

# Analiza strategije tržišnog ulaska inozemnog trgovca na hrvatsko tržište

---

Ivanković, Ivan

Graduate thesis / Diplomski rad

2023

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:148:313783>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-26**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment i marketing maloprodaje**

**ANALIZA STRATEGIJE TRŽIŠNOG ULASKA INOZEMNOG  
TRGOVCA NA HRVATSKO TRŽIŠTE**

**Diplomski rad**

**Ivan Ivanković**

**Zagreb, rujan 2023. godine.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment i marketing maloprodaje**

**ANALIZA STRATEGIJE TRŽIŠNOG ULASKA INOZEMNOG  
TRGOVCA NA HRVATSKO TRŽIŠTE**

**ANALYSIS OF THE MARKET ENTRY STRATEGY OF A  
FOREIGN TRADER ON THE CROATIAN MARKET**

**Diplomski rad**

**Student: Ivan Ivanković**

**JMBAG studenta: 0329007902**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Kristina Petljak**

**Zagreb, rujan 2023. godine.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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 izvora 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.

---

(vlastoručni potpis studenta)

U Zagrebu, 28.09.2023.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

U Zagrebu, 28.09.2023.

## SAŽETAK

Poduzeća se koriste mnogim strategijama koje pridonose boljoj pripremi za ulazak na strano tržište, odnosno za internacionalizaciju poslovanja. Rad analizira industriju maloprodaje i njezin razvoj, strategije tržišnog ulaska i internacionalizaciju poslovanja. Rad prikazuje analizu strategijskog ulaska inozemnog trgovca Kaufland na tržište Republike Hrvatske. Iako najjača maloprodaja u svijetu se nalazi u Americi, Njemačka je odlučila preuzeti vodeću poziciju u maloprodaji u Europi i tako se natjecati uz bok s Amerikom, odnosno Walmartom. Njemački Kaufland i Lidl, ali i Aldi svoja poslovanje su proširili duž cijele Europe i tako zauzeli uvjerljivo prvo mjesto zemlje s najjačim izvozom maloprodajnih rješenja.

***Ključne riječi:** internacionalizacija, maloprodaja, strategija, strategijsko upravljanje*

## **SUMMARY**

Companies use many strategies that contribute to better preparation for entering a foreign market, for the internationalization of business. This work analyzes the retail industry and its development, market entry strategies and the internationalization of business. The work presents an analysis of the strategic entry of a foreign trader Kaufland into the Croatian market. Although the strongest retail in the world is located in America, Germany has decided to take the lead in retail in Europe and this compete alongside America and Walmart. Germany's Kaufland and Lidl, as well Aldi, have expanded their business across Europe and this occupied a convincing first place in the country with the strongest export of retail solutions.

***Key words:*** *internationalization, retail, strategy, strategic management*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. KARAKTERISTIKE I RAZVOJ MALOPRODAJNOG TRŽIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	3
2.1. Pojmovno određenje maloprodaje .....	3
2.2. Povijesni razvoj maloprodajnog tržišta u Republici Hrvatskoj .....	5
2.2. Vrste maloprodajnih oblika.....	6
2.2.1. Klasifikacija maloprodavača prema obliku vlasništva.....	7
2.2.2. Klasifikacija maloprodavača prema razini pruženih usluga i cijenu .....	7
2.2.3. Klasifikacija maloprodavača prema asortimanu proizvoda i veličini prodajnog prostora .....	8
2.2.4. Klasifikacija maloprodavača prema lokaciji prodavaonica .....	21
2.3. Ključni igrači na tržištu maloprodaje u Republici Hrvatskoj .....	21
3. STRATEGIJE TRŽIŠNOG ULASKA TRGOVACA NA MALO .....	25
3.1. Internacionalizacija trgovine .....	25
3.2. Sistematizacija strategija tržišnog ulaska .....	27
3.2. Ciljevi rasta.....	36
4. ISTRAŽIVANJE STRATEGIJE TRŽIŠNOG ULASKA NA PRIMJERU PODUZEĆA KAUF LAND K.D. ....	39
4.1. Općenito o poduzeću Kaufland k.d. ....	39
4.2. Metodologija istraživanja .....	43
4.3. Rezultati istraživanja .....	43
4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	46
5. ZAKLJUČAK .....	47
LITERATURA .....	48
POPIS SLIKA .....	51
POPIS TABLICA .....	52
PRILOZI.....	53

ŽIVOTOPIS .....	55
-----------------	----



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Maloprodaja kako u većini svjetskih gospodarstava, tako i u Republici Hrvatskoj, predstavlja iznimno bitan gospodarski sektor. Početak razvoja maloprodaje bio je vrlo oskudan te je iz toga ista bila nedostupna svima. No, pod utjecajem procesa globalizacije i tehnološkog napretka, rapidno se razvijala i maloprodaja te je danas dostupna gotovo svima. Maloprodaja ne predstavlja samo prodavaonice široke potrošnje, već sve što se može prodati, a nalazi se u sustavu lanca opskrbe. Navedeno uključuje prehrambene proizvode, elektroniku, bijele tehniku, odjeću i obuću, namještaj i ostalo. Većini svjetskog stanovništva život je nezamisliv bez maloprodaje. U Republici Hrvatskoj odraz važnosti maloprodaje najbolje se ogleda kroz činjenicu da je u prosjeku gotovo trećina rashoda kućanstava vezana za potrošnju u maloprodajnim objektima. Bitno je naglasiti kako je hrvatsko maloprodajno tržište specifično obzirom da se na području Republike Hrvatske nalaze brojni otoci i brdsko-planinska područja. Upravo radi navedenog je na hrvatskom maloprodajnom tržištu neophodno postojanje svih maloprodajnih formata jer to predstavlja jedini način za uspostavu kontinuirane opskrbe svih stanovnika. Posljednjih godina sve više raste važnost online kupnje, a što dodatno nameće maloprodavačima da analiziraju svoje postojeće strategije te iste prilagođavaju kako bi sačuvali ili eventualno poboljšali tržišnu poziciju. Sukladno ranije navedenom predmet ovog diplomskog rada je analiza maloprodajnog tržišta u Republici Hrvatskoj s posebnim naglaskom na analizu strategija tržišnog ulaska na ovom tržištu. Cilj rada je utvrditi, na temelju prikupljenih sekundarnih i primarnih podataka, odrednice uspješne strategije rasta maloprodavača u Republici Hrvatskoj.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Prilikom izrade rada korišteni su sekundarni i primarni podaci. Sekundarni podaci prikupljeni su iz znanstvenih članaka, stručnih članaka, priručnika, knjiga, web izvora te publikacija relevantnih institucija (Državni zavod za statistiku, Ekonomski institut, Hrvatska gospodarska komora i European Commission). U svrhu prikupljanja primarnih podataka kao instrument istraživanja korišten je podsjetnik za intervju, a sastavljen od pitanja preuzetih iz ranije provedenih istraživanja (*Werner, McDermott i Rotz, 2004; Kovač, Bradarić i Lovrić, 2015; Moraru, 2021*).

Prilikom pisanja rada korišteno je nekoliko znanstvenih metoda. Tako je problem istraživanja opisan deskriptivnom metodom, dok su prikupljeni sekundarni podaci analizirani korištenjem metode analize, metode sinteze i metode komparacija. Metode statističke analize koristile su se prilikom obrade podataka prikupljenih u primarnom istraživanju.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad strukturiran je u pet poglavlja.

U prvom poglavlju ukratko je opisana tematika rada, kao i izvori te metode prikupljanja podataka. Na početku poglavlja objašnjen je sami sadržaj kao i njegova struktura.

Drugo poglavlje uvodi u srž razvoja tržišta maloprodaje u Republici Hrvatskoj. Analizira što je to zapravo maloprodaja i što sve u nju spada. Rad prikazuje povijesni razvoj maloprodaje u Hrvatskoj. U samom zapletu poglavlja detaljno se obrađuju maloprodajni oblici s kojima se potrošači susreću u maloprodaji te na samom kraju navedeni su i objašnjeni ključni maloprodavači u Republici Hrvatskoj.

Treće poglavlje rada bazirano je na raznim strategijama tržišnog ulaska maloprodavača. Prikaz internacionalizacije maloprodaje uvelike obuhvaća sve procese otvaranja prodavaonica na tlo strane zemlje. Objašnjena je i sama sistematizacija strategije tržišnog ulaska te su na kraju navedeni ciljevi potrebni za kvalitetan rast maloprodavača.

Četvrto poglavlje bazirano je na istraživačkom dijelu rada gdje se kroz intervju, sa menadžerima poduzeća Kaufland, jasno i koncizno dočarava ulazak Kauflanda na tržište Hrvatske. Prije svega, poglavlje obrađuje najzanimljivije stvari o poduzeću Kaufland i kako je isto odlučilo među prvim stranim maloprodavačima kročiti na području Republike Hrvatskoj te kako su do danas uspješno opstali. Na temelju istraživanja navode se određena ograničenja, ali i preporuke za buduća istraživanja.

Na samom kraju rada zaključak objedinjuje sve najbitnije dijelove rada te dodatno ukazuje na problematiku, odnosno koji su to ključni čimbenici za kvalitetan ulazak stranog maloprodavača na hrvatsko tržište.

## **2. KARAKTERISTIKE I RAZVOJ MALOPRODAJNOG TRŽIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **2.1. Pojmovno određenje maloprodaje**

Maloprodaja je jedna od značajnih dijelova opskrbnog lanca. „*Pomoću nje se zadovoljavaju potrebe i zahtevi potrošača putem obezbeđivanja odgovarajuće strukture asortimana, količine i kvalitete robe i usluga, na najpristupačnijem mestu, u najpogodnije vreme i po cenama koje približno odgovaraju njihovim vrednostima. Maloprodaja je ključna faza u procesu reprodukcije potrošnih dobara i njen najteži deo.*“ (Lovreta, 1979). U tradicionalnom lancu opskrbe maloprodaja, odnosno maloprodavač povezan je sa svim korisnicima opskrbnog lanca. Tradicionalni opskrbi lanac počinje od dobavljača, a završava kod krajnjeg kupca. Između njih nalaze se proizvođači, distributeri i maloprodavači (Turban, 2018). Ovo predstavlja najčešći oblik lanca opskrbe. Renko (2019) navodi kako je upravo maloprodaja zadnja u lancu koja opskrbljuje krajnjeg potrošača.

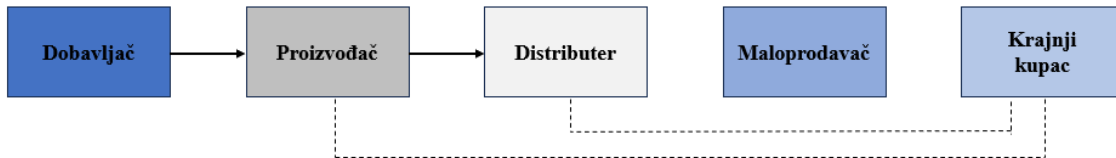
Poduzeća koja se bave maloprodajom imaju za zadaću zadovoljiti potrošačeve potrebe i želje, ali u istom trenu i utjecati na njihovo ponašanje prilikom kupnje kao i ono poslije kupnje. Maloprodavači diktiraju potrošačeve navike, odnosno stil života. Oni uvelike mogu utjecati na život potrošača, njihovo zdravlje i slično.

Slika 1. Prikaz opskrbnog lanca kroz tri (3) faze

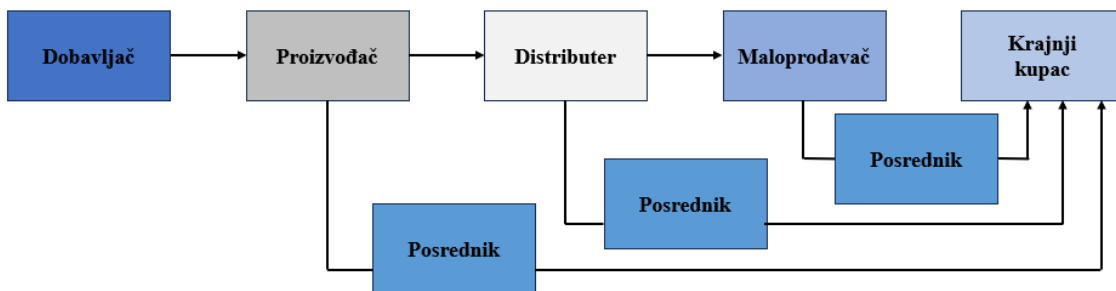
a) Jednostavan tradicionalan lanac opskrbe



b) Lanac opskrbe sa primjerom disintermedijacije



c) Lanac opskrbe sa primjerom reintermedijacije



Izvor: obrada autora prema *Turban (2018)*

Na slici 1. primjeri disintermedijacije i reintermedijacije usko se vežu za poslovanja e-trgovine. Maloprodaja je danas toliko raširena da se nalazi gotovo na svakom ljudskom koraku. U maloprodaji, laički rečeno, samo je nebo granica. Sve je veći trend otvaranja novih prodavaonica u kojima se nude robe široke potrošnje, odjeća, obuća, ali i sav drugi asortiman. Potrošačeva želja za kupnjom sve je veća i upravo zbog toga maloprodavači koriste situacija i rapidno se šire.

Maloprodaja kao jedna od najvažnijih grana gospodarstva svoju raširenost može zahvaliti ponajviše fizičkim prodavaonicama koje su i danas najzastupljenije. U nju spadaju sve fizičke, virtualne i konvencionalne prodavaonice, odnosno svi oblici maloprodaje koje nude svoje proizvode i usluge krajnjem potrošaču. S obzirom da se kroz povijest dugo tražila klasifikacija i podjela trgovine, može se reći kako je maloprodaja i najstarija grana trgovine jer je ona uvijek bila dostupna svima.

Tehnološki napredak tjera sve grane gospodarstva na njihovu modernizaciju i digitalizaciju sustava, i upravo zato sve je veća potreba za e-trgovinom, odnosno maloprodajom putem interneta. *Novi trendovi u digitalizaciji imaju veliki utjecaj na maloprodajne lance, stoga je*

*provedba umjetne inteligencije postala nužna kako bi se maloprodajni lanci mogli nositi s promjenama i biti u trendu (Ahmed, et al., 2022).*

## **2.2. Povijesni razvoj maloprodajnog tržišta u Republici Hrvatskoj**

Kao što je već rečeno, maloprodaju se može smatrati kao najstariju granu trgovinu, još od antičkog doba mogu se pronaći spisi i načini trgovanja. Njezina povijest seže 4.000 godine prije Krista. Jedne od prvih država trgovine smatraju se stari Egipat, Mezopotamija i države Babilona. U počecima to su većinom bili trgovački putnici. Tržnice i sajmovi bili su prva značajnija mjesta obavljanja maloprodaje. Kroz 17. stoljeće fizičke prodavaonice krenule su pomalo degradirati tržnice i sajmove. Prva industrijska revolucija donijela je mnogo za razvoj maloprodaje, pa su se tada počeli razvijati i ostali maloprodajni oblici. Maloprodajno tržište počelo se naglo razvijati nakon Drugog svjetskog rata kada su izgradnjom prometnica gradovi počeli organizirati sajmove, otvarati nove prodavaonice i slično. Oko 1913. pojavljuje se prva robna kuća na području Jugoslavije, pod nazivom Kastner & Ohler. Bila je otvorena u Zagrebu, a u svojoj ponudi imali su sezonske rasprodaje, kao i vlastite marke. Prodaja se odvijala preko kredita, pošte i kataloga. Nakon drugog svjetskog rata uočeni su oblici maloprodaje kakvi dosada nisu viđeni. Jedna od najpoznatijih robnih kuća u Zagrebu bila je „NAMA“ na 17 različitih lokacija.

Nakon Drugog svjetskog rata broj prodavaonica znatno je pao, no nakon 1960. ponovno je počeo rasti. Sa većim odmakom godina broj se povećao, pa je tako 1990. godine bilo više od 22 tisuće prodavaonica, što je značilo jedna prodavaonica na 200-tinjak stanovnika. U razdoblju tranzicije moguće je identificirati dvije faze u razvoju maloprodaje (*Brčić-Stipčević i Renko, 2007*):

- faza (1990.-1998.g.) u kojoj maloprodaju karakterizira velika fragmentiranost (veliki broj maloprodajnih objekata i zaposlenih osoba), nerazvijenost konkurentne maloprodajne strukture, jačanje sivog tržišta i prekogranične kupovine
- faza (poslije 1998.g.) koju karakterizira koncentracija u maloprodaji, ulaz inozemnih maloprodavača, povezivanje maloprodaje i proizvodnje (jača aktivna uloga maloprodaje), uvođenje suvremene tehnologije i internacionalizacija.

Za vrijeme Domovinskog rata, broj prodavaonica je ponovno naglo pao, no samo par godina kasnije, od 1998. kreće eksponencijalni rast te sa 17 tisuća prodavaonica 1994., broj je

porastao na 24 tisuće i nastavio je rasti kroz godine. *Sredinom 90-ih godina pojavljuju se i popularni trgovački centri u Hrvatskoj. Iako smo kontinuirano zaostajali za ostatkom svijeta, prvi trgovački centar u Zagrebu, Importanne, svoja vrata otvorio je 1994. godine (Pleša-Puljić, Celić, Puljić, 2017).* Poslije 2000. godine kreće snažan rast maloprodaje u Hrvatskoj. Iako on nije bio na razini Europe, bio je u ekspanzijskom rastu i tada su se počele otvarati mnogobrojne prilike za internacionalizaciju stranih maloprodavača na prostore Hrvatske. Međutim, to je uzrokovalo probleme malim trgovcima koji su imali lojalne potrošače i koji nisu imali prilike boriti se s većim maloprodavačima od sebe. Pa tako *Anić, Nušinović (2003)* navode kako većina hrvatskih trgovaca na malo nije spremna za sve ono što slijedi u budućnosti i njihovo nadmetanja sa velikim multinacionalnim kompanijama. Financijska kriza, koja je zahvatila gotovo cijeli svijet 2008. godine, bila je uzrok i poticaj da mnogi diskonteri uđu na tržište Republike Hrvatske. Nakon toga i kriza uslijed pandemije COVID-19, kada je hrvatsko tržište već uvelike formirano što se tiče maloprodavača, donijela je novog diskontera u Hrvatsku, a to je Eurospin. COVID-19 bila je prekretnica u potrošačevoj svijesti i sve većoj pouzdanosti e-trgovine, pa je tako upravo online kupovina najviše profitirala od COVID krize, odnosno svi oni koji su imali mogućnost kupnje putem interneta. Hrvatsko tržište i dalje nije na razini Europske unije, kada se gleda e-trgovine, no svakako je u porastu. *Anić (2022)* navodi kako se u 2021. godini maloprodavači i dalje ne koriste Internet dovoljno dobro kao kanalom prodaje, a to dokazuju i brojke kojima je ostvareno tek oko 15 % prometa putem interneta u 2021. godini. *„Drugo, ekspanzijski rast i sve snažnija primjena novih tehnologija u maloprodaji značajno je promijenila način na koji se proizvodi ili usluge proizvode, prodaju i konzumiraju“ (Burić, 2020).* Iako e-trgovina sve više napreduje i preuzima udio prodaje od fizičkih prodavaonica, veliki broj potrošača i dalje je vjeran fizičkim prodavaonicama zbog manjeg rizika, ali i osjetila koja im pružaju proizvodi (vid, njih, dodir i slično.) *„Čak i ako je tehnologija dovela do značajnog napretka u kvalitativnim uslugama i odnosima s kupcima, kupci i dalje teže izravnom kontaktu s proizvodima iz dva razloga: kako bi provjerili njihovu autentičnost i uživali u iskustvu kupovine“ (Moraru, 2021).*

## **2.2. Vrste maloprodajnih oblika**

*„Prodavaonica je poslovna jedinica za neposrednu prodaju krajnjim potrošačima u posebno uređenom prostoru, prilagođenom obujmu i zahtjevima proizvoda koji su predmet prodaje.“ (Segetlija i Lamza-Maronić, 1999).* Mnogi autori maloprodaju raščlanjuju na razne načine, pa tako *Renko (2019)* dijeli maloprodajnu strukturu prema klasifikaciji maloprodavač, a koja se

obrađuje u nastavku. „Iako je izbor maloprodajnih oblika prodavaonica prehrambenim proizvodima vrlo strateški, trgovci se obično odlučuju za jedan oblik, dok su se neki formati diversificirali uvođenjem robnih marki“ (Bonfrer, Chintahunta, Dhar, 2022).

### 2.2.1. Klasifikacija maloprodavača prema obliku vlasništva

Nezavisni maloprodavači najčešće djeluju u obiteljskom vlasništvu ili osobnom te u svom upravljanju imaju jednu prodavaonicu. Nezavisne maloprodavače diferencira sloboda u poslovanju, kao i brza mogućnost prilagodbe napretku tržišta (Renko, 2019). Jedna prodavaonica zahtjeva znatno manje troškove poput radne snage, skladištenje robe, nabavu robe, održavanje prodavaonice i sve ostale troškove koje ulaze u klasično poslovanje prodavaonice. Prednost nezavisnih maloprodavača je ta da mogu vrlo lako stvoriti odnos i lojalnost kod kupca s obzirom da se radi o, takoreći, susjedskoj prodavaonici. Neki od nedostataka svakako je manji kapital, manji izbor proizvoda, odnosno marki proizvoda i veće cijene. Teško ili gotovo da ne mogu postići bolje cijene kod dobavljača s obzirom da uzimaju mali broj proizvoda, znatno je manji obrtaj zaliha u usporedbi s velikim maloprodavačima i slično.

Ukoliko se govori o korporacijskim lancima, tada se najčešće radi o dvije ili više prodavaonice čije je vlasništvo zajedničko. Prodavaonice u korporacijskim lancima imaju većinom isti asortiman, stil i uređenje prodavaonica je gotovo identičan. Prednosti koje korporacijski lanci imaju su bolje nabavne cijene proizvoda, veći obrtaj zaliha, ulaganje u promocije čiji se troškovi dijele na broj prodavaonica, veća mogućnost zapošljavanja dodatnog kadra radi unaprjeđenja prodaje i slično.

Ugovorni sustavi se dijele na horizontalne i vertikalne marketinške sustave. Horizontalni najčešće nastaju spajanjem poduzeća koji posluju na približno istoj razini, dok vertikalni nastaju spajanjem poduzeća koji posluju na različitim razinama.

### 2.2.2. Klasifikacija maloprodavača prema razini pruženih usluga i cijenu

Usluga i cijena usko su povezani pojmovi u maloprodaji. Usluga kao takva predstavlja određenu aktivnosti na samom mjestu prodaje, odnosno u prodavaonici te uvelike utječe na kupovno ponašanje i kupčevu odluku o kupnji. Piri Rajh (2022) definira da se kupčeva potreba za kupnjom dijeli kroz pet faza procesa odlučivanja o kupnji: spoznaje potreba,

traženje informacija, vrednovanje alternativa, kupnja i poslijekupovno ponašanje. Na faze vrednovanja alternativa, kupnje i poslije kupovnog ponašanja, usluga u prodavaonici može odigrati ključnu ulogu (*Piri Rajh, 2022*).

Prema razini usluga *Renko (2019)* maloprodavače dijeli na:

- Maloprodavače koji pružaju punu uslugu – prodavaonice čiji zaposlenici nude ili ih se može pitati za pomoć u kupnji.
- Maloprodavače s ograničenom uslugom – prodavaonice čiji su zaposlenici stručni u području proizvoda koje prodavaonice nudi te svojim kupcima nude savjetovanje o proizvodu.
- Maloprodavače sa samoizborom – prodavaonice gdje kupac samostalno odabire proizvode te ih kupuje bez zaposlenika, ali zaposlenici postoje i dostupni su za pomoć ukoliko kupac zatraži istu.
- Maloprodavače sa samoposluživanjem – prodavaonice gdje kupac svoju kupnju obavlja samostalno, bira i pronalazi proizvode, te s njima odlazi na blagajnu gdje se nalazi zaposleno osoblje, odnosno prodavači.

*2.2.3. Klasifikacija maloprodavača prema asortimanu proizvoda i veličini prodajnog prostora*  
*Renko (2019)* navodi kako se klasifikacije prema asortimanu proizvoda i veličini prodajnog prostora može pronaći i na službenim stranicama Hrvatske gospodarske komore, a u nju spada čitav niz različitih prodavaonica.



Tablica 1. Klasifikacija prodavaonica prema asortimanu proizvoda i veličini prodajnog prostora

<b>A. PRODAJA U PRODAVAONICAMA</b>
<b>1. Prodavaonice pretežno prehrambenih proizvoda</b>
<b>1.1. Specijalizirana prodavaonica prehrambenih proizvoda</b>
1.1.1. Specijalizirana prodavaonica prehrambenih proizvoda
1.1.2. Tvornička Prodavaonica prehrambenih proizvoda
<b>1.2. Nespecijalizirana prodavaonica pretežno hrane, pića i duhanskih proizvoda</b>
1.2.1. Klasična prodavaonica
1.2.2. Mini market
1.2.3. Supereta
1.2.4. Supermarket
1.2.5. Hipermarket
1.2.6. Diskontna prodavaonica pretežno prehrambenih proizvoda
1.2.7. Prodavaonice na benzinskim postajama
<b>2. Prodavaonice pretežno neprehrambenih proizvoda</b>
<b>2.1. Specijalizirana prodavaonica neprehrambenih proizvoda</b>
2.1.1. Specijalizirana prodavaonica neprehrambenih proizvoda
2.1.2. Specijalizirana robna kuća
2.1.3. Tvornička prodavaonica neprehrambenih proizvoda
2.1.4. Ljekarna
<b>2.2. Nespecijalizirana prodavaonica pretežno neprehrambenih proizvoda</b>
2.2.1. Nespecijalizirana prodavaonica pretežno neprehrambenih proizvoda
2.2.2. Univerzalna robna kuća
2.2.3. Diskontna prodavaonica pretežno neprehrambenih proizvoda
<b>B. PRODAJA IZVAN PRODAVAONICA</b>
<b>1. Kiosk</b>
<b>2. Benzinske postaje</b>
<b>3. Otvoreni prodajni prostor</b>
<b>4. Prodaja preko automata</b>
<b>5. Štandovi i klupe</b>
<b>6. Pokretna prodaja</b>
<b>7. Direktna prodaja</b>
<b>8. Prodaja na daljinu</b>
8.1. Prodaja preko kataloga
8.2. TV prodaja
8.3. Prodaja internetom
8.4. Prodaja telefonom
<b>9. Ostali oblici prodaje izvan prodavaonica</b>
<b>C. TRGOVAČKI CENTAR</b>
<b>D. TRŽNICA</b>

Izvor: Renko (2019)

Kroz vrijeme u prodavaonicama široke potrošnje, kao što su supermarketi i hipermarketi, nalazilo se sve više dostupnih proizvoda koji su potrošačima štedjeli vrijeme te nije bilo potrebe ići u određene specijalizirane prodavaonice, osim ako se ne traži određenu marku proizvoda, stručno mišljenje osoblja i slično. Prodaja u prodavaonicama danas obuhvaća gotovo sve najbitnije proizvode za svakodnevni život, pa tako se mogu pronaći pekarski proizvodi, svježe povrće, proizvodi poput ribe i mesa, sve do osobne higijene, svakodnevnih kućanskih potrepština, bijele tehnike, namještaja i ostalih proizvoda. U nastavku rada objašnjeni su neki od najbitnijih vrsta prodavaonica iz gore navedene tablice.

**Specijalizirane prodavaonice** su prodavaonice koje nude više različitih marki, za manji broj proizvoda. *Renko (2019)* navodi kako specijalizirane prodavaonice nude uzak, ali dubok asortiman proizvoda i usluga. *“Dubinom“ asortimana smatra se broj mogućnosti za zadovoljenje želje kupca, dakle broj mogućnosti kupovine, a „širinom“ asortimana smatraju se dodatne kupovne mogućnosti koje se nude kupcu da on u jednome činu kupovine nabavi različite proizvode. „Širina“ asortimana označava mnogostrukost ponude u horizontalnom smislu. Ona pokazuje koliko se različitih robnih područja (robnih grupa) pokriva asortimanom“ (Segetlija i Lamza-Maronić, 1999).*

Specijalizirane prodavaonice mogu se pronaći gotovo u svakom susjedstvu ili kvartu. One su fokusirane na proizvode u kojima mogu potrošačima pružiti stručno savjetovanje u prodavaonici te zadovoljiti određene potrebe potrošača. Potrošači se uglavnom u specijaliziranim poslovnicaama služe djelomično planiranom kupnjom ili u cijelosti planiranom kupnjom. Potrošač kod u cijelost planirane kupnje točno zna koji proizvod, koju marku i u kojoj prodavaonici će kupiti proizvod, dok kod djelomično planirane kupnje znaju koji proizvod žele, ali samu u marku proizvoda odabrat će u prodavaonici (*Piri Rajh, 2022*). Kod ovakvih kupnji potrošačeva uključenost u odabir proizvoda je vrlo visoka, a izuzetno kod djelomično planirane kupnje znatan utjecaj na odabir proizvoda ima prodajno osoblje ili marketinške aktivnosti. Kod specijaliziranih prodavaonica vrlo često je primjetno kako unaprjeđuju asortiman, odnosno u ponudi imaju nove proizvode te su usmjereni na inovacije. Vrlo je važan interijer same prodavaonice, odnosno njeno uređenje, ali isto tako i lokaciji.

Ovisno o asortimanu kojeg prodaju, veličina prodavaonica je može biti 200 kvadratnih metara pa i preko 1000 kvadratnih metara, no to nije praksa, mogu biti i znatno manje, ali i znatno veće.

Slika 2. Specijalizirana prodavaonica sportske opreme



Izvor: <https://www.zgportal.com/poslovne-vijesti/2016/decathlon-otvorio-novu-trgovinu-na-istoku-zagreba/> (preuzeto 15.08.2023.)

Primjer jedne specijalizirane prodavaonice, na slici 2., je Decathlon. Poduzeće koje u svojoj ponudi ima proizvode namijenjene za sportske i rekreativne aktivnosti, kao i popratne proizvode koje se vežu uz sami sportski način života, poput proteinskih čokoladica, pahuljica, pića s raznim vitaminima i slično. Njihovi djelatnici su stručni u svome poslu, educirani o onome što prodaju te su uvijek na raspolaganju kupcima, što dodatno utječe na potrošačevu odluku o kupnji.

Slika 3. Robna kuća Nama u Ilici, Zagreb



Izvor: <https://www.zagreb.info/potrosacki-kutak/od-beckih-trgovaca-do-robne-kuce-znate-li-bogatu-povijest-nama/89035/> (preuzeto 15.08.2023.).

**Robne kuće** danas su sve manje prisutne na području Republike Hrvatske, iako u drugim zemljama i dalje se njeguje ta vrsta prodavaonica zbog njene tradicije, često i lokacije koje se nalaze u centru grada. Robne kuće u sebi imaju više različitih odjela, te prodaju širok asortiman proizvoda. Na slici 3. nalazi se najpoznatija robna kuća na prostoru Hrvatske, a to je „NAMA“. One se često prostiru na nekoliko katova i upravo zato vrlo često su to površine veće od 1000 kvadratnih metara. S obzirom da se radi o otvorenom načinu poslovanja, odnosno ne postoje odvojeni prostori za svaku prodavaonicu ponaosob, kao što je to primjerice u trgovačkim centrima, potrošačima se nudi kompletan doživljaj i „*open space*“ u kojemu zaista mogu pronaći sve ono što im je potrebno, a svakako ovakav način poslovanja kupce ne rijetko tjera na impulzivnu kupnju. Robna kuća zahtjeva i drugačije metode pristupa prodaje što u konačnici iziskuje i veći broj stručnog osoblja kao i sveukupno veće troškove poslovanja. Sve bržim načinom života, uštedi vremena, kao i komocije, robne kuće polako nestaju te se potrošači sele u trgovačke centre. Jedno od glavnih nedostataka robnih kuća su parkirna mjesta koja su gotovo nedostupna, s obzirom da se robne kuće većinom nalaze u užim dijelovima centra grada. Danas, u Zagrebu, posluje samo dvije robne kuće Nama, dok ih je, u ne tako davnoj prošlosti, bilo više od 15.

Slika 4. Supermarket Spar u Dubravi, Zagreb



Izvor: <https://jatrgovac.com/spar-hrvatska-otvorio-svoju-jubilarnu-50-trgovinu/> (preuzeto 15.08.2023.).

Jedni od najposjećenijih maloprodajnih oblika danas su upravo supermarketi. Na slici 4. nalazi se supermarket Spar sa svojom lokacijom u kvartu Dubrava, Zagreb. **Supermarket** predstavlja maloprodajni oblik koji se bazira na samoposluživanju, a više od polovice njegovog asortimana su prehrambeni proizvodi. Njihova površina seže do 2500 kvadratnih metara. Zbog velikog broja proizvoda te veliko obrtaja zaliha kod dobavljača mogu ostvariti vrlo niske nabavne cijene. Ovakav maloprodajni oblik te njegove prodavaonice imaju niske troškove, marže su vrlo niska i time stvaraju konkurentnost na tržištu. Supermarketi su često inovatori ako se priča o uvođenju novih proizvoda, novih prehrambenih navika (npr. Organska hrana, BIO proizvodi i sl.) te isto tako mogu biti kvalitetno uporište za OPG-ove i sva mala proizvodna poduzeća. Mnoga velika poduzeća u supermarketima koriste priliku za prezentaciju svoje nove linije proizvoda te tako pospješuju rad samog supermarketeta, svog proizvoda, ali i potrošačima dodaju novu vrijednost.

Ponuda i potražnja diktiraju tržište, pa se tako supermarketi danas mogu pronaći u svakom kvartu većeg grada ili u manjim gradovima. Zbog svoje veličine, supermarketi dodatan izvor zarade ostvaruju iznajmljivanjem slobodnih prostora unutar samog objekta, pa se vrlo često mogu pronaći kiosci, štandovi igara na sreću, ugostiteljski objekti i slično. Njihovo glavno obilježje je veliki izbor asortimana raznih proizvođača i najčešće besplatan parking za potrebe kupnje ili samo posjeta prodavaonice.



Slika 5. Tommy Hipermarket na otoku Krk



Izvor: <https://www.radiodalmacija.hr/hipermarket-tommy-malinska-je-otvoren/> (preuzeto 15.08.2023.).

**Hipermarketi** posluju na vrlo sličan način kao i supermarketi. Na slici 5. nalazi se hipermarket Tommy koji gotovo cijelo svoje poslovanje temelji na Jadranskoj obali Hrvatske. Razliku pravi površina prodavaonica koje se kreću od 3000 kvadratnih metara na dalje. S obzirom na veličinu, hipermarketi imaju znatno više proizvoda različitih proizvođača, njihov asortiman je izuzetno širok pa se tako u tim prodavaonicama mogu pronaći proizvode bijele tehnike, električnih uređaja, prehrambenih i ne prehrambenih proizvoda, mnoštvo sezonski proizvoda, kao i konstantne akcije. Zbog svoje površine često nisu smješteni u užim dijelovima grada, već se za to traže veća zemljišta koja se nerijetko nalaze na širem području grada. Svaki hipermarket opremljen je velikim brojem blagajna, odnedavno i samoposlužnim, takozvanim brzim blagajnama gdje potrošači samostalno obavljaju cjelokupan proces kupnje. Parkiralište je u ovakvom maloprodajnom obliku obaveznog zbog povećanog broja potrošača koji upravo u ovakvom formatu mogu obaviti kupnju svega, bez odlaska u druge prodavaonice.

**Diskontne prodavaonice** svoj pravi procvat doživjele su upravo u 21. stoljeću. Mnogobrojni izazovi u gospodarstvu, krize, potresi, COVID-19, kao i ostale tegobe koje su utjecale na kupovnu moć i uopće samu egzistenciju stanovništva, pružile su diskontnim prodavaonicama priliku za preuzimanje određenog dijela tržišta. Glavno obilježje diskontne prodavaonice je niska cijena, kao i veliki obrtaj zaliha. Niske cijene pridonosi činjenica da je gotovo

kompletan asortiman u diskontnim prodavaonica u njihovom vlasništvu, odnosno može se pronaći mnoštvo privatnih maraka. Upravo taj alat, niskih cijena, diskontne prodavaonice su iskoristile u gospodarskoj krizi nakon 2008. godine koja je zadesila gotovo cijeli Svijet, ali ponajviše cijelu Europu.

Slika 6. Diskontna prodavaonica Lidl



Izvor: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/lidl-se-pohvalio-povecanjem-place-svojim-radnicima-dobit-ce-i-13-placu/2438563.aspx> (preuzeto 15.08.2023.).

Na slici 6. nalazi se prodavaonica LIDL-a, koji je jedan od najvećih diskontera na području Europe. Niži troškovi poslovanja, minimalna ulaganja u marketinške alate, lokacije koje su povoljnije i sami izgled prodavaonice doprinijele su diskontnim prodavaonicama snažnu konkurentnost i borbu s najvećim maloprodavačima. Utkali su svoj način poslovanja u potrošače i ono što je nekada potrošačima bilo čudno, danas je normalno. Potrošači su naučeni na proizvode koje koriste, ukoliko im se ne zamjere, najčešće ih nemaju naviku mijenjati, no proizvođačke marke nisu snižavali svoje cijene, zbog porasta sirovina, troškova radne snage i ostalo njihovi proizvodi su čak i povećali svoje cijene. Privatne marke, koje obuhvaćaju najveći dio asortimana diskontne prodavaonice, svojim replikama, koje nisu iste kvalitete kao i proizvođačke marke, dizajn te cijeli proces opskrbnog lanca dok se proizvod ne pojavi u prodavaonici, znatno je povoljniji i upravo zato privatne marke mogu i jesu vrlo konkurentne kada se uspoređuju dva ista proizvoda, različitih proizvođača. Diskontne prodavaonice još su i

specifične po izgledu prodavaonice, koje često izgleda poput skladišta. Proizvodi su poslagani na paletama u svojim kutijama, a sve kako bi se uštedjelo vrijeme i novac. Jedni od najpoznatijih diskontera u Europi su Lidl koji je član Schwarz Grupe, Aldi te Eurospin koji je svoje poslovanje internacionalizirao na području Republike Hrvatske.

**Trgovački centri** u 21. stoljeću doživljavaju svoj procvat. Sve je veći broj trgovačkih centara, i dok su ih potrošači prije mogli pronaći samo u rubnim dijelovima grada zbog svoje veličine, danas gotovo svaki veći kvart i manji grad posjeduje barem jedan trgovački centar, bio on zatvorenog ili otvorenog tipa. Tako se za primjer u Zagrebu može nabrojati više od 10 trgovačkih centara. Trgovački centar predstavlja lokaciju sa više različitih trgovaca na jednom mjestu, što u konačnici potrošaču može skratiti vrijeme.

Slika 7. West Gate trgovački centar



Izvor: <https://danica.hr/po-necemu-smo-prvi-hrvatska-ima-najveci-shopping-centar-u-eu/> (preuzeto 20.08.2023.).

Prednost velikih trgovačkih centara je veliki broj trgovaca renomiranih brendova, osiguran besplatan parking za posjetitelje, dodatne aktivnosti poput igraonica, kina, takozvani „food-corner“ i slično. Prema podacima iz 2020. godine, nakon što je Velika Britanija odstupila iz Europske Unije, WestGate, koji se nalazi na slici 7., postao je najveći trgovački centar u Europskoj Uniji. Njegova površina iznosi oko 226 000 kvadratnih metara, dok je prodajna površina oko 100 000 kvadratnih metara.

Slika 8. Prodavaonica susjedstva Studenac u Crikvenici





Izvor: <https://www.studenac.hr/trgovine/741/t740-crikvenica> (preuzeto 19.08.2023.).

Minimarket i prodavaonice susjedstva imaju mnogo toga zajedničkog. Na slici 8. prikazan je oblik prodavaonice Studenca koji je mnogobrojnim akvizicijama eksponencijalno proširio svoje poslovanje u Hrvatskoj u posljednje 2 godine. Njihovo glavno obilježje je mala prodajna površina i lojalnost kupaca, odnosno mogućnost da se povežu s kupcima s obzirom da su većinom uvijek isti kupci iz kvarta. Ovakvi oblici prodavaonice najčešće su prigodne za rutinske, svakodnevne kupnje osnovnih namirnica (npr. Kruh, mlijeko, duhanski proizvodi i slično). Cjenovno su skuplji od diskontera, a često i od super i hipermarketa zbog troškova koji su znatno veći.

Slika 9. Prodavaonica na benzinskoj postaji INA – FreshCorner



Izvor: <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/usluge-kupcima-i-maloprodaja/fresh-corner/> (preuzeto 19.08.2023.)

Valja još spomenuti prodavaonice na benzinskim postajama i benzinsku postaju kao maloprodajni oblik. Na slici 9. nalazi se prodavaonica na benzinskim postajama INA. *Renko (2019)* navodi da ova dva oblika treba razlikovati, jer se na benzinskim postajama prodaje isključivo gorivo, ulja kao i sa ostali asortiman za automobile, dok su prodavaonice na benzinskim postajama opskrbljene i ostalim prehrambenim i ne prehrambenim proizvodima, pa se danas u prodavaonicama na benzinskim postajama mogu pronaći kruh, mlijeko, topla pripremljena brza hrana, pekarski proizvodi, alkoholna pića, grickalice, proizvodi za čišćenje i slično...

Nadalje postoji još mnoštvo oblika, no oni su zastupljeni u manjoj mjeri pa ih ovaj rad nije obradio. Ono što je karakteristično i što čini prednost maloprodaje u prodavaonicama kada se uspoređuje sa prodajom izvan prodavaonica jest sljedeće (*Renko, 2019*) :

- *Potruga proizvoda unutar prodavaonice.* S aspekta djelomično planirane kupnje potraga u prodavaonici je iznimno bitna, što će se kasnije prikazati i kod usluge osoblja, jer potrošači nerijetko dolaze u prodavaonice s mišlju što trebaju kupiti, ali ne znaju konkretno koju marku kupiti. Također, vrlo često, potraga za određenim proizvodima u potrošačima budi impulzivnu kupnju, odnosno uoče proizvod koji zapravo uopće nije bio na njihovoj „listi proizvoda“, ali se sjete u međuvremenu da im je potreban ili da samo žele zadovoljiti svoje potrebe i želje.
- *Osjetilni sustav.* Potrošačima u kupnji znatno pomažu njihova osjetila. Sva osjetila koja čovjek posjeduje mogu presuditi o odluci kupnje. Naime, dodir kod potrošača izaziva određenu povezanost na način da može osjetiti određeni proizvod, na primjer

opipati da li su pekarski proizvodi mekani, svježiji ili tvrdi, odnosno stari. Osjet je također bitan i on najviše dolazi do izražaja u specijaliziranim prodavaonicama odjeće i obuće gdje potrošači mogu opipati materijal, procijeniti kvalitetu i slično. Vid kao osjet kupnje daje na značaju da se potrošači zaista uvjere u kvalitetu određenog proizvoda, s obzirom da kupovinom izvan prodavaonica, npr. Na internetu se ne može vidjeti pravo stanje određenog proizvoda već njegova najbolja izvedba, odnosno sliku koja je vrlo često njegova najbolja varijanta, tj. slikana u najboljim uvjetima, u najboljem okruženju i slično. Miris potrošačima omogućava dodatnu vrijednost. Opće je poznato kako posebice žene vole raznorazne mirise koje će njihov dom učiniti svježijima sa proizvodima poput omekšivača, deterdženata za suđe, mirisne svijeće i ostali proizvodi. Sluh potrošačima omogućava oslušivanje rada određenog proizvoda, najčešće su to proizvodi za djecu, poput igraćaka, ali i proizvodi koje koriste u svakodnevnom životu poput uređaja bijele tehnike, uređaja za njegu (aparati za brijanje, sušila za kosu i sl.). Tako da se može reći da potrošači nerijetko koriste sva osjetila koja im uvelike pomažu o krajnjoj odluci o kupnji.

- *Usluga osoblja.* Usluga koja se može dobiti od prodavača ili prodajnih savjetnika u prodavaonicama potrošačima služi za informiranje o proizvodima. Te iste informacije mogu promijeniti potrošačevu odluku o odabiru proizvoda
- *Način plaćanja.* U fizičkim prodavaonicama postoji mogućnost plaćanja na razne načine, pa tako se mogu ostvariti gotovinska plaćanja, kartična plaćanja ili plaćanja na rate.
- *Atmosfera prodavaonice.* Čini skup svih fizičkih i ne fizičkih obilježja prodajnog okruženja. Marketinški stručnjaci uvelike upravljaju samim izgledom prodavaonice, od vanjskog dizajna do uređenja interijera. Atmosfera kao jedna od bitnih značajki prodavaonice utječe na percepciju imidža i stvara određenu diferencijaciju među konkurentima. Razni su utjecaji atmosfere prodavaonice, pa se tako mogu navesti izgled, zvukovi, mirisi, ugodna ili neugodna atmosfera, vrijeme u prodavaonici i tako dalje. Nema dovoljno istraživanja na tu temu, no jedno od starijih istraživanja pokazalo je da laganija glazba u pozadini dnevno pridonosi povećanje prodaje od 38 %, dok je u restoranima bila povećana prodaja pića. Utjecaj mirisa percipira kod potrošača višu razinu kvalitete prodavaonice. Mirisi moraju biti usklađeni s obzirom na asortiman koji se nudi, jer primjerice u prodavaonicama čiji asortiman čine proizvodi za djecu nije prigodno da su mirisi izraženi jer su djeca u najranijoj dobi vrlo osjetljiva na jake mirise. Osvjetljenje kao takvo također utječe na potrošača na

način da se određeni luksuzni proizvodi mogu jače dočarati većim osvjetljenjem, odnosno istog se može naglasiti. U praksi kada je svjetlo prigušeno dobije se dojam tople i ugodne atmosfere, dok jače svjetlo stvara ugođaj svježine i čistoće.

- *Preuzimanje proizvoda.* Za razliku od prodaje putem interneta, u prodavaonici postoji mogućnost kupljene proizvode odmah preuzeti. Postoje situacije kada se određeni proizvodi moraju čekati, no to se najčešće radi o proizvodima bijele tehnike.
- *Rizik.* U fizičkim prodavaonicama je dakako smanjen potrošačev rizik jer on je taj koji svaki proizvod može vidjeti i procijeniti, kao i novac koji daje zna gdje je otišao. Kod prodavaonica s obučom i odjećom, smanjeni je rizik da se potrošaču nešto neće svidjeti ili da neće odgovarati, s obzirom da ima mogućnost probati željene proizvode.

Što je brži tehnološki napredak to se i maloprodaja privikava na sve veći trend prodaje putem interneta, odnosno prodaji koja se obavlja izvan prodavaonica. Najzastupljeniji oblik u prodaji izvan prodavaonica je zasigurno prodaja putem interneta. „*Elektronička trgovina (E-trgovina) odnosi se na korištenje interneta i drugih mreža (npr. Intranet) za kupnju, prodaju, prijevoz ili trgovinske podatke, robu ili usluge.*“ (Turban et al., 2018). Iako su gore navedeni razlozi i prednosti kupovine u fizičkoj prodavaonici, tako i maloprodaja izvan prodavaonice ima određene prednosti u usporedbi s onom u fizičkoj prodavaonici, pa se tako može objasniti sljedeće:

- *Renko (2019)* navodi da se kupovinom na kioscima potrošačima nudi pogodnost lokacije s obzirom da se kiosci nalaze na velikom broju lokacija, dok raznorazni štandovi nude degustaciju proizvoda. No, jedno od glavnih pogodnosti maloprodaje izvan prodavaonice je zasigurno prodaja na internetu. Ona omogućuje brzo pretraživanje proizvoda, kao i mogućnost dodatnog informiranja o proizvodu putem recenzija, foruma i slično. Vrlo često potrošači mogu naići na popuste koje ostvaruju kupovinom putem e-trgovine.
- Raznolikost proizvoda koje se mogu pronaći na internetu ne mogu se pronaći u fizičkim prodavaonicama. Također usporedba proizvoda je sve lakša, s obzirom da postoje raznorazni alati putem kojima je potrošačima omogućeno uspoređivati dvije različite Internet stranice te na taj način brzo i efikasno uspoređivati cijenu, kvalitetu, rok isporuke i slično.
- Prodaja putem štandova potrošačima može pridonijeti personalizirani proizvod ili uslugu koju neće dobiti u fizičkim prodavaonicama. Sezonski su vrlo popularni

prodavači – umjetnici koji crtaju kupčev portret, također i kratkotrajne tetovaže koje se mogu oblikovati i napraviti prema želji kupca i slično.

#### 2.2.4. Klasifikacija maloprodavača prema lokaciji prodavaonica

„S obzirom na lokaciju maloprodavači se dijele na (Renko, 2019):

- Maloprodavače u poslovnim centrima,
- Maloprodavače u trgovačkim centrima,
- Maloprodavače u trgovačkim ulicama,
- Maloprodavače uutar većih prodavaonica,
- Maloprodavače na zasebnoj, samostalnoj lokaciji. “

### 2.3. Ključni igrači na tržištu maloprodaje u Republici Hrvatskoj

Od osnutka Republike Hrvatske, 25. lipnja 1991. u Hrvatskoj se pojavio veliki broj domaćih i stranih maloprodavača. Danas postoji nebrojeno puno različitih maloprodavača.

Slika 10. Top 10 maloprodavača u Republici Hrvatskoj u 2021. godini

TOP 10 TRGOVAČKIH LANACA				
	UKUPNI PRIHOD (u mlrd. kuna)	PROMJENA '21/'20 (%)	DOBITAK/GUBITAK (u mil. kuna)	PROSJEČNA PLAĆA
KONZUM	10.712	6,75	40.341	4.978
LIDL	6.561	7,53	380.344	9.604
SPAR	5.370	8,21	14.760	6.201
PLODINE	5.184	14,28	264.468	5.905
KAUFLAND	4.252	8,06	88.482	7.393
TOMMY	3.604	14,28	129.621	5.840
PEVEX	2.516	11,15	287.948	5.795
STUDENAC	2.348	26,68	-8.925	5.389
TISAK	2.008	13,39	21.802	4.966
DM	1.991	4,50	67.178	10.532

Izvor: [https://www.tportal.hr/biznis/clanak/poslovni-rezultati-trgovackih-lanaca-u-2021-20220523?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/biznis/clanak/poslovni-rezultati-trgovackih-lanaca-u-2021-20220523?meta_refresh=1) (preuzeto 20.08.2023.).

Dalje u radu, a na slici 10., prikazani su neki od top 10 trgovačkih lanaca prema podacima iz 2021. godine koje je objavio tportal.

Najstariji maloprodavač, koji ujedno ostvaruje i najveće prihode je Konzum. Počeci Konzuma datiraju još iz 1957. godine kada su u Zagrebu otvorili svoju prvu samposlužnu prodavaonicu.

Prvi otvoreni supermarket u Hrvatskoj bio je Super Konzum Vukovarska 1995. godine. Svoje poslovanje rapidno su počeli širiti poslije 2000. godine kada su otvorili prodavaonice izvan Zagreba, a nedugo zatim i prvi logističko distributivni centar, koji je tada bio ujedno i najveći LDC u jugoistočnom dijelu Europe. Vrlo brzo su uveli i svojevrsnu karticu lojalnost koja svake godine nudila sve veće mogućnosti, dok 2010. godine nisu izbacili MultiPlus Card, danas najzastupljeniji loyalty program u Hrvatskoj (*Konzum, 2023*). U dugoj povijesti, Konzum se našao u mnogim izazovnim trenucima, a najveći udarac su zadobili padom Agrokora koji je donio velike gubitke u narednoj godini.

Konzum je trenutno i najveći hrvatski maloprodavač s više od 600 prodavaonice diljem Hrvatske. Konstantno prate trendove i tehnologiju, pa se tako u prodavaonici u Radničkoj u Zagrebu, mogu pronaći svi najnoviji tehnološki napredci. Konzum Radnička inače je i svojevrsna dika Konzuma. Kod Konzuma pretežno prevladavaju male prodavaonice, odnosno prodavaonice susjedstva gdje potrošači mogu pronaći prehrambene namirnice, manjeg broja proizvođača te asortiman neprehrambenih proizvoda u koje spadaju higijenski proizvodi, proizvodi za čistoću i slično. U super i hipermarketima Konzuma može se pronaći mnoštvo prehrambenih proizvoda različitih maloprodavača, kao i čitav niz neprehrambenih proizvoda, pa sve do elektroničkih uređaja, obuće i odjeće, namještaja i bijele tehnike. Konzum je također, prvi maloprodavač robe široke potrošnje koji je otvorio svoj web shop, odnosno kupovinu putem interneta te dostavu na kućna vrata, poznatiji kao KonzumKlik. Svakako da im je to donijelo veliku prednost u odnosu na druge maloprodavače, posebice u vremenu korona krize, kada su mnogi bili uskraćeni ili u strahu ići u prodavaonice.

Prema podacima iz 2021. godine Konzum je ostvario više od 10 milijardi kuna prihoda sa dobitkom nešto više od 40 milijuna kuna. S obzirom na prethodnu 2020. godinu kada si još uvijek bili u krizi zbog pada Agrokora i tadašnje aktualne korona krize, gdje im je gubitak godine bio veći od 100 milijuna kuna, može se reći kako se vrlo uspješno u kratko vremenu Konzum oporavio i nastavio dalje. Opće je poznato da su Konzume plaće među najnižima u branši, što im zasigurno ne ide u korist, jer otvorenih pozicija je sve više i Konzum će u budućnosti svakako morati poraditi na poboljšanju plaća želi li zadržati dobru radnu snagu. Njihovi prihodi zaista su daleko iznad prvih konkurenata, ali to i ne čudi s obzirom da veliki broj prodavaonica u Hrvatskoj, veliku popularnosti, odnosno lojalnost kod kupaca, s obzirom da su domaći maloprodavač i najstariji na našim prostorima.

Drugi po veličini prihoda, promatrajući 2021. godinu je poduzeće Lidl. Lidl je dio Schwarz grupe u kojoj je još i Kaufland. Njegovi počeci datiraju još iz 1930. godine kada je u Njemačkoj osnovana tvrtka za veleprodajnu prehrambenih proizvoda. Svoju internacionalizaciju započinje 1989. godine otvaranjem prve trgovine u Francuskoj, a 2003. Lidl broji više od 80 tisuća zaposlenika diljem Europe. U Hrvatskoj svoje prve poslovnice Lidl je otvorio 2006. godine, njih 13, od čega 3 u Zagrebu, te po jednu u Velikoj Gorici, Varaždinu, Bjelovaru, Sisku, Petrinji, Daruvaru, Novoj Gradiški, Koprivnici, Jastrebarskom te u Đurđevcu.

Danas Lidl posluje sa više od 110 poslovnica diljem Hrvatske kao diskonter, odnosno diskontna prodavaonica. Već godinama se Lidl nalazi među top 5 maloprodavača u Hrvatskoj koji imaju najveće prihode, a uz DM-drogerie markt, mogu se pohvaliti jednim od najvećih plaća za njihove zaposlenike. Asortiman Lidl je poprilično šarolik. Njihove poslovnice nisu pretjerano velike, no Lidl, svoje proizvode izlaže kao skladišno poslovanja, odnosno na paletama i u kutijama, što im dodatno štedi vrijeme i prostor. Kada je Lidl prvi put došao u Hrvatsku, potrošačima je trebalo dugo vremena da se priviknu na robne marke. U Lidlu se nisu mogli pronaći proizvodi Kraša, poznatih pića poput Coca Cole, Fante i slično, mliječni Dukat proizvodi i slično. No s vremenom, potrošači su počeli iskušavati robne marke i vrlo brzo Lidl je zadobio lojalne potrošače. Njihova diferencijacija bila je upravo u diskontno niskim cijenama, koje su si mogli priuštiti s obzirom na puno manje troškove i nabavne cijene proizvoda. Moglo bi se reći da je Lidl pun pogodak za Hrvatsku, promatrajući hrvatsko gospodarstvo i standard življenja. Kontinuiranim unaprjeđivanjem poslovanja, Lidl je svrstan među trgovce sa najzadovoljnijim zaposlenicima. Također, prema podacima iz 2021. godine Lidl je prednjači kada su u pitanju poslovni dobitci na kraju godine, pa je tako Lidl ostvario više od 380 milijuna kuna dobitka u 2021. godini.

Spar je treći po redu kada se gledaju prihodi ostvareni u 2021. godini. Spar Hrvatska dio je SPAR Austria grupe koja posluje na 4 kontinenta u 35 država. U Hrvatsku Interspar dolazi 2005. godine sa svojom prvo otvorenom hipermarket prodavaonicom u Zadru. U idućih nekoliko godina Interspar je otvorio prodavaonice duž cijele Hrvatske, od Osijeka pa sve do Splita. Njegova inačica Spar označava maloprodajni oblik supermarketa i prvi takav otvoren je u Varaždinu 2009. godinu, a zatim i u drugim gradovima poput Valpova, Zadra, Šibenika, Zagreba i tako dalje.

Najveći zamah od dolaska Spar u Hrvatsku, je svakako akvizicija Dione 2014., odnosno Bille 2017. godine. Time su preuzeli više od 60 prodavaonica bila i preko 1500 zaposlenika, pa tako Spar Hrvatska danas broji više od 100 prodavaonica diljem Hrvatske i više od 4000 zaposlenih. Najpoznatiji brend Spar je zasigurno S-budget. Privatna marka kojom se diferencirao od drugih jer je svojevremeno to bila i najpovoljnija privatna marka u Hrvatskoj. Spar-ove prodavaonice, kao supermarketi, nude izbor prehrambenih proizvoda domaćih, inozemnih i privatnih maraka te ponešto neprehrambenog asortimana. Dok se u hipermarketima Interspara može pronaći još veći izbor prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, proizvoda bijele tehnike, elektroničkih proizvoda i slično.

Plodine su četvrti trgovački lanac po ostvarenim prihodima u 2021. godini. Plodine su osnovane 1993. godine u Rijeci, i uz Konzum, jedni su od prvih domaćih trgovačkih lanaca. Svoje poslovanje od samih početaka baziraju na Jadranskoj obali, a ponajviše na Kvarneru. Početkom 21. stoljeća, šire broj svojih prodavaonica na lokalnoj razini, a kasnije i po Dalmaciji i kontinentalnoj Hrvatskoj. Većinom posluju u obliku supermarketa koji je usklađen s europskim standardima te u svojoj ponudi nude širok asortiman prehrambenih i ne prehrambenih proizvoda kao i proizvode bijele tehnike, higijenske, sezonske proizvode i slično.

Trenutno se u Hrvatskoj nalazi 125 prodavaonica Plodine, od čega njih 44 u Istri i Kvarneru, 34 u Dalmaciji i Dubrovačko neretvanskoj županiji te 47 prodavaonica duž Kontinentalne Hrvatske. Plodine krasi čitav niz robnih marki, a među poznatijima nalaze se:

- Alegro – robna marka orašastih plodova i sjemenki
- Plodine Del Mare – riblji proizvodi
- Esens – proizvodi za njegu tijela
- Frizo – smrznuti proizvodi
- Plodine – marka prehrambenih proizvoda

Drugo poduzeće koje pripada Schwarz grupi je Kaufland, te on zauzima peto mjesto u top 10 trgovačkih lanaca po ostvarenim prihodima za 2021. godinu. Kako se istraživanje ovog rada bazira i radi na primjeru Kauflanda, glavne karakteristike obrađene su u nastavku rada.



### 3. STRATEGIJE TRŽIŠNOG ULASKA TRGOVACA NA MALO

#### 3.1. Internacionalizacija trgovine

*Internacionalizacija se odnosi na sve oblike i faze aktivnosti u inozemstvu, u kojima neko poduzeće postaje aktivno izvan granica svoje zemlje porijekla (Segetlija i Lamza-Maronić, 1999). Maloprodaja je grana gospodarstva gdje su vidljive mnoštvo novih poslovnih aktivnosti koje se odvijaju izvan granica zemlje u kojemu je poduzeće registrirano. Segetlija i Lamza-Maronić (1999) navode kako se globalizaciju može smatrati filozofijom internacionalizacije jer se kod globalizacije radi o povezivanju kontinentalnih aktivnosti, npr. U automobilske industrije i proizvodnje električne opreme gdje Japan usko surađuje s europskim i američkim poduzećima. Poslovanje poduzeća koje internacionaliziraju, odnosno globaliziraju svoje poslovanje, tiče se ponajprije u ostvarivanju ciljeva razvoja. Nije dovoljno samo imati krajnji cilj i biti u nacionalnim ili međunarodnim okvirima s tisućama trgovina, morate definirati na koji način tamo doći da potičete konkurentnu prednost i profitabilnost (Jackson, 2008). Navedeni pojmovi najčešće se vežu uz strategijska poslovanja poput franšize, koncesije i suradnje s poduzećima ili udruženjima maloprodavača koji se nalaze izvan granica registriranog poduzeća koji se internacionalizira.*

Internacionalizacija u užem smislu podrazumijeva aktivnosti vezane za opsluživanje potrošača na stranama tržištima, dok u širem smislu uključuje i aktivnosti vezane uz resurse i nabavu, odnosno proizvodnju i uvoz. „*Internacionalizacija i globalizacija na tržištu maloprodaje u svijetu općenito uzevši imaju za posljedicu povećanu tržišnu koncentraciju, sa svim njenim pozitivnim i negativnim stranama, kako za gospodarstvo u cjelini, maloprodajna poduzeća, tako i za potrošače*“ (Kovač, 2020). Postoji čitav niz čimbenika koji poduzeća „tjeraju“ na internacionalizaciju, a neki od njih su svakako sve brži tehnološki napredak, sve kraći životni ciklus proizvoda, potrošači, jačanje međunarodne konkurencije i suradnje...

Svaka internacionalizacija stvara novu konkurenciju na domaćem tržištu, što za sobom često veže i pozitivne i negativne učinke za gospodarstvo te zemlje. Pozitivne su, naravno, više usmjerene ka potrošačima kojima se nudi bolja i šira ponuda kategorija proizvoda, praćenje svojevrsnih trendova, sveobuhvatna prisutnosti i slično, dok se negativne prilagodba ostalih maloprodavača, odnosno konkurenata na nove oblike poslovanja, nove strategije tržišta kao i sve veća usmjerenost ka lojalnosti potrošača. Kako bi se postigla što bolje strategija, jednu od ključnih uloga ima upravo marketinška strategija. Marketinšku strategiju *Bedek i Palić (2012)* definiraju kao proces pomoću kojeg organizacija prevodi svoje poslovne ciljeve i poslovnu

strategiju u marketinške aktivnosti. *Goldman (2001)* navodi kako se poduzeća koja planiraju internacionalizirati, vode prilikama u tim zemljama, poput visokih stopa rasta, slabosti lokalnih maloprodavača, sazrijevanje maloprodaje u razvijenim gospodarstvima. „*Stoga je strategija formata često ključ sposobnosti međunarodnog trgovca da stekne snažnu konkurentnu poziciju u zemlji domaćina*“ (*Goldman, 2001*).

*Root (1987)* navodi kako su neki od ključnih čimbenika uspjeha internacionalizacije maloprodaje:

- Globalno održiva konkurentska prednost – ovdje spadaju niski troškovi, operativna učinkovitost, jake privatne marke.
- Prepoznavanje lokalnih specifičnosti i prilagodljivost – u ovu kategoriju spadaju veliki međunarodni maloprodajni lanci koji su prepoznali posebnosti zemlje u koje ulaze te im se prilagođavaju..
- Globalna kultura – sva ona poduzeća koja u svojim organizacijskim i kadrovskim aktivnostima imaju obilježja međunarodnog poduzeća.
- Financijski resursi – oni su bitni zbog velikih ulaganja i protoka vremena prije nego što sama investicija bude isplativa.

Dunningova eklektična teorija fokus stavlja na vlasništvo, lokaciju i internacionalizaciju kao faktore koji utječu na odluku poduzeća o internacionalizaciji. Prednosti vlasništva proizlaze iz inovativnih ili jedinstvenih proizvoda koje će koristiti u ostvarivanju pozicije. One mogu biti opipljive kao što su marka proizvoda te neopipljive kao što su korisnička podrška, centralizirana nabava i slično. Specijalizirani maloprodavači svakako teže ka opipljivim prednostima jer ih lakše internacionalizirati za razliku od maloprodavača široke potrošnje kojima je to teže s obzirom. Neopipljive prednosti je uvijek teže internacionalizirati.

*Štulec (2022)* navodi da se prednosti lokacije odnose na kulturološku bliskost, veličinu tržišta, ponašanje konkurenata, geografskoj blizini i cijeni zemljišta. Kod kulturološke bliskosti određuje se ponašanje potrošača, prihvaćanje novih proizvoda i koncepata. Maloprodavači najčešće prvo internacionaliziraju u tržišta koja su kulturološki bliska s zemljom porijekla. Veličinu tržišta promatra se kroz potisne i privlačne čimbenike. Potisni čimbenici zapravo ograničavaju rast maloprodavača i stimuliraju njihov izlazak na strana tržišta, dok privlačni čimbenici strana tržišta čine atraktivnim. Ponašanje konkurenata u pravilu se očituje kroz percepciju u svijesti potrošača, odnosno onaj tko prvi uđe na tržište u pravilu ostvaruje najveći

tržišni udio. Geografska blizina omogućava manje transportne troškove i ona je važna za maloprodavače koji u svom asortimanu većinom imaju vlastite robne marke. Cijene zemljišta određuje zapravo i mjesečne troškove ili početna visoka ulaganja, ovisno o tome odlučili se maloprodavač na najam ili na kupnju zemljišta.

Prema *Dunningu (1998)* prednosti internacionalizacije označava zadržavanje informacija unutar poduzeća. Također, veće neopipljive prednosti vlasništva zahtjeva od maloprodavača strože čuvanje poslovnih tajni i svoj „know-how“, međutim, s obzirom da se isti ne može patentirati maloprodavač mora internacionalizirati svoje inovacije kako bi zadržao konkurentnu prednost.

### **3.2. Sistematizacija strategija tržišnog ulaska**

*U strategijskom upravljanju maloprodajnim poduzećem neprestano se ocjenjuju mogućnosti i ograničenja u okolini, vezani uz konkurenciju, konjunkturu, gospodarske čimbenike, promjene u području potrošnje, zakonsku regulativu, ekonomsku politiku i sl. (Segetlija i Lamza-Maronić, 1999.). Segetlija i Lamza-Maronić (1999.) također definiraju obilježja strategijskog planiranja maloprodajnoga poduzeća, pa tako navode da postoje:*

- Iznalaženje potreba i mogućnosti razvijanja različitih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica
- Određivanje ciljeva poslovanja na osnovi diferencijacije ponude u odnosu na konkurente, a za odabrane tržišne segmente
- Prilagođavanje pravnoj, gospodarskoj i tržišnoj okolini
- Maksimalna koordinacija ukupnih poslovnih, posebno marketinških aktivnosti.

Slika 11. Porterova generička strategijska matrica

	KONKURENTSKA PREDNOST	
	Niži troškovi	Diferencijacija
Područje širokoga cilja	VOĐA U TROŠKOVIMA	DIFERENCIJACIJA
STRUKTURA KONKURENCIJE	FOKUS NA TROŠKOVIMA	FOKUS NA DIFERENCIJACIJI
Uzak fokus		

Izvor: Segetlija, Z., Lamza – Mamić, M. (1999) *Strategija maloprodaje*, Osijek

Na Slici 11. prikazana je Porterova generička strategijska matrica koja se ostvaruje na osnovi nižih troškova i diferencijacije, ali i ukazuje na generičke konkurentske strategije poduzeća.

*Segetlija i Lamza-Maronić (1999)* navode kako se u strategiji internacionalizacije maloprodaje razlikuju pojmovi strategije proizvoda i strategije obrade tržišta. Kod strategije proizvoda zapravo se radi o istim proizvodima koji se mogu pronaći u maloprodaji u zemlji porijekla, dok se u obradi tržišta koriste marketinški instrumenti. *Renko (2019)* definira strategiju veleprodaje i maloprodaje kao pažljivo osmišljeni plan koji će pomoći poduzećima u postizanju ciljeva, navodeći da se ciljevi mogu postizati kroz veći promet, veći tržišni udio, veći obujam prodane robe, veće profitabilnosti, bolji imidž i sl. Također, *Renko (2019)* navodi kako dobro osmišljena strategija u sebi mora posjedovati:

- Odluku o svrsi poslovanja poduzeća, odnosno što poduzeće zapravo radi i što očekuje u budućnosti
- Ciljeve koji će određivati što, koliko i u kojem vremenu se mogu postići, primjerice rast prodaje, profit u određenom vremenu i sl.
- Na koji način će postići i raspodijeliti resurse
- Napraviti analizu vlastitih snaga u odnosu na konkurenciju, a sve radi ostvarivanja održive konkurentske prednosti
- Sinergiju svega navedenog kako bi se poboljšala učinkovitost poslovanja

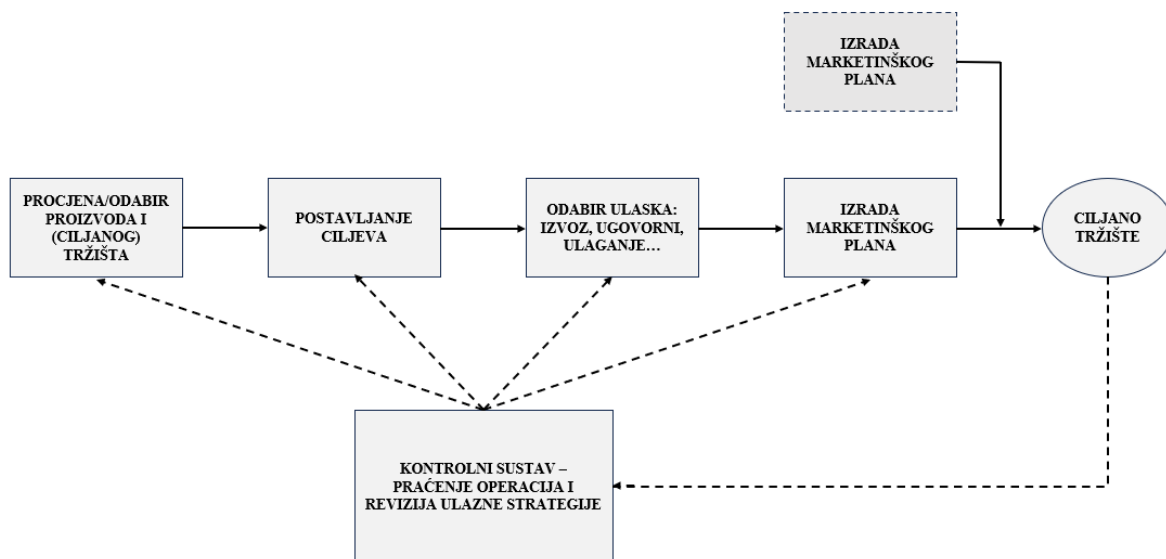
Glavne strategije ulaska proizvoda/tržišta zahtijevaju odluke o (*Root, 1987*) :

- Izboru ciljnog proizvoda/tržišta
- Ciljevima na ciljnom tržištu

- Izboru načina ulaska za prodor u ciljanu zemlju
- Marketinški plan za prodor na ciljno tržište
- Kontrolni sustav za praćenje učinka na ciljnom tržištu.

Mnogi mali i srednji poduzetnici su mišljenja da je svoje poslovanje mogu internacionalizirati samo velika poduzeća, ali to u pravilu nije točno. Ideja i ulazna strategija je ono što je uistinu važno. Ukoliko se odrade dobra i kvalitetna istraživanja i menadžeri u malim i srednjim poduzećima prikupe dovoljan broj kvalitativnih i kvantitativnih podataka tada će pronaći prava rješenja i za njihovu internacionalizaciju.

Slika 12. Shema strategija za ulazak na internacionalno tržište



Izvor: obrada autora rada prema *Root (1987)*

Na slici 12. prikazana je shema strategija za ulazak na internacionalno tržište. Iako je shemi prikazan vrlo jednostavan način za provedbu strategije, ona vrlo često proizlazi iz mnogo različitih petlji povratnih informacija. U prenesenom značenju to znači da svaki plan je i mora biti podložan promjenama ovisno o stanju tržišta, gospodarstva i slično. Svako planiranje ulaska na strano tržište podliježe promjenama pa se tako može reći da je planiranje ulaska proces koji gotovo da i nema kraj.

*Root (1987)* također navodi da postoji nekoliko modela kojim se menadžeri služe pri planiraju ulaska na strano tržište, a to su:

- Izvoz gdje spadaju neizravan izvoz, distributeri, izravne podružnice i ostalo
- Ugovori gdje spadaju licence, franšize, tehnički sporazumi, ugovori o uslugama, ugovori o upravljanjima, ugovori o izgradnji ključ u ruke, proizvodnja po ugovoru i ostalo
- Ulaganje u investicije gdje spadaju pothvati novog osnivanja, akvizicija, zajedničkih pothvata i ostalo.

Slika 13. Prikaz strategijskog upravljanja



Izvor: obrada autora prema Horvat, Perkov i Trojak, 2012

Mnogi ekonomski stručnjaci strategijsko upravljanje definiraju različito, no na slici 13. prikazan je najčešći oblik kojega su *Horvat, Perkov i Trojak (2012)* razradili na sljedeći način:

- 1) Strategijsko promišljanje
- 2) Strategijsko planiranje
- 3) Strategijska implementacija
- 4) Strategijska evaluacija i kontrola.

*Kao prva faza, strategijsko promišljanje (engl. strategic thinking) temelji se na dugoročnom vremenskom obzorju, na osmišljenome i studioznom poslovnom vizionarstvu te na težnji da se ne kopiraju drugi i ne kupuju tuđa rješenja (Horvat, Perkov i Trojak, 2012). U ovoj fazi najveći se naglasak stavlja na kombinaciju svih interesnih skupina, a sve kako bi se postigla dugoročna održiva konkurentna prednost koja je temeljena na analizi i usporedbi prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Postavljanjem adekvatne organizacijske strukture provodi se učinkovita strategija koja za cilj ima kratkoročno planiranje i dugoročno djelovanje. Podaci kojima se služe prikupljaju se pomoću interneta i intraneta.*

Menadžment, kao i direktori poduzeća i predsjednici uprava glavna su karika u ovoj fazi s obzirom da biti lider nije samo imati određenu moć kojom se utječe na ljude, liderstvo znači i predstavlja puno više od toga. Liderstvo je karakteristika kojom se okuplja ljude u pozitivnu

energiju, stvara tim ljudi koji odišu odanošću i predanim radom. Kako bi se strategijsko promišljanje odradilo na najbolji mogući način nisu dovoljne samo analize, zahtijeva se i kreativnost i imaginacija. Da bi se poduzeće diferenciralo od konkurencije, vrlo je bitno da se poduzeća već u prvoj fazi bave osnovnom filozofijom i na taj način ostvariti konkurentnu prednost.

*Strategijsko planiranje (engl. strategic planning) druga je faza strategijskog upravljanja, a podrazumijeva, donošenje najvažnijih i dugoročnih odluka u kontekstu predvidivih i neočekivanih okolnosti. Može se definirati kao aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, aktivnostima i rezultatima (Horvat, Perkov i Trojak, 2012).* Mnoga istraživanja govore kako je upravo strateško planiranje jedno od najstarijih metoda za rješavanje problema poduzeća. Strategijsko planiranje opisuje aktivnosti koje će poduzeće ostvarivati u budućnosti, a koje su rezultat strategijskog promišljanja. Ono se provodi na procesu analize u kojoj se razrađuju razne poslovne strategije koje se oblikuju u konkretne mjere i aktivnosti za realizaciju istih. Sama razrada i proces može trajati i do 5 godina, ovisno o kompleksnosti poslovanja i aktivnosti koje je potrebno sprovesti. No, s obzirom na sve brži način života i sve brže promjene u gospodarstvu, tehnologiji i ostalim vezanim djelatnostima poduzeća nemaju mogućnosti planirati daleko unaprijed.

*Horvat, Perkov i Trojak (2012)* navode kako strategijski plan objedinjuje viziju, primjenjivi okvir za specifični vremenski horizont, određuje smjer djelovanja i kratkoročne ciljeve, stavlja poduzeće u kontekst u kojem se razvijaju proizvodi i nove mogućnosti u skladu s raspoloživim resursima. Perspektivni strategijski plan najčešće posjeduje:

- Prioritete koji se određuju prema važnosti koji su većinom promjenjivi, sve dok to ne utječe na potrošače. *Bolje je nekoliko važnih stvari učiniti dobro, nego mnogo njih loše (Horvat, Perkov i Trojak, 2012).* U razradi prioriteta ne treba zanemariti konkurenciju ili ju podcijeniti jer to može dovesti do zanemarivanja prvotnog strateškog plana, isto kao i loše planiranje ili površno definiranje prioriteta.
- Izvedljivost i mjerljivost - svaki plan mora biti izvedljiv i mjerljiv, kao i vremenski determiniran i okrenut budućnosti. Vrlo često menadžment zaboravlja varijablu budućnosti kao objektivnu stavku, koji u pravilu mogu rezultirati nerealnim ishodom.
- Fleksibilnost, jedna od važnijih varijabli. Promjene se događaju svakodnevno i ne mogu se predvidjeti mnoge situacije i upravo zato plan mora imati fleksibilnost i biti spreman na promjene.

- Jasnu i kratku poruku gdje će se naglasiti najvažnije stvari
- Cilj kao najvažnija determinanta strategijskog plana jer bez cilja plan je beskoristan. Ne treba ga širiti i prikazivati nepotrebne pokazatelje. Uspješnost plana djeluje na sve aktivnosti unutar poduzeća te on postaje pravilo za organizaciju poslovanja.

Strategijsko planiranje spada možda i u najvažniji korak sistematizacije strategija jer danas se svijet i trendovi mijenjaju brže nego ikada, pa je tako i planiranje strategije ključna stavka za uspješno poslovanje poduzeća. „*Naprotiv, strategijsko planiranje treba bit generator poslovnog uspjeha, odnosno efikasnih i izvedivih strategija koje usklađuju potencijale preduzeća sa prirodom okoline (potrebe i zahtjevi potrošača, stanje konkurencije, ostale makro determinante poslovanja) u kojoj se djeluje sa usmjerenošću na poboljšanja poslovnih performansi preduzeća*“ (Sinanagić, Čivić, 2011). Predviđanje uspješnosti planirane strategije pokušava se godinama izračunavati na temelju poznatih činjenica, no ono je zapravo zbog svega navedenog jako teško. Ipak, mnogi menadžeri svoje planove prognoziraju i mjere tehnikama poput analize scenarija, inteligentnog pogađanja, raznoraznim anketama i analizama ponašanja, trendovima i simulacijama.

*Treća faza strategijske implementacije (engl. strategic implementation) podrazumijeva transformaciju strategijskoga plana u detaljnije i konkretne godišnje programe i budžete te daljnje procjenjivanje kompatibilnosti s potrebama i željama kupaca (Horvat, Perkov i Trojak, 2012).* Strategijska implementacija obuhvaća prve dvije faze, ali i zahtjeva od poduzeća reorganizaciju unutar poduzeća i promjena organizacijske kulture koja će pridonijeti samoj realizaciji plana. U ovoj fazi poduzeća odlučuju s kojim uslugama, odnosno proizvodima izlaze na tržište, tko je ciljana skupinama i u kojim geografskim područjima će provoditi plan. S obzirom da se plan ne radi za sve vrste proizvoda i usluga, menadžment određuje koji su to top proizvodi ili usluge koje će biti predmet plana, odnosno koje su to usluge ili proizvodi koji neće biti obuhvaćeni planom. Poduzeća se ovdje najčešće opredjeljuju na takozvani „core business“.

*Horvat, Perkov i Trojak (2012) definiraju četiri osnovne vještine za uspješnu implementaciju:*

- Vještina međudjelovanja koja će voditi zaposlenike tokom provedbe samog plana, odnosno koji će ohrabrivati djelatnike te svojim menadžerskim vještinama smanjivati njih otpor na minimum.



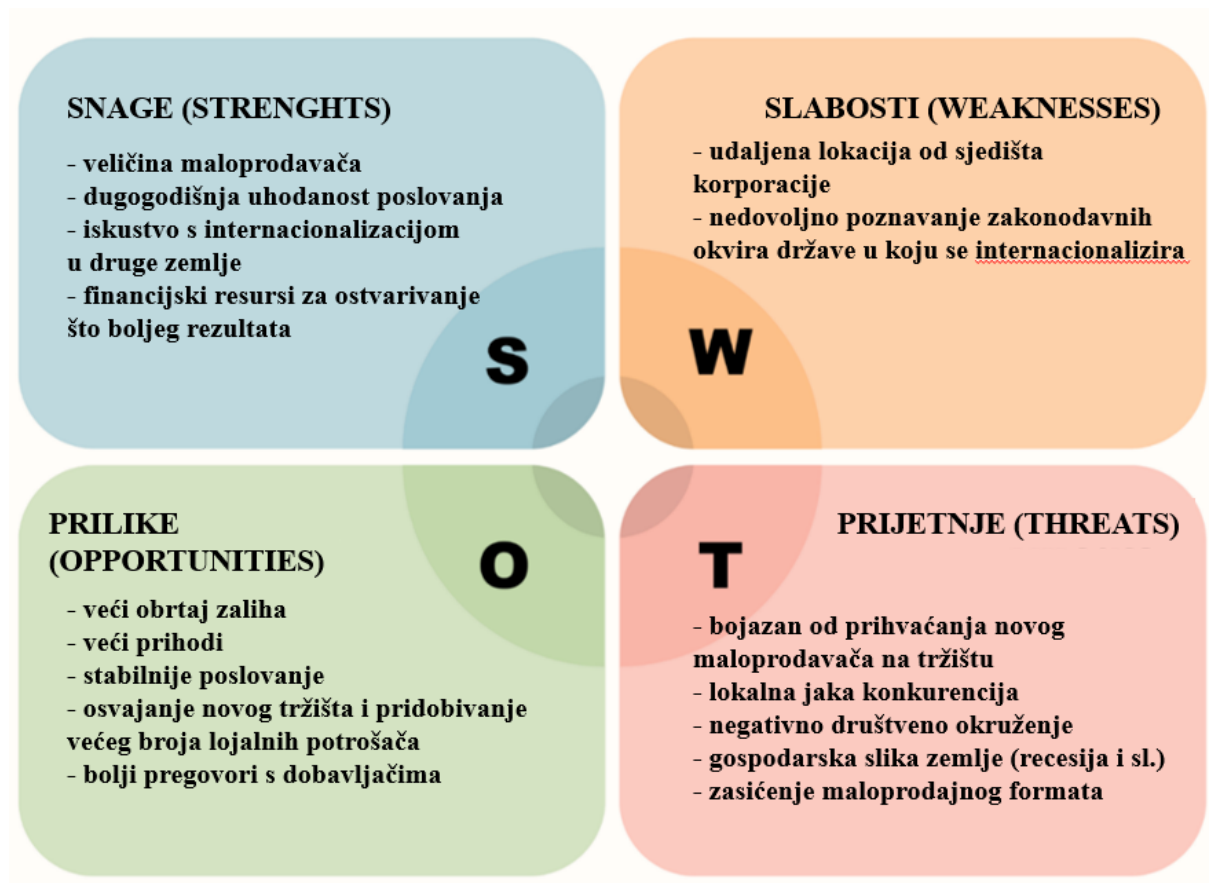
- Vještina alociranja, odnosno vještina da se podjele uloge talentiranim zaposlenicima, ali i oni koji će upravljati vremenom i budžetom te svim ostalim aktivnostima koje su važne za implementaciju plana
- Vještina nadziranja, odnosno sposobnost da se potencijalni problemi rješavanju brzo i efikasno
- Vještina organiziranja odnosi se na povezivanje zaposlenika u mrežu gdje svako svakome može pomagati.

S obzirom da implementacija plana donosi nove izazove i strategije poslovanja izrazito je bitno imati i dobro lidera, odnosno menadžera koji će u svakom trenutku prepoznati kreativnost ljudi, prilagodbe ideja, rješavanje nedoumica i slično.

*Četvrta faza u procesu strateškoga upravljanja je strateška kontrola koja je usmjerena na praćenje i evaluaciju procesa strateškoga upravljanja. Želi se osigurati funkcioniranje i unapređenje procesa, tj. ostvarenje planiranih ključnih ciljeva i poslovnih rezultata (Horvat, Perković i Trojak, 2012). U posljednjoj fazi važnu ulogu imaju direktori i uprava koji će nadgledati menadžere i njihove timove u svrhu provođenja plana prema dogovorenome.*

Jedna od najčešćih metoda kod strategije širenja, odnosno internacionalizacije je svakako SWOT analiza. U SWOT analizi se preispituju unutarnje snage i slabosti poduzeće, kao i vanjske prilike i prijetnje.

Slika 14. SWOT analiza



Izvor: obrada autora

Na slici 14. prikazana je SWOT analiza sa ključnim pitanjima koje si određeno poduzeće može postaviti pri planiranju strategijskog upravljanja. SWOT analiza će pridonijeti poduzeće da kroz vrlo kratka i jasna pitanja definira potencijalne prilike na inozemnim tržištima, kada pričamo o internacionalizaciji poslovanja.

U snage poduzeća ulaze njihova znanja, ljudski potencijali, strategijski planovi i slično. Slabosti će pokazati poduzeću problematične aktivnosti koje mogu uzrokovati ne ispunjavanje korporacijskih ciljeva. Prilike će ukazati koje su to slabosti koje konkurencija posjeduje te na kojih način ih iskoristiti. Također, preispitati svoje poslovanje te procijeniti prate li zaista tehnološki napredak, gdje ima mjesta za nadogradnju procesa, a sve u svrhu rasta i ostvarenju ciljeva. Prijetnje se vrlo često i najteže definiraju, iako spadaju među najbitnije stavke kada se razrađuje SWOT matrica. Najčešće prijetnje kod internacionalizacije su zakonodavne prirode, različiti tečajevi, otežana nabava robe iz zemlje porijekla, političkim dešavanjima i kulturi, odnosno prihvaćanju.

Čitav je niz motiva zbog kojih se strani maloprodavači odlučuju na interacionalizaciju i širenje svog poslovanja. Jedan od glavnih razloga svakako može biti i jest profit. No sve češće, razlozi su mnogo veći. *Moatti et al. (2015)* objašnjavaju kako se upravo pomoću mehanizma pregovaračke moći i operativne učinkovitosti najbolje ostvaruju profitabilni rezultati. Također, cjenovna prednost proizlazi upravo iz povoljnih uvjeta pregovaranja s dobavljačima. Internacionalizacija poslovanja nudi i sigurnost poslovanja, odnosno smanjivanje rizika poslovanja. *Lazibat, et al. (2020.)* navode kako su upravo ciljevi povećanja prodaje, posjedovanje određenih resursa i smanjivanje rizika poslovanja glavna tri cilja zašto poduzeća donose odluke o međunarodnom poslovanju. Definiiraju kako je veći broj zemalja veće tržište od onog samo jedne zemlje i dokle god porast prodaje utječe porastom tržište brže od troškova internacionalizacija i širenje poslovanja je profitabilno. Također, poduzećima se otvara čitav niz novih mogućnosti u dogovaranju nabavnih cijena, lakše nabave proizvoda čime znatno mogu ostvariti konkurentsku prednost. Smanjuje se i rizik kroz klasičnu diversifikaciju s obzirom da se minimiziraju oscilacije u prodaji, pa tako i u zaradi.

Čimbenici motiva internacionalizacije dijele se na potisne, privlačne, proaktivne, reaktivne, interne i eksterne. Potisni čimbenici predstavljaju određenu aktivnosti na domaćem tržištu koja motivira poduzeće na internacionalizaciju (*Štulec, 2023*). Oni nisu nužno negativni, no mogu i biti. Privlačni čimbenici analiziraju aktivnosti na stranim tržištima koje privlači poduzeće da internacionaliziraju upravo u njihovu zemlju.

Proaktivni čimbenici za cilj imaju rast poslovanja, a temelje se na odlukama unutar poduzeća u nadi da mogu iskoristiti snage poslovanja i/ili tržišne prilike. Reaktivni čimbenici s druge strane za cilj imaju opstanak i opisuju pasivno ponašanje poduzeća, odnosno njihov opstanak proizlazi iz prijetnji domaćeg i inozemnog tržišta, ali i vlastitog poslovanja.

Drugi motivi koji „tjeraju“ poduzeća na internacionalizaciju su porast profita, saturacija domaćeg tržišta, odnosno veličina tržišta, naseljenost, kakva je regulativa i tržišni trendovi u zemlji, postoji li velika konkurencija i ostalo. Utječu i nacionalni uvjeti kao što su politička nestabilnost, kriza, visoki operativni troškovi, loše gospodarsko stanje. Bitniji motivi mogu se prepoznati kroz ostvarivanje globalne efikasnosti, odnosno ekonomije obujma, kao i prekomjerno proizvodnji gdje će se prodavati viškovi i samoj atraktivnošću stranog tržišta, odnosno njegovoj kupovnoj moći, povoljnim demografski trendovima, razvijenoj infrastrukturi, veličini tržišta i slično

### 3.2. Ciljevi rasta

Postavljeni ciljevi rasta preduvjet je za strategijski izbor poduzeća. „Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, ili drukčije rečeno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh.“ (Božac, 2002). Tako se može reći da je cilj rasta za namjeru ima jačanje poslovanja i ostvarivanje maksimalnog profita, odnosno vlastite zarade što u budućnosti za poduzeća može značiti dodatna investiranja u projekte. Ciljevi se ostvaruju kroz razne strategije, a najčešća su akvizicije, spajanja, strateška partnerstva i ostala.

Anić (2002) navodi kako rast ovisi o kvantitativnoj promjeni učinka maloprodaje, ali i razvitku kvalitativne promjene strukture prema vrstama maloprodavača. Gašparović (1996) definira ciljeve rasta u sljedeće grupe:

- Rast dobiti
- Rast obujma proizvodnje
- Izvedeni ciljevi.

Poduzeća ne moraju nužno ostvariti rast dobiti samo podizanjem cijena proizvoda i usluga, jer ono ima negativan učinak na kupca, odnosno kupci u tom slučaju imaju na izbor traženje alternativnih rješenja i vrednovanje istih. Ukoliko poduzeće nije lider ili monopolist na tržištu samostalno dizanje cijena, bez prethodnog praćenja konkurencije ponekad može biti i negativan rezultat i gubitak lojalnih kupaca. Posebice ovo vrijedi za maloprodaje robe široke potrošnje gdje gotovo svaki proizvod ima nekoliko proizvođača i vrlo lako se mogu naći adekvatne, povoljnije zamjene. Porast cijena mogu opravdati specijalizirane prodavaonice sa prepoznatljivim markama proizvoda.

Slika 15. Tri faze profitabilnog rasta

<b>1. FAZA – OSTVARIVANJE GEOGRAFSKE EKSPANZIJE</b>	<b>2. FAZA – POBOLJŠANJE ODABIRA PROIZVODA</b>	<b>3. FAZA – POVEĆANJE VRIJEDNOSTI KUPCA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• stjecanje nekretnina</li><li>• izgradnja opskrbnog lanca</li><li>• zapošljavanje i obuka osoblja</li><li>• izgradnja marke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profitabilno razumijevanje kategorije proizvoda</li><li>• Eliminacije neprofitabilnih proizvoda</li><li>• Upravljanje ponudom proizvoda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razumijevanje profitabilnosti kupca</li><li>• Targetiranje ciljane skupine</li><li>• Upravljanje vrijednosti kupca</li></ul>

Izvor: obrada autora prema Werner, McDermott, Rotz (2004)

Slika 15. prikazuje faze profitabilnog rasta, a *Werner, McDermott, Rotz (2004)* navode kako su upravo ove tri faze ključne za maksimiziranje profita. Definiraju 3 maloprodajne strategije kroz ostvarivanje geografske ekspanzije, poboljšanje odabira proizvoda te povećavanja vrijednosti kupca.

No, ciljevi rasta se mogu očitovati i kroz unutarnje i vanjske, odnosno interne i eksterne strategije rasta. Unutarnje, odnosno interne strategije rasta prema *Buble et al. (2005)* svoje prednosti vide kroz jačanje internih sposobnosti i potpunom kontrolom menadžmenta nad razvojem, dok kao nedostatak navodi vrlo spori proces koji je vezan za vrijeme, ograničenjem rasta, troškovima, konkurentskim nedostacima i slično. Interni rast često zahtjeva zapošljavanje novog stručnog kadra, jer se poduzeća ne mogu osloniti na znanje i vještine svojih zaposlenika, odnosno širinu njihovog znanja.

Eksterni rast s druge strane nudi brži rast, kao i osiguranje većeg tržišnog udjela, posebice ako se govori i strateškim savezima ili akvizicijama. Ono što kod internog rasta predstavlja nedostatak, kod eksternog može biti prednost, a to je znanje i stručni kadar. Kada se rade akvizicije ili strateška spajanja postoji kadar koji je dostatan za širenje poslovanja. Prema *Stengelu (2012)* horizontalna integracija poduzeću donosi efikasnost u troškovima, misleći da se dijeljenjem zajedničkih resursa i zajedničkim znanjem i vještinama ostvaruju efikasni rezultati. Navodi, također, kako se kroz horizontalnu integraciju povećava snaga na tržištu i sami utjecaj na cijene.

*Gašparović (1996)* definira izvedene ciljeve rasta na sljedeći način:

- Rast vrijednosti poduzeća – definira se i u obzir se uzima vlastita materijalna i nematerijalna imovine. Imovina često pokazuje sposobnost da rast poduzeća u budućnosti ako se ona koristi na efikasan način.
- Rast dimenzije poduzeća – navodi kako se u obzir može uzeti površina poduzeća, količina zaposlenih, količina strojeva i svih onih pokazatelja koji mogu biti karakteristični za određivanje veličine poduzeća.
- Rast inputa – u inpute ulaze sva iskorištenost sirovina, zaposlenika, angažiranog kapitala i ostalo.
- Rast prodaje i udjela u prodaji – rast prodaje odnosi se da poduzeća ostvaruju veću prodaju s obzirom na konkurenciju, a što se može iščitati iz raznoraznih anketa koje provode agencije, ali i kroz marketinški miks.

- Rast kvalitete poslovanja – ovdje su prisutne raznorazne norme, pa je tako i najpoznatija ISO 9000, koja opisuje upravljanje kvalitetom. Kvaliteta može biti jedna od ključnih karakteristika za diferencijaciju u odnosu na konkurente. Kvaliteta se može očitovati kroz više segmenata, no *Gašparović (1996)* navodi najznačajnije poput kvalitete proizvoda, kvalitete usluge koju pruža proizvođač, dobro partnerske odnose kroz cijeli lanac opskrbe, kvalitetna briga o zaposlenicima, ali i ispunjavanje i pridržavanje zakonodavnih i gospodarskih okvira.

## **4. ISTRAŽIVANJE STRATEGIJE TRŽIŠNOG ULASKA NA PRIMJERU PODUZEĆA KAUFLAND K.D.**

### **4.1. Općenito o poduzeću Kaufland k.d.**

Kaufland je drugi maloprodavač koji je dio Schwarz grupe uz Lidl. 1930. godine Josef Schwarz odlučio je spojiti se sa tadašnjom veletrgovinom Lidl&Comp. Početak i svoju prvu poslovnicu otvorili su u Backnangu, Njemačka, pod imenom Handelshof. Prvu veću poslovnicu Kaufland je otvorio u Neckarsulmu, Njemačka 1984. godine. Prvi tragovi internacionalizacije, odnosno ekspanzije u druge zemlje krenula je 1998. kada je otvorena prva prodavaonica u Češkoj. Nakon toga uslijedile su i druge države, Slovačka 2000. i Hrvatska 2001. Kroz idućih nekoliko godina svoje poslovanje su proširili na još 4 države te ukupno broje više od 1400 prodavaonica u 8 država Europe sa 155 tisuća zaposlenih (*Kaufland, 2023*).

Kaufland navodi kako se njihova korporativna načela mogu identificirati kroz 12 aktivnosti svakodnevnog rada (*Kaufland, 2023*) :

- 1) Zadovoljstvo kupca
- 2) Vrhunski omjer cijene i kvalitete koji oblikuje njihovu tržišnu poziciju
- 3) Kontinuirani rast kroz širenja i konstantna poboljšanja na tržištu
- 4) Sustavno poslovanje podružnica
- 5) Kratki procesi u donošenju odluka i oni jednostavni procesi rada osiguravaju njihov uspjeh
- 6) Pridržavanje važećih zakona i internih smjernica
- 7) Svakodnevno preuzimanje ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti
- 8) Poštenje
- 9) Podrška
- 10) Sporazumi održavaju međusobno povjerenje
- 11) Pohvale, priznanja i sposobnost da podnose kritike
- 12) Okruženi „jakim“ zaposlenicima, odnosno zastupljeni su u svakom području

Kaufland je poznat po brizi o zaposlenicima i njihovom zadovoljstvu, pa tako jasno komunicira svoj poslovan model prema svojim zaposlenicima filozofijom vodstva „Give me five“. Give me five je izraz za Kauflandovih 5 načela kojima se vode kada su zaposlenici u pitanju.

## Slika 16. Jasna komunikacija i usmjeravanje



Izvor: <https://karriere.kaufland.de/kaufland-entdecken/wer-wir-sind.html> (preuzeto 17.09.2023.)

Slika 16. prikazuje prvi od pet načela usmjerenim zaposlenicima Kauflanda, a opisuje da su svi zaposlenici jasni u izboru riječi te da se sukobi rješavaju vrlo otvoreno i na vrijeme. Komunikacija između menadžera i ostalih djelatnika odvija se otvoreno i s mogućnošću postavljanja pitanja i traženja obrazloženja, a menadžeri će, ukoliko je potrebno, objasniti pozadinu donošenja odluka, koje se donose dosljedno. Cijene zaposlenike koji postavljaju pitanja, čak i ako su ona kritična.

## Slika 17. Razvijanje suradnika i prepoznavanje potencijala



Izvor: <https://karriere.kaufland.de/kaufland-entdecken/wer-wir-sind.html> (preuzeto 17.09.2023.)

Slika 17. prikazuje drugi od pet načela, a temelji se na učinku zaposlenika. Zadaća svakog od menadžera Kauflanda je prepoznati i razvijati potencijal zaposlenika. Edukacijom zaposlenika potiču njihov rast. Pravovremeno se zaposlenicima daju pohvale te ih se motivira da daju sve od sebe. Smatraju da dobro vodstvo uvijek zahtijeva promišljanje vlastitog ponašanja.



Slika 18. Učinkovitost i dinamičnost



Izvor: <https://karriere.kaufland.de/kaufland-entdecken/wer-wir-sind.html> (preuzeto 17.09.2023.)

Slika 18. prikazuje treći od pet načela u kojem opisuju da uvijek zadržavaju najbolja rješenja, ali i promiču sve one promjene koje su nužne i time ne prestaju biti bolji. Njihov poslovni model zahtjeva jednostavna i učinkovita rješenja. Dosljedno se pridržavaju poslovnih modela i definiranih procesa jer samo tako mogu jamčiti visok standard u svim zemljama, ali i prilagođavati se lokalnim uvjetima. Odgovorni su za tim ljudi, ali i za suradnju između timova čime grade poslovni uspjeh.

Slika 19. Poštenje i povjerenje



Izvor: <https://karriere.kaufland.de/kaufland-entdecken/wer-wir-sind.html> (preuzeto 17.09.2023.)

Slika 19. prikazuje četvrto od pet načela koje fokus stavlja na menadžere i njihovo ponašanje prema zaposlenicima koje mora biti s poštovanjem i bez predrasuda, dok isto očekuju i od zaposlenika. Kontrolu definiraju kao praktičnu podršku i alat kojim će njihov poslovni model postati bolje, a ne kao izraz nepovjerenja. Poštenim i dosljednim djelovanjem stvaraju povjerenje i time postižu da svaki zaposlenik daje najbolje od sebe.

Slika 20. Odgovornost i budite uzor



Izvor: <https://karriere.kaufland.de/kaufland-entdecken/wer-wir-sind.html> (preuzeto 17.09.2023.)

Posljednje peto načelo, na slici 20., očituje se kroz samostalno razmišljanje i donošenje odluka menadžera kao da se radi o njihovom vlastitom poduzeću. Omogućuju svoj zaposlenicima samostalno donošenje odluka dokle god je to u granicama poduzeća, odnosno pružaju im slobodu. Menadžeri imaju veliki utjecaj na poslovanje poduzeća, pa se tako u svemu što rade ponašaju kao uzori, no uvijek je u prvom planu timski rad. Djeluju odlučno, ali se ne nameću.

Poduzeće Kaufland krasi čitav niz robnih marki kojima konkuriraju na tržištu. Neke od poznatijih su K-Classic, K-Bio, Bevola, K-TakeItVeggie...Član je i mnogih udruga i organizacija poput Hrvatske gospodarske komore, Certifikata Poslodavac partner, poznatiji kao CEP, Top Employer od 2020., član je i Hrvatske udruge poslodavaca i mnogih drugih kako u Hrvatskoj tako i u Europi.

Kaufland je također poznat po posvećenošću zajednici kako bi kupcima pružili iskustvo koje pozitivno utječe na društvo i okoliš. Jedna od takvih akcija je postavljanje košara za prikupljanje namirnica koje Crveni križ dijeli korisnicima i odnosi u pučke kuhinje. Ponose se i svojim angažmanom volontiranja, a pravi primjer toga je čišćenje zelenih površina duž cijele Hrvatske u suradnji sa udrugama.

Kauflandova inicijativna škola voća i povrća svake godine okuplja veliki broj zainteresiranih sudionika. Cilj ove akcije je prvenstveno jačanje svijesti o potrebama zdravog načina života i prehrane, ali i svijesti o zdravlju djece. Kaufland je u školskoj godini 2020./2021. donirao oko 140 tona svježeg voća i povrća školama u Hrvatskoj. Godinu poslije Kaufland je projekt škole voća i povrća uz 42 partnerske škole, proširio dodatno na 12 škola s posebnim programima za djecu s teškoćama u razvoju.

## **4.2. Metodologija istraživanja**

Za istraživanje ovog diplomskog rada korišten je dubinski intervju. Dubinski intervju spada u kvalitativnu znanstvenu metodu kao instrument istraživanja. To je metoda koja se pomno planira i provodi u angažmanu istraživača, a sve u cilju kako bi se prikupile važne informacije koje će biti ključne za istraživanje. Cilj ovog dubinskog intervjua, odnosno istraživanja bio je otvoriti diskusiju s menadžerom Kauflanda i upoznati stavove poduzeća, te analizirati strategiju ulaska poduzeća Kauflanda, kao inozemnog trgovca, na hrvatsko tržište. Istraživanje je provedeno u poduzeću Kaufland s menadžerom iz odjela ekspanzije, a instrument istraživanja bio je podsjetnik za intervju (Prilog 1). Pitanja su bila podijeljena redosljedom od općih do onih specifičnih. Pitanja su koncipirana na način da rad objedini ideju i motiv ulaska upravo na hrvatsko tržište, zašto je Kaufland odabrao baš Karlovac za otvaranje svoje prve poslovnice u Hrvatskoj, koji su bili motivi, je li bilo određenih pravnih i jezičnih barijera, te kako je protekla sama prilagodba samog poslovanja na novom tržištu, prilagodba u svijesti potrošača i što je to što je Kaufland diferenciralo u odnosu na druge konkurente.

## **4.3. Rezultati istraživanja**

U prvom dijelu intervjua komentirane su osobne karakteristike ispitanika te njegovo zadovoljstvo i uloga u poduzeću Kaufland. Radi se o dugogodišnjem menadžeru koji radi u odjelu ekspanzije Kauflanda. Prije Hrvatske, Kaufland je internacionalizirao u Češku i Poljsku te su imali određena znanja i iskustva za internacionalizaciju u slično kulturološko područje, pa se tako sljedeće pitanje odnosilo na hrvatsko tržište i s kojim su se izazovima i pitanjima susretali pri samom razmišljanju o ulasku. Ispitanik navodi kako je Schwarz grupa od samih početaka internacionalizacije radila na strategiji širenja prodajnog prostora koje je financiran putem dokapitalizacije inozmenog vlasnika i djelomice dugoročnim kreditima. Kao osnovni cilja navode kako su htjeli povećati prodajni prostor, odnosno razraditi strategiju otvaranja novih prodavaonica.

Svoju prvu prodavaonicu u Hrvatskoj, Kaufland je otvorio u Karlovcu te se iduće pitanje dotaklo upravo lokacije, odnosno zašto baš Karlovac, a ne naprimjer Zagreb ili Split koji su znatno veći gradovi te imaju možda više prednosti za boljom provedbom plana. Ispitanikov odgovor je bio kako su birali lokaciju prodavaonice prema pristupačnosti, iz perspektive

logistike. Pokazalo se kao izuzetno dobra lokacija jer u idućih nekoliko godina Kaufland je otvorio nove prodavaonice, a 2015. godine i logističko-distributivni centar u Jastrebarskom.

Na pitanje o strategijama ulaska Kauflanda i mišljenju jesu li ostali strani maloprodavači kopirali ili se ogledali u uspjehu Kauflanda, navodi kako je mišljenja da je Kaufland u pravo vrijeme ušao na tržište Hrvatske jer ono tada nije bilo u toj mjeri koncentrirano i smatra da su se strani trgovci ogledali u uspjehu Kauflanda, što su kasnije primijenili, odnosno internacionalizirali i drugi strani maloprodavači poput Lidla, Eurospina i ostalih. Smatra kako je Kaufland koristio policentričnu strategiju ulaska koja se odnosi na poslovanje poduzeća koji su orijentirani na nekoliko stranih tržišta i upravo zbog toga se pridodaje pažnja svakom pojedinom tržištu zasebno jer je svako tržište različito. Podsjeća kako Kaufland posluje u svega 8 država u Europi. Također, nadovezuje se kako Kaufland Nekretnine u kontekstu odabira lokacije ima rješenje za svaku lokaciju bilo da se radi o urbanoj ili ruralnoj lokaciji. Sve prodavaonice su u vlasništvu Kaufland, a ne u najmu. Cjelokupan proces odabira lokacije vrlo je kompleksan i svaki maloprodavač se vodi različitim čimbenicima i infrastrukturom kada razmišljaju o posjećenosti novo planirane lokacije.

S obzirom da je Kaufland bio jedan od prvih maloprodavača koji je internacionalizirao i u svojim počecima se vodio kao diskontna prodavaonica, istraživača je zanimalo kakve su bile reakcije potrošača, odnosno kako se poslovanje odvijalo u prvih nekoliko godina u Hrvatskoj općenito. Ispitanik navodi kako su potrošači vrlo brzo prihvatili novi oblik maloprodaje te da su bili oduševljeni samim pristupom i njemačkim načinom poslovanja, dok je s druge strane Kaufland donio i čitav niz novih asortimana proizvoda različitih proizvođača. Navodi i kako puno ljudi, rođeni u Hrvatskoj, živi u Njemačkoj i već tada mnogi su znali da Kaufland postoji. Također, od samih početaka Kaufland je provodio raznorazna istraživanja tržišta usmjerena prema kupcima i potrošačima u cilju njihovog zadovoljstva i lojalnosti. Upravo je to jedan od ključnih alata Kauflandove komunikacijske strategije gdje naglašavaju uštedu koju pruža kupcima kroz diskontno niske cijene.

Idući set pitanja odnosio se na određene prepreke i prilagodbe, pa je tako postavljeno pitanje u kojem se navode jezične, marketinške i zakonodavne barijere te kako se Kaufland nosio s

njima. Ispitanik navodi kako nisu imali previše poteškoća, s obzirom na prethodna iskustva, ali i na pomne i pažljive analize koje se provode prije samo ulaska. Analiziraju trenutnu tržišnu situaciju i čimbenike iz okruženja. Kada se analiziraju svi detalji i napravi konstruktivan plan, on se prezentira Upravi te ona procjenjuje je li takav format održiv i hoće li biti održiv na stranom tržištu. Napominje, kako proces same analize je izrazito dugotrajan i uključuje veliki broj dionika. Na pitanje o prilagodbi, porezima i manjoj kupovnoj moći potrošača, odgovara kako se Kaufland vrlo brzo i efikasno prilagodio navedenoj gospodarskoj situaciji u Republici Hrvatskoj, kao što se prilagođava i u drugim državama u kojima posluje. Navodi kako je prednost Kaufland to što u svojoj ponudi ima čitav niz kvalitetnih proizvoda, od privatnih robnih marki do marki proizvođača te da je cjenovni rang vrlo širok, pa tako ostavljaju i prostor da kupci različite kupovne moći mogu pronaći nešto za sebe. Kod biranja lokacije navode kako osim što imaju svoje eksperte u odjelima, djeluju i kroz podršku konzultanata unutar i izvan poduzeća, gdje se posebni naglasak stavlja na analizu gravitacijskog područja pri odabiru lokacija za nove prodavaonice.

Naredno pitanje dotaklo se same diferencijacije Kauflanda u odnosu na druge maloprodavače u trenutku same internacionalizacije. Ispitanik navodi kako je upravo internacionalizacija stranog maloprodavača, odnosno ulazak na hrvatsko tržište, bio zasebni element diferencijacije, s obzirom da potrošači uvijek vole nešto novo. Također, smatra kako i sama strategija uslužnosti prema kupcima, a onda i prema svojim zaposlenicima gdje njeguju čitav niz strategijskih načela i zadovoljstva samih zaposlenika, jedno od glavnih čimbenika diferencijacije. Navodi i kako je upravo logistički-distributivni centar u Jastrebarskom u to vrijeme također vrlo snažan alat diferencijacije, jer je među prvima upravo Kaufland otvorio takav centar, kada se promatraju strani maloprodavači. Tim potezom, navodi, kako su dodatno ojačali svoju poziciju na hrvatskom tržištu, ali im je to također pridonijelo otvaranje većeg broja prodavaonica i boljeg popunjavanja asortimana na police.

Za kraj ispitanik navodi kako je komparativna prednost Kaufland u tome što njihov prodajni asortiman čini više od 20.000 artikala koji se sastoje od poznatih proizvoda trgovačke marke, kao i poznatih domaćih i inozemnih maraka, a sveopći cilj im je izgradnja njihove mreže poslovnice i daljnji rast.

#### **4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Rad je, dakle, obradio pitanja i odgovore s dubinskog intervjua, no postoje i ograničenja koja dakako treba uzeti u obzir. Jedno od ograničenja istraživanja očituje se kroz dubinski intervju sa samo jednim menadžerom, njegovim osobnim razmišljanjima, ali i iskustvima kroz proces internacionalizacije i ekspanzije prodavaonica, kao i sa jednim poduzećem, odnosno Kauflandom, čiju je strategiju ulaska rad obradio. Neka od pitanja koja su postavljena bila su osjetljive prirode, pa na njih ispitanik, zbog poslovne tajne ili određenih drugih razloga, nije mogao analizirati i predočiti stvarne situacije i aktivnosti koje su provodili tijekom same internacionalizacije i planiranja ekspanzije. Također, jedno od ograničenja istraživanja je vrijeme, odnosno za dubinski intervju je potreban veliki angažman i priprema prije svega istraživača, a onda i pronalazak slobodnog vremena menadžera za ovakve aktivnosti.

Preporuke za buduća istraživanja očituju se u uključivanju većeg broja stranih maloprodavača, većeg broja ispitanika i različitih stavova i mišljenja, kao i kasnije sama usporedba različitih strategija. Također, preporuka je dobro organiziranje vremena i provođenje više sastanaka s menadžerima koji će doprinijeti detaljnim odgovorima i primjera, no to također iziskuje znatno više vremena i resursa.

## 5. ZAKLJUČAK

Maloprodaja kao ključni faktor, najčešćeg oblika, opskrbnog lanca predstavlja jedno od najvažnijeg gospodarstva na svijetu. Ona zadovoljava gotovo sve potrošačeve želje i potrebe. Brzina tehnološkog napretka tjera i maloprodaju na gotovo svakodnevna privikavanja i mijenjanja načina poslovanja kako bi opstala. E-trgovina i dalje nije u svom punom obujmu preuzela fizičke prodavaonice, ali je postala dio maloprodaje te je sve raširenija u svijetu. Upravo zbog e-trgovine i tehnološkog napretka maloprodaja raste iz dana u dan, a tako i maloprodavači čija je primarna djelatnost fizička prodavaonica. Internacionalizacija poslovanja kroz godine postala je ključna kako bi veliki igrači u maloprodaji opstali na tržištu, jer ona donosi veći obrtaj zaliha, sigurnost opstanka, odnosno poslovanja, jačanje privatne marke i imidža poduzeća, ali i profit.

Ključne uloge u internacionalizacija poslovanja ima menadžment i kreiranje kvalitetne i efikasne strategije ulaska na strano tržište. Svaka od faza u strategijskom upravljanju je priča za sebe i za svaku od 4 faze, koje su navedene u radu, je potrebno vrijeme i promišljeno planiranje i organiziranje istih. Također, svako tržište je različito i potrošači diktiraju ponudu i potražnju, pa tako ne može biti isti plan za svako tržište, već se svako tržište zasebno strateški promišlja. Internacionalizacija maloprodaje u Hrvatskoj je osjetna u posljednjih 20 godina, a najviše tome su pridonijeli diskonteri koji već godinama drže najbolje pozicije u Europi, a to su Lidl i Kaufland. Od već maloprodavača koji su uspješno internacionalizirali svoje poslovanje u Hrvatsku su DM, Mueller, Spar i posljednji je Eurospin koji još uvijek nije u potpunosti ušao u svijest maloprodavača.

Rast poduzeća je neophodan, ako ono želi opstati. Iako se rast definira kao dugotrajan proces i u početku bilježi minuse, za rast su najbitniji ciljevi poslovanja koji su određeni, ali i struktura zaposlenika i infrastruktura prodavaonice, odnosno sva ona ulaganja prije i za vrijeme rada prodavaonice. Upravo zato je strategijsko upravljanje najbitniji ciklus prije internacionalizacije. Kroz SWOT analizu prikazane su potencijalne snage i slabosti poduzeća koje internacionalizira, ali i prilike i prijetnje s kojima se mogu susresti na inozemnom tržištu.

## LITERATURA

1. Ahmed, J. U., Ahmed, A., Talukdar, A., Sharif, R., Jahangir, Z. (2022). Innovation strategy in retail: The unstaffed digital supermarkets at LIFVS, *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 20438869221109844. <https://doi.org/10.1177/20438869221109844>
2. Anić, I. D. (2002). Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, 53(9-10), str. 883-902.
3. Anić, I. D., Nušinić, M. (2003). Croatian retailing in transition towards European retailing-Differences, convergence and perspectives, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 13(96), str. 71-92.
4. Anić, I.D. (2022). Sektorske analize. Trgovina na malo, Zagreb: Ekonomski institut. Dostupno na <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:213:247160> (03.02.2023.).
5. Bedek, A., Palić, M. (2012.) Važnost čimbenika održivosti prilikom donošenja odluke o odabiru maloprodajnog poduzeća za kupnju proizvoda široke potrošnje, *Poslovna izvrsnost*, 7(1), str. 9-26.
6. Bonfrer, A., Chintagunta, P., Dhar, S. (2022). Retail store formats, competition and shopper behavior: A Systematic review, *Journal of Retailing*, 98(1), str. 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.006>
7. Božac Gonan, M. (2002). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, *Ekonomski pregled* 53(5-6), str. 525-536.
8. Brčić-Stipčević, V., Renko, S. (2007). Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), str. 387-401.
9. Buble, M., Cingula M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
10. Burilović, L. (2020). Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji, *Poslovna izvrsnost*, 14(2), 197-221.
11. Danica (2023). Danica, dostupno na: <https://danica.hr/po-necemu-smo-prvi-hrvatska-ima-najveci-shopping-centar-u-eu/> (15.08.2023.).
12. Dunning, J. H. (1998). Globalization and the new geography of foreign direct investment. *Oxford Development Studies*, 26(1), str. 47-69.
13. Gašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanja rastom poduzeća*, Zagreb, Školska knjiga.



14. Goldman, A. (2001). The transfer of retail formats into developing economies: the example of China, *Journal of retailing*, 77(2), str. 221-242. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00044-6)
15. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb: Edukator.
16. <https://jatrgovac.com/spar-hrvatska-otvorio-svoju-jubilarnu-50-trgovinu/> (15.08.2023.).
17. Ina (2023). Ina, dostupno na: <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/usluge-kupcima-i-maloprodaja/fresh-corner/> (15.08.2023.).
18. Jackson, S. E. (2008). Making growth make sense for retail and franchise businesses, *Journal of Business Strategy*, 29(3), str. 48-50. <https://doi.org/10.1108/02756660810873227>
19. Kaufland (2023a). Kaufland Njemačka, dostupno na: <https://karriere.kaufland.de/kaufland-entdecken/wer-wir-sind.html> (16.09.2023.).
20. Konzum (2023). Konzum, dostupno na: <https://tvrka.konzum.hr/o-nama/povijest/> (15.08.2023.).
21. Kovač, I. (2020) Efekti tržišne koncentracije maloprodaje robe široke potrošnje u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 10(1), str. 129-145 <https://doi.org/10.54820/ZTII7228>
22. Kovač, I., Bradarić, A., Lovrić, M. (2015). Raznolikost inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima u Republici Hrvatskoj, *Business Excellence*, 9(2), str. 63-82.
23. Lazibat, T., Baković, T., Štulec, I., Damić, M., Sutić, I., Buntić, L. (2020). *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
24. Lidl (2023). Lidl, dostupno na: <https://tvrka.lidl.hr/o-nama/povijest> (15.08.2023.).
25. Lovreta, S. (1979). *Savremena maloprodaja: planiranje razvoja i plasmana*, Beograd: Savremena administracija.
26. Moatti, V., Ren, C. R., Anand, J., Dussauge, P. (2015). Disentangling the performance effects of efficiency and bargaining power in horizontal growth strategies: An empirical investigation in the global retail industry, *Strategic Management Journal*, 36(5), str. 745-757. <https://doi.org/10.1002/smj.2244>
27. Moraru, M. (2021). How Retailers Support Consumers during the Pandemic: Kaufland Case Study, *ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVation*, 7(1), str. 178-189. <https://doi.org/10.54820/ZTII7228>
28. Piri Rajh, S. (2022). Interna literatura s kolegija

29. Pleša Puljić, N., Celić, M., Puljić, M. (2017). Povijest i budućnost prodavaonica. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 8(1), str. 38-47. <https://hrcak.srce.hr/file/288755>
30. Poslovni.hr (2023). Poslovni.hr, dostupno na <https://www.poslovni.hr/domace/lidl-23-studenoga-otvara-svojih-prvih-13-trgovina-u-hrvatskoj-25892> (15.08.2023.).
31. Renko, S. (2019). *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*, Zagreb: Ekonomski fakultet.
32. Root, F.R. (1987). *Entry strategies for international markets*, Toronto: John Wiley & Sons.
33. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M. (1999). *Strategija maloprodaje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
34. Sinanagić, M., Čivić, B. (2011). Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih preduzeća, *Tranzicija*, 13(27), str. 43-59.
35. Spar (2023). Spar, dostupno na: <https://www.spar.hr/o-nama/povijest> (15.08.2023.).
36. Stengel D. (2012.) *Managerial economics – principles*. Dostupno na: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/managerial-economics-principles.pdf> (12.09.2023.).
37. Studenac (2023). Studenac, dostupno na: <https://www.studenac.hr/trgovine/741/t740-crikvenica> (15.08.2023.).
38. Štulec, I. (2023). Interna literatura s kolegija
39. Tportal (2023). Tportal, dostupno na: [https://www.tportal.hr/biznis/clanak/poslovni-rezultati-trgovackih-lanaca-u-2021-20220523?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/biznis/clanak/poslovni-rezultati-trgovackih-lanaca-u-2021-20220523?meta_refresh=1) (15.08.2023.).
40. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J.K., Liang, TP., Turban, D.C. (2018). *Electronic Commerce 2018. A Managerial and social Networks Perspective*, 9. izdanje, Springer Texts in Business and Economics. Cham: Springer.
41. Werner, U., McDermott, J., Rotz, G. (2004). Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies, *Journal of Business strategy*, 25(2), str. 10-17. <https://doi.org/10.1108/02756660410525353>
42. Zagreb info (2023), Zagreb info, dostupno na: <https://www.zagreb.info/potrosacki-kutak/od-beckih-trgovaca-do-robne-kuce-znate-li-bogatu-povijest-name/89035/>
43. ZG Portal (2023), ZG portal, dostupno na: <https://www.zgportal.com/poslovne-vijesti/2016/deathlon-otvorio-novu-trgovinu-na-istoku-zagreba/> (15.08.2023.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz opskrbnog lanca kroz tri (3) faze .....	4
Slika 2. Specijalizirana prodavaonica sportske opreme .....	11
Slika 3. Robna kuća Nama u Ilici, Zagreb .....	12
Slika 4. Supermarket Spar u Dubravi, Zagreb .....	13
Slika 5. Tommy Hipermarket na otoku Krk .....	14
Slika 6. Diskontna prodavaonica Lidl .....	14
Slika 7. West Gate trgovački centar.....	16
Slika 8. Prodavaonica susjedstva Studenac u Crikvenici .....	16
Slika 9. Prodavaonica na benzinskoj postaji INA – FreshCorner .....	18
Slika 10. Top 10 maloprodavača u Republici Hrvatskoj u 2021. godini.....	21
Slika 11. Porterova generička strategijska matrica.....	28
Slika 12. Shema strategija za ulazak na internacionalno tržište .....	29
Slika 13. Prikaz strategijskog upravljanja .....	30
Slika 14. SWOT analiza .....	34
Slika 15. Tri faze profitabilnog rasta .....	36
Slika 16. Jasna komunikacija i usmjeravanje .....	40
Slika 17. Razvijanje suradnika i prepoznavanje potencijala .....	40
Slika 18. Učinkovitost i dinamičnost .....	41
Slika 19. Poštenje i povjerenje .....	41
Slika 20. Odgovornost i budite uzor.....	42

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija prodavaonica prema asortimanu proizvoda i veličini prodajnog prostora.....	9
---	---

## **PRILOZI**

### Vodič za dubinski intervju

#### Uvod

Pozdrav! Za početak, volio bih Vam se predstaviti i zahvaliti što ste izdvojili vrijeme za ovaj dubinski intervju. Moje ime je Ivan, student sam na Ekonomskom fakultetu i provodim istraživanje tržišta za potrebe istraživanja i strategije ulaska inozemnog trgovca na hrvatsko tržište. S obzirom da je poduzeće Kaufland jedan od najvećih maloprodavača u Europi, odabrao sam ovo poduzeće kao svoj primjer za diplomski rad.

Za potrebe analiziranja intervju koristiti ću audio opremu, pa molim Vašu usmenu suglasnost kad krenemo sa snimanjem. Predviđeno vrijeme trajanja intervju je oko 30 minuta.

Svi podaci i sve ono o čemu ćemo razgovarati isključivo će se koristiti u istraživačke svrhe.

Cilj istraživanja je utvrditi aktivnosti, odnosno analizirati strategiju tržišnog ulaska inozemnog trgovca na hrvatsko tržište koje bi dovele do povećanja zadovoljstva i lojalnosti kupaca u maloprodaji.

Budite što neposredniji, srdačniji nema točnih i netočnih odgovora, zanima nas vaše mišljenje, ponašanja, iskustva. Također, ako imate bilo kakve situacije vezane uz temu o kojoj pričamo slobodno ju podijelite sa mnom, a ja ću rado poslušati.

#### **Pitanja:**

Kako se zovete? Koju funkciju trenutno obnašate u poduzeću Kaufland?

1. Kada ste počeli razmišljati o ulasku na hrvatsko tržište, koja su bila prva pitanja koje je Kaufland sebi postavio? Odnosno, uz spremnost na nove izazove jeste li prije svega tražili ljude specifičnih znanja i vještina? Jeste li pripremili i bili spremni na financijski, materijalni i tehnološki rizik, kao i njihove resurse?
2. Zašto Hrvatska i zašto baš Karlovac (manji grad, zašto ne Zagreb, Split)? Hrvatska se ne tako davno tek osamostalila, Konzum je bio zapravo najveći maloprodavač i gotovo da nije imao konkurenciju. Je li to bio rizik s obzirom da je Kaufland tada više bio diskontna prodavaonica? Svijest potrošača je bila znatno drugačija u tim godinama nego danas.
3. Koja od navedenih strategija je koristio Kaufland pri ulasku na hrvatsko tržište: etnocentrična, policentrična, regiocentrična ili geocentrična (globalna) strategija?

4. Kaufland je zapravo bio jedan dobar pokazatelj za ostale diskontere i maloprodavače koji su počeli internacionalizirati svoje poslovanje na hrvatsko tržište. Jeste li se zadovoljni brojem poslovnica i njihovim radom?
5. Vjerujem kako su sve vaše prodavaonice u osobnom vlasništvu. S obzirom da se radi o velikim kvadraturama i velikim ulaganjima u izgradnju, je li to zapravo bio i najveći rizik? Uložiti i opstati duži niz godina kako bi se takve investicije isplatile?
6. Koji su bili motivi? (profit, zasićenost domaćeg tržišta, ostvarivanje globalne efikasnosti, brži obrtaj zaliha...)
7. Kako su potrošači reagirali na Vas? Kako su se odvijale prvih 5 godina poslovanja u Hrvatskoj općenito?
8. Jesu li Vas jezične, marketinške i pravne barijere te vladine prepreke usporile u prvim godinama i širenju?
9. Kako se kultura balkanske zemlje poput Hrvatske odrazila na poslovanje Kauflanda?
10. Kako je protekla prilagodba na gospodarsku strukturu u Hrvatskoj? Veći porezi, manja kupovna moć potrošača, manji BDP nego u ostalim zemljama
11. Što je tada diferenciralo vas od drugih maloprodavača u Hrvatskoj? Što je Kaufland imao, a drugi nisu imali?
12. Kako ste birali lokacije na kojima ćete otvoriti nove poslovnice? Koji su to parametri koji su odlučivali o krajnjem odabiru?
13. Do 2009. Kaufland je imao 25 poslovnica u Hrvatskoj. Znatna ekspanzija u samo 8 godina. Koji su bili rizici pri ulasku na hrvatsko tržište?
14. Sve do 2015. godine niste imali u Hrvatskoj LDC. Kako se tada odvijala nabava, transport robe? Koje ste strategije koristili kako bi uvijek na vrijeme dopunili police u prodavaonicama.
15. Koje čimbenike imaju drugi maloprodavači, a da su Vama poznati, kojima ostvaruju možda bolje rezultate pri strategiji odabira lokacije?
16. Otvorena tema – pitanja, sugestije, komentari...

**Hvala na sudjelovanju!**

# ŽIVOTOPIS



## Ivan Ivanković

**Date of birth:** 18/01/1997 | **Nationality:** Croatian | **Gender:** Male |

**Phone number:** (+385) 958859184 (Mobile) | **Email address:**

[ivan.ivankovic159@gmail.com](mailto:ivan.ivankovic159@gmail.com) | **LinkedIn:**

<https://www.linkedin.com/in/ivan-ivanković-51a453215/> |

**Address:** Mirna 14, 10040, Zagreb, Croatia (Home)

### ● WORK EXPERIENCE

03/2022 – CURRENT Zagreb, Croatia

#### SERVICE SALES REPRESENTATIVE OTIS ELEVATOR

- Manage and develop service sales territory through selling service, maintenance, and modernization contracts
- Processing of service work orders and repairs orders via the OTIS ZONE APP
- Build and maintain customer relationships, achieve, or exceed sales objectives
- Independent processing of overdue receivables
- Ongoing account management
- Planning and agreeing your own sales strategy, in conjunction with the Sales Manager
- Complete weekly, monthly, and yearly reports

11/2021 – 03/2022 Zagreb, Croatia

#### PURCHASING ASSISTANT BALON CENTAR D.O.O.

- Ordering of goods and organization of transport with foreign and domestic suppliers
- Researching and evaluating of new suppliers to compare pricing and services while maintaining good partnerships with existing suppliers
- Calculating selling prices for B2B and B2C
- Promoting and monitoring the sales status of new products
- Inventories and sales tracking in retail and wholesale

03/2016 – 11/2021 Zagreb, Croatia

#### COMMERCIALIST BALON CENTAR D.O.O.

- Webshop managing, implementing products and managing the database
- Meeting with potential clients and grow long-lasting relationships
- Seeking out and partnering with reliable domestic, international vendors and suppliers
- Tracking, analyzing, and implementing new business trends
- Planning and evaluating the activities of the sales department

09/2019 – 01/2023 Zagreb, Croatia

#### HANDBALL COACH RK NOVI ZAGREB

- Administrative work
- Identifying potential sponsors and donors
- Organizing matches and tournaments
- Coaching younger age groups

● **EDUCATION AND TRAINING**

---

10/2021 – 10/2023 Zagreb, Croatia

**MASTER OF ECONOMICS (RETAIL MANAGEMENT AND MARKETING)** Faculty of Economics Zagreb

---

**Address** 10000, Zagreb, Croatia

03/2021 – 06/2021

**INTERNET MARKETING SPECIALIST** Aspira College

---

11/2020 – 03/2021 Split, Croatia

**PROJECT MANAGER OF EU FUNDS** Aspira College

---

**Address** Ulica Domovinskog rata 65, 21000, Split, Croatia

10/2017 – 03/2021 Zagreb, Croatia

**BACHELOR OF ECONOMICS** Libertas International University

---

04/2017 – 02/2018 Zagreb, Croatia

**HANDBALL COACH** Sport School

---

09/2011 – 06/2016 Zagreb, Croatia

**MECHATRONICS TECHNICAL ENGINEER** Mechanical Engineering School Faust Vrančić

---

● **LANGUAGE SKILLS**

---

Mother tongue(s): **CROATIAN**

Other language(s):

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken production	Spoken interaction	
<b>ENGLISH</b>	B2	B2	B2	B2	B2
<b>GERMAN</b>	A2	A2	A2	A2	A2

*Levels: A1 and A2: Basic user; B1 and B2: Independent user; C1 and C2: Proficient user*

● **ADDITIONAL INFORMATION**

---

**DRIVING LICENCE**

**Driving Licence:** B

**ORGANISATIONAL SKILLS**

**Organization** Capable of leading and working on a team. Good cooperation and communication with other employees in the company. Good organization and prioritization of business. Solving existing or new problems in a short time. Extremely driven in life, committed to expanding my knowledge and advancing my career.

**COMMUNICATION AND INTERPERSONAL SKILLS**

**Communication** Emphasis on great communication skills in sales. Recognizing what the client needs, as well as making the client aware of other products and offering more than was initially requested. Excellent at communicating and working with other team members.

---