

Draženka Ćosić*
Tin Bobovčan**

TRENDOVI MALOPRODAJNOG POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Sažetak

Uloga maloprodajnog poslovanja sve je značajnija u suvremenom gospodarstvu Republike Hrvatske. Rad donosi analizu stanja te trendova koncentracije, konsolidacije i internacionalizacije maloprodajnog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Također su prikazani glavni izazovi s kojima se susreću maloprodajna poduzeća s naglaskom na njihovu digitalizaciju i modernizaciju poslovanja. Fokus i preferencije krajnjih potrošača kontinuirano se mijenjaju i sve su više usmjerene na elektroničku trgovinu i digitalizaciju dosadašnjeg poslovanja, što znači da uspješno mogu poslovati samo oni maloprodajni trgovački lanci koji svoje strategije i taktike poslovanja što prije prilagode tim trendovima.

Ključne riječi: maloprodaja, koncentracija, internacionalizacija, konsolidacija, digitalizacija

1. Uvod

Trgovina je važna gospodarska djelatnost što se ogleda u njezinu udjelu u bruto domaćem proizvodu, broju zaposlenih te broju poslovnih subjekata koji se njome bave. Sve veći broj čimbenika iz dinamičkog okruženja utječe na konačan oblik i način funkcioniranja trgovačke djelatnosti. Republika Hrvatska članica je Europske unije, a time i dio svjetskog tržišta te je izložena snažnom prodoru stranih multinacionalnih trgovačkih lanaca koji zauzimaju sve važniji i veći udio na nacionalnom tržištu maloprodaje.

Digitalizacija poslovanja maloprodajnih poduzeća posljednjih je desetljeća najznačajniji izazov s kojim se susreće maloprodaja koja je, kada je uspoređujemo s ostalim članicama Europske unije, i dalje u Hrvatskoj nedovoljno zastupljena.

* Draženka Ćosić, univ. spec. oec., Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, dcosic@libertas.hr

** Tin Bobovčan, bacc. oec., Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, tbobovcan@student.libertas.hr

2. Pojam i povijesni razvoj trgovine na malo u svijetu i u Republici Hrvatskoj

Trgovina na malo jest zapravo prodaja robe ili usluga određenom kućanstvu te obuhvaća sve transakcije u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod putem osobne, obiteljske ili kućanske uporabe (Segetlija, 1999). U današnje doba maloprodajna se poduzeća susreću s raznim izazovima, te su primorana na kontinuirane promjene i inovacije da bi konkurirale na tržištu i na taj način osigurale uspješno poslovanje.

Važnost maloprodaje u nacionalnom gospodarstvu u kontinuiranom je povećanju te se, osim samostalnih vlasnika kojima je zanimanje maloprodaja, povećava broj pojedinaca koji pripadaju tzv. korporativnoj maloprodaji u koju se mogu ubrojiti korporativni lanci prodavaonica, dobrovoljni lanci, korporacija maloprodavača, kooperacija potrošača, franšizne organizacije i prodajni konglomerati (Kotler i Keller, 2006).

Trgovački lanci kakve danas poznajemo pojavljuju se u SAD-u u 1920-im i 1930-im godinama kada se iz dotadašnjih manjih lokalnih trgovina u obiteljskom vlasništvu razvijaju samoposlužne prodavaonice od kojih kasnije nastaju trgovački lanci. Dotadašnje su trgovine funkcionirale sustavom narudžbi „preko pulta” te su trgovale prehrambenim i neprehrambenim proizvodima. Širenje trgovačkih lanaca omogućilo je početak zajedničke nabave koja je snizila nabavne cijene proizvoda i pojavu centralnih skladišta koja su osiguravala sigurnu zalihu čuvanu u boljim uvjetima i olakšala logistiku (Reardon i Gulati, 2008).

U 1950-im godinama lanci supermarketa dosežu već oko 80 % tržišnog udjela te potiskuju dotadašnje manje trgovine (Reardon i Gulati, 2008). Tome pridonosi i Sam Walton, vlasnik lanca trgovina Walmart koji 1990-ih godina postaje vodeći trgovački lanac u SAD-u. Walmart je uveo novu politiku nabave direktno od proizvođača i stvarao mrežu distribucijskih centara s kojima može održavati niske troškove i time i ponuditi niže cijene u odnosu na konkurenciju.¹ Prema podacima National Retail Federation iz 2023. vodeći trgovački lanac u svijetu upravo je Walmart, a slijede ga Amazon.com iz Amerike, Schwartz grupa iz Njemačke, Aldi iz Njemačke, Costco iz Amerike te Ahold Delhaize iz Nizozemske (NRF, 2023).

Počeci trgovačkih lanaca u Hrvatskoj sežu u 1950-te i 1960-te godine, a nastaju iz trgovina u društvenom vlasništvu (Diona, Konzum itd.). Trgovine tih lanaca većinom su bile manjih površina. Konsolidacija i internacionalizacija u maloprodajnom poslovanju dovode do trenda rasta velikih prodajnih formata (Reardon, Vrabec, Karakas i Fritsch, 2003). Prvi veći supermarket, koji je nudio prehrambenu i neprehrambenu robu, otvoren u Hrvatskoj bio je Getro. Otvoren je 1994. u Zagrebu i funkcionirao je na principu *Cash&Carry* trgovine (Reardon i sur., 2003). Proces tranzicije trgovine u Hrvatskoj, koji je počeo početkom 1990-ih, prema Jakovčić (2008) uključuje nekoliko velikih promjena:

¹ <https://corporate.walmart.com/about/history> (15. studenoga 2024.)

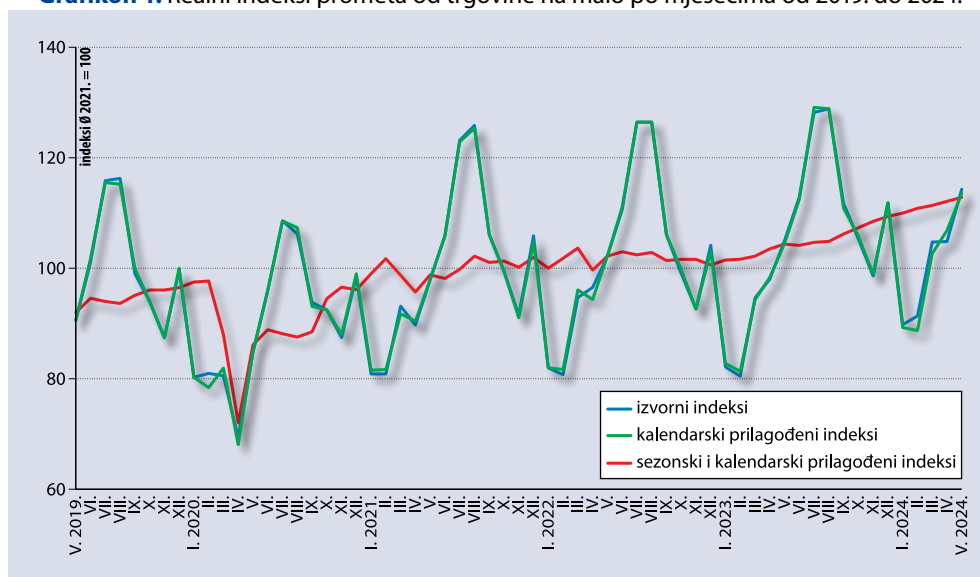
- pojavu novijih oblika trgovine koji do sada nisu bili zastupljeni
- promjene u veličini prodajnih prostora, pri čemu je sve veća kvadratura prodajnih prostora
- promjene u strukturi vlasništva trgovine gdje više nije isključivo jedan vlasnik nego se otvara mogućnost suvlasništva
- promjene u lokaciji prodajnih prostora s obzirom na to da se trgovački lanci šire diljem zemlje i različitih geografskih područja
- promjene u strukturi proizvoda gdje dolazi do novih proizvoda, novih trgovačkih marki i sl.

Ulazak stranih trgovačkih lanaca na hrvatsko maloprodajno tržište dovelo je i do promjene mentaliteta kupaca kojima postaje dostupan veći izbor različitih proizvoda, pa se mijenja i način kupovine.

3. Koncentracija i konsolidacija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj

Podatci Državnog zavoda za statistiku objavljeni 28. lipnja 2024. pokazuju da se nastavlja porast realnog prometa od trgovine na malo 14. mjesec zaredom na godišnjoj razini. U prvih pet mjeseci 2024. kalendarski prilagođen promet od trgovine na malo realno je porastao 8,6 % u odnosu na isto razdoblje prethodne godine (Državni zavod za statistiku, 2024).

Grafikon 1. Realni indeksi prometa od trgovine na malo po mjesecima od 2019. do 2024.



Izvor: Državni zavod za statistiku (2024)

Analizirajući djelatnost subjekta 47.11 – Trgovina na malo u nespecializiranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima, vidljivo je da je Konzum plus d. o. o. u 2023. na 1. mjestu u odnosu na ukupne prihode s udjelom od 21,56 %. Slijede ga Lidl Hrvatska s udjelom od 15,99 % i SPAR Hrvatska s 13,24 %. Sveukupno u djelatnosti 47.11 postoji 965 subjekata (broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća). Prvih 10 subjekata u djelatnosti drži udio od 85,67 %, što je nešto manji udio u odnosu na 2022. Godine 2022. udio deset najvećih trgovaca iznosio je 86,4 %, što je porast koncentriranosti tržišta u odnosu na udio od 83,5 % iz 2021. Navedeni rast pripisuje se rastu tržišnog udjela Studenca i Trgovine Krk. Sukladno s tim, prvih deset trgovaca obuhvaća 4/5 tržišta maloprodaje mješovitom robom (Državni zavod za statistiku, 2024).

Tablica 1. Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2023.)

rang	naziv poduzeća	udio u top 10 (%)	udio u djelatnosti (%)
1.	KONZUM plus d.o.o.	25,17	21,56
2.	LIDL Hrvatska d.o.o. k.d.	15,99	13,69
3.	SPAR Hrvatska d.o.o.	13,24	11,35
4.	PLODINE d.d.	11,93	10,22
5.	KAUFLAND Hrvatska k.d.	9,9	8,48
6.	STUDENAC d.o.o.	8,83	7,57
7.	TOMMY d.o.o.	8,2	7,02
8.	NARODNI TRGOVAČKI LANAC d.o.o.	2,39	2,05
9.	TRGOVINA KRK d.d.	2,36	2,03
10.	BOSO d.o.o.	1,99	1,7
	ostali u djelatnosti		14,33

Izvor: Poslovna Hrvatska²

Iako prvi po veličini ostvarenih prihoda Konzum plus d. o. o. zauzima treće mjesto prema ostvarenom EBIT-u u 2023. Na prvom je mjestu Lidl Hrvatska, a slijede ga Plodine što je vidljivo iz Tablice 2.

Tablica 2. Udio u djelatnosti prema EBIT (2023.)

rang	naziv poduzeća	udio u top 10 (%)	udio u djelatnosti (%)
1.	LIDL Hrvatska d.o.o. k.d.	25,96	21,35
2.	PLODINE d.d.	21,87	17,99
3.	KONZUM plus d.o.o.	19,16	15,76
4.	TOMMY d.o.o.	8,58	7,06
5.	STUDENAC d.o.o.	6,84	5,63

² <https://poslovna.hr> (29. srpnja 2024.)

rang	naziv poduzeća	udio u top 10 (%)	udio u djelatnosti (%)
6.	KAUFLAND Hrvatska k.d.	6,68	5,49
7.	SPAR Hrvatska d.o.o.	3,47	2,85
8.	RIBOLA d.o.o.	3,28	2,7
9.	NARODNI TRGOVAČKI LANAC d.o.o.	2,26	1,86
10.	TRGOVINA KRK d.d.	1,9	1,56
	ostali u djelatnosti		17,75

Izvor: Poslovna Hrvatska³

Istraživanje AZTN-a za 2022. godinu pokazuje rast ukupnog broja prodajnih mjesta, odnosno za 171 prodajno mjesto (3,5 %), kao i povećanje neto prodajne površine u iznosu od 31.700 kvadratnih metara (2,1 %) u odnosu na 2021. godinu (Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, 2023).

4. Strategije i taktike vodećih maloprodajnih lanaca

Konzum plus s više od 628 prodajnih lokacija vodeći je maloprodajni trgovac mješovitom robom koji svoju strategiju poslovanja temelji na velikom broju prodajnih mjesta lako dostupnih krajnjim potrošačima.⁴ No njegov tržišni udio bilježi blagi pad, dok raste udio članica Schwarz Grupe – Lidl i Kaufland. Treba svakako istaknuti značajniji rast koji posljednjih godina bilježi Studenac, a koji primjenjuje strategiju rasta akviziranjem manjih lokalnih maloprodajnih trgovaca poput Istarskih supermarketa, Sonika Zadar, Bure trgovine, Lonia trgovine, Pemo Dubrovnik, Duravit, Kordun Slunj, Strahinjčica, Špar Bjelovar itd. Tako Studenac trenutačno ima više od 1200 prodavaonica što mu je omogućilo učvršćivanje pozicije u deset vodećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj.⁵

Konzum među prvim trgovačkim lancima uvodi svoju privatnu trgovačku marku slijedeći praksu najvećih trgovačkih lanaca, prvi uvodi dugotrajni program nagrađivanja lojalnih kupaca putem MultiPlus kartice te mogućnost *online* kupnje u Konzum Internet prodavaonici. Poslovanje širi i na segment veleprodaje gdje mu je glavni konkurent Metro. Godine 2010., prepoznavši važnost kvalitetnog prodajnog osoblja, otvara se Konzum Akademija, centar unutar kojeg se vrši selekcija i edukacija zaposlenika. Iste se godine predstavlja Konzum klik preuređena internetska prodavaonica kao budući važan kanal prodaje. Uslijed financijskih problema Agrokora mijenja se vlasnička struktura te započinje proces restrukturiranja kompanije koja od 1. travnja 2019. posluje pod izvanrednom upravom. Konzum postaje Konzum plus te iz

³ <https://poslovna.hr> (29. srpnja 2024.)

⁴ <https://tvrtka.konzum.hr> (15. studenoga 2024.)

⁵ <https://tvrtka.studenac.hr> (15. studenoga 2024.)

dioničkog društva postaje društvo ograničene odgovornosti u vlasništvu Fortenova grupe. Fortenova grupa tada nastavlja s uvođenjem različitih inovacija – pokreće se prva *loyalty* kampanja pod nazivom Zdravoljupci te se uvode prve samoposlužne pekarnice u prodavaonici. Također se uvode i *cashless* samoposlužne blagajne. Godine 2021. omogućava se kupovina kriptovalutama, pa Konzum plus postaje prvi trgovački lanac u Hrvatskoj s navedenom opcijom. Jedna je od najvećih inovacija uvođenje prve SMART trgovine 2023. koja omogućuje potrošačima kupnju putem aplikacije, što predstavlja jednostavnu kupnju, bez zadržavanja i gužvi. Također se uvodi Konzum Express dostava pod geslom „Kad ti je bitno, stižemo hitno” koja omogućuje da namirnice budu dostavljene na kućnu adresu u roku od 60 minuta. Stoga je činjenica da Konzum plus predstavlja jedan od vodećih trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj i to već duži niz godina.⁶

Lidl je lanac diskontnih prodavaonica njemačke grupacije Schwarz sa sjedištem u Neckarsulmu u pokrajini Baden-Württemberg. Za 2023. podatci prikazuju da Lidl posjećuje gotovo 8 milijuna kupaca dnevno u oko 11.500 prodavaonica u 30 država svijeta. Lidl je trenutno najveći diskontni trgovački lanac u Europi, a prisutan je također na američkom tržištu od 2017. Izgled je Lidlovih trgovina standardiziran. Trgovine su oblikovane tako da imaju pet uzdužnih glavnih prolaza i samoposlužnu pekarnicu. Uređenje trgovine na razini je supermarketa iako je riječ o diskontu. U ponudi robe prevladavaju privatne robne marke u pakiranjima namijenjenima za prodaju na policama. Cilj im je ponuditi kupcu proizvode za svakodnevnu upotrebu po što povoljnijoj cijeni. Lidl svoj ulazak na hrvatsko tržište započinje 2002. te provodi strategiju ulaganja i širenja svoje prodajne mreže, pa Lidl danas u Hrvatskoj broji preko 107 trgovina.⁷

Lidlov lanac trgovina u Hrvatskoj je blizu zasićenja tržišta te posljednjih godina dolazi do većih ulaganja u obnovu i proširenje trgovina u odnosu na ulaganja u otvaranje novih trgovina na novim lokacijama. Također povećavaju ulaganja u marketing kojima osiguravaju svoju tržišnu poziciju s težnjom proširenja udjela na tržištu. Putem trajnog *loyalty* programa, odnosno programa vjernosti, omogućavaju potrošačima kupovinu uz kupone s popustima, digitalni račun te informacije o lokacijama i radnim vremenima trgovina na različitim lokacijama. Također, putem aplikacije Lidl Plus moguće je vidjeti ponude iz digitalnog letka, planirati kupnju te proučiti podatke o obavljenim kupnjama (Deloitte, 2022).

Plodine su osnovane 1993. sa sjedištem u Rijeci. Iste godine otvoren je prvi prodajni centar koji je nudio širok asortiman proizvoda te je davao prednost hrvatskim proizvodima i povoljnim cijenama.⁸ Godine 2005. i 2006. predstavljaju godine eks-

⁶ <https://tvrka.konzum.hr> (15. studenoga 2024.)

⁷ <https://www.lidl.hr> (15. studenoga 2024.)

⁸ <https://www.plodine.hr> (15. studenoga 2024.)

panzije lanaca supermarketa diljem Hrvatske. Iste godine, zajedno s Mercator-H d. o. o., osnivaju novo društvo Mercator-Plodine d. o. o. te im se u savez 2008. priključuje i BILLA. Navedeno se partnerstvo održao na tržištu do veljače 2010. kada je raskinuto. Plodine u svom sastavu imaju više od 141 supermarketa diljem Hrvatske te svoju poziciju nastoje zadržati tako da otvaraju nove prodajne centre i strateški mijenjaju strukturu asortimana (Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, 2023).

Kaufland je njemački lanac diskontnih trgovina te je kao i Lidl član grupacije Schwarz. Danas Kaufland broji 1.300 prodavaonica diljem svijeta.⁹ Kaufland u Hrvatsku dolazi 2001. godine kada otvara prvu prodavaonicu u Karlovcu. Tijekom 2010. Kaufland ponudu u Hrvatskoj proširuje vlastitom robnom markom K-Classic.¹⁰

Od 2020. Kaufland svojim potrošačima pruža mogućnost programa vrijednosti u obliku kartice – Kaufland Card, a pruža se i mogućnost mobilne aplikacije putem koje se mogu pronaći ponude proizvoda, akcije i popusti. Skeniranjem Kaufland Card kartice Kaufland dobiva informacije o preferencijama kupaca te na temelju toga može u budućnosti slagati ponude i ispunjavati potražnju i potrebu kupaca odnosno potrošača. Tijekom 2022. godine broj poslovnica u Hrvatskoj bio je 44 (Deloitte, 2022).

SPAR Hrvatska d. o. o. osnovana je od strane austrijske grupacije SPAR Austria 2005. te je najmlađa tvrtka unutar grupe. SPAR Austria samo je jedan dio međunarodne grupacije samostalnih maloprodajnih tvrtki koje posluju pod zajedničkim znakom jelke. Danas samostalne SPAR tvrtke posluju u 35 zemalja na četiri kontinenta, a njihov broj neprestano raste. Uz Austriju i Hrvatsku navedena grupacija prisutna je i u drugim europskim zemljama poput sjeverne Italije, Slovenije i Mađarske. Prvi INTERSPAR hipermarket u Hrvatskoj otvoren je u Zadru 2005. IPERCOOP hipermarketi u Splitu, Osijeku i Zagrebu preuređeni su u INTERSPAR te od 2009. SPAR otvara sve više supermarketa. U 2014. došlo je do velikog iskoraka u poslovanju SPAR-a preuzimanjem 20 poslovnica Dione te u 2017. preuzimanjem Bille. U 19 godina poslovanja na hrvatskom tržištu maloprodaje SPAR je izgradio snažnu poziciju te je danas, sa 130 trgovina, četvrti najveći trgovački lanac u zemlji.¹¹

SPAR Hrvatska u 2021. osvojio je nagradu za najbolje društveno poslovanje u zemlji. Zanimljiva je činjenica da oko 76 % djelatnika čine osobe ženskog spola, od kojih je 62 % na rukovodećim mjestima (Deloitte, 2022). Također, već četvrtu sezonu zaredom, SPAR Hrvatska provodi projekt pod nazivom „Startaj Hrvatska” unutar kojeg putem televizijske emisije osam mladih poduzetnika iz cijele Hrvatske predstavlja svoje domaće proizvode te će na kraju najbolji od njih svoje proizvode moći uvrstiti među proizvode SPAR-a.¹²

⁹ <https://karijera.kaufland.hr> (15. studenoga 2024.)

¹⁰ <https://tvrtka.kaufland.hr> (15. studenoga 2024.)

¹¹ <https://www.spar.hr> (15. studenoga 2024.)

¹² <https://www.spar.hr/startaj-hrvatska> (15. studenoga 2024.)

5. Izazovi u poslovanju maloprodajnih lanaca u Republici Hrvatskoj

U posljednjih nekoliko godina događaju se značajnije promjene u gospodarstvu Hrvatske, kao i diljem svijeta. Mnoštvo različitih izazova koji se javljaju tijekom zadnjih godina (rast inflacije, pandemija COVID-19 virusa, rat u Ukrajini i na Bliskom istoku) značajno su utjecali na gospodarstvo svake zemlje te samim time doprinijeli mnoštvu promjena u poslovanju trgovačkih lanaca Republike Hrvatske, ali i diljem svijeta.

Rat u Ukrajini imao je značajan utjecaj na europsko gospodarstvo i rast inflacije – u odnosu na poremećaj u opskrbi energijom, rast cijena energenata, žitarica i određenih minerala. Ukrajina i Rusija čine 30 % svjetskog izvoza pšenice, 20 % izvoza kukuruza, umjetnih gnojiva i plina te 11 % nafte. Nije teško zaključiti da navedena zbivanja na tim područjima značajno utječu na rast inflacije na području Europske unije te da sve to ima direktan utjecaj na maloprodaju i same potrošače (Anić, 2022).

Da bi se smanjio pritisak inflacije, poduzeća u maloprodajnom sektoru usmjerena su na optimizaciju poslovnih procesa s fokusom na minimalizaciji troškova. Poslovanje usmjeravaju prema digitalizaciji poslovanja te jačanju automatizacije poslovanja (Deloitte, 2023).

U digitalizaciji veliki značaj predstavlja e-trgovina, koja je zasada i dalje slabo zastupljena u Hrvatskoj. Ono o čemu poduzeća trebaju voditi računa prilikom e-trgovine jest da plaćanje bude sigurno, da isporuka bude brza, a dostava brza i sigurna (Anić, 2022).

Posebno valja istaknuti da se sve češće naglašavaju preporuke za održivost poslovanja da bi se smanjili troškovi, poboljšao utjecaj na okoliš te na društvo općenito, a neke su od glavnih preporuka za održivost poslovanja (Deloitte, 2023):

- tržište preprodaje – čime se želi poticati na održivost proizvoda te omogućavanje drugima da iskoriste proizvod koji smo mi upotrebljavali u slabijoj mjeri i koji je još uvijek u potpunosti funkcionalan
- poticati na održivost i ekonomičnost opskrbnih lanaca
- koristiti se različitim digitalnim tehnologijama za održivost poslovanja
- poštivanje propisa i okvira prema ESG standardima – važnost čimbenika okoliša, društva i upravljanja u donošenju poslovnih odluka.

Kada je riječ o trgovini na malo tijekom pandemije COVID-19, i ona je doživjela značajne gubitke, ne samo u Hrvatskoj već i diljem svijeta (Deloitte, 2023). Potrošači su bili zatvoreni u svojim domovima što je potaknulo mnoge tvrtke na pokretanje elektroničkih trgovina te unaprjeđenje digitalizacije trgovine na malo da bi ipak kupovinu omogućili svojim potrošačima, ali i da bi spriječili i prevenirali velike financijske gubitke (Balog, 2021).

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku tijekom 2020. u Hrvatskoj je zabilježen porast internetske trgovine 19,8 % u odnosu na isti period prethodne godine. Tada je započeo prvi značajniji razvitak internetske trgovine, a nastavio se i tijekom 2021. U kolovozu 2021., u odnosu na kolovoz 2020., trgovina na malo internetom ili poštom porasla je čak 55,1 % (Državni zavod za statistiku, 2021).

U Hrvatskoj od maloprodajnih trgovaca Konzum plus ima najrazvijeniju internet trgovinu. Trgovine prehrambenih proizvoda tijekom pandemije imale su najmanje gubitke s obzirom na to da se na njih nisu odnosile mjere zatvaranja, već samo pridržavanja sigurnosnih uputa. Osim toga, trgovine prehrambenim proizvodima doživjele su visoki porast količinske prodaje u ožujku 2020. jer su u tim periodima potrošači, zbog straha od nestašice prehrambenih proizvoda, kupovali zalihe tih proizvoda te na taj način povećali udio prodaje u trgovinama (Office for National Statistic, 2021).

Osim navedenog, pandemija je u maloprodaji ostavila i značajne posljedice na zaposlenike maloprodajnih poduzeća. Javio se novi koncept „rada od kuće” te su poduzeća bila primorana donositi teške odluke o tome tko može raditi od kuće, a tko je zaista fizički potreban za obavljanje proizvodnog procesa. Sve je to značajno otežavalo onim poduzetima u kojima rad od kuće nije bio moguć, uključujući otežanu organizaciju smjenskog rada te nedostatak ljudskog kadra kada je određeni zaposlenik obolio te je bio dužan biti u karanteni i slično (Vrban, 2021).

6. Digitalna transformacija poslovanja maloprodajnih poduzeća

Digitalna transformacija pojam je koji se posljednjih desetljeća iznimno često upotrebljava kada je riječ o poslovanju poduzeća maloprodaje i veleprodaje. Pojam digitalne transformacije može se definirati kao „promjena u načinu na koji poduzeće koristi digitalne tehnologije za razvoj novog digitalnog poslovnog modela koji pomaže priskrbiti veću vrijednost za poduzeće” (Burilović, 2020: 198).

Stanje digitalne transformacije Hrvatske prati se uz pomoć istraživanja Hrvatskog digitalnog indeksa (HDI) koji analizira spremnost hrvatskog gospodarstva na primjenu novih digitalnih tehnologija koje mijenjaju tradicionalan način i organizaciju poslovanja. Europska komisija također prati digitalni napredak država članica putem Indeksa digitalnog gospodarstva i društva (DESI indeks). Prema DESI indeksu za 2021. Hrvatska se nalazi na 19. mjestu od ukupno 27 država članica u donosu na 18. mjesto u 2020. Najviše zaostaje u kategoriji Digitalne javne usluge gdje je zauzela tek 24. mjesto. Prema DESI indeksu Hrvatska se nalazi na 21. mjestu u 2022. u odnosu na ostale članice EU-a (Europska komisija, 2023).

Za većinu je hrvatskih poduzeća digitalna transformacija važna tema, ali za samo 3,7 % ona predstavlja prioritet i trenutačni fokus. Kao razloge za slabiju digitalnu transformaciju poduzeća su uglavnom navodila nedostatak vremena za njezino provođenje, financijske razloge (troškove) te veliki fokus na dosadašnji način poslovanja (Perić, 2022).

Elektronička trgovina predstavlja prelazak iz fizičke prodavaonice u digitalno okruženje. Digitalizacija se u tom slučaju uglavnom odnosi na proizvod/uslugu, poslovni proces i isporuku/dostavu. U odnosu na stupanj digitalizacije trgovina se može podijeliti na (Turban, King, Lee, Liang i Turban, 2010):

- tradicionalnu trgovinu – proizvod, poslovni proces i isporuka zastupljeni su u fizičkoj prodavaonici te nemaju nikakav doticaj s digitalnim okruženjem
- djelomično elektroničku trgovinu – jedan od aspekata (proizvod, proces ili isporuka) moraju biti zastupljeni u digitalnom okruženju
- čistu elektroničku trgovinu – sva su tri aspekta (proizvod, proces i isporuka) u digitalnom okruženju.

Također, u današnje digitalno doba, sukladno kupovnim navikama prema Sayyida, Hartini, Gunawan i Husin (2021), razlikuju se četiri kategorije:

- kupovinu u fizičkim trgovinama kao tradicionalnu kupovinu
- *online* kupovinu koja se odvija isključivo putem digitalnih medija
- *showrooming* u kojem potrošači istražuju proizvod u jednom kanalu prije kupnje u drugom kanalu (npr. pregled i izbor proizvoda u fizičkoj trgovini, ali kupnja *online*)
- *webrooming* u kojem potrošači posjećuju *online* trgovine prije kupovine u fizičkoj trgovini.

Digitalizacijom poslovanja maloprodajna poduzeća mogu ostvariti globalni doseg prema potrošačima. Jedini uvjet koji mora biti ispunjen jest taj da potrošač posjeduje pristup internetu, odnosno da je u mogućnosti pristupiti elektroničkoj trgovini (Žeravica, 2023).

Veliki značaj za digitalizaciju poslovanja poduzeća imaju i društvene mreže. Putem društvenih mreža odnos se između poduzeća i potrošača intenzivira te se putem interakcije ostvaruje personalizirani pristup potrošačima. Tijekom svakodnevne interakciju lakše se saznaju preferencije i potrebe potrošača te je tako omogućeno efikasnije poslovanje i zadovoljenje potrošačkih potreba (Laudon i Traver, 2014).

Statistika pokazuje da u 2023. godini 5,3 milijardi stanovnika svijeta ima pristup internetu odnosno $\frac{2}{3}$ ukupnog stanovništva. Međutim, preostali dio stanovnika još uvijek nema mogućnost svakodnevnog pristupa internetu te bi samim time bio zakinut kada bi trgovine poslovale samo elektroničkim kanalima (Petrosyan, 2024).

Prednost elektroničke trgovine jest brže obavljanje kupovine, izbjegavanje gužve i čekanja u redovima pri čemu potrošači, u današnjem užurbanom načinu života,

štede svoje dragocjeno vrijeme. Također potrošač može svoju kupovinu obaviti u bilo koje doba dana, ne ovisi o radnom vremenu kao što je do sada ovisio kada je riječ o tradicionalnoj, fizičkoj trgovini (Dadić, Plazibat i Petričević, 2018).

Putem digitalizacije poslovanja maloprodajnih poduzeća smanjuju se troškovi marketinga te se na efikasniji način poboljšava slika o poduzeću. S obzirom na to da su društvene mreže lako dostupne svima i da su interaktivne na svakodnevnoj bazi u odnosu poduzeća i potrošača, lako je doći do raznih informacija o preferencijama potrošača, njihovim potrebama te povjerenju. Međutim, riječ je o mnoštvu sistemskih i korisničkih podataka kojima je potrebno efikasno i učinkovito upravljati da bi se dobile samo one relevantne informacije koje su potrebne za poboljšanje poslovanja poduzeća (Jetter, Satzger i Neus, 2009).

Sukladno navedenom potrebno je svakodnevno ulaganje u znanja i vještine zaposlenika, posebice u području digitalizacije, digitalnog marketinga i ostalih područja koja su potrebna da bi se poslovanje poduzeća digitaliziralo. Sve to iziskuje nove troškove koji većini manjih poduzeća maloprodaje često nisu prihvatljivi. Također nemaju svi potrošači potrebna znanja i vještine u korištenju novijih digitalnih tehnologija te je prelazak na takav oblik poslovanja i dalje riskantan u smislu gubitka dijela potrošača (Žeravica, 2023).

Jedan od najbitnijih čimbenika uspješnog digitalnog poslovanja maloprodajnih poduzeća jest povjerenje potrošača prema takvom obliku poslovanja. Kupci su vrlo često zabrinuti vezano za plaćanje digitalnim putem i za sigurnost njihovih podataka koje daju elektroničkim platformama na uvid. Povjerenje kupca prema elektroničkim trgovinama ovisi o reputaciji, dobrom glasu, percipiranoj investiciji, kontroli, upoznatosti te o dobivenim informacija od strane bliskih osoba. Da bi se stvorilo povjerenje prema poduzeću, poduzeće mora ulagati velik trud da bi stvorio dobru i kvalitetnu sliku o sebi (Žeravica, 2023).

7. Zaključak

Tržište maloprodaje izuzetno je dinamično te se na njemu događaju brze strukturne promjene. U posljednjih deset godina značajke tržišta maloprodaje u Hrvatskoj obilježili su trend konsolidacije, internacionalizacije, koncentracije i digitalizacije.

Veliki trgovački lanci, odnosno prvih deset poduzetnika zajedno, drže preko 80 % tržišnog udjela maloprodaje. Ulazak međunarodnih trgovačkih lanaca na tržište pokrenuo je gospodarski razvoj, a jaka je konkurencija potaknula domaće maloprodavače i proizvođače na okrupnjavanje i kooperaciju. Stoga se može zaključiti da je tržište maloprodaje u Hrvatskoj koncentrirano i asimetrično iako se zadnjih godina bilježi pad pokazatelja koncentriranosti i smanjenje asimetrije, odnosno razlike između lidera i drugog na tržištu.

Najbrže rastući maloprodavači u Hrvatskoj rast su ostvarili na način da su otvarali nove poslovnice, spajali se s drugim trgovačkim lancima, digitalizirali poslovne procese i povećali prodaju putem interneta. Pojavom *online* trgovine i digitalizacijom poslovanja trgovački lanci nastoje pratiti tržišne trendove i prilagođavati svoje poslovanje novim promijenjenim uvjetima da bi bili konkurentni na maloprodajnom tržištu.

Sve se veća važnost pridaje kvalitetnoj radnoj snazi koja će ponuditi kvalitetnu i ugodnu kupnju za svakog potrošača te tako zadržati stalne kupce. Također se važnost pridaje i ostvarivanju jedinstvenog asortimana i više razine usluga koje kupcima nisu dostupne u *online* trgovinama. Također je vrlo bitna primjena inovativnih i suvremenih tehnologija u poslovanju i prodaji te se očekuje sve intenzivnije korištenje takvih rješenja da bi se personalizirao ugođaj i potaknuli potrošači na kupnju, a time ostvario i povećan promet.

Literatura

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2023). *Prikaz tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022 godini*. https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads//2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf (1. ožujka 2024.)
2. Anić, I. D. (2022). *Sektorske analize. Trgovina na malo*. Zagreb: Ekonomski institut.
3. Balog, M. (2021). *Utjecaj pandemije COVID-19 na ponašanje potrošača u sektoru malo-prodaje* (doktorska disertacija). Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Sveučilišta u Puli.
4. Burilović, L. (2020). Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 14 (2), 197-221.
5. Dadić, M., Plazibat, I. i Petričević, D. (2018). E-commerce: The case of Croatia. *Trade Perspectives – Contemporary aspects and role of international trade*, str. 354-365.
6. Deloitte (2022). *Vodič kroz hrvatsku maloprodaju 2022*. <https://instore.hr/hr/issue/1560/vodic-kroz-hrvatsku-maloprodaju-2022> (15. studenoga 2024.)
7. Deloitte (2023). *Global Powers of Retailing 2023*. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-powers-of-retailing.html> (4. ožujka 2024.)
8. Državni zavod za statistiku (2021). Internet kupovina porasla za 55,1%. <https://dzs.gov.hr/vijesti/internet-kupovina-porasla-za-55-1/420> (4. ožujka 2024.)
9. Državni zavod za statistiku (2024). Trgovina na malo u svibnju 2024. <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77372> (4. ožujka 2024.)
10. Europska komisija (2023). Indeks društvene i gospodarske digitalizacije (DESI) za 2022. Hrvatska. file:///C:/Users/Marija/Downloads/DESI_2022__Croatia__hr_K2n-9Tax5H8VQhrqjVBggKeiXFU_88741.pdf (5. ožujka 2024.)
11. Jakovčić, M. (2008). *Razvoj, tipologija i klasifikacija novih oblika kupovnih centara u Hrvatskoj* (doktorska disertacija). Zagreb: Prirodoslovno-matematički fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

12. Jetter, M., Satzger, G. i Neus, A. (2009). Technological innovation and its impact on business model, organization and corporate culture—IBM's transformation into a globally integrated, service-oriented enterprise. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 37-45.
13. Kotler, P. i Keller, K. (2006). *Marketing Management*. 12. izdanje. Upper Saddle River: Prentice Hall.
14. Laudon, K. C. i Traver, C.G. (2014). *E-commerce Essentials*. Boston: Pearson.
15. NRF (2023). *Top 50 Global Retailers 2023*. <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023> (18. veljače 2024.)
16. Office for National Statistic (2021). *Impact of the coronavirus (COVID 19) pandemic on retail sale sin 2020*. <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/impactofthecoronaviruscovid19pandemiconretailsalesin2020/2021-01-28> (4. ožujka 2024.)
17. Perić, M. (2022). Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2021. <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/> (5. ožujka 2024.)
18. Petrosyan, S. (2024). Internet Usage Worldwide – Facts and Statistics. <https://www.statista.com/topics/1145/internet-usage-worldwide/#topicOverview> (5. ožujka 2024.)
19. Reardon T., Vrabec G., Karakas D. i Fritsch C. (2003). *The Rapid Rise of Supermarkets in Croatia: implications for farm sector development and agribusiness competitiveness programs*. SAD: Michigan State University, East Lansing. Development Alternatives Inc.
20. Reardon, T. i Gulati, A. (2008). *The Rise of Supermarkets and their Development Implications: International Experience Relevant For India*. Washington: International Food Policy Research Institute.
21. Sayyida, S., Hartini, S., Gunawan, S. i Husin, S. N. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on retail consumer behavior. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 5 (1), 79-88.
22. Segetlija, Z. (1999). *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku.
23. Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P. i Turban, D. C. (2010). *Electronic Commerce 2010 – a managerial perspective* (šesto izdanje). Boston: Pearson.
24. Vrban, D. (2021). *Izazovi upravljanja razvojem ljudskih potencijala u maloprodajnom i veleprodajnom sektoru—COVID 19* (doktorska disertacija). Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
25. Žeravica, J. (2023). *Automatizacija maloprodajnih procesa uz primjenu informacijskih sustava* (doktorska disertacija). Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.



Retail trends in Croatia

Abstract

The role of retail business is becoming increasingly more important in the modern economy of the Republic of Croatia. The paper provides an analysis of the state and trends of concentration, consolidation and internationalization in retail business in the Republic of Croatia. Additionally, the main challenges that retail companies face are presented, with an emphasis on digitization and modernization of their operations. The focus and preferences of consumers are continuously changing and becoming more focused on electronic commerce and the digitization of existing operations, which means that only those retail chains that can promptly adapt their business strategies and tactics to these trends can remain competitive.

Keywords: retail, concentration, internationalization, consolidation and digitization