

**Dr. sc. Nikola Butigan**

PEMO d.o.o.

E-mail: nikola.butigan@pemo.hr

## **STRATEŠKI SAVEZI U TRGOVINI NA MALO U EUROPSKOJ UNIJI I ZEMLJAMA SREDIŠNJE I ISTOČNE EUROPE**

UDK / UDC: 658.114.5:339.37(4-67 EU)

JEL klasifikacija / JEL classification: F13, F15, L81

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. rujna 2017. / September 30, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 28. studenog 2017. / November 28, 2017

### ***Sažetak***

*Trgovina na malo u suvremenim je gospodarstvima ključan posrednik u uslugama između dobavljača i potrošača. U zemljama središnje i istočne Europe snažan razvoj maloprodajnog tržišta započinje nastupanjem procesa tranzicije iz centralno-planskog u tržišno gospodarstvo. U ovom procesu bitnu ulogu imali su strateški savezi kao obrazac koji poslovnim subjektima u trgovini na malo omogućuje širenje na nova tržišta, povećanje konkurentnosti, optimiziranje poslovanja i tržišni opstanak. Cilj je rada istražiti razvoj trgovine na malo i ulogu strateških saveza u navedenom procesu u Europskoj uniji i odabranim zemljama središnje i istočne Europe. Istraživanje upućuje na rast konsolidacije i koncentracije kao temeljna obilježja trgovine na malo u analiziranim zemljama tijekom proteklih dvaju desetljeća.*

***Ključne riječi: trgovina na malo, strateški savezi, Europska unija***

### **1. UVOD**

Trgovina na malo u suvremenim ekonomijama ključan je posrednik u uslugama između brojnih dobavljača i potrošača. Većina potrošača u zemljama Europske unije i u onima središnje i istočne Europe koristi se prednostima integriranog maloprodajnog tržišta na temelju dostupnosti i kupovine povoljnih i kvalitetnih dobara iz drugih zemalja u svojim lokalnim prodavaonicama, dok djelatnost trgovine na malo značajno pridonosi ostvarenju makroekonomskih agregata nacionalnih gospodarstava. Snažan razvoj maloprodajnog tržišta u

zemljama središnje i istočne Europe započinje padom Berlinskog zida krajem 1989., kada su nastupile velike promjene u političkom i gospodarskom okruženju u europskim, ali i svjetskim okvirima.

Globalizacijski procesi, uklanjanje trgovinskih barijera i liberalizacija tržišta otvorili su velike mogućnosti širenja inozemnim poslovnim subjektima iz modernih ekonomija na tržišta u razvoju, posebno u djelatnosti trgovine na malo. Prelazak s planskog na tržišno gospodarstvo u tranzicijskim zemljama središnje i istočne Europe nije bilo svugdje jednako uspješno, što je zahtijevalo individualan pristup različitim tržištima od strane inozemnih ulagača jer se poslovno okruženje bitno razlikovalo od poslovne prakse zapadnoeuropskih država (Hyder i Abraha, 2003). U tom kontekstu, strateški savezi spajanjima i akvizicijama mogu odigrati značajnu ulogu u širenju poslovnih subjekata na nova tržišta te, s druge strane, mogu poslužiti i kao poslovni obrazac poslovnim subjektima, koji se brane od preuzimanja i koji suradnjom i razmjenom sredstava nastoje povećati svoju konkurentnost, optimizirati poslovanje i opstati na tržištu.

Imajući u vidu navedeno, u radu će se istražiti osnovna obilježja trgovine na malo i strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji i u odabranim zemljama središnje i istočne Europe, i to: Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Slovenije, Češke Republike, Slovačke, Mađarske, Poljske i Estonije. Spomenute zemlje središnje i istočne Europe odabrane su zbog sličnih obilježja s obzirom na tranzicijske procese iz planskih u tržišna gospodarstva, kao i ulaskom inozemnih poslovnih subjekata na njihova tržišta. Kako bi se istražila osnovna obilježja trgovine na malo i strateških saveza u trgovini na malo, koristit ćemo se javno dostupnim bazama statističkih podataka te ostalim sekundarnim izvorima koji se bave istraživanjem trgovine na malo.

## **2. ODREĐENOST TRGOVINE KAO DJELATNOSTI I TRGOVINA NA MALO**

Trgovina, kao jedna od najstarijih gospodarskih djelatnosti, zauzima važnu ulogu u povijesti i razvoju civilizacije. Javlja se na prijelazu iz epohe barbarstva u klasično društvo i već je 4 tisuće godina prije Krista, u vrijeme sumerske civilizacije, razgranata na unutarnju i vanjsku trgovinu (Kale, 1985). Od tada pa sve do današnjih dana trgovina se neprekidno razvija, mijenja i prilagođava, pri čemu značajno utječe i oblikuje gospodarstva širom svijeta. Mandel (1970) iznosi tezu da je trgovina rezultat neravnomjernog ekonomskog razvitka, koju temelji na empirijskim podacima, koji pokazuju da se trgovina u prvobitnom društvu javlja pojavom stranog trgovca, koji dolazi iz razvijenijeg društva (Egipat, Grčka, Iran, Indija, Rim i dr.), dok npr. Alfier (1968) navodi kako je trgovina, kao organiziran oblik robnog prometa i posebna gospodarska djelatnost, nastala na onom stupnju razvoja proizvodnih snaga kada se funkcija proizvodnje odijelila od funkcije potrošnje, čime su se stvorili uvjeti za osamostaljenje prometa kao nove i nužne faze u kretanju proizvoda.

Trgovina se ubrzano razvija u drugoj polovini 19. stoljeća, pa tako Engels (1973) ističe kako na pragu civilizacije trećom, osobito važnom podjelom, rada dolazi do izdvajanja, odnosno osamostaljivanja trgovine. S obzirom na definiciju trgovine i trgovinu općenito, posebno se ističe doprinos razvoju trgovinske misli od strane dubrovčanina Benedikta Kotruljevića, koji u svom djelu *O trgovini i o savršenom trgovcu* (lat. *Della mercatura et del mercante perfetto*), tiskanom u Veneciji 1573., trgovinu definira kao vještinu ili skup pravila po kojima se legitime (vlasne) osobe pravedno vladaju u trgovačkim stvarima radi očuvanja ljudskog roda, ali ne manje s nadom u dobitak (Kotruljević, 1985).

Povezujući proizvodnju s potrošnjom, trgovina obavlja više funkcija, pa se u literaturi javljaju različite klasifikacije funkcije trgovine. Benić (1990) navodi tri osnovne funkcije trgovine: interpersonalnu, interlokalnu i intertemporalnu. Interpersonalna funkcija očituje se u nabavi robe od proizvođača i prodaji potrošačima koji mogu biti individualni i velepotrošači. Interlokalna funkcija trgovine odnosi se na neravnomjernost raspoređenosti proizvodnje i potrošnje na istom prostoru, pri čemu trgovina povezuje i izravna ponudu i potražnju u različitim dijelovima zemlje i svijeta. Intertemporalna funkcija trgovine proizlazi iz neusklađenosti proizvodnje i potrošnje, pri čemu trgovina omogućuje nesmetanu proizvodnju i urednu opskrbu potrošača jer nabavlja i skladišti proizvode u većim količinama, čuvajući ih do vremena potrošnje.

Prema Seyffertu (1972), trgovina obavlja tri funkcije: posredničke, robne i podešavanje prodaje na tržištu, pri čemu u robnu funkciju ubraja kvalitativnu i kvantitativnu te izbor asortimana robe. Oberparleiter (1955) razlikuje šest funkcija trgovine: prostornu, vremensku količinsku, izbor asortimana, funkcije kreditiranja i gospodarskog marketinga. Primjena marketinškog koncepta pridonijela je proširenju funkcija trgovine, pa tako McGarry (1950) razlikuje šest funkcija: kontaktnu, robnu, cjenovnu, marketinšku, fizičku distribuciju i završnu. Kotler (1988) klasificira funkcije trgovine kao: istraživanja, promocije, kontakte, oblikovanje, pregovaranje, fizičke distribucije, financiranja i preuzimanje rizika, pri čemu prvih pet funkcija pomaže izvršavanju trgovačkog poslovanja, a zadnje tri dovršenju cjelokupnog trgovačkog poslovanja. Hesse et al. (1983) navode: funkciju posredovanja koja uključuje informiranje o tržištu i zastupanje interesa potrošača, prostornu koja obuhvaća stabilizaciju cijena, kreditiranje i vremensko premoštenje proizvodnje i potrošnje te robnu koja uravnotežuje ponudenu količinu i kvalitetu roba i formiranje asortimana.

S obzirom na subjekte koji obavljaju trgovačku djelatnost, trgovina se, prema Segetliji i Lamzi-Maronić (2001), može klasificirati na funkcijsku i institucijsku trgovinu. Funkcijski pristup usmjeren je na aktivnosti i funkcije trgovačke djelatnosti, dok se institucijski odnosi na nositelje djelatnosti, tj. poslovne subjekte kojima je gospodarska aktivnost pretežito ili isključivo trgovačka. Trgovačka djelatnost u svim svojim pojavnim oblicima zauzima bitno mjesto u lancu distribucije. Sâm pojam distributivne trgovine odnosi se na ukupnost svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe od proizvođača do

njezine isporuke konačnom potrošaču. Distributivna trgovina ima ključnu ulogu u gospodarstvu koja je određena njezinim pozicioniranjem između ponude i potražnje robe te utjecajem na proizvođače i potrošače.

Levy i Weitz (2004) trgovinu na malo definiraju kao skup poslovnih aktivnosti koje, dodajući vrijednost, prodaju proizvod ili uslugu krajnjim korisnicima za njihovu osobnu ili obiteljsku potrošnju. Zakon o trgovini u Republici Hrvatskoj trgovinu na malo definira kao kupnju robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima, ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima (*Narodne novine*, 87., 2008). Prema Segetliji i Lamzi-Maronić, (2001), trgovina na malo je skup aktivnosti iz kojih se posebno mogu izdvojiti tri osnovne aktivnosti: nabava roba, skladištenje i prodaja roba. Odnosne aktivnosti diferenciraju trgovinu na malo od maloprodaje koja se odnosi na isključivu na prodaju roba kupcima, tj. krajnjim potrošačima. Maloprodaja je podređen pojam u trgovini na malo jer ne uključuje nabavu roba.

Specifičnosti i značenje trgovine na malo u odnosu na druge djelatnosti mogu se promatrati kroz distribucijski kanal jer je trgovina na malo posljednja karika u lancu distribucije koja zadovoljava potrebe krajnjeg korisnika. Levy i Weitz (2004) navode da je distribucijski kanal skupina poslovnih subjekata koji olakšavaju dostavu dobara od mjesta proizvodnje do mjesta prodaje krajnjim korisnicima. Prema njima, osnovne su funkcije trgovine na malo: pružanje asortimana proizvoda, upravljanje količinom proizvoda, upravljanje zalihama i pružanje usluga krajnjim kupcima. Funkcijom pružanja asortimana različitih proizvoda, različitih dobavljača trgovci na malo omogućuju širok izbor krajnjim korisnicima na jednome mjestu. Upravljanjem količinom proizvoda trgovci omogućuju krajnjim korisnicima pakiranja proizvoda koje korisnici traže i žele. Uloga posrednika u lancu distribucije manifestira se kroz funkciju upravljanja zalihama, čime se krajnjim korisnicima omogućuje racionalizacija kupovine bez gomilanja zaliha. Pružanje usluga kupcima danas predstavlja najvažniju funkciju trgovine diferencijacijom poslovnih subjekata u trgovini na malo i povećanjem konkurentnosti uslugama kreditiranja, obročnim plaćanjem, popustima, akcijama, programima lojalnosti, trajno niskim cijenama, mogućnošću zamjene artikala, dostavom kupovine na kućnu adresu i dr.

Dinamičnost i inovativnost trgovine na malo tijekom prethodna tri desetljeća proizlazi iz triju povezanih snaga koje su znatno utjecale i na preoblikovanje trgovine na malo kao djelatnosti. Prva je snaga proces koncentracije maloprodaje, koji se razvijao po različitim stopama u različitim zemljama, a koji se kretao od tržišnih struktura koje su se sastojale od mnogo malih poslovnih subjekata prema jednom ili više velikih poslovnih subjekata. Danas u mnogim zemljama upravo takvi poslovni subjekti, koji su rezultat procesa koncentracije maloprodaje, predstavljaju neke od najvećih poslovnih subjekata nacionalnih i nadnacionalnih ekonomija. Jedan od načina provođenja koncentracije o kojima pišu Wrigley i Lowe (2002), a koji uključuje razvoj i

progresivno širenje trgovaca na malo, jest razvijanje vlastite robne marke od strane poslovnih subjekata u trgovini na malo, koji suprotstavljaju postojeće proizvođače robnih marki s vlastitom sposobnošću izazivanja i poticanja konkurentnosti. Tako poslovni subjekti u trgovini na malo, zahvaljujući procesu koncentracije, razvojem trgovačkih lanaca i vlastitih robnih marki kroz ekonomiju obujma, postupno smanjuju tržišnu moć proizvodnih dobavljača te povećavaju vlastitu kupovnu i pregovaračku moć. Druga snaga, koja odražava promjene u odnosu snaga u korist poslovnih subjekata u trgovini na malo, jest informacijska i komunikacijska tehnologija (engl. *information and communications technology*; skr. I. C. T.). Razvoj I. C. T.-a omogućio je brojne revolucionarne inovacije u distribuciji i sustavima subjekata u trgovini na malo, pri čemu su upravo poslovni subjekti u trgovini na malo preuzeli glavnu ulogu u opskrbnom lancu. Treća je snaga isprepletena s prvim dvjema, a predstavlja usvajanje integriranih logističkih i upravljačkih metoda upravljanja opskrbnim lancem (engl. *lean retailing*).

Iz navedenih pregleda literature vidljivo je da postoje brojne definicije i klasifikacije trgovine kao djelatnosti i trgovine na malo. S obzirom na navedene parametre, odnosno razlike proizlaze iz različitog stupanja razvoja, političkog uređenja, kao i utjecaja međunarodnih ekonomskih i političkih integracija te usvojenih i propisanih međunarodnih standarda. Glavno je obilježje trgovine na malo u posljednjih dvadeset godina snažan rast koncentracije, kako na suvremenim tržištima tako i na tržištima u razvoju, pri čemu veliki poslovni subjekti prerastaju nacionalne gospodarske okvire i postaju svjetske nadnacionalne kompanije.

### **3. TRGOVINA NA MALO U EUROPSKOJ UNIJI I ZEMLJAMA SREDIŠNJE I ISTOČNE EUROPE**

Trgovina na malo u europskom gospodarstvu jedna je od uspješnijih djelatnosti. To je djelatnost koja se volumenom, diferencijacijom aktivnosti, produktivnošću, kao i prilagodbom poslovnih subjekata u trgovini na malo novim tehnologijama i tijekovima informacija u posljednje vrijeme izrazito modificira. Status trgovine na malo, tijekom prethodnih desetljeća, znatno se promijenio i evoluirao od pukog distributera proizvođača do aktivne tržišne uloge u tumačenju potražnje kupaca (Martínez-Ribes i De Juan, 1999), dok se utjecaj međunarodne trgovine na malo posebno očituje u snažnom porastu izravnih inozemnih ulaganja (Godley i Hang, 2012). Prema podacima Europske komisije, distributivna trgovina Europske unije zapošljava blizu 33 milijuna ljudi, pridonosi s 1,160 milijardi € bruto dodane vrijednosti Europske unije, što čini udio od 11 posto bruto domaćeg proizvoda Europske unije. Trgovina na malo, kao dio distributivne trgovine, ključna je za ekonomiju Europske unije jer pridonosi s 454 milijarde € bruto dodane vrijednosti Europske unije, što predstavlja 4,3 posto ukupne bruto dodane vrijednosti Europske unije (European Commission, 2012).

U Europskoj uniji u razdoblju od 2007. do 2012. godine u trgovini na malo sudjelovalo je više od 3,6 milijuna poslovnih subjekata, koji su zapošljavali preko 18,5 milijuna građana. Godišnji ostvareni prihodi u trgovini na malo Europske unije tijekom promatranog razdoblja rasli su po uravnoteženoj stopi rasta od 1,5 posto godišnje i kreću su u rasponu od 2.462 milijarde € ostvarenih u 2009. do 2.733 milijardi € u 2012. Troškovi zaposlenih kreću se u rasponu od 280 milijardi € u 2007. do 310 milijardi € u 2012., uz ostvaren rast po uravnoteženoj stopi od 1,81 posto godišnje. Nabavna snaga trgovine na malo prati rast prihoda po uravnoteženoj stopi od 1,47 posto godišnje, koja se s 2.100 milijardi € ostvarenih u 2007. povećala na više od 2.290 milijardi € u 2012. Bruto dodana vrijednost trgovine na malo, kako je već spomenuto, pridonosi s više od 450 milijardi € godišnje, dok bruto poslovni višak stagnira i kreće se u rasponu od 141 do 171 milijarde € godišnje, uz uravnoteženo godišnje smanjenje po stopi od 3,15 posto tijekom promatranog razdoblja, što ukazuje na pad prinosa na kapital. Na temelju navedenog može se zaključiti da trgovina na malo značajno oblikuje gospodarstvo Europske unije, što se posebno očituje u doprinosu bruto dodane vrijednosti ostvarenju bruto domaćeg proizvoda i ostalih makroekonomskih agregata. Zahvaljujući brojnoj zaposlenosti stanovništva, nabavnoj snazi i postojećim oblicima, trgovina na malo ima ključnu ulogu i u povećanju produktivnosti, održavanju konkurentnosti, stabilnosti cijena i kontroli inflacije.

Trgovina na malo, kao jedna od industrija s najvišim stupnjem konkurencije, ali i konsolidacije, tijekom posljednjih se dvadeset godina značajno promijenila i u zemljama središnje i istočne Europe. Dries et al. (2004) navode tri faze u promjeni tržišne strukture zemalja središnje i istočne Europe u trgovini na malo. Prva je faza predtranzicijsko razdoblje koje je devedesetih godina završilo u svim navedenim zemljama, a bilo je obilježeno dominantnom ulogom države i državnih poslovnih subjekata na tržištu. Planska ekonomija, u kombinaciji s različitim političkim razlozima, uz visoke carine, inflaciju i nestabilnost cijena, ograničavala je ponudu i zadovoljstvo potrošača na tržištu trgovine na malo.

Druga je faza razdoblje rane tranzicije, kada pretvorboj i privatizacijom poslovni subjekti iz državnog i društvenog vlasništva prelaze u privatno, uz značajno povećanje i otvaranje brojnih privatnih malih obrta i poslovnih subjekata u trgovini na malo. Nejasna zakonska regulativa, netransparentna pretvorba i privatizacija uz određenu političku nestabilnost ograničava ulazak inozemnog kapitala, što dovodi do velike fragmentacije u trgovini na malo s velikim brojem poslovnih subjekata niske kapitalizacije. Privatizacija i pretvorba, uz liberalizaciju tržišta, omogućuju uvoz roba i kreiranje kvalitetnije ponude, koju prati rast potrošnje i zadovoljstva potrošača, kojima se nudi širok izbor asortimana roba iz zapadnih europskih ekonomija.

Treća je faza razdoblje globalizacije koje započinje sredinom i krajem devedesetih godina ulaskom velikih međunarodnih trgovačkih lanaca na tržišta

zemalja središnje i istočne Europe<sup>1</sup>. Suvremeni globalizacijski trendovi, internacionalizacija poslovanja, raznolikost prodajnih formata uz uvođenje novih tehnologija snažno utječu na razvoj trgovine na malo u zemljama središnje i istočne Europe, pri čemu koncentracija i konsolidacija trgovine na malo u odnosnim zemljama kontinuirano raste i dostiže razinu suvremenih zemalja zapadne Europe. Slijedom navedenog javlja se potreba za komparacijom ključnih obilježja trgovine na malo u odabranim zemljama središnje i istočne Europe.

U Tablici 1. prikazan je ukupan broj poslovnih subjekata u trgovini na malo odabranih zemalja središnje i istočne Europe, uz napomenu da podaci za Slovačku nisu usporedivi za ovo promatranje zbog prilagodbe statističkih izvještaja i uvođenja samostalnih poduzetnika u statističku definiciju malih i srednjih poslovnih subjekata u 2010. Također, za Bosnu i Hercegovinu ne postoje raspoloživi podaci za cjelokupno promatrano razdoblje. Iz prikaza vidljivo je da između zemalja postoje znatne razlike s obzirom na kretanje broja poslovnih subjekata u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja. Rast broja poslovnih subjekata ostvarile su Estonija s 4,55 posto, Češka Republika s 1,46 posto i Slovenija s 2,46 posto godišnje, dok sve ostale zemlje bilježe smanjenje broja poslovnih subjekata. Najveći numerički rast broja poslovnih subjekata od 10.922 bilježi Češka Republika, dok je najveći numerički pad ostvaren u Republici Hrvatskoj, i to za 4.204 poslovna subjekta.

Tablica 1.

Broj poslovnih subjekata u trgovini na malo u odabranim zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Broj poslovnih subjekata u trgovini na malo						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	4.911	4.544	-3,81%
Češka Republika	121.141	122.947	128.448	129.179	136.364	132.136	1,46%
Estonia	4.062	4.316	4.484	4.669	4.861	5.304	4,55%
Hrvatska	:	21.667	23.499	20.871	18.604	17.464	-4,22%
Mađarska	93.730	93.782	88.971	88.132	87.323	84.429	-1,73%
Poljska	365.095	377.259	319.039	330.892	325.897	308.750	-2,76%
Slovačka	9.207	9.295	9.764	58.913	62.651	57.703	35,78%
Slovenija	6.541	6.727	6.897	7.150	7.370	7.566	2,46%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

Napomena: podaci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja

Na temelju navedenog, uzimajući u obzir i podatke Eurostata o strukturi poslovnih subjekata u trgovini na malo Europske unije i središnje i istočne

<sup>1</sup> Sve zemlje središnje i istočne Europe započele su tranzicijski proces između 1989. i 1991. U drugoj i trećoj fazi postoje razlike između nekih zemalja. Tako su na primjer zemlje poput Češke Republike, Slovačke, Poljske i Mađarske nakon prve faze privatizacije već 1996., započele s trećom, tj. globalizacijskom fazom ulaskom inozemnih poslovnih subjekata na njihova tržišta. U Hrvatskoj je treća faza započela krajem 1990.

Europe (Reinpo Retail Project, 2013), može se zaključiti da u trgovini na malo dominiraju mali i srednji te mikroposlovni subjekti s obzirom na broj poslovnih subjekata<sup>2</sup>. Važno je obilježje djelatnosti trgovine na malo relativno malen broj velikih poslovnih subjekata s velikim tržišnim udjelima na tržištu, kao i velik broj srednjih, malih i mikroposlovnih subjekata s niskim pojedinačnim tržišnim udjelima, što je izravna posljedica koncentracije i konsolidacije maloprodajnog tržišta internacionalizacijom poslovanja velikih poslovnih subjekata, spajanja, akvizicije te strateške saveze.

Tablica 2.  
Broj zaposlenih u trgovini na malo u zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Broj zaposlenih u trgovini na malo						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	49.548	51.123	1,58%
Češka Republika	350.798	359.484	358.918	:	362.558	357.826	0,40%
Estonia	48.990	50.272	45.694	44.842	44.133	45.994	-1,05%
Hrvatska	:	151.560	149.294	140.093	135.799	134.103	-2,42%
Mađarska	339.711	342.107	326.571	322.021	318.151	317.382	-1,13%
Poljska	1.299.350	1.398.518	1.286.524	1.291.614	1.275.849	1.232.214	-0,88%
Slovačka	98.132	104.729	103.675	191.666	196.833	174.165	10,03%
Slovenija	54.373	56.099	55.851	55.754	55.057	54.856	0,15%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

Napomena: podaci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja

U Tablici 2. donosi se prikaz kretanja broja zaposlenih u trgovini na malo u odabranim zemljama središnje i istočne Europe. Iz podataka vidljivo je da broj zaposlenih tijekom promatranog razdoblja u većini zemalja opada, i to u Estoniji, Hrvatskoj, Mađarskoj i Poljskoj. Najveća stopa pada broja zaposlenih u trgovini na malo zabilježena je u Republici Hrvatskoj, u kojoj je tijekom promatranog razdoblja izgubljeno 17.457 radnih mjesta, pri čemu se broj zaposlenih smanjivao po stopi od 2,42 posto godišnje. Najveći fizički gubitak radnih mjesta u trgovini na malo zabilježen u Poljskoj, i to 67.136 radnih mjesta, po opadajućoj stopi od 0,88 posto godišnje. Od svih promatranih zemalja, stabilnost radnih mjesta u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja postignuta je samo u Sloveniji, koja bilježi uravnotežen rast od 0,15 posto godišnje te je broj zaposlenih veći za 483 na kraju promatranog razdoblja.

<sup>2</sup> Prema podacima Eurostata (Reinpo Retail Project, 2013), u 2010., od ukupnog broja poslovnih subjekata u trgovini na malo (3,65 milijuna), mikroposlovni subjekti do 10 zaposlenika činili su 95,3 posto, odnosno 3,47 milijuna poslovnih subjekata u trgovini na malo, od čega su 54,8 posto činili poslovni subjekti koji zapošljavaju jednog zaposlenika. Poslovni subjekti do 50 zaposlenika sudjeluju s 4,2 posto u ukupnom broju poduzeća u trgovini na malo, odnosno sa 153.432 poslovna subjekta. Srednji poslovni subjekti koji zapošljavaju 50 do 250 zaposlenih sudjeluju u ukupnom broju poduzeća s 0,4 posto, odnosno sa 16.000 poslovnih subjekata. Veliki poslovni subjekti s 260 i više zaposlenih u ukupnom broju poslovnih subjekata u trgovini na malo sudjeluju samo s 0,1 posto, odnosno s 3.463 poslovna subjekta.



Unatoč smanjenju broja zaposlenih u trgovini na malo, podaci o ostvarenim prihodima odabranih zemalja središnje i istočne Europe prikazani u Tablici 3. ukazuju na rast prihoda većine promatranih zemalja. Uravnotežen rast prihoda u promatranom razdoblju kretao se između 1,47 posto u Estoniji do 3,46 posto u Sloveniji godišnje. Estonija je na kraju promatranog razdoblja ostvarila 464 milijuna € više prihoda u trgovini na malo u odnosu na početak promatranog razdoblja, a Slovenija 2.527 milijuna €. Najveće smanjenje prihoda zabilježeno je u Republici Hrvatskoj, i to po stopi od 3,37 posto godišnje, pri čemu su ostvareni prihodi u 2012. bili niži za 2,205 milijuna € u odnosu na 2007.

Tablica 3.

Ostvaren prihod u trgovini na malo u odabranim zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Prihod u trgovini na malo u milijunima €						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	4.104	4.666	6,63%
Češka Republika	32.530	37.681	33.465	:	37.736	37.066	2,64%
Estonia	5.084	5.297	4.354	4.539	5.029	5.548	1,47%
Hrvatska	:	13.979	12.444	11.845	11.892	11.774	-3,37%
Mađarska	27.140	28.854	24.413	24.675	25.580	25.077	-1,31%
Poljska	85.318	103.449	86.757	96.669	102.528	100.682	2,80%
Slovačka	11.626	12.441	9.740	16.209	17.362	18.095	7,65%
Slovenija	9.969	11.854	10.550	11.200	11.797	12.223	3,46%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

Napomena: podaci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja

Sukladno s kretanjem ostvarenih prihoda u trgovini na malo, sličan trend pokazuje i kretanje nabavne vrijednosti tijekom promatranog razdoblja u odabranim zemljama središnje i istočne Europe, što je prikazano u Tablici 4. Najveći rast nabavne vrijednosti tijekom promatranog razdoblja ostvaren je u Sloveniji, i to 3,64 posto godišnje, te je na kraju promatranog razdoblja iznosio 10.773 milijuna €, što je povećanje za 2.081 milijuna € u odnosu na početak promatranog razdoblja. U Poljskoj je zabilježen rast od 2,80 posto godišnje, uz povećanje nabavne vrijednosti za 13.405 milijuna € tijekom promatranog razdoblja, a u Češkoj Republici 2,16 posto godišnje, odnosno rast nabavne vrijednosti za 3.950 milijuna €. U Republici Hrvatskoj je, sukladno s padom ostvarenih prihoda, nabavna vrijednost opadala po stopi od 3,68 posto godišnje i smanjila se za 2.222 milijuna €, a u Mađarskoj je zabilježen pad po stopi od 1,49 posto godišnje te je tijekom promatranog razdoblja ostvarena nabavna vrijednost manja za 2.115 milijuna €.

Tablica 4.

Nabavna vrijednost u trgovini na malo u zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Nabavna vrijednost dobara i usluga trgovini na malo u milijunima €						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	3.709	4.161	5,91%
Češka Republika	28.878	33.483	29.696	31.323	33.332	32.828	2,16%
Estonia	4.555	4.713	3.848	4.065	4.517	4.966	1,45%
Hrvatska	:	12.956	11.267	10.745	10.911	10.734	-3,69%
Mađarska	24.495	26.024	22.052	21.903	23.028	22.380	-1,49%
Poljska	74.301	87.909	72.798	81.585	88.818	87.706	2,80%
Slovačka	10.197	10.758	8.247	13.301	14.266	14.718	6,31%
Slovenija	8.692	10.451	9.135	9.732	10.317	10.773	3,64%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

Napomena: podaci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja

Troškovi zaposlenih u trgovini na malo odabranih zemalja središnje i istočne Europe prikazani su u Tablici 5. Najveći rast tih troškova zabilježen je u Sloveniji i Poljskoj te Češkoj Republici. Iako su navedene zemlje ostvarile rast prihoda tijekom promatranog razdoblja, dinamika se rasta troškova zaposlenih među zemljama znatno razlikuje. Slovenija je, uz rast prihoda od 3,46 posto godišnje, zabilježila rast troškova zaposlenih po stopi od 9,45 posto godišnje, pa su ukupni troškovi zaposlenih u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja bili veći za 530 milijuna €. Rast troškova zaposlenih evidentan je i u drugim promatranim zemljama koje su ostvarile rast prihoda, ali po znatno nižoj stopi od Slovenije. Tako je rast troškova zaposlenih u trgovini na malo po uravnoteženoj stopi u Slovačkoj rastao 1,9 posto, u Poljskoj 4,5 posto, u Estoniji 0,09 posto i u Češkoj Republici 3,98 posto. U Republici Hrvatskoj i Mađarskoj ostvareno je smanjenje troška zaposlenih po uravnoteženoj stopi od 2,77 posto za Hrvatsku i 0,09 posto za Mađarsku.

Tablica 5.

Trošak zaposlenih u trgovini na malo u zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Trošak zaposlenih trgovini na malo u milijunima €						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	301	328	4,29%
Češka Republika	2.255	2.772	2.595	2.763	2.910	2.849	3,98%
Estonia	409	462	381	369	391	411	0,09%
Hrvatska	:	1.330	1.284	1.211	1.174	1.156	-2,77%
Mađarska	2.054	2.277	1.984	1.980	2.004	2.042	-0,09%
Poljska	5.054	6.670	5.659	6.312	6.471	6.584	4,51%
Slovačka	814	880	887	915	915	911	1,90%
Slovenija	737	835	958	1.242	1.379	1.267	9,45%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

*Napomena: podaci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Dodana vrijednost<sup>3</sup> u trgovini na malo odabranih zemalja središnje i istočne Europe prikazana je u Tablici 6., uz napomenu da podaci Slovačke nisu usporedivi zbog promjene metodologije 2010., dok su oni za Bosnu i Hercegovinu raspoloživi samo za 2011. i 2012. Iz podataka se može razaznati da je najveću godišnju stopu rasta dodane vrijednosti ostvarila Češka Republika, dok je najznačajniji pad zabilježen u Republici Hrvatskoj, a iznosio je 5,27 posto godišnje, pa je na kraju promatranog razdoblja ostvarena dodana vrijednost u trgovini na malo iznosila 1.645 milijuna €, odnosno smanjenje od 512 milijuna € u odnosu na početak promatranog razdoblja. Slovenija je, unatoč rastu prihoda od 3,46 posto, ostvarila povećanje dodane vrijednosti od samo 0,78 posto godišnje, što je povećanje za 66 milijuna € tijekom promatranog razdoblja, a to se može dovesti u korelaciju s rastom troškova zaposlenih.

Tablica 6.

Dodana vrijednost u trgovini na malo u zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Dodana vrijednost trgovini na malo u milijunima €						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	503	615	10,60%
Češka Republika	4.310	4.836	4.333	4.712	4.996	4.772	1,71%
Estonia	667	610	458	486	546	631	-0,93%
Hrvatska	:	2.157	1.936	1.837	1.760	1.645	-5,27%
Mađarska	2.932	3.055	2.395	2.449	2.562	2.461	-2,88%
Poljska	12.196	15.180	11.341	13.087	11.996	12.953	1,01%
Slovačka	1.474	1.746	1.478	3.143	2.877	3.340	14,60%
Slovenija	1.375	1.427	1.349	1.495	1.483	1.441	0,78%

*Izvor: Eurostat, autorova obrada*

*Napomena: podaci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Tablica 7. prikazuje ostvaren bruto poslovni višak<sup>4</sup> u odabranim zemljama središnje i istočne Europe. Visoke stope pada bruto poslovnog viška zabilježene su u Mađarskoj, gdje je bruto poslovni višak opadao po stopi od 11,54

<sup>3</sup> Dodana vrijednost kao povećanje vrijednosti proizvodnje jednaka je razlici bruto vrijednosti proizvodnje i međufazne potrošnje. Dodana vrijednost u bazičnim cijenama jednaka je zbroju sredstava zaposlenih, ostalih poreza na proizvodnju, umanjjenih za ostale subvencije na proizvodnje, te zbroju bruto poslovnog viška i bruto mješovitog dohotka (DSZ, 2009).

<sup>4</sup> Bruto poslovni višak rezidualna je kategorija dodane vrijednosti po djelatnostima koja se dobije kada se bruto dodana vrijednost umanjuje za sredstva zaposlenih i neto ostale poreze na proizvodnju (od ostalih poreza na proizvodnju odbijene su subvencije na proizvodnju). Ovu stavku stvaraju nefinancijski i financijski sektor te sektor kućanstava. U procjeni usluga stanovanja vlasnika stanova neto poslovni višak procijenjen je kao 2,5 posto ukupne neto vrijednosti stambenog fonda. Pri netržišnim djelatnostima bruto poslovni višak jednak je potrošnji fiksnoga kapitala (DSZ, 2009).

posto godišnje, uz smanjenje bruto poslovnog viška u iznosu od 455 milijuna €, te u Republici Hrvatskoj po stopi od 10,53 posto godišnje, uz smanjenje bruto poslovnog viška u iznosu od 353 milijuna € tijekom promatranog razdoblja, što ukazuje na sporiju prilagodbu ostvarenih plaća tržišnim okolnostima, odnosno veće porezno opterećenje.

Tablica 7.

Bruto poslovni višak u trgovini na malo u zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Bruto poslovni višak trgovini na malo u milijunima €						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	202	288	19,41%
Češka Republika	2.055	2.064	1.738	1.949	2.086	1.922	-1,11%
Estonia	258	149	77	117	155	219	-2,66%
Hrvatska	:	827	652	626	573	474	-10,53%
Mađarska	874	778	410	469	558	419	-11,54%
Poljska	7.142	8.509	5.683	6.775	5.525	6.369	-1,89%
Slovačka	737	911	520	1.932	1.537	2.111	19,16%
Slovenija	562	547	462	580	569	530	-0,97%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

Kako bi se usporedila konkurentnost i produktivnost između odabranih zemalja središnje i istočne Europe u trgovini na malo, u Tablici 8. prikazan je udio troškova zaposlenih u ukupnim prihodima i prihodi po zaposlenom, koji se često koriste kao komparativni pokazatelji produktivnosti u trgovini na malo. Iz podataka vidljivo je da najveći udio troškova zaposlenih u prihodu ostvaruju Slovenija, Republika Hrvatska i Mađarska, dok je tijekom promatranog razdoblja udio odnosnih troškova najviše rastao u Sloveniji, i to po stopi od 5,79 posto godišnje, dok je u Republici Hrvatskoj zabilježen rast od 0,63 posto, a u Mađarskoj od 1,23 posto godišnje.

Republika Hrvatska je među promatranim zemljama na samom dnu po produktivnosti, s obzirom na visok udio troškova zaposlenih u prihodu, koji se tijekom promatranog razdoblja kreće između 9,52 i 10,32 posto, što je stavlja u nekonkurentan položaj u odnosu na ostale promatrane zemlje. Najkonkurentnije su zemlje po udjelu troškova zaposlenih u prihodu Poljska sa 6,54 posto i Slovačka s 5,03 posto. Promatrani su ostvareni prihodi po zaposlenom također najviši u Sloveniji, koja u odnosu na druge zemlje ostvaruje najbolje rezultate s više od 220 tisuća € ostvarenih prihoda po zaposlenom u trgovini na malo u 2010., a slijede je Estonija sa 120 tisuća € po zaposlenom te Češka Republika i Slovačka sa 103 tisuće € po zaposlenom. Komparirajući oba pokazatelja istovremeno u 2012., najkonkurentnije su zemlje Estonija sa 120 tisuća € prihoda po zaposlenom, uz udio troškova zaposlenih u prihodu od 7,41 posto, te Slovačka sa 103 tisuće € prihoda po zaposlenom, uz udio troškova od 5,03 posto u ukupnom prihodu.

Tablica 8.

Udio troškova zaposlenih u ukupnom prihodu i prihod po zaposlenom u trgovini na malo u odabranim zemljama središnje i istočne Europe

Zemlja	Udio troška zaposlenih u prihodu							Prihod po zaposlenom u €						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cagr*
Bosna i Hercegovina	:	:	:	:	7,34%	7,02%	-2,19%	:	:	:	:	82.825	91.264	4,97%
Češka Republika	6,93%	7,36%	7,75%	:	7,71%	7,69%	2,09%	92.732	104.821	93.237	:	104.084	103.586	2,24%
Estonia	8,04%	8,71%	8,75%	8,14%	7,77%	7,41%	-1,35%	103.778	105.357	95.290	101.215	113.944	120.622	2,54%
Hrvatska	:	9,52%	10,32%	10,22%	9,87%	9,82%	0,63%	:	92.233	83.351	84.550	87.574	87.801	-0,98%
Mađarska	7,57%	7,89%	8,13%	8,03%	7,83%	8,14%	1,23%	79.891	84.341	74.755	76.627	80.401	79.013	-0,18%
Poljska	5,92%	6,45%	6,52%	6,53%	6,31%	6,54%	1,66%	65.662	73.971	67.435	74.843	80.361	81.708	3,71%
Slovačka	7,00%	7,07%	9,10%	5,64%	5,27%	5,03%	-5,34%	118.474	118.793	93.944	84.571	88.208	103.893	-2,17%
Slovenija	7,39%	7,04%	9,08%	11,09%	11,69%	10,36%	5,79%	183.345	211.309	188.901	200.873	214.272	222.823	3,30%

Izvor: Eurostat, autorova obrada

Slijedom navedenog, razmatrajući sve prikazane pokazatelje u trgovini na malo u Europskoj uniji i u odabranim zemljama središnje istočne Europe, može se zaključiti da trgovina na malo značajno oblikuje gospodarstvo Europske unije i promatranih zemalja središnje i istočne Europe, osobito na temelju doprinosa bruto dodane vrijednosti, zapošljavanja stanovništva, povećanja produktivnosti i održavanja konkurentnosti. U trgovini na malo dominiraju mali, srednji i mikroposlovni subjekti koji zapošljavaju oko 95 posto ukupnog broja zaposlenih u trgovini na malo, dok cijelu industriju karakterizira malen broj velikih poslovnih subjekata s visokim tržišnim udjelima i velik broj srednjih, malih i mikroposlovnih subjekata s niskim pojedinačnim tržišnim udjelima.

Trgovina na malo u Eurpskoj uniji tijekom posljednjih nekoliko godina zbog sveobuhvatne krize bilježi stagnaciju, kao i većina ostalih djelatnosti. Prema izvješću Deloitte (2014), eurozona bilježi slab porast, i to prvenstveno zbog jačeg izvoza, a ne osobne potrošnje. Investicije su na maloprodajnom tržištu relativno skromne uz povremene iznimke, dok su kreditna tržišta i dalje neaktivna unatoč agresivnijoj monetarnoj politici Europske središnje banke. Rast zemalja članica Europske unije izvan eurozone utječe na slabljenje vrijednosti eura, suzdržanost plaća, produktivnost i reforme na tržištu rada. Za ozbiljniji i uravnotežen oporavak, pored pojačanog izvoza, rješenja u maloprodaji treba tražiti u povećanim investicijama i rastu osobne potrošnje.

#### 4. TRGOVINA NA MALO U REPUBLICI HRVATSKOJ

Razvoj trgovine u Republici Hrvatskoj može se sagledati u nekoliko razdoblja. Prvo obilježava skroman razvoj trgovine u drugoj polovini 19. stoljeća, nakon treće podjele rada, pri čemu postupnom izgradnjom prometnica i povezivanjem gradova počinje razvoj trgovine kao djelatnosti. Između dvaju svjetskih ratova Hrvatska je, zbog geopolitičkih i socijalnih razloga, gospodarski znatno zaostajala za zemljama zapadne i središnje Europe. Stanovništvo je najviše bilo zaposleno u poljoprivredi, dok je kupovna moć bila slaba i uz veći broj posrednika između proizvođača i potrošača.

Drugo razdoblje započinje završetkom Drugog svjetskog rata i uvođenjem socijalizma kao političkog uređenja. Tijekom odnosnog razdoblja poslovanje poslovnih subjekata u trgovini na malo odvijalo se u različitim uvjetima, uzrokovanim ekonomskim i izvanekonomskim razlozima. Poslovni subjekti mogli su voditi aktivnu ili pasivnu politiku cijena, što je trgovinu na malo, od privredne reforme 1965., dovelo u povoljniji položaj u odnosu na proizvodni dio gospodarstva. Ekonomska politika socijalizma, s ciljem uravnoteženja odnosa među djelatnostima, provodila je administrativno reguliranje poslovanja u trgovini. Slijedom toga, od 1971. pa sve do 1986. prisutan je snažan utjecaj administrativnih mjera na reguliranje poslovanja trgovine na malo, a posebno u dijelu formiranja cijena. Mjere cjenovne politike imale su ograničavajući utjecaj na razvoj i ekonomski položaj trgovine, na osnovi sustava zamrznutih marži u apsolutnim iznosima, što je vodilo prorjeđivanju asortimana na štetu potrošača, ali i neefikasnosti poslovanja poslovnih subjekata u trgovini na malo (Benić, 1990).

Treće razdoblje započinje 1991., samostalnošću Republike Hrvatske, kada dolazi do promjene institucionalnih uvjeta na tržištu. Počinju se osnivati privatni poslovni subjekti u trgovini na malo, što dovodi do naglog povećanja broja maloprodajnih i veleprodajnih poslovnih subjekata na tržištu. Nastupa razdoblje usitnjavanja maloprodaje sve do 1998., uz ekspanziju obrtnika u trgovini na malo i malih klasičnih prodavaonica, koje prate usporeni procesi strukturnog prilagođavanja.

Četvrto razdoblje započinje 1998., kada dolazi do rasta broja poslovnih subjekata u trgovini na malo za masovnu distribuciju i procesa strukturnog prilagođavanja, koje se očituje u smanjenju broja malih poslovnih subjekata u trgovini na malo i broja prodavaonica, uz pad tržišnog udjela obrtnika u trgovini na malo (Anić, 2002). Proces okrupnjavanja i koncentracije, zbog ekspanzije velikih poslovnih subjekata u trgovini na malo, nastavlja se i poslije 2001., razvojem konkurentnosti ponude i cijena, uz naglasak na povećanje ekonomije obujma. Spajanja, preuzimanja i ekspanzija maloprodajne mreže, ugovorna udruživanja poslovnih subjekata u trgovini na malo poput zadruge, saveza, franšiza i dr. dovode do daljnje koncentracije tržišnog udjela, i to smanjenjem broja poslovnih subjekata u trgovini na malo. Postupna liberalizacija tržišta, uz globalizacijske procese, omogućuje ulazak stranih trgovačkih lanaca, investicije u

prodajne formate i razvoj trgovine na malo u Republici Hrvatskoj sve do 2008., kada nastupa globalna ekonomska kriza koja se periferno odrazila i na Republiku Hrvatsku.

Hrvatsku maloprodaju obilježavaju strukturne promjene i rast učinkovitosti koja se približava razvijenim zemljama Europske unije. Anić i Nušinović (2003) prikazuju utjecaj strukturnih promjena u trgovini na malo u Hrvatskoj, koje su donijele više prednosti nego nedostataka poput: bržeg prometnog rasta, veće produktivnosti zaposlenika, financijske uspješnosti i smanjenja razine cijena u trgovini na malo u odnosu na negativne utjecaje smanjenja ukupnog broja zaposlenih. Sorić i Marković (2010) u svom istraživanju analiziraju mogućnost predviđanja konjunkturnih kretanja u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj primjenom konjunkturnih i testova povjerenja potrošača, pri čemu su utvrdili postojanje statistički značajnog odnosa između indeksa raspoložena potrošača i obujma trgovine na malo.

Kuzmanović i Sanfey (2013) zaključuju kako hrvatski indeks povjerenja potrošača može predvidjeti promet trgovine na malo, što je usko povezano s kretanjem bruto domaćeg proizvoda i uvoza, a to može biti značajan element pri kreiranju ekonomske politike na državnoj razini, kao i vlasnicima poslovnih subjekata u trgovini na malo pri planiranju i predviđanju trendova na tržištu. Obadić i Globan (2014) komparativnom analizom utjecaja recesije na promet ukazuju da je u Republici Hrvatskoj pad bio trostruko veći u odnosu na sve članice Europske unije u cjelini te da se sporiji oporavak prometa u maloprodaji može objasniti razinom duga akumuliranog u pretkriznom razdoblju, koji je nastao kreditnim zaduživanjem kućanstava za osobnu potrošnju, posebno u segmentu neprehrambenih proizvoda.

U Republici Hrvatskoj gospodarska kriza započela je krajem 2008. Ostvarenje bruto domaćeg proizvoda na kraju 2012. identično je onomu iz 2007., što znači da tijekom šest godina promatranog razdoblja u Republici Hrvatskoj nije bilo pozitivnih pomaka u ukupnoj gospodarskoj aktivnosti. Potrošnja kućanstava tijekom promatranog razdoblja rasla je po stopi od 0,42 posto godišnje, što je rezultat dobrih ostvarenja potrošnje u pretkriznoj 2008., godini, dok državna potrošnja opada po stopi od 1 posto godišnje. Udio bruto dodane vrijednosti u trgovini na malo u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti sudjelovao je s 5,2 posto u 2008. i smanjio se na 4,4 posto u 2012., uz godišnji pad od 5,25 posto. Ostvarena se bruto dodana vrijednost u trgovini na malo u 2008. s 2.156,8 milijuna € smanjila na 1.645 milijuna € u 2012., što predstavlja apsolutan pad od 23,7 posto. Bruto prihodi od svih djelatnosti u gospodarstvu opadali su po stopi od 4,74 posto godišnje, dok je prihod od trgovine na malo opadao po stopi od 3,37 posto godišnje. U djelatnosti trgovine na malo smanjen je broj poslovnih subjekata za 4.203, i to po stopi od 4,22 posto godišnje, a u ukupnom gospodarstvu zabilježeno je smanjenje od 18.719 poslovnih subjekata, odnosno pad od 2,35 posto godišnje. Rast nezaposlenosti očitovao se u ukupnom gospodarstvu i u trgovini na malo, pri čemu je ukupan broj zaposlenih u gospodarstvu smanjen za 224,4 tisuće, a u trgovini na malo za 17,4 tisuće.

Na temelju navedenog može se zaključiti da udio trgovine u zaposlenosti u gospodarstvu Republike Hrvatske sudjeluje s 8,5 posto tijekom promatranog razdoblja i da je relativno stabilan, unatoč činjenici da poslovni subjekti u trgovini na malo u uvjetima slabe potražnje, s ciljem smanjenja poslovnih rashoda, reagiraju smanjujući broj zaposlenih, odnosno troškove radne snage. Prosječan trošak po zaposlenom u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja smanjivao se po godišnjoj stopi od 1,03 posto, dok se u ukupnom gospodarstvu smanjivao po stopi od 0,96 posto, što ukazuje na to da su plaće u trgovini na malo padale više u odnosu na ukupno gospodarstvo. Također, prosječan trošak po zaposlenom ukazuje da su plaće u trgovini na malo 22,3 posto niže tijekom promatranog razdoblja u odnosu na plaće ukupnoga gospodarstva. Takav odnos razine plaća u trgovini na malo i ukupnog gospodarstva svakako nije motivirajući činitelj za povećanje proizvodnosti rada, kao ni za privlačenje nove radne snage u trgovini na malo. Investicije kontinuirano opadaju zbog slabe potražnje stanovništva, visoke cijena kapitala i porezne nesigurnosti. Anić (2014) navodi da je smanjenje bruto investicija u dugotrajnu imovinu u trgovini na malo posljedica investiranja u održavanje postojećih objekata i povećanje konkurentnosti, dok je obujam investicija u izgradnju novih prodavaonica i novih trgovačkih centara znatno niži u odnosu na pretkrizno razdoblje.

Stagnacija prihoda i kriza na hrvatskom i drugim tržištima u okruženju utječe na poslovanje domaćih, ali i inozemnih poslovnih subjekata u trgovini na malo. Pojedini inozemni poslovni subjekti povukli su se s tržišta Republike Hrvatske, dok drugi vodeći i poznati svjetski poslovni subjekti investiraju i ulaze na hrvatsko tržište.<sup>5</sup> U Republici Hrvatskoj, kao i u većini zemalja središnje i istočne Europe, u trgovini na malo vodeću poziciju na tržištu imaju veliki trgovački lanci i strateški savezi koji kroz ekonomiju obujma ostvaruju konkurentne cijene i širok asortiman proizvoda i usluga.

Strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama središnje i istočne Europe

Tijekom devedesetih godina u trgovini na malo zabilježen je pojačan trend konsolidacije i koncentracije, koji je obilježen brojnim spajanjima i preuzimanjima. Sve veći broj poslovnih subjekata u trgovini na malo prepoznaje strateške saveze kao poslovne obrasce koji im mogu omogućiti stabilnost i uspješnost poslovanja u odnosu na individualan nastup na tržištu, pri čemu su osnovni razlozi rastućeg trenda formiranja strateških saveza u trgovini na malo sinergijski učinci i poluge, koje omogućuje razmjena potrebnih i željenih sredstava između poslovnih subjekata koji ulaze u strateške saveze. Strateški savezi u trgovini na malo temelje se na suradnji nekoliko različitih zajedničkih aktivnosti poput: nabave, marketinga, istraživanja tržišta, savjetovanja i brendiranja. Pri tome nude različit spektar usluga povezanim poslovnim

---

<sup>5</sup> *Bricostore, Baumax, OBI, Limoni, Armani, Kenzo i Brioni* napustili su hrvatsko tržište, dok su ušli *IKEA, CCC, Next i Orchestra*.



subjektima unutar strateškog saveza u trgovini na malo, koji partnerima omogućuje izgradnju dugoročnih i održivih konkurentskih prednosti (Bailey et al., 1995).

Ulagači i poslovni subjekti iz suvremenih, razvijenih gospodarstava, uz iznimnu zasićenost na domicilnim rezidentnim tržištima tijekom prethodnog razdoblja, pokazuju snažan interes za širenje na tržišta gospodarstava u tranziciji na europskom prostoru, kao i na tržištima Kine i Azije (Deloitte, 2009). Hyer i Abraha (2003) ukazuju na prednosti europskih tranzicijskih gospodarstava i širenje poslovanja zbog geografske blizine, odnosno logističke i distribucijske potpore, koja utječe na niže troškove te na lakše vođenje poslovanja s obzirom na kulturološke, političke i ostale prepreke. Prema Kraljicu (1990), prepreke ulasku na nova tržišta mogu biti tehnološke, marketinške, ekološke, infrastrukturne, motivacijske, upravljačke, legislativne i demokratske, pa se, slijedom toga, poslovni subjekti razvijenih država često koriste strateškim savezima kao jednom od strategija ulaska na nova tržišta. Sklapajući suradnju s lokalnim poslovnim subjektima, oni inozemni mogu lakše prevladavati prepreke koje se mogu javiti pri ulasku na domicilna tržišta.

Prema Institutu za trgovačku distribuciju (engl. *The Institute of Grocery Distribution*, skr. IGD) (1992), četiri su osnovne kategorije strateških saveza u trgovini na malo. Prva su nabavne grupe (engl. *buying groups*), čiji članovi surađuju isključivo zajedničkom nabavom, s ciljem povećanja vlastite pregovaračke snage prema proizvođačima. Drugu kategoriju čine savezi koji surađuju radi ostvarenja posebnih projekata, najčešće zbog ulaska na nova tržišta, te spadaju u razvojno bazirane strateške saveze. U treću kategoriju spadaju savezi bazirani na sposobnostima, pri čemu poslovni subjekti unutar saveza dijele svoje znanje i stručnost. Četvrta kategorija, odnosno višenamjenski savezi, može se objasniti kao kombinacija prethodnih triju skupina u kojima poslovni subjekti ostvaruju strateške prednosti razmjenom informacija i sredstava.

U Europskoj uniji strateški se savezi uglavnom osnivaju kao višestruki strateški savezi, u čijem poslovanju sudjeluje više poslovnih subjekata. Najveći broj strateških saveza u trgovini na malo nastaje nakon 1989., kada se javlja potreba za snažnijom logistikom i opskrbom na tržištima tranzicijskih država. U trgovini na malo poslovni subjekti tijekom devedesetih godina u pravilu ulaze u strateške saveze poznate kao „nabavne grupe“, radi nabave i kupnje roba te marketinške saveze. Postupno razvijaju svoje poslovanje, najčešće suradnjom i povezivanjem u nabavne grupe velikih trgovačkih lanaca, šireći svoju djelatnost razvojem i distribucijom vlastite trgovačke robne marke, povećavajući svoju nabavnu, odnosno kupovnu moć (Fernie, 1992).

U izvornom obliku nabavne su grupe strateški savezi poslovnih subjekata u trgovini na malo ili na veliko, koji su osnovani s ciljem zajedničke kupnje, odnosno nabave roba. Međutim, nabavne se grupe kao strateški savezi razvijaju i idu korak dalje te, osim koordinacije njihovih nabavnih aktivnosti, proširuju i razvijaju svoje poslovanje opsežnim spektrom usluga za članove

strateških saveza (Tietz, 1993b). Hardy i Magrath (1987) analizirali su proces evolucije nabavnih grupa. Prema njihovu mišljenju, evolucija se događa u industrijama koje su obilježene snažnom konkurencijom pritiskom na cijene i marže na tržištu, a koje su rezultat utjecaja nabavnih grupa koje potiču konkurentnost. Posrednici su na tržištu, slijedom toga, prisiljeni kupovati i nabavljati robu po najpovoljnijim mogućim cijenama. U prvoj fazi razvoja poslovni subjekti koji osnivaju nabavnu grupu bore se za opstanak i preživljavanje na tržištu natjecanjem protiv snažnijih konkurenata s većom tržišnom kapitalizacijom. U sljedećem koraku nabavna grupa započinje s pružanjem logističke potpore svojim članicama s ciljem smanjenja troškova kamata i poboljšanja obrtaja zaliha. U trećem koraku opseg suradnje proširuju na promotivne i reklamne aktivnosti. U četvrtom koraku nabavna grupa razvija vlastitu liniju proizvoda kroz vlastitu robnu marku, povećavajući dodatnu vrijednost i ostvarujući veću maloprodajnu maržu. Na koncu, nabavna grupa evoluirala u integriran sustav, koji se uglavnom bavi marketinškim planiranjem i geografskom diversifikacijom poslovanja, šireći ponudu proizvoda na tržištu povećanjem tržišnog udjela.

Ciljevi su nabavnih grupa prvenstveno obrambeni i odnose se na poboljšanje cjenovne konkurentnosti u poslovnom okruženju trgovine na malo konsolidacijom kupovne, odnosno nabavne snage članica. U isto vrijeme nabavne grupe mogu imati i proaktivne ciljeve kao što su promicanje vlastitih nacionalnih i međunarodnih brendova te širenje na nova atraktivna tržišta. Među glavnim ciljevima poslovnih subjekata strateških saveza, nabavnih grupa, Balan (2007) navodi: postizanje boljih cijena nabave i jačanje pregovaračke snage, trgovačke pogodnosti poput posebnih popusta ili promotivne podrške, međunarodnu distribuciju privatne robne marke maloprodajnim članicama, razmjenu informacija i znanja među partnerima s ciljem promicanja dobre prakse, jačanja i stvaranja partnerstva za širenje na nova tržišta.

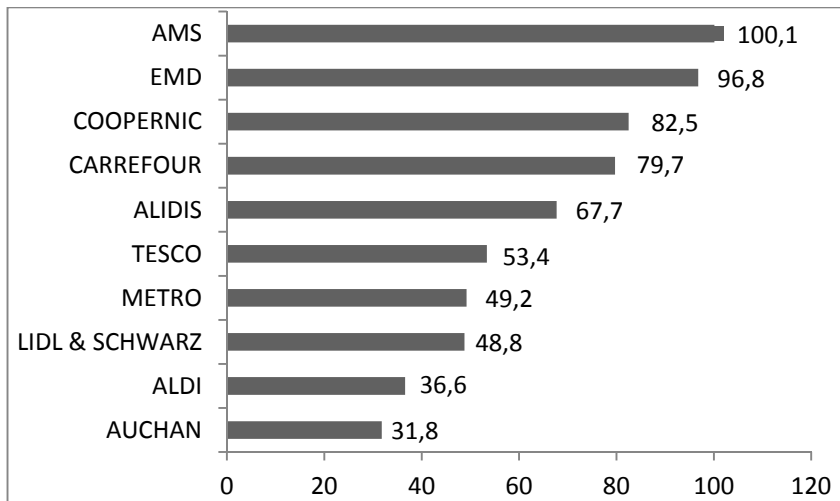
Čimbenici koji su doveli do nastajanja nabavnih grupa u djelatnosti distribucije i trgovine na malo odnose se i na poslovne subjekte u proizvođačkoj djelatnosti, koji povećavaju svoju moć, paralelno s razvojem poslovnih subjekata u trgovini na malo. Tako je jedan od glavnih trendova na globalnim tržištima rast koncentracije i u proizvođačkim djelatnostima. Salto (2007) navodi primjer Francuske, gdje prvih osam globalnih industrijskih grupa u industriji proizvodnje hrane ima tržišnu kapitalizaciju veću nego Carrefour, koji je drugi globalni i prvi europski trgovac. U ključnim je proizvodnim područjima stupanj koncentracije vrlo visok, pa tako u Francuskoj *Kraft* predstavlja 44,7 posto prodaje kave; *P & G* 32,2 posto deterdženata; *Nestle* 32,3 posto čokoladnih napitaka; *Kellog* 43,2 posto žitarica i *Masterfoods* 35,7 posto hrane za kućne ljubimce. Na francuskom tržištu posluje 260 velikih grupa koje predstavljaju 3 posto broja dobavljača, 56 posto referentnih proizvoda i 60 posto prometa prehrambenih proizvoda u trgovinama, pri čemu su većina multinacionalni (95 posto) i inozemni poslovni subjekti (70 posto). Lucht (2007) navodi agresivno proširenje i prisutnost diskontnih lanaca i teških diskontera na maloprodajnom tržištu Europske unije, koji predstavljaju

snažnu prijetnju ostalim vrstama maloprodajnih formata. Značajni su primjeri *Aldi* i *Lidl* koji kombinirano čine 40 posto udjela na njemačkom tržištu, a temelj brzog širenja ovakvih vrsta formata proizlazi iz niskih cijena u trgovini na malo, visoke kvalitete proizvoda, niskih radnih troškova i učinkovitog upravljanja, posebno na području distribucije.

Osim strateških saveza u trgovini na malo organiziranih u nabavne grupe, javlja se još jedan pojavni oblik strateškog povezivanja. Radi se o franšizama, odnosno poslovnoj suradnji između subjekata u trgovini na malo s elementima franšize. U takvim slučajevima vodeći poslovni subjekti u trgovini na malo povećavaju svoju nabavnu snagu povoljnije prodajući robu iz vlastitih izvora ostalim, pretežno slabijim poslovnim subjektima na tržištu, koji preuzimaju razne obveze u vezi s cijenama, izborom asortimana, promocijom, formatom i izgledom poslovnica. Glavna je razlika između nabavnih grupa i franšiza u intenzitetu suradnje koji je određen franšiznim ugovorom. Tietz (1993b) navodi da kritične točke u uspješnosti franšiznih strateških saveza proizlaze iz troškova franšize, raspodjele dobiti, izvršenja preuzetih obveza, izbora franšize i stabilnosti franšiznog sustava. Primjeri su strateških saveza koji se razvijaju na bazi franšiza *Spar* iz Nizozemske, *Ecomarche* iz Francuske, Mađarski *COOP*, *CBA* u Bugarskoj, Rumunjskoj, Mađarskoj, Češkoj i Slovačkoj, *Metro*, *Konsum* i dr.

Glede koncepta poslovanja strateških saveza, svakako treba istaknuti da članovi strateških saveza, nabavnih grupa, rijetko nabavljaju cjelokupan asortiman od svojih partnera unutar saveza, već imaju tendenciju kreiranja agregatne potražnje, a time i kupovne moći u ograničenom obujmu, što je svojevrsan paradoks. Tako članovi strateškog saveza mogu pozitivno utjecati na prihod i nabavnu snagu strateškog saveza jer predlažu asortiman proizvoda koji kupci traže. Iako strateški savezi, organizirani kao nabavne grupe, mogu pružiti odlične pogodnosti svojim članovima, upravo zbog razloga da su u stanju stvoriti kombiniranu potražnju, mogu stvoriti i niz poteškoća, kao na primjer teško usklađivanje ciljeva među članovima u nabavnoj grupi, kako bi se osigurali najbolji mogući uvjeti koji se mogu dobiti od dobavljača (IGD, 2011).

Prema IGD-u (2011), najznačajniji su strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama središnje i istočne Europe *Alidis*, *AMS*, *Coopernic*, *EMD* i *BIGS*. Najjednostavniji je način procjene nabavne pregovaračke moći poslovnih subjekata u trgovini na malo prikaz ostvarenih prihoda poslovnih subjekata u trgovini na malo, odnosno konsolidiranih prihoda nabavnih grupa, koji su rezultat agregiranih prihoda članica. Na Slici 1. prikazani su prihodi vodećih strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji 2011. u milijardama €. Iz prikaza vidljivo je da, s obzirom na veličinu prihoda ostvarenih u 2011., najveću nabavnu pregovaračku moć imaju strateški savezi *AMS*, *EMD* i *Coopernic* u odnosu na *Carrefour* koji je po veličini prihoda na četvrtome mjestu, a drugi je najveći trgovac na svijetu i prvi u Europi.



Grafikon 1. Prihodi vodećih poslovnih subjekata strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji 2011. u milijardama €

Izvor: autorova obrada prema podacima IGD-a (2011)

U zemljama središnje i istočne Europe u trgovini na malo posluje većina međunarodnih poslovnih subjekata koji su okupljeni u prethodno spomenutim strateškim savezima, tj. nabavnim grupama. Tako u Češkoj posluju: *Spar*, *Lidl*, *Pennymarket*, *Tesco*, *Albert*, *Kaufland* i *Globus*. U Poljskoj su prisutni: *Beidonka* (*Jerónimo Martins*), *Carrefour* i *Tesco*. U Slovačkoj: *Tesco*, *Carrefour*, *Kaufland*, *Lidl*, *Billa* i *Hypernova*. U Estoniji: *Lidl*, *Rimi*, *Maxima* i *S-Group*. Na mađarskom tržištu prisutni su: *Tesco*, *Spar*, *Auchan*, *Lidl*, *Aldi* i *Penny Markt*, a u Sloveniji *Lidl*, *Spar* i *Aldi*. U Hrvatskoj posluju *Spar*, *Lidl*, *Billa* i *Kaufland*, a u Bosni i Hercegovini *Interex* i *Delhaze grupa*.

Prema istraživanju GfK-a (2012), koncentracija trgovine na malo u zemljama središnje i istočne Europe mjerena po udjelu deset najvećih poslovnih subjekata u trgovini na malo najviša je u Slovačkoj (83 posto), Češkoj Republici (81 posto) i Hrvatskoj (74 posto), dok je najmanja u Bosni i Hercegovini (45 posto). U Poljskoj i Mađarskoj koncentracija velikih poslovnih subjekata u trgovini na malo kreće se između 61 i 67 posto. Koncentracija trgovine na malo zemalja središnje i istočne Europe rezultat je snažnog ulaska inozemnih poslovnih subjekata na odnosna tržišta. Jednako su se tako u pojedinim zemljama održali i razvijali domaći poslovni subjekti poput *Konzuma*, *KTC-a*, *Tommyja* i *Plodina* u Hrvatskoj, *Mercatora* i *Energotuša* u Sloveniji te *Binga* i *Drvprometa* u Bosni i Hercegovini.

U zemljama središnje i istočne Europe, kao odgovor na internacionalizaciju i koncentraciju trgovine na malo, domaći poslovni subjekti

svih veličina osnivaju i ulaze u strateške saveze, nabavne grupe i franšize te ostvaruju značajne rezultate na tržištima trgovine na malo. Takav je primjer *CBA* grupacija koja je izvorno osnovana u Mađarskoj, a svoje je poslovanje sustavom franšiza proširila u Slovačku, Srbiju, Litvu, Latviju, Rumunjsku, Poljsku, Bugarsku i Hrvatsku, okupljajući brojne poslovne subjekte raznih veličina i formata, razvijajući krovni brend robnih marki, jačajući prepoznatljivost označavanjem i uređenjem poslovnica po visokim standardima u trgovini na malo te postizanjem boljih uvjeta nabave za svoje članove. Sličan su primjer i *COOP*-ova udruženja u Češkoj Republici, Mađarskoj, Bugarskoj, ali i u modernim zapadnim ekonomijama poput Italije, Velike Britanije i sl. U Hrvatskoj je iz strateškog saveza *CBA*-a nastala današnja *NTL grupa*, koja je među 10 najvećih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj po ostvarenim prihodima u trgovini na malo.

Na temelju navedenog može se zaključiti da su strateški savezi u Europskoj uniji i zemljama središnje i istočne Europe bili važan poslovni obrazac strateške orijentacije inozemnih poduzeća u trgovini na malo prilikom ulaska i osvajanja novih tržišta, kao i rasta koncentracije na onim odnosnim. Jednako tako, domicilni poslovni subjekti koriste se strateškim savezima za obranu od preuzimanja, povećanja produktivnosti i profitabilnosti povećanjem nabavne snage, razvojem maloprodajnih formata i ostalih prednosti strateškog povezivanja s ciljem uspješnog poslovanja na tržištu.

## **6. STRATEŠKI SAVEZI U TRGOVINI NA MALO U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Razdoblje od 1991. do 1998. u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj obilježio je proces usitnjavanja maloprodaje. Značajno povećanje broja maloprodajnih subjekata na tržištu, uz ekspanziju obrtnika i malih klasičnih prodavaonica u trgovini na malo, prati usporen proces strukturnog prilagođavanja. U tom je razdoblju maloprodajna struktura u Republici Hrvatskoj izrazito usitnjena, dok je tržišna pozicija manjih, nezavisnih i neudruženih poslovnih subjekata u trgovini na malo znatno oslabljena. Slijedom toga, javlja se potreba za poslovnim povezivanjem i okrupnjivanjem poslovnih subjekata u trgovini na malo, a sve u funkciji postizanja konkurentnih prednosti poput povećanja pregovaračke snage i jačanja pregovaračke pozicije prema dobavljačima, postizanja povoljnijih uvjeta u nabavi i jačanja tržišne pozicije u odnosu na domaće i inozemne konkurente. Potreba za poslovnim povezivanjem odnosi se i na srednje i velike poslovne subjekte u trgovini na malo na hrvatskom tržištu jer veliki poslovni subjekti udruživanjem u saveze mogu postati još veći i konkurentniji, koristeći se polugom ekonomije obujma, kao i ostalim prednostima strateškog povezivanja.

Pojačan interes udruživanja trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj iniciran je liberalizacijom i otvaranjem hrvatskog tržišta prema inozemstvu i prvim ulaskom inozemnih trgovačkih lanaca na hrvatsko tržište. Austrijska *Rewe*

*grupa*, u čijem sastavu posluje trgovački lanac *Billa*, ulazi na hrvatsko tržište 1999. i otvara svoj prvi supermarket u Zagrebu. Primjer *Bille* slijede i drugi inozemni trgovački lanci, pa tako 2000. na hrvatsko tržište ulazi i slovenski *Mercator-H*, a 2001. njemačka *Metro grupa* otvara svoj prvi *Cash and Carry* veleprodajni centar u Zagrebu. Tržišna se utakmica u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj intenzivira 2002., ulaskom diskontnog maloprodajnog lanca *Kaufland*, člana *Schwarz grupe* kojem pripada i *Lidl*, a koji otvara svoju prvu poslovnicu u Karlovcu.

Prema podacima GfK-a (2006), ulazak inozemnih trgovačkih lanaca na tržište trgovine na malo u Republici Hrvatskoj snažno potiče proces koncentracije. Tržišni udio deset najvećih poslovnih subjekata u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj raste sa 16,6 posto u 2000. na 51,0 posto u 2004., što predstavlja rast tržišnog udjela deset najvećih subjekata u trgovini na malo, u četiri godine za 207,2 posto. Poslovni je subjekt *Kaufland* u samo dvije godine od svog ulaska na tržište postao peti vodeći poslovni subjekt u trgovini na malo, dok je najveći rast tržišnog udjela ostvario domaći poslovni subjekt *Konzum*, kojem je tržišni udio sa 6,6 posto u 2000. narastao na 19,5 posto u 2004., pri čemu zadržava dominantu poziciju prvog i najvažnijeg poslovnog subjekta u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj.

Slijedom navedenog, udruživanje domaćih poslovnih subjekata u trgovini na malo postaje nužnost u odabiru strateške orijentacije, i to kao odgovor na započet proces koncentracije i ulazak inozemnih poslovnih subjekata na hrvatsko tržište. Povezivanja poslovnih subjekata u trgovini na malo u strateške saveze u Republici Hrvatskoj očituju se u povezivanju u strateške saveze, nabavne grupe, poput: *CBA Internacional*, *Narodni trgovački lanac* i *Ultra Gros* te strateške saveza franšiznog tipa poput *Konzumova „PLUS marketa“* i *Metroova „moj Dućan“*. Osim domaćih poslovnih subjekata u trgovini na malo, u nabavne grupe povezuju se i inozemni poslovni subjekti poput *Metroa* i *Spara*, koji osnivaju zajednički strateški savez *MetSpa*. Na tržištu se formiraju i nabavne grupe koje povezuju inozemne i domaće poslovne subjekte u strateške saveze. Tako npr. 2006. dolazi do strateškog saveza između *Plodina* i *Mercatora*, kojima se krajem 2008. pridružuje i *Billa*, no taj je savez tijekom 2010. razvrgnut.

Jedan je od prvih hrvatskih nacionalnih strateških saveza *CBA Internacional*. Osnovan je u listopadu 2001., po uzoru na mađarski strateški savez *CBA*, s ciljem poboljšanja i promicanja trgovinske djelatnosti, ostvarivanja povoljnih uvjeta nabave roba i stvaranja partnerskih odnosa s dobavljačima. Početno je organiziran u obliku sustava članica i podčlanica, a zajedničko poslovanje objedinjeno je u centrali Uprave Društva. Početni članovi osnivači bili su: *Biljmerkant* iz Osijeka, *Boso* iz Vinkovaca, *Jolly-JBS* iz Šibenika, *RM Trgohit* iz Čakovca i *Tornado Bakin* iz Karlovca. Savezu se uskoro pridružuju našički *Minaco*, dubrovački *Pemo*, čakovečki *Trgohit*, omiški *Studenac* i *Trgovina Krk* iz Malinske. U *CBA Internacional* postupno se uključuju *Trgonom* iz Novog Marofa i *Idis* iz Siska. Grupacija u 2005. ostvaruje promet od 3,2 milijarde kuna i postaje drugi po redu maloprodajni lanac u Hrvatskoj, s tržišnim udjelom od 8 posto. U studenom 2008. *CBA* započinje sa spajanjem s drugim

hrvatskim nacionalnim strateškim savezom, *Narodnim trgovačkim lancem*, koje je završeno polovinom travnja 2009. (CBA Internacional, 2007).

*Narodni trgovački lanac* (skr. *NTL*) nastaje 2004., udruživanjem četiriju hrvatskih poslovnih subjekata u trgovini na malo sa ciljem opstanka i jačanja tržišne pozicije u trgovini na malo. Poslovni subjekti osnivači *NTL*-a jesu: *Kerum*, *Plodine*, *Tommy* i *Presoflex*, a njihov zajednički tržišni udio u 2004. procijenjen je na 12 posto (Knego, 2005). *NTL*-u se pridružuje *Dinova-Diona*, dok *Plodine* i *Presoflex* napuštaju *NTL grupaciju* 2007. Tijekom 2009. dolazi do uspješnog strateškog povezivanja između *CBA Internacionala* i *NTL*-a, kojim je stvoren najveći nacionalni strateški savez u trgovini na malo u Hrvatskoj koji okuplja 14 članica, s ukupnim prometom od cca 8 milijardi kn. (Progressive, 2010; tportal.hr, 2009). U razdoblju od 2010. do 2013. dio članica *NTL*-a napušta grupaciju, pri čemu dio prelazi u *Ultra grupu*, dio nastavlja poslovanje samostalno, dok se neke prodaju ili propadaju. U 2014. *NTL* okuplja devet poslovnih subjekata u trgovini na malo s više od 1.200 poslovnica na tržištu Hrvatske.

*Ultra grupa* osnovana je krajem studenog 2001., kao reakcija na promjene na tržištu nastale ulaskom inozemnih trgovačkih lanaca, s temeljnim ciljem optimizacije troškova nabave. Tijekom 2005. spaja se s *Unigrossom* iz Pazina, pri čemu nastaje udruženje *Ultragros*, koje danas okuplja 21 poslovni subjekt u trgovini na malo s preko 1.100 prodajnih mjesta i više od 5.500 zaposlenih (Ultragros, 2014). *Metspa* je strateški savez osnovan na hrvatskom tržištu 2005., s ciljem postizanja optimizacije nabavnih uvjeta objedinjavanjem volumena prema zajedničkim dobavljačima. Osnivači su ovog strateškog saveza *Metro Cash and Carry* i *Spar Hrvatska*. Ova dva poslovna subjekta jednako surađuju i na tržištima Češke i Mađarske, gdje je 2003. ovakav projekt prvi put i pokrenut (Jatrgovac, 2014).

*Schwarz Grupa* strateški je savez *Lidla* i *Kauflanda*. Začeci sežu od 1930., kada je osnovan poslovni subjekt pod nazivom *Lidl & Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgrosshandlung*. Tijekom godina poslovne se aktivnosti razdvajaju na područje diskontnih trgovina koje preuzima *Lidl* te područje samoposluga i trgovačkih centara koje vodi *Kaufland*. *Schwarz grupa* trenutačno predstavlja internacionalnu grupaciju s vlastitim nacionalnim poslovnim subjektima u cijeloj Europi. Na hrvatsko tržište trgovine na malo ulaze 2001. otvaranjem prvog *Kauflanda* u Karlovcu te istovremenim otvaranjem trinaest trgovina širom Hrvatske u studenom 2006. (Lidl Hrvatska, 2014).

U Republici Hrvatskoj posluju i strateški savezi na bazi franšiznih ugovora poput „moj Dućan“ i „PLUS market“. Organizirani su tako da okupljaju velik broj malih i mikroindividualnih poslovnih subjekata i obrta u trgovini na malo. Franšizni strateški savez „moj Dućan“ pokrenuo je *Metro Cash and Carry Hrvatska* u 2011., a razvio se iz projekta „Aro shop“, koji je bio prvi program potpore i unapređenja poslovanja nezavisnih trgovaca u Hrvatskoj. Trenutno franšiza „moj Dućan“ okuplja oko 600 članica, malih poslovnih subjekata u trgovini na malo kojima *Metro* osigurava edukaciju u upravljanju zaliha, pozicioniranje robe, razvijanje odnosa s krajnjim kupcima te razvoj i poboljšanje dodatne prodaje (Jatrgovac, 2014).

Franšizu „PLUS market“ pokrenuo je *Konzum* u prosincu 2006. Tada je potpisan Sporazum o strateškom partnerstvu i poslovnoj suradnji između Hrvatske obrtničke komore (skr. HOK), koja je predstavljala oko 20.000 trgovaca obrtnika, vodećih hrvatskih proizvođačkih poslovnih subjekata, i Konzumove veleprodaje, koja posluje kao samostalan poslovni subjekt pod nazivom *VELPRO*. Cilj je sporazuma i samog projekta jačanje malih trgovaca povećanjem prometa i profitabilnosti, jeftinijom nabavom, prepoznatljivošću brenda, raznim prodajnim pogodnostima i sigurnošću na tržištu te zaštitom od velikih trgovačkih lanaca. *VELPRO* svojim partnerima pruža pomoć pri otvaranju, označavanju i preuređivanju prodavaonica prema suvremenim standardima, edukaciju zaposlenika i marketinšku potporu (Konzum, 2014).

U Hrvatskoj postoje još brojne udruge trgovaca poput Jadran Grupe, Meta Grupe i raznih udruga malih trgovaca kao što su: Udruga malih trgovaca Splitsko-dalmatinske županije, Udruga malih trgovaca Zagreb, Udruga trgovaca 051 Rijeka, Udruga trgovaca Međimurja, Udruga trgovaca Sisak, Udruga trgovaca Sjever plus i Savez udruge malih trgovaca Republike Hrvatske. Najozbiljniji je problem funkcioniranja većine ovih udruga ugrožena likvidnost brojnih članova, što utječe na slabu pregovaračku snagu zbog neispunjavanja njihovih obveza. Najveći broj kvalitetnih članica ovih udruga u posljednje se vrijeme povezuje kroz franšize *Metroa* i *Konzuma*.

U Tablici 9. donosi se prikaz strateških saveza u trgovini na malo u 2014. u Republici Hrvatskoj. Iz podataka vidljivo je da su prvi strateški savezi u Hrvatskoj osnovani tijekom 2001., i to od strane domaćih poslovnih subjekata. Broj članica domaćih strateških saveza i broj prodavaonica koje posluju unutar domaćih strateških saveza na tržištu trgovine na malo pokazuje da domaći strateški savezi predstavljaju važan čimbenik na hrvatskom maloprodajnom tržištu te da udruživanjem u nabavne grupe i franšize pokušavaju ostvariti konkurentsku prednost i opstati na tržištu.

Tablica 9.

Strateški savezi u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj u 2014.

NAZIV STRATEŠKOG SAVEZA	GODINA OSNIVANJA	BROJ ČLANICA	BROJ PRODAVAONICA
Metspa	2005	2	59
Scwarz Grupa	1930	2	120
Ultragros	2001	21	1190
NTL	2001	8	1225
Moj dućan	2005	190	600
Plus market	2006	629	2000
Meta Grupa	2008	40	385
Jadran Grupa	2008	15	60
Udruga malih trgovaca Splitsko dalmatinske županije	2007	87	130
Udruga malih trgovaca Zagreb	2008	105	150
Udruga trgovaca 051 Rijeka	2005	37	43
Udruga trgovaca Međimurja	2001	35	52
Udruga trgovaca Sisak	2003	52	142
Udruga trgovaca Sjever plus	2013	29	62
Udruga trgovaca Zadarske županije	2004	65	90
Savez udruge malih trgovaca Republike Hrvatske	2009	177	245

Izvor: *Fina i Poslovna Hrvatska*, autorova obrada



Strateški savezi *NTL* i *Ultragros* imaju 29 članica s više od 2.400 prodavaonica na tržištu u odnosu na inozemne strateške saveze, koji posluju sa značajno manjim brojem članica i prodavaonica. To također ukazuje na činjenicu da inozemni strateški savezi posluju na temelju prodavaonica većeg formata, dok domaći strateški savezi u svojoj strukturi imaju veći udio prodavaonica manjeg formata, odnosno tzv. kvartovskih dućana koji, prema GfK-u (2012), zauzimaju 28 posto tržišnog udjela maloprodajnih formata u Republici Hrvatskoj.

U Tablici 10. prikazani su agregirani prihodi poslovnih subjekata najvažnijih strateških saveza po veličini prihoda u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2013. Izvor je podataka baza Poslovna Hrvatska, iz koje su dostupni podaci samo za proteklih pet godina, pa su, slijedom toga, obrađeni podaci od 2009. do 2013. Na temelju ostvarenih prihoda članica strateških saveza može se utvrditi nabavna snaga saveza. S obzirom na kapitalnu povezanost i ostvaren prihod, najjači je strateški savez u trgovini na malo na hrvatskom tržištu u 2013. *Schwarz Grupa*, koja uključuje poslovne subjekte *Lidl* i *Kaufland*. Po snazi potom slijedi *NTL* sa svojih 8 članica i prometom koji premašuje 5 milijardi kuna. Najbrojniji je strateški savez organiziran kao nabavna grupa *Ultragros*, koja ulaskom *Dione* početkom 2014. broji 21 članicu, a u 2013. ostvaren agregiran prihod članica saveza iznosio je 3,2 milijarde kuna. Značenje *NTL*-a i *Ultra Grupe* kao strateških saveza proizlazi iz njihova ostvarenog maloprodajnog prometa, kao i broja prodajnih mjesta u svim dijelovima Hrvatske (Jatrgovac, 2014).

Promatranjem prikazanih agregiranih prihoda članica strateških saveza može se uočiti velika razlika u kretanjima prihodima pojedinih saveza tijekom promatranog razdoblja, a razlozi su raspad saveza (*Mercator* i *Plodine*), nestabilnost i napuštanje strateških saveza te samostalan nastup na tržištu od strane pojedinih poslovnih subjekata (*Kerum*, *Tommy*, *Plodine*), napuštanje i prelazak pojedinih poslovnih subjekata iz jednog strateškog saveza u drugi (prelazak dijela članica iz *NTL*-a u *Ultragros*) te prodaja i/ili propadanje pojedinih poslovnih subjekata (*Kerum*, *Biljemarkant*, *Dinova-Diona* i sl).

Tablica 10.

Agregirani prihodi poslovnih subjekata najvažnijih strateških saveza po prihodu u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2013. u kunama

	2009	2010	2011	2012	2013
NTL	8.367.523.600	8.316.018.300	8.489.860.400	4.898.223.900	5.322.393.600
MERCATOR-PLODINE	6.333.915.148	7.135.711.208			
SCHWARZ GRUPA	3.757.748.400	4.396.938.700	4.841.394.000	5.165.188.400	5.804.375.200
MET SPA	3.688.125.600	3.902.684.313	3.994.722.500	3.819.831.400	3.822.027.800
ULTRA GROSS	1.814.869.800	1.837.029.600	1.962.583.300	2.989.156.400	3.209.086.400
UKUPNO	23.962.182.548	25.588.382.121	19.288.560.200	16.872.400.100	18.157.883.000

Izvor: Poslovna Hrvatska (autorova obrada)

U Tablici 11. prikazani su prihodi najvažnijih strateških saveza u Republici Hrvatskoj po poslovnim subjektima, članovima saveza, u razdoblju od 2009. do 2013., te uravnotežene stope rasta (engl. *CAGR*) na temelju prikaza iz Tablice 10. Analizirajući ostvarene prihode poslovnih subjekata i uravnotežene stope rasta tijekom promatranog razdoblja, može se vidjeti pojedinačna snaga i ostvarenje svake pojedine članice te njezin doprinos nabavnoj snazi strateškog saveza. Slijedom toga, strateški je savez *Metspa* tijekom promatranog razdoblja rastao po uravnoteženoj stopi od 0,72 posto godišnje. Doprinos nabavnoj snazi strateškog saveza značajniji je od članice *Spar*, kojoj su prihodi rasli po stopi od 9,25 posto godišnje, za razliku od *Metroa*, kojem prihodi tijekom promatranog razdoblja opadaju po stopi od 5,54 posto godišnje.

*Schwarz Grupa* ostvarila je najznačajniji rast na tržištu po ostvarenim приходima, i to po uravnoteženoj stopi rasta od 9,09 posto, a doprinos strateškom savezu ostvarile su obje članice, i to *Lidl* s uravnoteženim rastom ostvarenih prihoda po stopi od 12,07 posto godišnje, a *Kaufland* od 6,27 posto. Strateški je savez *NTL* ostvario najveći pad prihoda, i to po uravnoteženoj stopi od 8,65 posto godišnje, čime je njegova nabavna snaga, mjereno po ostvarenim приходima, s 8,3 milijarde kuna u 2009. pala na 5,3 milijarde kuna u 2013. Razlozi takvog pada prihoda strateškog saveza proizlaze iz činjenice da su tri poslovna subjekta prešla u drugi strateški savez, dva subjekta napustila su savez i nastavila poslovati samostalno na tržištu, a jedna članica otišla je u stečaj.<sup>6</sup> *Ultragros* je tijekom promatranog razdoblja ostvario rast prihoda po uravnoteženoj godišnjoj stopi od 12,07 posto, i to s 1,8 milijardi kuna u 2009. na 3,2 milijarde u 2013. Najveći je doprinos jačanju prihoda i nabavne snage *Ultragorsa* ulazak novih članica koje su napustile konkurentski savez *NTL*. Unatoč činjenici da je velik broj malih i mikropoduzeća (preko 2.500) okupljen u raznim strateškim savezima, trgovačkim udrugama te franšizama „moj Dućan“ i „PLUS market“, zbog izuzetne se nestabilnosti, čestih promjena i prelazaka između saveza, kao i različitih prikaza njihovih prihoda unutar krovnih poslovnih subjekata ne uzimaju u obzir u sljedećem prikazu.

Na osnovi prikazanih podataka u Tablici 11. može se zaključiti da proces udruživanja poslovnih subjekata i stvaranja strateških saveza u trgovini na malo Republike Hrvatske jača tržišnu snagu pojedinih poslovnih subjekata, koji strateškim povezivanjem povećavaju konkurentnost i jačaju pregovaračke pozicije prema dobavljačima. Za razliku od inozemnih strateških saveza koji

---

<sup>6</sup> Krajem 2011. *Trgonom*, *Trgocentar Zabok*, *Idis* i *Tommy* napuštaju *NTL*, a u travnju 2012. i *Kerum*. *Trgonom*, *Trgocentar Zabok* i *Idis* prešli su u konkurenti strateški savez *Ultragros*, dok *Tommy* i *Kerum* samostalno nastavljaju poslovati na tržištu bez daljnjeg strateškog povezivanja. Krajem 2012. *Kerum* zbog poslovnih problema izazvanih nelikvidnošću i prezaduženošću prodaje sve svoje trgovine ostalim poslovnim subjektima na tržištu, pri čemu najveće *Kerumove* prodavaonice preuzimaju *Konzum* i *Tommy*, a manje formate *Studenac*. Krajem 2011. poslovni subjekt *Mets*, član *NTL grupe*, preuzima podčlanicu *NTL-a*, *Trgocentar Virovitica*, dok članica *NTL-a Biljmerkant* 2012. odlazi u stečaj. *NTL* savez, kao samostalan poslovni subjekt, zajedničkim ulaganjem (engl. *joint venture*) s preostalim članicama *NTL-a* preuzima veći dio prodavaonica *Biljmerkanta* i širi poslovanje otvaranjem novih prodavaonica na području Slavonije.

imaju manji broj članica i snažan rast prihoda poput *Schwarz Grupe*, domaće strateške saveze obilježava prilična nestabilnost tijekom promatranog razdoblja neovisno o veličini prihoda, koja se očituje u napuštanju saveza od pojedinih poslovnih subjekata, propadanju i stečaju poslovnih subjekata, preuzimanju te prelasku poslovnih subjekata iz jednog saveza u drugi.

Tablica 15.

Prihodi najvažnijih strateških saveza u Republici Hrvatskoj po poslovnim subjektima, članovima saveza, u razdoblju od 2009. do 2013. u kunama

	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR
Metro	2.385.001.700	2.261.867.700	2.081.204.600	1.846.018.700	1.794.056.600	-5,54%
Spar	1.303.123.900	1.640.816.700	1.913.517.900	1.973.812.700	2.027.971.200	9,25%
<b>Metspa</b>	<b>3.688.125.600</b>	<b>3.902.684.400</b>	<b>3.994.722.500</b>	<b>3.819.831.400</b>	<b>3.822.027.800</b>	<b>0,72%</b>
Lidl	1.722.344.000	2.168.751.300	2.434.466.900	2.631.411.800	3.045.144.300	12,07%
Kaufland	2.035.404.400	2.228.187.400	2.406.927.100	2.533.776.600	2.759.230.900	6,27%
<b>Schwartz grupa Ukupno</b>	<b>3.757.748.400</b>	<b>4.396.938.700</b>	<b>4.841.394.000</b>	<b>5.165.188.400</b>	<b>5.804.375.200</b>	<b>9,09%</b>
Kerum	1.372.006.700	1.274.759.400	1.058.705.200			
Tommy	1.151.256.700	1.300.950.600	1.313.944.500			
Studenac	1.032.437.600	1.023.734.600	1.065.205.700	1.120.694.600	1.216.697.900	3,34%
Dinova Diona	1.186.881.300	1.176.524.800	1.223.833.600	1.181.069.100	1.115.077.900	-1,24%
Biljmerkant	597.224.600	526.215.300	550.577.700	stečaj	stečaj	
Boso	484.609.800	440.806.200	450.318.400	434.992.400	490.856.300	0,26%
Traqonom	293.566.900	274.180.900	281.817.800			
Metts	312.430.700	304.129.200	348.737.400	417.243.800	414.416.500	5,81%
Gavranović	273.775.200	263.227.100	288.350.100	310.002.500	323.997.300	3,43%
Traqocentar Zabok	253.369.900	240.326.500	241.666.000			
Lonia	238.069.500	270.920.300	333.463.500			
Pemo	251.826.400	248.552.700	268.449.100	292.769.400	304.069.600	3,84%
Traqostil	248.636.300	234.936.000	237.966.600	248.581.700	249.788.000	0,09%
Traqovina Krk	210.198.000	205.392.900	249.792.500	268.130.900	266.465.600	4,86%
Traqocentar Virovitica	174.759.900	121.865.300	52.234.600			
Bakmaz	209.169.000	221.183.000	226.990.200	245.575.200	254.926.100	4,04%
NTL d.o.o.	77.305.100	188.313.500	297.807.500	379.164.300	686.098.400	54,75%
<b>NTL savez</b>	<b>8.367.523.600</b>	<b>8.316.018.300</b>	<b>8.489.860.400</b>	<b>4.898.223.900</b>	<b>5.322.393.600</b>	<b>-8,65%</b>
Djelo	150.862.200	197.916.100	213.083.800	221.510.200	224.026.100	8,23%
Duravit	44.115.700	41.898.900	38.871.100	37.312.400	38.842.300	-2,51%
Kvamer Punat traqovina			49.265.600	69.243.600	72.004.900	
La-vor	78.254.400	85.121.500	80.649.700	69.693.800	72.054.000	-1,64%
Lonia				347.176.200	362.938.400	
Jadranka traqovina	30.306.400	36.527.700	32.820.900	31.100.200	42.235.500	6,86%
Mlin i pekare	142.829.200	166.725.400	201.494.800	271.976.700	348.251.200	19,51%
Jeruzalem	14.781.000	16.151.800	16.092.100	13.570.400	11.592.200	-4,74%
PPK Bjelovar	116.908.900	126.235.400	136.465.000	137.347.600	140.285.700	3,71%
Prehrana traqovina	142.576.400	127.899.300	123.235.200	155.946.000	195.879.200	6,56%
Ribola	119.696.000	128.302.400	150.768.600	179.776.200	249.965.900	15,87%
Sonik	296.236.700	283.612.000	284.951.700	278.012.200	269.742.500	-1,86%
Strahinjčica	68.462.500	61.657.500	61.758.500	67.345.000	68.265.600	-0,06%
TP Varaždin	167.656.500	171.817.700	188.864.500	199.558.000	222.487.500	5,82%
Traqocentar Zabok				236.334.000	256.798.000	
Traqonom				264.530.100	216.384.500	
Union	78.932.600	60.798.100	41.895.900	37.677.000	34.019.700	-15,49%
Val-alta	197.271.000	177.219.900	191.899.100	206.134.700	205.502.800	0,82%
Victa	54.477.600	50.900.000	48.114.300	61.318.200	77.225.800	7,23%
Vrutak	111.502.700	104.245.900	102.352.500	103.593.900	100.584.600	-2,04%
<b>Ultragros</b>	<b>1.814.869.800</b>	<b>1.837.029.600</b>	<b>1.962.583.300</b>	<b>2.989.156.400</b>	<b>3.209.086.400</b>	<b>12,07%</b>

Izvor: Poslovna Hrvatska (autorova obrada)

## 7. ZAKLJUČAK

Unatoč razlikama između zemalja Europske unije te središnje i istočne Europe u klasifikacijama trgovine na malo kao djelatnosti, stupnju razvoja gospodarstva te političkog uređenja, glavno je obilježje trgovine na malo tijekom posljednjih dvadeset godina snažan rast koncentracije i konsolidacije. Saturacija tržišta trgovine na malo i niska marginalna produktivnost kapitala suvremenih tržišta zapadne Europe, uz promjenu političkog uređenja i liberalizaciju tržišta zemalja središnje i istočne Europe, omogućile su velikim poslovnim subjektima prerastanje nacionalnih gospodarskih okvira. Veliki poslovni subjekti sa zapadnih tržišta postali su svjetske nadnacionalne kompanije, koje su na valu globalizacije i liberalizacije snažno utjecale na promjene i razvoj trgovine na malo, posebno na tržištima zemalja središnje i istočne Europe. Iako trgovina na malo značajno oblikuje gospodarstvo Europske unije te zemalja središnje i istočne Europe, posebno doprinosom bruto dodane vrijednosti, zapošljavanjem stanovništva, povećanjem produktivnosti i održavanjem konkurentnosti, postoje određene specifičnosti i razlike između performansi promatranih zemalja.

Trgovina na malo u Eurpskoj uniji tijekom posljednjih nekoliko godina zbog sveobuhvatne krize bilježi stagnaciju, kao i ostale industrije. Pokazatelji promatranih zemalja središnje i istočne Europe u trgovini na malo ukazuju na određene razlike u konkurentnosti, produktivnosti i prilagodbi trgovine na malo tijekom promatranog razdoblja obilježenog gospodarskom krizom, pri čemu najbolje performanse u trgovini na malo ostvaruje Slovenija, a najlošije Republika Hrvatska. Unatoč snažnoj koncentraciji trgovine na malo u zemljama središnje i istočne Europe te ulasku inozemnih poslovnih subjekata, u pojedinim zemljama središnje i istočne Europe, poput Slovenije i Hrvatske, održali su se i dodatno razvili domaći poslovni subjekti koji su na vrijeme počeli sa širenjem i preuzimanjem slabijih konkurenata. Dodatno, kao odgovor na internacionalizaciju i koncentraciju trgovine na malo, brojni su domaći poslovni subjekti svih veličina strateškim savezima, nabavnim grupama i franšizama ostvarili značajne rezultate na tržištima trgovine na malo, braneći se od preuzimanja i propadanja.

Slijedom navedenog može se zaključiti da su strateški savezi u Europskoj uniji i odabranim zemljama središnje i istočne Europe bili važan poslovni obrazac strateške orijentacije inozemnih poduzeća u trgovini na malo prilikom ulaska i osvajanja novih tržišta, kao i rasta koncentracije na odnosnim tržištima. Jednako tako, domaći poslovni subjekti koristili su se strateškim savezima za obranu od preuzimanja, povećanjem produktivnosti i profitabilnosti, jačanjem nabavne snage, razvojem maloprodajnih politika formata te korištenjem ostalim prednostima strateškog povezivanja. Proces udruživanja poslovnih subjekata i stvaranja strateških saveza u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj ojačao je tržišnu snagu pojedinih poslovnih subjekata poput *NTL*-a i *Ultre*, ali i brojnih manjih poslovnih subjekata koji se okupljaju oko drugih većih poslovnih sustava poput *Konzuma* i *Metroa*. Za razliku od inozemnih strateških saveza koji imaju manji broj članica i snažan rast prihoda poput *Schwarz Grupe*, domaće

strateške saveze obilježila je prilična nestabilnost tijekom promatranog razdoblja, koja se očituje u napuštanju saveza od pojedinih poslovnih subjekata zbog nezadovoljstva, propadanju i stečaju pojedinih poslovnih subjekata, te preuzimanju ili prelasku poslovnih subjekata iz jednog saveza u drugi.

## LITERATURA

Alfier, D. (1968). *Ekonomika unutrašnje trgovine*. U: Grupa autora, *Ekonomika Jugoslavije*. II dio. Zagreb: Informator.

Anić, I. D. (2002). Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. *Ekonomski pregled*, Vol. 53, No. 9-10, pp. 883-902.

Anić, I. D. (2014). Trgovina na malo. *Sektorske analize*, Vol. 3, br. 28. Zagreb: Ekonomski institut.

Anić, I. D.; Nušinović, M. (2003). Structural Changes in the Retailing Sector – Development Repositioning, Consequences and Expectations – The Case of Croatia. *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 3-4., pp. 225-248.

Bailey, J.; Colin, M. C.-L.; Robinson, T. M. (1995). Towards a Taxonomy of International Retail Alliances. *Service Industries Journal*, Vol. 15, No. 4., pp. 25-41.

Balan, C. (2007). The alliances of European retailers and their effects in the field of marketing and supply chain. *The Romanian Economic Journal*, Vol. 10, No. 25, pp. 29-48.

Benić, Đ. (1990). *Trgovina i politika cijena*. Zagreb: Školska Knjiga.

CBA Internacional (2007). *Odisej business vodiči-katalog tvrtki-Hrvatska*. Dostupno na: <http://www.odisej.biz/katalog/profilitvrtka.asp?id=7131> (pristupljeno 18. 12. 2014.)

Deloitte (2009). *Global Powers of Retailing 2009*. Dostupno na: [http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf) (pristupljeno 4. 12. 2014.)

Dries, L.; Reardon, T.; Swinnen, J. (2004). The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implication for the Agrifood Sector and Rural Development. *Development Policy Review*, Vol. 22, No. 5, pp. 525-556.

Engels, F. (1973). *Porijeklo porodice, privatnog vlasništva i države*. Zagreb: Naprijed.

European Commission (2012). *The EU Single market*. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/retail/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/retail/index_en.htm) (pristupljeno 23. 12. 2014.)

Fernie, J. (1992). Distribution Strategies of European Retailers. *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 8-9, pp. 35-47.

GfK (2006). *GfK-Shopping-Monitor-2005 06 Info FINAL 1*. Dostupno na: [http://issuu.com/mutf/docs/actaperiodica\\_2010/64](http://issuu.com/mutf/docs/actaperiodica_2010/64) (pristupljeno 12. 1. 2015.)

GfK (2012). *Maloprodajno tržište u Hrvatskoj*. Dostupno na: [http://www.gfk.hr/public\\_relations/press/press\\_articles/009459/index.hr.html](http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009459/index.hr.html) (pristupljeno 28. 10. 2013.)

Godley, A.; Hang, H. (2012). Globalisation and the evolution of international retailing: A comment on Alexander's „British overseas retailing, 1990-1960“. *Business History*, Vol. 54, No.4, pp. 529-541.

Hardy, K. G.; Magrath, A. J. (1987). Buying Groups: Clout for Small Businesses. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 16-24.

Hesse, G.; Schmidt, S.; Zschenderlein, M. (1983). *Spezielle Handelsbetriebslehre*. Darmstadt: Winklers Verlag-Gebruder Grimm.

Hyder, A. S.; Abraha, D. (2003). *Strategic Alliances in Eastern and Central Europe*. Amsterdam: Pergamon.

IGD (1992). *Food Retailing*. Watford: Institute of Grocery Distribution.

IGD (2011). *Grocery Buying Groups*. Dostupno na: <http://www.igd.com/our-expertise/Retail/retail-outlook/3395/Grocery-Buying-Groups> (pristupljeno 6. 1. 2015.)

Jatrgovac (2014). Trgovačke udruge: Pogodnost koja prerasta u nužnost. *Jatrgovac*, No. 32 (siječanj/veljača), pp. 40-51.

Kale, E. (1985). *Povijest civilizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

Knego, N. (2005). Maloprodajni savezi u funkciji postizanja poslovnih prednosti. *Suvremena trgovina*, No. 3, pp. 120-125.

Konzum (2014). *Povijest razvoja*. Dostupno na: <http://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Povijest-razvoja> (pristupljeno 10. 1. 2015.)

Kotler, P. (1988). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotruljević, B. (1985). *O trgovini i savršenom trgovcu*. Zagreb: JAZU.

Kraljic, P. (1990). The Economic Gap Separating East and West. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 25, No. 4, pp. 14-19.

Kuzmanovic, M.; Sanfey, P. (2013). Can Consumer Confidence Data Predict Real Variables? Evidence from Croatia. *Croatian Economic Survey*, Vol. 15, No. 1 (April), pp. 5-24.

Levy, M.; Weitz, B. A. (2004). *Retailing management*. 5. Edition. S. 1.: McGraw-Hill/Irwin.

Lidl Hrvatska (2014). *Povijest*. Dostupno na: <http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm> (pristupljeno 10. 1. 2015.)

Lucht, D. (2007). *European Grocery Retailing 2007*. London: Datamonitor Group, Verdict Research.

Mandel, E. (1970). *Rasprava o marksističkoj ekonomiji*. Prva knjiga. Sarajevo: Veselin Masleša.

Martínez-Ribes, L.; De Juan, M. D. (1999). "European Cases in Retailing" Ed. Dupuis, M. & Dawson, J., Case: "The Olympic Museum Shop". London (UK): Blackwell Business.

McGarry, E. (1950). Some Functions of Marketing Reconsidered. In: *Theory In Marketing*, Cox, R.; Alderson, W. (eds.). Homewood, IL: Richard D. Irwin, pp. 263-279.

N. N. (2008). Zakon o trgovini. *Narodne novine*, 87.

Obadić, A.; Globan, T. (2014). Determinante i potencijali trgovine na malo u malom otvorenom gospodarstvu – primjer Hrvatske. U: *Zbornik radova znanstvenog skupa: Razvojni potencijali hrvatskog gospodarstva*, Družić, G.; Družić, I. (ur.). Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, pp. 269-287.

Oberparleiter, K. (1955). *Funktionen und Risiken des Warenhandels*. Wien: Springer Verlag.

Progressive (2010). *Vijesti iz zemlje*. Dostupno na: <http://www.progressive.com.hr/Vijesti%20iz%20zemlje/iz-zemlje.html?start=1472> (pristupljeno 22. 12. 2014.)

Reinpo Retail Project (2013). *Green Paper on Innovation for the Retail Sector*. Castellón: Chamber of Commerce, Industry and Navigation.

Salto, L. (2007). *Consommation, commerce, et mutations de la société, Rapport présenté au nom de la Section des Activités Productives de la Recherche et de la Technologie par Léon Salto*. Paris: Conseil Économique et Social.

Segetlija, Z.; Lamza-Maronić, M. (2001). *Marketing trgovine*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Seyffert, R. (1972). *Wirtschaftslehre des handels*. Opladen: Springer Verlag.

Sorić, P.; Marković, M. (2010). Predicting Downturn: Are Tendency Surveys a Good Estimator of Retail Activity in Croatia?. *Ekonomski pregleđ*, Vol. 61, No. 9-10, pp. 559-575.

Tietz, B. (1993b). *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmens politik 2., neu bearb. Auf*. Munchen: Verlag Vahlen.

tportal.hr (2009). *Todorić dobio konkurenciju formiranjem NTL-a*. Dostupno na: <http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/20729/Todoric-dobio-konkurenciju.html> (pristupljeno 26. 12. 2014.)

Ultragross (2014). *O nama*. Dostupno na: <http://www.ultragros.hr/ultragros> (pristupljeno 18. 12. 2014.)

Wrigley, N.; Lowe, M. S. (2002). *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*. New York: Oxford University Press.

***Nikola Butigan, PhD***

PEMO Ltd.

E-mail: nikola.butigan@pemo.hr

## **STRATEGIC ALLIANCES IN RETAIL TRADE IN THE EUROPEAN UNION AND CENTRAL AND EASTERN EUROPE**

### ***Abstract***

*In modern economies retail trade is a key middleman between the suppliers and the consumers. In Central and Eastern Europe the strong development of retail market commences with the transition process from the centrally planned to the market economy. Strategic alliances have played an important role in this process as a model that enables retailers to expand into new markets, to increase competitiveness, to optimize business activities and to survive on the market. The aim of the paper is to explore the development of retail trade and the role of strategic alliances in the above mentioned process in the European Union and selected countries of central and Eastern Europe. Research suggests consolidation and concentration growth as a fundamental feature of retail trade in the analysed countries over the past two decades.*

***Keywords: retail trade, strategic alliances, European Union***

***JEL classification: F13, F15, L81***