

# Maloprodajna struktura u Hrvatskoj i istočnoj Europi

---

**Berić, Suzana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:083544>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij smjer “Trgovina i međunarodno poslovanje“**

**MALOPRODAJNA STRUKTURA U HRVATSKOJ I ISTOČNOJ  
EUROPI**

**Diplomski rad**

**Suzana Berić**

**Zagreb, 30. rujna 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij smjer “ Trgovina i međunarodno poslovanje“**

**MALOPRODAJNA STRUKTURA U HRVATSKOJ I ISTOČNOJ  
EUROPI**

**RETAIL STRUCTURE IN CROATIA AND EASTERN EUROPE**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime: Suzana Berić, 0067419283**

**Mentor: Prof.dr.sc. Dario Dunković**

**Zagreb, 30. rujna 2024.**



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 30.09.2024.  
(mjesto i datum)

Suzana Benić (Puljić)  
(vlastoručni potpis studenta)

## SAŽETAK

Rad analizira i uspoređuje maloprodajne strukture u Hrvatskoj i Istočnoj Europi kroz nekoliko ključnih aspekata - broj prodavaonica, prodajni prostor u metrima kvadratnim, prosječna godišnja prodaja po metru kvadratnom te ukupna godišnja prodaja. Također je, s druge strane, prikazana i ukupna godišnja prodaja u online maloprodaji. Kroz komparativnu analizu, istaknute su razlike, ali i sličnosti u maloprodajnim strukturama Hrvatske i Istočne Europe. Hrvatska i Istočna Europa dijele slične trendove u maloprodaji, no postoji jasna razlika. Rad na kraju sažima razlike i sličnosti, odnosno jasno ukazuje u kojim segmentima maloprodajne strukture nema statističkih značajnih korelacije, odnosno gdje postoji visok stupanj korelacije koji je statistički značajan, te daje prijedloge za razvoj maloprodajne strukture u budućnosti. Zaključak analize maloprodajne strukture u Hrvatskoj i Istočnoj Europi jasno ukazuje na niz sličnosti i razlika između ovih tržišta, ali i na segmente u kojima ne postoji statistički značajna korelacija.

Ključne riječi: *maloprodaja, maloprodajna struktura, Hrvatska, Istočna Europa*

## **ABSTRACT**

The paper analyzes and compares retail structures in Croatia and Eastern Europe through several key aspects - number of stores, sales space in square meters, average annual sales per square meter and total annual sales. Also, on the other hand, the total annual sales in online retail are shown. Through a comparative analysis, the differences, but also the similarities, in the retail structures of Croatia and Eastern Europe are highlighted. Croatia and Eastern Europe share similar trends in retail sales, but there is a clear difference. At the end, the paper summarizes the differences and similarities, i.e. it clearly indicates in which segments of the retail structure there are no statistically significant correlations, i.e. where there is a high degree of correlation that is statistically significant, and it gives suggestions for the development of the retail structure in the future. The conclusion of the analysis of the retail structure in Croatia and Eastern Europe clearly indicates a number of similarities and differences between these markets, but also segments in which there is no statistically significant correlation.

Keywords: *retail, retail structure, Croatia, Eastern Europe*

# SADRŽAJ

Sažetak.....	I
Abstract .....	II
<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Poimanje i obilježja maloprodajne strukture.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Položaj maloprodaje u gospodarstvu.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Maloprodajni formati i mreža kao glavne odrednice maloprodajne strukture ....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Pregled maloprodajne strukture kod vodećih maloprodavača.....</b>	<b>14</b>
<b>3. Pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Načini mjerenja razvijenosti maloprodajne strukture .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Razvoj i brojnost maloprodajnih formata u europski .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Obilježja razvijenosti maloprodajne strukture vodećih Hrvatskih i europskih trgovaca .....</b>	<b>24</b>
<b>4. Empirijsko istraživanje maloprodajne strukture Hrvatske i Istočne europske.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Obilježja maloprodajne strukture Hrvatske i Istočne europske .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Rezultati komparativnog istraživanja .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3. Prijedlozi za razvoj maloprodajne strukture u budućnosti .....</b>	<b>40</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis literature .....</b>	<b>44</b>
<b>Popis tablica i grafikona .....</b>	<b>48</b>
<b>Životopis .....</b>	<b>49</b>

## 1. UVOD

Ovaj diplomski rad obrađuje temu maloprodaje i maloprodajne strukture, a kao glavni elementi analize koristit će se pojmovi maloprodajnog formata i mreže prodavaonica, položaj maloprodaje u gospodarstvu te pokazatelje razvijanosti maloprodajne strukture vodećih maloprodajnih lanaca i trgovaca. Globalizirani svijet, digitalizacija, brze promjene na tržištu, sve to uzrokuje veoma brzu dinamiku razvoja maloprodajnih formata što trgovinski menadžment potiče na neprestane promjene maloprodajne strukture preko koje nastupa na tržištu. Upravo iz takvog stanja na tržištu proizlazi aktualnost odabrane teme koja će, na temelju analize uspješnih maloprodajnih lanaca, pokušati odrediti koji dijelovi maloprodajne strukture mogu predstavljati nosivu konkurentnu prednost.

Maloprodaja se odnosi na prodaju dobara i/ili usluga konačnom potrošaču koji će iste koristiti za osobne potrebe i u vlastitu nekomercijalnu svrhu. Maloprodaja tako predstavlja zadnji korak distributivnog lanca trgovine koji se sastoji od sljedećih trgovačkih aktivnosti - nabavke robe od proizvođača, te isporuke robe krajnjem kupcu, odnosno potrošaču. Maloprodaja ima veoma važnu ulogu u gospodarstvu pojedinih država, a Hrvatska nije izuzetak. Iako hrvatsko tržište predstavlja jedno od najmanjih nacionalnih tržišta u Europi, i u Hrvatskoj je, kao i u ostatku Europe, u posljednjih nekoliko desetljeća zabilježen značajan porast broja maloprodajnih objekata. A pojava novih oblika maloprodajnih objekata rezultirala je pojavom novih oblika upravljanja maloprodajnim strukturama. Naime, maloprodajna struktura se s godinama mijenjala. Tako suvremenu situaciju karakterizira sve veća konkurentnost maloprodajnih poslovnih jedinica, velika koncentracija većih trgovačkih centara na malom prostoru, ali i kupovna moć građana, što u velikoj mjeri utječe na daljnji razvoj maloprodaje. Upravo će u ovom radu biti analizirana maloprodajna struktura u Hrvatskoj, kao i Istočnoj Europi kako bi se, na temelju istraživanja, uvidjelo koje su to maloprodajne strukture specifične za pojedino područje, odnosno koje su sličnosti i razlike među maloprodajnom strukturom u Hrvatskoj i Istočnoj Europi.



## **1.1. PREDMET I CILJ RADA**

Predmet ovog rada usporedba je maloprodajne strukture u Hrvatskoj i Istočnoj Europi, kao i komparativna analiza obilježja njihovih maloprodajne strukture. Moguće je istaknuti kako su neki od glavnih čimbenika uspjeha maloprodajne strukture koji rezultiraju zadovoljstvom potrošača, a samim time i vlasnika, odnosno dioničara maloprodajnog lanca kvalitetno upravljanje kanalima distribucije, jasna segmentacija potrošača i prodajnih mjesta s jasno izraženim ciljevima prodaje uz izloženost i prisutnost proizvoda na prodajnom mjestu. Slijedom navedenog moguće je istaknuti kako navedeni čimbenici pozitivno djeluju na uspješnost i dugoročnost maloprodajnog lanca, koji svojim potrošačima i kupcima nudi širok izbor proizvoda. U fokusu poslovanja takvog maloprodajnog lanca one su aktivnosti kojima se ostvaruju maksimalne učinkovitosti i najveći profit. Cilj je ovoga rada pružanje osnovice za opsežnija istraživanja maloprodajne strukture kroz maloprodajne mreže i formate, kao i i sagledavanje ovih pojava u kontekstu utjecaja maloprodaje na gospodarski razvoj pojedine države.

## **1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela rada. Metode istraživanja diplomskog rada uključivala je kombinaciju primarnih i sekundarnih izvora istraživanja. Primarni izvori odnose se na rezultate provedenog istraživanja, dok su sekundarni podaci knjige, znanstveni članci, te Internet stranice, kako na hrvatskom, tako i na engleskom jeziku. U teorijskom dijelu rada obrađena je tema maloprodajne strukture, kao i položaj maloprodaje u gospodarstvu. Obrada je uključivala pokazatelje razvijenosti, načine mjerenja razvijenosti te obilježja razvijenosti maloprodajne strukture.

Cilj empirijskog dijela istraživanja, s druge strane, bio je istražiti obilježja maloprodajne strukture u Hrvatskoj i Istočnoj Europi i usporediti njihove značajke. Rezultati istraživanja, koje je prikazano u radu, pokazalo je koje su to odrednice maloprodajne strukture koje se mogu iskoristiti za postizanje konkurentne prednosti. Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištene su; metoda sinteze i analize, metoda indukcije i dedukcije, metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda

komparacije, te Hi-kvadrat<sup>1</sup> metoda, koja služi za utvrđivanje postoji li povezanost između dvije varijable.

### 1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje, *Uvod*, objašnjavajući pojmove koji će biti analizirani i istraženi u ovom radu, čime čitatelja uvodi u temu samoga rada. Prvo poglavlje sadrži predmet i cilj rada, metodologiju, te strukturu rada. Drugo poglavlje, *Poimanje i obilježja maloprodajne strukture*, objašnjava pojam maloprodajne strukture kroz maloprodajne formate i mreže, kao i ulogu maloprodaje u gospodarstvu pojedine države. Također analizira mrežu maloprodajnih subjekata, njihov međusobni odnos, ponudu, potražnju i način na koji dolazi do razmjene robe između trgovaca i potrošača. Maloprodajna struktura odražava kako različite vrste trgovina, formati i poslovni modeli sudjeluju na tržištu te kako se prilagođavaju potrebama i navikama potrošača. U trećem poglavlju, *Pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture*, analizirana je razvijenost maloprodajne strukture kroz razvoj i brojnost maloprodajnih formata, kao i obilježja razvijenosti maloprodajne strukture vodećih hrvatskih i europskih trgovaca. Sljedeće poglavlje, *Empirijsko istraživanje*, sadrži rezultate istraživanja te preporuke za razvoj maloprodajne strukture u budućnosti. Zadnje poglavlje, *Zaključak*, predstavlja zaključke i sintezu rada, nakon čega slijedi popis literature i ostalih priloga.

---

<sup>1</sup> Chi-Square metoda

## 2. POIMANJE I OBILJEŽJA MALOPRODAJNE STRUKTURE

Maloprodaja, prema Dropuljić, Dodig i Petljak (2017: 192), predstavlja konačnu fazu u procesu distribucije pojedinog proizvoda. Distribucija proizvoda se pritom odvija od proizvođača do potrošača, dok je maloprodaja sam čin kupnje gotovih proizvoda od strane potrošača (Anić, 2002). Pritom valja napomenuti da maloprodaja svejedno prati tijek proizvoda, odnosno potražnju za određenim proizvodima ili uslugama tijekom određenog vremenskog razdoblja. Samom kupnjom došlo se do kraja lanca opskrbe koji započinje s prodavačem ili dobavljačem i završava s kupcem, odnosno potrošačem. Segetlija (2004: 39) dalje navodi kako se maloprodaja odnosi na one transakcije u kojima kupac kupuje određeni proizvod ili uslugu radi osobne uporabe. Dunković (2021: 36), tako navodi da je proizvodna djelatnost ta koja prodaje proizvod, a uslužna uslugu. No, ono što ih povezuje je upravo maloprodaja. Zakon o trgovini Republike Hrvatske (NN 87/08, 116/08) maloprodaju definira kao „kupnju robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima“.

Grabovac (2002), maloprodaju dijeli na lokalnu, regionalnu i nacionalnu s obzirom na područje koje pokriva; mješovite i specijalizirane s obzirom na predmet poslovanja; obuća, prehrana, automobili itd... s obzirom na specijalizaciju maloprodajnog lanca; monofilijalne i mnogofilijalne s obzirom na veličinu, te na samostalne trgovine ili trgovine osnovane od strane nekih proizvođača, hotelskih, turističkih i ugostiteljskih organizacija i drugo. Berekoven (1986: 29) dodatno maloprodaju dijeli ovisno o veličini maloprodajnog mjesta, lokaciji, cijeni, asortimanu, načinu posluživanja, načinu naplate, pravnom obliku, te načinu financiranja, dok Hasty i Reardon (1997: 255) dodaju još i promociju i oglašavanje kao veoma važan element maloprodajnog mjesta.

Budući da se obilježja maloprodajnih poslovnih jedinica međusobno preklapaju, nemoguće je izvući neko opće načelo i konačan zaključak njihove podjele. Nastavno, s obzirom na to da obilježja uglavnom nisu trajna, zahvaljujući razvitku novih oblika i prilagođivanju postojećih, konstantno se mijenja struktura oblika maloprodajnih poslovnih jedinica. Sve navedeno ulazi u maloprodajnu strukturu koja se odnosi na organizaciju i raspored maloprodajnih objekata uključujući

maloprodajne formate, lokaciju, asortiman proizvoda, cjenovnu politiku, konkurentsku dinamiku, te ponašanje potrošača.

Maloprodajna struktura odnosi se na način na koji su organizirane i raspoređene maloprodajne jedinice unutar određenog tržišta ili geografskog područja. Maloprodajna struktura tak uključuje vrste maloprodajnih objekata, njihove lokacije, veličinu, broj zaposlenih, asortiman proizvoda i usluga koje nude, te druge operativne aspekte. Maloprodajna struktura ima direktan utjecaj na uspješnost maloprodaje, te, ukoliko je dobro osmišljena, može poboljšati iskustvo kupovine, optimizirati operativne troškove i povećati lojalnost kupaca. S druge strane, slabo i loše osmišljena maloprodajna struktura može dovesti do gubitka konkurentnosti, smanjenja prihoda i nezadovoljstva kupaca. Razumijevanje maloprodajne strukture i njezinih ključnih obilježja od iznimne je važnosti za uspješno upravljanje maloprodajnim poslovanjem. Prilagodba maloprodajne strukture promjenjivim potrebama tržišta i potrošača omogućava tvrtkama da ostanu konkurentne i profitabilne. Iako, ističe Dunković (2019), postizanje profita nije glavni cilj, ono je veoma važno radi povratka uloženog kapitala, za kreditnu sposobnost maloprodajnog lanca, za održavanje rejtinga na financijskom tržištu, i u konačnici za povećanje prodaje.

Kada je o formatima maloprodajnih objekata riječ, isti se dijele na: tradicionalne maloprodajne objekte koji uključuju samostalne trgovine, robne kuće, specijalizirane trgovine, te moderne maloprodajne formate, koji se odnose na supermarkete, hipermarkete, trgovačke centre, te nove oblike maloprodaje, što uključuje Internet trgovinu (Dunković, 2015). Jedna od najvažnijih aspekata maloprodajne strukture je činjenica da se ista još uvijek u najvećoj mjeri obavlja u prodavaonicama kao “stacionarnim” poslovnim jedinicama. Prema Roccu (1993: 366), prodavaonica predstavlja „poslovnu jedinicu koja je namijenjena neposrednoj prodaji krajnjim potrošačima, a radi se o specijalno uređenom prostoru prilagođenom volumenu i zahtjevima proizvoda koji su predmet prodaje“.

Sljedeći važan aspekt maloprodajne strukture je lokacija koja uključuje lokaciju maloprodajnog objekta i njegov smještaj u odnosu na gradske centre, stambene i poslovne zone, kao i dostupnost tih objekata u odnosu na prometnu infrastrukturu i javni prijevoz, te regionalnu i lokalnu zastupljenost maloprodajnih objekata. Prema Previšiću i Ozretić Došen (2004), upravo je odabir

prave lokacije ključno da proizvodi budu dostupni na vrijeme i u odgovarajućoj količini, a sve to posljedično utječe na poslovanje određenog maloprodajnog mjesta. Upravo je odabir lokacije jedan od najbitnijih čimbenika koji utječu na profitabilnost i prodajne rezultate maloprodajnog mjesta.

Na maloprodajnu strukturu nesumnjivo utječe i asortiman proizvoda. Asortiman proizvoda se dodatno dijeli na raznovrsnost kategorija proizvoda, broj različitih proizvoda unutar iste kategorije te prisutnost privatnih robnih marki ili ekskluzivnih proizvoda. Asortiman proizvoda uključuje skup pojedinih proizvoda koje maloprodajni objekt nudi svojim potrošačima. Asortiman proizvoda ima određenu širinu - broj linija proizvoda nekog proizvođača; dužinu - ukupan broj pojedinih proizvoda, te dubinu - količinu ponuđenih vrsta unutar linije samog proizvoda. Prilikom odabira asortimana proizvoda maloprodajni objekt mora kupcima ponuditi što više. Određivanje asortimana u današnje vrijeme, s obzirom na razvoj tehnologije i rast potražnje, veliki je izazov za maloprodaju. Dodatno se asortiman može razlikovati s obzirom na geografski položaj pa je u tom slučaju asortiman prilagođen tržištu (Previšić i Bratko, 2001: 326).

Cjenovna politika svojstvena je svakom pojedinačnom maloprodajnom objektu, koji svoje proizvode može nuditi po niskoj cijeni, a to se uglavnom odnosi na diskontne trgovine, promocije i popuste, zatim premium cijene što je specifično za specijalizirane trgovine i luksuzne marke, te fleksibilne cijene koje uključuju sezonske akcije. Prema Kotleru i Kelleru (2008: 45), maloprodajni objekti moraju prvo odlučiti kako se žele pozicionirati na tržištu kroz svoju ponudu i tek nakon što su jasno definirali, odrediti cijene. Autori navode da što su ciljevi jasniji, to se lakše može definirati cjenovna politika. Odabirom prave cijene maloprodajni objekt ne samo da generira profit, već svoje proizvode pozicionira u pojedinu kategoriju. Tako primjerice postavljanjem premium cijene, maloprodajni objekt svoje proizvode definira kao kvalitetne (Kovač, Palić i Tolić, 2021: 20) pozicionirajući ih u višu razinu. S druge strane, postavljajući nisku cijenu, proizvod ulazi u nižu kategoriju proizvoda.

Cjenovna politika također ovisi i o dominantnosti maloprodavača. Naime, prema Lovreti (2013: 10), dominantnost omogućava maloprodavaču da proizvođače natjera na međusobnu cjenovnu konkurenciju, te da prodajnu cijenu svojih proizvoda na taj način smanji. Tako, prema Dunković i Delić (2024: 2), vodeći maloprodavači su ti koji formiraju maloprodajne cijene i na taj način

formiraju maloprodajni sektor utječući na njegovu profitabilnost. Formiranje cijena se razlikuje od maloprodavača do maloprodavača, ali u svim slučajevima ovisi o sljedećim činiteljima (Dunković, 2020: 232): „nabavnim cijenama robe, cjenovnoj osjetljivosti kupaca, tekućim troškovima, konkurenciji, te planiranoj stopi profitabilnosti“.

Sljedeći aspekt maloprodajne strukture je konkurentska dinamika što uključuje broj konkurenata u određenom području, dominaciju određenih lanaca ili maloprodajnih formata te stalnu potrebu za prilagodbom i inoviranjem kako bi se zadržali ili osvojili kupci. Konkurentska dinamika, ističe Barišić (2016: 124), proučava konkretne i mjerljive poteze konkurentskih objekata. Pritom valja istaknuti kako konkurentska dinamika proučava cjelokupnu interakciju među konkurentima. Drugim riječima, ne usredotočuje se samo na konkurentske poteze jednoga subjekta, nego i na odgovore drugih konkurenata. Konačno, odnosi se na međusobno nadmetanje maloprodajnih objekata s ciljem postizanja što povoljnijih uvjeta razmjene. Zadnji aspekt maloprodajne strukture odnosi se na potrošačko iskustvo što uključuje atmosferu u maloprodajnom objektu i interakciju s kupcima. Na kraju je moguće zaključiti kako sva ova obilježja zajedno definiraju maloprodajnu strukturu i kako se maloprodaja razvija unutar određenog tržišta, kako zadovoljava potrebe potrošača, te kako se prilagođava tržišnim promjenama.

## **2.1. POLOŽAJ MALOPRODAJE U GOSPODARSTVU**

Maloprodaja ima veoma značajan položaj u gospodarstvu, jer predstavlja ključnu vezu između proizvođača i potrošača. Uloga maloprodaje u gospodarstvu može se sagledati kroz nekoliko ključnih aspekata. Ekonomski doprinos maloprodaje u gospodarstvu tako uključuje bruto domaći proizvod (BDP) s obzirom na to da maloprodajna industrija značajno doprinosi BDP-u, posebno u razvijenim gospodarstvima gdje je potrošnja kućanstava glavni pokretač ekonomskog rasta. Sljedeći aspekt je svakako zaposlenost. Naime, maloprodaja je jedan od najvećih poslodavaca u mnogim državama, osiguravajući zaposlenje velikom broju ljudi, uključujući i one s nižim kvalifikacijama. Osim navedenog, maloprodaja generira značajne porezne prihode za države kroz porez na dodanu vrijednost (PDV), porez na dobit i druge oblike oporezivanja, te je moguće još promatrati i analizirati i udio maloprodaje u osobnoj potrošnji (Segetlija, 2011). Važnost maloprodaje u gospodarstvu vidljiva je i sa strane proizvođača i sa strane potrošača. Naime,

maloprodaja je potrošačima važna jer putem nje lakše i brže dolaze do željenih proizvoda i/ili usluga. S druge strane, poduzeća koja se bave maloprodajom, odnosno distribucijom proizvoda, kroz nju ostvaruju određenu trgovačku korist.

Prema Dunkoviću (2015), podaci o maloprodaji su veoma važni za procjenu ekonomskih kretanja pojedine države. Autor tako navodi kako je upravo maloprodaja dobar pokazatelj kretanja gospodarstva pojedine države te se podaci maloprodaje koriste za modeliranje obrazaca za cjelokupno gospodarstvo pojedine države. Točna mjera maloprodajne prodaje veoma je važan ekonomski pokazatelj, a veća prodaja donosi i veću zaradu. Pritom valja naglasiti da prodaju, ali i općenito na maloprodajne rezultate utječu brojni čimbenici, poput sezonalnosti, lokacije, prostornog uređenja i drugih. Iz tog razloga maloprodajni lanci moraju redovito provoditi analize tržišta, te razmotriti niz kvalitativnih i kvantitativnih čimbenika koji utječu na njihovo poslovanje. Sve ovo ne vrijedi i za Internet prodaju, kojoj su se maloprodajni lanci okrenuli u sve većoj mjeri posljednjih nekoliko godina. Ponašanje potrošača se uvelike razlikuje kada je Internet trgovina u pitanju, a kao najveću manu mogu je istaknuti nelojalnost kupaca.

Kada je o položaju maloprodaje u gospodarstvu riječ, potražnja u maloprodaji izravno utječe na proizvodnju roba i usluga, čime se kreira povratna sprega između proizvodnje i potrošnje. Dodatno, maloprodajni sektor često potiče inovacije u proizvodnji, jer proizvođači nastoje zadovoljiti promjenjive potrebe i želje potrošača. Na taj način maloprodaja pruža prilike za razvoj malih i srednjih poduzeća, što je ključno za diversifikaciju i rast gospodarstva. Maloprodaja često služi kao ulazna točka za poduzetnike koji pokreću vlastite trgovine ili inovativne maloprodajne koncepte, ali i na stil života i potrošačke navike kroz dostupnost i promociju određenih proizvoda. Maloprodaja je često na čelu tehnoloških inovacija, kao što su Internet trgovina, digitalna plaćanja, i pametne trgovine, što doprinosi ukupnom tehnološkom razvoju gospodarstva. Prikupljanje i analiza podataka u maloprodaji pomaže u razumijevanju potrošačkih obrazaca, što može imati šire implikacije za ekonomsko planiranje i razvoj. Maloprodaja je stoga ne samo važna komponenta gospodarstva u smislu ekonomskog doprinosa, već i ključna za socijalnu koheziju, tehnološki napredak i međunarodnu integraciju.

Kada je o Hrvatskoj riječ, u prvom kvartalu 2024. godine promet od maloprodaje je porastao za 8,6 posto u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Najveće povećanje, od 29,9 posto, su imali ljekarne, optičarski, ortopedski, medicinski te kozmetički proizvodi. Slijede motorna vozila i dijelovi i pribor za motorna vozila, s povećanjem od 29,1 posto, dok motorna goriva bilježe rast od 18 posto. Porast od 14,8 posto bilježi specijalizirana trgovina na malo živežnim namirnicama, dok nespecijalizirana trgovina na malo bilježi rast od 14,7 posto. Kada je o Europi riječ, maloprodaja bilježi rast od 1,2 posto na razini država Europske unije, te 0,8 posto na razini država Eurozone. Najveći rast prometa u maloprodaji imali su Poljska (14,8 posto), Luksemburg (10,3 posto), te Hrvatska (8,6 posto), dok pad bilježe Belgija (4,6 posto), Estonija (2,3 posto), te Austrija (2,0 posto) (*TEB poslovno savjetovanje*, 2024). Na kraju je moguće zaključiti kako ovakav značaj maloprodaje na gospodarstvo Hrvatske proizlazi iz snažnog ubrzanja rasta plaća, a posljedično na to i relativno veće potrošnje.

Već je navedeno kako se poimanje maloprodajne strukture odnosi na način na koji je organiziran sektor maloprodaje unutar gospodarstva, uključujući tipove trgovina, njihov geografski raspored, raznolikost asortimana, te metode prodaje. Maloprodajna struktura se može promatrati kroz različite dimenzije kao što su veličina i vrsta trgovina, tehnološka integracija, uslužni modeli, te odnosi između maloprodajnih subjekata i dobavljača. Ove komponente određuju kako potrošači pristupaju proizvodima i uslugama, kao i kako maloprodajni subjekti međusobno konkuriraju. Zaključno, maloprodajna struktura ne samo da oblikuje način na koji se robe i usluge distribuiraju i konzumiraju, već također igra ključnu ulogu u oblikovanju širih ekonomskih i društvenih dinamika. Uloga maloprodaje u gospodarstvu stoga je od presudne važnosti za održavanje ekonomskog rasta, socijalne stabilnosti, i tehnološkog napretka.

Maloprodajna struktura je ključan element svakog gospodarstva jer ima izravan utjecaj na zapošljavanje, gospodarski rast, konkurenciju i društveni razvoj. Njena uloga u gospodarstvu je kompleksna i višeslojna, te zahtijeva pažljivu analizu i strateško upravljanje kako bi se maksimizirali njeni pozitivni učinci na širu ekonomiju. Gospodarska važnost maloprodajne strukture očituje se i u činjenici da pruža širok spektar radnika, od onih s niskom kvalifikacijom do onih s visokom stručnom spremom. Također, doprinosi gospodarskom rastu kroz poticanje potrošnje. Naime, potrošnja kućanstava čini značajan dio BDP-a pojedine države, a maloprodaja



je kanal kroz koji se većina te potrošnje odvija. Maloprodajne strukture nerijetko utječu na razvoj lokalnih zajednica. Primjerice, otvaranje velikih trgovačkih centara može potaknuti rast drugih poduzeća, povećati zaposlenost i poboljšati infrastrukturu. Trgovine su često mjesta susreta, društvenih interakcija i poveznica između proizvođača i potrošača, čime također doprinose društvenoj koheziji.

Maloprodajne strukture oblikuju gospodarstvo pojedine države te je, s godinama, dobila različite zadaće. Prema Londhe (2006), upravo je sofisticiranost i primjena maloprodajne strukture dovela do povećanja profita i važnijom ulogom maloprodajne strukture u gospodarstvu. Neke od promjena maloprodajne strukture navode Lovreta i Stojković (2011), a odnose se prvenstveno na promjene u trgovini: „od fragmentirane do integrirane, od domaće do svjetske, od klasične do inovativnih oblika, od ne sofisticirane do tehnološki napredne, od nezavisne do sistemski vođene i drugo“. Upravo su se zbog važnosti maloprodajne strukture za gospodarstvo pojedine države i razvili različiti pristupi razvijenosti maloprodaje. Još je Segetlija (2018: 10) isticao kako budućnost nosi dodatne promjene u maloprodajnoj strukturi. Ona će se svakako bazirati na tehnologiji i biti prilagođena potrošačima. No, usprkos svim promjenama, maloprodajna struktura će i dalje nesumnjivo ostati jedan od glavnih aspekata gospodarstva pojedine države.

## **2.2. MALOPRODAJNI FORMATI I MREŽA KAO GLAVNE ODREDNICE MALOPRODAJNE STRUKTURE**

Maloprodajni formati i mreža predstavljaju ključne odrednice maloprodajne strukture, određujući način na koji su maloprodajni objekti organizirani, raspoređeni i kako funkcioniraju u odnosu na potrošače i tržište. Maloprodajni formati odnose se na različite vrste trgovina ili maloprodajnih subjekata, koje se razlikuju prema veličini, asortimanu, načinu pružanja usluge, te ciljnoj skupini potrošača. Neki od glavnih maloprodajnih formata uključuju: samostalne trgovine (tradicionalne trgovine), supermarkete i hipermarkete, diskontne trgovine, tržnice, trgovački centri, specijalizirane trgovine, te Internet trgovine. Maloprodajna mreža se, s druge strane, odnosi na geografski raspored i organizaciju maloprodajnih objekata, uključujući njihovu gustoću, pokrivenost tržišta i način na koji se međusobno povezuju. Glavne odrednice maloprodajne mreže su geografska pokrivenost, tipologija lokacija, logistika i opskrbeni lanac, te konkurentska

dinamika. Maloprodajna mreža je obično gušća u urbanim područjima zbog veće koncentracije stanovništva i potražnje, dok je u ruralnim područjima maloprodaja rjeđa. Također, neki dijelovi države mogu imati bolje razvijenu maloprodajnu mrežu zbog gospodarskog razvoja, demografskih faktora ili turističke aktivnosti. Trgovine u središtima gradova, često u smještene u pješačkim zonama, sa velikom frekvencijom prolaznika, dok su u predgrađu i stambenim zonama smještene u blizini stambenih područja, s fokusom na svakodnevne potrepštine.

**Trgovina na malo** je poslovna aktivnost u kojoj se roba prodaje krajnjem potrošaču u malim količinama za osobnu upotrebu (Segetlija, 2005). Trgovina na malo predstavlja posljednji korak distribucijskog kanala s fokusom na specijaliziranu ponudu ili uslugu. Ove trgovine, poput pekara, mesnica, ribarnica i sl., karakteristične su za starije gradske jezgre i ruralna područja. Njihova brojnost se smanjuje zbog porasta velikih trgovina, ali još uvijek igraju važnu ulogu u određenim zajednicama. Ove trgovine, često smještene u urbanim sredinama, karakteriziraju se malom površinom i fokusom na brzu i praktičnu kupovinu. Često se nalaze u blizini stanica javnog prijevoza ili u poslovnim četvrtima.

Sljedeći maloprodajni format su **supermarketi** i **hipermarketi** koje karakteriziraju veće trgovine koje nude širok asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Primjer takvih objekata su supermarketi poput Konzuma ili Plodina, hipermarketi poput Kauflanda ili Carrefour-a. Supermarketi predstavljaju jedan od najraširenijih maloprodajnih formata u Europi. Sastoje se od srednjeg do velikog prodajnog prostora (ovisno radi li se o urbanoj ili neurbanoj lokaciji), nalaze relativno blizu ciljnih tržišta, te uključuju mješavinu većinom prehrambenih i neprehrambenih artikala, s fokusom na svakodnevne potrebe (Bonfrer, Chintagunta i Dhar, 2022: 72). Supermarketi su prisutni u svim dijelovima Europe i često su prvi izbor za tjednu kupovinu.

Hipermarketi su, s druge strane, obično veći od supermarketeta, prodaju više opće robe i oslanjaju se na veći broj kupaca na temelju svoje manje urbanizirane lokacije. Popularni su u državama poput Francuske i Španjolske, kombiniraju karakteristike supermarketeta i velikih prodajnih prostora s asortimanom koji uključuje prehrambene proizvode, odjeću, elektroniku, kućne potrepštine i druge proizvode. Hipermarketi često nude niže cijene zbog ekonomije obujma (Bonfrer, Chintagunta i Dhar, 2022: 72).

U maloprodajne formate spadaju i **trgovački centri** koje predstavljaju kompleksi koji sadrže više trgovina različitih kategorija, često uz dodatne sadržaje poput restorana, kina i zabavnih sadržaja. Primjeri takvih formata su Arena Centar, Mall of Split, City Center One. Pojam trgovačkog centra se odnosi na veliki zatvoreni prostor. Iako je trgovački centar u povijesti označavao pješačku zonu s trgovinama, od kraja šezdesetih godina prošlog stoljeća počeo se koristiti kao pojam za velike zatvorene centre (Griswold i Lubin, 2014). Prema Segetliji (2005), trgovački centar predstavlja skup neovisnih maloprodajnih trgovina. Iako su se uslijed promjena na tržištu i razvoja online kupovine brojni trgovački centri zatvorili, neki su u svoje postojeće sadržaje dodali i neke nove.

**Specijalizirane trgovine** nude specifične proizvode unutar određene kategorije, poput elektronike, mode ili sportskih artikala. Primjer specijaliziranih trgovina su Zara, koja nudi modnu odjeću, Intersport, sa sportskom opremom i odjećom, iStyle za elektroniku i druge.

Jedan od najnovijih oblika maloprodajnih formata su **Internet trgovine** koje posluju isključivo putem interneta, nudeći proizvode za kupovinu i dostavu putem internet stranica ili aplikacija. Primjer su Amazon, eBay, lokalne online trgovine poput ekupi.hr i druge. S tim da valja naglasiti kako su se i klasične trgovine u sve većoj mjeri okrenule Internet prodaji. Naročito je takav način poslovanja bio prisutan tijekom pandemije korona virusa, nakon čega se nastavio. Mnogi tradicionalni maloprodajni lokaliteti integrirali su fizičke trgovine s online kanalima. Klikni-i-preuzmi usluge postale su popularne, omogućujući kupcima da naruče online i preuzmu proizvode u trgovini. Upravo je pandemija uvelike utjecala na ponašanje potrošača, što uključuje sklonost Internet trgovini umjesto odabira artikala s police u trgovini, te sklonost beskontaktnim transakcijama (Gauri, Jindal, Ratchford, Fox, Bhatnagar, Pandey, ..., Howerton, 2020: 9).

**Sajam** predstavlja sljedeću vrstu maloprodajnog formata, odnosno svojevrsnu izložbu organiziranu na način da tvrtke u određenoj industriji putem njih predstavljaju svoje proizvode i usluge, na njima se sastaju sa svojim partnerima i kupcima, te uvide koji su najnoviji tržišni trendovi i mogućnosti (Segetlija, 2005). Suvremeni sajmovi slijede tradiciju onih iz kasnosrednjovjekovne Europe, kada su proizvođači posjećivali sajmove u gradovima i na taj način izlagali i prodavali svoje proizvode. Od osamnaestog stoljeća, sajmovi u Europi i Sjevernoj Americi postaju sve češća pojava, a do 20. stoljeća stalni sajmovi dobivaju rotirani kalendar sajмова (Segetlija, 2005). Sajmovi igraju veoma

bitnu ulogu u marketingu, kao i poslovnom umrežavanju. Naime, na sajmovima tvrtke upoznaju potencijale dobavljače i kupce i razmjenjuju iskustva, proizvode i usluge.

**Tržnice** predstavljaju maloprodajne infrastrukture gdje se stranke međusobno uključuju u razmjenu dobara (Segetlija, 2005). Tržnica omogućavaju distribuciju i raspodjelu proizvoda. Tržnice su dosta heterogen oblik prodajnog formata pa se tako mogu razlikovati po diferencijaciji proizvoda, mjestu na kojem se odvija razmjena, kupcima, državnoj regulativi, procesu prodaje i drugo. Tržnice su povijesno važan maloprodajni format u Europi, posebno u južnim zemljama poput Italije, Španjolske i Grčke. One su još uvijek popularne za kupovinu svježih proizvoda, lokalnih specijaliteta i drugih prehrambenih proizvoda.

Od ostalih maloprodajnih formata moguće je istaknuti **kioske** koji predstavljaju manje formate specijalizirane za prodaju novina, cigareta, pića i drugih manjih potrepština. Popularni su u urbanim sredinama i često smješteni na prometnim mjestima poput kolodvora i trgova. Zatim su tu **diskonti**, poput Aldija i Lidla, koji su postali veoma popularni širom Europe zbog fokusiranja na niske cijene i osnovni asortiman proizvoda, često pod vlastitim markama. Ovaj format je vrlo snažan u Njemačkoj, ali se širi i u druge europske zemlje. Diskonti su slični supermarketima po lokaciji i veličini, ali s ograničenom razinom usluge kupcima, dubinom asortimana i prodajom robe, jačim fokusom na privatne robne marke i dosljednijom strategijom niskih cijena (Bonfrer, Chintagunta i Dhar, 2022: 72). **Cash&Carry** je maloprodajni format namijenjen prvenstveno maloprodaji i ugostiteljima, koji nudi proizvode na veliko po nižim cijenama. METRO predstavlja jednog od vodećih lanaca takvog tipa maloprodajnog formata u Europi. Primjer maloprodajnog formata koji nudi proizvode po nižim cijenama su i **outleti**.

Na kraju je moguće zaključiti kako maloprodajni formati i maloprodajna mreža predstavljaju ključne elemente koji definiraju strukturu maloprodaje u bilo kojem gospodarstvu. Raznolikost formata omogućava prilagodbu različitim potrebama potrošača, dok učinkovita maloprodajna mreža osigurava da proizvodi budu dostupni potrošačima na pravim mjestima u pravom trenutku. Kombinacija ovih elemenata čini maloprodajni sektor fleksibilnim, dinamičnim i sposobnim da odgovori na promjene u potrošačkim navikama i tehnološkom napretku.

### 2.3. PREGLED MALOPRODAJNE STRUKTURE KOD VODEĆIH MALOPRODAVAČA

Pregled maloprodajne strukture kod vodećih maloprodavača može se analizirati kroz nekoliko ključnih aspekata: formate trgovina koje koriste, geografska prisutnost, strategije prodaje i usluga, te tehnološke inovacije koje primjenjuju. Ovdje ćemo prikazati kako ti elementi definiraju maloprodajnu strukturu kod vodećih europskih maloprodavača.

**Carrefour (Francuska)** je maloprodajni lanac trgovina iz Francuske. Upravlja raznim formatima trgovina, uključujući hipermarkete, supermarketete, lokalne trgovine i online trgovinu. Iako je njihov format hipermarketa jedan od najprepoznatljivijih u Europi, ima snažnu prisutnost i u Europi, Latinskoj Americi i Aziji, s fokusom na urbane i suburban lokacije. Carrefour je još davne 1989. godine započeo svoje međunarodno poslovanje, otvorivši trgovinu u Tajvanu (Kovač, 2022: 129). Kupcima nude kombinaciju širokog asortimana proizvoda s konkurentnim cijenama i promocijama, te snažan fokus daje na lokalne proizvode i održivost. Carrefour je u svoje poslovanje uveo neka novija rješenja, uključujući online narudžbe s preuzimanjem u trgovini, automatizirane blagajne, te aplikacije za mobilno kupovanje. Carrefour danas posluje s maloprodajnom mrežom od preko 14.000 trgovina u više od 40 država. Njegova maloprodajna mreža broji više od 300 000 zaposlenika koji pridonose tome da Carrefour postane svjetski lider u tranziciji hrane za sve, nudeći svaki dan kvalitetnu hranu, svugdje dostupnu i po razumnoj cijeni. S preko šezdeset godina u maloprodaji velikih prehrambenih proizvoda, Carrefour neprestano nastoji svoje proizvode učiniti pristupačnima i dostupnima svima. Tako su 1976. godine pokrenuli vlastiti brand Carrefour, 1996. godine brand Reflets de France, te 1997. godine brand Carrefour Bio (Carrefour, 2024).

**Aldi (Njemačka)** je zajednički naziv tvrtke za dva njemačka multinacionalna lanca diskontnih supermarketeta u obiteljskom vlasništvu koji posluju s više od 12.000 trgovina u 18 država. Aldi je glavni konkurent sličnom njemačkom diskontnom lancu Lidl. Specijaliziran je format diskontnih trgovina koje nude osnovne proizvode uz niske cijene, često pod vlastitim markama. Globalno je prisutan s trgovinama u Europi, Australiji i Sjedinjenim Američkim Državama, s fokusom na suburban i ruralna područja. Njegova politika poslovanja usmjerena je na niske cijene, jednostavnost u trgovinama, ograničen asortiman, te vlastite marke koje pružaju vrijednost za

novac. Trgovine Aldi specijalizirane su za osnovne artikle, poput hrane, pića, toaletnog papira, higijenskih proizvoda i drugih jeftinih kućanskih potrepština, po niskim cijenama. Mnogi proizvodi koji se prodaju u trgovinama su Aldijeve vlastite robne marke, dok je broj drugih robnih marki obično ograničen na najviše dvije za određeni artikl (Aldi, 2024).

Britanski multinacionalni lanac maloprodajnih trgovina **Tesco** upravlja hipermarketima, supermarketima, lokalnim trgovinama (Tesco Express), te online trgovinom. Njihov format Tesco Extra kombinira supermarket s dodatnim uslugama. Ima snažnu prisutnost u Ujedinjenom Kraljevstvu, Europi i Aziji, s različitim formatima prilagođenim lokalnim tržištima. Njegov fokus usmjeren je na širok asortiman, pogodnosti za kupce kroz program vjernosti (*Clubcard*), te online trgovinu. Koristi tehnologije poput *self-checkout* blagajni, te online narudžbi s dostavom ili preuzimanjem (Tesco, 2024). Od šezdesetih godina prošlog stoljeća diversificirao se i u područja kao što su maloprodaja knjiga, odjeće, elektronike, namještaja, igračaka, financijskih usluga, telekomunikacija i internetskih usluga. Od devedesetih godina iz niskobudžetnog maloprodajnog lanca nastoji se diversificirati asortimanom koji nosi oznaku "Tesco Value" ili "Tesco Finest". Osim supermarketa i hipermarketa, postoji i Tesco Express, manje trgovine koje uglavnom drže hranu s naglaskom na proizvode s višom maržom kao što su slatkiši, čips, čokolada, keksi, gazirana pića i prerađena hrana. Nalaze se u prometnim četvrtima u središtu grada, malim trgovačkim zonama u stambenim četvrtima, malim gradovima i selima, te na prednjim dvorištima benzinskih postaja Esso. Također, veliki fokus je na Internet trgovini. Tesco tako danas upravlja nizom trgovina posvećenih ispunjavanju isključivo online narudžbama.

Od domaćih maloprodajnih lanaca na tržištu Hrvatske, dominantnu ulogu imaju **Konzum** i **Plodine**. Kada je o Konzumu riječ, karakterizira ga razgranata maloprodajna mreža. Konzum svoje proizvode, ali i usluge, nudi u različitim maloprodajnim formatima. Tako, osim manjih poslovnica, raspolaze i supermarketima i hipermarketima, poznatim pod brandom Konzum Maxi i Super Konzum. Također, Konzum svojim korisnicima nudi razne usluge. Od dostave na kućni prag, preko preuzimanja narudžbe u trgovini, dostavi na željenu adresu ili opciji Drive-in (Konzum, 2024). Osim na teritoriju Hrvatske, Konzum posluje i na regionalnom tržištu, u Bosni i Hercegovini i Srbiji. Plodine, s druge strane, predstavljaju jedan od najvećih maloprodajnih lanaca u regiji, s preko 130 supermarketa diljem Hrvatske.

Na kraju je moguće zaključiti kako su vodeći maloprodavači razvili različite maloprodajne formate i mreže kako bi zadovoljili potrebe širokog spektra potrošača diljem svijeta. Njihove strategije uključuju kombinaciju fizičkih trgovina i digitalnih kanala, fokus na cijene, asortiman, te korisničko iskustvo, dok inovacije u tehnologiji igraju ključnu ulogu u održavanju konkurentnosti. Geografska prisutnost, prilagodba lokalnim tržištima i efikasnost opskrbnih lanaca dodatno osiguravaju njihovu dominantnu poziciju na globalnom maloprodajnom tržištu.

### **3. POKAZATELJI RAZVIJENOSTI MALOPRODAJNE STRUKTURE**

Kao pokazatelji razvijenosti maloprodaje se, u kvalitativnom smislu, uzimaju pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture. Upravo se cjelokupno poslovanje maloprodaje može na najbolji mogući način shvatiti analizom maloprodajne strukturne promjene. Pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture omogućuju analizu i ocjenu učinkovitosti, konkurentnosti i utjecaja maloprodajnog sektora na gospodarstvo pojedine države. Navedeni pokazatelji obuhvaćaju različite aspekte, od ekonomskih pokazatelja uspješnosti do kvalitativnih ocjena koje zajedno pružaju cjelovitu sliku o tome koliko je maloprodajni sektor razvijen. Dodatno, broj maloprodajnih objekata pokazuje gustoću maloprodajne mreže u određenom području, što je izravno povezano s pristupačnošću maloprodajnih usluga za potrošače. Ovaj pokazatelj omogućuje uvid u ravnotežu između broja maloprodajnih objekata i broja stanovnika, što može ukazivati na dovoljnu ili prekomjernu ponudu maloprodajnih usluga. U ovom poglavlju će pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture biti detaljnije objašnjeni, kao i načini mjerenja tih pokazatelja.

#### **3.1. NAČINI MJERENJA RAZVIJENOSTI MALOPRODAJNE STRUKTURE**

Mjerenje razvijenosti maloprodajne strukture ključno je za razumijevanje učinkovitosti, konkurentnosti i održivosti maloprodajnog sektora unutar gospodarstva pojedine države. Postoji nekoliko načina i metoda pomoću kojih se razvijenost maloprodajne strukture može mjeriti. Kvantitativni pokazatelji pružaju mjerljive podatke koji se koriste za procjenu različitih aspekata maloprodajnog sektora. Kvalitativni pokazatelji, s druge strane, pružaju uvid u aspekte kvalitete koji mogu biti manje mjerljivi, ali su ključni za razumijevanje razvijenosti maloprodajne strukture.

Geografska pokrivenost, kao prvi pokazatelj razvijenosti maloprodajne strukture, mjeri koliko su maloprodajni objekti ravnomjerno raspoređeni unutar određenog područja. Gustoća maloprodajnih objekata analizira raspodjelu trgovina u urbanim, suburbanim i ruralnim područjima, kao i pristupačnost trgovina, odnosno mjerenje udaljenosti ili vremena potrebnog da potrošači dođu do najbliže trgovine, što je posebno važno u ruralnim područjima. Geografska raspodjela maloprodajnih objekata uključuje analizu raspodjele trgovina između urbanih i ruralnih područja, a koja može pokazati razlike u razvijenosti maloprodaje i dostupnosti usluga za različite



demografske skupine. Razlike u razvijenosti maloprodajne mreže između različitih regija mogu ukazivati na regionalne ekonomske razlike i potrebe za dodatnim razvojem infrastrukture. Prema Grabovcu (2002), maloprodaju je moguće podijeliti na lokalnu, regionalnu i nacionalnu. Dunković (2020) dodatno ističu kako se kao pokazatelj razvijenosti maloprodajne strukture najčešće koriste sljedeći relativni pokazatelji:

- „broj prodavaonica,
- prodajni prostor u metrima kvadratnim,
- prosječna godišnja prodaja po metru kvadratnom te
- ukupna godišnja prodaja“.

Navedeni pokazatelji služe kao pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture. Od iznimne je važnosti i prostorni raspored maloprodajne mreže, s obzirom na eventualne problema u opskrbi nekih ruralnih područja. Kako bi se izbjegli takvi problemi, maloprodajne strukture rješenja traže u sekundarnoj ili tercijarnoj mreži distribucije, što uključuje katalošku prodaju, Internet trgovinu i drugo. Sljedeći pokazatelj razvijenosti maloprodajne strukture je prosječni promet po trgovini koji pokazuje prosječnu razinu prodaje u pojedinačnoj trgovini, što može ukazivati na uspješnost trgovine i razinu potražnje. Ovaj pokazatelj mjeri efikasnost korištenja prodajnog prostora, što je važno za procjenu operativne učinkovitosti trgovina.

Promet maloprodaje mjeri ukupan prihod generiran maloprodajnim sektorom, što je važan pokazatelj ekonomske aktivnosti unutar sektora. Promet se može pratiti na mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj razini. U kvantitativne pokazatelje spada još metoda produktivnosti rada koji mjeri promet po zaposlenom u maloprodajnom sektoru. Također, može uključivati analizu prometa po kvadratnom metru prodajnog prostora, što omogućuje procjenu efikasnosti korištenja resursa. Dodatna metoda je i praćenje broja zaposlenih u maloprodajnom sektoru i udjela zaposlenih u maloprodaji u ukupnom broju zaposlenih u gospodarstvu. Već je u ranijim poglavljima navedeno kako je kao ekonomskog pokazatelja ostvarivanja učinaka maloprodaje u odnosu na razinu razvijenosti pojedine države moguće uzeti sljedeća dva čimbenika: udio prometa u privatnoj potrošnji ili udio prometa u bruto domaćem proizvodu. Ukupan broj zaposlenih u pojedinom maloprodajnom lancu pruža uvid u važnost maloprodajnog sektora kao poslodavca unutar

gospodarstva. Ukupni doprinos maloprodajnog sektora bruto domaćem proizvodu države ukazuje na važnost sektora za cjelokupno gospodarstvo. Ovi čimbenici također predstavljaju veoma važne pokazatelje razvijenosti maloprodajne strukture.

Raznolikost asortimana, sljedeći je pokazatelj razvijenosti maloprodajne strukture, koji mjeri širinu i dubinu proizvoda koje nude maloprodajni subjekti, što može ukazivati na razinu razvijenosti i prilagodbe različitim potrebama potrošača. Mjerenje kvalitete usluge može uključivati istraživanja o zadovoljstvu kupaca, vremena čekanja, dostupnosti proizvoda i usluga, te ukupno iskustvo kupovine. Udio domaćih proizvoda pokazuje koliko je maloprodajni sektor povezan s lokalnim proizvođačima, što je važan pokazatelj održivosti i podrške lokalnoj ekonomiji. Produktivnost maloprodajnog sektora mjeri koliko prodaje ostvaruje jedan zaposlenik u maloprodaji, što je važno za procjenu učinkovitosti rada.

Jedan od ključnih pokazatelja razvijenosti maloprodaje je ponašanje potrošača, kao i frekvencija i učestalost kupovine. Praćenje koliko često potrošači kupuju i koliko troše po posjetu trgovini se može povezati s dostupnošću i raznovrsnošću maloprodajnih usluga. Tu spada i lojalnost kupaca, odnosno analiza povjerenja i lojalnosti potrošača prema određenim maloprodajnim subjektima ili lancima, kroz istraživanje tržišta ili analizu programa vjernosti.

Razina inovacija i tehnološke opremljenosti uključuje korištenje naprednih tehnologija poput samoposlužnih blagajni, online prodaje, mobilnih aplikacija, i drugih digitalnih alata. Uvođenje *omnichannel* strategija pokazuje sposobnost maloprodajnih subjekata da integriraju online i offline prodajne kanale, pružajući kupcima neprekidno iskustvo kupovine (Gauri, Jindal, Ratchford, Fox, Bhatnagar, Pandey, ..., Howerton, 2020: 7). Na navedeno se nadovezuje i Dunković (2021: 37) ističući kako razvoj maloprodaje ide u smjeru kombiniranja najprivlačnijih značajka fizičkih i Internet trgovina. Pritom valja naglasiti kako primjena suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u maloprodaji ne odražava stvarnu razinu kvalitete maloprodaje pojedine države. Naime, grupacije maloprodajnih poduzeća konkuriraju u primjeni suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja, dok neudruženi i manji maloprodavači još uvijek malo zaostaju u svom razvoju.

Razvijenost maloprodajne strukture mjeri se kroz kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja koji zajedno pružaju sveobuhvatan uvid u stanje maloprodajnog sektora. Pokazatelji razvijenosti maloprodajne strukture pružaju sveobuhvatan pregled stanja i napretka maloprodajnog sektora unutar gospodarstva. Korištenje ovih pokazatelja omogućava vladama, poduzetnicima i analitičarima da bolje razumiju snage i slabosti maloprodajnog sektora, kao i prilike za daljnji razvoj i unapređenje. Premda na maloprodajnu strukturu utječu brojni čimbenici, od veličine maloprodajnog mjesta, asortimana roba i/ili usluga, lokacije, ponašanja potrošača, cijene, ipak je najbitnija stavka metoda prodaje. Ipak, za uspješnost je sve navedeno nužno sagledavati u kontekstu veličine, asortimana, raznolikosti, cijena i drugo. Korištenjem ovih pokazatelja, analitičari i kreatori politika mogu bolje razumjeti snage i slabosti sektora, identificirati prilike za poboljšanje, te pratiti učinke ekonomskih i tehnoloških promjena na maloprodaju.

### **3.2. RAZVOJ I BROJNOST MALOPRODAJNIH FORMATA U EUROPI**

Trgovina se smatra jednim od prvih oblika organizacije kakav je poznat danas. Trgovina čini dio gospodarske povijesti, a u povijesnom razdoblju odnosila se na razmjenu jednostavnih svakodnevnih predmeta, oruđa. Ono što je učinilo veliku prekretnicu za trgovinu, to je svakako izum i pojava novca (Samuelson i Nordhaus, 2011). Najstarijim oblikom trgovine smatra se takozvana nomadska trgovina u kojoj su trgovci nosili proizvode od mjesta do mjesta. No, kako se svijet razvijao, tako se i razvila trgovina pa umjesto nomadske nastaje periodična trgovina, danas poznato kao sajmovi ili tržnice. Nakon što se sajmovi počinju održavat sve češće, a ne samo tijekom vjerskih blagdana, dolazi do pojave trgovina sa stalnom lokacijom, koji se razvijaju u većim naseljima i gradovima.

Novi vijek obilježava pojava trgovina sa stalnim radnim vremenom da bi već u 18. stoljeću nastale Arkade, preteče trgovačkih i robnih centara, u kojima je svoje proizvode prodavao veći broj trgovaca. Prostori trgovina malo po malo postaju sve veći i kompleksniji. Sredinom 19. stoljeća pojavljuju se pravi trgovački centri, odnosno robne kuće, i to najprije u velikim gradovima. Razvoj prijevoza i poštanskih usluga rezultirao je pojavom poštanskih narudžbi i interkontinentalne kataloške prodaje. Novosti vezane za trgovinu u 21. stoljeću uglavnom se odnose na pojavu Internet trgovine (Panian, 2000), što je u velikoj mjeri izmijenilo dotadašnje poimanje trgovine. Internet

maloprodaja raste, a prodajni prostori se zamjenjuju isključivo skladištima s kojih se proizvodi otpremaju kupcima.

Kada je o Hrvatskoj riječ, trgovina se počinje snažnije razvijati krajem 19. stoljeća, izgradnjom prometnica i razvojem gradova. Pleša, Puljić, Celić i Puljić (2017: 40) period navode kako su u Hrvatskoj u razdoblju između dva svjetska rata postojale robne kuće, te razni oblici prodavaonica, poput industrijskih, te malih privatnih. Tijekom perioda socijalizma država preuzima trgovine pod svoje vlasništvo, čime se drastično smanjuje broj gospodarskih subjekata. Tek se društvenim promjenama početkom devedesetih godina prošlog stoljeća stvara mogućnost privatizacije trgovačkih poduzeća. U tom razdoblju maloprodaja postaje najraširenija gospodarska djelatnost. Nažalost, ratne okolnosti i nestabilnost dovode do ponovnog pada prometa u trgovini, a posljedično na to i gospodarskih gubitaka. Nakon okončanja rata dolazi do liberalizacije hrvatskog tržišta, što je rezultiralo ulaskom većeg broja inozemnih trgovaca. Inozemni lanci povećali su konkurenciju, ali i natjerali velika domaća poduzeća da uvedu promjene u svoje poslovanje. Posljedično na to, hrvatska maloprodaja bitno se izmijenila. Dolazi do pojave velikih maloprodajnih lanaca, kao i do razvoja neprehrambene maloprodaje.

U posljednjih dvadesetak godina međunarodni se maloprodajni lanci šire u druge države. Internacionalizacija i globalizacija maloprodaje postaju sve važniji aspekt razvoja maloprodaje. Općenito je važnost maloprodaje u današnjem svjetlu nužno promatrati u kontekstu internacionalizacije i globalizacije radi isprepletenosti međunarodnog poslovanja i širenja poslovnih aktivnosti maloprodajnih poduzeća unutar granica vlastite države, ali u sve većoj mjeri i u druge države. Drugim riječima, maloprodaja se počinje angažirati na inozemnim tržištima i aktivnost se počinje odvijati i izvan granica domicilne države (Ostrow, 2009: 210). Iako je takva situacija i u Hrvatskoj, s druge strane, situacija je specifična iz razloga što je među domaćim maloprodajnim lancima Konzum taj koji se širi i na međunarodna tržišta. Za sada se radi o regionalnom širenju u Bosnu i Hercegovinu i Srbiju.

Neosporna je činjenica kako se internacionalizacija maloprodaje u posljednjih nekoliko godina promatra kao dio poslovne strategije velike većine maloprodajnih poduzeća, s obzirom na to da se njome omogućava daljnji razvoj poduzeća nakon što je dostiglo svoju kritičnu veličinu na

domaćem tržištu i na njemu više nije u mogućnosti rasti. Kada je konkretno o Hrvatskoj riječ, internacionalizacija je neusmjerno pozitivno utjecala na razvoj maloprodaje radi obogaćivanja ponude domaćih maloprodajnih lanaca, kao i uvođenja suvremenih tehnologija, ističu Pleša Puljić, Celić i Puljić (2017: 41).

Valja napomenuti kako je ulazak na inozemna tržišta najuspješniji ukoliko je u korelaciji s glavnom prednošću tvrtke. To mogu biti brojne prednosti, od niskih troškova, operativne učinkovitosti, modne reputacije ili dominacije u vlastitoj kategoriji. Također, nužno je da maloprodajni lanci, kada ulaze u neko inozemno tržište, prepoznaju posebnosti države u koju ulaze i prilagođavaju im se kako bi poslovanje bilo što uspješnije. Promjene u maloprodaji dovele su i do stvaranja velikih međunarodnih maloprodajnih lanaca. Ulaskom maloprodajnih lanaca u neku državu otvaraju se mogućnosti i potrebe razvoja kompletnih maloprodajnih lanaca, neovisno o tome koji će proizvođači (domaći ili inozemni) postati članovi takvih lanaca. Na taj se način javlja nova konkurencija u maloprodaji (Kotler i Keller, 2008: 488). Negativna strana širenja maloprodajnih lanaca iz razvijenijih država u one manje razvijene leži u činjenici da takvi lanci mogu postati opasna konkurencija i kao takvi domicilne proizvođače i maloprodavače potisnuti s tržišta. Također, prodor inozemnih maloprodajnih lanaca znači i penetraciju onih proizvođača koji su sudionici njihovih vrijednosnih lanaca, što opet ugrožava domicilne maloprodajne lance. Domicilni maloprodajni lanci mogu na to odgovoriti na način da sami razviju vrijednosne lance u suradnji s domicilnim proizvođačima ili se uključe u međunarodne maloprodajne lance sa svojim proizvodima.

S obzirom na činjenicu da, prema Jain (1996: 537), maloprodajni lanci imaju sebi svojstvene oblike formata kojima se šire u druge države, maloprodajne strukture pojedinih država postaju sve sličnije i sličnije. Ulaskom maloprodajnih lanaca u pojedinu državu stvara se dodatna konkurencija, kao i pozitivni učinci na cjelokupno nacionalno gospodarstvo. Naime, dodatna konkurencija može pozitivno djelovati na lokalne maloprodajne lance da racionaliziraju i bolje oblikuju svoje maloprodajne formate, da kopiraju određene poslovne ideje, kao i organizacijska rješenja. Također se internacionalizacijom maloprodajnih lanaca mogu stvoriti pozitivni učinci na razvoj domaće potrošnje i proizvodnje. Anić (2000: 45) kao pozitivne primjere učinka internacionalizacije

maloprodajnih lanaca restrukturiranje domaće maloprodaje, kao i povećanje trgovinske ponude što pozitivno utječe na rast prodaje i izvoz domaće proizvodnje.

Razvoj i brojnost maloprodajnih formata i mreža u Europi odražava se kroz raznolik i dinamičnu strukturu maloprodajnog sektora, koji se prilagođava promjenama u ponašanju potrošača, tehnološkim inovacijama, te ekonomskim i društvenim uvjetima. Europsko maloprodajno tržište karakterizira širok spektar formata trgovina, od tradicionalnih do modernih, koji su evoluirali kako bi zadovoljili potrebe različitih skupina potrošača. Premda pojedine regije mogu pokazivati određene specifičnosti u maloprodajnoj strukturi, svi se maloprodajni formati ipak razvijaju u skladu s promjenama u potrošačkim navikama, tehnološkim napretkom i gospodarskim uvjetima. Rast gospodarstva u Europi pozitivno se odražava i na maloprodaju. Također, trend širenja maloprodavača na inozemna tržišta je i dalje u porastu. Naime, vodeći svjetski maloprodavači i dalje traže rast izvan matičnih tržišta (Ekonomski institut, 2024). Od europskih maloprodavača, Schwarz grupa i Aldi, njemački maloprodajni lanci koji se nalaze u top deset ostvaruju preko šezdeset posto prihoda na stranim tržištima. Već je napomenuto kako su se vodeći europski maloprodavači okrenuli modernizaciji pa tako sve više raste značaj Internet trgovine. No, usprkos popularnosti Internet trgovina, fizički kanali prodaje i dalje su veoma popularni u maloprodaji.

Razvoj i brojnost maloprodajnih formata u Europi odražava se kroz raznolikost vrsta trgovina i prilagodbu potrošačkim potrebama u različitim državama i regijama. Europa je dom širokom spektru maloprodajnih formata, od tradicionalnih trgovina do suvremenih online platformi, što odražava bogatu povijest i dinamične promjene u potrošačkim trendovima. Dodatno, raznovrsnost maloprodajnih formata odražava bogatu povijest i dinamične promjene u potrošačkim trendovima. Raznolikost formata omogućuje potrošačima širok izbor, dok konkurencija potiče inovacije i poboljšanja u kvaliteti usluge. Ipak, s obzirom na ubrzani razvoj digitalne tehnologije i promjenjive društvene uvjete, maloprodajni sektor se u Europi, ali i Hrvatskoj, konstantno mijenja te će se nastaviti prilagođavati i razvijati u skladu s novim izazovima i prilikama.

### 3.3. OBILJEŽJA RAZVIJENOSTI MALOPRODAJNE STRUKTURE VODEĆIH HRVATSKIH I EUROPSKIH TRGOVACA

Obilježja razvijenosti maloprodajne strukture vodećih hrvatskih i europskih trgovaca mogu se analizirati kroz nekoliko ključnih aspekata koji odražavaju njihov tržišni položaj, strategije, te uspješnost u prilagodbi i inovaciji. Tako su najpoznatiji maloprodajni lanci u Hrvatskoj Lidl, Konzum i Plodine. Lidl se ističe kao vodeći diskontni lanac u Hrvatskoj, poznat po svojoj strategiji niskih cijena i širokom asortimanu proizvoda, uključujući i vlastite robne marke. Ima značajan broj maloprodajnih objekata diljem Hrvatske, te je poznat po stalnom proširenju i modernizaciji trgovina. Konzum je jedan od najvećih lanaca supermarketa u Hrvatskoj s velikim brojem objekata širom zemlje. Pruža širok asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, te se fokusira na lokalnu prilagodbu i integraciju sa zajednicom. Plodine predstavlja lanac hipermarketa u Hrvatskoj ističe se svojim asortimanom i konkurentnim cijenama. Pored prehrambenih proizvoda, Plodine nude i širok raspon neprehrambenih artikala, uključujući kućne potrepštine i elektroniku. U tablici 1. prikazano je deset najvećih maloprodavača u Hrvatskoj u 2023. godini.

Tablica 1. *Top 10 maloprodavača u Hrvatskoj u 2023. godini*

	<b>Malo prodavač</b>	<b>Prihod (mil. €)</b>
<b>1</b>	Konzum	1.880
<b>2</b>	Lidl	1.190
<b>3</b>	Spar	988
<b>4</b>	Plodine	889
<b>5</b>	Kaufand	738
<b>6</b>	Studenac	659
<b>7</b>	Tommy	611
<b>8</b>	KTC	277
<b>9</b>	NTL	178
<b>10</b>	Trgovina KRK	176

Izvor: *Infobiz, 2023*

Iz tablice je vidljivo kako, usprkos ulasku inozemnih maloprodavača na tržište Hrvatske, domaći maloprodavač Konzum i dalje drži prvo mjesto. Od domaćih maloprodavača visoko na ljestvici su i Plodine, koje se nalaze na četvrtom mjestu.

Kada je o Europi riječ, Lidl opet predstavlja jednog od najpoznatijih maloprodajnih lanaca. Prisutan je u brojnim europskim državama, poznat po svojoj diskontnoj strategiji i velikoj mreži trgovina. Ima snažnu prisutnost u gotovo svim europskim zemljama, s posebnim naglaskom na niske cijene i inovativne marketinške strategije. Francuski Carrefour jedan je od najvećih maloprodajnih lanaca u Europi, s hipermarketima, supermarketima i *convenience store* formatima. Poznat je po svojoj raznolikosti u ponudi i širokoj mreži maloprodajnih objekata. Britanski Tesco nudi različite maloprodajne formate, uključujući supermarkete, hipermarkete, i *convenience store*. Fokusiran je na *omnichannel* pristup, uključujući online prodaju i dostavu.

U tablici 2. prikazano je vodećih deset maloprodavača u Europi u 2023. godini. Iz tablice je vidljivo kako prednjače njemački maloprodajni lanci Schwarz i Aldi, zatim slijedi Francuski Carrefour, potom britanski Tesco.

Tablica 2. Top 10 maloprodavača u Europi u 2023. godini

	<b>Malo prodavač</b>	<b>Prihod (mlrd. €)</b>	<b>Matična država</b>
<b>1</b>	Schwarz	113	Njemačka
<b>2</b>	Aldi	76	Njemačka
<b>3</b>	Carrefour	73	Francuska
<b>4</b>	Tesco	64	UK
<b>5</b>	Rewe	63	Njemačka
<b>6</b>	Edeka	56	Njemačka
<b>7</b>	Les Mousquetaires	41	Francuska
<b>8</b>	E.Leclerc	392	Francuska
<b>9</b>	Sainsbury	36	UK
<b>10</b>	Auchan	33	Francuska

Izvor: *LoyalGuru, 2023*

Kada je o opsegu maloprodajnih formata riječ, važno je na početku napomenuti kako je u Europi, ali naročito u Hrvatskoj, gotovo trećina kućanstava vezana za maloprodajne objekte. Dodatno situaciju komplicira činjenica da u Hrvatskoj stanovništvo obitava ili na tocima ili u brdskim predjelima iz čega proizlazi neophodnost postojanje svih vrsta maloprodajnih formata. Upravo ta raznovrsnost predstavlja jedini način opskrbe. Posljednjih godina u sve većoj mjeri raste Internet



trgovina, što pred maloprodavače postavlja nove izazove. Iako se većina njih prilagođava tržišnim promjenama i ide u korak s tehnološkim inovacijama, na njima je da dodatno analiziraju svoje postojeće strategije te ih prilagode navedenim promjenama kako bi sačuvali ili eventualno poboljšali tržišnu poziciju.

Veliki maloprodavači u Europi i Hrvatskoj počeli su intenzivnije koristiti Internet trgovinu i digitalne platforme, uključujući online narudžbe i dostavu, kao i u digitalne tehnologije za poboljšanje korisničkog iskustva. Također implementiraju *omnichannel* strategije kako bi integrirali online i offline kanale prodaje. Ovo uključuje mogućnost naručivanja online i preuzimanja u trgovini. Također, maloprodajni lanci koriste napredne tehnologije poput *self-checkout* kioska, pametnih polica, i sustava za upravljanje zalihama u stvarnom vremenu. Brojni maloprodavači fokusiraju se na održivost, uključujući smanjenje plastike, ekološki prihvatljive proizvode, i poboljšanje energetske učinkovitosti svojih objekata. Od inovacija u maloprodajni, lanci eksperimentiraju s novim maloprodajnim formatima, uključujući trgovine bez blagajni i automatizirane distribucijske centre.

Dekimpe, et al. (2011: 19) ističu kako su promjene u ekonomskom, tržišnom i društvenom okruženju uvelike utjecale na potrebu za raznolikošću u maloprodaji. Ključni trokut za veću primjenu inovativnih poslovnih modela u maloprodaji su sami kupci, zatim konkurenti i razvoj tehnologije. Na njima se temelji strategija i prilagodba promjenama na tržištu. No, valja napomenuti kako je za primjenu inovacija u maloprodaji nužna otvorenost i suradnja svih interesnih skupina (Gassmann, et al., 2010: 217). U suprotnom cijela priča propada jer nije dugoročno održiva. Kada je o Hrvatskoj riječ, veliki utjecaj na promjene u maloprodaji imao je proces ulaska stranih maloprodavača na tržište. Globalni igrači su na taj način dio inovacija prenijeli i na hrvatsko tržište. Nesumnjivo se u budućnosti predviđa i očekuje daljnji rast inovacija u maloprodaji, s obzirom na to da je primjena tih inovacija od iznimne važnosti za ostvarivanje rasta i razvoja maloprodaje.

Hrvatski maloprodajni lanci često se prilagođavaju lokalnim preferencijama i potrebama, kao što je ponuda regionalnih proizvoda i promocija lokalnih brendova. Strani maloprodajni lanci, s druge strane, poput Kauflanda i Lidl, primjerice, uveliko naglašavaju suradnju s domaćim proizvođačima.

Također, vodeći maloprodajni lanci ulažu u poboljšanje korisničkog iskustva kroz personalizirane usluge i kvalitetnu podršku kupcima. Maloprodajni lanci prikupljaju podatke o svojim kupcima kako kako bi personalizirali potrošačka iskustva i na temelju njih ponudu prilagodili preferencijama kupaca (Gauri, Jindal, Ratchford, Fox, Bhatnagar, Pandey, ..., Howerton, 2020: 16). Evans (2024: 21) dalje ističe kako potrošači očekuju više od svoje kupovine, poput primjerice jedinstvene ponude, preporuke, bolju uslugu, lakšu naplatu i drugo. Standardi potrošača su visoki i samo će nastaviti rasti, a ekonomski uvjeti, tehnološki napredak i osobne vrijednosti u sve većoj mjeri utječu na njihove preferencije. Maloprodajni lanci moraju poznavati svoju ciljanu publiku iznutra i izvana. Svaki dan novi igrači i partneri ulaze u maloprodajni sektor, što može ugroziti njihove međusobne odnose.

Kada je o poslovanju europskih maloprodajnih lanaca na raznim tržištima riječ, isti pak prilagođavaju svoje ponude specifičnostima tih različitih tržišta. Na primjer, Carrefour nudi specifične proizvode za različite države u kojima posluje. Ali to nije slučaj samo Carrefoura, već i ostalih maloprodajnih lanaca koji djeluju na brojnim tržištima. Iako glavninu njihove ponude čine njihove vlastite marke, suradnjom s lokalnim proizvođačima se prilagođavaju lokalnom tržištu. Također, brojni europski trgovci uključuju lokalne inicijative u svoje strategije, kao što su podrška lokalnim zajednicama i angažman u društvenim projektima. I dok lokalni maloprodajni lanci šire svoju maloprodajnu mrežu u Hrvatskoj, s fokusom na urbane i suburbanih područja, vodeći europski trgovci ulažu u modernizaciju i unapređenje svojih maloprodajnih objekata kako bi poboljšali korisničko iskustvo i učinkovitost operacija. Europski trgovci aktivno šire svoju prisutnost na međunarodnim tržištima, često ulazeći u nove države i regije. Njihova rasta uključuju otvaranje novih maloprodajnih objekata, te prilagodbu lokalnim tržištima.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MALOPRODAJNE STRUKTURE HRVATSKE I ISTOČNE EUROPE**

Empirijsko istraživanje maloprodajne strukture Hrvatske i Istočne Europe zahtijevalo je sistematsku analizu podataka. Istraživanje je tako uključivalo prikupljanje i analizu podataka pojedine maloprodajne strukture, a nastavno na to i komparativnu analizu dobivenih rezultata. Cilj istraživanja bio je analizirati maloprodajnu strukturu, usporediti ih te u konačnici dati prijedloge i preporuke za razvoj maloprodajne strukture u budućnosti. Glavno ograničenje istraživanja odnosilo se na dostupnost podataka. Naime, neki podaci su bili ograničeni pa čak i nedostupni. Ipak, ovo empirijsko istraživanje pruža uvid u različite aspekte maloprodajne strukture i omogućava dublje razumijevanje faktora koji doprinose uspjehu ili izazovima u maloprodajnom sektoru, kako u Hrvatskoj, tako i u Istočnoj Europi.

Kada je o Istočnoj Europi riječ, ista je nastala raspadom Sovjetskoga Saveza, osim triju baltičkih država. Ipak, Popović i Zovko (2022: 74) ističu kako se Istočna Europa zapravo raspala na tri regije: Srednju Europu, Balkan, odnosno Jugoistočnu Europu, i „pravu Istočnu Europu“. Autori dalje ističu kako u Srednju Europu spadaju Češka, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija. U područje Balkana, odnosno Jugoistočne Europe, Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Makedonija, Rumunjska i Srbija, dok današnju „pravu“ Istočnu Europu čine Bjelorusija, Moldavija, Rusija i Ukrajina.

### **4.1. OBILJEŽJA MALOPRODAJNE STRUKTURE HRVATSKE I ISTOČNE EUROPE**

Maloprodajna struktura odnosi se na način na koji su organizirane i strukturirane maloprodajne operacije unutar određenih lanaca. Svaka maloprodajna struktura ima specifične karakteristike koje ih razlikuju na tržištu. Valja napomenuti kako su brojni maloprodajni lanci uveli svojevrsnu revoluciju u globalnu maloprodajnu strukturu. Tako su uvođenjem novijih maloprodajnih formata, kao što su diskonti, supermarketi i hipermarketi, uvelike proširili ponudu i poremetili tradicionalne formate trgovina širom svijeta, postavljajući izazov trgovcima tradicionalnog formata. Tako su udjeli tradicionalnih maloprodajnih formata pali su s 27 posto na globalnoj razini 2005. godine na

oko 21 posto do 2020. godine (Bonfrer, Chintagunta i Dhar, 2022: 71), prepuštajući velik dio tog udjela modernim maloprodajnim formatima. Svaki od navedenih maloprodajnih lanaca ima svoju jedinstvenu strategiju i strukturu, što im omogućava da zadovolje različite potrebe potrošača i prilagode se specifičnim tržišnim uvjetima.

U tablici 3. prikazana je maloprodajna struktura Istočne Europe u 2023. godini u nekoliko kategorija. Tako je fizička maloprodaja prikazana kroz broj prodavaonica, kako prodavaonica hrane, tako i specijaliziranih trgovina, prodajni prostor u metrima kvadratnim, prosječnu godišnju prodaju po metru kvadratnom te ukupna godišnja prodaja. Također je, s druge strane, prikazana i ukupna godišnja prodaja u online maloprodaji.

Tablica 3. *Maloprodajna struktura Istočne Europe*

		Istočna Europa (u 2023.)			
Kategorija /format	Broj (u 000)	Prodajni prostor u m <sup>2</sup>	Prosječna godišnja prodaja po m <sup>2</sup>	Ukupna godišnja prodaja	
<b>Fizička maloprodaja</b>	1.836	244.560.100	-	698.183.093.800	
<i>Prodavaonice hrane</i>	734	108.323.600	574.066	421.364.808.800	
Priručne	188	33.716.200	3.249	109.549.877.000	
Supermarket	46	28.191.900	3.632	102.392.162.700	
Hipermarket	3	14.762.600	3.630	53.586.239.300	
Diskont	15	9.746.600	6.881	67.061.797.200	
Specijalizirana (hrana, piće i duhan)	123	7.276.700	5.103	37.134.691.000	
Mali trgovci	359	14.629.600	3.530	51.640.041.600	
<i>Specijalizirane prodavaonice</i>	1.102	136.236.400	246.785	271.957.233.400	
Uradi sam	14	5.595.400	597.416	8.363.818.500	
Odjeća i obuća	158	21.437.100	239.223	37.797.271.300	
Kućanski uređaji i elektronika	56	9.366.300	530.793	29.724.420.000	
Namještaj i uređenje doma	85	43.002.700	662.948	56.350.555.900	
Drogerije i ljekarne	213	17.220.100	370.707	78.960.651.100	
Modni dodatci i zabava*	53	8.734.100	313.966	16.640.200.500	
Ostali	523	30.880.700	84.360	44.120.316.100	
Samoposlužni automati	142		7.118	1.010.765.200	
Direktna prodaja	-	-	-	3.850.286.400	
<b>Online maloprodaja</b>	-	-	-	142.282.892.300	

Izvor: *Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Iz tablice je vidljivo kako u fizičkoj maloprodaji najveći broj prodavaonica hrane odlazi na male trgovce, a najmanji na hipermarkete, dok je kod specijaliziranih prodavaonica najveći broj drogerija i ljekarna (od jasno definiranih prodavaonica, tako da je kategorija *Ostali* izuzeta), a najmanji *uradi sam* prodavaonica. S druge strane, po prodajnom prostoru u metrima kvadratnim prednjače priručne prodavaonice, a kod specijaliziranih prodavaonice namještaja i uređenje doma. Takav rasporet je očekivan s obzirom na to da je za takvu vrstu prodavaonica ključan veliki prostor. I dok po prosječnoj godišnjoj prodaji po metru kvadratnom prednjače diskonti, u ukupnoj godišnjoj prodaji to mjesto ipak zauzimaju priručne trgovine, nakon čega slijede supermarketi. Kod specijaliziranih prodavaonica po prosječnoj godišnjoj prodaji po metru kvadratnom prednjače prodavaonice namještaja, a u ukupnoj godišnjoj prodaji drogerije i ljekarne.

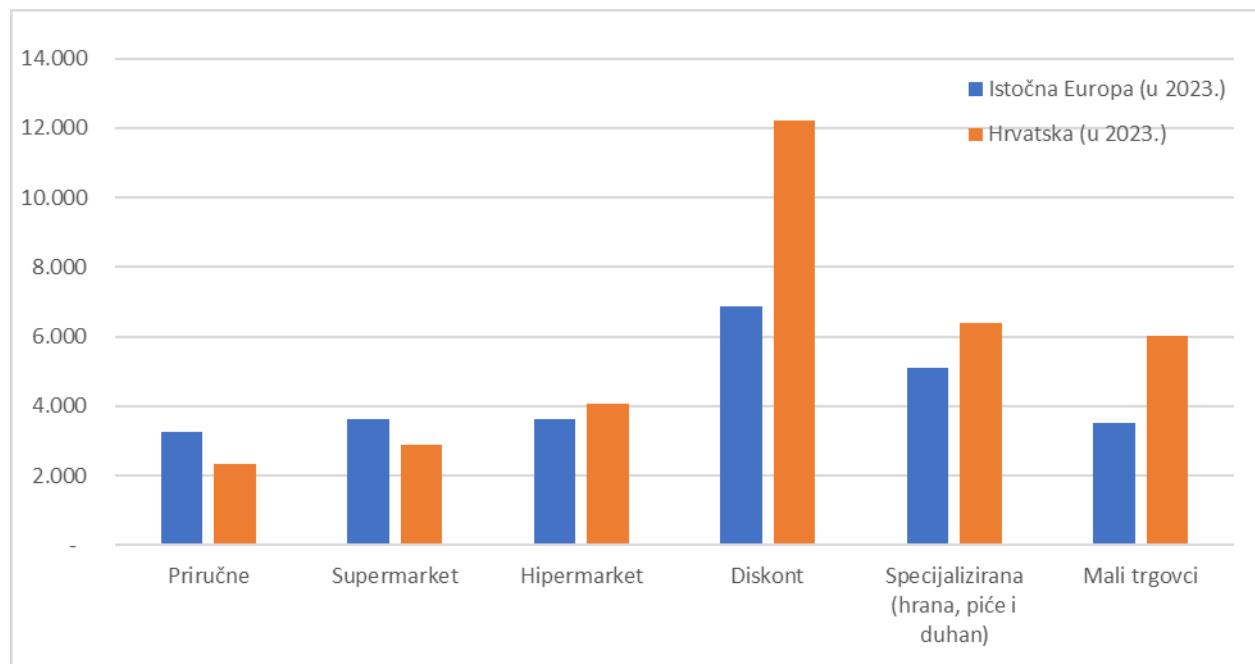
Tablica 4. *Maloprodajna struktura Hrvatske*

Kategorija /format	Hrvatska (u 2023.)			
	Broj	Prodajni prostor u m <sup>2</sup>	Prosječna godišnja prodaja po m <sup>2</sup>	Ukupna godišnja prodaja
<b>Fizička maloprodaja</b>	26.327	5.432.300		17.040.800.000
<i>Prodavaonice hrane</i>	13.574	2.646.700		9.530.600.000
Priručne	4.004	851.700	2.318	1.974.400.000
Supermarket	746	1.022.300	2.893	2.957.100.000
Hipermarket	115	396.500	4.070	1.613.600.000
Diskont	132	113.700	12.209	1.388.200.000
Specijalizirana (hrana, piće i duhan)	725	39.800	6.384	254.100.000
Mali trgovci	7.852	222.700	6.031	1.343.200.000
<i>Specijalizirane prodavaonice</i>	12.753	2.785.700	2.677	7.456.900.000
Uradi sam	111	45.600	2.007	91.500.000
Odjeća i obuća	2.828	774.400	2.130	1.649.600.000
Kućanski uređaji i elektronika	103	61.600	7.430	457.700.000
Namještaj i uređenje doma	767	1.035.400	1.545	1.600.000.000
Drogerije i ljekarne	2.849	399.300	7.941	3.170.800.000
Modni dodatci i zabava*	2.802	284.400	1.117	317.600.000
Ostali	3.293	185.000	917	169.700.000
Samoposlužni automati	-	-		12.800.000
Direktna prodaja	-	-		40.500.000
<b>Online maloprodaja</b>	-	-		666.800.000

Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Kada je o Hrvatskoj riječ, u fizičkoj maloprodaji također najveći broj prodavaonica hrane odlazi na male trgovce, a najmanji na hipermarkete, dok je kod specijaliziranih prodavaonica najveći broj drogerija i ljekarna, a najmanji *uradi sam* prodavaonica. Po prodajnom prostoru u metrima kvadratnim prednjače supermarketi, a kod specijaliziranih prodavaonice namještaja i uređenje doma. I dok po prosječnoj godišnjoj prodaji po metru kvadratnom prednjače diskonti, u ukupnoj godišnjoj prodaji to mjesto zauzimaju supermarketi. Kod specijaliziranih prodavaonica po prosječnoj godišnjoj prodaji i po metru kvadratnom i po ukupnoj godišnjoj prodaji prednjače drogerije i ljekarne.

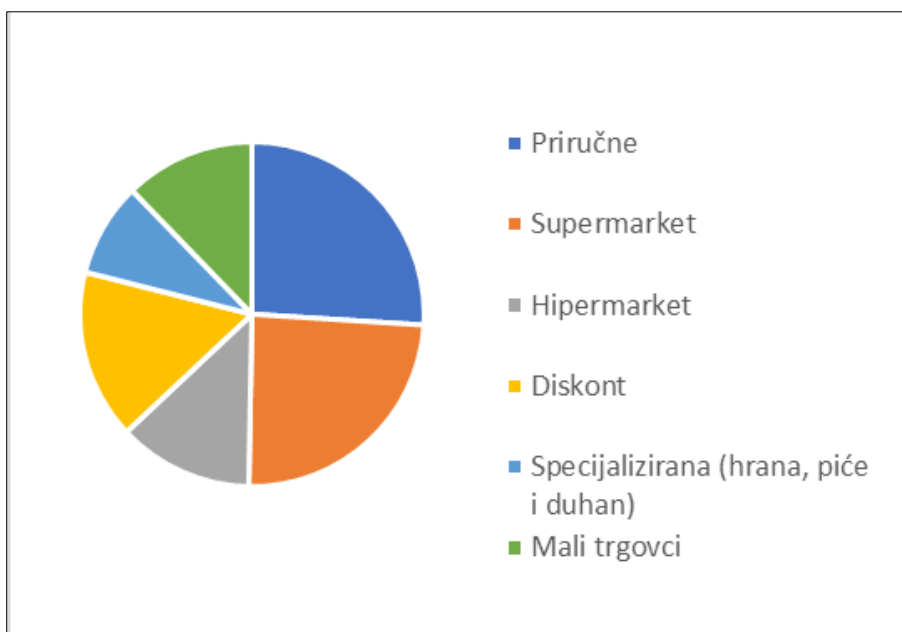
Grafikon 1. *Usporedba maloprodajnih formata u Hrvatskoj i Istočnoj Europi po prosječnoj godišnjoj prodaji u 2023. godini*



Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Kada je o odnosu maloprodajnih formata u Hrvatskoj i Istočnoj Europi riječ, iz grafikona 1. je vidljivo kako su, po prosječnoj godišnjoj prodaji po metru kvadratnom, u Hrvatskoj zastupljeniji diskonti, specijalizirane trgovine, hipermarketi i mali trgovci, dok su u Istočnoj Europi zastupljenije diskonti, specijalizirane trgovine i supermarketi. Posebice je ta razlika vidljiva u diskontima, gdje je prosječna godišnja prodaja po metru kvadratnom u Hrvatskoj čak 1,7 puta veća nego u Istočnoj Europi.

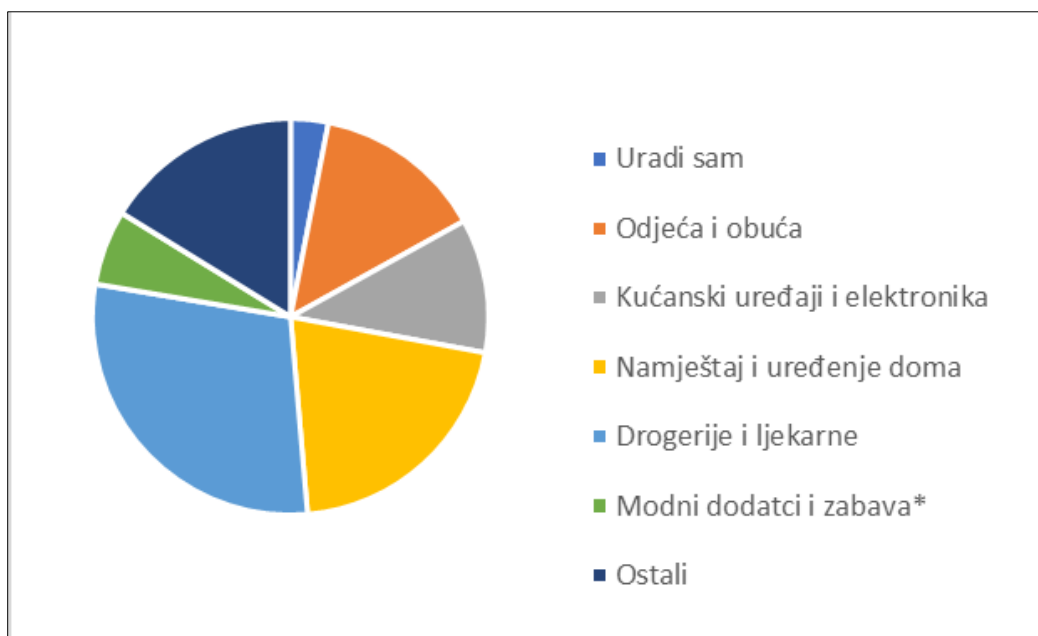
Grafikon 2. Prodaja u prodavaonicama hrane (Istočna Europa)



Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Grafikon 2. prikazuje zastupljenost maloprodajnih formata kada je o prodaji u prodavaonicama hrane u Istočnoj Europi riječ. Iz grafikona je vidljivo kako prednjače priručne prodavaonice i supermarketi, zatim slijede diskonti i hipermarketi, dok je prodaja kod malih trgovaca i u specijaliziranim prodavaonicama najslabija. Ovakav razvoj situacije je očekivan, s obzirom na to da se se pojava supermarketa i hipermarketa uvelike proširila na globalnoj sceni, pa tako uostalom i u Istočnoj Europi, dok prodavaonice tradicionalnog formata sve više padaju u zaborav.

Grafikon 3. Prodaja u specijaliziranim prodavaonicama (Istočna Europa)

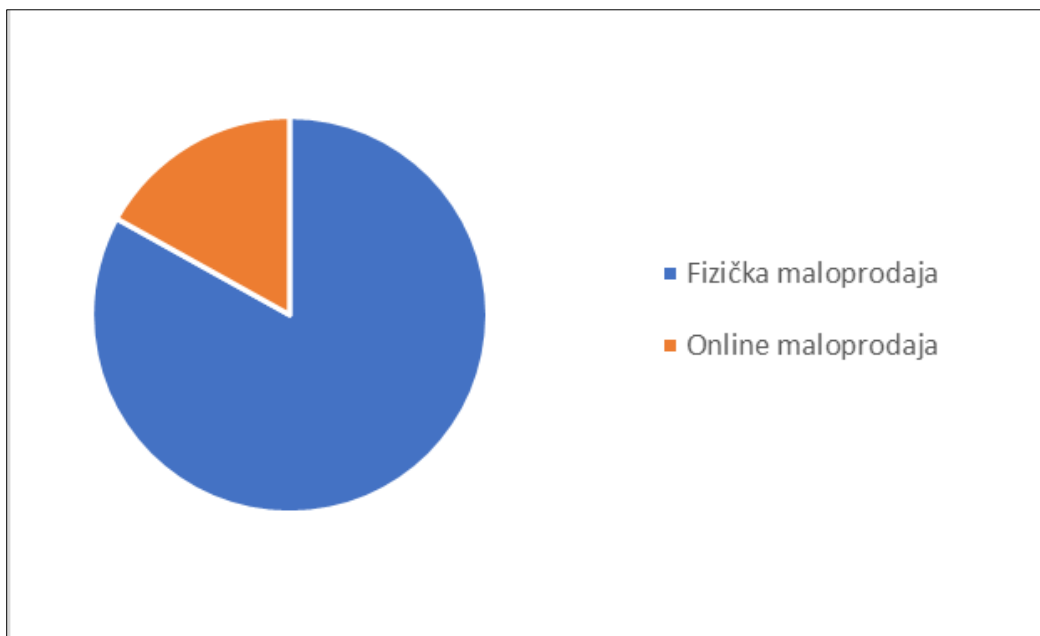


Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Kada je o prodaji u specijaliziranim prodavaonicama u Istočnoj Europi riječ, iz grafikona 3. je vidljivo kako je najzastupljenija prodaja u drogerijama i ljekarnama, te u prodavaonicama s namještajem i stvarima za uređenje doma. Slijede prodavaonice s odjećom i obućom te kućanskim aparatima, dok su prodavaonice namijenjene stvarima za modne dodatke i *uradi sam* najmanje zastupljene. Moguće je za pretpostaviti da su modni dodatci u slaboj mjeri zastupljeni, s obzirom na to da je takvu vrstu proizvoda moguće pronaći i kod specijaliziranih prodavaonica za odjeću, pa čak i u nekim hipermarketima i supermarketima. Kada je o uradi sam prodavaonicama riječ, njihovu malu zastupljenost je moguće pripisati činjenici da specijalizirane trgovine namještajem i uređenjem doma nude i sastavljanje, kao i popravak namještaja pa ljudi nemaju potrebe ići u prodavaonice tog tipa.



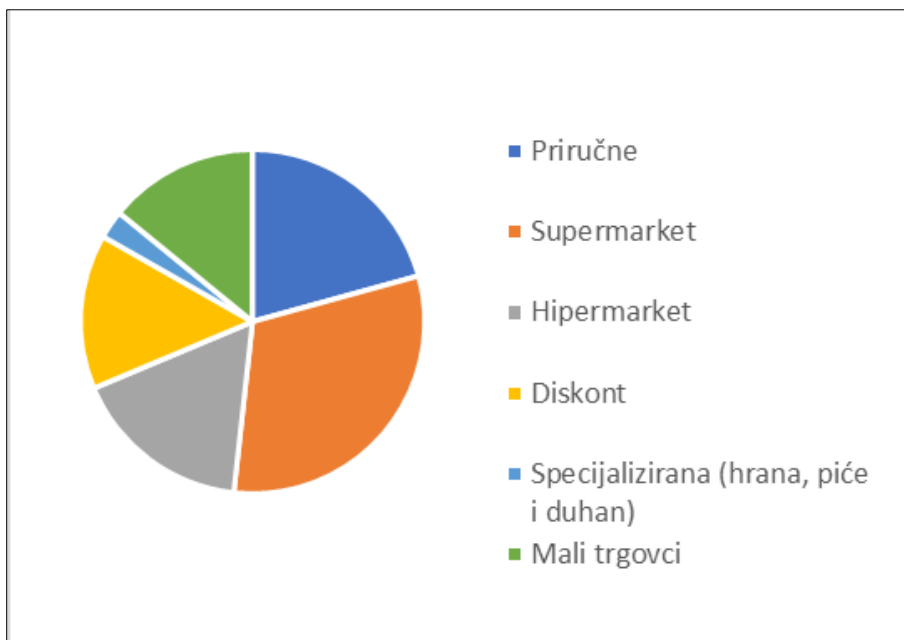
Grafikon 4. Odnos fizičke i online maloprodaje (Istočna Europa)



Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Grafikon 4. prikazuje odnos fizičke i online maloprodaje u Istočnoj Europi. Iako se u zadnjih nekoliko godina proširio trend Internet trgovine, naročito nakon pandemije korona virusa, još uvijek su fizičke prodavaonice u znatno većoj mjeri zastupljenije od online maloprodaje.

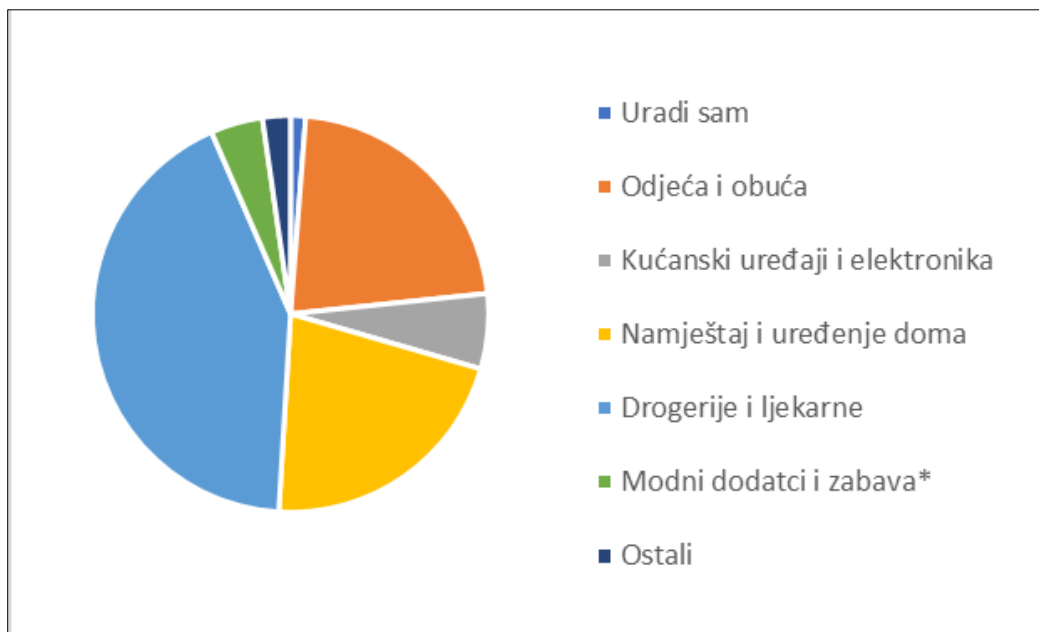
Grafikon 5. Prodaja u prodavaonicama hrane (Hrvatska)



Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Kada je o zastupljenosti maloprodajnih formata u prodavaonicama hrane u Hrvatskoj riječ, iz grafikona 5. je vidljivo kako su supermarketi najzastupljeniji. Kod zastupljenost ostalih maloprodajnih formata, poput hipermarketa, diskonta, specijaliziranih i priručnih trgovina, nema nekih većih odstupanja, dok su specijalizirane trgovine u najmanjoj mjeri zastupljene. Ovakva dominantnost supermarketa proizlazi iz činjenice da u Hrvatskoj upravo oni dominiraju, kao i činjenice da još uvijek kupci njeguju odlazak u tjednu kupovinu, što se opet svodi upravo na supermarkete.

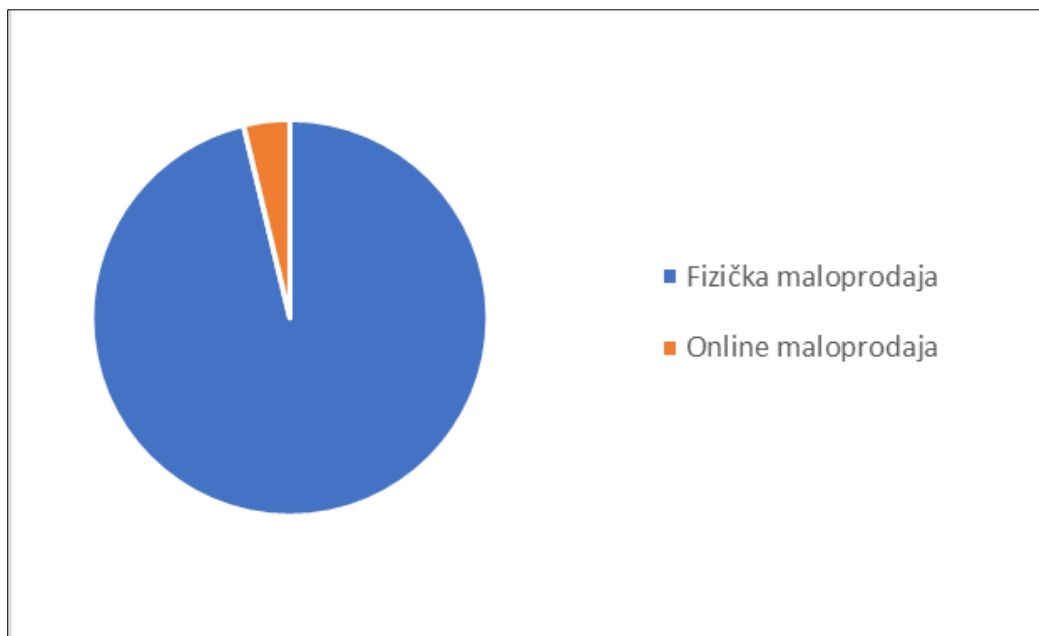
Grafikon 6. Prodaja u specijaliziranim prodavaonicama (Hrvatska)



Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Prodaja u specijaliziranim prodavaonicama u Hrvatskoj prikazana je na grafikonu 6. Iz grafikona je moguće zaključiti kako su i u Hrvatskoj, kao i u Istočnoj Europi, najzastupljenije drogerije i ljekarne. Slijede namještaj i uređenje doma i odjeća i obuća, dok su prodavaonice s modnim dodatcima, kućanskim uređajima i elektronikom, te prodavani *uradi sam* tipa, prilično slabo zastupljene.

Grafikon 7. Odnos fizičke i online maloprodaje (Hrvatska)



Izvor: *Vlastito istraživanje prema podacima iz Euromonitor (2024)-retailng formats in 2024*

Iz grafikona 7. je vidljivo kako su Hrvatskoj, kao uostalom i u Istočnoj Europi, fizičke trgovine još uvijek u znatno većoj mjeri zastupljenije od online maloprodaje.

## 4.2. REZULTATI KOMPARATIVNOG ISTRAŽIVANJA

Slijedom dobivenih rezultata, prikazanih u gornjim grafovima, napravljena je komparativna analiza koja otkriva sličnosti i različitosti među maloprodajnim strukturama u Hrvatskoj i Istočnoj Europi.

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
HRV_Fizičke_prod * IEUR_Fizičke_prod	6	85,7%	1	14,3%	7	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,000	25	,224
N of Valid Cases	6		

Izvor: *Autorica*

Podvrgavanjem oba niza podataka Chi-Square metodi vidimo da razlika u maloprodajnoj strukturi prodavaonica hranom u Hrvatskoj i Istočnoj Europi, nije statistički značajna ( $p=0,224$ ,  $p>0,05$ )

### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T	Sig.
Interval by <b>Pearson's R</b>	<b>,835</b>	,078	3,031	<b>,039</b>
Ordinal by Spearman	,886	,099	3,816	,019
Ordinal Correlation				
N of Valid Cases	6			

Izvor: *Autorica*

Među maloprodajnom strukturom prodavaonica hranom u Hrvatskoj i Istočnoj Europi postoji visoki stupanj korelacije (Pearson's R=,835\* > 0,7) koji je statistički značajan (p=,039, p<0,05).

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
HRV_Spec_prod *	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
IEUR_Spec_prod						

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	42,000	36	<b>,227</b>
N of Valid Cases	7		

Izvor: *Autorica*

Podvrgavanjem oba niza podataka Chi-Square metodi vidimo da razlika u maloprodajnoj strukturi specijaliziranih prodavaonica u Hrvatskoj i Istočnoj Europi, nije statistički značajna (p=0,227, p>0,05)

### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by <b>Pearson's R</b>	<b>,860</b>	,103	3,776	<b>,013<sup>c</sup></b>
Ordinal by Spearman	,714	,269	2,282	,071 <sup>c</sup>
Ordinal Correlation				
N of Valid Cases	7			

Izvor: *Autorica*

Među maloprodajnom strukturom specijaliziranih prodavaonica u Hrvatskoj i Istočnoj Europi postoji visoki stupanj korelacije (Pearson's  $R=,860^* > 0,7$ ) koji je statistički značajan ( $p=,013$   $p<0,05$ ).

#### 4.3. PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ MALOPRODAJNE STRUKTURE U BUDUĆNOSTI

Maloprodaja se danas suočava s brojnim izazovima poslovanja. Tehnološke promjene sve su učestalije. Primjer navedenog je su i platforme umjetne inteligencije koje, osim što su utjecale na percepciju ljudi o tome što tehnologija sve može, isto tako mogu utjecati i na maloprodaju, a ponajviše na ljudske resurse u maloprodaji. Naime, takav razvoj tehnologije može pomoći maloprodajnim lancima da ju koriste za pojednostavljenje procesa i funkcija. Također može utjecati na radnu snagu u maloprodaji. Za one u uredskim ulogama, možda će postojati određena strepnja oko toga da umjetna inteligencija učini uloge zastarjelima i možda ćete morati surađivati sa stručnjacima u drugim timovima kako biste riješili te probleme i potaknuli ih da prihvate promjene.

Nesumnjivo će upravo zapošljavanje predstavljati jedan od glavnih izazova maloprodaje u budućnosti. Navedeno se uglavnom odnosi na mlađe i strane radnike. Maloprodajni lanci moraju ispuniti očekivanja radnika i stavljati ih na prvo mjesto. Jedan od ključnih izazova u maloprodajnoj industriji bit će nuđenje veće fleksibilnosti. Upravo se tu maloprodaja susreće s brojnim izazovima, s obzirom na to da se radi o sektoru koji treba ljude u fizičkom okruženju. Zato maloprodaja ima

moćnost ponuditi svojim zaposlenicima rasporede koji su prilagođeni njihovim potrebama. Nesumnjivo će se maloprodaja u sve većoj mjeri oslanjati upravo na fleksibilnost. Poticanje zaposlenika da ostanu u maloprodaji i u njoj izgrade dugoročne karijere postat će sve važnije. Budući da je maloprodaja i dalje u najvećoj mjeri vezana za fizičke trgovine, veći fokus mora biti na uspjehu zaposlenika na terenu i njegovom doprinosu cjelokupnom uspjehu. Navedeno uključuje slavljenje postignutih ciljeva prihoda, isticanje onih maloprodajnih objekata koji su imali dobre rezultate i slično.

Suvremene globalne promjene, poput inflacije, ratova, svakako se odražava i na kretanja u maloprodaji. Iako je rast prometa omogućio otvaranje radnih mjesta, plaće u maloprodaji su i dalje prilično niske i nisu privlačne radnicima. Budućnost maloprodaje je i dalje neizvjesna, a neki od razloga su svakako moguća eskalacija sukoba na Bliskom istoku, rat u Ukrajini, što može dovesti do dodatnih povećanja cijena hrane, ali i pritisnuti svjetske opskrbne lance. No, ukoliko dođe do ekonomskog rasta, uz pozitivna kretanja na tržištu rada, sve to bi se trebalo pozitivno odraziti na maloprodaju. Upravo na tragu navedenog, maloprodajni lanci su ti koji se trebaju prilagođavati novonastalim situacijama i na njima bazirati svoj daljnji razvoj. Upravo je radi geopolitičkih promjena sveprisutna neizvjesnost u pogledu inflacije i ponašanja potrošača. Radi rasta cijena, potrošači su se u velikoj mjeri okrenuli jeftinijim maloprodavačima, a taj trend će se nesumnjivo nastaviti i dalje. Ulaganje u automatizaciju i tehnologiju, kao i kombinacija većeg broja kanala prodaje, poput Internet trgovine, važan je čimbenik uspjeha maloprodajnih lanaca. Iako će klasične fizičke trgovine nastaviti s rastom i razvojem, lanci moraju potrošačima nuditi nešto novo. I Dunković (2021: 36) jasno naglašava tu važnost maloprodajne usluge koja se sastoji od davanja stručnih informacija, stvaranje ugone ambijentalnim uređenjem, dostupnost, pakiranje i druge. Upravo je maloprodajna usluga ono što će razlikovati maloprodajne lance, s obzirom na to da joj je glavni cilj poboljšanje doživljaja i smanjenje cijene kupnje.

Na kraju je moguće zaključiti kako će razvoj maloprodajne strukture u budućnosti zahtijevati promišljene i inovativne pristupe kako bi se zadovoljili promjene u ponašanju potrošača, tehnološki napredak i tržišni trendovi. Takav pristup može pomoći maloprodajnim lancima da ostanu konkurentni u sve dinamičnijem tržišnom okruženju i da se uspješno prilagode promjenama u ponašanju potrošača i tehnološkim inovacijama.



## 5. ZAKLJUČAK

Važnost maloprodaja u gospodarstvu pojedine države je iznimno velika, a kada je o najvećim svjetskim maloprodajnim lancima riječ, internacionalizacija poslovanja je ključna. Na primjeru tri vodeća maloprodajna lanca u Europi radi se o diskonterima koji već godinama drže najbolje pozicije u Europi. Iako se maloprodaja smatra jednim od prvih oblika organizacije, suvremeno doba, sklono brzim promjenama, utjecalo je i na promjene u maloprodaji. Zbog ubrzanog načina života, potrošačke navike se mijenjaju, a maloprodaja mora iz dana u dan napredovati kako bi se prilagodila tim promjenama i svojim potrošačima. Iako se analizirani maloprodajni lanci razlikuju po nekim elementima maloprodajne strukture i načinima poslovanja, ono što im je zajedničko je činjenica da moraju ulagati resurse potrebne za razvoj novih i naprednijih tehnologija koje će njihovim potrošačima omogućiti brzu i jednostavnu kupnju.

Povećanje broja potrošača koji se koriste Internet trgovinom zahtjeva dodatno ulaganje u razvoj *omnichannel* kanala koji integriraju online i offline prodajne kanale, kako bi potrošači kupnja bila olakšana, a željena informacija dostupna u samo nekoliko koraka. Takav pristup omogućava prilagođen pristup potrošačima koji će nesumnjivo u budućnosti dobiti više na važnosti, a sama ponuda asortimana i niska cijena neće biti dovoljna. Dodatno, u fizičkim se maloprodajnim objektima uvođenjem novih tehnologija ubrzava proces kupovine, čemu potrošači teže. Iako Internet trgovina i dalje nije u potpunosti preuzela fizičke prodavaonice, postala je sve rašireniji dio maloprodajne strukture.

Zbog iznimno snažne konkurencije, maloprodajni su lanci bili primorani razviti strategije koje će dovesti do poboljšanja poslovanja i privlačenja kupaca. Jedna od glavnih strategija analiziranih maloprodajnih lanaca je svakako niska cijena. Naime, budući da je potrošačima za kupovinu nekog proizvoda najvažnija njegova cijena, maloprodajni lanci su počeli kreirati svoje privatne robne marke, kako bi kupcima ponudili kvalitetne proizvode po nižoj cijeni. Iako su svi maloprodajni lanci uspješni u svojoj industriji, razlike u njihovoj maloprodajnoj strukturi ukazuju na različite strategije pristupa tržištu, inovacija i prilagodbe potrošačkim potrebama, što ih čini jedinstvenima na europskom tržištu.

Kada je o znanstvenom doprinosu ovoga rada riječ, isti se očituje u rezultatima istraživanja koja proizlaze iz rada. Rezultati istraživanja dobiveni ovim radom mogu biti neposredno aplikativni i u praktičnoj primjeni. Diplomski rad također predstavlja izvor svima onima koje zanimaju teme vezane za maloprodaju, te pomaže boljem razumijevanju maloprodajne strukture, ali i poticanju na daljnja istraživanja na tu temu. Rad predstavlja priličan doprinos rasponu studija i analiza na navedenu temu.

## POPIS LITERATURE

1. Aldi, 2024, preuzeto 10. kolovoza 2024. s <https://www.aldi.de/>
2. Anić, I. D. (2002.), Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, 53(9-10), 883-902. <https://hrcak.srce.hr/file/44545>
3. Anić, I. D. i Vouk, R. (2000.), Razvojni problemi hrvatske maloprodaje u uvjetima internacionalizacije europske maloprodaje, *Hrvatska gospodarska revija*, 49(1), 40 – 52, 45 – 56
4. Barišić, R. (2016.), Temeljni pregled škole konkurentske dinamike u strateškom menadžmentu, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), 119-130. <https://hrcak.srce.hr/162013>
5. Berekoven, L. (1986.), *Grundlagen der Absatzwirtschaft*, Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
6. Bonfrer, A., Chintagunta, P. i Dhar, S. (2022.), Retail store formats, competition and shopper behavior: A Systematic review. *Journal of Retailing*. 98 (1), 71-91. [10.1016/j.jretai.2022.02.006](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.006)
7. Carrefour, 2024, preuzeto 10. kolovoza 2024. s <https://www.carrefour.com/en>
8. Dekimpe, M. G., Gielens, K., Raju, J., Thomas, J. S. (2011.), „Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments“, *Journal of Retailing* 87S, 17-28. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.006>
9. Dropuljić, B., Dodig, I., i Petljak, K. (2017.), Struktura i prostorni raspored maloprodajnih kapaciteta u centru grada Zagreba, *Ekonomski pregled*, 68(2), 191-219. <https://hrcak.srce.hr/182110>
10. Dunković D. (2020.), *Poslovno upravljanje u trgovini*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
11. Dunković, D. (2015.), *Poslovno upravljanje u trgovini*, Zagreb, Ekonomski fakultet
12. Dunković, D. (2019.), *Formiranje cijena u maloprodaji: Cjenovne strategije, promocije i profitabilnost*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
13. Dunković, D. (2021.), *Maloprodajna usluga i oblici prodavaonica*. Suvremena trgovina, 46(3), 36-41.

14. Dunković, D., i Delić, M. (2024.), Produktivnost i profitabilnost trgovine na malo u Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.31784/zvr.12.1.11>
15. Ekonomski institut, Sektorske analize, preuzeto 2. srpnja 2024. s [https://www.eizg.hr/UserDocsImages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_trgovina\\_24\\_2.pdf?vel=1476273](https://www.eizg.hr/UserDocsImages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_trgovina_24_2.pdf?vel=1476273)
16. Euromonitor (2024) - Retailng formats in 2024, preuzeto 16. rujna 2024. s <https://www.euromonitor.com/>
17. Evans, M. (2024), Retail Reinvention: A Framework for Future Growth. Preuzeto s <https://lp.euromonitor.com/white-paper/retail-reinvention-framework-for-future-growth/report>
18. Gassmann, O., Enkel, E. i Chesbrough, H. (2010.), The future of open innovation, *R&D Management*, 40(3), 213-221. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
19. Gauri, D., Jindal, R., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., ..., Howerton, . (2020.), Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*. 97, 1-20. [10.1016/j.jretai.2020.11.002](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002)
20. Grabovac, N. (2002.), *Upravljanje trgovinskim poduzećima*, Sarajevo: Štamparija Fojnica
21. Griswold A. i Lubin G. (2014.), 17 tricks stores use to make you spend more money, preuzeto s <http://www.businessinsider.com/how-stores-make-you-spend-more2014-1?op=1/#big-bold-sale-sign-helps-get-people-in-the-store-where-they-are-likely-to-buy-non-sale-items-1>
22. Guardian, Tesco angers shoppers by cutting value of Clubcard reward scheme, preuzeto 24. kolovoza 2024. s <https://www.theguardian.com/business/2023/mar/21/tesco-shoppers-clubcard-reward-scheme-points-spending>
23. Hasty, R. i Reardon, J. (1997.), *Retail Management*, McGraw-Hill Companies, Inc
24. Jain, S. C. (1996.), *International Marketing Management*, Fifth Edition, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
25. Konzum, 2024, preuzeto 10. kolovoza 2024. s <https://tvrka.konzum.hr/>
26. Kotler, Ph. i Keller, K.L. (2008.), *Marketing management*, 12th edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Zagreb, MATE

27. Kovač, I. (2022.), Efekti tržišne koncentracije maloprodaje robe široke potrošnje u Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 10(1), 129-145.  
<https://doi.org/10.31784/zvr.10.1.8>
28. Kovač, I., Palić, M., Tolić, M. (2021.), The importance and significance of the marketing mix elements in a fashion retailing. *Journal for the International and European Law, Economics and Market Integrations*, 8(1), 15-38. <https://doi.org/10.22598/iele.2021.8.1.2>
29. Londhe, B. R. (2006.), *Retail and Distribution Management*, Nirali Prakashan
30. Lovreta, S. i Petković, G. (2013.), Jačanje uloge maloprodaje u integriranim lancima opskrbe, u knjizi *Perspektive trgovine*, preuzeto s  
[http://bib.irb.hr/datoteka/660572.Trade\\_Perspectives\\_2013.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/660572.Trade_Perspectives_2013.pdf)
31. Lovreta, S., i Stojković, D. (2011.), Dometi trgovinske revolucije u Srednjoj i Jugoistočnoj Europi, u Knego, N., Renko, S. i Knežević, B. (Ur.): *Trgovina kao pokretač razvoja Srednje i Jugoistočne Europe*. Ekonomski fakultet Zagreb
32. LoyalGuru, Top retail companies in Europe, preuzeto 8. kolovoza 2024. s  
<https://www.loyal.guru/retail-trends/top-retail-companies-europe/>
33. Ostrow, R. (2009.), *The Fairchild Dictionary of Retailing*, Fairchild Books, Inc., NY
34. Packaging digest, Consumers to evaluate Carrefour own-brand products, packaging, preuzeto 28. srpnja 2024. s: <https://www.packagingdigest.com/pharmaceutical-packaging/consumers-to-evaluate-carrefour-own-brand-products-packaging>
35. Panian, Ž. (2000.), *Elektroničko trgovanje*. Zagreb, Sinergija d.o.o
36. Pleša Puljić N., Celić M. i Puljić M. (2017.), Povijest i budućnost prodavaonica, *Praktični menadžment*, 8(1), 38-47. <https://hrcak.srce.hr/195829>
37. Popović, V., i Zovko, D. (2022.) Međunarodnopravna obilježja Istočne Europe s posebnim osvrtom na Ukrajinu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 1(XXX), 67-85. <https://doi.org/10.47960/2637-2495.2022.30.67>
38. Previšić, J. i Bratko, S. (2001.), *Marketing*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o
39. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004.), *Marketing: 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb, Adverta
40. Rocco, F. (1993.), *Rječnik marketinga*, Zagreb, Masmedija
41. Samuelson, P.A. i Nordhaus W.D. (2011.) *Ekonomija*, Zagreb: MATE d.o.o

42. Segetlija, Z. (2004.), Novi zahtjevi kod oblikovanja logističkih sustava u Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), 33-42. <https://hrcak.srce.hr/199832>
43. Segetlija, Z. (2005.), Razvojne tendencije i strukturne promjene u hrvatskoj trgovini na malo, *Ekonomski pregled*, 56(1-2), 39-59. <https://hrcak.srce.hr/9961>
44. Segetlija, Z. (2011.), *Logistika u gospodarstvu*, Osijek, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
45. Segetlija, Z. (2018.), Novi pogledi na oblike maloprodajnih poslovnih jedinica i kanala distribucije, *Suvremena trgovina*, 6 (43), 8-16.
46. TEB poslovno savjetovanje, Promet u trgovini na malo u prvom kvartalu 2024. u Hrvatskoj, zemljama EU-a i eurozone, preuzeto 10. kolovoza 2024. s <https://www.teb.hr/novosti/2024/promet-u-trgovini-na-malo-u-prvom-kvartalu-2024-u-hrvatskoj-zemljama-eu-a-i-eurozone/>
47. Tesco, 2024, preuzeto 10. kolovoza 2024. s <https://www.tescopl.com/>
48. Zakon o trgovini Republike Hrvatske, Narodne novine br. 87/08 (2008)

## POPIS TABLICA I GRAFIKONA

Tablica 1. <i>Top 10 maloprodavača u Hrvatskoj u 2023. godini</i> .....	24
Tablica 2. <i>Top 10 maloprodavača u Europi u 2023. godini</i> .....	25
Tablica 3. <i>Maloprodajna struktura Istočne Europe</i> .....	29
Tablica 4. <i>Maloprodajna struktura Hrvatske</i> .....	30
Grafikon 1. <i>Usporedba maloprodajnih formata u Hrvatskoj i Istočnoj Europi po prosječnoj godišnjoj prodaji u 2023. godini</i> .....	31
Grafikon 2. <i>Prodaja u prodavaonicama hrane (Istočna Europa)</i> .....	32
Grafikon 3. <i>Prodaja u specijaliziranim prodavaonicama (Istočna Europa)</i> .....	33
Grafikon 4. <i>Odnos fizičke i online maloprodaje (Istočna Europa)</i> .....	34
Grafikon 5. <i>Prodaja u prodavaonicama hrane (Hrvatska)</i> .....	35
Grafikon 6. <i>Prodaja u specijaliziranim prodavaonicama (Hrvatska)</i> .....	36
Grafikon 7. <i>Odnos fizičke i online maloprodaje (Hrvatska)</i> .....	37

# **ŽIVOTOPIS**

## **OSOBNI PODACI**

Ime i prezime: Suzana Berić (Puljić)

Datum rođenja: 03.12.1988.

Prebivalište: Dubečka 72, 10360 Zagreb

Mobitel: 095/395 - 3678

E-mail: suzana091@gmail.com

## **OBRAZOVANJE**

2014. - Ekonomski fakultet Zagreb

Diplomski sveučilišni studij smjer Trgovina

2007. – 2014. Ekonomski fakultet Zagreb

Preddiplomski sveučilišni studij

2003. – 2007. SSŠ Ruđera Boškovića Ljubuški, Ljubuški (Bosna i Hercegovina)

## **RADNO ISKUSTVO**

2020. -KBC Zagreb – Viši stručni savjetnik za financijsko knjigovodstvo

2014. – 2020. ANT-INI d.o.o., Djelatnica u mjenjačnici

## **VJEŠTINE**

Rad na računalu, MS Office (Word, Excel, Power point)

Jezici - Engleski jezik - aktivno

Ostalo: Vozačka dozvola B kategorije