

MARTINA BRIŠ ALIĆ

MARTINA HARC

SANJA ROMIĆ

UDK: 339.378.2(497.543)

Pregledni članak / Review

Rukopis prihvaćen za tisak: 8. 7. 2020.

DOI: <https://dx.doi.org/10.21857/mwo1vcjpvv>

Ključne odrednice u planiranju i kreiranju koncepta suvremenoga trgovačkog centra

Sažetak

Trgovački centri kao suvremene potrošačke strukture posljedica su današnjega potrošačkog načina života i neizostavan su dio svakodnevice. U ovome su radu predstavljene ključne odrednice nužne pri planiranju i kreiranju suvremenoga uspješnoga trgovačkog centra. Definirano je pet ključnih odrednica: istraživanje tržišta potencijalnih kupaca, lokacija i pristupačnost, konkurencija, veličina i dizajn centra te sastav zakupnika. Prikazuje se i međusobna korelacija ključnih čimbenika te je zaključeno da isključivo ispunjenje svih navedenih čimbenika rezultira uspješnim i profitabilnim projektom, što je dokazano analizom slučaja trgovačkoga centra *Portanova* u Osijeku. Podaci su prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni podaci prikupljeni su metodom promatranja i provedbom anketnoga istraživanja, a kao izvor sekundarnih podataka korištena su prethodna istraživanja te podaci trgovačkih centara.

Ključne riječi: lokacija; maloprodaja; konkurencija; sastav zakupnika; trgovački centar.

1. Uvod

Trgovački centri desetljećima su zanimljiva tema istraživanja. Gruen i Smith (1960) trgovačke centre, osim primarno trgovačkog prostora, identificiraju i kao socijalne prostore još u 50-im godinama 20. stoljeća. Oni su smatrali da trgovački centar u predgrađu može popuniti prazninu nastalu zbog nepostojećega gradskog središta ako omogućiti zadovoljavanje kako potrošačkih tako i socijalnih potreba stanovništva pružanjem mogućnosti za društveni život i rekreaciju u zaštićenom pješačkom okruženju. Cohen (1996) također podržava iznesene tvrdnje Gruena i Smitha (1960) te potvrđuje socijalni aspekt trgovačkoga centra. Mendoza i Julio (2017) tvrde da trgovački centri omogućuju interakciju između potrošača i prodavača omogućujući obiteljski doživljaj. Nadalje, trgovački centri, osim što pružaju posjetiteljima i potrošačima gradnju društvenih i obiteljskih odnosa, stvaraju i uvjete za regionalni razvoj. Tauber je (1972) tvrdio da kupovina nije isključivo povezana s kupovinom proizvoda nego je čini i niz društvenih odnosa i iskustava uključenih u sam pojam kupovine. Prema Ozuduru i Guldman (2013), razvoj velikih maloprodajnih mjesta kao što su trgovački centri, uza suburbanizaciju i razvoj na rubnim dijelovima grada, promijenio je urbanu formu i razvoj u cijelom svijetu. Kao što Lang (2003) ističe, u kontekstu „bez rubnog“ grada stanogradnja i maloprodajne trgovine prve su naznake širenja gradova, stoga su i glavni pokretači izgrađenoga okoliša i urbanoga gospodarstva. Mazza i Rydin (1997) tvrdili su da je sektor maloprodaje nužan jer pruža proizvode i usluge stanovnicima i posjetiteljima grada; zapošljava značajan udio radne snage; ostvaruje prihode za lokalno gospodarstvo i poreze za lokalne vlasti; potiče lokalni razvoj i povećava vrijednost imovine; podržava osjećaj vitalnosti urbanoga života usko povezanog s protjecanjem ljudi u maloprodajnim područjima i utječe na rast urbanih područja.

Tržište je trgovačkih centara u Republici Hrvatskoj razvijeno. Prema izvješću tvrtke za nekretnine *Cushman & Wakefield* iz svibnja 2018. godine, Hrvatska se nalazi na 14. mjestu u Europi po pokazatelju prodajne površine trgovačkih centara (u m² na 1.000 stanovnika) s 313 m² na 1.000 stanovnika, što je više od prosjeka Europske unije, koji iznosi 294 m² na 1.000 stanovnika. Ispred zemalja je koje imaju znatno veću kupovnu moć po stanovniku nego Hrvatska. Međutim, trgovački se centri i dalje grade i bivaju sve veći i grandiozniji radi privlačenja što većega broja kupaca i preuzimanja vodeće pozicije na tržištu. Neki su od njih više, a neki manje uspješni u tome. Nadalje, Gruen i Smith (1960) u svojem radu ističu važnost planiranja i sagledavanja različitih čimbenika naglašavajući da, kada se prostorno planiranje primijeni na projektiranje novih komercijalnih objekata, mnogi preduvjeti moraju biti analizirani, kriteriji odmjereni, zahtjevi zadovoljeni i problemi riješeni. Cilj ovoga rada jest dokazati da će, vodeći se ključnim odrednicama u planiranju i

kreiranju suvremenoga trgovačkog centra, ulagač proizvesti kvalitetan projekt koji će u konačnici biti uspješan i isplativ. Stoga se istražuje pet ključnih odrednica koje je potrebno sagledati prilikom izgradnje trgovačkoga centra, a koje mogu utjecati na njegov uspjeh: istraživanje tržišta potencijalnih kupaca, lokacija i pristupačnost, konkurencija, veličina i dizajn trgovačkoga centra te sastav zakupaca (eng. *tenant mix*). Kao primjer uspješnoga projekta suvremenoga trgovačkog centra, pri čijemu su planiranju i stvaranju u obzir uzete sve unaprijed navedene ključne odrednice, analiziran je trgovački centar *Portanova* u Osijeku.

Nakon uvoda slijedi pregled prethodnih istraživanja autora o planiranju i razvoju trgovačkih centara. U trećem su dijelu prikazane ključne odrednice u planiranju i kreiranju koncepta suvremenog trgovačkog centra. Metodologija i rezultati istraživanja prikazani su u četvrtom dijelu, a slijedom njih iznesena su zaključna razmatranja.

2. Prethodna istraživanja

Suvremeni trgovački centri kakve danas poznajemo javljaju se 50-ih godina 20. stoljeća kao odgovor na potrošačke i socijalne potrebe stanovnika američkih predgrađa¹. Perera i Sutha (2018) zagovaraju dvije temeljne kategorije ili motiva zbog kojih ljudi odlaze u kupovinu u maloprodajne trgovačke centre. Prvi se motiv odnosi na ciljanu kupovinu ili kupovinu s namjerom koja je karakterizirana i kao racionalan odlazak u kupovinu. Drugi motiv odlaska u kupovinu u maloprodajne trgovačke centre odnosi se na kupovinu iz razonode ili zabave u koju kupci odlaze u slobodno vrijeme. Tu se ubraja i vrijeme provedeno u maloprodajnim trgovačkim centrima bez obveze ili cilja kupnje stvari ili usluga, naglasak je na uživanju u vremenu provedenom u trgovačkom centru s obzirom na popratne aktivnosti koje centri nude: restorane, barove, centre razonode, kina, uslužne centre, mjesta sastanka i sl. Stoga je tradicionalni odlazak u trgovačke centre isključivo s namjerom kupnje stvari ili usluga nadopunjen i socijalnim motivom odlaska u trgovačke centre, u kojima kupci svoje slobodno vrijeme provode uživajući i u popratnim aktivnostima koje trgovački centri nude. Burnaz i Topcu (2011) također navode da trgovački centri postaju nova mjesta koja posjećuju kupci u kojima je primarno kupovina promijenila značenje i fokus. Trgovci u maloprodaji prisiljeni su prihvatiti i ispuniti očekivanja kupaca te pronalaziti nove načine predstavljanja svojih trgovina unutar multifunkcionalnih modernih trgovačkih centara. Trgovački se centri, s druge strane, fokusiraju na planiranje odgovarajućeg maloprodajnog sastava zakupaca koji će pridonijeti imidžu

¹ Godine 1956., otvoren je trgovački centar Victora Gruena *Southdale* u Edini, Minneapolis, prvi u cijelosti zatvoren, kontroliran i klimatiziran trgovački centar.

centra i privući što više posjetitelja i kupaca. Gruen i Smith (1960) istraživali su kompletnu problematiku smjernica koje je potrebno sagledati prilikom planiranja trgovačkoga centra. Ozuduru i Guldman (2013) analizirali su lokaciju u planiranju izgradnje maloprodajnih trgovačkih centara te njihov utjecaj na ekonomski razvoj, održivu maloprodaju i plansko korištenje zemljišta naglašavajući da učinkovita maloprodajna politika mora uključivati ekonomske, socijalne i ekološki prihvatljive ciljeve. Ističu da se razvojem trgovačkih centara na periferijama grada razvija i širi gradska jezgra, odnosno razvojem trgovačke infrastrukture, koja uključuje i gradnju glavnih i prilaznih cesta te pratećih objekata, dolazi do urbanizacije toga područja. Huff, D. (1963) predstavio je nekoliko tehnika prostorne analize u poslovanju trgovačkih centara radi određivanja tržišnoga potencijala. Prvo je predstavio Reillyjev gravitacijski model, za koji zaključuje da ima nedostataka jer ne uzima u obzir sve varijable kao što su atraktivnost centra u odnosu na konkurenciju i spremnost kupaca na putovanje do udaljenijega trgovačkog centra. S obzirom na navedena ograničenja, svojim radom razvija i predstavlja poboljšanu formulu za određivanje gravitacijskoga područja trgovačkih centara – fokus stavlja na potrošača umjesto na trgovačko društvo. Nadalje, naglašava kako je temeljito poznavanje obilježja i ograničenja trgovinskoga područja nužno i ključno u poslovanju, navodi kako poznavanje trgovinskoga područja ne daje samo podatke o procjeni prodajnog potencijala nego omogućuje i određivanje investicijskih zahtjeva u pogledu zemljišta, objekata, opreme, kao i vrste i količine robe, ponude, promocijskih aktivnosti i sl. Huff, D. (2003) nadalje razvija svoj poznati Huffov model. Huffov model jest model gravitacije koji predviđa vjerojatnost odabira trgovine s obzirom na parametre udaljenosti, atraktivnosti i konkurencije s odgovarajućim ponderima. Huff je modelom razvio formulu kojom je moguće izračunati vjerojatnost da će potrošač koji se nalazi u gravitirajućem području odabrati određenu trgovinu ili trgovački centar uzevši u obzir parametar atraktivnosti, udaljenost ili vrijeme vožnje između kupca i trgovine te konkurenciju. E. Dramowicz (2005) iznosi osvrt na Huffov model s konkretnim primjerima njegove primjene. Dramowicz, objašnjavajući parametre modela, na četiri je primjera prikazao njegovu primjenu: 1. analiza tržišne zone jedne trgovine čija je atraktivnost određena na temelju jedne varijable, 2. analiza tržišne zone jedne trgovine čija je atraktivnost određena na temelju više varijabli, 3. usporedba potencijalnih prihoda u oba slučaja, te 4. modelira tržišni scenarij – kompleksnija analiza tržišta koja uključuje korištenje metode prepoznavanja kupaca (eng. *customer spotting*), podatke o odlascima u kupovinu te kalibraciju modela. Dramowicz u svojem zaključku navodi kako Huffov model ima raznovrsnu primjenu – ne samo u trgovini nego i u drugim područjima poslovanja te kako je superiorniji u odnosu na druge metode analize gravitacijskoga područja. Mrvica Mađarac, S. i Stojanović, S. (2010)

razmatrali su izbor tržišta i lokacije za gradnju trgovačkih centara na primjeru grada Osijeka. Autori su zaključili kako je nužno da u izboru lokacije sudjeluju stručnjaci iz više područja: ekonomisti, urbanisti, prometni stručnjaci i arhitekti kako bi analiza bila potpuna. Razmatrajući izgrađenost trgovačkih centara u Osječko-baranjskoj županiji, autori su 2010. godine zaključili da na tržištu Županije ima prostora za izgradnju novih centara. Garg, A. K. i Steyn, S. (2014) na konkretnome primjeru *Thatchfield Convenience Centre* istraživali su optimalnu veličinu trgovačkoga centra i idealnu kombinaciju zakupnika dokazujući njihovu važnost i utjecaj na uspješnost trgovačkoga centra. Autori su zaključili kako ne postoji jedinstvena formula koja se može primijeniti prilikom odabira zakupnika centra i njegove veličine već to ovisi o samome tržištu, sukladno čemu svaki projekt izgradnje novoga trgovačkog centra zahtijeva analizu tržišta. Zaključuju da su za uspješan trgovački centar, osim tih dvaju čimbenika, od iznimne važnosti i konfiguracija centra, praktičnost, atraktivnost i atmosfera, ponašanje kupaca i njihove sklonosti. Finn i Louviere (1996) istraživali su utjecaj sidrišnih prodavaonica i drugih fizičkih karakteristika trgovačkih centara na percepciju potrošača te dokazali da odabir sidrišnih prodavaonica uvelike utječe na percepciju potrošača, dok druge fizičke karakteristike centra imaju manje utjecaja. Carter i Allen (2012) istraživali su optimalnu kombinaciju zakupnika te odabir najpovoljnije lokacije zakupnika unutar samoga trgovačkog centra. Autori su zaključili da je, osim maksimalno produktivne strukture najma, optimalne prostorne iskoristivosti, ravnoteže u sastavu zakupnika te nula praznih prostora, razmještaj samih zakupnika unutar trgovačkoga centra preostala varijabla za dobivanje optimalne kombinacije zakupnika. U sklopu svojega rada ilustriraju optimizacijski program maksimalne iskorištenosti razmještaja zakupnika. Bruwer je (1997) istraživao *idealnu* kombinaciju zakupnika uz osvrt na lokaciju i gravitirajuće područje trgovačkoga centra. Na konkretnome primjeru razvija i predstavlja metodologiju istraživanja te zaključuje kako se *idealna* kombinacija zakupnika ne gradi samo na matematičkome izračunu optimalne raspodjele prostora nego i na drugim varijablama – sociodemografskim obilježjima i sklonostima stanovništva gravitirajućega područja te sinergiji između zakupnika.

3. Ključne odrednice u planiranju i kreiranju koncepta suvremenog trgovačkog centra

Pet ključnih odrednica koje je potrebno sagledati prilikom izgradnje trgovačkoga centra, a koje mogu utjecati na njegov uspjeh jesu istraživanje tržišta potencijalnih kupaca, lokacija i pristupačnost, konkurencija, veličina i dizajn trgovačkoga centra te sastav zakupaca.

3.1. Istraživanje tržišta potencijalnih kupaca

Prilikom istraživanja tržišta potencijalnih kupaca potrebno je napraviti detaljnu analizu gravitacijskoga područja, stanja lokalne ekonomije te demografskih i socioekonomskih obilježja stanovništva. Utvrđivanjem gravitacijskoga područja dolazi se do broja populacije koji gravitira trgovačkome centru, dok se analizom lokalne ekonomije te demografskih i socioekonomskih osobina stanovništva dolazi do podataka o zdravlju i vitalnosti zajednice te o obilježjima potencijalnih potrošača. Prema Lamza-Maronić i Segetlija (2001), maloprodajno tržište trgovinskoga poduzeća ukupno je područje gravitacije njegovih prodavaonica. Gravitacijsko područje predstavlja prostor s kojega dolaze potraživači (potrošači) u pojedinu prodavaonicu. Segetlija (2006) navodi kako se istraživanje potrošača odnosi na njihovu strukturu, ponašanje i mišljenje. Coleman (2006) na istraživanje tržišta potencijalnih kupaca gleda kao na kategorizaciju potrošača koje karakteriziraju različiti životni stilovi, navike, aktivnosti i godine te naglašava važnost istraživanja demografskih i socioekonomskih osobina stanovništva gravitacijskoga područja. S istim se slažu i Delić M., Knežević, B. (2014), koje također ističu važnost ekonomskih i demografskih karakteristika područja u kojem se trgovački centar nalazi. Navode kako analiza trgovinskog područja uključuje kvantificiranje i kvalificiranje ostvarive prodaje. Prema Knežević, B., Pavić, V., Škrobot, P. (2017), proces planiranja, projektiranja i prilagođavanja trgovačkog centra počinje i završava znanjem o potrošačima: tko su oni, koje su njihove glavne karakteristike, kako se ponašaju i što žele kada su u pitanju trgovački centri kao maloprodajni formati i ponudeni sadržaji unutar trgovačkih centara. Poznato je da se sklonosti pri odabiru proizvoda razlikuju u različitim skupinama potrošača. Te su sklonosti izravno povezane s demografskim i socioekonomskim obilježjima potrošača, kao što su dohodak, kupovna moć, stopa zaposlenosti, tip kućanstva, dob, spol, rasa, etnička pripadnost, razina obrazovanja i sl. Segetlija (2006) smatra kako potražnja stanovništva najviše ovisi o njihovim dohocima, odnosno njihovoj kupovnoj moći, tj. dijelu koji se namjenjuje kupovini u trgovini. Demografske i socioekonomske osobine važne su za definiranje postojećih i željenih kupaca te za razumijevanje njihova ponašanja i potrošnje, stoga se moraju temeljito ispitati na svim trgovinskim područjima analize.

Postoje tri različita načina određivanja gravitacijskoga područja s različitom vjerodostojnošću u odnosu na stvarni tržišni potencijal. Prema Segetliji (2006), poznate su metoda kruga, metoda vremenske udaljenosti i ekonometrijske metode. Metoda prostorne udaljenosti najjednostavnija je metoda – oko lokacije se izvlače krugovi s obzirom na prostornu udaljenost. Međutim, ista zanemaruje topografiju i nije pogodna za detaljnu analizu lokacije. Često je korištena metoda zona vremenske

udaljenosti od mjesta objekta. Zone vremenske udaljenosti temelje se na stvarnoj cestovnoj mreži i pogodnije su za procjenu lokacije zato što predstavljaju realnu sliku o pristupačnosti. Njihov je nedostatak to što one predstavljaju *monopolistički* pristup proučavanja tržišta jer zanemaruju vrlo važne čimbenike koji utječu na gravitacijsko područje kao što su konkurencija, atraktivnost centra te vjerojatnosti odabira trgovine s obzirom na ponudu proizvoda i usluga, dodatnih sadržaja, doživljaja kupnje i sl. Međutim, postoje ekonometrijske metode – razni modeli koji i te činjenice uzimaju u obzir (za primjer navodimo ranije spomenuti Huffov model²).

3.2. Lokacija i pristupačnost

Glavni preduvjeti koje treba uzeti u obzir prilikom odabira lokacije već su spomenuti čimbenici: gravitacijsko područje, lokalno gospodarstvo i obilježja potrošača te konkurencija, o kojoj će biti pisano u sljedećem poglavlju. Svi navedeni čimbenici jednako su važni – ako je, naprimjer, veličina gravitacijskog područja zadovoljavajuća, ali stanovnici nemaju naviku trošenja i obrnuto, za trgovački centar postaje teško opstati na tržištu. Isto tako nerazumno bi bilo u području slabije kupovne moći oformiti centar s visokokvalitetnim skupim brendovima jer u tom području gravitirajuće stanovništvo takvu investiciju neće moći podržati.

Nakon što su prethodni uvjeti zadovoljeni, potrebno je pronaći lokaciju sa zadovoljavajućom infrastrukturom i povezanošću, odnosno optimalno mjesto za trgovački centar koje će karakterizirati dobra vidljivost i visoka razina dostupnosti. Izbor lokacije prodavaonice može se sagledati s dva aspekta: aspekta makrolokacije i aspekta mikrolokacije (Segetlija, 2006). Kada govorimo o aspektu makrolokacije, sagledavamo izbor regije ili naselja u kojemu će se trgovinski objekt smjestiti, a kada govorimo o aspektu mikrolokacije, sagledavamo mjesto na odabranoj makrolokaciji na kojemu će se takav objekt izgraditi. Prema Segetliji i drugima (2011), već 2004. godine u Zagrebu je razvoj velikih trgovačkih centara pratio raniji smjer razvoja takvih centara u državama EU prema kojemu su se izdvojila tri temeljna tipa lokacije velikih trgovačkih centara: u središtu grada, na križanjima važnijih gradskih prometnica i u blizini cestovnih čvorišta na rubovima grada.

Prilikom odabira mikrolokacije potrebno je pronaći zemljište koje će moći podržati željenu veličinu centra te koje će također udovoljiti ranije opisanim uvjetima. S obzirom na mikrolokacije samoga suvremenoga trgovačkog centra – one su uglavnom smještene na rubnim dijelovima grada jer su tu zemljišta raspoloživija u odnosu na centar grada te mogu ponuditi veće površine u odnosu na centar grada.

² Detaljnije vidjeti Huff, D. L. (2003), str. 34-36.

3.3. Konkurencija

Kao i u svakome poslovanju, prema Colemanu (2006), i u ovome je bitno istražiti snage konkurencije jer stanovništvo u svojem proračunu ima kako ograničena sredstva za potrošnju tako i ograničeno slobodno vrijeme koje će provesti u kupovini, zbog čega je potrebno napraviti procjenu vrste, veličine i kvalitete konkurencije. U obzir treba uzeti konkurenciju koja postoji, onu koja je u izgradnji te onu planiranu u budućnosti, čije je ishodenje dokumentacije za gradnju u tijeku. Kada se govori o konkurentskoj prednosti, specifično je kod trgovačkih centara što je većina njihovih resursa lako vidljiva, pa ih je samim time lako i jednostavno kopirati (Frasquet i suradnici, 2002).

3.4. Veličina i dizajn

Veličina centra izravno je vezana uz istraživanje tržišta potencijalnih kupaca, potražnju potencijalnih zakupnika te analizu lokalne konkurencije. Prilikom određivanja optimalne veličine centra treba imati na umu da ona mora zadovoljiti sljedeće kriterije: mora moći pozicionirati dovoljan broj različitih zakupnika koji će privući kupce, mora biti dostižna s obzirom na raspoloživa sredstva za izgradnju i mora biti u mogućnosti generirati dovoljne povrate sredstava kroz zakupninu kako bi projekt bio profitabilan (Coleman, 2006). Naprimjer, trgovački centar mora biti dovoljno velik da privuče raznolik sastav zakupnika. Usporedno s veličinom, važan je i sam dizajn trgovačkoga centra. Coleman (2006) također navodi kako je dizajn jedan od temeljnih aspekata uspješnosti trgovačkoga centra. Prema Colemanu, potrebno je stvoriti atraktivno i zanimljivo mjesto koje je ugodno, sigurno i zabavno za korištenje te funkcionalno. Aspekti koji se moraju uzeti u obzir jesu količina iznajmljivog prostora – raspored zakupnika, broj etaža objekta, prostorno oblikovanje *malla* centra (tip tlocrta – linijski, kružni...), smještaj ulaza u centar, smještaj vertikalnih cirkulacijskih točki (pokretne trake i stepenice, liftovi, stubišta), smještaj sanitarnih čvorova za posjetitelje, smještaj tehničkih prostorija centra te opreme centra i sl. Sve navedeno potrebno je planirati radi kvalitetnog protoka ljudi, odnosno kako bi se stvorio prirodni put kretanja bez ponavljanja ruta te kako bi se postigla maksimalna posjećenost samih zakupnika. Također je pažnju potrebno obratiti i na količinu parkirnih mjesta. Dovoljan broj parkirnih mjesta nuždan je kako bi posjetiteljima objekt uvijek bio dostupan bez čekanja na slobodno parkirno mjesto.

3.5. Sastav zakupnika

Sastav zakupnika nužno je sagledati iz dviju perspektiva – s pozicije istraživanja tržišta potencijalnih kupaca te istraživanja potencijalnih zakupnika koji bi bili

zainteresirani za planirani centar. Na temelju istraživanja tržišta potrošača dobit će se uvid u njihovu kupovnu moć i sklonosti, na osnovi čega centar treba odgovoriti odgovarajućom ponudom zakupnika koja mora biti prihvatljiva za zajednicu – stanovnici gravitacijskoga područja moraju biti u mogućnosti kupiti proizvode i usluge koje nude zakupnici centra s obzirom na svoje financijske mogućnosti. S druge strane, potrebno je napraviti analizu željenih zakupnika te provjeriti njihovu zainteresiranost za objekt. Coleman (2006) također navodi kako sastav zakupnika treba biti oblikovan u skladu s rezultatima istraživanja i analize kako bi zahtjevi kupaca bili zadovoljeni. Isto tako, ističe važnost ranoga istraživanja potencijalnih zakupnika. Garg i Steyn (2014) navode pravila koja određuju idealnu kombinaciju zakupaca i koja se i dalje temelje na pretpostavkama o sklonostima i ponašanju potrošača. Atraktivnost centra ovisi o stvaranju raznolikosti njegove ponude kojoj je cilj privući što je više posjetitelja moguće, stoga sastav zakupnika treba biti vješto izbalansiran, sveobuhvatan, tj. treba ponuditi različit tip roba i usluga, od maloprodaje do ugostiteljskih sadržaja i zabave. Prema Pavić, E., Knežević, B. (2017), idealan sastav zakupnika jest onaj koji postiže sinergiju koja se očituje u raznolikosti prisutnih trgovaca kao i ostalih zakupnika centra, o tome koliko dobro funkcioniraju zajedno, što potiče dulji boravak i potrošnju posjetitelja. Sastav zakupnika treba sadržavati ponudu kako za žensku tako i za mušku populaciju uzimajući u obzir različite dobne skupine i životne stilove te obuhvatiti različite modne stilove i cjenovne kategorije kako bi zadovoljio potražnju različitih skupina kupaca. Suvremeni kupci traže način da uz kupnju povežu i određene društvene aktivnosti, stoga pažnju treba obratiti i na kvalitetnu ponudu ugostiteljskih i zabavnih sadržaja. Kovačević, M., Knežević B. (2016) navode kako se trgovački centar u današnje vrijeme, kada Hrvatska postaje zasićena prodajnom površinom trgovačkih centara te uvođenjem kulturnih, društvenih i zabavnih sadržaja, može izdvojiti i pozicionirati ispred konkurencije. Cilj je svakoga trgovačkog centra postići usvajanje navike da ljudi svoje slobodno vrijeme provedu upravo u centru te da se u njemu zadrže što dulje i da se ponovno vrate. Mikrolokaciju zakupnika unutar centra također ne bi trebalo prepustiti slučaju. Isto kao što je potrebno postaviti pitanje na koji način privući najveći mogući broj kupaca u trgovački centar da u njemu troše novac i provode vrijeme, potrebno je postaviti pitanje i kako privući posjetitelje da posjete sve dijelove centra. Mikrolokacija zakupnika treba biti oblikovana tako da kreira maksimalan protok posjetitelja. Ako posjetitelji prolaze kroz cijeli trgovački centar, vjerojatnost da će potrošiti novac povećana je (Garg i Steyn, 2014). Polazišna točka kod smještanja zakupnika jest lokacija sidrišnih zakupnika jer su oni ti koji primarno privlače posjetitelje u centar. Finn i Louviere (1996) također su potvrdili jak utjecaj sidrišnih zakupnika na imidž centra i na potrošače prilikom odabira odredišta za kupnju. Sidrišni zakupnici obič-

no se raspoređuju po rubnim dijelovima centra te u same centralne dijelove na način da se postigne poveznica te posjetitelje privoli da obiđu cijeli centar. Ostali zakupnici uglavnom se slažu po kategorijama. Metode smještanja i kategorizacije zakupnika variraju od centra do centra. Ono što je bitno jest uspostaviti određenu sinergiju među zakupnicima. Bez obzira na to kako se odlučili rasporediti zakupnike, nužno je osigurati protok ljudi u kojemu se posjetitelji neće morati vraćati istom rutom kako bi došli do određenih zakupnika.

4. Rezultati istraživanja ključnih odrednica u planiranju i kreiranju koncepta suvremenog trgovačkog centra *Portanova*

4.1 Metodologija istraživanja

Metodologija istraživanja temelji se na anketiraju kupaca trgovačkog centra *Portanova* u Osijeku. Prvo anketno istraživanje provela je 2011. godine Uprava trgovačkog centra *Portanova* na temelju izrađenog upitnika. Istraživanje je provodilo osam anketara (dva koordinatora i kontrolora) neposredno u trgovačkom centru *Portanova*. Anketiranje je trajalo sedam dana, a mjerenje je bilo svakim danom u tjednu s podjednakim brojem anketiranih osoba na temelju slučajnog uzorka. Ukupno su prikupljena 353 upitnika. Istraživanje je ponovljeno 2018. godine. Upitnik je sastavljen na temelju upitnika provedenog u 2011. godini s manjim modifikacijama kako bi rezultati istih bili usporedivi. Ovog puta istraživanje je provedeno *online* pomoću profesionalnog alata za prikupljanje podataka *Survey Gizmo*, a distribucija upitnika slala se nasumično odraslim potrošačima gravitacijskog područja. Ukupno je prikupljeno 340 upitnika. Upitnik se sastojao od dvadeset pitanja različitog tipa: pitanja s jednim odgovorom, pitanja s mogućnosti višestrukih odgovora, Likertova ljestvica pitanja i otvorena pitanja. Prvi dio upitnika odnosio se na pitanja vezana za trgovački centar *Portanova*, dok se drugi dio upitnika odnosio na osobna pitanja ispitanika. U tablici 1 prikazane su sociodemografske karakteristike ispitanika.

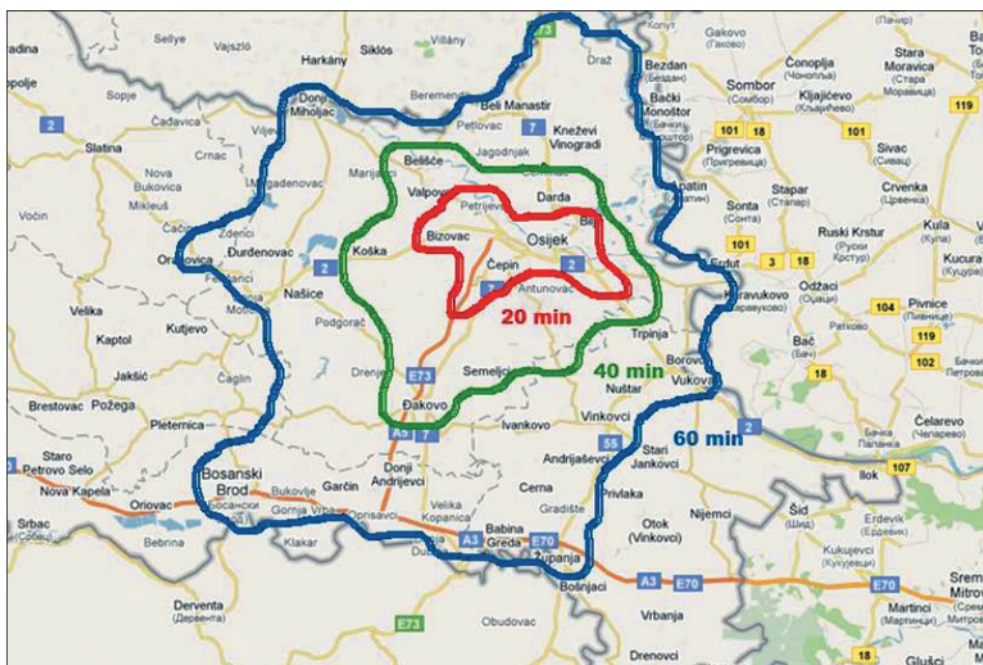
Tablica 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika (izvor: Vlastita obrada)

SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE ISPITANIKA	MOGUĆNOSTI	2011. N = 353	2018. N = 340
Spol	Ženski	51,90%	71,00%
	Muški	48,10%	29,00%
Završeno obrazovanje	Osnovna škola	5,80%	1,50%
	Srednja škola	34,80%	43,80%
	Viša škola ili fakultet	26,10%	29,60%
	Student	33,30%	25,10%
Djelatni status	Zaposlen puno radno vrijeme	44,00%	54,30%
	Zaposlen pola radnog vremena	2,00%	3,80%
	Nezaposlen	12,00%	6,50%
	Umirovljenik	3,20%	0,90%
	Student	38,50%	33,60%
	Domaćica	0,30%	0,90%
Materijalni status	Vrlo dobar	14,00%	27,10%
	Dobar	46,00%	44,00%
	Osrednji	36,00%	23,90%
	Loš	3,00%	3,80%
	Vrlo loš	1,00%	1,20%

4.2. Istraživanje tržišta potencijalnih kupaca

Primjer utvrđivanja gravitacijskoga područja prikazan je na slučaju trgovačkoga centra *Portanova* u Osijeku. U analizi područja i broja stanovnika koji gravitiraju trgovačkome centru *Portanova* korištena je metodologija vremenske udaljenosti tijekom vožnje osobnim automobilom. Analiza trajanja vožnje kombinira dostupnost pojedinih područja te ukupnu populaciju definiranoga područja koja se nalazi unutar područja određenog trajanjem vožnje. Kao što je vidljivo iz slike 1, u krugu od samo 20 minuta vožnje automobilom (primarno područje obuhvata koje je označeno crvenom linijom) nalazi se 141.040 stanovnika koji gravitiraju trgovačkome centru *Portanova*, na udaljenosti od 40 minuta (sekundarno područje obuhvata koje je označeno zelenom linijom) dodatnih 112.560 stanovnika, dok je na udaljenosti od

60 minuta (tercijarno područje obuhvata koje je označeno plavom linijom) 344.660 stanovnika, što ukupno čini gravitacijsko područje od 598.260 stanovnika.



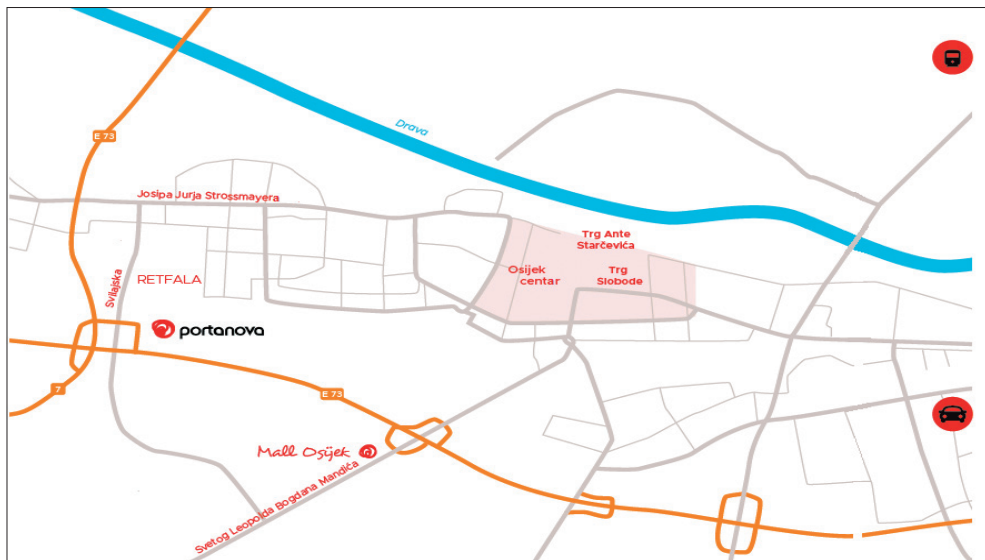
Slika 1. Područja određenog trajanja vožnje

Tablica 2. Broj stanovnika gravitacijskoga područja trgovačkoga centra *Portanova* (izvor: Arhiva trgovačkoga centra *Portanova*, Osijek)

GRAVITACIJSKO PODRUČJE	POPULACIJA
20 minuta	141.040
40 minuta	112.560
60 minuta	344.660
Ukupno	598.260

4.3. Lokacija i pristupačnost

Primjer dobro odabrane lokacije trgovačkog centra jest lokacija trgovačkoga centra *Portanova* u Osijeku. Objekt ima izuzetno povoljnu lokaciju – na rubnome dijelu grada – zapadnome ulazu u Grad Osijek, udaljenom 5 km od središta grada.



Slika 2. Mikrolokacija trgovačkog centra Portanova, Osijek (izvor: Vlastita obrada)

Trgovački centar nalazi se u neposrednoj blizini sjecišta glavnih prometnica, osječke južne i zapadne obilaznice. Budući da se centar nalazi u neposrednoj blizini navedenih prometnica, vidljivost je objekta izvrsna iz svih smjerova. Posjetiteljima je također omogućen izuzetno brz i lak pristup osobnim i javnim prijevozom. Objekt ima izravan pristup Svilajskoj ulici koja izlazi na glavnu gradsku prometnu arteriju, Ulicu J. J. Strossmayera, koja vodi do samoga centra grada. Spoj na južnu obilaznicu nalazi se 500 m jugozapadno, u neposrednoj je blizini pristup zapadnoj obilaznici, dok se ulaz na autocestu Zagreb – Osijek nalazi 5 km zapadno. Objekt je dostupan javnim prijevozom: autobusom, tramvajem te vlakom. Autobus staje na autobusnom stajalištu koje se nalazi ispred samoga objekta trgovačkog centra *Portanova*, dok je tramvajska stanica dostupna u Ulici J. J. Strossmayera, udaljena od trgovačkog centra *Portanova* 10 minuta hoda.



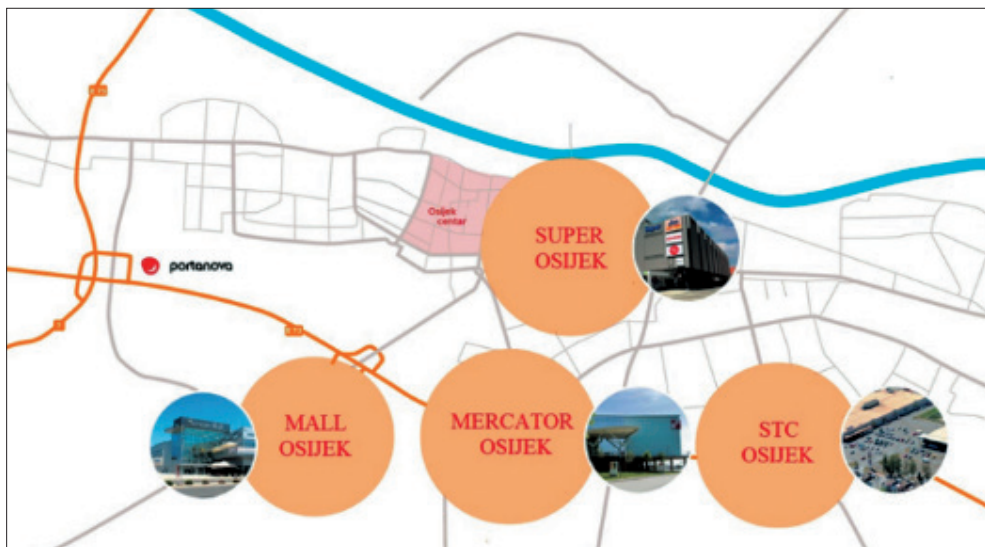
Slika 3. Prometna povezanost trgovačkog centra Portanova, Osijek (izvor: Vlastita obrada)

Nadalje, na temelju provedenog istraživanja došlo se do podataka da u 2018. godini trgovački centar *Portanova* posjetitelji najviše posjećuju osobnim automobilom, njih čak 84,9%, s obzirom na to da se Centar nalazi na rubnome dijelu grada, zatim taksijem 7%, gradskim prijevozom 4%, biciklom 3%, pješice 2% te ostalim sredstvima 0%. U 2011. godini 76,6% posjetitelja u centar je dolazilo osobnim automobilom, 16,4% *Portanova* autobusom, 2,5% pješice, 1,4% biciklom, 1,1% taksijem 0,8% gradskim prijevozom 1,1% ostalim sredstvima. S obzirom na podatke dobivene istraživanjem, u 2018. se godini u odnosu na 2011. godinu promijenilo to što je centar ukinuo svoj besplatni *Portanova* autobus te je uvedena izravna gradska autobusna linija do samoga trgovačkog centra. Ukidanjem besplatne autobusne linije vidljiv je porast dolazaka osobnim automobilom, potom taksijem, gradskim prijevozom te biciklom. Zadovoljstvo blizinom i dostupnošću trgovačkoga centra *Portanova* u Osijeku posjetitelji su na ljestvici od jedan do pet u prosjeku ocijenili s 4,19 u 2011. godini te s 3,78 u 2018. godini. Niža ocjena u 2018. godini u odnosu na 2011. godinu može se pripisati ukidanju besplatne autobusne linije – iako je Grad uveo izravnu gradsku autobusnu liniju, posjetitelji imaju trošak kupovine autobusne karte, što kod *Portanova* autobusa nije bio slučaj.

4.4. Konkurencija

Prilikom planiranja trgovačkoga centra konkurentska prednost izgrađuje se na temelju odabira lokacije, veličine i dizajna centra i ponude centra, dok se prilikom funkcioniranja centra konkurentska prednost gradi na popunjavanju preostalih praznih prostora dovođenjem novih atraktivnih zakupnika radi oformljivanja što kvalitetnije ponude centra, marketinškome planu oglašavanja, radnome vremenu te kvalitetnoj i susretljivoj upravi centra.

Trgovački centar *Portanova* primjer je projekta koji se uspješno pozicionirao ispred svoje konkurencije. Konkurenciju u gradu Osijeku čine trgovački centar *Mall Osijek*, *Mercator centar*, *Super Osijek* te maloprodajni park *STC Osijek*, dok su značajniji konkurenti u regiji trgovački centar *City Colosseum* u Slavonskom Brodu, *Golubica* u Vukovaru te maloprodajni parkovi *STC Valpovo* i *STC Našice*. Međutim, trgovački centar *Portanova* iskoristio je konkurentske prednosti tako što je smješten na iznimno povoljnoj lokaciji s izvrsnom vidljivošću i povezanošću, površinom je veći od svojih konkurenata – najveći je trgovački centar regije, atraktivnoga je i zanimljivog dizajna linijskog tipa tlocrta jednostavnoga za snalaženje ljudima u prostoru, obuhvaća ponudu raznolikoga sadržaja usklađenoga sa sklonostima i mogućnostima stanovništva. Zahvaljujući svemu navedenom, trgovački centar *Portanova* etablirao se kao vodeći trgovački centar u istočnoj Hrvatskoj.



Slika 4. Konkurencija trgovačkoga centra *Portanova*, Osijek (izvor: Vlastita obrada)

Provedeno istraživanje pokazalo je da posjetitelji sve manje posjećuju konkurentna odredišta. U 2011. godini 82,2% posjetitelja navelo je da posjećuje druge trgovačke centre, dok je taj broj u 2018. godini pao na 48,3%. Isto je postignuto zahvaljujući poboljšanoj i povećanoj ponudi sastava zakupnika trgovačkoga centra *Portanova*, kao i marketinškim aktivnostima centra. Dovodjenjem novih zakupnika centar je upotpunio svoju ponudu te postao atraktivniji, zahvaljujući čemu stanovnici sve manje imaju potrebu svoju potražnju zadovoljavati na drugim mjestima.

4.5. Veličina i dizajn

Veličina trgovačkoga centra *Portanova* prilikom planiranja određena je na osnovi istraživanja stvarnih potreba tržišta te se nakon sedam godina poslovanja može zaključiti da je veličina objekta optimalna s obzirom na potražnju i stanovništva i zakupnika. Izgrađena je na građevinskoj čestici površine gotovo 49.783 m², od čega je 10.760,00 m² uređeno zemljište, 15.773,00 m² parkiralište, a 23.250,00 m² poslovna zgrada.



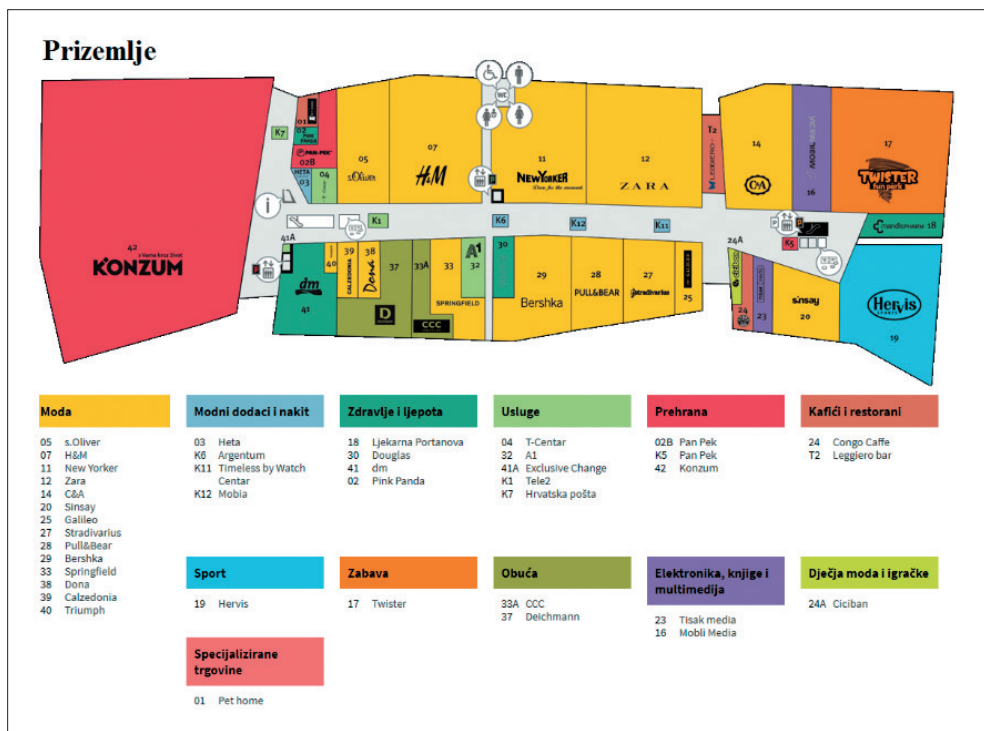
Slika 5. Fotografija trgovačkoga centra *Portanova*, Osijek
(izvor: Arhiva trgovačkog centra *Portanova*, Osijek)

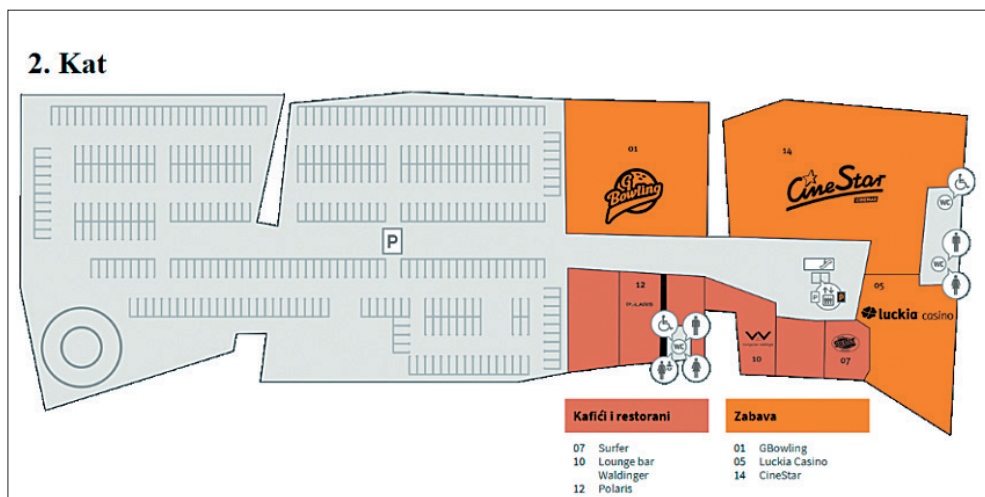
Objekt se sastoji od jedne podzemne i triju nadzemnih etaža trgovačko-ugostiteljske namjene s prostorima zabavnih sadržaja, s ukupnom bruto površinom od 79.000 m², od kojih je korisne površine za najam ukupno 39.770 m², što *Portanovu* čini najvećim centrom regije. S obzirom na dizajn, centar je atraktivno oblikovan. Tlocrt mu je linijski – vrlo jednostavan za snalaženje. Projekt ima 1.620 parkirnih mjesta raspoređenih na tri etaže – vanjsko parkiralište u razini prizemlja (454 parkirna mjesta), podzemna garaža (781 parkirno mjesto) te krovno parkiralište (385

parkirnih mjesta). Gužva i teži pronalazak parkirnog mjesta vidljivi su samo u vrijeme blagdana, inače je broj parkirnih mjesta i više nego zadovoljavajući. Zadovoljstvo izgledom trgovačkoga centra *Portanova* u Osijeku posjetitelji su na ljestvici od jedan do pet u prosjeku ocijenili s 4,52 u 2011. godini te s 3,95 u 2018. godini, dok su zadovoljstvo parkirnim mjestima u prosjeku ocijenili s 4,10 u 2018. godini (podatak za 2011. godinu ne postoji). Nešto niža ocjena u izgledu Centra u 2018. godini u odnosu na odnosu 2011. godinu može se pripisati činjenici da je trgovački centar *Portanova* u 2011. godini bio nešto novo i jedinstveno u Osijeku, te su se posjetitelji tijekom sedam godina već privikli na izgled objekta.

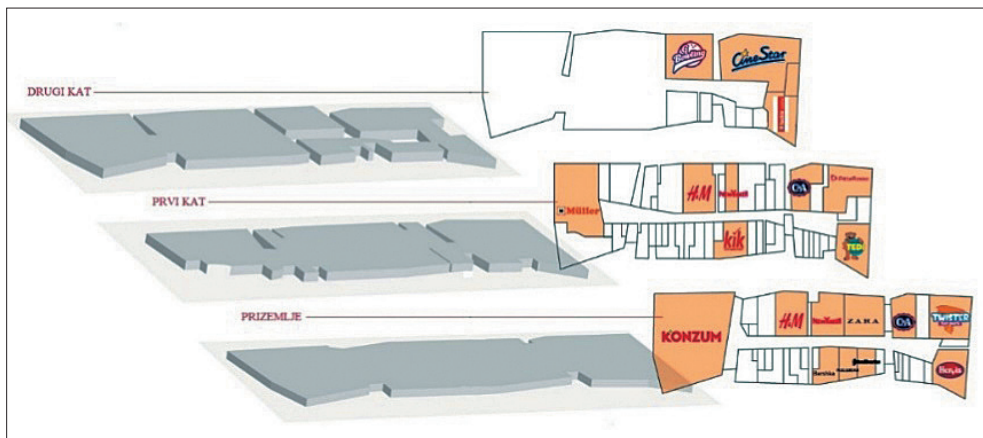
4.6. Sastav zakupnika

Ponuda zakupnika trgovačkoga centra *Portanova* prilagođena je preferencijama potrošača i njihovoj kupovnoj moći. Budući da je gravitirajuće područje slabije kupovne moći, popunjavanje centra baziralo se na zakupnicima nižega i srednjeg cjenovnog ranga. U ponudi ima i zakupnika skuplje cjenovne kategorije kako bi se pokrio i dio stanovništva koji si to može priuštiti. Napravljena je ravnoteža kako bi svaki kupac mogao pronaći nešto za sebe. Na ukupnoj površini za najam koja iznosi 39.770 m² u trgovačkome centru *Portanova* trenutno borave 94 zakupnika.





Slika 6. Tlocrti trgovačkog centra Portanova, Osijek (izvor: Arhiva trgovačkog centra Portanova, Osijek)



Slika 7. Sidrišni zakupnici u trgovačkom centru Portanova, Osijek
(izvor: Arhiva trgovačkog centra Portanova, Osijek)

Zakupnici su raspoređeni na tri etaže: prizemlje, 1. kat i 2. kat, sa sidrišnim zakupnicima strateški raspoređenim na svakoj etaži centra kako bi osigurali ravnomjeran protok kupaca po etažama, tj. kako bi potaknuli kupce da obiđu cijeli centar prilikom svoje kupnje. Prizemlje i prvi kat većim su dijelom popunjeni zakupnicima različitih branši standardnih robno-trgovačkih zakupnika, dok su na drugome katu smješteni zakupnici iz branše zabave i ugostiteljstva. Zakupnici su podijeljeni prema sljedećim kategorijama: moda, modni dodaci i nakit, zdravlje i ljepota, usluge, elektronika, knjige i multimedija, kućanstvo i namještaj, restorani i kafići, sport, zabava, obuća, prehrana, dječja moda i igračke te specijalizirane trgovine.

Sukladno udjelu u kvadraturi površine za najam, najzastupljenija branša jest moda s 34,87%, potom slijedi zabava s udjelom od 16,40% u ukupnoj površini, prehrana s 12,94% te obuća s 9,83%. Ostale su kategorije zastupljene nižim udjelima.

Projekt trgovačkoga centra *Portanova* u Osijeku primjer je raznovrsnog i tržištu prilagođenog sastava zakupnika te dobro raspoređenih sidrišnih zakupnika sa svrhom privlačenja kupaca i njihove kvalitetne cirkulacije. Nadovezujući se na napravljeno istraživanje, treba istaknuti da su posjetitelji trgovačkog centra *Portanova* u Osijeku na ljestvici od jedan do pet zadovoljstvo ponudom sadržaja u prosjeku ocijenili s 4,20 u 2011. godini te s 3,80 u 2018. godini. Iako se slobodno može reći da trgovački centar danas, u odnosu na 2011. godinu, ima više zakupnika i bolji sastav zakupnika, na temelju ocjene posjetitelja koja je niža nego 2011. godine možemo zaključiti da se i zahtjevi samih posjetitelja mijenjaju i bivaju sve veći. Stoga je zadatak svakoga trgovačkog centra konstantno pratiti želje i potrebe kupaca i posjetitelja te im se kontinuirano prilagođavati.

5. Zaključak

Suvremeni trgovački centar *Portanova* u Osijeku nastao je pažljivim planiranjem kao odgovor na potrošačke i socijalne potrebe stanovnika. Istraživanje tržišta potencijalnih kupaca, lokacija i pristupačnost, konkurencija, veličina i dizajn trgovačkog centra te sastav zakupnika ključni su čimbenici koji igraju važnu ulogu u planiranju i kreiranju suvremenoga trgovačkog centra. Na primjeru trgovačkog centra *Portanova* dokazano je da je uspješnost centra izravno povezana s navedenim čimbenicima i ovisna o njima. Istraživanje tržišta potencijalnih kupaca metodom vremenske udaljenosti ukazalo je na veličinu gravitacijskoga područja, sklonosti stanovništva, njegovu kupovnu moć te navike potrošnje, odnosno ukazalo je na važnost ekonomskih i demografskih karakteristika područja u kojem se trgovački centar nalazi. Odabir lokacije za gradnju objekta, rubni dio grada – zapadni ulaz u grad Osijek, udaljen 5 km od središta grada te u neposrednoj blizini sjecišta glavnih prometnica, osječke južne i zapadne obilaznice – ukazuje na odličan odabir lokacije. Kao i u prethodnim istraživanjima, i u slučaju planiranja trgovačkog centra *Portanova* dokazano je da odabir sidrišnih prodavaonica unutar trgovačkog centra uvelike utječe na percepciju potrošača, dok druge fizičke karakteristike centra imaju manje utjecaja. Nadalje, optimalna veličina trgovačkoga centra i idealna kombinacija zakupnika utječu na uspješnost trgovačkoga centra, pri čemu ne postoji jedinstvena formula koja se može primijeniti pri odabiru zakupnika centra i njegove veličine. To ovisi o samome tržištu, pri čemu svaki projekt izgradnje novoga trgovačkog centra zahtijeva analizu tržišta. Veličina trgovačkoga centra *Portanova* određena je na temelju istraživanja stvarnih potreba tržišta te se nakon sedam godina poslovanja može zaključiti da je veličina objekta optimalna s obzirom na potražnju i stanovništva i zakupnika. Znanstveni doprinos rada ogleda se u kvalitativnoj i kvantitativnoj analizi ključnih odrednica prilikom planiranja i kreiranja koncepta suvremenog trgovačkog centra na primjeru trgovačkog centra *Portanova* koji može poslužiti kao ogledni primjerak i studija slučaja budućim istraživačima na istu ili sličnu temu. Prema saznanjima autora, isto ili slično istraživanje na području Hrvatske nije provedeno. Ograničenja istraživanja odnose se na vrijeme provođenja ankete, u razmaku od sedam godina, te istraživanje nije longitudinalno, odnosno nije uključivalo iste uzorke iz populacije u dva vremenska razdoblja. Preporuke za buduća istraživanja uključuju provođenje ankete svake godine, čime bi i analiza podataka bila robusnija.

Zaključno, trgovački centar *Portanova* vodeći je trgovački centar regije koji se pozicionirao ispred svojih konkurenata. Na primjeru tog trgovačkog centra dokazano je da učinkovita maloprodajna politika može i mora uključivati ekonomske, socijalne i ekološki prihvatljive ciljeve.

Literatura

1. Bruwer, J. D. W. (1997). Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology. *Property Management*, 15(3), str. 160-172.
2. Burcu H. Ozuduru and Jean-Michel Guldmann (2013). *Retail location and urban resilience: towards a new framework for retail policy*. S. A. P. I. EN. S [Online], v. 6/1. Preuzeto s: <https://journals.openedition.org/sapiens/pdf/1620> (15. 07. 2018.)
3. Carpio Mendoza, José Julio (2017). *La Innovación En Los Centros Comerciales Y Su Impacto En El Desarrollo Regional (Innovation in Shopping Centers and its Impact on Regional Development)*. Revista Global de Negocios, 5/8,51-61. Preuzeto s: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3030932> (12. 07. 2018.)
4. Carter, C. C., Allen, M. T. ((2012). *A Method for Determining Optimal Tenant Mix (Including Location) in Shopping Centers*. Cornell Real Estate Review, 10, str. 72-85.
5. Coleman, P. (2006). *Shopping Environments: Evolution, Planning and Design*. Oxford: Architectural Press.
6. Delić M., Knežević, B. (2014). *Development of Shopping Centers in Central and South-eastern Europe*. International Scientific Book, str. 471-484
7. Dramowicz, E. (2005). *Retail Trade Area Analysis Using the Huff Model*. Directions Magazine 2. Preuzeto s: <http://www.directionsmag.com/entry/retail-trade-area-analysis-using-the-huff-model/123411> (01. 07. 2018.)
8. Finn, A., Louviere, J. (1996). Shopping center image, consideration and choice: anchor store contribution. *Journal of Business Research*, 35, str. 241-251.
9. Frasquet, M.; Vallet-Bellmunt T.; Gil, I. (2002). Key factors in shopping centre management: evidence from Spain. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(4), str. 337-354.
10. Garg, A. K., Steyn, S. (2014). The Ideal Tenant Mix and Shopping Centre Size for the Proposed Thatchfield Convenience Centre. *International Journal of Business and Management*, 10(1), str. 243-257.
11. Gruen, V., Smith, L. (1960). *Shopping Towns USA: The Planning of Shopping Centers*. New York: Reinhold Publishing Corporation.
12. Guy, C. (1994). *The Retail Development Process: Location, Property and Planning*. London: Routledge.
13. Huff, D. L. (1963). A probabilistic analysis of shopping center trade areas. *Land Economics*, 39(1), str. 81-90.
14. Huff, D. L. (2003). *Parameter estimation in the Huff model*, ArcUser, 10 (11), str. 34-36.
15. Huff, D., McCallum, B. M. (2008). *Calibrating the Huff Model Using ArcGIS Business Analyst*. California, ESRI White Paper.
16. Knežević, B., Pavić, V., Škrobot, P.(2017), *The Changing Function Of Shopping Centres In A Saturated Market // Economic Policy for Smart, Inclusive and Sustainable Growth / Stojkovic, Dragan; Bozovic, Milos; Radjenovic, Saša (ur.)*. Beograd: University of Blegrade, Faculty of Economics, str. 275-287.
17. Kovačević, M., Knežević, B. (2016). Trgovački centri u praksi: Društvena funkcija nudi priliku. *Ja trgovac* (ISSN 1847-9987), 6(59), str. 32-34.
18. Kotruljević, B. (2005). *Knjiga o umijeću trgovanja*. Zagreb: Binoza press.

19. Lang, R. E. (2003). *Edgeless Cities: Exploring the Elusive Metropolis*. Washington D. C., The Brookings Institution.
20. Mazza, L. & Y. Rydin (1997). *Urban sustainability: discourses, networks and policy tools*. *Progress In Planning*, 47(1), str. 1-74.
21. Mrvica Madarac, S., Stojanović, S. (2010). Izbor tržišta i lokacije prilikom otvaranja trgovačkih centara na primjeru Grada Osijeka: U: *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 199-212.
22. Perera, K. J. T., Sutha, J. (2018). Factors Influence on Consumers' Leisure Shopping Behaviour in Shopping Malls and Its Future Research Direction-Literature Review. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8/2.
23. Sebnem Burnaz, Y. Ilker Topcu, (2011). *A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, str. 317-324. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016521> (05. 07. 2018.)
24. Segetlija i drugi (2011). *Ekonomika trgovine*. Novi informator, str. 416-419.
25. Segetlija, Z. (2006). *Trgovinsko Poslovanje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku; Ekonomski fakultet u Osijeku.
26. Segetlija, Z., Lamza – Maronić M. (2001.). *Marketing trgovine*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku; Ekonomski fakultet u Osijeku.
27. *Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo*. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_39_889.html (pristupljeno 3. kolovoza 2017.)
28. Tauber, Edward M. (1972). *Why Do People Shop?*. *Journal of Marketing*, 36/4,46-49.
29. *Zakon o trgovini, članak 3*. NN, 68/13. Preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (pristupljeno 10. kolovoza 2017.)
30. <http://www.cushmanwakefield.com/en> (pristupljeno 2. srpnja 2018.)
31. <https://www.jatrgovac.com/2017/01/trgovacki-centri-aktualno-trgovacki-centar-kao-produkt-planiranja-spleta-zakupnika/> (pristupljeno 27. prosinca 2018.)

The Key Determinants in Planning and Creating the Concept of Modern Shopping Centres

Summary

Shopping centres as modern consumer structures are a result of present consumer lifestyle and hence form an inevitable part of everyday life. This paper presents the key determinants necessary for planning and creating a successful modern shopping centre. Five key determinants have been defined: study of potential consumer market; location and accessibility; competition; size and design of the centre; composition of lessees. The paper further presents the correlation of the key factors. It has been concluded that only after all the afore-

mentioned factors are satisfied, the result may be a successful and profitable project. The analysis of the case of the *Portanova* Shopping Centre in Osijek has proved this thesis. The data have been gathered from primary and secondary sources. Primary data have been gathered by applying the monitoring and poll conducting methods, whilst the studies carried out earlier and the data provided by the shopping centres have served as the secondary source.

Keywords: location; retail trade; competition; composition of lessees; shopping centre.

Izv. prof. dr. sc. Martina Briš Alić
Ekonomski fakultet u Osijeku
Gajev trg 7, HR – 31000 Osijek
mbris@efos.hr

Dr. sc. Martina Harc
Znanstveni suradnik
Zavod za znanstveni i umjetnički rad HAZU u Osijeku
Franje Kuhača 29/I, HR – 31000 Osijek
harc@hazu.hr

Sanja Romić
Properta d.o.o.
M. Divalta 58, HR – 31000 Osijek
sanja.romic1@gmail.com