gospodarski sustav. U tijeku započetih dubokih promjena u društveno-gospodarskom sustavu dogodila se i agresija na Republiku Hrvatsku.” (Segetlija, 2002:102).

Početak devedesetih godina prošloga stoljeća dolazi do osamostaljenja Hrvatske, ali i liberalizacije tržišta te pretvaranje svjetskoga tržišta u cjelovito i jedinstveno. S obzirom na svoju političku situaciju, veličinu, ali i ekonomsku snagu, RH se na globalnome tržištu jako dobro snašla i održala.

S promjenama koje su se dogodile od 1991. RH, kako je već i rečeno, prelazi u novi društveno-gospodarski sustav. Na razvoj malo prodaje u RH utjecali su brojni čimbenici, a ovo su neki od njih:

- razvoj tržišno organiziranog gospodarstva,

- preobrazba vlasništva,
- tehnološko rekonstruiranje te
- stvaranje potpuno novih uvjeta poslovanja (Segetlija, 2006:100).

Problemi razvoja maloprodaje ne mogu se gledati izolirano, već se treba uzeti u obzir ukupni društveno-gospodarski razvoj RH (Segetlija, 2006:101). Brojnim istraživanjima dokazano je da je jasno zaostajanje maloprodaje u godinama prije osamostaljenja RH. Razvoj je trebao uslijediti u godinama nakon njega, no to se nije dogodilo zbog ratnih razaranja (Segetlija, 2006:106).

U razdoblju od 1997. do 2016. maloprodaja u RH prošla je kroz tri faze:

- prva faza – karakterizira ju proces tranzicije te ulazak stranih maloprodavača koje domaći trgovci nisu dočekali u potpunosti spremni.
- druga faza – traje svega 7 godina, od 2001. do 2008. godine i još se naziva „zlatnim godinama” trgovine u Hrvatskoj zbog investicija, zapošljavanja, prometa i modernizacije.
- treća faza - započinje s 2008. godinom, a karakterizira ju utjecaj globalne krize od koje se svijet počeo oporavljati tek nakon 2014. godine (Huška, 2017:134-135)

U radu Brčić-Stipčević i Renko (2004:105) promatra se utjecaj procesa tranzicije te procesa pridruživanja EU na razvoj maloprodaje RH. Prije ulaska u EU, Hrvatska je dobila zadatak pravno i gospodarski prilagoditi politiku i zakonodavstvo kada su trgovina i obavljanje djelatnosti trgovine u pitanju. To se odnosilo na zaštitu potrošača, politiku zaštite tržišnoga natjecanja te standarde kvalitete koje proizvodi/usluge moraju zadovoljiti kako bi se prodavali unutar EU. U novom društveno-političkom okruženju maloprodaja RH prestaje se smatrati produženom rukom proizvodnje čija je jedina uloga bila prodaja industrijskih proizvoda

Kada su inozemni maloprodavači pristupili hrvatskome tržištu, kupcima i potrošačima pružene su brojne pogodnosti kao što su bolji uvjeti kupnje, niže cijene te širi asortiman. Kao odgovor, domaći su se maloprodavači okrenuli razvoju domaćih marki, rekonstruiranju, kooperaciji te drugim aktivnostima. Uz to, hrvatska maloprodaja bila je fragmentirana velikim udjelom malih poduzeća, gotovo 70% (Brčić-Stipčević i Renko, 2004:106). O ovome se govori u posebnome poglavlju, no najprije se treba upoznati s pojmom internacionalizacije maloprodaje.

## 5. Internacionalizacija maloprodaje

Svaka poslovna aktivnost na neki je način povezana s međunarodnim gospodarskim tokovima, a uključivanje je u međunarodnu podjelu rada među osnovnim pretpostavkama rasta, razvoja i stabilnosti poduzeća. „S tim u svezi raste značaj međunarodnog marketinga, zahvaljujući nastojanju pojedine zemlje i njenih gospodarskih subjekata da se uključi u međunarodnu podjelu rada.“ (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:39).

Maloprodaju je neophodno promatrati kroz prizmu internacionalizacije, a razlog tomu je isprepletenost i širenje međunarodnih aktivnosti (Segetlija i Dujak, 2012:83). „Internacionalizacija je izvedena od riječi „internacionalno“ (međunarodno) koja potječe od engleskoga izraza označavajući da se prelaze okviri jedne države tako da se o internacionalizaciji poduzeća govori već onda ako se ono počinje angažirati na inozemnim tržištima.” (Segetlija i Dujak, 2012:83).

Internacionalizacija se zasniva na ciljevima razvoja, no jednako su važni i sudjelovanje u razvoju ostalih poduzeća (prenošenjem iskustva iz zemlje u zemlju) te raspoređivanje rizika. Tradicijski, maloprodaja je „lokalna” aktivnost pa je zanimljivo promatrati kako ona to postupno prestaje biti (Segetlija i Dujak, 2012:84).

Kada se poduzeće orijentira na međunarodno tržište, u politici distribucije treba donijeti nekoliko važnih odluka poput:

- način ulaska na vanjska tržišta,
- izbor kanala te
- način upravljanja međunarodnom logistikom (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:40).

Nekoliko je trgovinskih strategija rasta, a strategija rasta i širenja operacija poslovnog subjekta na druga tržišta dijelom je procesa internacionalizacije maloprodaje. Ona obuhvaća osnivanje poduzeća te započinjanje s poslovnim aktivnostima izvan domaćega tržišta. Proces se internacionalizacije očituje kroz širenje distributivne mreže te mreže prodavaonica. Internacionalizacija menadžment maloprodaje stavlja pred izazove kao što su kulturne razlike kupaca i zaposlenika, drugačija poslovna praksa te prilagođavanje formula, formata i maloprodajnih usluga životnome stilu potencijalnih kupaca (Dunković, 2015:156).



Prema motivima zbog kojih se maloprodavači odlučuju na internacionalizaciju, dijele se na one usmjerene na rast i takvi traže nove prilike prodaje, a samim time i profita na neistraženim tržištima. Druga vrsta maloprodavača jesu oni koji zbog ograničavajućih okolnosti domaćeg tržišta pokušavaju izbjeći zasićenja te posljednji, motivirani stjecanjem ugleda, odlučuju se na internacionalizaciju kako bi se riješili viška resursa ili pokušavaju oponašati konkurenciju (Dunković, 2015:156).

Najuspješnija maloprodajna poduzeća prepoznaju specifičnosti određene zemlje u koju ulaze te im se prilagođavaju. To mogu biti drugačiji pravni propisi, kulturne osobitosti, drugačiji dizajn, drugačije sezone u prodaji i slično (Segetlija i Dujak, 2012:84).

Širenjem se međunarodnih maloprodavača iz razvijenijih u manje razvijene zemlje stvara snažna konkurencija domicilnim maloprodavačima, ali i proizvođačima te postoji mogućnost potiskivanja s tržišta jer se oni u kratkome periodu ne mogu prilagoditi novonastaloj situaciji i konkurenciji (Segetlija i Dujak, 2012:85). Jedan od glavnih razloga zašto trgovci na malo prehrambenom robom teže ulaze na globalno tržište je proboj samoga proizvoda tog poduzeća. Trgovina na malo nudi čitav asortiman proizvoda, ali njemački diskonteri *Lidl* i *Aldi* svojim su se trgovačkim markama (70 – 90% asortimana) uspjeli probiti na strana tržišta. Samim time vladaju i proizvodnjom (Segetlija i Dujak, 2012:86).

Ono što obilježava period od 2016. pa nadalje u maloprodaji je digitalizacija, ili kako se to stručno naziva – Četvrta trgovinska revolucija<sup>1</sup>. Ona označava razvoj digitalizacije te iskorištavanje informacija o ponašanju i potrebama kupaca (Segetlija, 2018:12).

Globalizacija je proces potaknut ekonomijom, a njezin je temelj liberalno tržište. Još brži razvoj tržišta uzrokuje liberalizacija smanjenjem ili potpunim ukidanjem političkih barijera<sup>2</sup>. Potonje

---

<sup>1</sup> U razvoju trgovine postoje 4 revolucije, a prve tri potrebno je detaljnije predstaviti.

Prva trgovinska revolucija trajala je 78 godina (1885. - 1963.). Obilježava ju započinjanje prodavaoničke maloprodaje kojoj je prethodila sajamska i putujuća maloprodaja.

Druga trgovinska revolucija (1963. - 1995.) obilježena je uvođenjem tehnologije kojom su svladani i sniženi troškovi. Treća trgovinska revolucija (1995. - 2016.) donosi virtualizaciju prodavaonice te kupovnog procesa. Usredotočenost je ove revolucije na povezivanju maloprodaje i njezina okruženja uz pomoć informatičke tehnologije (Segetlija, 2018: 12).

<sup>2</sup> “Politički utjecaji na slobodu trgovanja bili su izraženi i u vrijeme Napoleona, primjerice uvođenjem embarga na trgovinu s Engleskom.” (Strahinja, 2000: 13). No kako bi trgovanje bilo jednostavnije i uspješnije, ovakve se barijere trebaju ukinuti.

navedeno utječe na trgovinu u svim oblicima, a za ekonomsku je globalizaciju najvažnije djelovanje multinacionalnih kompanija (Huška, 2017:129). Tablica 2. donosi korake u internacionalizaciji, ključne aktivnosti te ponašanje poduzeća.

Tablica 2. Koraci u procesu internacionalizacije

Koraci u procesu internacionalizacije	Ključne aktivnosti i orijentacija menadžmenta	Ponašanje poduzeća
Fokus na domaće tržište	Iskorištavanje mogućnosti koje pruža domaće tržište	Poduzeće posluje isključivo na domaćem tržištu zbog ograničenih sredstava ili nedostatka motivacije
Pred-internacionalizacijska faza	Istraživanje i ocjenjivanje izvodljivosti i isplativosti poduzimanja međunarodnih poslovnih aktivnosti	<p>Uobičajeni pokretači izvan poduzeća:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzeće zaprima narudžbe od stranih kupaca</li> <li>• Posrednici u međunarodnoj razmjeni kontaktiraju poduzeće sa željom da ih zastupaju na stranim tržištima.</li> </ul> <p>Uobičajeni pokretači unutar poduzeća:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menadžment nastoji povećati profite poduzeća.</li> <li>• Menadžment poduzeća gaji i pokazuje proaktivnu orijentaciju prema međunarodnoj ekspanziji.</li> </ul>
Ekperimentalni međunarodni angažman	Iniciranje ograničenih međunarodnih aktivnosti, uobičajeno putem izvoza.	Menadžment poduzeća počinje uviđati mogućnosti i privlačnost stranih tržišta.
Aktivni međunarodni angažman	Istraživanje međunarodne ekspanzije, uključujući strategije ulaska na strana tržišta osim izvoza	Akumulirano iskustvo menadžera povećava očekivanja poduzeća glede ostvarenih koristi od međunarodne ekspanzije.

		Menadžment poduzeća namjenjuje dodatna sredstva za međunarodnu ekspanziju.
Predani međunarodni angažman	Alokacija sredstava sukladno međunarodnim prilikama.	Poduzeće pokazuje dobre poslovne performanse u različitim međunarodnim angažmanima. Poduzeće nadilazi prepreke provođenju međunarodnih aktivnosti.

Izrada autorice prema (Huška, 2017:129).

Tablica 2. pokazuje korake prilikom internacionalizacije maloprodaje. Iz tablice je razvidno da poslovni subjekt prolazi kroz nekoliko koraka dok ne uđe na strano tržište. Potrebno je pomno istražiti sve prilike i prepreke stranoga tržišta kako bi performanse poslovnoga subjekta bile dobre i uspješne. Kada je izneseno osnovno o internacionalizaciji maloprodaje, valja pogledati koje su prednosti, a koji nedostaci iste.

### 5.1. Prednosti i nedostaci internacionalizacije maloprodaje

Svaka poslovna aktivnost ima svoje prednosti, ali i nedostatke te je tako i s internacionalizacijom maloprodaje. Prednosti su (Huška, 2017; Segetlija i Dujak, 2012):

- razvijanje trgovačke mreže stranih, ali i domaćih trgovaca,
- širenje asortimana te kvalitete roba i usluga,
- zahvaljujući povećanju prometa, snižavanju troškova poslovanja te okrupnjivanju, domaći trgovci cijenom konkuriraju stranima,
- s ciljem smanjenja troškova povezuju se domaća proizvodnja i trgovina,
- povećava se površina prodajnih mjesta,
- domaća trgovina, ponukana stranom konkurencijom, uspješnije i učinkovitije zadovoljava potrebe i želje kupaca, racionalizira i marketinški bolje oblikuje svoje prodavaonice,
- domaći trgovci kopiraju određena organizacijska i tehničko-tehnološka rješenja te određene strategije te se

- otvara mogućnost kupovine putem interneta pa se tako i zauzima veći udio u ukupnome prometu.

U vezi s povezivanjem domaće proizvodnje i trgovine, Andrijanić (2001:10) tvrdi da je „stupanj razvoja proizvodnih snaga zemlje osobito važan čimbenik koji utječe na njen položaj u međunarodnoj trgovini.” Razvijena proizvodnja povezana s trgovinom idealna je kombinacija za internacionalizaciju maloprodaje.

S druge strane, negativne strane internacionalizacije maloprodaje su:

- dominacija robe stranoga podrijetla koja je jeftinija, a najčešće i niže kvalitete,
- zatvaranje ili preuzimanje malih lokalnih trgovina koje ne mogu, niti cjenovno niti asortimanom, konkurirati većim trgovačkim kućama te
- devastiranje prostora kao i uništavanje zdravog prirodnog okoliša.

Valja nadodati da hrvatsko maloprodajno tržište ovisi o globalnim kretanjima, ponajviše u Europi, ali i svijetu. Na povišenje cijena kupci odgovaraju stabilizacijom potrošnje, a to s druge strane donosi opadanje prometa i smanjenje potrošnje. Različita istraživanja pokazala su isto, a to je da u takvim situacijama kupci biraju robu niže cijene, smanjuje se vrijednost pojedinačne kupovine, a najviše se prodaju osnovne životne namirnice (Huška, 2017:134).

Važuci prednosti i nedostatke koje je donijela internacionalizacija maloprodaje Huška zaključuje da je ona donijela puno više pozitivnih efekata i to na svim razinama, počevši od one najniže koju čine kupci, preko trgovaca pa do one najviše, a to je nacionalno gospodarstvo. To je svjetski proces koji se ne može izbjeći, njezine pozitivne efekte treba pametno koristiti, a negativne što je više moguće kontrolirati kako ne bi eskalirali (Huška, 2017:135).

## **5.2. Logistički izazovi internacionalizacije maloprodaje**

Govoreći o ulasku na strano tržište i samim koracima internacionalizacije, rečeno je kako je to složen proces koji zahtijeva jako puno ispitivanja tržišta i planiranja. Prednosti i nedostaci prethodno su navedeni, a u nastavku se navode izazovi internacionalizacije maloprodaje.

Na prvome mjestu to je inovativnost proizvoda. Nju se smatra najvećim izazovom internacionalizacije maloprodaje i o njoj ovisi rast i opstanak brenda na stranome tržištu. Globalni trgovci na malo moraju biti usklađeni s međunarodnim zahtjevima, ali i sa zahtjevima svakog pojedinačnog tržišta na kojem se nalaze te stvoriti pravu kombinaciju proizvoda za svako tržište. Tomu treba dodati važnost kvalitete usluge te metode prodaje koji u kombinaciji s proizvodom utječu na reputaciju i prepoznatljivost poduzeća.

Idući izazov s kojim se maloprodavači susreću jest određivanje cijene proizvoda. Tržišta u nastajanju te tržišta u tranziciji osjetljiva su na cijene. Kada trgovci na malo odluče ući na takva tržišta, moraju imati dobro razrađenu strategiju koja u obzir uzima osjetljivost tržišta na cijene, ali i profitabilnost poduzeća.

Još jedan u nizu izazova je kvaliteta te pouzdanost u dobavljače i dostavljače jer se sirovine i materijali nabavljaju iz nekoliko zemalja. Na svakom novom tržištu potrebno je tražiti nove poslovne partnere kako bi proizvodnja bila brža, a samim time proizvodi dostupniji, no nije ih jednostavno pronaći ukoliko je tržište nedovoljno istraženo ili slabije razvijeno. Zato su kvaliteta i povjerenje kao i pravovremena opskrba i nabava uvijek izazov jer mogu izgraditi, ali i uništiti poduzeće na stranome tržištu.

Posljednjih godina javlja se etička praksa koja igra ključnu ulogu u politici nabave materijala ili sirovina. Maloprodavači trebaju paziti na to da njihovi partneri zaduženi za nabavu potrebnih sirovina ne prakticiraju rad djece u tvornicama kao ni neetične metode u proizvodnji proizvoda jer oni kao glavni kupci snose odgovornost. Navedene situacije postaje sve izraženije u javnosti, a na poduzećima je zadatak izbjeći neželjeni publicitet i osudu javnosti.

Internationalizacija maloprodaje kompleksan je posao, a poduzeća koja žele uspjeti na stranome tržištu moraju pomno birati strategiju, biti svjesna različitosti lokalnih kultura i običaja kao i političkoga okruženja na tržištu i ono što je najvažnije, savršeno balansirati između promocije i lanaca opskrbe (Management Study Guide, 2023).

## **6. Internacionalizacija maloprodaje u Hrvatskoj**

U ovome poglavlju govorit će se o tome što je uvjetovalo internacionalizaciju maloprodaje u RH, kako su izgledali sami počeci internacionalizacije maloprodaje te detaljno izneseno stanje u RH u posljednjih 5 godina.

### **6.1. Društveno-gospodarska podloga internacionalizacije maloprodaje u RH**

Nakon što je došlo do promjene gospodarskog i društvenog sustava stvorili su se uvjeti za brži razvoj hrvatskog gospodarstva (Segetlija, 2002:102). Krajem je prošloga stoljeća utvrđena nedovoljna kvalitativna, ali i kvantitativna razvijenost hrvatske maloprodaje te kako postoje potrebe za internacionalizacijom (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:54-55). Shvaćeno je da je internacionalizacija potrebna kako bi došlo do bržeg uvođenja suvremene tehnologije te obogaćivanja ponude (Segetlija, 2002:126). Primijećen je „odljev kupovne snage iz Republike Hrvatske u druge susjedne zemlje, s jedne strane, i otvorenost hrvatskoga gospodarstva s druge strane.” (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:54). Sam se po sebi nameće zaključak da je potrebna brža internacionalizacija domaće maloprodaje kojom bi se postigli mnogostruki pozitivni učinci (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:55).

Globalizaciju su trgovine na malo, koja uključuje ulazak stranih trgovaca na malo, hrvatski trgovci dočekali pomalo nespremni, no s vremenom su pronašli načine opstojnosti te razvoja kroz udruživanja, restrukturiranja i udruživanja te prepoznavali prilike na domaćem tržištu koje strani trgovci nisu (Huška, 2017:134).

Nadalje, primijećeno je kako je navika hrvatskoga stanovništva velika kupovina u susjednim zemljama odraz slabe maloprodajne ponude, ali i proizvođačke ponude u Hrvatskoj. Prednost je hrvatskoga gospodarstva njegova otvorenost te je bilo potrebno hrvatskim potrošačima omogućiti u njihovoj zemlji kupovinu istih onih proizvoda po koje su oni odlazili u susjedne zemlje (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:55)

U prilog tomu ide činjenica da je razvijanje trgovine na malo bilo potrebno i zbog turista koji su dolazili u Hrvatsku. Bržim su se razvojem maloprodaje u RH te povezivanjem sa stranim poduzećima pronašla bolja logistička rješenja, a samim time smanjili su se i troškovi. Suradnja tijekom nabave proizvoda utjecala je na razvoj domaće proizvodnje (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:55).

## **6.2. Počeci internacionalizacije maloprodaje u RH**

Internacionalizacija podrazumijeva sve faze i oblike poslovne aktivnosti u kojima neki poslovni subjekt postaje aktivan izvan granica zemlje podrijetla. Inozemni maloprodavači u RH nisu bili zastupljeni sve do 1996., a razlog tomu jesu gospodarska stagnacija te niska kupovna moć hrvatskoga stanovništva. Tomu treba pridodati i nedovršene procese vlasničke pretvorbe. Međutim, hrvatsko je gospodarstvo bilo otvoreno te se osjetila potreba uključivanja u svjetske gospodarske tokove kao i internacionalizacija hrvatske maloprodaje (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:54).

U procesu rekonstruiranja distributivne trgovine Hrvatske veliku su ulogu odigrali strani maloprodajni lanci. Oni su sve intenzivnije u Hrvatsku ulazili nakon 1998. (Segetlija, 2006:110). Prema izvješćima Hrvatske gospodarske komore (u nastavku rada: HGK) koje donosi Segetlija (2006) internacionalizacija domaće trgovine započela je ulaskom *dm*-a 1996. godine. Tri godine nakon, na domaće je tržište ušla *Billa*, a godinu dana nakon nje *Metro* i *Mercator*. Godine 2001. ulazi *Kaufland*, 2002. *Ipercoop*, 2005. *Spar*, a 2006. ulazi i *Lidl*. S *Lidlom* ne prestaje ulazak stranih maloprodavača, već internacionalizacija traje i dan danas, a nastavak će rada pokazati tko je sve i koliko prisutan u RH. Međutim, ulazak stranih maloprodavača u Hrvatsku stvorio je konkurenciju domaćem tržištu te je bilo potrebno zaštititi male poduzetnike te okolinu (Segetlija i Lamza-Maronić, 1996:55).

Hrvatsku maloprodajnu mrežu obilježava usitnjenost, a očituje se u prevladavanju malih prodavaonica. Usprkos tomu, razvijaju se velike prodavaonice koje su primjerene potrebama kupaca, ali i trgovački centri koji su spoj kupnje i zabave pod jednim krovom (Huška, 2017:131).

Godine 1997. pet vodećih maloprodajnih lanaca bili su *Tisak, Diona, Konzum, NAMA i Trgocentar* (Segetlija, 2006:107-108). Njihov je udio na maloprodajnom tržištu bio tek 16%. Dvije godine kasnije, 1999. *Konzum d.d. Zagreb* najbrže se razvijao te je na hrvatskome tržištu stekao udio od 12% (Segetlija, 2006:108).

S obzirom na to da je Hrvatska maloprodaja zaostajala i u kvalitativnom, ali u kontemplativnom smislu naspram razvijenih europskih zemalja smatra se da je potrebna:

- internacionalizacija novih prodavaonica malih površina,
- internacionalizacija kako bi se racionalizirale postojeće prodavaonice velikih površina (Segetlija, 2002:126).

Proces internacionalizacije maloprodaje u RH, ulaskom stranih maloprodavača, počeo je kasnije u usporedbi s drugim, nekada socijalističkim zemljama. Najprije su ulazili visokostilski maloprodavači kao što su *Benetton, Stefanel, Bata, Salamander, drogerie markt*, no nakon 1998. zabilježen je prodor međunarodnih maloprodajnih lanaca (Segetlija, 2006:112). Pretpostavljalo se, a onda se i zabilježilo da je ulazak stranih maloprodavača ugrozio domaće te se zbog velikopovršnih prodavaonica zatvorilo gotovo 6000 malih prodavaonica (Segetlija, 2006:113).

Navedena potreba raste kako raste i internacionalizacija poslovanja gospodarskih subjekata, raste bržim uključivanjem RH u međunarodne gospodarske tokove te s obzirom na sveprisutnu konkurenciju kojoj je poslovni subjekt izložen i na domaćem, ali i na stranom tržištu (Segetlija i Lamza-Maronić, 2002:86).

### **6.3. Internacionalizacija hrvatskih maloprodajnih subjekata**

Hrvatska je maloprodaja općenito, iako umjereno koncentrirana, u značajnijoj mjeri internacionalizirana (Dunković, 2015:5). Nekadašnji *Agrokor*, današnji *Konzum plus d.o.o.*, je najveća hrvatska korporacija koja svoj uspjeh osniva da maloprodajnom lancu *Konzum*, a on je ujedno i najveći regionalni lanac maloprodaje te je samo on hrvatski internacionalni maloprodavač (Dunković, 2015:4).



Hrvatski maloprodajni lanac *Plodine* još uvijek nije na stranim tržištima, ali broji 125 supermarketa diljem Hrvatske. Tvrtka *Plodine* osnovana je 1993. u gradu Rijeci gdje je otvoren i prvi prodajni centar (Plodine, 2023).

Trgovački lanac *Tommy* jednako tako nije na stranim tržištima, no maloprodajni je lider u Dalmaciji. *Tommy* je 6. trgovački lanac u RH s kontinuiranim rastom tržišnog udjela, a ima i najveći tržišni udio u Splitsko-dalmatinskoj, Šibensko-kninskoj, Zadarskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Ukupno broji 226 poslovnica u kojima hrvatski proizvodi zauzimaju 70% ukupnoga asortimana (Tommy, 2023).

*Studenac* je maloprodajni lanac osnovan 1991. godine. Postupno otvara nekoliko poslovnica u blizini Omiša, a od 2019. jača i posluje duž cijele jadranske obale. Ima preko 1 100 poslovnica, najviše na obali, a od 2021. i u Zagrebu. Posljednje proširenje bilo je u svibnju 2023. kada ulazi u Krapinsko-zagorsku županiju (Studenac, 2023).

*KTC* je maloprodajni trgovački lanac koji početak poslovanja bilježi od 1992., a prvi je trgovački centar otvoren 1994. u Križevcima. Osobitost *KTC*-a je kooperativna suradnja sa selom jer surađuje s više od 250 kooperanata. Poslovnice su koncentrirane u Središnjoj Hrvatskoj i Zapadnoj Slavoniji (KTC, 2023).

Društvo *Nacionalni trgovački lanac* (u nastavku rada *NTL*) osnovano je 2001. godine i primarni je cilj društva osigurati najpovoljnije uvjete nabave robe za sve članove Grupe *NTL*. Društvo ukupno broji 255 prodajnih poslovnica (NTL, 2023).

Iz ove se činjenice zaključuje kako među hrvatskim maloprodajnim lancima postoji jako puno neiskorištenog potencijala jer je svega jedan hrvatski maloprodavač izašao na strano tržište. Ostali hrvatski maloprodavači poput *Plodina*, *Studenca*, *KTC*-a, *NTL*-a, *Tommy*a trebali bi slijediti primjer lanca *Konzum plus*, ali i nekih stranih maloprodavača kako bi iz njihovih primjera i iskustava proširili svoje poslovanje na strana tržišta.

U Hrvatskoj je 2016. godine tržište trgovine na malo bilo izrazito kompetitivno. Uz domaće su se trgovce na popisu prvih deset trgovaca našli i najveći svjetski trgovci i može se reći da je tržišna utakmica izrazito jaka (JaTrgovac, 2016).

#### 6.4. Stanje internacionalizacije maloprodaje RH u posljednjih 5 godina

Zadatak ovoga rada je, među ostalim, dati uvid u vodeće pozicije među trgovcima na malo. U nastavku rada slijedi Tablica 3. koja prikazuje deset najuspješnijih trgovaca na malo mješovitom robom te njihove tržišne udjele za razdoblje 2017. - 2021. jer u trenutku pisanja ovoga rada još uvijek nema podataka za 2022. godinu.

Tablica 3. Vodeći trgovci prema tržišnom udjelu u RH 2017. - 2021.

	<i>Trgovci i njihovi tržišni udjeli (u %)</i>				
	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
1.	<i>Konzum plus</i> 20-30	<i>Konzum plus</i> 20-30	<i>Konzum plus</i> 20-30	<i>Konzum plus</i> 20-30	<i>Konzum plus</i> 20-30
2.	<i>Lidl</i> 10-20	<i>Lidl</i> 10-20	<i>Lidl</i> 10-20	<i>Lidl</i> 10-20	<i>Lidl</i> 10-20
3.	<i>Plodine</i> 10-20	<i>Plodine</i> 5-10	<i>Plodine</i> 5-10	<i>Plodine</i> 5-10	<i>Plodine</i> 10-20
4.	<i>Kaufland</i> 10-20	<i>Spar</i> 5-10	<i>Kaufland</i> 5-10	<i>Kaufland</i> 5-10	<i>Kaufland</i> 5-10
5.	<i>Spar</i> 5-10	<i>Kaufland</i> 5-10	<i>Spar</i> 5-10	<i>Spar</i> 5-10	<i>Spar</i> 5-10
6.	<i>Tommy</i> 5-10	<i>Tommy</i> 5-10	<i>Tommy</i> 5-10	<i>Tommy</i> 5-10	<i>Tommy</i> 5-10
7.	<i>Studenac</i> <5	<i>Studenac</i> <5	<i>Studenac</i> <5	<i>Studenac</i> <5	<i>Studenac</i> 5-10
8.	<i>K.T.C.</i> <5	<i>K.T.C.</i> <5	<i>K.T.C.</i> <5	<i>K.T.C.</i> <5	<i>K.T.C.</i> <5
9.	<i>NTL</i> <5	<i>NTL</i> <5	<i>NTL</i> <5	<i>NTL</i> <5	<i>NTL</i> <5
10	<i>Lonia trgovina</i> <5	<i>Mlin i pekare</i> <5	<i>Mlin i pekare</i> <5	<i>Lonia trgovina</i> <5	<i>Mlin i pekare</i> <5

Izvor: Izrada autorice prema podacima AZTN-a 2017-2021

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (u nastavku rada AZTN) u RH istražila je tržište trgovine mješovitom robom 2017. godine. Domaći trgovac na malo *Konzum plus* na čelnoj je poziciji kao

što se u Tablici 1. i vidi, a slijedi ga *Lidl*. Gledajući njihove tržišne udjele, Konzum je u odličnome vodstvu s tržišnim udjelom 20-30%, dok je *Lidl* zauzeo tek 10-20% tržišnoga udjela (AZTN, 2018).

Nadalje, najснаžнији trgovac na malo u 2018. bio je i dalje *Konzum plus*. Govoreći o stranim trgovcima, trend rasta nastavlјaju *Lidl* i *Kaufland* koji zajedno ostvaruju tržišni udio od 20 do 30% (AZTN, 2019). Kada se usporede 2017. i 2018. vidi se promјena pozicije, *Spar* je zauzeo 4. mјesto na popisu te zamijenio *Kaufland* koji se držao na spomenutoј poziciji. Posljednje mјesto na popisu zauzeo je *Mlin i pekare* te tako zamijenio *Lonia trgovinu*. Govoreći u tržišnim udjelima, vidljivo je opadanje na primjerima *Plodina* te *Kauflanda*.

U 2019. godini je *Konzum plus* i dalje je bio najjači trgovac na malo u RH s tržišnim udjelom 20-30%, a slijedi ga *Lidl*, članica *Schwarz Grupe*, s tržišnim udjelom od 10-20% (AZTN, 2020). Uvidom u tablicu, primjećuje se promјena u pozicijama. *Kaufland* je vraća u poziciju u kojoj je bio 2017., dok su tržišni udjeli ostali jednaki kao i u 2018. godini.

AZTN je i 2020. godine provela istraživanje tržišta distributivne trgovine. „Jedan je novi poduzetnik u uzorku, *Eurospin Hrvatska d.o.o.*, koji je u kolovozu 2020. godine otvorio prvo prodajno mјesto i to u Zadru, a do kraja 2020. otvorio je još šest prodajnih mјesta.” (AZTN, 2021). *Eurospin* je talijanski maloprodajni lanac koji se od drugih razlikuje po tome što prodaje isključivo svoje robne marke. Tvrde kako je takav način distribucije vlastitih robnih marki razlog njihovog rastućeg uspjeha u Europi. *Eurospin* osnovan je 1993. godine kao odgovor na rastuću potrebu za uštedama potrošača (Eurospin, 2023). Ovo je zasigurno svojstven primjer poslovanja koji je očigledno već 30 godina i više nego uspješan.

Najveći hrvatski maloprodavač u 2020. godini i dalje je bio *Konzum plus* čiji je tržišni udio u promatranoј godini iznosio 20-30%, no u odnosu na 2019. godinu bilježi blagi pad. Nastavak trenda rasta bilježi članica *Schwarz Grupe – Lidl*. U 2020. godini *Lidl* bilježi blagi rast prihoda, a njegov je tržišni udio iznosio 10-20%. Još jedna članica iste grupe, *Kaufland*, bilježi tržišni udio 5-10% što zbirno iznosi 20-30% tržišnoga udjela za članice *Schwarz Grupe* (AZTN, 2021). Uspoređujući 2019. i 2020. godinu primjećuje se da dolazi do promјene u pozicijama, no da su tržišni udjeli jednaki. Promјena se događa na posljednjoj poziciji, *Lonia trgovina* uspjela se izboriti za svoje mјesto među 10 najснаžнији trgovaca na malo 2020. godine zamijenivši *Mlin i pekare*.

„Istraživanje za 2020. godinu je dodatno prošireno u odnosu na dva nova područja od interesa AZTN-a: online prodaju i program vjernosti koje pojedini trgovci na malo imaju. Prema rezultatima istraživanja online prodaja mješovite robe još uvijek nije značajna u ukupnoj strukturi prihoda u trgovini na malo mješovitom robom promatrano po pojedinom trgovcu na malo. U strukturi prihoda u trgovini na malo mješovitom robom najveći iznos online prodaje u 2020. godini bilježi *Konzum plus*.“ (AZTN, 2021).

Program vjernosti postaje aktualan unatrag tri godine, a uvode ga i strani i domaći trgovci. Najveći broj članova u 2020. bilježi *Konzum plus*, slijedi ga *Kaufland* (AZTN, 2021), a 2022. program vjernosti pokreću *Lidl* i *Tommy* (AZTN, 2021). Izneseni podaci potvrđuju da je *Konzum plus* u svim aspektima i dalje najsnažniji trgovac na malo.

*A propos* programa vjernosti u radu Jelčić i drugih (2021:85) stoji teza kako maloprodavači nikada ne bi smjeli izgubiti odnos s postojećim kupcima dok pokušavaju privući nove. U istome radu provedeno je istraživanje koje ukazuje upravo na činjenicu da je jako važno zadržati postojeće kupce te održati kvalitetan i dugoročan odnos s istima. Najveću lojalnost pokazale su žene, osobe srednjih primanja te osobe niže razine obrazovanja. Muškarci su pokazali manju spremnost na lojalnost, kao i osobe viših primanja.

Podaci AZTN-a za 2021. godinu pokazuju porast prihoda u trgovini na malo. Kao i do sada, najveći trgovac i u 2021. bio je *Konzum plus*. Nakon dužeg vremenskog perioda, *Konzum plus* bilježi preuzimanje, a riječ je o istarskome malom trgovcu na malo, trgovini *Miracolo*, koji ima 13 manjih prodajnih mjesta. Već spominjane članice *Schwarz Grupe*, *Lidl* i *Kaufland* bilježe jednake postotke tržišnih udjela kao i u 2021. godini (AZTN, 2022). Kada je riječ o pozicijama, vidi se promjena na posljednjem mjestu, *Mlin i pekare* vraća se među deset najuspješnijih, a bilježi se i povećanje tržišnoga udjela i to za *Plodine* i *Studenac*.

Međutim, takva situacija nije bila 2016. godine, čemu svjedoče podaci s portala JaTrgovac (2016). Na listi najuspješnijih trgovaca prvo mjesto zauzimao je *Konzum*, slijedi slovenski *Petrol*, hrvatske *Plodine*, *Lidl* te *Kaufland*. S godinama se poredak promijenio pa su *Lidl* i *Kaufland* odmah iza *Konzuma* koji se već godinama uspješno bori sa stranom konkurencijom i drži prvo mjesto.

Kovač (2022) je ukazao na jedan jako bitan problem. Rad se, među ostalim, bavio usporedbom bruto dobiti po zaposlenom među trgovcima grupiranim po tržišnom udjelu. Istraživanje je

pokazalo da postoji značajna razlika vezana za bruto dobit po zaposlenom te da „najveću bruto dobit po zaposlenom imaju maloprodajna poduzeća sa tržišnim udjelom od 10 do 20 %, a najveći gubitak imaju oni sa tržišnim udjelom većim od 20 %.” (Kovač, 2022:141).

Jednako tako, spomenuti rad pokazao je kako Kontinentalna Hrvatska ima dvostruko manju bruto dobit po zaposlenome u usporedbi s Jadranskom Hrvatskom (Kovač, 2022:141) što ukazuje na nejednakost među navedenim dijelovima Hrvatske čak i u segmentu maloprodaje.

## 7. Rasprava

Na samome početku ovoga rada postavljen je cilj da se želi odgovoriti na iznesena pitanja, a jedno od njih je li hrvatska maloprodaja internacionalizirana u velikoj mjeri te je li to donijelo više koristi nacionalnome gospodarstvu nego što mu je naštetilo. Nadalje, pokušat će se odgovoriti i na to zauzimaju li strani maloprodavači velik tržišni udio.

Uvidom u stručnu literaturu te suvremena istraživanja dokazano je kako je hrvatska maloprodaja dobrim dijelom internacionalizirana. Počeci njezine internacionalizacije sežu u poslijeratno razdoblje koje je bilo vrlo osjetljivo za hrvatsko gospodarstvo. Potreba za internacionalizacijom stvorila se kada je primijećen odljev financijskih sredstava u susjedne zemlje.

To je ukazivalo na problem manjka ponude u Republici Hrvatskoj. Nedugo nakon toga u Hrvatsku ulaze prvi strani maloprodavači. S prvim je stranim maloprodavačem primijećen proboj stranih maloprodavača koji traje i dan danas. Iz ovoga je razvidno kako ponude danas ne manjka, ali i da nema straha za budućnost jer je hrvatsko tržište otvoreno i spremno za novu ponudu. To potvrđuju podaci AZTN-a iz kojih se saznaje kako na hrvatsko tržište neprestano ulaze strani maloprodavači. Posljednji ulazak jest onaj talijanskoga *Eurospina* 2020. godine koji su hrvatski potrošači vrlo dobro prihvatili jer u samo 3 godine, *Eurospin* ima čak 22 poslovnice u većim gradovima poput Osijeka, Slavonskoga Broda, Požege, Zagreba, Rijeke, Zadra, Splita i drugih.

Nadalje, je li internacionalizacija hrvatske maloprodaje donijela više koristi i pozitivnih strana od onih negativnih? Iako internacionalizacija nosi sa sobom određene posljedice – poput stvaranja konkurencije domaćim trgovcima – donosi puno više koristi. Hrvatska je uključena u međunarodne tokove, veća je ponuda te širi asortiman proizvoda na domaćem tržištu, domaći se trgovci više angažiraju kako bi se izborili s konkurencijom, povezuju se domaća proizvodnja i trgovina, a i razvija se mogućnost *online* kupovine koja je sve prisutnija u posljednjih par godina. Sve navedeno pozitivne su strane internacionalizacije maloprodaje u RH tako da je zasigurno puno više pozitivnih nego negativnih strana ovoga procesa.

Naposljetku, zauzimaju li strani trgovci veliki tržišni udio? Prethodno je poglavlje, koje se među ostalim temelji na istraživanjima AZTN-a, dokazalo da je *Konzum plus*, jedini hrvatski trgovac na

malo koji je izašao izvan okvira nacionalnoga gospodarstva, godinama na vrhu po pitanju profita od prodaje, ali i tržišnoga udjela u RH.

Već godinama unazad *Konzum plus* zauzima 20 – 30% tržišnoga udjela, no slijede ga strani trgovci *Lidl* i *Kaufland*, članice iste grupe te zbirno njihov tržišni udio iznosi 20 – 30%. Ovi podaci pokazuju kako dva strana trgovca, koja pripadaju istoj grupaciji, zajedno zauzimaju jednak tržišni udio kao najveći hrvatski trgovac na malo. Iako oni skupa zauzimaju kao *Konzum plus* sam, ne može se reći da je riječ o malome tržišnome udjelu.

Tako se dolazi do odgovora na pitanje je li logistika trgovine tek pretpostavka ili posljedica internacionalizacije maloprodaje. Vjerojatnije je da se radi o posljedici unutarnjih zbivanja u RH. Niti jedno gospodarstvo ne može funkcionirati samo za sebe, barem ne duži vremenski period te u jednom trenutku mora doći do internacionalizacije. Hrvatsko je gospodarstvo savršen primjer za to. Nakon poslijeratnih zbivanja na domaćem tržištu nedostaje ponude, no potražnje ne nedostaje. Kupci su svoje potrebe zadovoljavali u susjednim zemljama jer brojna dobra nisu mogli kupiti u RH i posljedica tih zbivanja bila je logistika trgovine. Hrvatsko gospodarstvo pokušalo se zadovoljiti vlastitom maloprodajom, no u jednom trenutku morala se uključiti u međunarodne tokove i dopustiti ulazak stranim maloprodavačima.

Osim što je to posljedica, ona je i odličan pokazatelj kakve su želje potrošača te da su spremni prihvatiti novu ponudu. Na strane maloprodavače ne treba gledati negativno, već treba maksimalno iskoristiti vlastiti potencijal te održati svoj položaj što je itekako moguće. *Konzum plus* odličan je primjer za to. Godinama unazad stoji na vrhu i hrabro se suprotstavlja stranoj konkurenciji. Brojni drugi hrvatski maloprodavači trebali bi učiti iz *Konzumova* primjera te poslovnoga uspjeha jer je ovaj rad pokazao da je internacionalizacija hrvatskih maloprodajnih subjekata još uvijek jako slaba. Iako to nije jednostavan proces, otvorile bi se brojne mogućnosti za to maloprodajno poduzeće, ali i za Hrvatsku.

Za internacionalizaciju maloprodaje potrebni su brojni logistički preduvjeti, izgradnja mreže u inozemstvu što zahtjeva i više nego odlično poznavanje odabranoga tržišta i prilika na istome. Tako je i s internacionalizacijom hrvatskih maloprodajnih poduzeća. Hrvatski bi maloprodajni lanci trebali prepoznati prilike na stranim tržištima, uvidjeti gdje manjka ponude slične njezinoj te na temelju tih istraživanja pokušati ući na neka strana tržišta. Najprije treba uzeti u obzir susjedne zemlje i one u blizini, zemlje u tranziciji ili slabije razvijene zemlje jer su izlasci na takva tržišta

jeftinija, ponuda nekih od navedenih zasigurno oskudnija i potrebno joj je osvježenje u vidu nove ponude.



## 8. Zaključak

Cilj ovoga rada bio je odgovoriti na pitanje iz samoga naslova rada – je li logistika trgovine posljedica ili pretpostavka internacionalizacija maloprodaje, odnosno progovoriti o internacionalizaciji trgovine na malo u RH. Ukratko je prikazan razvoj maloprodaje iz kojega se vidi kako se trgovina na malo razvijala tijekom stoljeća, a potom je pozornost posvećena internacionalizaciji maloprodaje, njezinim prednostima i nedostacima te kako je i kada do tog procesa došlo u Hrvatskoj.

Na samome početku postavljen je cilj odgovoriti na neka pitanja, a ključna pitanja na koja se pokušalo odgovoriti su:

- u kojoj je mjeri hrvatska je maloprodaja internacionalizirana,
- donosi li internacionalizacija maloprodaje više pozitivnih ili negativnih učinaka i
- koliki tržišni udio u RH zauzimaju strani maloprodavači.

U poslijeratnome periodu uočena je potreba za uvođenjem veće ponude, a otvorenost hrvatskoga tržišta tu je ideju prihvatila te su tako od 1996. pa nadalje na hrvatsko tržište postupno i pomalo počeli ulaziti strani maloprodavači. Stanje sada, gotovo 20 godina od početka internacionalizacije potpuno je drukčije jer su u međuvremenu brojni strani maloprodavači prisutni na hrvatskome tržištu i po svemu sudeći tek će ulaziti.

Kada su nabrojane sve prednosti i svi nedostaci jasno je da je mnoštvo prednosti i tek nekolicina nedostataka ovoga procesa. Iako je ulazak stranih maloprodavača stvorio potpuno novu situaciju za hrvatske maloprodavače, to ih je potaknulo da se kvalitetnije angažiraju i više ulažu u svoje poslovanje. Prednost ovoga procesa je širi asortiman koji je kupcima na raspolaganju, a i bolja povezanost nacionalne proizvodnje i trgovine.

Posljednje bitno pitanje je to koliki tržišni udio u RH imaju strani maloprodavači, a odgovor na to pitanje donijela je analiza koja je promatrala razdoblje 2017.- 2022. Najbolji hrvatski trgovac na malo je i dalje *Konsum plus*, no prate ga članice *Schwarz Grupe – Lidl i Kaufland*, gledajući tržišni udio. Iako vodeća pozicija pripada domaćem trgovcu, strani maloprodavači zauzimaju dosta tržišnoga udjela.

Poteškoće s kojima se ovaj rad susreo jesu dosta stara literatura i izvori i to pretežito jednoga autora. Jako je malo svježih literature koja se bavi internacionalizacijom maloprodaje, prisustvom stranih maloprodavača itd. To otvara mogućnosti za nova istraživanja kako bi se došlo do konkretnijih rješenja i prijedloga, ponajprije za hrvatske maloprodavače.

## Literatura

1. Andrijanić, I. (2001). *Vanjska trgovina*. Zagreb: Mikrorad
2. AZTN (2018). U 2017. nastavljen trend rasta tržišta trgovine na malo. Dostupno na: <https://www.aztn.hr/u-2017-nastavljen-trend-rasta-trzista-trgovine-na-malo/> [pristupljeno 29. svibnja 2023.]
3. AZTN (2019). U 2018. izraženiji trend rasta tržišta trgovine na malo. Dostupno na: <https://www.aztn.hr/9849/> [pristupljeno 29. svibnja 2023.]
4. AZTN (2020). Konzum plus i dalje najjači trgovac na malo mješovitom robom, dok Schwarz Grupa nastavlja s rastom. <https://www.aztn.hr/konzum-plus-i-dalje-najjaci-trgovac-na-malo-mjesovitom-robom-dok-schwarz-grupa-nastavlja-s-rastom/> [pristupljeno 29. svibnja 2023.]
5. AZTN (2021). Prihodi iz trgovine na malo mješovitom robom u RH u 2020. iznosili su nešto više od 40 milijardi kuna, a Konzum Plus je i dalje najjači trgovac na malo mješovitom robom. Dostupno na: <https://www.aztn.hr/prihodi-iz-trgovine-na-malo-mjesovitom-robom-u-rh-u-2020-godini-iznosili-su-nesto-vise-od-40-milijardi-kuna-a-konzum-plus-je-i-dalje-najjaci-trgovac-na-malo-mjesovitom-robom/> [pristupljeno 29. svibnja 2023.]
6. AZTN (2022). Tržište trgovine na malo mješovitom robom bilježi rast u iznosu od 8,4 posto, a najveći trgovac u 2021. je Konzum plus. Dostupno na: <https://www.aztn.hr/trziste-trgovine-na-malo-mjesovitom-robom-biljezi-rast-u-iznosu-od-84-posto-a-najveci-trgovac-u-2021-je-konzum-plus/> [pristupljeno 29. svibnja 2023.]
7. Brčić-Stipčević, V. i Renko, S. (2004). Hrvatska maloprodaja u procesu tranzicije i približavanja Europskoj uniji. *Proceedings of the Faculty of Economics and Business in Zagreb*, 2 (1), str. 97-108. Dostupno na: (<https://hrcak.srce.hr/26194>) [pristupljeno 17. svibnja 2023.]
8. Dunković, D. (2015). *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet
9. Eurospin (2023). <https://www.eurospin.hr/o-nama/> [pristupljeno 4. rujna 2023.]
10. Huška, D. (2017). Utjecaj globalizacije na području trgovine na malo u Hrvatskoj 1997-2016., *Zbornik sveučilišta Libertas*, 1-2 (1-2), str. 125-136. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/190858> [pristupljeno 21. svibnja 2023.]

11. Ivanović, Z. (2011) *Metodologija znanstvenog istraživanja*. Kastav: SAIVA
12. Izazovi internacionalizacije maloprodaje.  
<https://www.managementstudyguide.com/international-retailing-features-and-challenges.htm> [pristupljeno 6. rujna 2023.]
13. JaTrgovac (2016) Maloprodaja: najveći dobitnik hrvatskog biznisa. Dostupno na: <https://jatrgovac.com/maloprodaja-najveci-dobitnik-hrvatskog-biznisa/> [pristupljeno 10. lipnja 2023.]
14. Jelčić, S. [et al.] (2021). Lojalnost kupaca u maloprodaji. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, posebno izdanje, str. 75-88. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/406002>. [pristupljeno 13. srpnja 2023.]
15. Kovač, I. (2022). Efekti tržišne koncentracije maloprodaje robe široke potrošnje u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 10 (1), str. 129-145. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/402216> [pristupljeno 14. srpnja 2023.]
16. KTC. [https://www.ktc.hr/o-nama/?\\_gl=1\\*3j6i53\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*NTg0MDU3MzI5LjE2OTQwMDg5NjI.\\*\\_ga\\_LTLZY7Y1LL\\*MTY5NDAwODk2MS4xLjEuMTY5NDAwOTMwMS4wLjAuMA...](https://www.ktc.hr/o-nama/?_gl=1*3j6i53*_up*MQ..*_ga*NTg0MDU3MzI5LjE2OTQwMDg5NjI.*_ga_LTLZY7Y1LL*MTY5NDAwODk2MS4xLjEuMTY5NDAwOTMwMS4wLjAuMA...)  
[pristupljeno 6. rujna 2023.]
17. Lazibat, T. [et al.]. (2020). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu
18. NTL. <https://ntl.hr/o-nama> [pristupljeno 6. rujna 2023.]
19. Plodine. <https://www.plodine.hr/o-nama> [pristupljeno 6. rujna 2023.]
20. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedia
21. Renko, S. (2019). *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet
22. Sečen, M., Dobrinić, D. (2021). Istraživanje zadovoljstva kupaca online kupovinom. *CroDiM : International Journal of Marketing Science*, 4 (1) str. 1-16. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/370279>. [pristupljeno 5. rujna 2023.]
23. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (1996). Razvijenost trgovine na malo u Republici Hrvatskoj i potrebe njezine internacionalizacije. Osijek: *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 9 (1-2) str. 45 – 56. Dostupno na: (<https://hrcak.srce.hr/227575>) [pristupljeno 29. svibnja 2023.]

24. Segetlija, Z. (2002). *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
25. Segetlija, Z. (2002). *Uvod u poslovnu logistiku*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
26. Segetlija, Z. (2006). *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet
27. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (2002). *Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, distribucija - logistika - informatika*. Osijek: Ekonomski fakultet
28. Segetlija, Z. (2018). Novi pogledi na oblike maloprodajnih poslovnih jedinica i kanala distribucije. *Suvremena trgovina*, 43(6) str. 8-16 Dostupno na: (<https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-6-2018>) [pristupljeno 7. lipnja 2023.]
29. Segetlija, Z. i Dujak, D. (2012). Važnosti tipova prodavaonica i vrijednosnih lanaca u internacionalizaciji maloprodaje. *Econviews : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(1), str. 62-96. Dostupno na: (<https://hrcak.srce.hr/file/126278>) [pristupljeno 9. lipnja 2023.]
30. Strahinja, D. (2000). *Politika i strategija međunarodne razmjene*. Rijeka: Express digitalni tisak
31. Studenac. <https://www.studenac.hr/povijest-studenca> [pristupljeno 6. rujna 2023.]
32. Tommy. <https://www.tommy.hr/o-nama>. [pristupljeno 6. rujna 2023.]
33. Topolko Herceg, K. (2021). Impact of Covid-19 pandemic on online consumer behavior in Croatia. *CroDiM : International Journal of Marketing Science*, 4(1) str. 131-140. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/370318> [pristupljeno 5. rujna 2023.]
34. Zelenika, R. (2005). *Logistički sustavi*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## **Popis tablica**

Tablica 1. Podjela maloprodajnih poslovnih jedinica.....	12
Tablica 2. Koraci u procesu internacionalizacije .....	18
Tablica 3. Vodeći trgovci prema tržišnom udjelu u RH 2017. - 2021.....	26