

# Proces internacionalizacije odabranih svjetskih maloprodavača u razdoblju od 2010. do 2019. godine

---

**Pavić, Tomislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:276954>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovne ekonomije – smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**PROCES INTERNACIONALIZACIJE ODABRANIH SVJETSKIH  
MALOPRODAVAČA U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2019. GODINE**

Diplomski rad

**Tomislav Pavić**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovne ekonomije – smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**PROCES INTERNACIONALIZACIJE ODABRANIH SVJETSKIH  
MALOPRODAVAČA U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2019. GODINE**  
**THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF SELECTED  
WORLD RETAILERS IN THE PERIOD FROM 2010 TO 2019**

Diplomski rad

**Ime i Prezime: Tomislav Pavić**

**JMBAG: 0067542517**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Berislav Žmuk**

**Zagreb, rujan 2022.**

## **Sažetak**

Proces internacionalizacije od iznimne je važnosti za mnoga poduzeća kao i za globalno tržište. Internacionalizacija označava širenje poduzeća na strana tržišta, odnosno prebacivanje svog poslovanja na drugo tržište. Pri ulasku na strana tržišta poduzeća se mogu koristiti različitim strategijama, pri čemu je bitno izabrati onu koja najbolje odgovara odabranom tržištu. Prije ulaska na strano tržište potrebno je istražiti razne državne politike te običaje i preferencije kupaca. Ciljevi su ovog diplomskog rada prikazati utjecaj i važnost internacionalizacije u trgovini na malo, ukazati na prednosti i nedostatke internacionalizacije za globalnu ekonomiju te istražiti maloprodajne strategije koje maloprodavači koriste za izlaske na strana tržišta. Ulaskom na strano tržište razvija se zdrava konkurencija među poduzećima te ih se potiče na inovativnost. S druge strane, kupcima se pružaju jeftiniji, a ponekad i kvalitetniji proizvodi. Odabranim metodama deskriptivne statistike i mjerama ekonomske nejednakosti pokazuju se tendencije kretanja promatranih poduzeća kao i tržišta maloprodaje. Mjerama ekonomske nejednakosti pokazano je da je tržište maloprodaje niske koncentracije, odnosno da nijedno poduzeće nema prevladavajući udio na tržištu. Promatrana poduzeća ostvaruju kontinuirani rast prihoda u promatranom razdoblju (od 2010. do 2019.), što je dovelo do kontinuiranih ulazaka na strana tržišta. Može se zaključiti kako je internacionalizacija izravno povezana s rastom prihoda. O uspjehu internacionalizacije poduzeća ovisi mnogo faktora, no od iznimne je važnosti dobro istražiti potencijalno tržište. Promatrana poduzeća većinski ostvaruju uspjehe pri odabiru strategije ulaska na strano tržište. Kroz godine naučila su se prilagoditi zahtjevima različitih tržišta.

**Ključne riječi:** globalizacija, internacionalizacija, ulazne strategije, metode deskriptivne statistike, mjere ekonomske nejednakosti

## **Summary**

The process of internationalization is extremely important for many companies, as well as for the global market. Internationalization is the expansion of a company to foreign markets, that is, the transfer of its operations to another market. When entering foreign markets, companies can use different strategies, among which it is important to choose the one that best suits the chosen market. Before entering a foreign market, it is necessary to research the policies of the country and the customs and preferences of customers. The objectives of this paper are to show the impact and importance of internationalization in retail trade, to point out the advantages and disadvantages of internationalization for the global economy, and to investigate the retail strategies that retailers use to enter foreign markets. By entering the foreign market, healthy competition develops between companies and they are encouraged to be innovative. On the other hand, customers are provided with cheaper and sometimes better quality products. Through the selected methods of descriptive statistics and measures of economic inequality, the tendencies of the observed companies, as well as the retail market, are shown. Through measures of economic inequality, it was shown that the retail market is of low concentration, i.e. no company has a dominant market share. The observed companies achieved continuous growth in income in the observed period (from 2010 to 2019), which led to continuous expansions to foreign markets. It can be concluded that internationalization is directly related to income growth. Many factors depend on the success of the company's internationalization, but it is extremely important to thoroughly research the potential market. Most of the observed companies achieve success when choosing a strategy to enter the foreign market. Over the years, they have learned to adapt to the demands of different markets.

**Key words:** globalization, internationalization, entry strategies, methods of descriptive statistics, measures of economic inequality

## 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

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

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(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)

---

(place and date)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. PROCES INTERNACIONALIZACIJE MALOPRODAJE I UTJECAJ INTERNACIONALIZACIJE NA GLOBALNU EKONOMIJU</b> .....	<b>4</b>
2.1. Pojmovno određenje internacionalizacije.....	4
2.2. Ulazne strategije u procesu internacionalizacije maloprodaje .....	6
2.3. Internacionalizacija u trgovini na malo .....	11
2.4. Utjecaj internacionalizacije na globalnu ekonomiju .....	18
<b>3. IZVORI PODATAKA I METODOLOGIJA</b> .....	<b>20</b>
3.1. Izvori podataka .....	20
3.2. Metode deskriptivne statistike.....	21
3.3. Odabrane mjere ekonomske nejednakosti .....	26
<b>4. ANALIZA ODABRANIH SVJETSKIH MALOPRODAVAČA METODAMA DESKRIPTIVNE STATISTIKE I MJERAMA EKONOMSKE NEJEDNAKOSTI</b> .....	<b>31</b>
4.1. Karakteristike odabranih poduzeća.....	31
4.2. Promatranje udjela izdvojenih poduzeća metodama deskriptivne statistike i mjerama ekonomske nejednakosti.....	36
4.3. Proces internacionalizacije u odabranim poduzećima .....	49
4.4. Usporedba procesa internacionalizacije u odabranim poduzećima .....	57
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>64</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>66</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>70</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>71</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>72</b>
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>73</b>

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

U današnje vrijeme sve više poduzeća teži povećanju obujma poslovanja što posljedično dovodi do širenja na strana tržišta, odnosno internacionalizacije. Sam proces internacionalizacije je kompleksan i ovisi o mnogim čimbenicima te nije uvijek uspješan. Najčešće je dugotrajan proces koji se odvija u više faza. Osim toga, veoma je važan za daljnji razvoj poduzeća pa je potrebno napraviti višestruke i detaljne analize potencijalnih tržišta na koja se poduzeće želi proširiti. Sam uvid u proces internacionalizacije određenih poduzeća te analiza njihovog poslovanja može se prikazati različitim mjerama i metodama, među kojima su metode deskriptivne statistike te mjere ekonomske nejednakosti. Deskriptivna statistika se koristi kako bi se opisali određeni statistički podaci brojčanim i grafičkim metodama, dok se mjerama ekonomske nejednakosti ukazuje na nejednakost u smislu raspodjele bogatstva i dohotka, u ovom slučaju raspodjele prihoda od prodaje među najvećim svjetskim maloprodavačima. Internacionalizacija ima iznimno velik utjecaj na globalnu ekonomiju što se ogleda u povećanju globalne konkurencije te inovativnosti poduzeća. U skladu s navedenim, ciljevi ovog diplomskog rada su:

- 1) prikazati utjecaj i važnost internacionalizacije u trgovini na malo
- 2) ukazati na prednosti i nedostatke internacionalizacije za globalnu ekonomiju
- 3) istražiti maloprodajne strategije koje maloprodavači koriste za izlaske na strana tržišta.

U radu će se analizirati odabrana poduzeća kroz kategoriju ostvarenih prihoda od prodaje, ali isto tako i opisati će se proces internacionalizacije tih poduzeća u promatranom periodu, odnosno njihovi uspjesi i neuspjesi na stranom tržištu. Također, pomoću mjera koncentracije prikazat će se razina tržišne koncentracije top 250 maloprodavača u promatranom razdoblju. Shodno tome, u ovom radu će se ispitati sljedeće hipoteze te će se na temelju analiziranih podataka navedene hipoteze prihvatiti ili odbaciti.

H1: Walmart ostvaruje najveće godišnje prihode od prodaje u razdoblju od 2010. do 2019. godine.



H2: Amazon ostvaruje najveći postotni rast godišnjih prihoda od prodaje u razdoblju od 2010. do 2019. godine.

H3: Na tržištu top 250 maloprodavača postoji "zdrava" konkurencija u razdoblju od 2010. do 2019. godine.

H4: Promatrana maloprodajna poduzeća Walmart, Amazon i Costco su više orijentirana na domaće tržište nego na strano.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Pri izradi ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori kao načini prikupljanja podataka. Primarni izvori podataka podrazumijevaju vlastite izračune te analize odabranih mjera i metoda, dok sekundarni izvori podataka podrazumijevaju različitu domaću i stranu znanstvenu i stručnu literaturu iz područja trgovine na malo, internacionalizacije te statistike. Za potrebe rada koristile su se deskriptivne statističke metode, metoda analize, deskripcije, klasifikacije i metoda komparacije. Metodama deskriptivne statistike prikazuje se stanje na tržištima na kojima posluju odabrana poduzeća te se na temelju analiziranih podataka uspoređuju odabrana poduzeća u navedenom periodu. Metodom analize donose se zaključci kroz raščlanjivanje pojmova na jednostavnije dijelove i elemente. Metodom deskripcije opisuju se pojave i predmeti. Metodom klasifikacije se opći pojmovi sistemski dijele na one posebne. Metodom komparacije pobliže se prikazuju razlike i sličnosti između poslovanja odabranih poduzeća te njihovi uspjesi, odnosno neuspjesi na određenim tržištima.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u pet poglavlja. Prvo poglavlje obuhvaća uvod gdje su navedeni cilj, metode i struktura rada. Drugo poglavlje prikazuje pojmovno određivanje internacionalizacije, njezinu primjenu u trgovini na malo, strategije kojima se pojedina poduzeća služe na tržištima na koja izlaze te utjecaj internacionalizacije na globalnu ekonomiju. U trećem poglavlju opisuju se izvori podataka koji su se koristili za analizu, metode deskriptivne statistike i mjere ekonomske nejednakosti, poput Ginijevog koeficijenta. Četvrto poglavlje je zasnovano na analizi odabranih

poduzeća kroz statističke pokazatelje u navedenom periodu te na usporedbi odabranih poduzeća u vidu odvijanja procesa internacionalizacije u tim poduzećima, kao i maloprodajne strategije kojima se služe kako bi stekli i održali konkurentsku prednost. U posljednjem, petom poglavlju, iznesen je zaključak cjelokupnog rada.

## **2. PROCES INTERNACIONALIZACIJE MALOPRODAJE I UTJECAJ INTERNACIONALIZACIJE NA GLOBALNU EKONOMIJU**

### **2.1. Pojmovno određenje internacionalizacije**

Kako bi se pobliže objasnio pojam internacionalizacije prvo je potrebno objasniti drugi pojam koji je imao značajnog utjecaja na samu internacionalizaciju, a to je globalizacija. Pojam globalizacije različito se definira kod pojedinih autora. U svom najosnovnijem smislu, globalizacija je pojam koji se može definirati kao niz ekonomskih, tehnoloških, kulturnih, društvenih i političkih snaga i procesa koji vodi sve većoj povezanosti i međuovisnosti između zemalja svijeta, a isto tako i trgovine (Yates, 2001.).

Suvremeni svijet oblikuju tehnološki procesi koji su proizašli iz same globalizacije, a to su internacionalizacija, standardizacija, liberalizacija, univerzalizacija, vesternizacija, te deteritorijalizacija. Bhagwati (2004) navodi da se globalizacija sastoji od integracije nacionalnih ekonomija u smjeru ekonomije utemeljene na međunarodnoj trgovini, izravnim stranim ulaganjima, kratkoročnim tijekovima kapitala, protoka ljudi i kapitala, kao i tehnologija. Tri preduvjeta leže u osnovi globalizacije. Prvi je znanstveni i tehnološki napredak (posebice nove informacijske i komunikacijske tehnologije), drugi je liberalizacija uvjeta za razvoj međunarodne trgovine, a treći su ulaganja na inozemna financijska tržišta.

Globalizacija mijenja sliku svijeta. Svojim utjecajem mijenja trgovinu, zapošljavanje, tehnologiju, sredstva komunikacije, način života, kulturu i politiku. Mnoge su uzročno-posljedične veze globalizacije. Rezultat procesa globalizacije ogleda se i u smanjenju troškova proizvodnje i transporta te povećanju učinkovitosti i prihoda. No, ponekad „cijena“ napredovanja u inozemstvu donosi sve veću fluktuaciju zaposlenosti, neizvjesnost te produbljanje društvenih nejednakosti.

Proces globalizacije uključuje sudjelovanje različitih institucija, među kojima se ističu: država, multinacionalne korporacije, međunarodne institucije i organizacije. Multinacionalna poduzeća pojavljuju se kao važan čimbenik svjetskih gospodarskih procesa i jedan od najvažnijih nositelja cjelokupnog procesa globalizacije. Na njihovu primjeru vidljiva je snaga globalne integritanosti te svjetska trgovinska međuovisnost. Imaju značajan utjecaj na ekonomiju, politiku, kulturu, okoliš, a i povećavaju obujam trgovine. Smatraju se nositeljima

globalizacije jer izlascima na strana tržišta otvaraju podružnice, prodajne punktove i tvornice u bilo kojem dijelu svijeta. Posebnim čimbenikom globalizacije smatra se i brzi porast trgovine. Mnoge razvijene zemlje kroz globalizaciju ostvaraju razne pogodnosti, što se ogleda u korištenju jeftine radne snage, jeftinijih sirovina i smanjenju troškova proizvodnje. Osnovni je cilj globalizacije pronalazak i osvajanje novih tržišta, identifikacija jeftinijih resursa proizvodnje, ostvarivanje profita, smanjenje rizika u poslovanju, uklanjanje ili ograničavanje konkurencije i dominacija na svjetskom tržištu.

Globalizaciju kao proces je poprilično teško kontrolirati i nadzirati zbog jakog razvoja visoko sofisticiranih tehnologija, posebice informatičkih tehnologija. Takvo otvoreno tržište postavlja visoke kriterije kvalitete, sposobnosti i učinkovitosti. Čimbenici proizvodnje slobodno cirkuliraju u globalnoj ekonomiji. Proizvođači svoje pogone pozicioniraju tamo gdje je to najjeftinije - u nerazvijene zemlje, a domaće tržište postepeno postaje dio jedinstvenog globalnog tržišta. Uvjet za globalizaciju jest internacionalizacija svjetske proizvodnje i trgovine (Galović, 2017).

Prema Burlacu, Gutu i Matei (2018.) pozitivni učinci globalizacije su:

- smanjenje osjećaja izoliranosti siromašnih zemalja
- širenje informacijskog društva i poboljšanje pristupa informacijama
- povećanje brzine komercijalnih, financijskih i tehnoloških operacija
- može biti čimbenik integracije ljudi u svjetsku zajednicu
- povećanje učinkovitosti cjelokupne ekonomske aktivnosti na globalnoj razini.

Negativni učinci globalizacije su:

- siromaštvo, nesigurnost i migracije se pretvaraju u globalnu prijetnju
- ne postoje nacionalna rješenja za multinacionalna pitanja
- demografski deficit – smanjen nacionalni intelektualni potencijal i povećanje izvoza ljudskih resursa
- onečišćenje okoliša
- smanjenje broja radnih mjesta.

Pojam internacionalizacija dolazi od engleske riječi „*international*“, što u prijevodu znači širenje preko granica pojedine države, odnosno izlazak na strana tržišta. Za pojedinu tvrtku internacionalizacija predstavlja prebacivanje poslovne aktivnosti na drugo tržište.

Promatrajući korporativnu strategiju tvrtke bitno je staviti fokus na internacionalizaciju jer upravo ona potiče razvoj tvrtke. Poduzeća koja su se „zasitila“ na domaćem tržištu i nemaju više prostora za širenje i razvoj, svoju priliku traže na inozemnom tržištu. Proces internacionalizacije intenzivirao se posljednjih 20ak godina. Opstaju samo ona poduzeća koja se prilagođavaju međunarodnim potrebama, a tu prilagodbu temelje na planskom marketinškom miksu. Domaće nacionalno poduzeće postaje međunarodno, ne zato što to želi njegova uprava, nego zato što ga brzina promjena i razvoj svjetskog tržišta prisiljava na to te to predstavlja jedini način opstanka na tržištu.

Proces internacionalizacije poslovanja usko je vezan s primjenom koncepcije marketinga, stoga je bitan preduvjet internacionalizacije poslovanja poduzeća potpuno prihvaćanje koncepcije marketinga. Sve je više izražena i tendencija primjene globalne koncepcije međunarodnog marketinga. Globalno usmjerenje ne znači da poduzeće izlazi na sva tržišta (zemlje) pa je zato potrebna selekcija tržišta koja omogućava međunarodno orijentiranom poduzeću da izabere ona tržišta koja mu osiguravaju najveći “povrat” (Previšić i Došen, 1999.). U svom istraživanju Andersen (1993.) navodi dva modela internacionalizacije: proces internacionalizacije koji se temelji na učenju (U-model) i proces internacionalizacije koji se temelji na inovacijama (I – model). U – model se smatra kao onaj dinamičniji, dok I – model razmatra internacionalizaciju kao razvoj korak po korak.

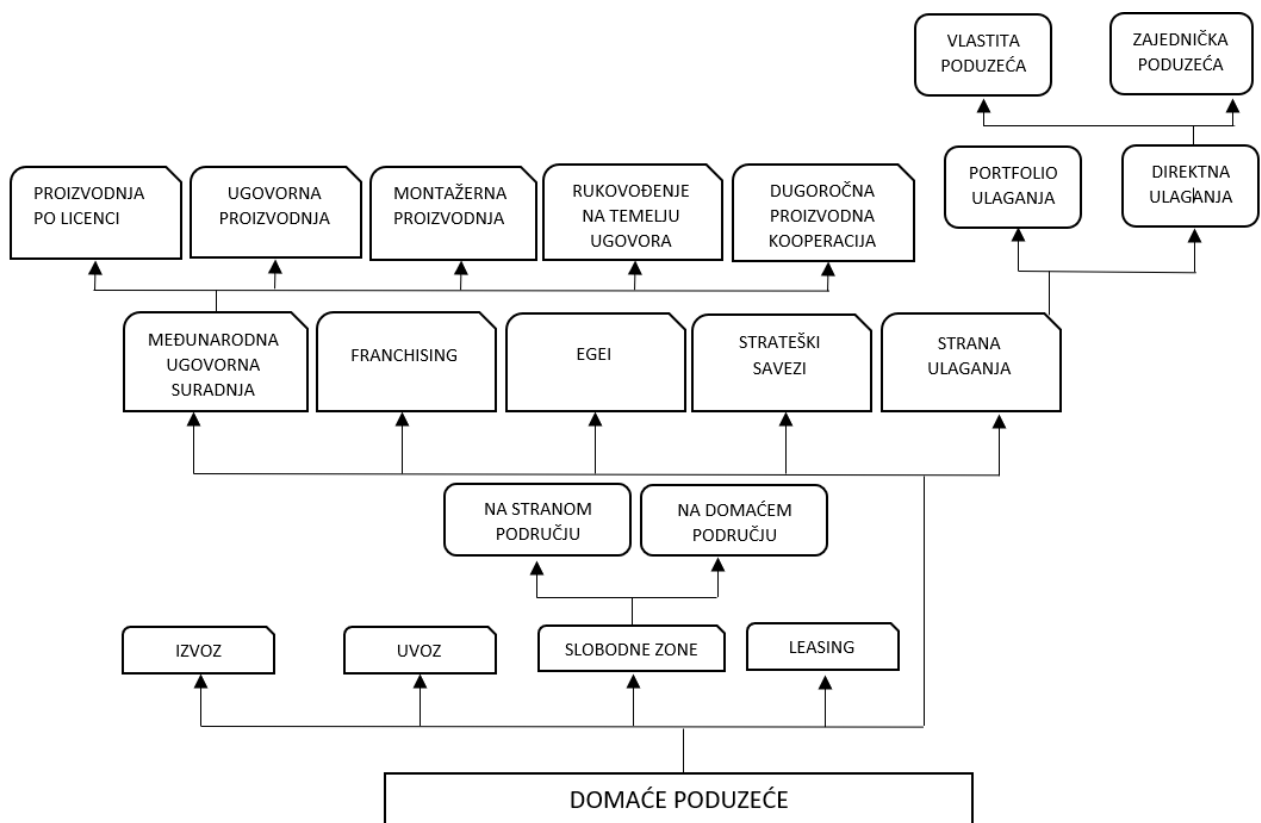
## **2.2. Ulazne strategije u procesu internacionalizacije maloprodaje**

U određenoj fazi rasta i razvoja poduzeća, javlja se potreba za širenjem na strana tržišta. Kada se poduzeće odluči za izlazak na strano tržište, odnosno u inozemstvo, pred njega se stavlja teška odluka, a to je izbor optimalne strategije širenja, odnosno ulaska na to tržište. S obzirom na tržišnu poziciju poduzeća, razlikujemo dvije temeljne pozicije, a to su (Previšić i Ozretić Došen, 1999.):

1. *Outsider tržišna pozicija* – koristi strategije u kojima poduzeće proizvodi u domaćoj zemlji i izvozi u inozemstvo (u inozemstvu provodi samo marketinške aktivnosti)
2. *Insider tržišna pozicija* – koristi strategije kojima poduzeće prenosi vlastite resurse (tehnologiju, know-how, kadrove) u inozemstvo (poduzeće u inozemstvu izvodi ne samo marketinške nego i proizvodne i druge aktivnosti).

Za korištenje strategija outsider tržišne pozicije nisu potrebna velika početna ulaganja, dok su za korištenje insider tržišne pozicije, u pravilu, potrebna. S obzirom na složenost, strategije se mogu podijeliti u tri osnovne skupine, a to su: jednostavne ili klasične strategije (izvoz i uvoz), srednje složene strategije međunarodne poslovne suradnje (licence, montaža, kooperacija, ugovorna proizvodnja, franchising itd.) i složene strategije (zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu). Poduzeće izborom odgovarajuće strategije ulaska na strano tržište određuje svoje okvire poslovanja u inozemstvu u kojima može postati konkurentno i uspješno, ali isto tako postoji opasnost od potencijalnog izlaganja određenim rizicima i nesigurnostima tog tržišta. Za poduzeća koja tek započinju svoj nastup na inozemnom tržištu preporučljivo je da koriste one jednostavnije strategije. Poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima koriste različite kombinacije gore navedenih strategija kako bi zadovoljila različite potrebe stranih tržišta, ali i svoje ciljeve poslovanja. Tvrtnke koje se žele internacionalizirati na raspolaganju imaju niz strategija koje mogu koristiti za proširenje svog poslovanja. Na slici 1. prikazane su strategije ulaska na strano tržište.

**Slika 1. Strategije ulaska na strano tržište**



Izvor: Previšić i Ozretić Došen (1999.)

Domaće poduzeće može izabrati jednu od strategija izlaska s domaćeg, odnosno ulaska na strano tržište navedenih na slici 1. Kako bi poduzeće izabralo određenu strategiju prvo mora izabrati tržište na koje će izvoziti svoje proizvode. Mora odlučiti kada je najbolje izvoziti i je li to poduzeću uopće potrebno, sukladno s ciljevima svog poslovanja. Vrijedi neko opće pravilo da poduzeće treba krenuti izvoziti u onom trenutku kada ima neki superioran proizvod ili uslugu ili neki drugi element marketinškog miksa poput cijene, promocije ili distribucije. Dakle, poduzeće kreće izvoziti u onom trenutku kada ima određenu konkurentsku prednost u odnosu na ostale maloprodavače u istom lancu. Alexander i Myers (2000.) u svom istraživanju navode kako će iskustvo firme utjecati na izbor tržišta na koje poduzeće ulazi i odabir strategije kojom će ući. Za dobru odluku pri izboru stranog tržišta poduzeće treba prikupiti sve relevantne informacije o tom potencijalnom tržištu, a te najvažnije informacije podrazumijevaju informacije o potencijalu stranog tržišta, uvjetima pristupa inozemnom tržištu, troškovima distribucije, lokalnim i međunarodnim konkurentima, prihvatljivosti proizvoda ili usluga te dodatnim uslugama koje poduzeće može pružiti.

Klasična strategija ulaska na strano tržište je izvoz. U praksi se smatra najjeftinijom strategijom nastupa u inozemstvu, no to nije sasvim točno. Naime, ne traži ulaganja u proizvodne procese u inozemstvu, ali nužna su ulaganja u izvozni marketing. Kod izvoza je potrebno razlikovati dva oblika - jedan oblik izvoza je orijentiran na prodajnoj, odnosno vanjskotrgovinskoj koncepciji (izvozna prodaja), dok je drugi oblik temeljen na izvoznom marketingu. Izvozna prodaja kao svoj temelj koristi prodajnu orijentaciju, a to podrazumijeva da je cjelokupna aktivnost poduzeća zasnovana na jakom naglašavanju prodajnih metoda i tehnika. Koncepcija izvoznog marketinga zasniva se na poduzeću koje je cjelokupno orijentirano prema zahtjevima inozemnog tržišta (Previšić i Ozretić Došen, 1999.). Prema Knego (1998.) maloprodajno poduzeće može koristiti jednu od sljedećih mogućih ulaznih strategija na stranom tržištu:

### **Licenca**

Ugovorom o licenci davatelj licence, odnosno domaće poduzeće, korisniku licence daje posebno pravo, a to se odnosi na upotrebu imena proizvoda, tehnologije, distribucije proizvoda i komercijalizacije patenata. Prednost ovakvog načina ulaska je u vidu dijeljenja rizika, stvaranja prihoda, povećane mogućnosti prodora na tržište, snižavanju troškova, uštede vremena, pristupu stručnom znanju te stjecanju konkurentске prednosti. Uostalom, ova

strategija zahtijeva i najmanje kapitala i nosi najmanji rizik u odnosu na druge. Unatoč navedenom, manje je atraktivna opcija ulaska na strano tržište u odnosu na druge opcije. Primjerenija je manjim i srednjim poduzećima. Uobičajen primjer licence je prodaja primjerka softvera koji se koristi u poslovanju nekom inozemnom poduzeću.

### **Koncesija**

Koncesija se definira kao svojevrsna dozvola za obavljanje određene radnje, koja je uvjetovana posebnim odobrenjem. Prate ju nizak rizik i nizak trošak, ali karakterizira je i nizak stupanj kontrole. Njezina primjena može se vidjeti u dozvolama koje se daju za korištenje postojećeg prodajnog prostora ili određenih oblika maloprodaje u nekom prostoru. Prostorno veliki maloprodajni objekti bi koncesiju mogli uvrstiti u vlastite poslovne politike, a inozemnim trgovcima ovakva strategija može poslužiti kao test za vlastite mogućnosti na stranim tržištima.

### **Franšiza**

Najjednostavnije rečeno franšiza je ugovor između prodavatelja i kupca, koji kupcu (franšizantu) dopušta da prodaje proizvode ili usluge prodavatelja (franšizora) te koristi njegov brend i logo. Osnovna obveza franšizora je da prenosi sva znanja, tehnologije, know-how i procese, kao i promjene u samom poslovanju, ali naravno i da osigura prava za legalno poslovanje i korištenje svog imena franšizantu. S druge strane, obveza kupca franšize je pridržavanje pravila poslovanja i plaćanje franšizne naknade. To je strategija koja je srednjeg intenziteta glede razine troška i kontrole. Najveća prednost ovakvog oblika poslovanja je ulazak u već uhodani posao. Primjeri nekih najpoznatijih svjetskih franšiza su najpoznatiji lanac brze hrane McDonald`s te lanac kafića Starbucks.

### **Joint venture (Zajedničko ulaganje)**

Maloprodajno poduzeće koje se odluči za ovu strategiju zajedničkog ulaganja kako bi internacionaliziralo svoje poslovanje bira za poslovne partnere one tvrtke koje su dobro pozicionirane na stranom tržištu. Ovu strategiju prati manji rizik za poslovni neuspjeh. Rizik se disperzira, odnosno raspoređuje na ulagače, najčešće u vidu uloženog u zajednički poslovni pothvat. Jedna od prednosti ove strategije je i smanjenje potrebnog vremena da se realizira zajednički pothvat. Također, smanjuje se i trošak jer u istom poslu sudjeluje barem još jedan



poslovni partner. Najveća slabost ovakvog oblika internacionaliziranja je u vidu konflikata između poslovnih partnera koji sudjeluju u ovom poslu. To bi se moglo regulirati ugovorom koji bi sadržavao informacije o nastanku mogućih situacija, ali i koji bi definirao određene obrasce i načine ponašanja. Ostvari li se dobit realizacijom zajedničkog pothvata ona će biti podijeljena u skladu s odredbama ugovora. Primjenu ove strategije možemo vidjeti na primjeru zajedničkog poslovnog pothvata između proizvođača vozila Volva i taxi diva Ubera koji za cilj imaju proizvodnju automobila bez vozača, omjer vlasništva bio bi 50-50, a posao bi prema ugovoru o zajedničkom ulaganju bio vrijedan 350 milijuna dolara.

### **Akvizicija**

Akvizicija podrazumijeva kupovinu samog poduzeća ili većinskog dijela poduzeća radi realiziranja poslovnog pothvata. Dakle, akvizicija označava stjecanje neke tvrtke od strane druge tvrtke kupnjom njezine cjelokupne imovine ili kupnjom njezine vlasničke glavnice, odnosno većinskog udjela u njezinoj vlasničkoj glavnici. Osnovna prednost ove strategije je brzina nastupa na stranom tržištu. Ipak, ovaj vid ulaska na strano tržište nije najisplativiji jer ga prati visoki trošak. Poduzeće koje prakticira ovaj oblik strategije ima visok stupanj kontrole kupljenog. Primjenu ove strategije možemo vidjeti na primjeru Facebooka i Instagrama, kada je 2012. godine Facebook kupio Instagram za milijardu dolara.

### **Samostalan ulazak**

Poduzeća se odlučuju za samostalni ulazak kada žele potpuno zadržati kontrolu nad svojim poslovanjem. Ova strategija ima sva obilježja internog razvoja poduzeća. Tvrtka koja koristi ovu strategiju oslanja se maksimalno na korištenje svojih postojećih potencijala. Ako se poduzeće odluči na korištenje ove strategije za svoj strani ulazak bit će potrebno puno vremena za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Najveća mana ovakvog ulaska je visoka razina troškova i dugotrajnost procesa.

### **Opcija nekontroliranog interesa**

Korištenjem ove strategije poslovni pristup se usmjerava prema partnerima za koje maloprodajni menadžment poduzeća procijeni da imaju potrebne kvalifikacije za upravljanje tržišnim djelovanjima. Lošije strane ove strategije su pasivna pozicija poduzeća na inozemnom

tržištu, slabija kontrola i niska razina utjecaja. Ključna prednost ove strategije je minimalni rizik.

### **Prekogranični savezi**

Prekogranični ili strateški savez predstavlja povezivanje s konkurentom, dobavljačem ili kupcem u kojem se, kombinacijom prednosti i snaga partnera postiže bolja konkurentska pozicija na globalnom svjetskom tržištu. Razlikuju se od zajedničkih ulaganja po tome što su ekstenzivniji i složeniji (partneri u savez ulažu svoj know-how, tehnologiju, pristup distribucijskoj mreži i sl.). Prednosti za sudionike strateških saveza su jačanje konkurentnosti svakog sudionika, ekonomija razmjera, bolja primjena tehnologije, smanjenje rizika. Ipak, savezi imaju i određene nedostatke poput manjka kontrole, jer u savezu je poduzeće primorano dijeliti sve od know-howa do tehnologije sa svojim partnerima. Prijeti i opasnost od neuspjeha, budući da se radi o suradnji minimalno dva poduzeća, a većinom se radi i o više njih. Također, tu su i nemogućnost dogovora i donošenja ključnih odluka, kao i razlike u organizacijskoj kulturi koje mogu dovesti do tog neuspjeha. Strateški savez ima i negativan utjecaj na fleksibilnost sudionika. To znači da mogu ograničiti sudionike saveza na način da im ne dopuštaju sudjelovanje u drugim savezima, akvizicijama i sl. Primjer strateškog saveza je suradnja General Motorsa i Toyote u automobilskoj industriji.

### **2.3. Internacionalizacija u trgovini na malo**

Trgovci na malo sve se više internacionaliziraju, iako je to postalo uobičajena pojava. Internacionalizacija nizozemskih i engleskih trgovačkih kuća zabilježena je još u srednjem vijeku, a prva strana ulaganja dokumentirana su u doba industrijalizacije. No, pravi početak internacionalizacije moderne maloprodaje započeo je tek nakon Drugog svjetskog rata. Među prvima su se počele internacionalizirati trgovine mješovitom robom, tako da je Spar bio jedan od prvih koji je svoje poslovanje proširio na strana tržišta i to 1947. godine. U kasnijim šezdesetima uslijedili su Aldi i Metro, francuski Carrefour počeo je svoju internacionalizaciju u ranim sedamdesetima, a Costco i AEON u osamdesetima. Gore navedena poduzeća bila su među vodećima koji su započeli s internacionalizacijom, no većina trgovaca na malo počinje svoju internacionalizaciju padom komunizma i početkom stvaranja otvorenijih i liberalnijih tržišta. Svoju prvu poslovnicu na stranom tržištu vodeći svjetski maloprodavač Walmart je

otvorio tek 1991. godine u Meksiku, ali isto tako i britanski Tesco je izlazak na strano tržište ostvario tek 1996. u Češkoj. Izbor načina ulaska na maloprodajno tržište obuhvaća područje sukoba između korištenja potpunog ili zajedničkog kontroliranja poslovanja, odnosno odluku za samostalno poslovanje u stranim zemljama ili partnerstvo s drugima (Elsner, 2014). Internacionalizacija maloprodaje se odnosi na sve oblike i faze aktivnosti u inozemstvu, u kojima neko maloprodajno poduzeće postaje aktivno izvan granica svoje zemlje. Aktivna maloprodajna poduzeća na međunarodnim tržištima mogu djelovati kroz prijenos dobara, know-howa, zaposlenika, proizvodnih sredstava te kapitala (Segetlija i Lamza-Maronić, 1999.). Prema Knežević i Delić (2015.) internacionalizacija maloprodaje se može podijeliti u dvije dimenzije: internacionalizacija maloprodajnih aktivnosti kao što su logistika i distribucija i internacionalizacija maloprodajnih formata ili prodajnih mjesta pomoću kojih bi se pristupilo kupcima na stranim tržištima. Motivi internacionalizacije u trgovini na malo, odnosno uključivanje na strano tržište, prema Marković (1995.) su:

- ostvarivanje dobiti
- razvoj i rast poduzeća
- bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta
- mogućnosti većeg zapošljavanja
- marketinška sposobnost poduzeća
- poduzetnički motivi u poduzeću
- inovacije proizvoda
- zasićenost domaćeg tržišta
- prednost stranog pred domaćim tržištem.

Današnji trend pokazuje da je sve više poduzeća koja se žele okušati na međunarodnom tržištu, ali dosta njih ostaje i u poznatom okruženju te nije spremno preuzeti rizike koje inozemno tržište donosi. Izlazak na strano tržište nosi velik broj prednosti, ali isto tako i velik broj izazova poput političke nesigurnosti, stranog jezika te pravnih regulativa. Kod razmatranja ulaska na strano tržište potrebno je dobro analizirati sve rizike koje to tržište donosi (Malenica i Dobrić, 2014.). Pokretačke snage koje motiviraju tvrtke da postanu globalno aktivne mogu se klasificirati u sile privlačenja i sile potiskivanja. Sile privlačenja kao što i sam naziv govori su proaktivne sile i "vuku" poslovanje na strana tržišta, a sile potiskivanja su reaktivne sile koje potiču poduzeća da posluju međunarodno jer između ostaloga dolazi do zasićenja na

domaćem tržištu. Sile koje "vuku" poslovanje na inozemno tržište su sljedeće (MBA Knowledge Base):

- **Dobitna prednost zbog povećanja volumena** – za one tvrtke koje su uglavnom poslovale ispod svojih kapaciteta, tržišta u razvoju nude velike mogućnosti za povećanje prodaje i profita.
- **Privlačnost jeftine radne snage** – mnoge multinacionalne kompanije (MNC) lociraju svoje podružnice u zemljama s niskim plaćama i niskim troškovima kako bi iskoristile niske cijene proizvodnje i maksimizirale profit.
- **Iskorištavanje prilika za rast** – multinacionalna poduzeća postaju sve više zainteresirana za niz zemalja u razvoju jer dohodak i stanovništvo u tim zemljama brzo rastu te se pruža ogromna mogućnost rasta i tvrtkama iz zemalja u razvoju.
- **Rast regionalnih trgovačkih blokova** – regionalni trgovački blokovi doprinose ubrzanju procesa globalizacije, ali i internacionalizacije. Trgovački blokovi uz proces internacionalizacije nastoje promicati međunarodno poslovanje uklanjanjem trgovinskih i investicijskih prepreka. Integracija između zemalja te sudjelovanje i članstvo u udruženjima poput WTO i GATT rezultira raspodjelom resursa u cijelom trgovinskom području, promicanju rasta te razvoju novih tehnologija i inovacija i uklanjanju zastarjelih metoda poslovanja.
- **Smanjenje trgovinskih i investicijskih prepreka** – smanjenje trgovinskih i investicijskih prepreka uvelike je pridonijelo internacionalizaciji. Na ovaj način omogućeno je poduzećima neometano kretanje roba, usluga, kapitala, tehnologija te ljudskih potencijala među zemljama.

Osim privlačćih faktora, postoje i oni "push" faktori, odnosno kada domaće tržište "prisiljava" maloprodavača na izlazak na strano tržište. Ti faktori ogledaju se kroz (MBA Knowledge Base):

- **Zasićenost domaće potražnje** – zasićenost domaćeg tržišta, odnosno zasićenost proizvodima na domaćem tržištu javlja se kada se gotovo potpuno iskoristi tržišni potencijal. Kao primjer može se navesti pad nataliteta u nekoj državi koji za posljedice ima smanjenje tržišta proizvoda za djecu. Kao odgovor na takvu situaciju tvrtke poduzimaju međunarodne operacije kako bi se proširile, stekle resurse iz drugih zemalja ili diverzificirale svoje aktivnosti te otkrile potencijale na novim tržištima.

- **Ekonomija razmjera** – vidljiva je kroz smanjenje jediničnih troškova proizvodnje do kojeg dolazi zbog proizvodnje u velikim razmjerima. Osim izravnog smanjenja jediničnih troškova, proizvodnja u velikim razmjerima omogućuje veću podjelu rada i specijalizaciju ljudi i strojeva, što donosi mnoge daljnje prednosti i također posredno smanjenje troškova. Ekonomiju razmjera u potpunosti mogu iskoristiti poduzeća u zemljama s velikim unutarnjim tržištem, dok poduzeća manjih zemalja ekonomija razmjera potiče na proizvodnju za svjetsko tržište. Izlaskom na strana tržišta može se potaknuti masovna proizvodnja određenog proizvoda, što će posljedično dovesti do smanjenja troškova po jedinici proizvoda i troškova u globalu.
- **Tehnološka revolucija** – tehnološki napredak ozbiljno je povećao veličinu optimalnog opsega rada u mnogim industrijama, zbog čega je potrebno imati i strano tržište kako bi se mogle iskoristiti prednosti gore navedene ekonomije razmjera. Događa se značajan razvoj u komunikacijama, transportu i obradi informacija. Razvojem Interneta i drugih oblika komunikacije pružaju se široke mogućnosti na stranim tržištima.
- **Domaća recesija** – recesija na domaćem tržištu, ne nužno domaćem, nego onom na kojem poduzeće ostvaruje veliki dio prihoda često potiče poduzeća da istražuju strana tržišta. Primjer poduzeća koje je izašlo na globalno tržište potaknuto domaćom i svjetskom recesijom 2008. godine je Lego. Naime, SAD je bio jedno od glavnih tržišta Lego-a, no kriza je dovela do stagnacije zbog nedostatka inovativnih proizvoda, stoga su odlučili svoje tržište proširiti na Aziju te pojačati postojeće europsko tržište dodatnim širenjem. To je rezultiralo najvećim prihodima tvrtke do tada.
- **Konkurencija kao pokretačka snaga** – konkurencija može postati pokretačka snaga internacionalizacije. Može postojati intenzivna konkurencija na domaćem tržištu, ali slabija u određenim stranim zemljama. Upravo ta intenzivnija konkurencija na domaćem tržištu “tjera” poduzeće na izlazak na strana tržišta gdje će lakše moći ostvariti određenu konkurentsku prednost.
- **Državne politike i propisi** – vladine politike i propisi mogu motivirati internacionalizaciju. Postoje i pozitivne i negativne vladine mjere. Mnoge vlade nude brojne poticaje i potpore domaćim poduzećima za izvoz i ulaganja na stranim tržištima. Pojedine vlade svojim negativnim politikama, u vidu visokih poreza, nameta i doprinosa te određenim restrikcijama “tjeraju” domaća poduzeća na strana tržišta na kojima se nude bolji uvjeti poslovanja.

- **Poboljšanje imidža poduzeća** – međunarodno poslovanje pomaže poduzeću u poboljšanju njegovog imidža. Postoji određena teza da kada domaći potrošači saznaju da poduzeće ostvaruje značajan dio prihoda u inozemstvu, bit će skloniji kupnji njihovih proizvoda.
- **Strateška vizija** – sustavna i rastuća internacionalizacija mnogih poduzeća u biti je dio njihove poslovne politike ili strateškog upravljanja. Poticaj za internacionalizaciju dolazi iz želje za rastom, potrebe da se postane konkurentniji, potrebe za diverzifikacijom i stjecanju strateških prednosti navedenim procesom.

Ovi privlačeci i potisni faktori upravo određuju trendove i smjer kretanja maloprodavača na stranim tržištima. Poduzeća su motiviranija za izlazak na druga tržišta zbog širokog spektra mogućnosti koje im takva tržišta mogu pružiti. Prijenos tehnologija i novih oblika skladištenja, smanjenje troškova te povećanje vlastite konkurentnosti su samo neke od mogućnosti koja ta poduzeća mogu ostvariti. Suvremena trgovina zahtijeva i od onih manjih, ali pogotovo od onih najvećih, da se prilagode trendovima kretanja na svjetskim tržištima. Internacionalizacija i potreba poduzeća za njom je posebno dobila na značaju posljednjih 15ak godina.

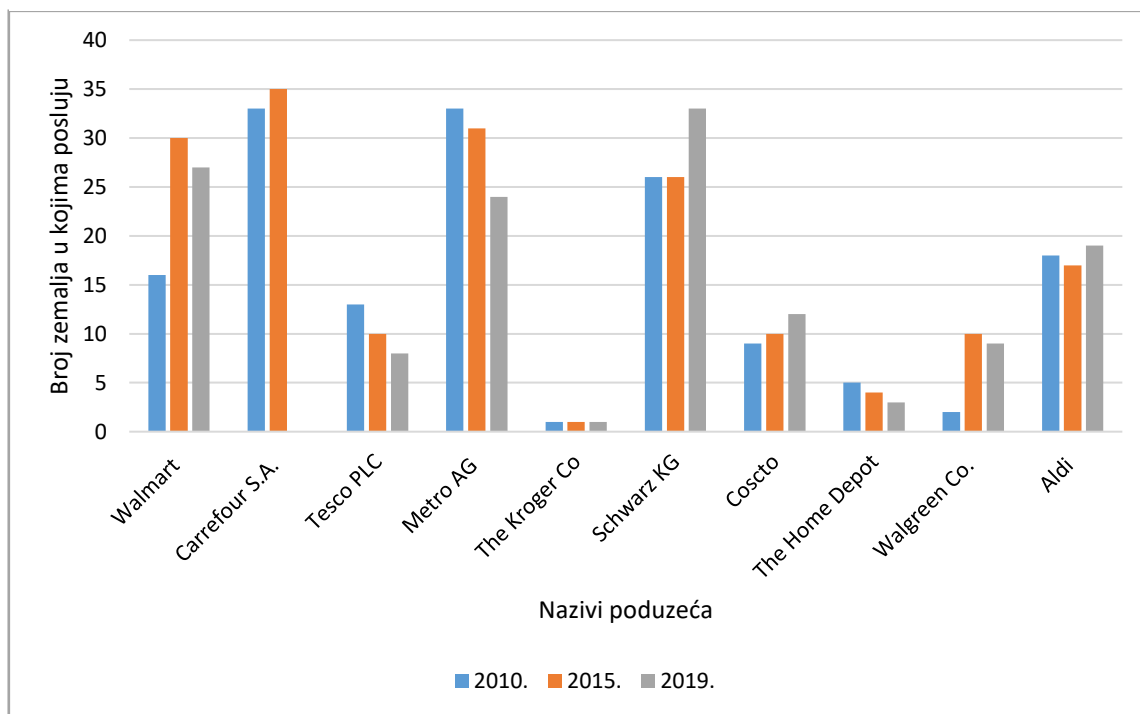
U tablici 1. prikazano je top 10 maloprodavača prema prihodima od prodaje iz 2010. godine te broj zemalja u kojima su poslovali u 2010., 2015. i 2019. godini. Podaci iz tablice 1. grafički su prikazani na grafikonu 1.

**Tablica 1. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2010. u periodu 2010.-2019.**

Top 10 poduzeća po prihodima iz 2010.	Zemlja podrijetla	Broj zemalja u kojima posluje 2010.	Broj zemalja u kojima posluje 2015.	Broj zemalja u kojima posluje 2019.
Walmart	SAD	16	30	27
Carrefour S.A.	Francuska	33	35	-
Tesco PLC	UK	13	10	8
Metro AG	Njemačka	33	31	24
The Kroger Co	SAD	1	1	1
Schwarz KG	Njemačka	26	26	33
Costco	SAD	9	10	12
The Home Depot	SAD	5	4	3
Walgreen Co.	SAD	2	10	9
Aldi	Njemačka	18	17	19

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

**Grafikon 1. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2010. u periodu 2010.-2019.**



*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

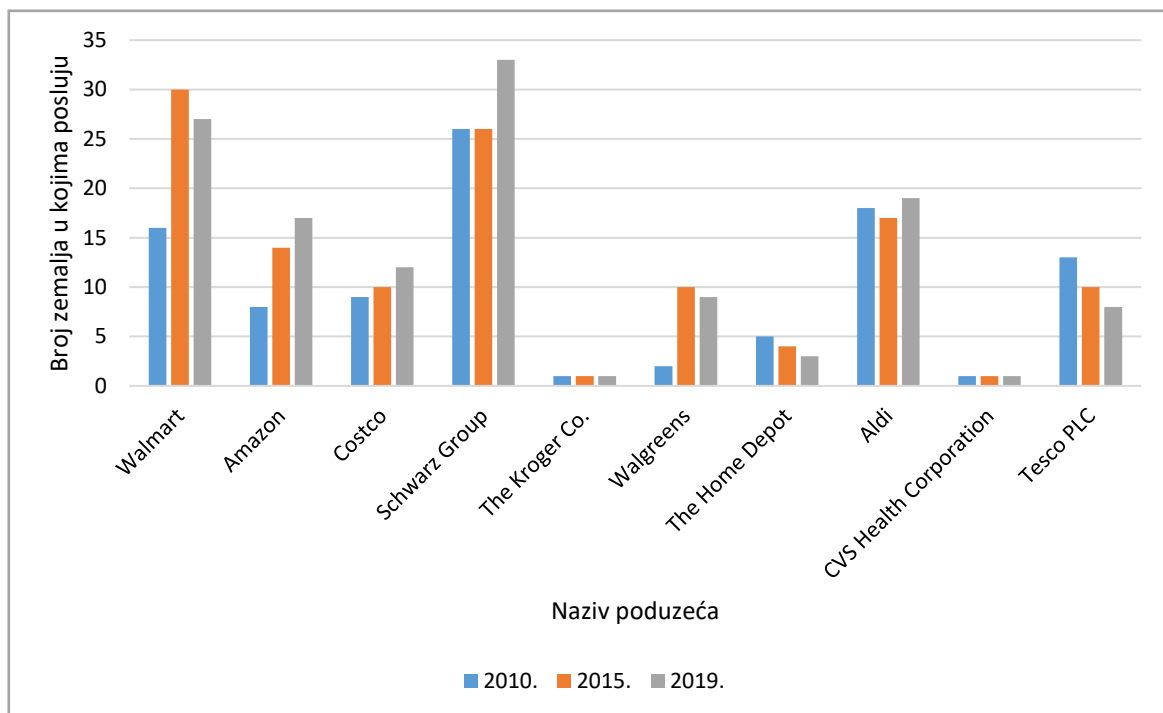
U tablici 2. prikazano je top 10 maloprodavača prema prihodima od prodaje iz 2019. godine te broj zemalja u kojima su poslovali u 2010., 2015. i 2019. godini. Podaci iz tablice 2. grafički su prikazani na grafikonu 2. Zelene strelice u tablici 2. označavaju poduzeća koja su rasla prema prihodima u 2019. u odnosu na 2010. godinu, odnosno promijenila svoju poziciju u top 10 maloprodavača prema gore, dok su crvenom strelicom označena poduzeća čiji prihodi su pali, sukladno tome i njihovo mjesto je palo na tablici top 10 maloprodavača. Plavom bojom su označena poduzeća čija se pozicija nije mijenjala.

**Tablica 2. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2019. u periodu 2010.-2019.**

Top 10 poduzeća po prihodima iz 2019.	Zemlja podrijetla	Broj zemalja u kojima posluje 2010.	Broj zemalja u kojima posluje 2015.	Broj zemalja u kojima posluje 2019.
Walmart 	SAD	16	30	27
Amazon 	SAD	8	14	17
Costco 	SAD	9	10	12
Schwarz Group 	Njemačka	26	26	33
The Kroger Co. 	SAD	1	1	1
Walgreen Co. 	SAD	2	10	9
The Home Depot 	SAD	5	4	3
Aldi 	Njemačka	18	17	19
CVS Health Corporation 	SAD	1	1	1
Tesco PLC 	UK	13	10	8

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

**Grafikon 2. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2019. u periodu 2010.-2019.**



*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

Uspoređujući podatke prikazane u tablicama 1. i 2. te na grafikonima 1. i 2., može se primijetiti kako je Walmart vodeći prema prihodima i u 2010. i u 2019., no možda to ne bi bilo tako da svoje poslovanje nisu širili na strana tržišta, što govori i podatak da se sa 16 tržišta iz 2010. proširio na njih čak 30 2015. godine. Izlazak s pojedinih tržišta u 2019. godini rezultirao je smanjenjem broja zemalja unutar kojih posluju (s 30 zemalja na 27 zemalja), no to se nije



odrazilo na njihove prihode te su zadržali vodeću poziciju. Dobar primjer kako je internacionalizacija jedan od ključeva uspješnosti poslovanja je Amazon. Promatrajući tablice 1. i 2., primjećuje se kako ga u tablici broj 1. nema, a u tablici broj 2. on se nalazi na drugom mjestu, odmah iza Walmarta. Isto tako, 2010. Amazon je poslovao u samo 8 zemalja, da bi se taj broj povećao na 14 2015. godine te na posljetku na 17 zemalja 2019. godine. Britanski Tesco je s trećeg mjesta po prihodima iz 2010. godine pao na deseto mjesto 2019. godine. Sukladno tome, njihova inozemna aktivnost je s 13 tržišta iz 2010. pala na 8 tržišta 2019. godine.

Proporcionalnost internacionalizacije i prihoda poduzeća može se vidjeti i u primjeru njemačkog Metroa. Naime 2010. godine nalazili su se na visokom četvrtom mjestu prema prihodima te su poslovali na tržištima 33 zemlje. Devet godina kasnije nisu bili ni u top 30 prema prihodima, a njihovo tržište se smanjilo na 24 zemlje. Izuzetci u ovim tablicama i grafikonima su The Kroger, američki maloprodavač mješovite robe koji posluje samo na američkom tržištu te CVS health corporation, američka farmaceutska kompanija koja je također orijentirana isključivo na američko tržište. Jedino poduzeće koje je napredovalo, a da je smanjivalo broj tržišta na kojima posluje je The Home Depot. Broj tržišta se iz 2010. s pet smanjio na tri u 2019. godini. Unatoč smanjenju broja tržišta napredovali su za jedno mjesto u promatranom periodu. No, u globalu većina ovih maloprodavača ne može se orijentirati samo na domaće tržište i primorana je izaći na razna svjetska tržišta kako bi ostvarila stalni rast i razvoj. Stoga je internacionalizacija danas jedan od najbitnijih procesa samog poduzeća, a potreba za njom nikad nije bila veća.

#### **2.4. Utjecaj internacionalizacije na globalnu ekonomiju**

Uz promjene u kratkoročnim gospodarskim uvjetima, globalizacija uz internacionalizaciju sa sobom donosi mnoge prednosti, ali i izazove za pojedina poduzeća i države. Procesom internacionalizacije i širenjem na svjetska tržišta pojavile su se brojne nove pogodnosti za poduzeća, kako domaća tako i ona koja ulaze na ta tržišta. Internacionalizacija je omogućila informacijsku revoluciju s tehnološkim napretkom i nižim troškovima komunikacije, pojavile su se nove tvrtke i industrije, dok su one postojeće poduzele velike promjene, prilagodbu ili su se ugasile. Nove komunikacijske mreže omogućile su lakše prikupljanje informacija od strane pojedinaca, kao i pružanje novih mogućnosti tvrtkama. Omogućena su sredstva tvrtkama za

učinkovitiju interakciju s ključnim dionicima (dobivanje informacija o preferencijama potrošača, zahtjevima i prijedlozima kao i oglašavanja kupcima). Daljnji razvoj logistike i upravljanje opskrbnim lancem te oslanjanje na nove metode i koncepte rezultirao je lakšem kretanju robe diljem svijeta uz sve veću učinkovitost i niže troškove. Pojavile su se tržišne niše koje pružaju dodatne mogućnosti manjim tvrtkama i potrebu da one veće tvrtke odgovore na sve veću raznolikost potražnje, odnosno pojavila su se sve segmentiranija tržišta. Potaknuto je smanjenje vladinih mjera i drugih prepreka trgovini i ulaganjima. Povećana je konkurencija i povećane su mogućnosti za tvrtke svih veličina. S održivim proizvodom ili uslugom i najmanja tvrtka danas može pronaći potencijalne kupce i načine distribucije diljem svijeta. Povećana lakoća ulaska na strana tržišta također je rezultirala novim sudionicama koji su stvorili povećanu konkurenciju na svim tržištima (Albaum i Duerr, 2011.). Zemlje koje su otvorene prema stranim tržištima i prihvaćaju poduzeća koja ulaze na njihovo tržište ne pomažu samo poslovanju svojim poduzećima u vidu boljih tehnologija, know-howa i inovacija, već na taj način pomažu i domaćim potrošačima koji će moći profitirati od jeftinijih i moguće kvalitetnijih proizvoda. Uobičajeno bez prave konkurencije unutar svoje zemlje, poduzeća prilično rijetko i sporo unose promjene. Dakle, konkurencija na stranim tržištima pospješuje globalno poslovanje svih dionika u tom procesu te ih tjera na inovativnost. (Ahlstrom i Bruton, 2009.)

### 3. IZVORI PODATAKA I METODOLOGIJA

#### 3.1. Izvori podataka

Za bilo koji istraživački rad, potrebni su relevantni podaci i informacije. Potrebni podaci i informacije mogu se prikupiti iz primarnih i sekundarnih izvora. Prema Dumičić et al. (2011.) primarni izvori podataka su izvorna istraživanja koja mogu biti:

1. anketna istraživanja
2. istraživanja pomoću pokusa
3. kontrolirana neposredna opažanja.

Primarni podaci omogućuju dobivanje specifičnih i ciljanih informacija i podataka za traženi problem istraživanja. Potrebno je pažljivo planirati proces prikupljanja podataka jer iziskuje puno vremena i sredstava. Ovisno o kompleksnosti zadanog problema istraživanja izrađuje se plan istraživanja koji specificira objekt i cilj studije kao i tehnike koje se koriste pri prikupljanju, analizi i interpretaciji podataka. U situaciji kada istraživaču nisu dostupni sekundarni podaci, nedovoljni su ili zastarjeli, on prelazi na prikupljanje primarnih podataka. Primarni podaci mogu se prikupiti osobno ili se za prikupljanje podataka može angažirati neka agencija koja se bavim tržišnim istraživanjem. Postoje dva načina prikupljanja primarnih podataka, a to su promatranje i ispitivanje. Promatranje je način prikupljanja informacija bez postavljanja pitanja te je prikladnije od ispitivanja jer ne utječe na ponašanje i odgovor ispitanika. Ispitivanje se odnosi na izravno postavljanje pitanja. Koristi se kada je teško doći do određenih informacija i kada ne postoji drugi način da se potrebne informacije prikupe. Najčešće se radi o istraživanjima stavova, spoznaja, ponašanja i navika ispitanika, a najčešći oblik ovakvog prikupljanja podataka je anketa (Previšić i Ozretić Došen 1999.).

Sekundarni podaci su definirani kao podaci koji su već prikupljeni za neku drugu svrhu i kao takvi su svima dostupni. Mogu biti interni ili eksterni. Interni sekundarni podaci se odnose na one podatke koji su unutar poduzeća u vidu knjigovodstvenih i financijskih izvještaja. Podatke unutar poduzeća, ukoliko su mu dostupni, istraživač može prikupiti iz općih statističkih podataka o poduzeću, iz baza podataka, raznih portfolio analiza te eventualno prikupljanjem podataka od poslovnih partnera. Eksterni sekundarni podaci odnose se na podatke dostupne izvan poduzeća, odnosno na „međunarodnom tržištu“, a to su publikacije državnih ureda,

agencija, raznih znanstvenih institucija i poslovnih udruga kao i komercijalni izvori podataka (Dumičić et al. 2011.). Najveći problem kod ovakvih podataka je njihova točnost. Ukoliko se želi postići usporedivost i korisnost provedenog istraživanja, istraživač mora navesti originalne izvore i voditi računa da materijali koje je koristio odgovaraju standardima traženog projekta. Sekundarni podaci nisu usporedivi u slučajevima kada su:

- statističke kategorije koje se uspoređuju različite širine
- kategorije definirane preširoko
- podaci rezultat različitih jedinica analize
- kriteriji korišteni za grupiranje u statističke kategorije različiti.

Sekundarni izvori podataka lako su dostupni, jeftini i za većinu zemalja su usporedivi (Previšić i Ozretić Došen, 1999.). U tablici 3. navedene su prednosti i nedostaci primarnih i sekundarnih izvora podataka.

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci izvora podataka**

PRIMARNI IZVORI PODATAKA		SEKUNDARNI IZVORI PODATAKA	
PREDNOSTI	NEDOSTACI	PREDNOSTI	NEDOSTACI
– upotreba za konkretnu namjenu	– visoki troškovi prikupljanja podataka	– laka dostupnost	– ograničena upotrebljivost za određenu namjenu
– ekskluzivnost	– teža dostupnost	– niski troškovi prikupljanja podataka	– problematična točnost
– kvalitativna usmjerenost na predmet istraživanja	– opsežne organizacijske i izvedbene pripreme	– ušteda vremena	– ažurnost

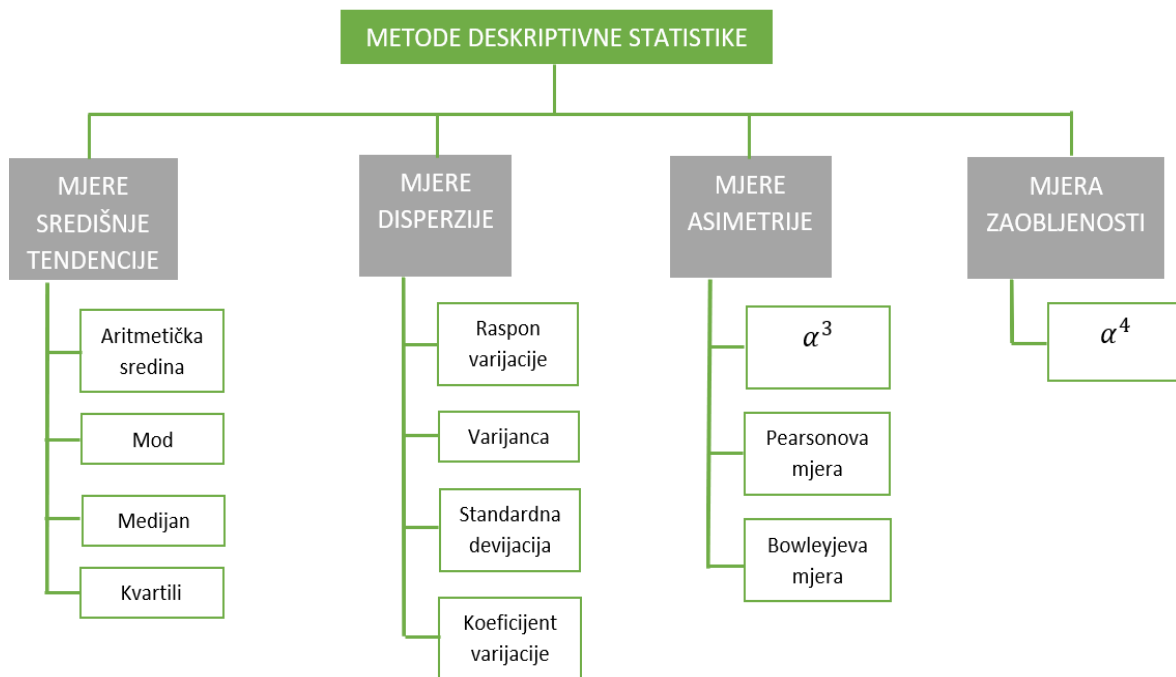
*Izvor: Previšić i Ozretić Došen (1999.)*

Iako su primarni izvori podataka pouzdaniji, ponekad se preferiraju sekundarni izvori podataka jer su lakše dostupni. Potrebno je, ovisno o vrsti istraživanja, koristiti izvore podataka koji će pružiti najviše potrebnih i relevantnih informacija za predmetno istraživanje.

### 3.2. Metode deskriptivne statistike

Deskriptivnom statistikom opisuju se statistički podaci broječanim i grafičkim metodama (Horvat i Mijoč, 2022.). Na slici 2. prikazana je klasifikacija metoda deskriptivne statistike.

Slika 2. Metode deskriptivne statistike



Izvor: Horvat i Mijoč (2022.)

Mjerama središnje tendencije opisuje se niz varijabilnih podataka, a one mogu biti potpune ili položajne (Bahovec et al., 2015.). Potpune mjere središnje tendencije su aritmetička, geometrijska i harmonijska sredina. Kao najčešće korištena mjera središnje tendencije koristi se aritmetička sredina. Ona se dobiva dijeljenjem zbroja svih vrijednosti numeričke varijable i opsega skupa  $n$  (Bahovec et al. 2015.). Razlikuju se jednostavna aritmetička sredina, koja se računa za negrupirane podatke te ponderirana aritmetička sredina koja se računa za podatke grupirane u distribuciju frekvencija. Formula jednostavne aritmetičke sredine uzorka prikazana je izrazom 1:

$$\bar{x} = \frac{\text{suma vrijednosti numeričkog obilježja}}{\text{broj jedinica uzorka}} = \frac{\text{total uzorka}}{n} = \frac{\sum x}{n} \quad (1)$$

Položajne mjere središnje tendencije su mod, medijan i kvartili. Mod označava najčešću vrijednost u skupu podataka (Dumičić et al., 2011.). U statistici, mod predstavlja najzastupljeniju vrijednost niza te je dopuštena primjena u analizi podataka svih mjernih ljestvica.

Prema Dumičić et al. (2011.) medijan je mjera središnje tendencije koja dijeli niz podataka uređenih po veličini na dva jednakobrojna dijela. Postupak izračunavanja medijana razlikuje

se ovisno o tome radi li se o parnom ili neparnom skupu podataka. Ako se radi o parnom skupu podataka, medijan se izračunava na sljedeći način:

1. određivanje središnjeg člana niza  $\frac{n}{2} = INT$
2. određivanje redosljednog mjesta u nizu središnjeg člana  $r = \frac{n}{2}$
3. određivanje numeričke vrijednosti (medijana) središnjeg člana niza
 
$$Me = \frac{x_r + x_{r1}}{2}$$
4. pronalazak  $x_r$  i  $x_{r1}$  vrijednosti u redosljedno uređenom nizu, zbroj numeričkih vrijednosti na pozicijama  $x_r$  i  $x_{r1}$  te dijeljenje dobivenog zbroja s 2.

Ukoliko se radi o neparnom skupu podataka, medijan se izračunava na sljedeći način:

1. određivanje središnjeg člana niza  $\frac{n}{2} \neq INT$
2. određivanje redosljednog mjesta u nizu središnjeg člana  $r = INT\left(\frac{n}{2}\right) + 1$
3. određivanje numeričke vrijednosti (medijana) središnjeg člana niza
 
$$Me = x_r$$
4. pronalazak  $x_r$  vrijednosti u redosljedno uređenom nizu.

Za razliku od medijana koji niz dijeli na dva jednaka dijela, kvartili niz dijele na 4 jednaka dijela. Moguće je izračunati tri kvartila, a to su:  $Q_1$  (prvi ili donji kvartil),  $Me$  (drugi kvartil ili medijan) i  $Q_3$  (treći ili gornji kvartil) (Horvat i Mijoč, 2022.).

Mjere središnje tendencije ne daju potpune informacije o distribuciji podataka jer postoji mogućnost da dvije distribucije imaju jednak prosjek, a znatno se razlikuju. Uzevši u obzir navedeno, kako bi prikupili preostale informacije potrebno je koristiti mjere disperzije. Mjerama disperzije mjeri se stupanj varijabilnosti podataka (Dumičić et al., 2011.). Dijele se na nepotpune ili potpune mjere disperzije.

Nepotpune mjere disperzije temelje se na samo dva podatka ili informacije, a to su raspon varijacije i interkvartil. Raspon varijacije ( $R_x$ ) je razlika između najveće ( $x_{max}$ ) i najmanje ( $x_{min}$ ) vrijednosti numeričkog obilježja, a izračun je prikazan izrazom 2:

$$R_x = x_{max} - x_{min} \quad (2)$$

Potpune mjere disperzije temelje se na usporedbi svih podataka populacije ili uzorka, a to su varijanca, standardna devijacija i koeficijent varijacije (Dumičić et al., 2011.). Varijanca i standardna devijacija su najčešće korištene mjere disperzije. Varijanca je prosječno kvadratno odstupanje vrijednosti numeričke varijable od numeričke sredine (Bahovec et al., 2015.). Formula za varijancu dana je prikazima 3 i 4. Varijanca populacije računa se na sljedeći način:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N} \quad (3)$$

, dok se varijanca uzorka dobiva sljedećim izračunom:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1} \quad (4)$$

gdje  $x_i$  označava i-tu vrijednost podataka populacije, odnosno uzorka,  $\mu$  označava prosjek populacije,  $\bar{x}$  označava prosjek uzorka, a  $N$ , odnosno  $n$ , označava broj podataka u populaciji, odnosno uzorku. Varijanca mjeri varijabilnost podataka i reprezentativnost aritmetičke sredine. Što je varijabilnost podataka veća, to je reprezentativnost prosjeka manja i obrnuto (Bahovec et al., 2015.).

Uzevši u obzir da su vrijednosti varijance izražene u kvadratima, to otežava njezino tumačenje. Iz tog razloga koristi se standardna devijacija. Standardna devijacija predstavlja pozitivnu vrijednost drugog korijena iz varijance (Horvat i Mijoč, 2022.).

Standardna devijacija je apsolutni pokazatelj reprezentativnosti prosjeka. Što je varijabilnost skupa podataka manja, to će i standardna devijacija biti manja, a prosjek reprezentativniji.

U situaciji kada distribucije imaju različite prosjeke, korištenje standardne devijacije nije prikladno te se tada koristi koeficijent varijacije. Koeficijent varijacije predstavlja postotni omjer standardne devijacije i aritmetičke sredine (Horvat i Mijoč, 2022.). Izračun je dan prikazima 5 i 6:

KOEFICIJENT VARIJACIJE POPULACIJE:  $V = \frac{\sigma}{\mu} \cdot 100\%$  (5)

KOEFICIJENT VARIJACIJE UZORKA:  $V = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100\%$  (6)

pri čemu  $\sigma$  označava standardnu devijaciju populacije,  $s$  standardnu devijaciju uzorka,  $\mu$  aritmetičku sredinu populacije, a  $\bar{x}$  aritmetičku sredinu uzorka. Zbog lakšeg tumačenja, omjer se množi sa 100, kako bi se odstupanje izrazilo u postocima. Manja vrijednost koeficijenta varijacije pokazuje malu relativnu disperziju podataka. Poželjno je da vrijednost varijance bude ispod 30%. Ukoliko vrijednost bude iznad 30% radi se o slaboj reprezentativnosti prosjeka (Dumičić et al., 2011.).

Mjerama asimetrije mjere se načini rasporeda članova statističkog niza oko neke srednje vrijednosti. Drugim riječima, one određuju odstupanje individualnih vrijednosti numeričkog obilježja od aritmetičke sredine, moda, medijana i drugih mjera središnje tendencije (Horvat i Mijoč, 2022.). Najčešće korištena mjera asimetrije je  $\alpha_3$  (engl. *skewness*). Koeficijent asimetrije  $\alpha_3$  za negrupirane numeričke podatke izračuna je prikazan izrazom 7:

$$\alpha_3 = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^3}{\frac{N}{\sigma^3}} \quad (7)$$

pri čemu  $x_i$  označava i-tu vrijednost podataka,  $\bar{x}$  aritmetičku sredinu,  $N$  broj podataka, a  $\sigma$  označava standardnu devijaciju. Koeficijent asimetrije  $\alpha_3$  temelji se na trećim potencijama odstupanja vrijednosti varijable od aritmetičke sredine. Vrijednost koeficijent asimetrije  $\alpha_3$  najčešće poprima vrijednosti iz intervala  $[-2,2]$  (Bahovec et al., 2015.).

Osim koeficijenta asimetrije  $\alpha_3$ , koriste se Pearsonova mjera asimetrije  $s_k$  i Bowleyjeva mjera asimetrije  $s_{kQ}$ . Pearsonova mjera asimetrije temelji se na odnosima aritmetičke sredine i medijana (ili moda) u numeričkom nizu podataka, dok se Bowleyjeva mjera asimetrije temelji na odnosu kvartila i medijana (Bahovec et al., 2015.).

Ukoliko je distribucija simetrična, sve mjere asimetrije su jednake nuli. Za desnostrano (pozitivno) asimetrične distribucije, mjere asimetrije su pozitivne, a za lijevostrano (negativno) asimetrične distribucije mjere asimetrije su negativne (Horvat i Mijoč, 2022.).

Mjerom zaobljenosti  $\alpha_4$  mjeri se zaobljenost unimodalnog vrha (simetrične ili približno simetrične distribucije) (Bahovec et al, 2015.). Izračun koeficijenta asimetrije  $\alpha_4$  za negrupirane numeričke podatke prikazan je izrazom 8:



$$\alpha_4 = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^4}{N \sigma^4} \quad (8)$$

pri čemu  $x_i$  označava i-tu vrijednost podataka,  $\bar{x}$  aritmetičku sredinu, N broj podataka, a  $\sigma$  označava standardnu devijaciju.

**Tablica 4. Vrijednosti koeficijenta zaobljenosti u različitim distribucijama frekvencija**

VRIJEDNOST $\alpha_4$	OBLIK DISTRIBUCIJE
$\alpha_4 = 3$	zaobljenost normalne krivulje
$\alpha_4 > 3$	šiljastija od normalne krivulje
$1,8 < \alpha_4 < 3$	plosnatija od normalne krivulje
$\alpha_4 = 1,8$	pravokutna distribucija
$\alpha_4 < 1,8$	U distribucija

Izvor: Horvat i Mijoč (2022.)

Koeficijent zaobljenosti omogućuje usporedbu i mjerenje zaobljenosti vrha normalne distribucije. Naime, simetričnost distribucije tek je jedna od pretpostavki mjerenja „normalnosti“. Na normalnu distribuciju, osim simetričnosti, utječe i zaobljenost modalnog vrha.

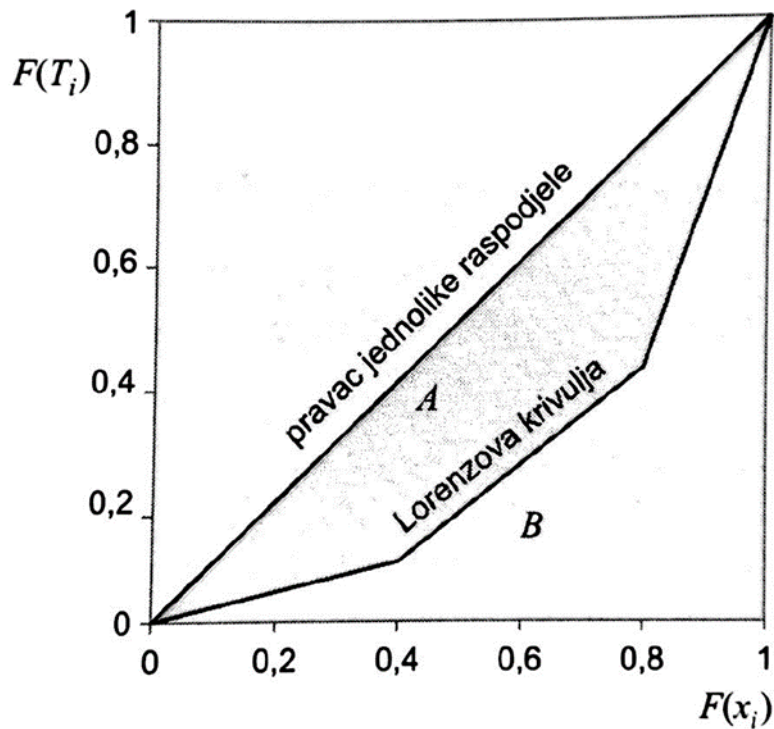
### 3.3. Odabrane mjere ekonomske nejednakosti

Ekonomska nejednakost kao pojam podrazumijeva disperziju u raspodjeli ekonomske moći te se očituje kroz raspodjelu dohotka i bogatstva (Atkinson i Bourguignon, 2015.). Zbog nedostatka jasnih kriterija za odabir određene mjere ekonomske nejednakosti, istraživači su uglavnom bazirali svoj odabir na onu mjeru koja im je od prije poznata (Allison, 1978.).

Mjere koncentracije mogu biti relativne i apsolutne. Jedna od najčešće korištenih relativnih mjera ekonomske nejednakosti je Ginijev koeficijent koncentracije. Za izračun Ginijevog koeficijenta podatke treba poredati po veličini – od najmanjeg prema najvećem. Utvrđuje se pomoću grafičkog prikaza koji se naziva Lorenzova krivulja. Graf se konstruira u prvom kvadrantu koordinatnog sustava. Na os apscisa nanosi se aritmetičko mjerilo za vrijednosti empirijske funkcije  $F(x_i)$ , dok se na os ordinata nanosi aritmetičko mjerilo za kumulativ

proporcija podtotala  $F(T_i)$  u totalu. Na dijagramu se ucrtava Lorenzova krivulja te pravac jednolike raspodjele. Lorenzova krivulja nastaje spajanjem točaka s koordinatama  $(0,0)$ , ...  $(F(x_i), F(T_i))$ , ...  $(1,1)$ ,  $i=1,2,\dots,N$  (Bahovec et al., 2015.). Prikaz dijagrama s ucrtanom Lorenzovom krivuljom te pravcem jednolike raspodjele dan je na slici 3.

Slika 3. Pravac jednolike raspodjele i Lorenzova krivulja



Izvor: Bahovec et al. (2015.)

Ginijev koeficijent koncentracije predstavlja omjer površine koju zatvara s pravcem jednolike raspodjele Lorenzova krivulja (A) i površina trokuta ispod pravca jednolike raspodjele (A+B). Promatrajući u kontekstu industrijske koncentracije, Lorenzova krivulja se koristi u svrhu prikazivanja odnosa između broja poduzeća te njihovog udjela na tržištu. Na horizontalnoj koordinati je prikazan kumulativni postotak poduzeća, dok je na vertikalnoj koordinati prikazan kumulativni postotak prihoda. U slučaju da je prihod industrije ravnomjerno raspoređen (svako poduzeće ostvaruje isti iznos prihoda), tada bi raspodjela prihoda bila prikazana pravcem savršene jednakosti distribucije (dijagonalna linija). No, promatrajući najčešće situacije u praksi, Lorenzova krivulja je položena ispod dijagonalnog pravca (Pervan, 2007.). Što je Lorenzova krivulja udaljenija od pravca jednolike raspodjele, to je koncentracija veća (veća nejednakost distribucije ostvarenih prihoda) i obrnuto (Bahovec et al., 2015.).

Ginijev koeficijent, u slučaju raspolaganja s negrupiranim podacima, se definira izrazom 9:

$$G = \frac{2 \sum_{i=1}^N ix_i - (N + 1) \sum_{i=1}^N x_i}{N \sum_{i=1}^N x_i} \quad (9)$$

pri čemu je N broj podataka, a  $x_i$  su pojedinačne vrijednosti varijable (Tipurić, Kolaković i Dumičić, 2002.). Vrijednost Ginijevog koeficijenta može biti bilo koji realan broj u rasponu [0,1]. U slučaju monopola, vrijednost Ginijevog koeficijenta bila bi 1, a u slučaju da sva poduzeća imaju jednak tržišni udio, vrijednost koeficijenta bi iznosila 0.

Najčešće korištene apsolutne mjere koncentracije su koncentracijski omjer te Herfindahl-Hirschmanov indeks. Koncentracijski omjer pokazuje udio određenog broja jedinica s najvećom vrijednošću promatrane varijable u ukupnoj vrijednosti promatrane varijable kada se sve jedinice uzimaju u obzir (Dumičić, Žmuk i Knežević, 2017.). Kao i kod Ginijevog koeficijenta koncentracije, članove niza potrebno je poredati po veličini, ali od najvećeg prema najmanjem. Koncentracijski omjer se izračunava formulom prikazanom u izrazu 10:

$$C_r = \frac{\sum_{i=1}^r x_i}{\sum_{i=1}^N x_i} \quad (10)$$

pri čemu je N broj podataka, a  $x_i$  su pojedinačne vrijednosti varijable te se zbroj r najvećih vrijednosti u nizu dijeli sa zbrojem svih vrijednosti niza (Bahovec et al., 2015.). Koncentracijski omjer poprima vrijednosti između  $\frac{1}{N}$  i 1. Za poduzeća se izračunava postotak njihovog udjela u ukupnoj prodaji industrije. Nakon toga, kumuliraju se razmjerni udjeli prodaje za onoliki broj poduzeća koji je predviđen mjerenjem. Dobivena vrijednost pokazuje veću ili manju koncentriranost industrije. Što je veća vrijednost pokazatelja, veća je i koncentriranost industrije (Tipurić, Kolaković i Dumičić, 2003.). U praksi se najčešće za izračun pokazatelja razmatraju između četiri i osam poduzeća u jednoj industriji. Kao problem ovog pokazatelja ističe se manjak informacija o veličinskim odnosima između poduzeća koja se uzimaju u izračun kao i o mogućem utjecaju poduzeća koja nisu korištena u izračun.

Kao rješenje problema koncentracijskog omjera navedenih u prethodnom odlomku, koristi se Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI), koji je ujedno i najpoznatiji pokazatelj industrijske koncentracije. Herfindahl-Hirschmanov indeks koncentracije definiran je kao kvadratni udjel tržišnih udjela poduzeća u grani industrije (Dumičić, Žmuk i Knežević, 2017.). Pored distribucije

tržišnog udjela vodećih poduzeća, pokazatelj u obzir uzima i tržišne udjele ostalih poduzeća promatrane industrije. Izračun Herfindahl-Hirschmanovog indeksa prikazan je u izrazu 11:

$$HHI = \sum_{i=1}^N p_i^2 = \frac{\sum_{i=1}^N x_i^2}{(\sum_{i=1}^N x_i)^2} \quad (11)$$

gdje  $p_i^2$  označava proporciju i-te vrijednosti u ukupnom broju vrijednosti niza  $x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_N$  (Bahovec et al., 2015.), odnosno tržišni udio i-tog poduzeća. N označava broj svih poduzeća odabrane industrije. HHI se kreće u rasponu od  $\frac{1}{N}$  do 1. Pokazatelj najnižu vrijednost poprima u situaciji kada su sva poduzeća jednake veličine. U slučaju monopola vrijednost mu se približava 1 (Ljubaj, 2005.). Uzevši u obzir da HHI izražava sumu kvadrata tržišnih udjela, vrijednosti mogu biti izražene i u cijelim brojevima pa se prema tome HHI kreće između 0 i 100<sup>2</sup> (Lolić Čipčić i Zečević, 2014.). U tablici 4. prikazano je tumačenje vrijednosti HHI.

**Tablica 5. Tumačenje vrijednosti HHI**

HHI	KONCENTRIRANOST TRŽIŠTA
0 do 1.000	slabo koncentrirano tržište
1.001 do 1.800	umjereno koncentrirano tržište
1.801 do 10.000	visoko koncentrirano tržište

Izvor: Cerovac (2005.)

Indeksi koji naglašavaju važnost apsolutnog broja poduzeća pri izračunavanju koncentracije su Hall-Tidemanov (HTI) i Rosenbluthov indeks koncentracije (RI). Važnost uključivanja broja poduzeća u izračun koncentracije proizlazi iz tvrdnje da broj poduzeća u nekoj industriji može djelomično objasniti i mogućnost ulaska novog poduzeća u tu industriju (Valdevit, Čibarić i Žmuk, 2008.). Vrlo su slični u svojoj formi. Glavna razlika proizlazi iz toga što Hall-Tidemanov indeks veću važnost daje jedinicama s većim vrijednostima varijable, odnosno  $i=1$  je dodijeljen najvećem poduzeću, a  $i=n$  najmanjem, dok je kod Rosenbluthovog indeksa obrnuto (Dumičić, Žmuk i Knežević, 2017.). Izračun Hall-Tidemanovog indeksa prikazan je u izrazu 12:

$$HTI = 1 / \left( 2 \sum_{i=1}^n i p_i - 1 \right) \quad (12)$$

$$p_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^N x_i} \quad (13)$$

pri čemu  $p_i$  predstavlja udio poduzeća, a  $i$  predstavlja odgovarajući rang. Udio poduzeća, odnosno  $p_i$  (izraz 13.) izračunava se tako da se podijeli pojedinačna vrijednost varijable ( $x_i$ ) sa zbrojem vrijednosti svih pojedinačnih vrijednosti varijable, odnosno  $\sum_{i=1}^N x_i$ .

Rosenbluthov indeks predviđa sljedeći princip rangiranja nositelja kriterija: što je veći ukupan broj nositelja kriterija, to se veća težina pripisuje malim nositeljima kriterija. Stoga je ovaj indeks osjetljiviji na njihov broj nego na vrijednost. Može se pokazati da kada vodeći nositelj kriterija ima više od 50 % ukupnog zbroja, dok broj nositelja kriterija raste, vrijednost RI brzo se približava nuli. Dakle, usprkos evidentnoj monopolističkoj prirodi tržišta, pokazuje se iskrivljena slika stvarne koncentracije tržišta (Ginevičius i Čirba, 2011). Izračun Rosenbluthovog indeksa prikazan je izrazom 14:

$$RI = 1 / \left( 2 \sum_{i=1}^n j p_i - 1 \right) \quad (14)$$

$$p_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^N x_i} \quad (15)$$

pri čemu  $p_i$  predstavlja udio poduzeća, a  $j$  predstavlja odgovarajući rang. Udio poduzeća, odnosno  $p_i$  (izraz 15.) izračunava se tako da se podijeli pojedinačna vrijednost varijable ( $x_i$ ) sa zbrojem vrijednosti svih pojedinačnih vrijednosti varijable, odnosno  $\sum_{i=1}^N x_i$ . Vrijednosti ova dva pokazatelja (RI i HTI) kreću se između 0 i 1 – vrijednost blizu 0 označava beskonačan broj poduzeća jednake veličine, dok vrijednost 1 označava situaciju monopola.

#### 4. ANALIZA ODABRANIH SVJETSKIH MALOPRODAVAČA METODAMA DESKRIPTIVNE STATISTIKE I MJERAMA EKONOMSKE NEJEDNAKOSTI

##### 4.1. Karakteristike odabranih poduzeća

U ovom poglavlju govorit će se o karakteristikama odabranih poduzeća nad kojima će se primijeniti metode deskriptivne statistike. Odabrana poduzeća su Walmart, Amazon i Costco. Zbog lakše preglednosti i usporedbe, određene karakteristike pojedinih poduzeća navedene su u tablici 5.

Tablica 6. Karakteristike odabranih poduzeća

	WALMART	AMAZON	COSTCO
DRŽAVA OSNIVANJA	SAD	SAD	SAD
GODINA OSNIVANJA	1962.	1994.	1976.
DOMINANTAN NAČIN POSLOVANJA	Hypermarket	Online prodaja	Cash & carry
BROJ ZAPOSLENIH (2019.)	2.200.000	798.000	254.000
NETO DOBIT (2019.) u mlrd. \$	14,881	11,588	3,659
PRIHODI OD PRODAJE (2019.) u mlrd. \$	523,964	158,439	152,703
↑ PRIHODA OD PRODAJE 2019. / 2018.	1,9 %	13,0 %	7,9 %

Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a i godišnjim izvještajima poduzeća (2010.-2019.)

Walmart je osnovao Sam Walton 1962. godine u Arkansasu. Poduzeće posluje u tri strateške robne jedinice koje se sastoje od trgovina s linijom namirnica (poput mesa, smrznute hrane, alkohola i alkoholnih pića, proizvoda za djecu i slično), trgovine koje uključuju ljekarne, optičke usluge, kliničke usluge, lijekove bez recepta te druge medicinske proizvode i trgovine koje uključuju opću robu (poput filmova, knjiga, odjeće, kućnog namještaja). Prema podacima Deloittea za 2019. godinu Walmart je imao 11.361 poslovnica u 27 zemalja diljem svijeta. Prihodi od prodaje za tu godinu su iznosili 524 milijarde američkih dolara te su uspoređujući s prethodnom, 2018. godinom, porasli za 1,9%. U 2019. godini Walmart je zapošljavao 2,2 milijuna ljudi te je ostvario neto dobit u iznosu od 14,9 milijardi dolara. Glavni Walmartovi konkurenti su trgovci na malo s diskontnim prodavaonicama, supermarketi, hipermarketi, drogerije, maloprodajne i veleprodajne trgovine mješovitom robom. Kako bi odgovorio na

konkurenciju i ponudio bolje proizvode od njih, Walmart u svom poslovanju koristi različite strategije poslovanja, između ostaloga to su (Walmart Annual Report, 2019.):

- EDLP (Every day low price) – strategija svakodnevno niskih cijena. Prva i najznačajnija prednost ove strategije je veća potražnja. Cijene niže od konkurenata automatski znače veću potražnju što dovodi do konkurentske prednosti u odnosu na ostale maloprodavače. Sposobnost da se ponudi kvalitetni proizvod po nižoj cijeni od konkurencije dovodi i do lojalnosti kupaca jer će kupac ponovno kupiti taj proizvod i tako povećati profitabilnost poduzeća. Ključni nedostatak ove strategije je “žrtvovanje” profitnih marži. Marže su manje u Walmartu, ali ukupni obujam prodaje je dovoljno visok da pokrije i više od izgubljene marže. Također, ova strategija zahtjeva od poduzeća da kontrolira troškove u svim svojim poslovnim operacijama.
- EDLC (Every day low cost) – svakodnevno niska cijena zahtijeva svakodnevno niske troškove. Ovom strategijom poduzeće kontrolira troškove i prenosi koristi na kupce. Walmart svoje troškove kontrolira korištenjem pregovaračke moći u pregovorima s dobavljačima. Budući da velik broj dobavljača ovisi o Walmartu, ovaj trgovački “div” može izvršiti pritisak na svoje dobavljače da smanje troškove. Velika većina dobavljača automatizira svoje procese ili premješta proizvodnju u zemlje s jeftinijom radnom snagom kako bi smanjila troškove i održala odnos s Walmartom. Jedan od načina kontrole troškova je i putem nižih operativnih troškova. Ovaj vid kontrole se ogleda u smanjenju broja operacija i rasipnih procesa, usredotočenosti na opskrbeni lanac i logistiku na način koji eliminira troškove i gubitke te smanjenju troškova zaliha kroz tehnološki naprednije procese i dobro vođenu distribucijsku mrežu koja se fokusira na uštedu vremena i novca. Umjesto da kupuje od posrednika, Walmart svoje proizvode kupuje direktno od proizvođača, eliminirajući na taj način nepotrebne troškove.
- Walmartova višekanalna strategija, uključivanje internetske maloprodaje u svoje poslovanje, mogućnost naručivanja proizvoda online i dostave u obližnju trgovinu ili na kućnu adresu uvelike su pomogle Walmartu u poslovanju. Poseban naglasak rasta internetske maloprodaje bio je u razdoblju pandemije izazvane virusom COVID-19 kada je internetska prodaja u prvom kvartalu 2020. porasla za 74% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. (The Wall Street Journal, 2021.)

Način poslovanja Walmarta najbolje je opisao sam osnivač u svojoj autobiografiji izjavom “Svaki put kada Walmart potroši jedan dolar na “glupost“, on dolazi ravno iz džepova naših kupaca. Svaki put kada im uštedimo dolar, to nas stavlja jedan korak ispred konkurencije – a to je ono gdje uvijek planiramo biti.“ (Berg i Roberts, 2012). Štedljiv način poslovanja i kontrola troškova te svakodnevno niske cijene dovele su do onoga što je Walmart danas. Swot analiza poduzeća Walmart prikazana je u tablici 7.

Tablica 7. Walmart – SWOT analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• najveći svjetski trgovac na malo</li> <li>• niske cijene</li> <li>• pokrivenost međunarodnih tržišta</li> <li>• širok asortiman proizvoda</li> <li>• kvalitetan opskrbi lanac</li> <li>• internetska maloprodaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niske profitne marže</li> <li>• nepovoljan položaj u odnosu na premium trgovce</li> <li>• problemi s pronalaskom osoblja</li> <li>• minimalne plaće zaposlenika i loša zdravstvena skrb</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatno širenje na strana tržišta</li> <li>• povećanje standarda kvalitete proizvoda</li> <li>• povećanje internetske prodaje</li> <li>• poboljšanje radnih uvjeta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve veća konkurencija</li> <li>• tehnološki trendovi</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Jurevicius (2022.)

Amazon je osnovao Jeff Bezos 1994. godine u svojoj garaži u Washingtonu. Prema Annual Reportu poduzeća za 2019. godinu, poduzeće je zasnovano na četiri načela:

1. opsjednutost kupcima, a ne usmjerenost na konkurenciju
2. strast prema inovacijama
3. predanost operativnoj izvrsnosti
4. dugoročno razmišljanje.

Osim osnovne skupine kupaca, koja se sastoji od potrošača, prodavača, programera, poduzeća i kreatora sadržaja, Amazon pruža i usluge oglašavanja kroz kanale kao što su sponzorirani oglasi te video oglašavanje. Dominantan način poslovanja poduzeća je putem web stranice te mobilne aplikacije, no poslovanje se odvija i putem fizičkih trgovina. Kupcima nastoje ponuditi niske cijene, brzu i besplatnu dostavu, funkcionalnost, jednostavnu za korištenje i pravovremenu korisničku podršku. Prema podacima Deloittea za 2019. godinu Amazon je



djelovao u 17 zemalja diljem svijeta. Prihodi od prodaje za tu godinu su iznosili 158 milijardi američkih dolara te su uspoređujući s prethodnom, 2018. godinom, porasli za 13,0 %. U 2019. godini Amazon je zapošljavao 798 tisuća ljudi te je ostvario neto dobit u iznosu od 11,6 milijardi dolara. Zbog svoje raznolikosti i opsežnosti proizvoda koje nudi, suočavaju se s različitim konkurentima na tržištu, kao što su: fizičke i online trgovine proizvoda koje nude, izdavači, proizvođači i distributeri digitalnih i interaktivnih medija svih vrsta, tvrtke koje pružaju usluge isporuke i logistike za sebe ili za treće strane (bilo online ili offline) i slično. Poslovne strategije Amazona, između ostalog, uključuju (Amazon Annual report):

- osiguravanje svojih izuma pomoću patenata
- istraživanje i razvoj u logistici
- fokus na tehnološka ulaganja
- poboljšanje novih logističkih operacija
- poboljšanje web usluga.

Uzevši u obzir raznolikost tvrtke, jasno je da je raspon njezinih patenata iznimno širok te joj je u cilju patentirati što više svojih izuma. U 2016. godini Amazon je podnio zahtjev za rekordan broj od 268 patenata za područje logistike. U tom području Amazon se natječe s dvije tradicionalne logističke tvrtke, kao što su FedEx i DHL (Singh, 2018.). Prilikom da prestignu svoje konkurente vide u izgradnji logističkog sustava koji će pružati jednodnevnu dostavu paketa za kupce. Swot analiza poduzeća Amazon prikazana je u tablici 8.

**Tablica 8. Amazon – SWOT analiza**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brand ime</li> <li>• orijentiranost kupcima</li> <li>• diferencijacija i inovativnost</li> <li>• niske cijene</li> <li>• širok asortiman proizvoda</li> <li>• velika količina prodavača</li> <li>• internetska maloprodaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovni model koji se lako može kopirati</li> <li>• promašaji i neuspjesi proizvoda</li> <li>• ograničena količina fizičkih trgovina</li> <li>• pretjerana ovisnost o distributerima</li> <li>• potencijalni nehumani radni uvjeti vozača</li> <li>• kontroverze oko izbjegavanja plaćanja poreza</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatno širenje na strana tržišta</li> <li>• širenje broja fizičkih trgovina</li> <li>• povećanje standarda kvalitete proizvoda</li> <li>• povećanje internetske prodaje</li> <li>• poboljšanje radnih uvjeta</li> <li>• ulazak kriptovaluta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pad imidža zbog raznih kontroverzi</li> <li>• ograničena dostava u određene države zbog državnih propisa</li> <li>• jednostavna imitacija</li> <li>• krivotvoreni proizvodi</li> <li>• lažne recenzije</li> </ul>

*Izvor: izrada autora prema podacima Business strategy hub (2022.)*

Prva lokacija tvrtke Costco, otvorena 1976. godine, bila je pod imenom Price Club u preuređenom hangaru za avione na Morena Boulevardu u San Diegu. Izvorno služeći samo malim tvrtkama, tvrtka je otkrila da može postići daleko veći utjecaj na kupnju služeći i odabranoj publici neposlovnih članova. S tom promjenom, rast industrije skladišnih klubova je prekinut. Godine 1983. otvoreno je prvo Costco skladište u Seattleu. Costco trenutno upravlja sa 785 skladišta, uključujući 546 u Sjedinjenim Državama i Portoriku, 100 u Kanadi, 39 u Meksiku, 29 u Velikoj Britaniji, 26 u Japanu, 16 u Koreji, 13 u Tajvanu, 11 u Australiji, dva u Španjolskoj, jedan na Islandu, jedan u Francuskoj i jedan u Kini. Costco također upravlja stranicama za e-trgovinu u SAD-u, Kanadi i Velikoj Britaniji, Meksiku, Koreji, Tajvanu i Japanu. Prema podacima Deloittea za 2019. godinu Costco je poslovao u 12 zemalja diljem svijeta. Prihodi od prodaje za tu godinu su iznosili 153 milijarde američkih dolara te su uspoređujući s prethodnom, 2018. godinom, porasli za 7,9 %. U 2019. godini Costco je zapošljavao 254 tisuće ljudi te je ostvario neto dobit u iznosu od 3,7 milijardi dolara. Strategija im je pružiti članovima široku ponudu visokokvalitetne robe po cijenama za koje vjeruju da su dosljedno niže nego drugdje. Uzevši u obzir kako je industrija u kojoj posluju iznimno konkurentna. Na svjetskoj razini natječu se s globalnim, nacionalnim i regionalnim trgovcima na veliko i malo, uključujući

supermarkete, internetske trgovine, benzinske postaje i slično. Glavni konkurenti su im Walmart, Target, Kroger te Amazon. Swot analiza poduzeća Costco prikazana je u tablici 9.

**Tablica 9. Costco – SWOT analiza**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• niske cijene</li> <li>• poslovni model članstva</li> <li>• ne „baca“ novac na reklame</li> <li>• prijenos ušteda kupcima</li> <li>• visokokvalitetni proizvodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničen izbor proizvoda</li> <li>• trošak prijevoza</li> <li>• prijelaz na manju bazu kupaca</li> <li>• nedostatak globalne prisutnosti</li> <li>• starenje baze kupaca</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• online trgovina</li> <li>• digitalno oglašavanje</li> <li>• globalna ekspanzija</li> <li>• transportna industrija</li> <li>• promoviranje zdrave prehrane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputacija marke</li> <li>• cjenovno natjecanje</li> <li>• pad imidža zbog raznih kontroverzi</li> <li>• sigurnost</li> <li>• krivotvoreni proizvodi</li> </ul>

*Izvor: izrada autora prema podacima Business strategy hub (2022.)*

#### **4.2. Promatranje udjela izdvojenih poduzeća metodama deskriptivne statistike i mjerama ekonomske nejednakosti**

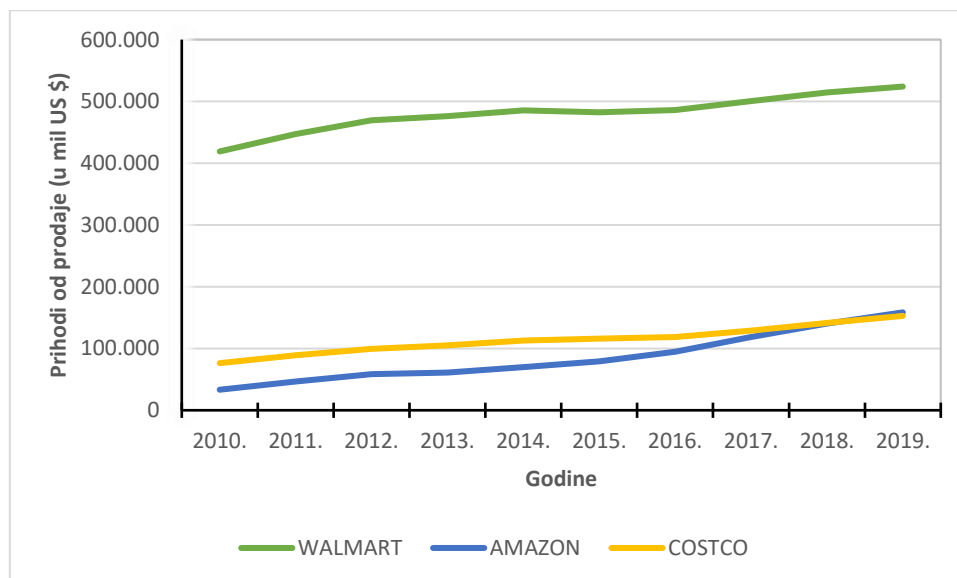
Kao što je već navedeno, deskriptivnom statistikom opisuju se statistički podaci brojčanim i grafičkim metodama. U ovom poglavlju su, za promatrana poduzeća, korištene određene metode deskriptivne statistike na temelju ukupnih prihoda od prodaje odabranih svjetskih maloprodavača u periodu od 2010. do 2019. godine. Prikaz ukupnih prihoda od prodaje odabranih poduzeća za period 2010.-2019. godinu dan je u tablici 10. Podaci u tablici 10. grafički su prikazani na grafikonu 3.

**Tablica 10. Prihodi od prodaje odabranih svjetskih maloprodavača za razdoblje 2010.-2019.**

Prihod od prodaje (US \$ mil)			
GODINA	WALMART	AMAZON	COSTCO
2010.	418.952	33.251	76.255
2011.	446.950	46.491	88.915
2012.	469.162	58.570	99.137
2013.	476.294	60.903	105.156
2014.	485.651	70.080	112.640
2015.	482.130	79.268	116.199
2016.	485.873	94.665	118.719
2017.	500.343	118.573	129.025
2018.	514.405	140.211	141.576
2019.	523.964	158.439	152.703

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

**Grafikon 3. Prihodi od prodaje odabranih svjetskih maloprodavača za razdoblje 2010.-2019.**



*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

Na grafikonu 3. može se uočiti kako sva tri promatrana poduzeća imaju uzlazni (rastući) trend kretanja prihoda od prodaje za promatrano razdoblje, bez većih oscilacija u kretanju. Najveći porast prihoda ostvarilo je poduzeće Amazon. Na temelju podataka danih u tablici 10., odabranim metodama deskriptivne statistike dobiveni su rezultati dani u tablici 11.

Tablica 11. Deskriptivna statistička analiza odabranih poduzeća po prihodima od prodaje

DESKRIPTIVNA STATISTIKA	WALMART	AMAZON	COSTCO
Aritmetička sredina	480.372	86.045	114.033
Standardna pogreška	9.747	13.058	7.353
Medijan	483.891	74.674	114.420
Standardna devijacija	30.823	41.294	23.253
Varijanca	950.034.274	1.705.194.675	540.679.952
Koeficijent zaobljenosti	0,644	-0,702	-0,343
Koeficijent asimetrije	-0,664	0,638	0,093
Raspon	105.012	125.188	76.448
Minimum	418.952	33.251	76.255
Maksimum	523.964	158.439	152.703
Total	4.803.724	860.451	1.140.325

Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)

Ukupan iznos prihoda od prodaje za poduzeće Walmart u razdoblju od 2010. do 2019. godine iznosi 4.804 milijardi US dolara. Prosječan iznos prihoda za to razdoblje iznosi 480,37 milijardi dolara, uz prosječno odstupanje od prosjeka u iznosu od 30,82 milijardi dolara. 50% prihoda u promatranom periodu bilo je u visini 483,89 milijardi dolara i manje od tog iznosa, a 50% prihoda ostvarenih u promatranom razdoblju bilo je 483,89 milijardi dolara i više od tog iznosa. Minimalni prihodi za promatrano razdoblje ostvareni su 2010. godine kada su iznosili 418,95 milijardi dolara, a maksimalni prihodi za isto razdoblje ostvareni su 2019. godine kada su iznosili 523,96 milijardi dolara. Raspon između minimalnih i maksimalnih ostvarenih prihoda iznosi 105,01 milijardi dolara. Koeficijent asimetrije (*skewness*) je negativan što ukazuje na to da je distribucija negativna, odnosno lijevostrano asimetrična. Koeficijent zaobljenosti (*kurtosis*) iznosi 0,664 te je manji od 1,8 što označava da je zaobljenost oblika U distribucije.

Ukupan iznos prihoda od prodaje poduzeća Amazon za promatrano razdoblje (od 2010. do 2019. godine) iznosi 860 milijardi US dolara. Prosječan iznos prihoda za to razdoblje iznosi 86,04 milijardi dolara uz prosječno odstupanje od prosjeka u iznosu od 41,29 milijardi dolara. 50% prihoda u promatranom periodu bilo je u visini 74,67 milijardi dolara i manje od tog iznosa, a 50% prihoda ostvarenih u promatranom razdoblju bilo je 74,67 milijardi i više od tog iznosa. Minimalni prihodi za promatrano razdoblje ostvareni su 2010. godine kada su iznosili 33,25 milijardi dolara, a maksimalni prihodi za isto razdoblje ostvareni su 2019. godine kada

su iznosili 158,44 milijardi dolara. Raspon između minimalnih i maksimalnih ostvarenih prihoda iznosi 125,19 milijardi dolara. Uspoređujući raspone ostalih promatranih poduzeća, može se uočiti da najveći ima Amazon, odnosno da je Amazon imao najveći rast prihoda za promatrano razdoblje. Koeficijent asimetrije (*skewness*) je pozitivan te iznosi 0,638 što ukazuje na to da je distribucija pozitivna, odnosno desnostrano asimetrična. Koeficijent zaobljenosti (*kurtosis*) iznosi -0,702 te je manji od 1,8 što označava da je zaobljenost oblika U distribucije.

Ukupan iznos prihoda od prodaje poduzeća Costco za promatrano razdoblje (od 2010. do 2019. godine) iznosi 1.140 milijardi US dolara. Prosječan iznos prihoda za to razdoblje iznosi 114,03 milijardi dolara uz prosječno odstupanje od prosjeka u iznosu od 23,25 milijardi dolara. 50% prihoda u promatranom periodu bilo je u visini 114,42 milijardi dolara i manje od tog iznosa, a 50% prihoda ostvarenih u promatranom razdoblju bilo je 114,42 milijardi i više od tog iznosa. Minimalni prihodi za promatrano razdoblje ostvareni su 2010. godine kada su iznosili 76,26 milijardi dolara, a maksimalni prihodi za isto razdoblje ostvareni su 2019. godine kada su iznosili 152,70 milijardi dolara. Raspon između minimalnih i maksimalnih ostvarenih prihoda iznosi 76,45 milijardi dolara. Koeficijent asimetrije (*skewness*) je pozitivan te iznosi 0,093 što ukazuje na to da je distribucija pozitivna, odnosno desnostrano asimetrična, no uzevši u obzir da je pokazatelj asimetrije blizu nuli, distribucija teži simetričnoj. Koeficijent zaobljenosti (*kurtosis*) iznosi -0,343 te je manji od 1,8 što označava da je zaobljenost oblika U distribucije.

Može se uočiti kako su sva tri poduzeća imala minimalne ostvarene prihode za promatrano razdoblje 2010. godine, odnosno prve godine promatranja, a maksimalne ostvarene prihode 2019. godine, odnosno posljednje godine promatranja što predstavlja pozitivan trend kretanja prihoda. Prosječno odstupanje od prosjeka za promatrana poduzeća kreće se između 20 i 45 milijardi dolara. Sva tri poduzeća imaju zaobljenost manju od 1,8, odnosno U oblik distribucije. Iz dane analize metodama deskriptivne statistike, prihvaća se H1: Walmart ostvaruje najveće godišnje prihode od prodaje u razdoblju od 2010. do 2019. godine.

Postotni rast prihoda od prodaje za promatrano razdoblje najjednostavnije se može prikazati pomoću verižnih indeksa. Verižni indeksi služe kao pokazatelji dinamike jedne pojave, ali i za uspoređivanje dinamike dviju ili više različitih pojava (Horvat, Mijoč 2022.). Pri izračunavanju verižnih indeksa promatrane vrijednosti neke pojave stavljaju se u odnos tekuće vrijednosti prema vrijednostima iz prethodnog razdoblja. Dakle, svaka originalna vrijednost koja se

uspoređuje prvo se javlja kao tekuća vrijednost, a zatim kao bazna vrijednost, odnosno vrijednost uspoređivanja. Način izračuna verižnih indeksa prikazan je izrazom 16:

$$V_t = \frac{Y_t}{Y_{t-1}} \cdot 100 \quad (16)$$

pri čemu  $V_t$  označava verižni indeks vremenskog razdoblja  $t$ ,  $y_t$  vrijednost tekućeg razdoblja, a  $y_{t-1}$  vrijednost prethodnog razdoblja,

Izračunati indeksi tumače se kao relativni porast ili pad pojave u odnosu na prethodno razdoblje niza. Također, pomoću verižnih indeksa izračunava se pojedinačna stopa promjene čiji je izračun prikazan izrazom 17:

$$s_t = V_t - 100 \quad (17)$$

pri čemu  $s_t$  označava pojedinačnu stopu promjene, a  $V_t$  verižni indeks vremenskog razdoblja  $t$ .

**Tablica 12. Pojedinačna stopa promjene prihoda od prodaje odabranih poduzeća u promatranom periodu (u %)**

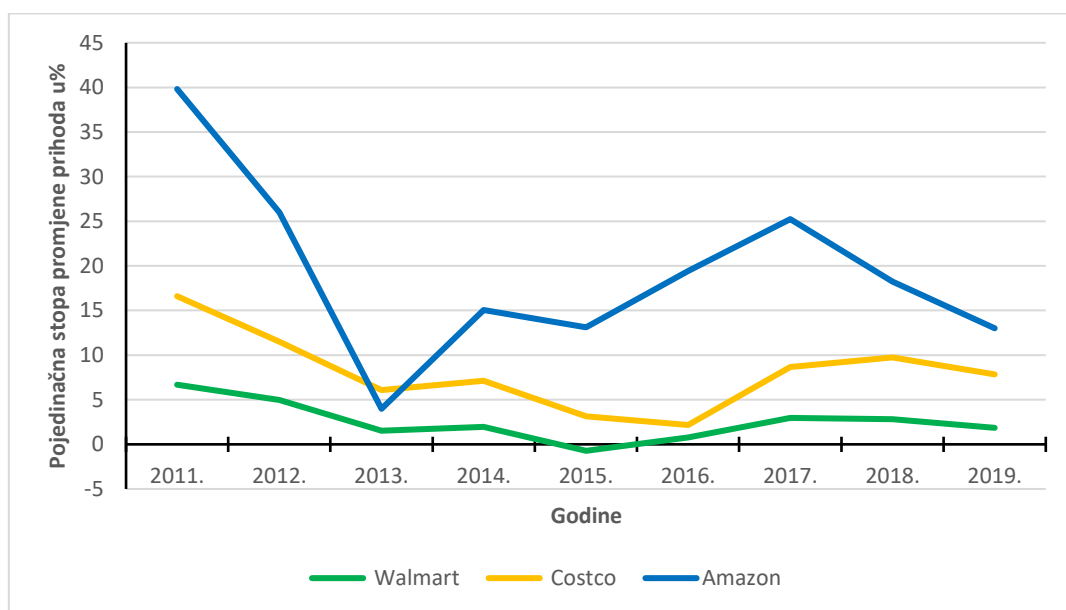
Godina	$s_t$ - Walmart	$s_t$ - Costco	$s_t$ - Amazon
2010.	-	-	-
2011.	6,68	16,60	39,82
2012.	4,97	11,50	25,98
2013.	1,52	6,07	3,98
2014.	1,96	7,12	15,07
2015.	-0,73	3,16	13,11
2016.	0,78	2,17	19,42
2017.	2,98	8,68	25,26
2018.	2,81	9,73	18,25
2019.	1,86	7,86	13,00

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

U tablici 12. prikazane su pojedinačne stope promjene prihoda od prodaje promatranih poduzeća u razdoblju 2010.-2019. Pojedinačna stopa promjene prihoda Walmarta u promatranom razdoblju kretala se između -1 i 7 %, pojedinačna stopa promjene prihoda Costca kretala se između 4 i 17 %, dok se kod Amazona pojedinačna stopa promjene kretala između 4 i 40 %. Najmanja pojedinačna stopa promjene prihoda zabilježena je kod Walmarta 2015. godine kada je iznosila -0,73 %. To je ujedno i jedini pad prihoda u promatranom razdoblju, uzimajući u obzir i preostala dva poduzeća. Najveća postotna promjena prihoda

zabilježena je kod Amazona 2011. godine te je iznosila 39,82 %. Iz tablice 12. je vidljivo kako je u svim promatranim godinama najveći postotni rast prihoda ostvarivao Amazon, osim u 2013. kada je najveći postotni rast prihoda ostvario Costco. Sva tri promatrana poduzeća su svoj najveći postotni rast prihoda ostvarila 2011. godine. Dakle, može se zaključiti kako u promatranom periodu najveće stope rasta prihoda ostvaruje Amazon zatim Costco te na samom kraju Walmart. Nastavi li se ovakav trend rasta u budućnosti, izgledno je kako bi Amazon mogao sustići Walmart i preuzeti poziciju vodećeg svjetskog maloprodavača.

**Grafikon 4. Kretanje pojedinačne stope promjene prihoda od prodaje odabranih poduzeća u promatranom periodu**



Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)

Na grafikonu 4. prikazano je kretanje pojedinačne stope promjene prihoda od prodaje Walmarta, Costca i Amazona. Iz prikazanog linijskog grafikona vidljivo je kako najveće oscilacije u stopama promjene ima upravo Amazon koji je ostvario najveći postotni rast prihoda u promatranom periodu. Najveći postotni rast prihoda ostvario je 2011. godine, zatim nagli pad postotne stope rasta 2012. i 2013. godine, kada bilježi i najniže stope rasta prihoda u promatranom periodu. Razdoblje između 2013. i 2017. godine obilježeno je s dva nagla porasta i rastom po opadajućoj stopi rasta u 2015. godini. U 2017. prihodi rastu po rastućoj stopi rasta, a u 2018. i 2019. godini rastu po opadajućoj stopi rasta. Nakon 2011. godine, prihodi Costca rasli su po opadajućoj stopi do kraja 2013. godine, 2014. rastu po rastućoj stopi rasta, no 2015. opet bilježe rast po opadajućoj stopi rasta. U 2016. zabilježena je najniža stopa



postotnog rasta prihoda Costca u promatranom periodu, ali već 2017. i 2018. prihodi rastu po rastućim stopama rasta. Ipak 2019. je zabilježen rast po opadajućoj stopi rasta. Nakon 2011. godine i najviše stope postotnog rasta prihoda, Walmartovi prihodi su rasli po opadajućoj do kraja 2013. godine, 2014. rastu po rastućoj stopi rasta, a 2015. je zabilježen i jedini pad prihoda u promatranom periodu, odnosno smanjenje ostvarenih prihoda u odnosu na prethodnu godinu. Ipak već iduće godine prihodi rastu. No, 2018. i 2019. ponovno je zabilježen rast prihoda po opadajućoj stopi rasta. Iako, Amazon ostvaruje najveće stope rasta prihoda u promatranom periodu, nastavi li se opadajući trend rasta, postoji određena doza sumnje da neće tako skoro preuzeti vodeću tržišnu poziciju. Na temelju analize pomoću stope pojedinačne promjene, prihvaća se H2: Amazon ostvaruje najveći postotni rast godišnjih prihoda od prodaje u razdoblju od 2010. do 2019. godine.

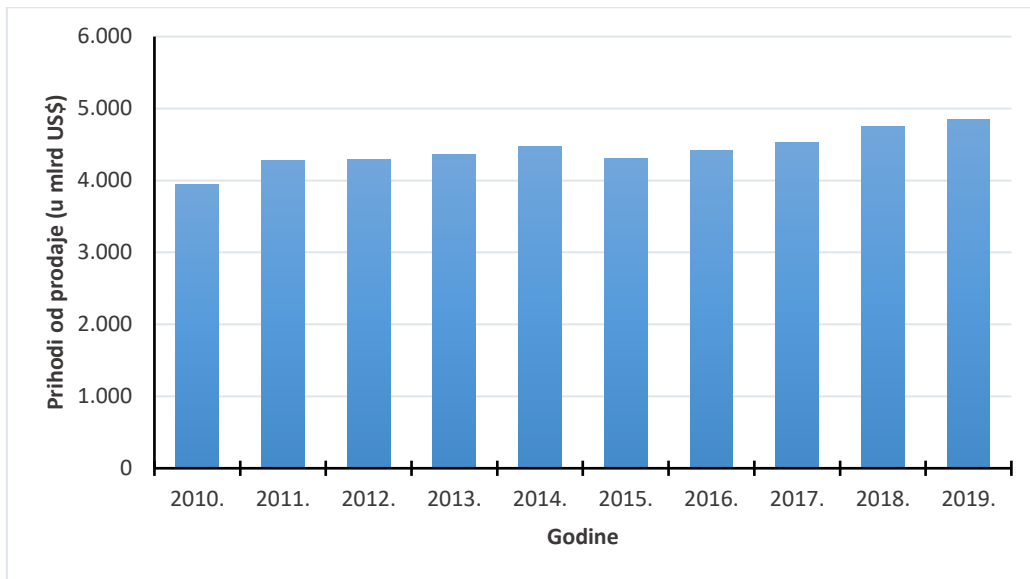
Kako bi se bolje razumjela situacija na tržištu top 250 maloprodavača prikazano je kretanje ukupnih prihoda od prodaje top 250 maloprodavača po godinama u promatranom periodu 2010.-2019. (grafikon 5.). U tablici 13. prikazano je koliko je ukupno prihoda od prodaje brojčano ostvareno za pojedinu godinu u promatranom periodu. Također, prikazano je kretanje broja poduzeća po zemljama/regijama osnivanja u promatranom razdoblju. Isto tako, prikazano je i koliko prihoda u tom periodu ostvaruju poduzeća ovisno o zemlji/regiji u kojima su osnovana.

**Tablica 13. Ukupni prihodi od prodaje top 250 maloprodavača u periodu 2010.-2019.**

<b>Godina</b>	<b>Prihodi od maloprodaje top 250 (mlrd US \$)</b>
2010.	3.940,75
2011.	4.271,17
2012.	4.287,59
2013.	4.354,56
2014.	4.478,21
2015.	4.308,42
2016.	4.410,83
2017.	4.530,06
2018.	4.744,01
2019.	4.847,22

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

**Grafikon 5. Kretanje ukupnih ostvarenih prihoda od prodaje top 250 maloprodavača u periodu 2010.-2019.**



*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

Na grafikonu 5. može se vidjeti kako su ukupni ostvareni prihodi od prodaje top 250 maloprodavača u promatranom periodu uglavnom bili u blagom porastu. Jedini pad prihoda, odnosno smanjenje u odnosu na prethodnu godinu, zabilježeno je 2015. godine, kada su prihodi pali za 3,8 %, odnosno u nominalnom iznosu za 170 milijardi u odnosu na 2014. Najveći prihodi u promatranom periodu zabilježeni su 2019. godine kada su iznosili 4.847,22 milijardi američkih dolara, a najniži 2010. kada su iznosili 3.940,75 milijardi američkih dolara. Prosječna vrijednost u promatranom periodu iznosila je 4.417,28 milijardi. Najveći postotni rast ukupnih prihoda od prodaje zabilježen je 2011. godine, kada su u odnosu na 2010. porasli za 8,38 %.

**Tablica 14. Deskriptivna statistička analiza ukupnih prihoda od prodaje top 250 maloprodavača u periodu 2010.-2019. (u mil US \$)**

	Aritmetička sredina	Medijan	Maksimum	Minimum	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije
<b>2010.</b>	15.762,99	7.665	418.952	3.292	31.321,48	198,70%
<b>2011.</b>	17.084,66	8.368	446.950	3.721	33.310,95	194,98%
<b>2012.</b>	17.150,36	7.914	469.162	3.800	34.543,82	201,42%
<b>2013.</b>	17.418,23	8.349	476.294	3.700	35.184,31	202,00%
<b>2014.</b>	17.912,82	8.228,5	485.651	3.653	36.104,64	201,56%
<b>2015.</b>	17.233,66	7.430	482.130	3.508	35.564,00	206,36%
<b>2016.</b>	17.643,31	7.754,5	485.873	3.617	36.251,02	205,47%
<b>2017.</b>	18.120,26	8.151,5	500.343	3.700	37.492,88	206,91%
<b>2018.</b>	18.976,02	8.361	514.405	3.907	39.129,51	206,21%
<b>2019.</b>	19.388,88	8.524	523.964	4.032	40.194,81	207,31%

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

U tablici 14. prikazano je kretanje određenih mjera centralne tendencije i mjera varijabilnosti podataka na prihodima od prodaje kroz promatrani period, odnosno 2010.-2019. za top 250 maloprodavača. Prosječna vrijednost aritmetičke sredine u promatranom periodu iznosila je 17,70 milijardi US \$. Najniža vrijednost prihoda nekog poduzeća iz top 250 zabilježena je 2010. godine, kada je iznosila 3,29 milijardi US \$, a najviša 2019. godine te je iznosila 523,96 milijardi US \$. Prosječna medijalna vrijednost u promatranom periodu iznosila je 8,08 milijardi US \$, što znači da je 50 % poduzeća u promatranom periodu ostvarilo prihode veće od 8,08 milijardi US \$, a 50 % promatranih poduzeća je ostvarilo prihode manje od 8,08 milijardi US \$. Mjere varijabilnosti podataka, odnosno u ovom slučaju standardna devijacija i koeficijent varijacije, su u blagom porastu u promatranom periodu, što ukazuje na povećanje razlika u ostvarenim prihodima među top 250 maloprodavača. Dakle, standardna devijacija i koeficijent varijacije sugeriraju da je razina koncentracije u promatranom periodu u porastu, odnosno da sve manji broj poduzeća ostvaruje sve veći udio u prihodima od prodaje. No, mjere varijabilnosti nisu relevantni pokazatelji kada je u pitanju koncentracija tržišta, stoga je potrebno izračunati određene mjere koncentracije kako bi se dao bolji uvid o situaciji na tržištu.

**Tablica 15. Broj poduzeća po zemlji/regiji osnivanja u top 250 maloprodavača u promatranom periodu (2010.-2019.)**

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
<b>SAD</b>	81	76	82	78	78	81	80	79	77	74
<b>Ostale europske zemlje</b>	41	40	36	40	41	39	39	41	40	40
<b>Japan</b>	38	40	39	31	28	30	32	31	29	28
<b>Njemačka</b>	19	18	17	17	16	16	17	19	19	18
<b>Velika Britanija</b>	15	15	14	14	16	15	12	14	14	14
<b>Ostale azijske zemlje</b>	15	21	24	28	30	33	34	31	32	38
<b>Francuska</b>	13	13	12	14	15	12	12	12	12	12
<b>Kanada</b>	10	10	9	9	8	6	6	6	7	6
<b>Latinska i Južna Amerika</b>	10	11	10	11	10	10	9	9	11	11
<b>Južna Afrika</b>	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5
<b>Australia i NZ</b>	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

**Tablica 16. Prihodi od prodaje top 250 maloprodavača po zemlji/regiji osnivanja u periodu 2010.-2019. (u mlrd US \$)**

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
<b>SAD</b>	1.643,29	1.726,23	1.805,17	1.821,35	1.898,69	1.959,34	2.016,26	2.083,83	2.127,33	2.191,12
<b>Njemačka</b>	437,42	449,58	429,05	460,03	467,60	413,24	424,99	471,13	495,56	491,39
<b>Francuska</b>	374,37	397,21	379,21	409,90	428,72	354,26	348,77	312,57	319,48	325,92
<b>Japan</b>	346,79	384,31	373,01	304,88	285,57	280,10	316,85	289,92	312,70	304,59
<b>Velika Britanija</b>	256,15	274,80	272,44	271,47	284,84	249,29	214,75	226,50	244,50	239,53
<b>Ostale europske zemlje</b>	445,30	495,46	475,92	505,13	510,52	456,69	471,96	502,84	531,33	528,35
<b>Ostale azijske zemlje</b>	133,99	187,93	205,80	256,92	286,61	305,90	326,40	348,81	393,75	450,79
<b>Kanada</b>	102,46	123,86	128,63	100,15	98,52	86,17	83,81	90,60	99,62	92,10
<b>Latinska i Južna Amerika</b>	70,93	93,97	72,89	82,74	80,61	73,24	70,57	72,48	85,39	92,10
<b>Južna Afrika</b>	35,47	29,90	34,30	34,84	35,83	38,78	39,70	31,71	47,44	43,62
<b>Australia i NZ</b>	98,52	106,78	111,48	108,86	103,00	90,48	97,04	99,66	90,14	92,10

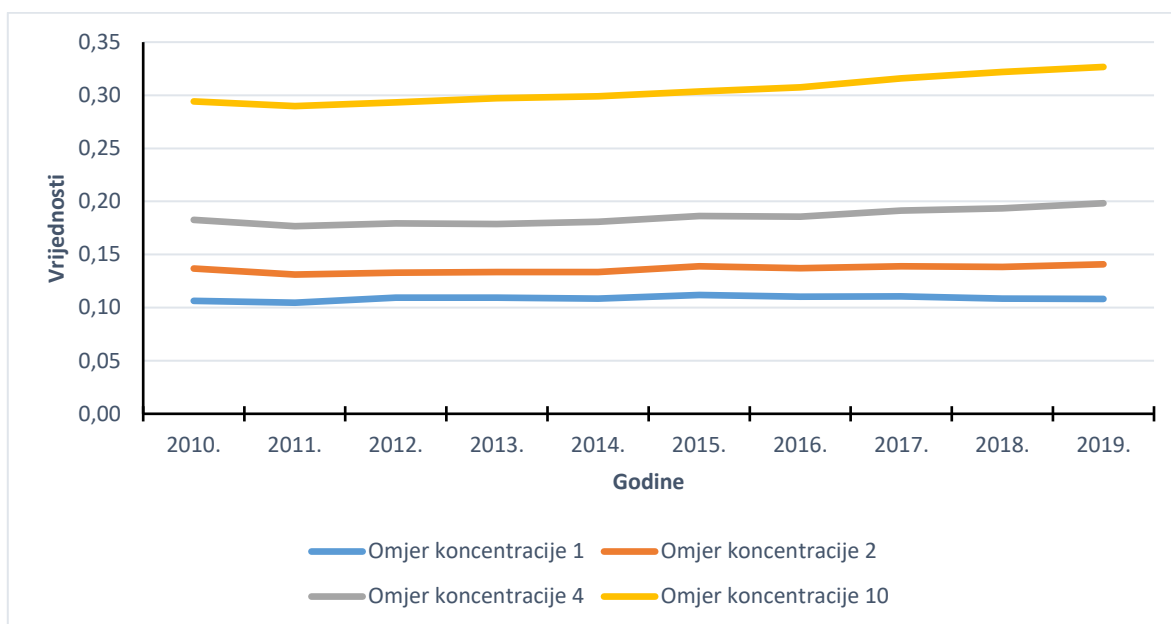
*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

U tablici 15. prikazan je broj poduzeća unutar top 250 maloprodavača po regiji/zemlji osnivanja u promatranom periodu. Iz tablice je vidljivo kako u promatranom periodu najveći broj poduzeća dolazi iz SAD-a. Broj američkih poduzeća se kretao između 74 i 82. Najviše američkih poduzeća zabilježeno je 2012. godine - 82, a najmanje 2019. godine - 74. Unatoč tome, u tablici 16. može se primijetiti kako prihodi od prodaje rastu, iako broj američkih poduzeća opada posljednjih godina promatranog perioda. Najveći udio od ukupnih prihoda od

prodaje top 250 maloprodavača dolazi upravo od strane američkih poduzeća, a 2019. godine je taj udio bio za 3,5 % veći nego 2010. godine, odnosno 45,2 % prihoda ostvarivala su američka poduzeća. Iz tablice 15. može se primijetiti kako je broj japanskih poduzeća u top 250 maloprodavača drastično pao, budući da su 2010. godine imali čak 38 poduzeća, a 2019. godine je ta brojka iznosila tek 28. S druge strane, u promatranom periodu značajno se povećao broj poduzeća iz ostalih azijskih zemalja, prvenstveno Kine i Južne Koreje, sa samo 15 poduzeća iz 2010. na 38 2019. godine. Shodno tome, poduzeća iz ostalih azijskih zemalja ostvarila su i najveći postotni rast prihoda u promatranom periodu. Njemačka poduzeća, kao i ona francuska i britanska, nisu znatno oscilirala prema broju poduzeća u promatranom periodu. Francuska i britanska poduzeća zabilježila su pad u ostvarenim prihodima, dok su prihodi njemačkih poduzeća rasli. Poduzeća iz ostalih europskih zemalja, poput Nizozemske i Švedske, zabilježila su rast u prihodima u promatranom periodu, no broj poduzeća nije znatno oscilirao. Poduzeća iz Latinske i Južne Amerike bilježe blagi porast prihoda u promatranom periodu, kao i poduzeća iz Južne Afrike, dok su ona iz Australije i Novog Zelanda u fazi stagnacije i blagog pada. Iz navedenih tablica i dane analize, može se zaključiti kako su poduzeća s američkog tržišta dominantna sudeći po ukupnim ostvarenim prihodima od prodaje unutar top 250 maloprodavača te čine 29,6 % ukupnog broja poduzeća i čak 45,2 % od ukupnih prihoda prema podacima Deloittea za 2019. godinu. Budući da su kroz cijeli promatrani period prihodi ostvareni od strane američkih poduzeća u porastu, takav trend se očekuje i u budućnosti te je za očekivati i povećanje dominacije poduzeća američkog podrijetla u narednim godinama.

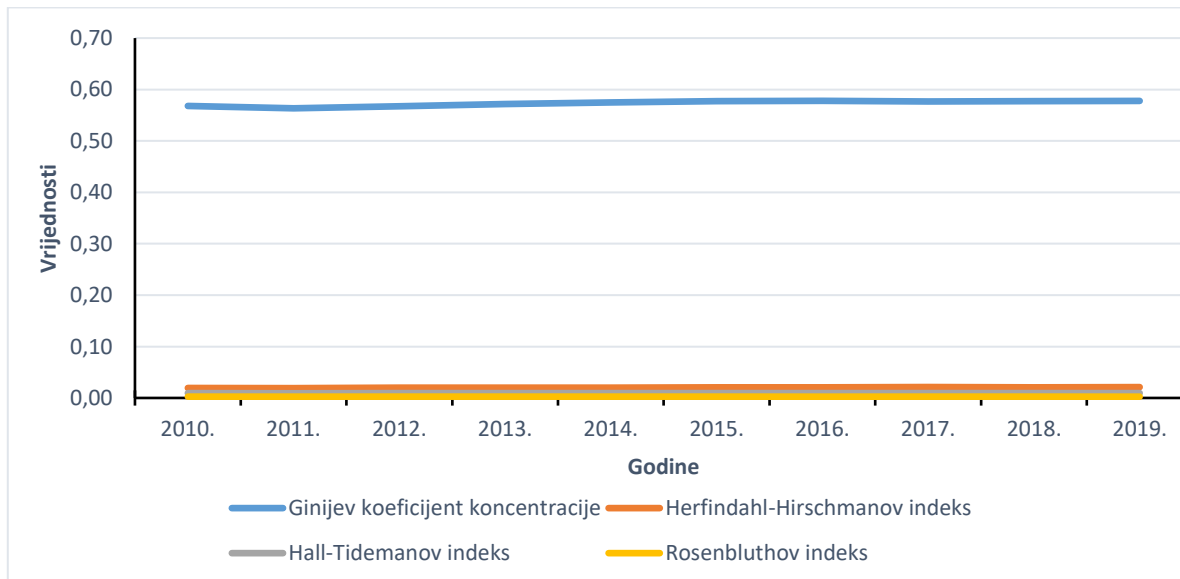
Nakon primjene metoda deskriptivne statistike na odabranim poduzećima, analize postotne promjene prihoda odabranih poduzeća u promatranom periodu te prikaza stanja na tržištu top 250 maloprodavača, na grafikonima 6. i 7. te u tablici 17. prikazane su vrijednosti mjera ekonomske nejednakosti za 250 najvećih poduzeća iz područja maloprodaje gledajući po prihodima od prodaje u promatranom periodu (2010.-2019.) kako bi se dalo više informacija o koncentraciji na tržištu.

**Grafikon 6. Kretanje koncentracijskog omjera top 250 maloprodavača po prihodima od prodaje u periodu 2010.-2019.**



Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)

**Grafikon 7. Kretanje ostalih mjera ekonomske nejednakosti top 250 maloprodavača po prihodima od prodaje 2010.-2019.**



Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)

Omjerima koncentracije mjeri se razina koncentracije određenog broja poduzeća na tržištu. Poprima vrijednost između  $\frac{1}{N}$  i 1 (u ovom slučaju vrijednost se nalazi između  $\frac{1}{250}$  i 1). Na grafikonu 6. vidljivo je kretanje koncentracijskih omjera kroz promatrani period. Iz navedenog

grafikona može se zaključiti kako koncentracijski omjer top 10 maloprodavača raste u promatranom periodu, posebice od 2015.-2019., što znači da se povećava udio prihoda koji ostvaruje top 10 maloprodavača u ukupnim prihodima od prodaje. Omjer koncentracije 4 također je u blagom porastu u promatranom periodu, dok omjer koncentracije 1 i omjer koncentracije 2 nemaju značajnijih oscilacija. Promatrajući grafikon 7. može se zaključiti kako je jedino Ginijev koeficijent koncentracije u blagom porastu u promatranom periodu, dok preostale tri mjere koncentracije prikazane na grafikonu stagniraju kroz promatrani period ili se minimalno mijenjaju.

**Tablica 17. Mjere ekonomske nejednakosti za 250 najvećih poduzeća po prihodima iz područja maloprodaje**

MJERE KONCENTRACIJE	2010.		2015.		2019.	
	VRIJEDNOST	RAZINA	VRIJEDNOST	RAZINA	VRIJEDNOST	RAZINA
<b>Omjer koncentracije 1</b>	0,1063	niska	0,1119	niska	0,1081	Niska
<b>Omjer koncentracije 2</b>	0,1367	niska	0,1389	niska	0,1408	Niska
<b>Omjer koncentracije 4</b>	0,1826	niska	0,1863	niska	0,1983	Niska
<b>Omjer koncentracije 10</b>	0,2943	niska do umjerena	0,3036	niska do umjerena	0,3266	niska do umjerena
<b>Ginijev koeficijent koncentracije</b>	0,5682	umjerena	0,5771	umjerena	0,5778	Umjerena
<b>Herfindahl-Hirschmanov indeks</b>	0,0197	niska	0,0210	niska	0,0211	Niska
<b>Hall-Tidemanov indeks</b>	0,0093	niska	0,0095	niska	0,0095	Niska
<b>Rosenbluthov indeks</b>	0,0026	niska	0,0025	niska	0,0025	Niska

*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2010.-2019.)*

Omjer koncentracije 1 mjeri koncentraciju najvećeg poduzeća iz područja maloprodaje gledajući po prihodima za promatrana razdoblja. U sve tri godine (2010., 2015. i 2019.) to poduzeće je Walmart te je omjer koncentracije relativno nizak i iznosi između 10 i 11%. Omjer koncentracije 2 mjeri koncentraciju 2 najveća poduzeća, a omjer koncentracije 4 mjeri koncentraciju 4 najveća poduzeća. Oba omjera imaju nisku razinu koncentracije. U 2015. godini u omjer koncentracije 2 ulaze Walmart i Costco kao dva poduzeća s najvećim prihodima od maloprodaje za tu godinu, dok u 2019. godini u omjer koncentracije 2 ulaze Walmart i Amazon. Omjer koncentracije 10 u obzir uzima 10 poduzeća s najvećim prihodima od maloprodaje. Za sve tri promatrane godine on je nizak do umjeren. U 2015. te 2019. godini u omjer su uzeta sva tri promatrana poduzeća, dok su u 2010. godini u omjer uzeti Walmart i

Costco (uz još 8 drugih poduzeća), no ne i Amazon jer se nalazio na 28. mjestu. Promatrajući sva 4 prikazana omjera koncentracije, može se uočiti da su omjeri koncentracije 2, 4 i 10 u rastu kroz promatrano razdoblje. Omjer koncentracije 1 manji je u 2019., nego u 2015., što označava da se udio prihoda od prodaje Walmarta na tržištu smanjio s 11,19 % na 10,81 %.

Proučavajući Ginijev koeficijent koncentracije, može se uočiti kako je on jedini na umjerenj razini koncentracije. Rast Ginijevog koeficijenta kroz promatrano razdoblje ukazuje na to da je koncentracija u porastu, odnosno da je sve veća razlika u raspodijeli prihoda od prodaje među top 250 maloprodavača. Ginijev koeficijent je u 2019. godini, uspoređujući s 2015., porastao za 0,12 %.

Herfindahl-Hirschmanov indeks koncentracije, Hall-Tidemanov indeks koncentracije i Rosenbluthov indeks koncentracije imaju niske razine koncentracije za sve tri promatrane godine. Uspoređujući 2019. godinu s 2015. može se uočiti da je Herfindahl-Hirschmanov indeks koncentracije porastao za 0,74 %, Hall-Tidemanov indeks koncentracije za 0,16 %, dok se Rosenbluthov indeks koncentracije smanjio za 0,04 %.

Može se uočiti kako je na promatranom tržištu maloprodaje relativno nizak omjer koncentracije, odnosno da na tržištu nijedno poduzeće nema monopol. Jedine mjere koncentracije koje nisu na niskoj razini su omjer koncentracije 10 koji je na niskoj do umjerenj razini te Ginijev koeficijent koncentracije koji je na umjerenj razini. Na temelju obavljenih izračuna i analiza pomoću navedenih mjera koncentracije, prihvaća se H3: Na tržištu top 250 maloprodavača postoji "zdrava" konkurencija u promatranom periodu.

#### **4.3. Proces internacionalizacije u odabranim poduzećima**

U svojih prvih 30 godina poslovanja Walmart je otvorio 1928 poslovnica diljem SAD-a. Svoju internacionalnu ekspanziju i širenje započeo je 1991. godine, kada je prvu poslovnicu na stranom tržištu otvorio u Meksiku. Budući da je ovo tržište bilo novo za poduzeće te puno prepreka i izazova, od onih geografskih do ekonomskih, u cilju da ih prevladaju odlučili su se za strategiju zajedničkog ulaganja. S najvećim meksičkim maloprodavačem CIFRA-om zamijenili su svoje menadžersko znanje za njihovo lokalno. Uskoro su osvojili meksičko tržište



i postali vrlo profitabilni u kratkom roku. Nakon šest godina uspješnog poslovanja stekli su većinsko vlasništvo nad CIFRA-om te su postali Walmart de Mexico (WALMEX).

Nakon ulaska na meksičko tržište, Walmart ubrzo ulazi i na ono kanadsko. Na to tržište Walmart je ušao akvizicijom 122 Woolco trgovine. U oba promatrana slučaja prvih ulazaka na strano tržište Walmart je koristio strategiju poslovanja u više formata, koja se ogledala kroz globaliziranu strategiju standardizacije i strategiju lokalizacije. Svoje proizvode prilagođavali su lokalnim potrošačima. Prilikom ulaska na kanadsko tržište lokalizirali su svoju strategiju uključivanjem kanadskog brenda Better Homes & Gardens i Grocery Shelf, podružnice Walmarta i jedinstvene kanadske diskonte trgovine. Priključivanje kanadskog brenda svom poslovanju je bilo prepoznato od strane domaćih potrošača, što je potaknulo potražnju i za drugim Walmartovim proizvodima. Takvim poslovanjem Walmart se na ovom tržištu diverzificirao od konkurencije (Jackson, 2017.).

No, ipak danas najuspješniji maloprodavač nije uvijek bio tako uspješan. Ulazak na njemačko tržište još sad već davne 1997. godine obećavao je puno, ali na koncu ipak razočarao. Na njemačko tržište Walmart je ušao akvizicijom maloprodajnog lanca Werkauf, renomiranog njemačkog trgovca s 21 prodavaonicom. Godinu nakon, odlučio se na novu akviziciju 74 hipermarketa lanca Interspar. Tim akvizicijama Walmart je postao četvrti najveći maloprodajni lanac po broju hipermarketa u Njemačkoj. Walmartu nije išlo sjajno te je gubio oko 200 milijuna dolara godišnje.

Prvi veći gubitci osjetili su se 2001. godine kada je, umjesto otvaranja 50 novih prodajnih jedinica, Walmart bio prisiljen zatvoriti dva velika prodajna mjesta, uslijed čega je otpušteno i oko 1000 radnika. Svoje službeno povlačenje s ovog tržišta objavio je 2006. godine prodavši 85 prodavaonica lancu supermarketu Metrou (Knežević, Delić i Kirin, 2015.). Knežević, Delić i Kirin (2015.) u stručnom časopisu Suvremena trgovina navode četiri glavna razloga neuspjeha Walmarta na njemačkom tržištu, a to su:

- pogrešan izbor ulazne tržišne strategije
- sukob kultura na više upravljačkih razina
- slogani poduzeća nisu održavali percepciju kupaca o Walmartu
- kršenje niza običaja poslovne prakse, ali i zakona koji su vrijedili u Njemačkoj.

Sve navedeno rezultiralo je izlasku s tržišta 2006. godine. Također, Walmart nije zadovoljio ni potrebe južnokorejskog tržišta. Poduzeće je na to tržište ušlo 1998. godine te izašlo isto kao i s onog njemačkog 2006. godine. Razlog izlaska s ovog tržišta najviše se pripisuje neuspjehu razumijevanja koncepta vrijednosti te kulturnih navika lokalnog stanovništva. Kako je vidljivo danas, to nije pokolebalo poduzeće za daljnjim uspjesima i razvojem na inozemnom tržištu. Iako su na kinesko tržište ušli 1996. godine, tek 2008. godine su ostvarili znatnije širenje i zauzimanje vodeće tržišne pozicije. Akvizicijom 108 Trust-Mart trgovina, Walmart postaje vodeći maloprodavač na kineskom tržištu. Primjena strategije lokalizacije bila je prisutna i na ovom tržištu. Budući da Kinezi vole svježiju morsku hranu, uprava Walmarta dosjetila se da njihovu hranu predstavi kao "svježiju" instaliravši akvarije s ribom u prodajnim prostorima te prodajom žive ribe na licu mjesta (Hunt, Watts i Bryant, 2018.).

U prošlom desetljeću značajnija Walmartova ulaganja vidljiva su na afričkom tržištu, tržištu u razvoju te na indijskom tržištu, na kojem je fokus stavljen na internetsku maloprodaju. Američki div izlazak na afričko tržište započeo je kupnjom većinskog udjela u južnoafričkom trgovcu na malo Massmart Holdingsu Ltd. 2011. godine u iznosu od 2,4 milijarde američkih dolara. U prvi pet godina poslovanja Massmart je dodao samo 13 velikih prepoznatljivih destinacijskih prodajnih mjesta izvan matičnog tržišta, Južne Afrike. Spora strategija Walmarta na afričkom tržištu možda i iznenađuje, jer su većinski do sada zauzimali tržišta brzo i agresivno. Ipak, kada se sagleda da su neki veliki igrači poput Woolworths Holdings Ltd. (luksuzni trgovac namirnicama i odjećom) izašli s tržišta pojedinih afričkih zemalja potaknuti visokim cijenama najamnina, neprofitabilnošću te intenzivnom birokracijom, ovakav pristup Walmarta ne čudi. Isto tako, razlog ovakvog pristupa možda stoji i u lekcijama naučenim s njemačkog i južnokorejskog tržišta. 2019. godine Walmart je brojao oko 390 trgovina u Južnoj Africi, 11 maloprodajnih jedinica u Bocvani, u Zambiji je bio na 7 lokacija, Mozambiku 6, a u Nigeriji na 5 lokacija. Ostale zemlje u kojima se našla Walmartova trgovina bile su Gana, Lesoto, Malawi, Swaziland, Tanzanija i Uganda (Wexler, 2017.).

Walmart je prvi put ušao na indijsko tržište zajedničkim ulaganjem s tvrtkom Bharti Enterprises. Nakon prekidanja partnerstva 2013. godine, Walmart je odlučio krenuti samostalno sa svojim cash and carry trgovinama. Ipak Walmart je otvorio svega 20ak cash and carry trgovina u Indiji od 2013. godine. To nije bilo zadovoljavajuće pa je odlučio kupiti najveću indijsku online trgovinu i ujedno odraditi svoj najveći posao u povijesti. Walmart je u poslu

vrijednom 16 milijardi dolara kupio većinski udio dionica u najvećem indijskom online trgovcu Flipkartu 2016. godine (Roy, 2018.). Glavni motiv za preuzimanje indijskog online trgovca leži u predviđanju da će indijsko tržište online trgovine koje je 2017. iznosilo skromnih 38 milijardi dolara, do 2027. godine porasti na 200 milijardi dolara. Internetska trgovina je 2018. godine iznosila manje od 4% maloprodajnog tržišta u Indiji, ali predviđa se da će se to promijeniti kako će se povećavati broj Indijaca koji koriste pametne telefone i internet. Isto tako, ovaj posao je i odgovor glavnom globalnom lideru u online maloprodaji - Amazonu. Predsjednik i izvršni direktor Walmarta Doug McMillon izjavio je da je indijsko tržište jedno od najatraktivnijih maloprodajnih tržišta na svijetu, s obzirom na veličinu i stopu rasta (The Economic Times, 2018.).

Glavna Walmartova tržišta, osim onog domaćeg, su Meksiko i Kina. 2020. godine Walmart je odlučio prodati većinski udio vlasništva nad ASDA poslovanjem u Velikoj Britaniji grupi privatnih kupaca zbog toga što je Regulatorno tijelo za tržišno natjecanje (CMA) blokiralo planove Walmarta za spajanje sa Sainsbury's (Nazir, 2020). Dakle, Walmartov proces internacionalizacije obilježen je agresivnim izlascima na strana tržišta, najčešće akvizicijom nekog od vodećih lokalnih maloprodavača te postupnim širenjem. Izbor strategije, način prilagodbe i politika poslovanja nije se uvijek pokazala uspješnom, no i dalje je vodeći svjetski maloprodavač.

Amazon je od svog osnutka postao moćna tvrtka na američkom tržištu online trgovine. Svoj internacionalni put započeo je 1998. godine kada je ušao na njemačko i britansko tržište, kupnjom lokalnog prodavača knjiga (Troyer, 2018.). Prema podacima Statista za 2021. godinu njemačko tržište je bilo drugo najvažnije Amazonovo tržište s prihodima od 37,33 milijardi dolara, dok je ono britansko bilo treće s prihodima od 31,91 milijardi dolara (Statista, 2022.).

Na kinesko tržište Amazon je ušao 2004. godine kupnjom kineskog maloprodajnog online trgovca Jooy.com u poslu vrijednom 75 milijuna dolara. Posao na kineskom tržištu bio je u porastu određeni period jer su potrošači više vjerovali Amazonovim proizvodima nego proizvodima domaćih online trgovaca. Smatrali su da je većina proizvoda kojih dolazi od strane domaćih maloprodavača lažna. Između 2011. i 2012. godine Amazonov tržišni udio iznosio je 15% i činilo se kako će Amazon pokoriti ovo tržište (Martin, 2019.). Situacija par godina kasnije, točnije 2019. godine, nije se činila sjajnom jer je tržišni udio Amazona na kineskom tržištu pao na svega 1%. Slabija marketinška aktivnost, loše razumijevanje kupovnih navika domaćih

potrošača te slaba prilagodba online platforme njihovim potrebama, kao i okretanje drugim tržištima, razvoj domaćih maloprodavača, prvenstveno Alibabe i JD.com uvelike su utjecali na ovakav rasplet događaja (Kharpal, 2019).

Nakon što je postepeno uspostavio uporište na vodećim tržištima online trgovine engleskog govornog područja, okrenuo se ostatku svijeta, osobito u posljednjih devet godina, kako bi svoju maloprodajnu dominaciju proširio na nove regije. Amazon je koristio jednostavnu strategiju za izlazak na nova tržišta: ulazak u zemlje koje brzo rastu u smislu usvajanja online trgovine kao postotka ukupne maloprodaje. U posljednjih sedam godine, strategija lansiranja koju je koristio Amazon u nekoliko zemalja temeljila se na njegovom Kindle poslovanju. Obično Amazon započinje pregovorima s lokalnim izdavačima knjiga. Zatim, nakon što strane postignu dogovor, Amazon počinje prodavati Kindle i e-knjige kao način da uskoči u posao. To je bila strategija koju je Amazon slijedio kada je ušao na brazilsko tržište u drugom tromjesečju 2012., nakon dovršetka poslova s lokalnim izdavačima o prodaji online knjiga.

Sredinom 2015. Amazon je pokrenuo svoj posao s fizičkom robom u Meksiku koje je, poput Brazila, tržište online trgovine u razvoju, ali brzorastuće. Nakon što je 2013. godine otvorio Kindle Store za meksičke kupce, Amazon je pokrenuo fizičku trgovinu robom na stranici Amazon.com.mx na španjolskom jeziku, nudeći milijune jedinstvenih artikala kupcima u zemlji.

U 2017. Amazon je ušao na tržište u Singapuru, što je možda njegov najagresivniji pohod na novu lokaciju u posljednjih devet godina. Umjesto da koristi trgovinu Kindle kao ulaznu točku, tvrtka je koristila svoju mobilnu aplikaciju Amazon Prime Now kako bi iskoristila prirodu singapurskog tržišta koja je prvenstveno mobilna. Amazon Singapore nudi Prime Now besplatnu dvosatnu uslugu dostave širokog spektra artikala za narudžbe iznad 40 US \$. (Choudhury, 2017.).

Nakon otvaranja centra za isporuku i sastanka s dobavljačima, Amazon je pokrenuo svoje poslovanje u Australiji u prosincu 2017. Osim ulaska u Brazil, Meksiko, Singapur i Australiju, Amazon je 2017. godine stekao i tržište u regiji u kojoj nije imao službenu poslovnu prisutnost. Kupnjom tvrtke za online trgovinu Souq za 580 milijuna dolara – Amazon je osjetio priliku za stjecanje najvećeg tržišta na Bliskom istoku što je jeftinije od pokretanja potpuno novog posla u regiji te je na neizravan način postao lider na tržištu Bliskog istoka (Buy Boy Experts, 2018.).

U svim slučajevima Amazon, kada uđe na novu lokaciju, stječe tržišni udio podbacivanjem lokalnih konkurenata. Nakon što steknu veliki broj lokalnih kupaca i prodavača trećih strana, počinju s marketingom Amazonovih uređaja i stavljanjem većeg naglaska na članstvo u Amazon Prime-u (Buy Boy Experts, 2018.).

Prema Business Insideru, u svibnju 2017., Amazon Prime je "dosegao zasićenje u SAD-u", budući da otprilike 65 % američkih kućanstava ima članstvo u Prime-u. Iako još uvijek ima prostora da Amazon proširi Prime na svoje domaće tržište, rast će se vjerojatno značajno usporiti kako se sve više stanovništva pridružuje programu članstva. Prime je jedna od najvećih Amazonovih poluga za povećanje stalnih prihoda od svojih kupaca. Poznato je da kupci Primea troše više (1300 dolara godišnje) od onih koji nisu članovi (700 dolara godišnje), zbog čega je povećanje Prime kupaca jedan od Amazonovih ključnih razloga međunarodnog širenja. Prime članstva su u konačnici dugoročni pokretač rasta za Amazon, tako da mogućnost ponuditi Prime na većem broju novih tržišta osigurava da Amazon može iskoristiti lojalnost kupaca i potaknuti potrošnju u puno većoj mjeri, izvlačeći više stalnih prihoda kako bi nadoknadio troškove ulaganja. Stoga, iako Amazon ima dominantan položaj na mnogim razvijenim tržištima (osobito u SAD-u, UK-u i Njemačkoj), kako bi se osiguralo stvaranje prihoda po razumnoj stopi, mora nastaviti rasti na međunarodnoj razini (Buy Boy Experts, 2018.). Amazon je vodeći online trgovac današnjice te predstavlja veliku prijetnju Walmartu u budućnosti iz razloga što se sve više ljudi odlučuje za online kupovinu, a povećanje potrebe za online kupovinom bilo je vidljivo i u razdoblju pandemije uzrokovane virusom COVID – 19.

Prije nego što je odlučio izaći na strano tržište, Costcovi ulagači pitali su se hoće li ostvariti uspjeh na internacionalnom tržištu kao i na onom domaćem, odnosno američkom. Costco na nova tržišta ulazi vrlo promišljenom strategijom i detaljnom analizom. Njihova strategija ogleda se u ponudi proizvoda po niskim cijenama, koji zadovoljavaju preferencije njihovih potrošača i potiču ih na stvaranje lojalnosti brendu. Costco svojom širokom ponudom po niskim cijenama te popustima nastoji zadržati stare i privući nove kupce. Osim toga, njihova strategija usredotočena je na postizanje niskih operativnih troškova povećanjem opskrbnog lanca i obrtaja zaliha u korist svojih članova eliminacijom zaustavljanja u opskrbnom lancu.

Svoje međunarodno širenje Costco je započeo ulaskom na kanadsko tržište 1985. godine. Njihov glavni konkurent Price Club, također iz SAD-a, otvorio je svoje prvo skladište u Montrealu 1986. godine. Godine 1993. ova dva maloprodavača spojila su se kako bi osvojila

kanadsko tržište. Kako bi zadovoljio potrebe ovog tržišta, zbog kulturoloških sličnosti, Costco je opskrbio svoja skladišta proizvodima koji su dostupni i u onim američkim skladištima. Danas je ovo tržište njihovo najvažnije inozemno tržište. Prema podacima Statista, u 2021. godini ukupni prihodi Costca na kanadskom tržištu iznosili su 27,30 milijardi američkih dolara (Statista, 2022.).

Daljnje širenje na međunarodnom tržištu odvijalo se 1992. godine kada je Costco ušao na meksičko tržište u sklopu zajedničkog ulaganja s jednim od najvećih meksičkih lanaca supermarketa pod nazivom Controladora Comercial Mexicana (CCM). Costco je 2012. preuzeo potpuno vlasništvo nad CCM-om, otkupivši ga za 760,4 milijuna dolara (Costco, 2012.). Svojom strategijom nižih cijena od konkurencije, kvalitetom i pouzdanošću uskoro je izgradio status bitnog maloprodavača na meksičkom tržištu. Također, 2013. godine omogućio je internetsku platformu za kupovinu svojih proizvoda kupcima. Zanimljivo je da Costco u svim zemljama u kojima ima internetsku stranicu prikazuje lokalizirani sadržaj. Dakle, stranica u Meksiku nudi sav sadržaj na španjolskom jeziku i u meksičkoj valuti, dok stranica u Kanadi kupcima omogućuje odabir engleskog ili francuskog jezika s valutom u kanadskim dolarima (Demery, 2014.).

Na tržište Velike Britanije Costco je ušao 1993. godine, otvorivši svoju prvu trgovinu nakon postizanja sporazuma o zajedničkom ulaganju s francuskim maloprodavačem Carrefourom. Pozitivno poslovanje na britanskom tržištu rezultiralo je kupnjom Carrefourvog udjela 2003. godine. Do 2020. godine Costco je imao 29 svojih poslovnih objekata diljem Velike Britanije.

Na azijskom tržištu Costco se okušao 1994. godine kada je otvorio svoju prvu trgovinu u Aziji. Dobio je licencu Shinsegae Department Store, velikog južnokorejskog trgovca na malo, za otvaranje i upravljanje skladišnom klupskom trgovinom. Četiri godine kasnije Costco je kupio skladišta od Shinsegae i zatim s njima ušao u zajedničko ulaganje. Nakon toga, Costco je dodijelio ekskluzivnu licencu Shinsegae za vođenje dnevnih skladišnih operacija, a skladište je prilagodilo proizvode ukusu i preferencijama imućnih i dobro obrazovanih kupaca (Schmoisman, 2020.). U Južnoj Koreji Costco ima trgovine na 16 lokacija, što ga čini šestim najvećim Costco tržištem na svijetu (Taylor, 2020).

Svoje poslovanje Costco je proširio na Tajvan zajedničkim ulaganjem s najvećim nacionalnim lancem robnih kuća, DaTong President Group, otvorivši svoju prvu trgovinu u najvećem gradu

u južnom dijelu Tajvana 1997. godine. Liberalizacijom stranih ulaganja 1986. godine i članstvom u WTO-u, Tajvan je postao vrlo konkurentno i zasićeno tržište. Neki trgovci na malo bili su primorani izaći s ovog tržišta, Costco je ostao, unatoč tome što je bilježio gubitke u prvih pet godina svog poslovanja na ovom tržištu (Yeh, 2010.). Danas Costco ima 14 trgovina diljem Tajvana, a ne tako davno je otkupio i 45% udjela u zajedničkom ulaganju za 1,05 milijardi dolara (Reuters, 2022).

Novu priliku na azijskom tržištu Costco je vidio u izlasku na japansko tržište. Japansko tržište bilo je velik izazov za mnoge inozemne maloprodavače zbog svojih oštro definiranih zakona o tržišnom natjecanju i visoke razine potrošačke pismenosti stanovništva. Upravo zbog toga su inozemna poduzeća na ovo tržište uglavnom ulazila putem licence, franšize ili zajedničkog ulaganja s nekim domaćim poduzećem. Svoje prvo prodajno skladište Costco je osnovao 1999. godine, a već u prvoj godini privukao je velik broj japanskih potrošača s više od 260 tisuća registriranih članova. Costco se fokusirao na bogati segment stanovništva, ponudio je svojim potrošačima japanske vrste ribe, zeleni čaj i morske alge, uvezenu robu i robne marke koje su bile na dobrom glasu među lokalnim stanovništvom. Neki veliki konkurenti, poput Carrefoura i Tesca svoj izlazak s ovog tržišta najavili su 2005., odnosno 2012. godine. Costco danas broji preko 20 lokacija sa svojim trgovinama u Japanu (Back i Wang, 2018.) .

Godine 2009. Costco svoju prvu skladišnu trgovinu otvara u Melbourneu. Iako je Costco u prvim godinama svog poslovanja bilježio gubitke, prilagodio se potrebama lokalnih potrošača i uvidio priliku u zadovoljenju njihovih potreba lokalnim proizvodima, budući da su lokalne proizvode preferirali više od uvoznih. Do 2020. godine poduzeće je proširilo svoje poslovanje na 12 lokacija u zemlji.

U prethodnom desetljeću Costco je ostvario izlaske na tržište Španjolske, Islanda, Francuske te Kine. Na španjolsko tržište izašao je 2014. godine kada je otvorio svoje skladište u Seville. Costcov pristup potrošačima i jedinstveni poslovni stil bili su dobro prihvaćeni od strane lokalnog stanovništva. Svoju jedinu islandsku trgovinu Costco je otvorio 2017. godine. Za mnoge iznenađujući ulazak na Island rezultirao je sjajnim poslovanjem. Costcov dolazak stvorio je zdravu konkurenciju s lokalnim poduzećima. Nakon uspješnog otvaranja, iskoristio je poslovanje na Islandu za poboljšanje i diverzifikaciju svojih proizvoda i opskrbnog lanca. Počeo je izvoziti islandsku robu poput islandske vode u Veliku Britaniju. Costco je bio dobro prihvaćen od strane domaćih potrošača i vrlo brzo je prepoznat po svojoj kvaliteti. Čak 71%

Islandžana pridružilo se članstvu Costco skladišnog kluba (Schmoisman, 2020.). Nakon islandske avanture, Costco 2017. godine otvara još jednu trgovinu u drugoj zemlji, Francuskoj. Jedinstven koncept, sistem skladišnog kluba koji nudi velike popuste na ograničen asortiman proizvoda bilo je nešto novo za ovo tržište. Bilo je nedoumica hoće li ovakav koncept naići na odobrenje od strane domaćih potrošača. Stoga je Costco primijenio strategije nižih članarina nego u drugim zemljama, ali isto tako i strategiju prodaje robnih marki luksuznih predmeta po sniženoj cijeni. Uprava Costca za neki budući cilj ima otvaranje 15 trgovina do 2025. godine na ovom tržištu (Green Seed Group, b.d.).

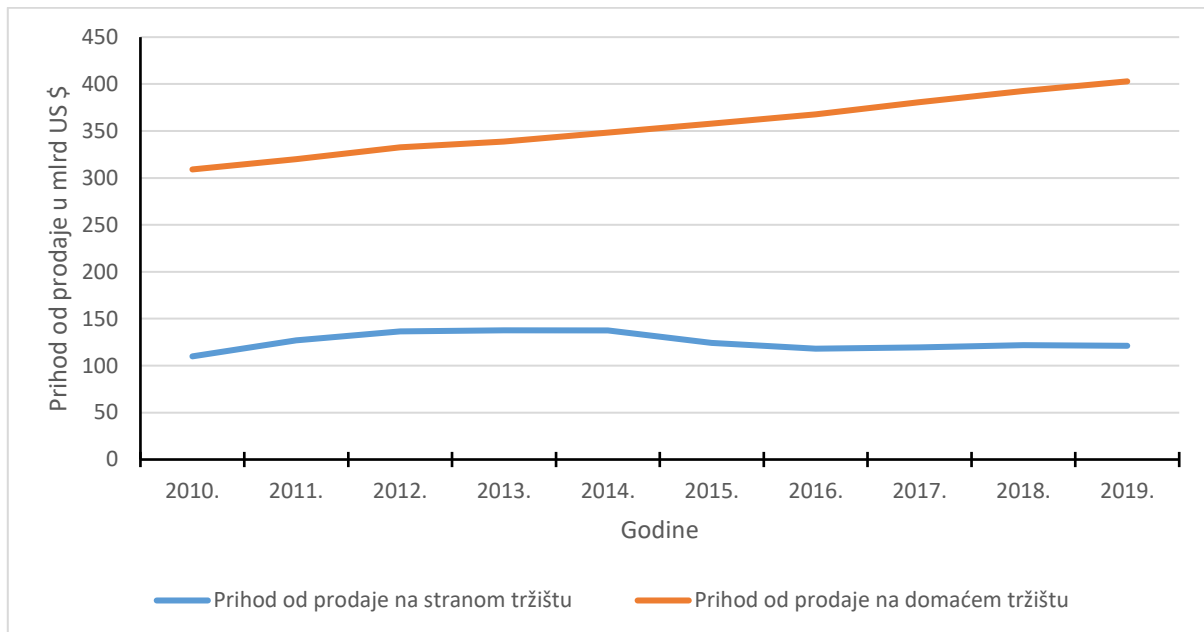
Posljednje tržište na koje je Costco ušao je ono kinesko, 2019. godine. Costco je toliko dobro dočekan od strane kineskih potrošača da je već pet sati od otvaranja morao obustaviti rad u trgovini zbog prevelikog prometa i zagušenosti kupcima. Lokalne novine javile su kako je Costco ponudio popuste od čak 60% na pojedine proizvode i godišnje članstvo za samo 199 juana (28 dolara) (Bloomberg, 2019.). Još pet godina prije otvaranja prve trgovine u Kini, Costco se udružio s najvećim domaćim online trgovcem Alibabom, prodavajući svoje prepoznatljive Kirkland proizvode kako bi stekao legitimitet među domaćim potrošačima (Information Strategy, 2014). Ono što je Costco na ovom tržištu napravio drugačije od mnogih konkurenata koji su se povukli s njega, poput Amazona, Carrefoura i drugih, je sljedeće: uspostavljanje prisutnosti prije otvaranja fizičke trgovine, oglašavanje svojih proizvoda kao vrhunskih, ali pristupačnih (nude poznate robne marke poput Chanel, po pristupačnim cijenama) te program članstva – stvaranje lojalnosti. Godine 2021. otvorili su još jednu trgovinu, a od 2022. u planu je otvaranje i još dodatnih 7 trgovina u Kini (Daxue Consulting, 2022.). Dakle, Costco koristi detaljne analize prilikom izbora strategija ulaska na strano tržište i većinom bira ona razvijenija tržišta za razvoj svog poslovanja. U sljedećem odlomku prikazana je usporedba procesa internacionalizacije u odabranim poduzećima.

#### **4.4. Usporedba procesa internacionalizacije u odabranim poduzećima**

Kako bi se bolje mogao usporediti proces internacionalizacije u odabranim poduzećima, na grafikonima 8., 9. i 10. prikazano je kretanje prihoda od prodaje koji su ostvareni na domaćem tržištu i onih koji su ostvareni na stranom tržištu u promatranim poduzećima u periodu od 2010. do 2019. godine. Na grafikonu 8. prikazano je kretanje prihoda poduzeća Walmart.



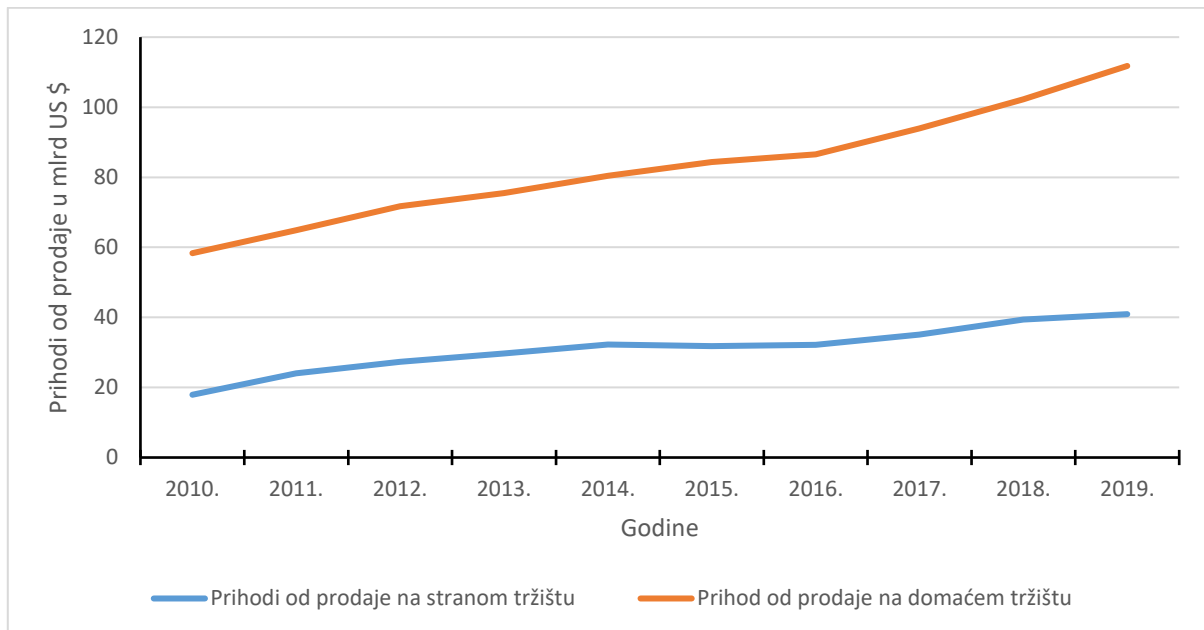
**Grafikon 8. Kretanje prihoda od prodaje Walmarta ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu 2010.-2019.**



*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a i godišnjim izvještajima poduzeća (2010.-2019.)*

Na grafikonu 8. može se uočiti kako ostvareni prihodi od prodaje na domaćem tržištu poduzeća Walmart rastu tijekom cijelog promatranog razdoblja. Najviši su 2019. godine kada su iznosili 402,93 milijardi US \$, a najniži 2010., u prvoj godini promatranog perioda, kada su iznosili 109,06 milijardi US \$. Prihodi ostvareni od prodaje na stranom tržištu rastu u periodu od 2010. do 2013. Vrhunac prihoda od prodaje na stranom tržištu Walmart je dosegnuo 2013. godine kada su prihodi iznosili 137,65 milijardi US \$. Nakon 2013. godine prihodi od prodaje na stranom tržištu su u blagom padu sve do 2017. Nakon porasta u 2017. i 2018., uslijedio je pad u 2019. godini.

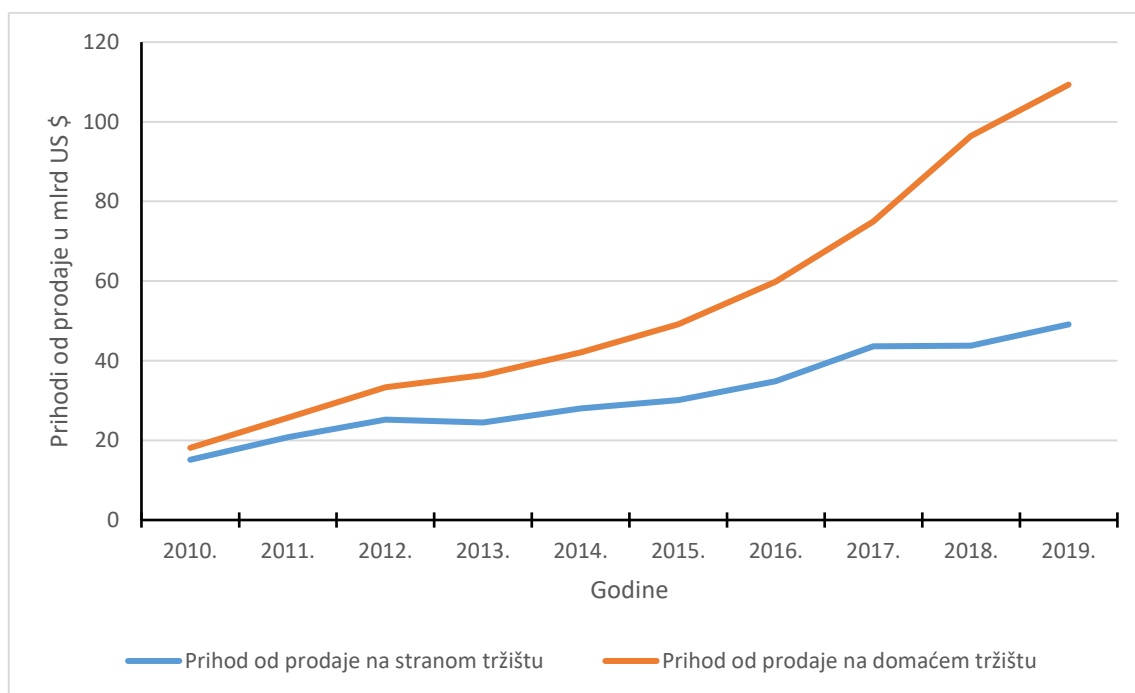
**Grafikon 9. Kretanje prihoda od prodaje Costca ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu 2010.-2019.**



*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a i godišnjim izvještajima poduzeća (2010.-2019.)*

Na grafikonu 9. prikazano je kretanje prihoda od prodaje Costca ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu od 2010. do 2019. godine. Vidljivo je kako su prihodi ostvareni na domaćem tržištu u stalnom porastu kroz promatrani period. Posebice je taj rast vidljiv u periodu 2010.-2013. te 2016.-2019. S druge strane, prihodi ostvareni na stranom tržištu također većinu promatranog perioda rastu, osim u 2015. godini kada je zabilježen pad u odnosu na prethodnu godinu. Iako obje kategorije prihoda većinu promatranog perioda rastu, prihodi ostvareni na domaćem tržištu brže rastu nego oni ostvareni na stranom tržištu.

**Grafikon 10. Kretanje prihoda od prodaje Amazona ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu 2010.-2019.**



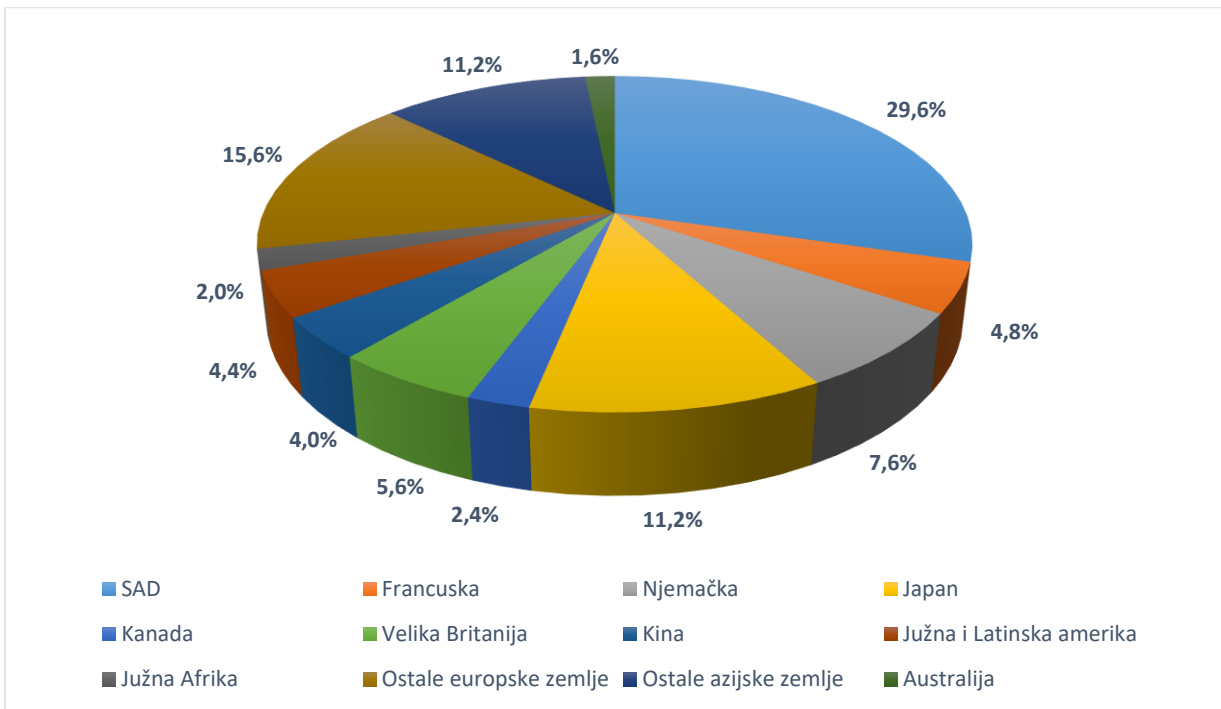
*Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a i godišnjim izvještajima poduzeća (2010.-2019.)*

Na grafikonu 10. prikazano je kretanje prihoda od prodaje Amazona ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu od 2010. do 2019. godine. Iz grafikona je vidljivo kako su prihodi od prodaje i na domaćem i na stranom tržištu iznimno porasli u promatranom razdoblju. Prihodi ostvareni na domaćem tržištu su 603 % veći u 2019. godini, uspoređujući s 2010. godinom. U 2019. godini ostvaren je najveći prihod na domaćem tržištu u promatranom razdoblju – 109,32 milijardi US \$. Prihodi ostvareni na stranom tržištu porasli su 325 % u 2019. godini, uspoređujući s 2010. godinom. Iako i jedini i drugi prihodi rastu, može se uočiti kako prihodi od prodaje ostvareni na domaćem tržištu rastu većom brzinom nego oni ostvareni na stranom tržištu.

Dakle, može se uočiti kako promatrana poduzeća veći udio prihoda od prodaje ostvaruju na domaćem tržištu nego na stranom u promatranom periodu. Isto tako, prihodi od prodaje ostvareni na domaćem tržištu rastu većom brzinom nego oni ostvareni na stranom tržištu.

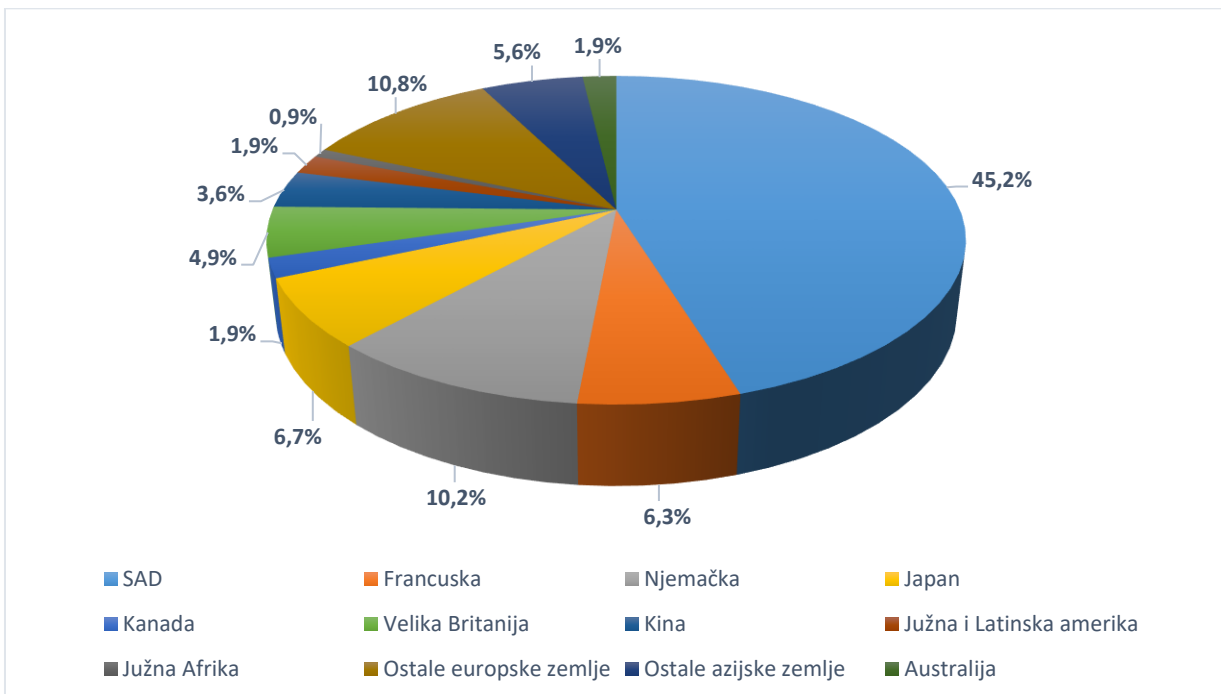
U nastavku su prikazani grafikon 11. i grafikon 12. Na grafikonu 11. su prikazani postotni udjeli top 250 maloprodavača po zemlji/regiji osnivanja za 2019. godinu, a na grafikonu 12. su prikazani postotni udjeli prihoda top 250 maloprodavača po zemlji/regiji osnivanja.

**Grafikon 11. Udio top 250 maloprodavača po zemlji/regiji osnivanja za 2019. godinu**



Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2019.)

**Grafikon 12. Udio prihoda od prodaje top 250 maloprodavača u 2019. godini po zemlji/regiji osnivanja**



Izvor: izrada autora prema podacima Deloitte-a (2019.)

Na grafikonu 11. prikazan je postotni udio poduzeća prema zemlji, odnosno regiji iz koje dolaze. Vidljivo je kako se u top 250 maloprodavača prema podacima Deloittea za 2019. godinu nalazi najviše poduzeća iz SAD-a, čak 29,6 %, odnosno 74 od 250 poduzeća. Shodno tome, na grafikonu 12. prikazani su prihodi koje su ta poduzeća ostvarila u 2019. godini, čak 45,2 % prihoda ostvareno je od strane američkih poduzeća u 2019. godini. Većini tih poduzeća američko tržište je ujedno i glavno tržište poslovanja. Činjenica da 7 od 10 najvećih svjetskih maloprodavača prema prihodima od prodaje za 2019. godinu dolazi iz SAD-a i da su američka poduzeća ostvarila 2.191 milijardu dolara od 4.847 milijardi dolara ukupno ostvarenih prihoda od prodaje u 2019. godini, ukazuje na to da je američko tržište najveće svjetsko tržište i upravo zato promatrana poduzeća svoj većinski fokus stavljaju na domaće tržište. Na temelju danih analiza, prihvaća se H4: Promatrana maloprodajna poduzeća Walmart, Amazon i Costco su više orijentirana na domaće tržište nego na strano.

Strategije koje su promatrana tri poduzeća koristile za svoj ulazak na strano tržište većinom su bile putem zajedničkog ulaganja s nekim od većih igrača tog tržišta na koje ulaze, akvizicijom tog poduzeća ili samo akvizicijom kao startnim ulaskom na inozemno tržište. Rjeđe su koristili strategiju licenciranja.

Sva tri promatrana poduzeća na pojedina tržišta ulazili su i samostalno. Samostalni ulasci zahtijevali su dugu prilagodbu na stranom tržištu, ali i visoke investicije. Stoga ne čudi da je Costco prije otvaranja svoje prve trgovine na kineskom tržištu proveo petogodišnju analizu tržišta prodavajući svoje proizvode online udruživši se s vodećim domaćim internetskim trgovcem Alibabom.

Uspjeh na vanjskom tržištu nije uvijek zagarantiran. To se najbolje vidi iz primjera Walmarta i njegovog ulaska na njemačko tržište, ali i brzog izlaska, te isto tako i onog južnokorejskog. Walmart je većinski strana tržišta "osvajao" agresivnim pristupom, odnosno akvizicijama domaćih dobrostojećih maloprodavača. Takav pristup bio je uspješan na južnoameričkom tržištu, no ne i na europskom. Loš izbor strategije ulaska, nerazumijevanje tržišnih regulativa, krivi izbor slogana te slabo razumijevanje potreba lokalnog stanovništva rezultirali su izlascima s ovih tržišta.

Walmart je svoj proces internacionalizacija započeo dosta rano, 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća, isto kao i njegov konkurent Costco. Amazon je svoj put na stranim tržištima počeo

tražiti nešto kasnije, krajem 90-ih, a pravo širenje doživljava tek u nadolazećim godinama. Za svoju strategiju izlaska na strana tržišta Amazon se odlučio za suradnju s lokalnim prodavačima knjiga u kojima bi Amazon akvizicijom preuzimao njihovo poslovanje i nudio knjige na svojoj online platformi za e-knjige i Kindle uređaje. Kasniji razvoj na tržištu, poput onog singapurskog, bio je obilježen korištenjem aplikacije Amazon Prime Now koja je nudila besplatnu brzu dostavu proizvoda za "Prime" članove.

Iako je Amazon danas vodeći globalni online trgovac, kao i Walmart, imao je svojih neuspjeha u promatranom periodu. Kinesko tržište bilo je možda i prevelik zalogaj za Amazon, budući da su na njemu poslovala dva domaća jaka online trgovca, Alibaba i JD.com. Zanemarivanje potreba lokalnog stanovništva te slabija prilagodba internetske platforme za njihove potrebe rezultirali su drastičnim padom udjela na kineskom online tržištu s 15 % iz 2011. na svega oko 1% 2019. godine. Unatoč neuspjehu na ovom tržištu, Amazon je danas najbrže rastuće poduzeće u top 10 svjetskih maloprodavača.

Za svoju inozemnu strategiju u svojim početnim izlascima na strana tržišta Costco je uglavnom koristio strategiju zajedničkog ulaganja s domaćim renomiranim maloprodavačima. Kasniji period internacionalizacije većinski je bio putem samostalnih ulazaka na razvijenija tržišta, poput onog u Francuskoj ili Španjolskoj. Ono što Costco izrazito primjenjuje u svom poslovanju je strategija lokalizacije i standardizacije, veliki fokus stavljaju na potrebe lokalnog stanovništva i buđenje potrebe za lojalnošću kod svojih kupaca. Poduzeće vrlo promišljeno ulazi na strana tržišta i obavlja detaljnu analizu tržišta prije samog ulaska. Ne iznenađuje i činjenica da Costco, u usporedbi s Walmartom i Amazonom, nije imao neuspjeha prilikom poslovanja na stranim tržištima. Najveći posao u promatranom periodu odradio je Walmart, kupnjom većinskog udjela u dionicama indijskog online trgovca Flipkarta. Amazon i Walmart u promatranom periodu svoj fokus su većinom stavljali na tržišta zemalja u razvoju, poput Brazila, Meksika, Indije te pojedinih afričkih zemalja. Dok je Costco svoje poslovanje širio na razvijenija i uređenija tržišta, kao što su Francuska, Španjolska i Island.

## 5. ZAKLJUČAK

Uzevši u obzir da nakon nekog vremena dolazi do zasićenja na domaćem tržištu, odnosno više nema mogućnosti za širenjem, poduzeća moraju razmotriti opcije izlaska na strano tržište. Strano tržište poduzeću pruža nove prilike za razvoj, lakši pristup resursima, know-howu te tehnologiji. Također, inozemno tržište omogućava poduzeću da ostvari veću profitabilnost budući da ima pristup širem broju potrošača. Ipak, ova tržišta nisu uvijek profitabilna i donose mnoge rizike, poput onih što se vežu s političkom nesigurnošću i pravnom regulativom. Internacionalizacija omogućava bolji protok kapitala, veću pokretljivost opskrbnog lanca te veću konkurenciju na globalnom tržištu. Također, potiče na stalne promjene i inovativnost od strane domaćih i stranih poduzeća.

Kako bi se brojčano i grafički prikazali podaci relevantni za određene pokazatelje poslovanja poduzeća, koriste se metode deskriptivne statistike. No, uz podatke koje daju metode deskriptivne statistike, potrebno je i proučiti kakva je koncentracija poduzeća na promatranom tržištu, što prikazuju mjere ekonomske nejednakosti. Pomoću pojedinačne stope promjene analizirao se postotni rast/pad prihoda od prodaje u promatranom periodu. Može se uočiti kako je Walmart ostao vodeći svjetski maloprodavač u promatranom razdoblju, no najveće stope rasta prihoda od prodaje zabilježene su kod Amazona, dok su se prihodi Walmarta i Costca postepeno povećavali, stoga se prihvatila prva hipoteza koja je pretpostavljala da Walmart ostvaruje najveće prihode od prodaje u promatranom periodu, ali Amazon ostvaruje najveći postotni rast prihoda od prodaje u promatranom periodu, pa je stoga prihvaćena i druga hipoteza. Korištenjem mjera koncentracije dokazalo se da je u promatranom periodu razina koncentracije niska te da postoji zdrava konkurencija na tržištu jer među top 250 promatranih poduzeća nijedno poduzeće nema većinski udio na tržištu, odnosno monopol. Isto kao i prethodne dvije hipoteze, prihvaćena je i treća hipoteza, koja je pretpostavljala da na tržištu top 250 maloprodavača postoji "zdrava" konkurencija. Ipak, iako na tržištu postoji "zdrava" konkurencija, određene mjere koncentracije su u porastu, poput omjera koncentracije 10, to znači da se povećava razlika između prihoda od prodaje koji ostvaruje top 10 poduzeća od 250, odnosno raste udio prihoda koji ostvaruju oni, a smanjuje se udio koji ostvaruje ostatak poduzeća, ostalih 240.

Četvrta hipoteza pretpostavljala je da su promatrana poduzeća više orijentirana na domaće tržište nego na strano. U promatranom periodu, rast prihoda promatranih poduzeća rezultirao je i rastom internacionalizacije. Promatrajući odabrana poduzeća, može se zaključiti kako su u njihovom slučaju prihodi na domaćem tržištu rasli brže nego oni ostvareni na stranom tržištu. To je zbog činjenice da sva tri navedena poduzeća za svoje domaće tržište imaju američko tržište koje je ujedno i najveće svjetsko tržište. Ranije u radu navedeno je da je 45,2 % ostvarenih ukupnih prihoda top 250 maloprodavača ostvareno od strane američkih poduzeća te 7 od top 10 maloprodavača dolazi iz Amerike, a 2 poduzeća od tih 7 američkih unutar top 10, imaju za tržište samo ono domaće. Može se zaključiti kako je najveća koncentracija prihoda upravo na američkom tržištu. Stoga, promatrana poduzeća svoj većinski fokus stavljaju na domaće tržište i četvrta hipoteza, kao i prethodne tri, može se prihvatiti, a kaže da su promatrana poduzeća (Walmart, Costco, Amazon) više orijentirana na domaće tržište nego na strano. Promatrana poduzeća u svojim početnim izlascima na strana tržišta većinom su koristila strategiju zajedničkog ulaganja, kasnije su se odlučivala za akviziciju ili samostalni ulazak. Iako su Walmart i Amazon doživjeli neuspjehe na nekim stranim tržištima, isto tako su ostvarili ogromne uspjehe na drugim stranim tržištima. Od iznimne je važnosti dobro istražiti potencijalno tržište na koje poduzeće želi ući te isto tako odabrati pravu strategiju izlaska. Bolje je iskoristiti više vremena na istraživanje, nego brzopleto izabrati strategiju ulaska te doživjeti velike gubitke. No, promatrana poduzeća većinski ostvaruju uspjehe u izlascima na strana tržišta, što se vidi i u kontinuiranom rastu prihoda te se isti trend očekuje i u narednim godinama kao i nastavak širenja poslovanja.



## POPIS LITERATURE

1. Ahlstrom, D. i Bruton, G. D. (2009.), *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*, NY: South Western Educational Publishing
2. Alexander, N. i Myers, H. (2000.), The retail internationalization process, *International marketing review*, 17 (4/5), 334-353. <https://doi.org/10.1108/02651330010339888>
3. Allison, P. D. (1978.), Measures of Inequality, *American Sociological Review*, 43 (6), 865-880. <https://doi.org/10.2307/2094626>
4. Amazon Inc. (b.d.), Annual Report, preuzeto 17. srpnja 2022. s <https://www.aboutamazon.com/>
5. Andersen, O. (1993.), On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
6. Atkinson, A. B. i Bourguignon, F. (2015.), *Handbook of Income Distribution*, 2B, North Holland: Elsevier
7. Back, J. Y. i Wang, S. (2018.), The Localization Strategies and Success of Costco: Focusing on a Japanese Mature Retail Market, *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 9 (2), 7-16. <http://dx.doi.org/10.13106/ijidb.2018.vol9.no2.7>.
8. Bahovec, V., Dumičić, K., Erjavec, N., Čižmešija, M., Kurnoga, N., Arnerić, J. ... Lolić, I. (2015.), *Statistika*, prvo izdanje, Zagreb: Element
9. Berg, N., Roberts, B. (2012.), *Walmart: key insights and practical lessons from the world's largest retailer*, London: Kogan Page.
10. Bhagwati, J. (2004.), *In Defense of Globalization*, Oxford: Oxford University Press
11. Bloomberg (2019.), Amid Hour-Long Lines, Customers Fight Over Products as Costco Opens First Store in China, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://time.com/5662817/china-costco-store-opening/>
12. Business Strategy Hub (2022.), Amazon SWOT 2022 | SWOT analysis of Amazon, preuzeto 17. srpnja 2022. s <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-amazon-amazon-swot/>
13. Burlacu, S., Gutu, C. i Matei, F. O. (2018.), Globalisation – Pros and cons, *Quality - Access to Success*, 19, 122-125
14. Business Strategy Hub (2022.), COSTCO SWOT Analysis (2022), preuzeto 17. srpnja 2022. s <https://bstrategyhub.com/costco-swot-analysis/>
15. Buy Box Experts, (2018.), The Peril and Promise Behind Amazon's Global Push, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.buyboxexperts.com/>
16. Cerovac M., (2005.), *Naputak u svezi s postupkom ocjene dopuštenosti horizontalnih koncentracija poduzetnika*, Zagreb, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

17. Choudhury R. S., (2017.), Amazon launches prime now services in Singapore, preuzeto 25. srpnja s <https://www.cnbc.com/>
18. Costco (2012.), Costco Wholesale Corporation and Controladora Comercial Mexicana Agree to Transaction Concerning Costco de Mexico, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.costco.com/>
19. Daxue Consulting (2022.), Costco in China: How the US-based warehouse giant continues to expand in China, preuzeto 18. kolovoza 2022. s <https://daxueconsulting.com/success-costco-china/>
20. Demery, P. (2014.), Costco says Hola' to online shoppers in Mexico, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.digitalcommerce360.com/>
21. Dumičić, K., Bahovec, V., Čižmešija, M., Kurnoga Živadinović, N., Čeh Časni, A., Jakšić, S. ... Žmuk, B. (2011.), *Poslovna Statistika*, prvo izdanje, Zagreb: Element
22. Dumičić, K., Žmuk, B. i Knežević, B. (2017.), Concentration Level of the Largest World Retailers Based on Various Concentration Measures as Knowledge Needed by Decision Makers, u: Lazibat, T., Wach, K., Knežević, B. (ur.), *Growth, Competitiveness and International Trade from the European Perspective* (str. 63-75), University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb
23. Elsner, S. (2014.), *Retail Internationalization: Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities*, 1, Wiesbaden: Springer Gabler
24. Galović, T. (2017.), *Putevima krupnog kapitala i globalizacije*, 1, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
25. Ginevičius, R. i Čirba, S. (2011.), Additive measurement of market concentration, *Journal of Business Economics and Management*, 10 (3), 191-198
26. Green Seed Group (b.d.), Opening Of Costco France- A Unique Concept For France, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://greenseedgroup.com/opening-costco-france-unique-concept-france/>
27. Horvat, J. i Mijoč, J. (2022.), *Osnove statistike*, četvrto izdanje, Zagreb, Ljevak
28. Hunt, I., Watts, A. i Bryantm S. K. (2018.), Walmart's international expansion: successes and miscalculations, *Journal of Business Strategy*, 39 (2), 22-29, <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2017-0013>
29. Information Strategy (2014.), Costco cooperates with Alibaba to enter China, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://informationstrategyism.wordpress.com/2014/10/16/costco-cooperates-with-alibaba-to-enter-china/>
30. Jackson, B (2017.), Global Market Expansion: Why Walmart succeeded in the America's and failed in Germany, preuzeto 18. srpnja s <https://brittaniaten.wixsite.com/brittanyjackson>
31. Jurevicius, O. (2022.), SWOT Analysis of Walmart (5 Key Strengths in 2022), preuzeto 17. srpnja 2022. s <https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/walmart-swot-analysis/>

32. K Roy, P. (2018.), Why did Walmart buy India's Flipkart?, BBC News, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.bbc.com/news/world-asia-india-44064337>
33. Kharpal, A. (2019.), Amazon is shutting down its China marketplace business. Here's why it has struggled, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.cnbc.com/world/>
34. Knego, N. (1998.), Moguće ulazne strategije u procesu internacionalizacije maloprodaje, *Ekonomika misao i praksa*, 7(2), 313-332. <https://hrcak.srce.hr/222535>
35. Knežević, B. i Deliće, M. (2015.), The Retail Internationalization Dynamics In Central And Southeastern Europe, *International Journal Vallis Aurea*, 1 (1), 42-54, <https://doi.org/10.2507/IJVA.1.1.4.4>
36. Lolić Čipčić, M. i Zečević, A., (2012.) Analiza koncentracije tržišta osiguranja u Republici Hrvatskoj, Proceedings of the 1st International Conference Contemporary Issues in Economy & Technology, CIET, 254-265.
37. Ljubaj, I. (2005.), Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska narodna banka, preuzeto s 16. srpnja 2022. <https://www.hnb.hr/-/indeksi-koncentracije-bankarskog-sektora-u-hrvatskoj>
38. Malenica, N. i Dobrić, B. ( 2014.), *Internacionalizacija poslovanja poduzeća*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 5(1): 65-74. <https://hrcak.srce.hr/126990>
39. Marković, M. (1994). *Međunarodni marketing*, Split: Logos.
40. Martić, Lj. (1986.), *Mjere nejednakosti i siromaštva*, Zagreb: Birotehnika
41. Martin, N. (2019.), Why Amazon struggled to beat Alibaba online in China, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.dw.com/en/why-amazon-struggled-to-beat-alibaba-online-in-china/a-48403733>
42. MBA Knowledge Base (b.d.), Push and Pull Factors in International Business, preuzeto 14. srpnja 2022. s <https://www.mbaknol.com/international-business/push-and-pull-factors-in-international-business/>
43. Nazir, S. (2020.), Now that it's returned to British ownership, what's next for Asda?, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.retailgazette.co.uk/>
44. Pervan, M. (2007.), *Industrijska koncentracija kao determinanta profitabilnosti hrvatskih poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultetu u Splitu, Split
45. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (1999.), *Međunarodni marketing*, Zagreb: Masmedia
46. Reuters (2022.), Costco buys remaining stake in Taiwan joint venture for \$1.05 bln, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.reuters.com/>
47. Schmoisman, M. (2020.), Costco Wholesale Corporation International Strategy, preuzeto 18. srpnja s <https://www.studocu.com/en-us/home>

48. Segetlija Z. i Lamza Maronić M., (1999.), *Strategija maloprodaje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
49. Singh, V. (2018.), Amazon Business Strategy: Insights of its operation and investment plan to become the top Fortune 500 company, preuzeto 15. srpnja 2022. s <https://www.greyb.com/amazon-business-strategy/>
50. Statista (2022.), Revenue of Costco in Canada from 2015 to 2021, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.statista.com/>
51. Statista (2022.), Annual net sales of Amazon in selected leading markets from 2014 to 2021, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.statista.com/>
52. Troyer, M. (2018.), A timeline of Amazon's evolution from bookstore to global powerhouse, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://stacker.com/>
53. The Economic Times, 2018., Walmart acquires Flipkart for \$16 billion in world's largest ecommerce deal, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://economictimes.indiatimes.com/>
54. The Wall Street Journal, 2021., Walmart sales rise even as pandemic wanes, preuzeto 16. srpnja 2022. s <https://www.wsj.com/>
55. Tipurić, D., Kolaković, M. i Dumičić, K. (2002.), *Istraživanje promjena u koncentraciji hrvatske bankarske industrije 1993.-2000.*, Ekonomski pregled, 53 (5-6), 470-494, <https://hrcak.srce.hr/28351>
56. Tipurić, D., Kolaković, M. i Dumičić, K. (2003.), *Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993.-2002.)*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 1 (1), 1-22, <https://hrcak.srce.hr/26164>
57. Tylor, K. (2020.), We visited the most popular Costco in South Korea, and saw how the company has won over shoppers with free samples, fresh octopus, and bulgogi bakes, preuzeto 19. srpnja s <https://www.insider.com/>
58. Valdevit, M., Čibarić, I. i Žmuk, B. (2008.), *Poredbena analiza indeksa nejednakosti industrije otvorenih investicijskih fondova u Hrvatskoj od 1999. do 2007.*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6 (1), 79-98, <https://hrcak.srce.hr/clanak/49012>
59. Walmart Inc. (b.d.), Annual Report, preuzeto 17. srpnja 2022. s <https://corporate.walmart.com/>
60. Wexler, A. (2017.), Wal-Mart Takes Its Time on Expanding in Africa, The Wall Street Journal, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://www.wsj.com/articles/wal-mart-takes-its-time-on-expanding-in-africa-1486216804>
61. Yeates, Nicola. (2001). Globalization and Social Policy, preuzeto 18. srpnja 2022. s [https://www.researchgate.net/publication/42794293\\_Globalization\\_and\\_Social\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/42794293_Globalization_and_Social_Policy)
62. Yeh, Y.L. (2010.), *The Global Expansion of Transnational Retailers: A Case Study of the Localization Strategy of Costco in Taiwan*, magisterski rad, University of North Texas, Texas

## POPIS SLIKA

Slika 1. Strategije ulaska na strano tržište .....	7
Slika 2. Metode deskriptivne statistike .....	22
Slika 3. Pravac jednolike raspodjele i Lorenzova krivulja .....	27

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2010. u periodu 2010.-2019. ....	15
Tablica 2. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2019. u periodu 2010.-2019. ....	17
Tablica 3. Prednosti i nedostaci izvora podataka .....	21
Tablica 4. Vrijednosti koeficijenta zaobljenosti u različitim distribucijama frekvencija.....	26
Tablica 5. Tumačenje vrijednosti HHI .....	29
Tablica 6. Karakteristike odabranih poduzeća .....	31
Tablica 7. Walmart – SWOT analiza.....	33
Tablica 8. Amazon – SWOT analiza.....	35
Tablica 9. Costco – SWOT analiza.....	36
Tablica 10. Prihodi od prodaje odabranih svjetskih maloprodavača za razdoblje 2010.-2019.....	37
Tablica 11. Deskriptivna statistička analiza odabranih poduzeća po prihodima od prodaje .....	38
Tablica 12. Pojedinačna stopa promjene prihoda od prodaje odabranih poduzeća u promatranom periodu (u %) .....	40
Tablica 13. Ukupni prihodi od prodaje top 250 maloprodavača u periodu 2010.-2019. ....	42
Tablica 14. Deskriptivna statistička analiza ukupnih prihoda od prodaje top 250 maloprodavača u periodu 2010.-2019. (u mil US \$) .....	44
Tablica 15. Broj poduzeća po zemlji/regiji osnivanja u top 250 maloprodavača u promatranom periodu (2010.-2019.).....	45
Tablica 16. Prihodi od prodaje top 250 maloprodavača po zemlji/regiji osnivanja u periodu 2010.-2019. (u mlrd US \$).....	45
Tablica 17. Mjere ekonomske nejednakosti za 250 najvećih poduzeća po prihodima iz područja maloprodaje .....	48

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2010. u periodu 2010.-2019. ....	16
Grafikon 2. Broj zemalja u kojima posluje top 10 maloprodavača po prihodima od prodaje iz 2019. u periodu 2010.-2019. ....	17
Grafikon 3. Prihodi od prodaje odabranih svjetskih maloprodavača za razdoblje 2010.-2019. ....	37
Grafikon 4. Kretanje pojedinačne stope promjene prihoda od prodaje odabranih poduzeća u promatranom periodu.....	41
Grafikon 5. Kretanje ukupnih ostvarenih prihoda od prodaje top 250 maloprodavača u periodu 2010.-2019.....	43
Grafikon 6. Kretanje koncentracijskog omjera top 250 maloprodavača po prihodima od prodaje u periodu 2010.-2019. ....	47
Grafikon 7. Kretanje ostalih mjera ekonomske nejednakosti top 250 maloprodavača po prihodima od prodaje 2010.-2019. ....	47
Grafikon 8. Kretanje prihoda od prodaje Walmarta ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu 2010.-2019. ....	58
Grafikon 9. Kretanje prihoda od prodaje Costca ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu 2010.-2019. ....	59
Grafikon 10. Kretanje prihoda od prodaje Amazona ostvarenih na domaćem i stranom tržištu u periodu 2010.-2019. ....	60
Grafikon 11. Udio top 250 maloprodavača po zemlji/regiji osnivanja za 2019. godinu .....	61
Grafikon 12. Udio prihoda od prodaje top 250 maloprodavača u 2019. godini po zemlji/regiji osnivanja .....	61

## ŽIVOTOPIS

**IME I PREZIME:** Tomislav Pavić

**DATUM ROĐENJA:** 31.03.1996.

**E-MAIL ADRESA:** [tomislavpave@hotmail.com](mailto:tomislavpave@hotmail.com)

### RADNO ISKUSTVO:

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| ○ Prosinac 2021. – Danas         | Pripravnik u logistici, Lidl Hrvatska d.o.o. |
| ○ Listopad 2020. – Travanj 2021. | Skladišni suradnik, Pevex d.d.               |
| ○ Srpanj 2019. – Ožujak 2020.    | Skladišni suradnik, Jamnica plus d.o.o.      |
| ○ Svibanj 2018. – Rujan 2019.    | Prodavač, Sport Vision d.o.o.                |
| ○ Srpanj 2017. – Ožujak 2019.    | Asistent u administraciji, HACZ              |

### OBRAZOVANJE:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| ○ Rujan 2015. – Rujan 2022.   | Ekonomski fakultet Zagreb                   |
| ○ Rujan 2019. – Veljača 2020. | Athens University of Economics and Business |
| ○ Rujan 2011. – Lipanj 2015.  | Srednja škola Treća ekonomska škola, Zagreb |

### VJEŠTINE:

- Microsoft Office
- Analitičke vještine
- Komunikacijske vještine
- Jezici
  - hrvatski (materinji), engleski (B2 razina), njemački (A1 razina)