

Dr. sc. Zdenko Segetlija<sup>1</sup>Dr. sc. Davor Dujak<sup>2</sup>UDK 339.37  
Prethodno priopćenje

# VAŽNOST TIPOVA PRODAVAONICA I VRIJEDNOSNIH LANACA U INTERNACIONALIZACIJI MALOPRODAJE<sup>3</sup>

## SAŽETAK

U radu se polazi od potreba i rastuće važnosti internacionalizacije i globalizacije maloprodaje. Zapravo, internacionalizacija maloprodaje postaje sve važnija za gospodarski razvoj zbog porasta važnosti maloprodaje unutar vertikalnih marketinških sustava i u ukupnim vrijednosnim lancima. To je novi pristup u analizi uloge maloprodaje u međunarodnom menadžmentu i u gospodarskom razvoju. S obzirom na tendencije ekspanzije velikih maloprodajnih lanaca u druge zemlje, postavlja se pitanje kako maloprodaja može utjecati na gospodarski razvoj zemalja u koje se one šire. To je pitanje zanimljivo osobito za Republiku Hrvatsku i za druge tranzicijske zemlje.

**Ključne riječi:** internacionalizacija maloprodaje, vrijednosni lanci, oblici prodavaonica, gospodarski razvoj, Republika Hrvatska.

1 Red. prof. na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

2 Asistent na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

3 Prikazani rezultati proizašli iz znanstvenog projekta „Maloprodaja u vrijednosnom lancu hrane“ (010-000000 3353) koji je financiran od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske od 1. 3. 2008. godine.

## 1. Uvod

Važnost maloprodaje neophodno je danas promatrati u svjetlu njezine internacionalizacije zbog isprepletenosti međunarodnih gospodarskih tokova i sve većega širenja poslovnih aktivnosti krupnih maloprodajnih poduzeća i unutar granica vlastite zemlje, i u druge zemlje.

U ovome ćemo radu pokušati dati neke temeljne naznake o utjecaju internacionalizacije maloprodaje na brži razvoj pojedinih tipova prodavaonica i vrijednosnih lanaca, na maloprodajnu strukturu, kao i na razvoj proizvodnje u zemlji dobavljača maloprodajnih lanaca. Povezano s tim ukazat ćemo i na neke specifičnosti internacionalizacije maloprodaje u tranzicijskim zemljama i u Republici Hrvatskoj.

Svrha je ovoga rada pružanje osnovice za opsežnija istraživanja internacionalizacije i globalizacije maloprodaje i sagledavanje ovih pojava u kontekstu gospodarskoga razvoja promatrane zemlje.

## 2. Potrebe internacionalizacije i globalizacije maloprodaje

Internationalizacija je izvedena od riječi „internationalno“ (međunarodno) koja potječe od engleskoga izraza označavajući da se prelaze okviri jedne države tako da se o internacionalizaciji poduzeća govori već onda ako se ono počinje angažirati na inozemnim tržištima.<sup>4</sup> Time za pojedino poduzeće internacionalizacija izražava poslovne aktivnosti u inozemstvu.

Dakle internacionalna maloprodaja je maloprodajna aktivnost koja se odvija izvan granica tvrtkine domicilne zemlje.<sup>5</sup>

Kada se govori o internacionalizaciji, mnogi uvijek pomisle i na globalizaciju.<sup>6</sup> Zapravo, globalizaciju se može smatrati filozofijom internacionalizacije.<sup>7</sup> Pod globalizacijom se može shvatiti

svjetsko ispreplitanje nacionalnih gospodarstava kroz nastajanje globalnih tržišta kapitala, dobara i usluga i proširenje svjetskih transnacionalnih poduzeća i alijanci poduzeća.<sup>8</sup>

Globalizacija označava otvaranje nacionalnih gospodarstava i granica kao posljedice proširenja trgovine i prometa kapitala, prometa ljudi i razmjene ideja, proširenja informacija, znanja i tehnologija, kao i jedan proces deregulacije. Tu nije riječ o novom fenomenu, iako se proces već nekoliko godina ubrzava.<sup>9</sup>

Pojam globalizacije sadrži i internacionalizaciju i multinacionalizaciju, a osim toga još i pomicanje u odnosima moći između politike i gospodarstva.<sup>10</sup> Naime, multinacionalizacija označava oblikovanje strategije koja je specifična po zemljama ili grupama zemalja.<sup>11</sup> Stoga vrijedi i pojam „globalizacije“ kojim bi se moglo označiti vođenje „globalnoga“ proizvoda koji se prilagođava odnosnim lokalnim potrebama kupaca.<sup>12</sup>

Već dugo je poznato da internacionalizaciju u uvjetima razvijenoga tržišnog gospodarstva treba promatrati kao dio poslovne strategije nekoga poduzeća i da se njome omogućuje daljnji razvoj toga poduzeća nakon što je dostiglo svoju kritičnu veličinu na domaćem tržištu te zbog zakonskih ograničenja (zaštite konkurencije) na njemu više ne može rasti.<sup>13</sup>

Tako je npr., u struci prehrambene robe i živežnih namirnica (njem. *Lebensmittel*, engl. *grocery*) u Njemačkoj tržišni udio deset najvećih maloprodavača već 1990. godine iznosio oko

1990 – Internationalisierung im Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler Wiesbaden, 1990., str. 3 – 25, str. 9.

8 Greve, R.: Globalisierung der Wirtschaft', Münstener Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr 4, 2000. (dostupno na: <http://www.dritte-sektor-forschung.de>) [pristupljeno 05.05.2007.].

9 Europa-Glossar (dostupno na: <http://www.europa.eu/scdplus/glossary/globalisation.de.htm>), [pristupljeno 05.05.2007.].

10 Brodowski, D.: 'Globalisierung, L. K. Wirtschaft/Recht, 1998/2000, 1 – 7, str. 1 (dostupno na: <http://www.brodo.de/german/pub/abi/glob.html>), [pristupljeno 10.01.2003].

11 Tietz, B.: Euro - Marketing, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1990., str. 103.

12 Von der Internationalisierung zur Globalisierung des Unternehmens (dostupno na: <http://www.uni-ulm.de>), [pristupljeno 14.12.2007.].

13 Usp. Meissner, H. G.; Simmet, H.: Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandelsmarketing, u: Trommsdorff, V. Hrsg.: Handelsforschung 1990., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1990., str. 27 – 43, str. 40.

4 Weber, W.; Kabst, R.: Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement, in: Gutmann, J. and Kabst, R.: Internationalisierung im Mittelstand, Gabler, Wiesbaden, 2000., str. 3 – 89, str. 8, prema: Internationalisierung von Unternehmen (dostupno na: <http://www.hartling.name/internationalisierung/begriff.html>), [pristupljeno 14.12.2007.].

5 Ostrow, R.: The Fairchild Dictionary of Retailing, Drugo izdanje, Fairchild Books, Inc., New York, 2009., str. 210.

6 Internationalisierung von Unternehmen, (dostupno na <http://www.hartling.name/internationalisierung/begriff.html>), [pristupljeno 14.12.2007.].

7 Tietz, B.: Strategien der Transnationalisierung und Globalisierung im Handel, u: Trommsdorff, V., Hrsg.: Handelsforschung

65%, što je uvjetovalo da se znatno otežao daljnji rast poduzeća u vlasitoj zemlji.<sup>14</sup> Dakle, zbog visokoga stupnja koncentracije maloprodaje na domaćem tržištu tek investicije u inozemstvo pružaju velikim poduzećima struke mogućnost rasta a ne dolaze u sukob sa zakonskim odredbama o monopolu.<sup>15</sup>

U svakome slučaju, internacionalizacija i globalizacija zasnivaju se prije svega na ciljevima razvoja, ali ne manje važni su i ciljevi raspoređivanja rizika te sudjelovanje u razvoju drugih trgovinskih poduzeća na temelju prenošenja iskustva iz jedne zemlje u drugu.<sup>16</sup>

Zanimljivo je da se, za razliku od veletrgovine, spoznaja o rastućem značenju internacionalizacije u djelatnosti maloprodaje proširila tek prije kraćeg vremena.<sup>17</sup> Naime, maloprodaja je tradicijski „lokalna“ tako da se sve donedavno moglo konstatirati da rijetko koje dvije zemlje imaju istu maloprodajnu strukturu.<sup>18</sup>

Isto tako, u dosadašnjim razmatranjima internacionalizacije i globalizacije u središtu pozornosti bio je međunarodni financijski kapital ili multinacionalno proizvodno poduzeće. Međutim, razvojem krupne maloprodaje i tržišno usmjerenih poduzeća mogući su i drugi učinci internacionalizacije, odnosno globalizacije.<sup>19</sup>

U maloprodaji se u razvijenome svijetu, a i u zemljama u koje se šire svjetski aktivna maloprodajna poduzeća, već dugo događaju dramatične

promjene; posebno se pokazuju rezultati koncentracijskih i internacionalizacijskih procesa.<sup>20</sup> Riječ je i o horizontalnoj koncentraciji i o vertikalnoj koncentraciji s veletrgovinom i proizvodnjom, a razvija se i posebni odnos trgovine na malo s dobavljačima (proizvodnim poduzećima) u smislu *lean retailinga* i optimiranja informacijskih i robnih tokova. Stvaraju se i vrijednosni lanci (u smislu opskrbnih lanaca krupnih maloprodajnih poduzeća). Nastaje i nova podjela rada između industrije i maloprodaje u sklopu koje se posebno razvijaju kućne (trgovačke) marke.

Kao ključne čimbenike za uspjeh internacionalizacije maloprodaje, Levy i Weitz<sup>21</sup> navode: (a) globalno održivu konkurentsku prednost; (b) prepoznavanje i prilagodljivost; (c) globalnu kulturu; (d) financijske resurse.

Ulazak na inozemna tržišta najuspješniji je kada je konzistentan s temeljnom (ključnom) prednošću maloprodajne tvrtke. To mogu biti niski troškovi i operativna učinkovitost (Walmart, Carrefour, Aldi), jake privatne marke (Starbucks), modna reputacija (H&M, Zara) ili pak dominacija u vlastitoj kategoriji (IKEA). Uspješni međunarodni maloprodajni lanci prepoznaju posebnosti zemlje u koju ulaze (drukčije sezone u prodaji, drukčiji dizajn i layout prodavaonica, drukčiji pravni propisi, kulturne osobitosti i sl.) i prilagođavaju im se. Globalna se kultura ogleda u prepoznatljivim organizacijskim i kadrovskim obilježjima međunarodne tvrtke, kao i u brzom razvoju lokalnog menadžmenta i njegovoj implementaciji u „korporacijsku globalnu kulturu“. Financijski su resursi u globalnoj maloprodaji bitni zbog značajnih financijskih ulaganja i dužine vremena prije nego što investicija postane isplativa.

### 3. Važnost međunarodnih vertikalnih marketinških sustava i vrijednosnih lanaca

Koncentracija u gospodarstvu dovela je i do stvaranja velikih međunarodnih maloprodajnih lanaca. Oni, zajedno s drugim sudionicima marketinških kanala, stvaraju tzv. vertikalne marketinške sustave. Naime međunarodno aktivna trgovinska poduzeća mogu formirati međunarod-

ne ili pak globalne vrijednosne lance. Za njih su bitne trgovačke marke i različiti oblici suradnje s proizvodnim poduzećima. Nadalje prednosti u nabavi postižu se globalizacijom nabave maloprodaje.

Globalni se lanci stvaranja vrijednosti mogu različito oblikovati i koordinirati, a trgovinsko poduzeće sve češće zauzima središnju ulogu u tome. Kao primjer može se navesti struka poljoprivredno-prehrambenih proizvoda gdje su globalni prehrambeni koncerni i maloprodajni lanci postali integratori međunarodnih vrijednosnih lanaca.<sup>22</sup>

Kao metode ulaza na strano tržište (u stranu zemlju) mogu se razlikovati:<sup>23</sup> (a) udruživanja (spajanja) i stjecanja (engl. *mergers & acquisitions*); (b) postupna stjecanja (engl. *seed corn acquisition*); (c) osnivanje filijale (engl. *branch office*); (d) zajedničko ulaganje (engl. *joint ventures*); (e) franšizing (engl. *franchising*).

Dakle povezivanjem funkcija pojedinih nositelja u kanalu distribucije nastaju tzv. vertikalni marketinški sustavi. Oni su nastali kao posljedica konkurencijskih i daljnjih koncentracijskih kretanja, tako da su se neki poslovni sustavi proširili preuzimajući funkcije od drugih sudionika kanala. Riječ je o širenju djelatnosti u sastavima pojedinih korporacija, odnosno grupacija, kao i o razvijaju kooperacijskih oblika.

Važnost kanala distribucije za gospodarstvo danas se vidi osobito iz razvoja sustava i integracije kanala. Tako npr. vertikalni marketinški sustavi u SAD-u danas pokrivaju 70 do 80% tržišta robe za konačne potrošače.<sup>24</sup>

Važnost velikih maloprodajnih lanaca koji se međunarodno šire ogleda se i u tome što oni mogu integrirati i sve razine ispred njih (proizvođače i tržišne posrednike) i tako usmjeravati i razvijati i samu proizvodnju. U tome smislu vertikalnoga povezivanja nastaju onda tzv. opskrbeni lanci (engl. *supply chain*), odnosno vrijednosni lanci (engl. *value chain*).

Dakle ako tvrtka prihvati koncepciju uprav-

ljanja opskrbnim lancem, treba prvo misliti na ciljano tržište, a potom oblikovati i lanac opskrbe unatrag. To bi bilo upravljanje tzv. lancem potražnje. No još je raširenija postavka mreže vrijednosti, kada se svjesno grade savezi ili partnerstva.<sup>25</sup>

Ovakav je pristup važan stoga što se uspjeh na tržištu može osigurati tek stvaranjem cjelokupnih mreža vrijednosti, a ne samo nizvodnim dijelom – distribucijskim kanalima. Velike korporacije, prema tome, danas upravljaju svojim lancima stvaranja vrijednosti. Razvilo se upravljanje opskrbnim lancem (engl. *supply chain management* – *SCM*).

Opskrbni lanac se sastoji od niza aktivnosti i organizacija koje provode materijale na njihovu putovanju od inicijalnog dobavljača do konačnog kupca.<sup>26</sup>

Vertikalni su marketinški sustavi nadalje važni i s motrišta vanjskotrgovinske razmjene, jer se ulaskom krupnih maloprodajnih lanaca u neku zemlju odmah otvaraju mogućnosti i potrebe razvoja cijelih lanaca, bez obzira na to koji će proizvođači (domaći ili inozemni) postati članovi takvih kanala.

U takvim uvjetima snažnoga jačanja vertikalnih marketinških sustava javlja se u nova konkurencija u maloprodaji, budući da vertikalni marketinški sustavi mogu pokretati svoju proizvodnju i zaobići (makar i krupne) proizvođače.<sup>27</sup>

Širenjem međunarodnih maloprodajnih lanaca iz razvijenijih zemalja u manje razvijene zemlje stvara se opasna konkurencija koja domicilne proizvođače i domicilne maloprodavače može potisnuti s tržišta, jer se oni u kratkom roku ne mogu prilagoditi novoj konkurenciji. Jednako tako, prodor velikih međunarodnih maloprodajnih lanaca iz visokorazvijenih zemalja na tržišta zemalja u razvoju znači i penetraciju onih proizvođača koji su sudionici njihovih vrijednosnih lanaca. Tako se razvijaju i novi maloprodajni oblici u tim zemljama; no u tim su zemljama ugrožena domicilna proizvodna i maloprodajna poduzeća. Kao odgovor na ovaj izazov domicilna se maloprodajna poduzeća trebaju brže koncentrirati i sama razvijati međunarodne vrijednosne lance na temelju suradnje s domicilnim proizvođačima. No isto bi se tako domicilni proizvođači

14 Hanf, C. H.; Hanf, J. H.: Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels und dessen Auswirkung auf den Ernährungssektor, Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 14, 2004., str. 87 – 98, str. 89 (dostupno na: [http://www.boku.ac.at/oega/Tagung/2004/04\\_Hanf.pdf](http://www.boku.ac.at/oega/Tagung/2004/04_Hanf.pdf)), [pristupljeno 14.02.2008.].

15 George, G.; Diler, H. (1993): 'Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels', in: Tommsdorff, V., ed: Handelsforschung 1992/1993, Gabler, Wiesbaden, 1993., str. 165 – 186, str. 139, prema: Hanf, C.H.; Hanf, J. H. str. 89.

16 Tietz, B.: Handelsbetriebe, Drugo izdanje, Verlag Franz Wahlen GmbH, München, 1993., str. 1495.

17 Peisert, R.: Die Wahl internationalen Standorte durch europäische Handelsunternehmen', Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, FernUniversität in Hagen, 2004., str. 2 (dostupno na: <http://www.Fernuni-Hagen.de/MARKETING>), [pristupljeno 23.02.2008.].

18 Einzelhandel im Deutschland. Immobilienmarkt Research-Marktbericht 6, 2000., str. 1-19 (dostupno na: [http://www.bnkgesellschaft.de/70\\_immo/10\\_marktinfor/Marktbericht\\_6.pdf](http://www.bnkgesellschaft.de/70_immo/10_marktinfor/Marktbericht_6.pdf)), [pristupljeno 08.01. 2003.].

19 Einzelhandel und Globalisierung – Zur Steuerung globaler Wertschöpfungsketten durch deutsche Einzelhandelsunternehmen, 2007. (dostupno na: [http://www.wzb.su/ow/into/projects/retail\\_globalisation.de.htm](http://www.wzb.su/ow/into/projects/retail_globalisation.de.htm)), [pristupljeno 14.12. 2007.].

20 Wortmann, M.: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, WZB – Discussionpapier, 2003. (dostupno na: <http://www.skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202a.pdg>), [pristupljeno 01.10.2004.].

21 Levy, M., Weitz, B.A.: Retailing Management, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin Inc., New York, 2009., str. 148 – 150.

22 Stamm, A.: Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten', Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn, 2004. (dostupno na: <http://www.gtz.de/themen>) [pristupljeno 10.07. 2005].

23 Pietersen, F.; Schrahe, Ch.: Internationalisierung im Lebensmittelhandel, KPMG Deutsche Treuhand – Gesellschaft, 2004., str. 58 – 68 (dostupno na: <http://www.kpmg.de>), [pristupljeno 17.07.2007.].

24 Kotler, Ph.; Keller, K. L.: Marketing management, 12th edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc., 2006., Prijevod, MATE, Zagreb, 2008., str. 487.

25 Kotler, Ph.; Keller, K. L.: Isto (2008.), str. 47

26 Waters, D.: Logistics: An Introduction to Supply Chain Management, Palgrave Macmillan, Ltd., 2003., str. 7.

27 Kotler, Ph.; Keller, K. L.: Isto (2008.), str. 488.

mogli uključiti u međunarodne maloprodajne lance ako imaju dostatnu kvalitetu u proizvodnji.

Smatra se da je jedan od glavnih razloga teškog ulaska trgovaca na malo pretežno prehrambenom robom na globalno tržište (u odnosu na same proizvode i proizvođačke tvrtke), pa čak i na tržište manjeg broja stranih zemalja, proboj samog proizvoda koji tvrtka nudi. Naime maloprodajna poslovna jedinica nudi uvijek cijeli asortiman u kojem može biti i više stotina tisuća artikala.

No ovu poteškoću, barem u europskim okvirima, svladali su npr. njemački diskonteri Aldi i Lidl koji su se proširili sa svojim diskontnim prodavaonicama (u njima ne mora biti više od cca 700 artikala) u kojima prevladavaju njihove vlastite marke (za 70 – 90% artikala).<sup>28</sup> Ovi maloprodajni lanci zbog toga zapravo vladaju i samom proizvodnjom. Širenjem na međunarodnom tržištu s istim tim markama oni postižu sinergijske učinke u nabavi, a stvaraju i moć u nabavi omogućavajući koncentraciju proizvodnje i sniženje proizvodnih troškova temeljem ekonomike obujma. Zapravo, internacionalizacija (i maloprodavača i proizvođača) uz industrijsku je konsolidaciju najvažniji ključni pokretač promjena u maloprodajnom lancu vrijednosti.<sup>29</sup> Takvim se modelima posebnih konkurentskih prednosti koji se temelje na tzv. vlasništvu nad transakcijama bavi teorija izravnih investicija.<sup>30</sup>

Dakako, kod ovih je prednosti potrebno istaknuti posebne maloprodajne formate - oblike maloprodajnih poslovnih jedinica - i trgovačke marke<sup>31</sup>. U prehrambenom se sektoru razvijaju osobito novi maloprodajni oblici (s motrišta zemlje u koju se ulazi), npr. velikopovršinske prodavaonice (supermarketi, hipermarketi), diskonteri, izvangradske strukovne tržnice (njem. *Fachmarkt*), elektronička (internetska) maloprodaja i sl.

Zbog velikog utjecaja okruženja maloprodaje na-

oblikovanje njezine strukture,<sup>32</sup> svaka zemlja koja ima maloprodaju razvijenu do određene mjere, ima svoje osobite oblike prodavaonica kojima se veliki maloprodajni sustavi nastoje širiti i u druge zemlje. No baš zbog te ekspanzije maloprodajne strukture pojedinih zemalja postaju sve sličnije.

Budući da se inovativni maloprodajni formati mogu lako kopirati, prednost je u trgovačkim markama.<sup>33</sup> No, kao trgovačka marka može se smatrati i posebni oblik maloprodajne poslovne jedinice nekoga maloprodajnog poduzeća ili kooperacijske grupacije, pa se tada koristi i termin „tip prodavaonice“.<sup>34</sup> Dakle pojam „tip poslovne jedinice“ povezuje se s njihovim profiliranjem. Profiliranje maloprodajnih „tipova poslovnih jedinica“ ovdje se poima kao pandan marken – artiklima u industriji.<sup>35</sup>

Već se ranije naglašavalo da internacionalizacija u maloprodaji znači prvenstveno transfer know – howa iz jedne zemlje u drugu<sup>36</sup> i da su učinci internacionalizacije najprije u bržem tehničko–tehnološkom razvoju međunarodne maloprodaje. Također je spoznato da je u internacionalizaciji maloprodaje važno prilagođavanje na području logistike, tako da ona djeluje i na mogućnosti racionalizacija.<sup>37</sup>

Ulazak stranih maloprodajnih lanaca u neku zemlju, kao što je već rečeno, stvara dodatnu konkurenciju na domaćem tržištu i s njom vezane pozitivne i negativne učinke za ukupni nacionalni gospodarski sustav. Dodatnom se konkurencijom može pozitivno utjecati na domaće maloprodavače da i oni racionaliziraju i da bolje marketinški oblikuju svoje prodavaonice, da kopiraju određene strategije i tehničko–tehnološka i organizacij-

32 Usp. Jain, S. C.: International Marketing Management, Fifth Edition, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996., str. 537.

33 Wortmann, M.: Isto (2010.), str. 70.

34 Ahlert, D.; Olbrich, R.: Institutionelle Handelsbetriebslehre, Band 6 den Münsteraner Schriften zu Distribution und Handel, 2. Auflage, Münster, 2001., str. 11 f, u: Ahlert, D.; Kenning, P.: Handelsmarketing, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg, 2007., str. 111; usp. Tietz, 1993., str. 1319 – 1323

35 Tietz, 1993., str. 1319 – 1323.

36 Tietz, B.: Strategien der Transnationalisierung und Globalisierung im Handel, u: Trommsdorff, V., Hrsg.: Handelsforschung 1990 – Internationalisierung im Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1990., str. 3 – 25, str. 12.

37 Meissner, H. G.; Simmet, H.: Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandelsmarketing, u: Trommsdorff, V., Hrsg.: Handelsforschung 1990., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1990., str. 27 – 43, str. 39.

ska rješenja. Isto se tako obogaćivanjem ponude može smanjiti odljev kupovne snage u druge zemlje, postići bolje zadovoljavanje turističkih potreba i sl. Nadalje s obzirom na međusobnu povezanost maloprodaje i njezine okoline, internacionalizacijom maloprodaje mogli bi se djelomice proizvesti pozitivni učinci ne samo za razvoj potrošnje nego i za razvoj domaće proizvodnje.

Kao pozitivni primjeri učinaka internacionalizacije maloprodaje uzimaju se neke tranzicijske zemlje središnje i istočne Europe. U tim se zemljama koristi od internacionalizacije maloprodaje odnose na restrukturiranje domaće maloprodaje i na obogaćivanje trgovinske ponu-

de, a štete na poteškoće u poslovanju domaćih maloprodavača. Nadalje neki autori ističu kao koristi od stranih maloprodajnih lanaca mogućnosti njihova doprinosa rastu prodaje i izvoza domaće industrije.<sup>38</sup>

#### 4. Međunarodni maloprodajni lanci i njihova ekspanzija u pojedine zemlje

U tablicama 1 i 2 prikazali smo deset najvećih maloprodajnih lanaca u prehrambenom sektoru u svijetu i u Europi 2011. godine.

Tablice pokazuju da se pet europskih maloprodajnih lanaca nalazi među 10 najvećih maloprodajnih lanaca u svijetu. Naime u zemljama s većim unutarnjim tržištima potreba za ekspanzijom velikih maloprodajnih lanaca u druge zemlje pojavila se nešto kasnije.

Tablica 1. Najvećih 10 u maloprodaji u prehrambenom sektoru u svijetu 2011.

Red. br.	Poduzeće - grupa	Zemlja podrijetla	Broj prodavaonica	Ukupni promet 2010. u mrdl USD
1.	Walmart	SAD	8.969	445,51
2.	Carrefour	Francuska	15.978	148,77
3.	Tesco	Velika Britanija	5.381	104,35
4.	Metro	Njemačka	2.215	102,10
5.	Aeon	Japan	14.485	95,73
6.	Seven & I.	Japan	25.031	93,09
7.	Kroger	SAD	3.692	86,15
8.	Schwarz Gruppe	Njemačka	10.439	85,26
9.	Costco	SAD	572	79,25
10.	Auchan	Francuska	3.049	78,99

Izvor: Top 20 Welt LEH 2011., Planet Retail - Oktober 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-LEH-Welt-2011\\_219.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-LEH-Welt-2011_219.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

28 Wortmann, M.: Einzelhandel – eine äußerst begrenzte Europäisierung, Wirtschaftsdienst, 2010., Sonderheft, str. 66 - 70 (dostupno na: [www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2322](http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2322)), [pristupljeno 17.07.2011.].

29 Finne, S.; Sivonen, H.: The Retail Value Chain : How to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response, Kogan Page, Limited, London & Philadelphia, 2009., str. 6.

30 Vidjeti: J. H. Dunning: Market power of the firm and international transfer of technology, in: International Journal of Industrial Organisation, Nr. 1, 1983., S. 333-351; J. H. Dunning: Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham 1993., prema: Wortmann, 2010., str. 69

31 Fernie, J.; Fernie, Suzanne, Moore, Ch.: Principles of Retailing, Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington, 2003., str. 337.

38 Anić, I. D.; Vouk, R.: Razvojni problemi hrvatske maloprodaje u uvjetima internacionalizacije europske maloprodaje, Hrvatska gospodarska revija, Vol. 49, No 1, 2000., str. 40 – 52, str. 45 – 56.

Tablica 2. Najvećih 10 u maloprodaji u prehrambenom sektoru u Europi 2011.

Red. br.	Poduzeće - grupa	Zemlja podrijetla	Ukupni maloprodajni promet 2010. u mil EUR
1.	Carrefour	Francuska	79 086
2.	Schwarz Gruppe	Njemačka	62 908
3.	Tesco	Velika Britanija	61 855
4.	Auchan	Francuska	49 839
5.	Rewe	Njemačka	48 693
6.	Metro	Njemačka	47 196
7.	Edeka	Njemačka	42 942
8.	Aldi*	Njemačka	42 382
9.	Leclerc	Francuska	35 826
10.	ITM	Francuska	28 741

Izvor: Top 10 Händler Europa 2011., Planet Retail - Juni 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Europa-2011\\_210.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Europa-2011_210.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

Ovdje je posebno zanimljiv primjer Njemačke. Naime među prvih 10 maloprodajnih lanaca u Europi njemački su maloprodajni lanci najzastupljeniji. Iako je njemačka maloprodaja prema stupnju internacionaliteta 2011. godine bila šesta u svijetu,<sup>39</sup> ipak u Njemačkoj među prvih deset u promatranome prehrambenom sektoru nema nijednoga sa sjedištem izvan Njemačke (tablica 3). Od inozemnih maloprodajnih lanaca tek je među dvadeset najvećih samo diskonter Netto Nord iz Stavenhagena (Danska).<sup>40</sup>

Prednosti su međunarodnih maloprodajnih lanaca u tome što su oni koncentrirali funkcije, tako da su mnogo veći nego domicilni maloprodajni lanci i nastupaju u više zemalja (europskih, izvan europskih). Tako npr. Carrefour posluje u 36 zemalja, MetroGroup u 33 zemlje, Tesco u 13 zemalja, Schwarz-Gruppe u 25 zemalja, Rewe Group u 13 zemalja, Auchan u 14 zemalja, Leclerc u 6 zemalja.<sup>41</sup>

39 Prema analizi pojavljivanja 323 vodeća svjetska maloprodajna lanca u 73 zemlje, koju je izvršila tvrtka CB Richard Ellis (usluge u poslovanju nekretninama) u Njemačkoj njih 46,4% raspolaže bar jednom podružnicom. Vidjeti: Top 20 Länder nach Internationalität der Einzelhändler 2011. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-Laender-nach-Internationalitaet-der-Einzelhaendler-2011\\_175.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-Laender-nach-Internationalitaet-der-Einzelhaendler-2011_175.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

40 Wortmann, M.: Isto (2010.), str. 69.

41 2010 The 250 Global Retailers, Stores Magazine, January 2011. (dostupno na: <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>), [pristupljeno 17.07.2011.].

Tablica 3. Najvećih 10 u maloprodaji u prehrambenom sektoru u Njemačkoj 2011.

Red. br.	Poduzeće - grupa	Sjedište	Ukupni maloprodajni promet 2010. u mil EUR
1.	Edeka - Gruppe	Hamburg	45 309
2.	Rewe - Gruppe*	Köln	37 478
3.	Metro-Gruppe	Düsseldorf	30 235**
4.	Schwarz - Gruppe	Neckarsulm	28 400**
5.	Aldi - Gruppe***	Essen, Mülheim	24 500
6.	Lekkerland	Frechen	7 900
7.	Tengelmann - Gruppe	Mülheim	7 266
8.	Schlecker	Ehingen	4 300**
9.	Globus	St.Wendel	4 249
10.	Dm - Drogeriemarkt	Karlsruhe	4 074

Izvor: Top 30 LEH Deutschland 2011., TradeDimensions / Lebensmittel Zeitung / Stand: März 2011, prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2011\\_165.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2011_165.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

\*Po odbitku prometa u „cash and carry“ sektoru i u sektoru usluga u prehrani.

\*\*Procjena Trade Dimensions-a

\*\*\*Aldi Süd i Aldi Nord, nova procjena.

Kao što smo već istaknuli međunarodni su maloprodajni lanci poznate marke. No ponegdje međunarodni maloprodajni lanci surađuju s domicilnim udruženim maloprodavačima u stvaranju novih marki.

U tablici 4 prikazano je prvih 10 trgovačkih marki u Njemačkoj 2011. godine.

Tablica 4. Prvih 10 trgovačkih marki u Njemačkoj 2011. godine

Rang	Trgovačka marka	Vlasnik marke	Vrijednost marke 2011. u mil. USD
1.	Aldi	Aldi	3.525
2.	Media Markt	Metro Group	1.343
3.	Edeka	Edeka	1.321
4.	Lidl	Schwarz - Gruppe	1.176
5.	Kaufland	Schwarz - Gruppe	524
6.	Rewe	Rewe Group	393
7.	Schlecker	Anton Schlecker	384
8.	Dm	dm – Drogerie markt	358
9.	Netto Marken-Discount	Edeka - Gruppe	303
10.	Obi	Obi	281

Izvor: Top 10 Händlermarken Deutschland 2011., Interbrand, April 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendlermarken-Deutschland-2011\\_179.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendlermarken-Deutschland-2011_179.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

### 5. Širenje međunarodnih maloprodajnih lanaca u tranzicijske zemlje (posebno u Hrvatsku) i potrebne analize

Međunarodni se maloprodajni lanci u posljednjih dvadesetak godina šire osobito u tranzicijske europske zemlje. U tim su zemljama inozemni

maloprodajni lanci mahom zastupljeniji od domaćih.<sup>42</sup> Ti se maloprodajni lanci odnose na različite korporativne oblike.

U tablici 5 prikazali smo najvećih 10 u maloprodaji u prehrambenom sektoru u Mađarskoj 2010. godine.

Tablica 5. Najvećih 10 u trgovini u prehrambenom sektoru u Mađarskoj 2010.

Red. br.	Poduzeće - grupa	Promet u prehrambenoj robi 2010. u mil. eura	Ukupno sve prodajne linije u mil. eura
1.	Tesco	1.498	2.288
2.	CBA Kereskedelmi Kft	1.734	2.012
3.	Coop Euro	1.632	1.831
4.	Spar Österreich	1.049	1.381
5.	Réal Hungaria	1.053	1.202
6.	Louis Delhaize	669	1.086
7.	Groupe Auchan	559	958
8.	Metro Group	490	735
9.	Schwarz-Gruppe	587	689
10.	Rewe Group	477	560

Izvor: Top 10 Händler Ungarn 2010., Planet Retail - Juli 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Ungarn2011\\_205.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Ungarn2011_205.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

42 Vidjeti: (a) Top 10 Händler Polen 2010., Planet Retail - Juni 2010., prema: Lebensmittelzeitung.net, (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Polen-2010\\_85.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Polen-2010_85.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.]; (b) Top 7 Händler Tschechien 2011., Planet Retail - März 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-7-Haendler-Tschechien-2011\\_189.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-7-Haendler-Tschechien-2011_189.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.]; (c) Top 10 Händler Slowakei 2010., Planet Retail - May 2010., prema: Lebensmittelzeitung.net (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Slowakei-2010\\_69.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Slowakei-2010_69.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.]; (d) Top 10 Händler Ungarn 2010., Planet Retail - Juni 2010., prema: Lebensmittelzeitung.net (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Ungarn-2010\\_73.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Ungarn-2010_73.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.].

Za razliku od mnogih drugih zemalja, među 10 najvećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj su hrvatski zastupljeniji od drugih, i u prehrambenom, i u drugim sektorima.<sup>43</sup>

U prehrambenom je sektoru taj udio domaćih maloprodajnih lanaca 2010. godine bio 69,32%. To se može zaključiti temeljem podataka iz tablice 6.

Tablica 6. Najvećih 10 u maloprodaji u prehrambenom sektoru u Hrvatskoj 2010.

Red. br.	Poduzeće - grupa	Ukupni promet 2010. u mil. kn
1.	Konzum	12.711
2.	Narodni trgovački lanac	7.455 <sup>a</sup>
3.	Ultragros i Gastro	6.000 <sup>b</sup>
4.	Mercator	2.962
5.	Plodine	2.640
6.	Metro C&C	2.262
7.	Kaufland	2.203
8.	Lidl	2.093
9.	Spar	1.641
10.	Drogerie Markt	1.589

Izvor: (a) 1000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu u 2010., Lider, Zagreb, i Fina, Zagreb, Lider, Poslovni tjednik, br. 297 od 10.06. 2011., str. 30 – 68; (b) Distributivna trgovina u četvrtom tromjesjeću 2010., Priopćenje 4.1.2/4 od 18 ožujka 2011., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, str. 2 (dostupno na: <http://www.dzs.hr>), [pristupljeno 22.06.2011.]; (c) Narodni trgovački lanac (dostupno na: [http://hr.wikipedia.org/wiki/Narodni\\_trgova%C4%8Dki\\_lana%c](http://hr.wikipedia.org/wiki/Narodni_trgova%C4%8Dki_lana%c)), [pristupljeno 22.06.2011.]; (d) Ultra gros (dostupno na: <http://www.ultragros.hr>), [pristupljeno 22.06.2011.].

*Napomene: (a) Kao Narodni trgovački lanac obuhvaćeno 16 trgovačkih društava, i to: Kerum i Tommy iz Splita, Bakmaz iz Zadra, Biljmerkant iz Osijeka, Boso iz Vinkovaca, Pemo iz Dubrovnika, Studenac iz Omiša, Trgonom iz Novog Marofa, Idis iz Siska, Trgocentar iz Virovitice, Diona iz Zagreba, Lonia iz Kutine, Gavrilović iz Zagreba i Trgocentar iz Zaboka (procijenjen je promet za Idis iz Siska). (b) Za grupaciju Ultra gros (14 članica) i grupaciju (Gastro) promet procijenjen.*

U analizi utjecaja međunarodnih maloprodajnih lanaca na gospodarstvo tranzicijskih zemalja bili bi osobito zanimljivi podaci o uvozu i izvozu gotovih proizvoda – trgovačke robe, da bi se vidjelo koliko inozemni proizvođači roba i usluga sudjeluju na maloprodajnom tržištu određene zemlje, a koliko proizvođači iz te zemlje sudjeluju na maloprodajnim tržištima drugih zemalja (putem međunarodnih maloprodajnih lanaca koji operiraju u tim zemljama). Takve bi se analize mogle napraviti za sve grupe roba koje se prodaju u maloprodaji.

Kao podlogu za takve analize mogli bi se uzeti podaci o udjelima izvoza i uvoza u bruto društvenom proizvodu (BDP) za pojedinu zemlju, kao i podaci o udjelima sektora distributivne trgovine i usluga transporta i komunikacija u bruto dodanoj vrijednosti. Takve podatke smo za 2009. godinu za izabrane zemlje dali u tablici 7.

43 Kroatischen Einzelhandel fest in Kroatischen Händen, Regio data Research, Wien, 2010. (dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/kroatischer-einzelhandel-fest-kroatischen-haenden>), [pristupljeno 17.07.2011.].

Tablica 7 pokazuje da od promatranih zemalja jedino Grčka ima niži udio izvoza u BDP-u od Hrvatske, ali i viši udio trgovine i usluga transporta i komunikacija u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti. Češka, Poljska, Mađarska, Slovačka i Slovenija razvijale su trgovinu i proizvodnju ravnomjernije nego Hrvatska i Portugal. Međutim zbog gospodarske recesije na širem planu i u tim su se zemljama u posljednjim godinama znatno narušili postignuti odnosi.

Međutim Hrvatska je specifična i po tome što je među domaćim maloprodajnim lancima Kon-

zum koji se širi i na međunarodnom (za sada tek regionalnom) planu. Naime Agrokorova maloprodaja (Konzum u Hrvatskoj i u Bosni i Hercegovini te Idea u Srbiji) najveći je maloprodajni lanac u Adria regiji s 2,67 mlrd. eura prihoda od prodaje u 2009. godini.<sup>44</sup> Agrokor danas posluje u tri zemlje s cca 1.000 prodavaonica (oko 700 prodavaonica ima Konzum u Hrvatskoj,<sup>45</sup> oko 140 prodavaonica ima Konzum u Bosni i Hercegovini,<sup>46</sup> a oko 154 prodavaonice ima njegova Idea u Srbiji<sup>47</sup> (Idea, 2011).

Tablica 7. Udjeli izvoza i uvoza robe u GDP-u u nekim europskim zemljama 2009.

Red. br.	Zemlja	GDP u mlrd. eura	Udio trgovine i usluga transporta i komunikacija u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti	Udio u % u GDP-u	
				Izvoz robe	Uvoz robe
1.	Belgija	339	20,9	59,7	58,9
2.	Grčka	233	33,1	6,6	19,8
3.	Nizozemska	572	20,3	52,7	46,6
4.	Njemačka	2.397	17,5	34,2	28,6
5.	Švedska	293	20,0	32,7	29,5
6.	Bugarska	35	25,4	33,6	45,3
7.	Češka	137	24,2	58,7	53,8
8.	Mađarska	93	21,2	63,2	44,1
9.	Poljska	310	27,1	32,3	33,3
10.	Portugal	168	25,7	22,1	58,8
11.	Rumunjska	116	23,6	25,1	31,0
12.	Slovačka	63	24,3	62,7	60,8
13.	Slovenija	35	22,0	45,7	47,7
14.	Hrvatska	45	25,2*	16,9	33,3

Izvor: (a) Europe in figures - Eurostat Yearbook 2011, Economy and finance, str. 46 (dostupno na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/CH\\_01\\_2011/EN/CH\\_01\\_2011-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/CH_01_2011/EN/CH_01_2011-EN.PDF)), [pristup 14.01.2012.]. (b) Europe in figures - Eurostat Yearbook 2011, International trade, str. 418 (dostupno na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/CH\\_09\\_2010\\_XLS/EN/CH\\_09\\_2010\\_XLS-EN.XLS](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/CH_09_2010_XLS/EN/CH_09_2010_XLS-EN.XLS)), [pristup 14.01.2012.].\*2008.

44 Najveći maloprodajni lanci Adria regije (dostupno na: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2010/hr\\_Analiza\\_trzista\\_maloprodajnih\\_lanaca\\_2010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2010/hr_Analiza_trzista_maloprodajnih_lanaca_2010.pdf)), [pristupljeno 17.07.2011.].

45 Konzum (dostupno na: <http://www.konzum.hr/KorporativniWeb/OpceInformacije.aspx>), [pristupljeno 17.07.2011.].

46 Konzum B i H (dostupno na: <http://www.konzum.co.ba/Prodavaonice/Popis.aspx>), [pristupljeno 17.07.2011.].

47 Idea (dostupno na: [http://www.idea.rs/o\\_nama.html](http://www.idea.rs/o_nama.html)), [pristupljeno 17.07.2011.].

Ulaskom velikih stranih maloprodajnih lanaca na hrvatsko tržište konkurentna pozicija domaćih maloprodajnih lanaca postaje sve složenija, jer oni kao kupci ne mogu ravnopravno konkurirati u nabavi na inozemnom tržištu. Stoga su (ponovno) u prilici da intenziviraju odnose (kooperacije) s domaćim proizvođačima (mnogi od njih u tome su zakasnili i već su istisnuti s hrvatskoga tržišta).

To je jedna opcija pozitivnog utjecaja distributivne trgovine na gospodarski razvoj promatrane zemlje.

U drugim bi se slučajevima, kao što smo u prethodnim razmatranjima već naveli, domaći proizvođači (ne samo proizvoda nego i različitih usluga) iz tranzicijskih zemalja trebali intenzivnije uključiti u vrijednosne lance međunarodnih maloprodajnih lanaca koji su ušli u tržišta njihovih zemalja. U protivnom će se usporavati razvoj njihovih nedovoljno zaštićenih gospodarstava.

## 6. Umjesto zaključka

U skladu sa zakonitostima razvoja koncentracije u gospodarstvu internacionalizacija i globalizacija maloprodaje postaju sve značajnije. Razvojem vertikalnih marketinških sustava i upravljanja cijelim opskrbnim lancima, osobito na međunarodnom planu, potreban je i novi pristup u analizi maloprodaje u gospodarskom razvoju pojedinih zemalja.

Temeljem ovdje iznesenih teorijskih stavova, analiziranih podataka i još nepotvrđenih rezultata istraživanja mogla bi se postaviti hipoteza o dvojbenu učinku međunarodnih maloprodajnih lanaca na gospodarski razvoj u zemljama u koje oni ekspandiraju (tranzicijskim i drugim). Oni su mogli biti pokretači gospodarskoga razvoja u tim zemljama, jer su u njih unijeli dodatnu konkurenciju koja je trebala pokrenuti domaće maloprodavače i domaće proizvođače na brže stvaranje racionalnijih organizacijskih oblika (okrupnjavanje, kooperaciju i sl.), odnosno mogli su ponuditi i kooperaciju s domaćim uspješnim maloprodavačima i/ili proizvođačima.

Nadalje, međunarodni su maloprodajni lanci u zemlje u koje su ekspandirali unijeli i nove tehnologije i nove poslovne modele, racionalizirajući tako maloprodajni, odnosno distribucijski sektor. Međutim valja znati da su se time, s druge strane, aktivirale tvrtke iz razvijenih zemalja (proizvodne tvrtke, ali i one koje su dale usluge s višim udjelima znanja: istraživačke, posredničke, projektantske). Osim toga kao negativne popratne pojave mogle su se pojaviti još i devastacija prostora, uništavanje zdravog prirodnog okoliša i sl.

U svakome je slučaju problematika internacionalizacije i globalizacije maloprodaje vrlo složena i ne može se dati općevažeći odgovor na koji se način i do koje mjere treba i može regulirati to gospodarsko područje.

## LITERATURA

1. 1000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu u 2010., *Lider*, Zagreb, i *Fina*, Zagreb, *Lider*, Poslovni tjednik, br. 297 od 10. 06. 2011.
2. 2010 The 250 Global Retailers, *Stores Magazine*, January 2011. (dostupno na: <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>, [pristupljeno 17.07.2011.].)
3. Ahlert, D.; Kenning, P.: *Handelsmarketing*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg, 2007.
4. Anić, I. D.; Vouk, R.: *Razvojni problemi hrvatske maloprodaje u uvjetima internacionalizacije europske maloprodaje*, *Hrvatska gospodarska revija*, Vol. 49, No 1, 2000., str. 40 – 52.
5. Brodowski, D.: 'Globalisierung, L. K. Wirtschaft/Recht, 1998/2000, 1 – 7, str. 1 (dostupno na: <http://www.brodo.de/german/pub/abi/glob.html>), [pristupljeno 10.01.2003].
6. *Distributivna trgovina u četvrtom tromjesjeću 2010.*, Priopćenje 4.1.2/4 od 18 ožujka 2011., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, str. 2 (dostupno na: <http://www.dzs.hr>), [pristupljeno 22.06.2011.].
7. *Einzelhandel im Deutschland. Immobilienmarkt Research-Marktbericht 6*, 2000., str. 1-19 (dostupno na: [http://www.bnkgesellschaft.de/70\\_immo/10\\_marktinfo/Marktbericht\\_6.pdf](http://www.bnkgesellschaft.de/70_immo/10_marktinfo/Marktbericht_6.pdf)), [pristupljeno 08.01. 2003.].
8. *Einzelhandel und Globalisierung – Zur Steuerung globaler Wertschöpfungsketten durch deutsche Einzelhandelsunternehmen*, 2007. (dostupno na: [http://www.wzb.su/ow/into/projects/retail\\_globalisation.de.htm](http://www.wzb.su/ow/into/projects/retail_globalisation.de.htm)), [pristupljeno 14.12. 2007].
9. *Europa-Glossar* (dostupno na: <http://www.europa.eu/scdplus/glossary/globalisation.de.htm>), [pristupljeno 05.05.2007.].
10. *Europe in figures - Eurostat Yearbook 2011, Economy and finance*, str. 46 (dostupno na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/CH\\_01\\_2011/EN/CH\\_01\\_2011-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/CH_01_2011/EN/CH_01_2011-EN.PDF)), [pristupljeno 14.01.2012.].
11. *Euorpe in figures - Eurostat Yearbook 2011, International trade*, str. 418 (dostupno na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/CH\\_09\\_2010\\_XLS/EN/CH\\_09\\_2010\\_XLS-EN.XLS](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/CH_09_2010_XLS/EN/CH_09_2010_XLS-EN.XLS)), [pristupljeno 14.01.2012.].
12. Fernie, J.; Fernie, Suzanne, Moore, Ch.: *Principles of Retailing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington, 2003.
13. Finne, S.; Sivonen, H.: *The Retail Value Chain : How to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response*, Kogan Page, Limited, London & Philadelphia, 2009.
14. Greve, R.: *Globalisierung der Wirtschaft*, Münstener Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr 4, 2000. (dostupno na: <http://www.dritte-sektor-forschung.de>) [pristupljeno 05.05.2007.].
15. Hanf, C. H.; Hanf, J. H. : *Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels und dessen Auswirkung auf den Ernährungssektor*, *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 14, 2004., str. 87 – 98, str. 89 (dostupno na: [http://www.boku.ac.at/oega/Tagung/2004/04\\_Hanf.pdf](http://www.boku.ac.at/oega/Tagung/2004/04_Hanf.pdf)), [pristupljeno 14.02.2008.].
16. *Idea* (dostupno na: [http://www.idea.rs/o\\_nama.html](http://www.idea.rs/o_nama.html)), [pristupljeno 17.07.2011.].
17. *Internationalisierung von Unternehmen*, (dostupno na <http://www.hartling.name/internationalisierung/begriff.html>), [pristupljeno 14.12.2007.].
18. Jain, S. C.: *International Marketing Management*, Fifth Edition, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.
19. *Konzum* (dostupno na: <http://www.konzum.hr/KorporativniWeb/OpceInformacije.aspx>), [pristupljeno 17.07.2011.].
20. *Konzum BiH* (dostupno na: <http://www.konzum.co.ba/Prodavaonice/Popis.aspx>), [pristupljeno 17.07.2011.].
21. Kotler, Ph.; Keller, K.L.: *Marketing management*, 12th edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc., 2006., Prijevod, MATE, Zagreb, 2008.
22. *Kroatischen Einzelhandel fest in Kroatischen Händen*, Regio data Research, Wien, 2010. (dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/kroatischer-einzelhandel-fest-kroatischen-haenden>), [pristupljeno 17.07.2011.].
23. Levy, M., Weitz, B.A.: *Retailing Management*, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin Inc., New York, 2009.
24. Meissner, H. G. ; Simmet, H. : *Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandelsmarketing*, u: Trommsdorff, V., Hrsg.: *Handelsforschung 1990*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1990.
25. *Najveći maloprodajni lanci Adria regije* (dostupno na: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2010/hr\\_Analiza\\_trzista\\_maloprodajnih\\_lanaca\\_2010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2010/hr_Analiza_trzista_maloprodajnih_lanaca_2010.pdf)), [pristupljeno 17.07.2011.].
26. *Narodni trgovački lanac* (dostupno na: [http://hr.wikipedia.org/wiki/Narodni\\_trgova%C4%8Dki\\_lana%c](http://hr.wikipedia.org/wiki/Narodni_trgova%C4%8Dki_lana%c)), [pristupljeno 22.06.2011].
27. Ostrow, R.: *The Fairchild Dictionary of Retailing*, Drugo izdanje, Fairchild Books, Inc., New York, 2009.
28. Peisert, R.: *Die Wahl internationalen Standorte durch europäische Handelsunternehmen*, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, FernUniversität in Hagen, 2004., str. 2 (dostupno na: <http://www.Fernuni-Hagen.de/MARKETING>), [pristupljeno 23.02.2008.].
29. Pietersen, F.; Schrahe, Ch.: *Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel*, KPMG Deutsche Treuhand – Gesellschaft, 2004., str. 58 – 68 (dostupno na: <http://www.kpmg.de>), [pristupljeno 17.07.2007.].
30. Stamm, A. : *Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten*, Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn, 2004. (dostupno na: <http://www.gtz.de/themen>) [pristupljeno 10.07. 2005].
31. Tietz, B.: *Strategien der Transnationalisierung und Globalisierung im Handel*, u: Trommsdorff, V., Hrsg. : *Handelsforschung 1990 – Internationalisierung im Handel*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1990., str. 3 – 25.
32. Tietz, B.: *Euro - Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1990.
33. Tietz, B.: *Handelsbetrieb*, Drugo izdanje, Verlag Franz Wahlen GmbH, München, 1993.
34. *Top 10 Händler Europa 2011.*, Planet Retail - Juni 2011., prema: *Lebensmittelzeitung.net*. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Europa-2011\\_210.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Europa-2011_210.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].
35. *Top 10 Händler Polen 2010.*, Planet Retail - Juni 2010., prema: *Lebensmittelzeitung.net* (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Polen-2010\\_85.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Polen-2010_85.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.].
36. *Top 10 Händler Slowakei 2010.*, Planet Retail - May 2010., prema: *Lebensmittelzeitung.net* (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Slowakei-2010\\_69.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Slowakei-2010_69.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.].
37. *Top 7 Händler Tschechien 2011*, Planet Retail – März 2011., prema: *Lebensmittelzeitung.net* (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-7-Haendler-Tschechien-2011\\_189.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-7-Haendler-Tschechien-2011_189.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.].
38. *Top 10 Händler Ungarn 2010.*, Planet Retail - Juni 2010., prema *Lebensmittelzeitung.net* (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Ungarn-2010\\_73.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendler-Ungarn-2010_73.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.07.2011.].
39. *Top 10 Händlermarken Deutschland 2011.*, Interbrand, April 2011., prema: *Lebensmittelzeitung.net* (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendlermarken-Deutschland-2011\\_179.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-Haendlermarken-Deutschland-2011_179.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].

40. Top 10 Händler Ungarn 2010., Planet Retail - Juli 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-HaendlerUngarn2011\\_205.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-10-HaendlerUngarn2011_205.html#rankingTable) ), [pristupljeno 17.01.2012.].
41. Top 20 Länder nach Internationalität der Einzelhändler 2011. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-Laender-nach-Internationalitaet-der-Einzelhaendler-2011\\_175.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-Laender-nach-Internationalitaet-der-Einzelhaendler-2011_175.html#rankingTable) ), [pristupljeno 17.01.2012.].
42. Top 20 Welt LEH 2011., Planet Retail - Oktober 2011., prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-LEH-Welt-2011\\_219.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-20-LEH-Welt-2011_219.html#rankingTable)), [pristupljeno 17.01.2012.].
43. Top 30 LEH Deutschland 2011., TradeDimensions / Lebensmittel Zeitung / Stand: März 2011, prema: Lebensmittelzeitung.net. (dostupno na: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2011\\_165.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2011_165.html#rankingTable) ), [pristupljeno 17.01.2012.].
44. Ultra gros (dostupno na: <http://www.ultragros.hr>), [pristupljeno 22.06.2011.].
45. Von der Internationalisierung zur Globalisierung des Unternehmens (dostupno na: <http://www.uni-ulm.de>), [pristupljeno 14.12.2007.].
46. Waters, D.: Logistics: An Introduction to Supply Chain Management, Palgrave Macmillan, Ltd., 2003.
47. Wortmann, M.: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, WZB – Discussionpapier, 2003. (dostupno na: <http://www.skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202a.pdg>), [pristupljeno 01.10.2004.].
48. Wortmann, M.: Einzelhandel – eine äußerst begrenzte Europäisierung, Wirtschaftsdienst, 2010., Sonderheft, str. 66 - 70 (dostupno na: [www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2322](http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2322)), [pristupljeno 17.07.2011.].

Zdenko Segetlija

Davor Dujak

## SIGNIFICANCE OF SHOP TYPES AND VALUE CHAINS IN THE INTERNATIONALISATION OF RETAIL TRADE

### ABSTRACT

The underlying assumption of this paper is the need for and growing importance of internationalisation and globalisation of the retail trade. As a matter of fact, the internationalisation of the retail trade is becoming more and more important for economic development due to the growing importance of retail trade in vertical marketing systems and entire value chains. This is a new approach to the analysis of the role of retail trade in international management and economic development. Considering the trend of expansion of retail trade chains into other countries, the question arises how retail trade can affect economic development of countries to which these chains are spreading. This is an interesting question especially to the Republic of Croatia and other transition countries.

### Keywords:

Internationalisation of retail trade, value chains, shop types, economic development, Republic of Croatia