

THE RETAIL INTERNATIONALIZATION DYNAMICS IN CROATIA**DINAMIKA INTERNACIONALIZACIJE MALOPRODAJE U HRVATSKOJ**

KNEZEVIC, Blazenka & DELIC, Mia

Abstract: *One of the dominant economic trends in transition countries and new EU member states is the internationalization of retailing. The countries in the Central and Southeastern European region represent a receptive market for large retailers from developed countries. Croatia is no exception. Therefore, firstly the paper explains the very concept and motives of retail internationalization. Subsequently, based on the analysis of secondary data on the world's largest retailers, it gives an insight into the current state of retail internationalization in Croatia and discusses the dynamics of internationalization of retailing from 2004 until today. Finally, some indications of problems related to future retail development in Croatia are explained.*

Keywords: *retail industry, retailers, transition, retail internationalization, Croatia*

Sažetak: *Jedan od najizraženijih gospodarskih trendova u tranzicijskim zemljama i novijim članicama EU jest internacionalizacija maloprodaje. Pri tome države s područja srednje i jugoistočne Europe predstavljaju receptivna tržišta na koja ulaze veliki maloprodavači i iz razvijenijih država. Hrvatska u tome nije iznimka. Zato se u ovom radu prvo objašnjava sam pojam i motivi internacionalizacije maloprodaje. Nakon toga, temeljem analize sekundarnih podataka o najvećim svjetskim maloprodavačima, daje se uvid u trenutno stanje internacionalizacije maloprodaje u Hrvatskoj te se diskutira dinamika internacionalizacije maloprodaje od 2004. godine do danas. Konačno, daju se i neke naznake problema vezanih uz razvoj maloprodaje u Hrvatskoj.*

Cljučne riječi: *maloprodaja, maloprodavači, tranzicija, internacionalizacija maloprodaje, Hrvatska*



Authors' data: Blazenka **Knezevic**, izv. prof. dr.sc., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, bknezevic@efzg.hr; Mia **Delic**, mag. oec., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, mdelic@efzg.hr

1. Uvod

Meunarodna je aktivnost postala uobičajena pojava u maloprodaji početkom 21. stoljeća [4]. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, u sektoru maloprodaje došlo je do povećanja investicija velikih maloprodavača na strana tržišta. Dawson [12] je internacionalizaciju maloprodaje definirao kao aktivnost jednog poduzetnika ili saveza, prodavaonice i drugih oblika maloprodaje u više od jedne zemlje. Dawson [10] naglašava da su 90-ih veliki maloprodavači postali ključni sudionici međunarodne razmjene. Dakle, pojava i razvoj njihove uloge u oblikovanju svjetske trgovine u bliskoj budućnosti zahtijevat će angažman WTO-a, UN-a i drugih globalnih institucija [20].

Empirijska istraživanja istaknula su nekoliko čimbenika koji motiviraju maloprodajna poduzeća na internacionalizaciju svojih aktivnosti, te ilustrirala složenost i utjecaje koji prevladavaju u procesu donošenja odluka u međunarodnoj maloprodaji. Treadgold [31] je identificirao niz "push" i "pull" čimbenika povezanih s mikro i makro okruženjem. Hutchinson [16] ističe konkurentsko okruženje, nestabilno gospodarstvo i zakonodavstvo, te zasićenost domaćeg tržišta kao prevladavajuće push ili istisne čimbenike, a gospodarsku i političku stabilnost globalnog tržišta i mogućnost dostizanja većih profitnih marži na stranim tržištima kao prevladavajuće pull ili privlačne čimbenike. Povećan obujam maloprodajnih aktivnosti potaknuo je međunarodnu ekspanziju. Prihodi zarabjeni na domaćem tržištu uloženi su u operacije na novim tržištima u nastojanju da se ostvare ciljevi financijskog rasta [2]. Internacionalizacija maloprodaje za mnoge maloprodavače/sudionike predstavlja priliku da prošire svoje djelovanje van matične zemlje, te tako prošire bazu kupaca.

U posljednjih nekoliko godina Europa bilježi porast prekograničnih operacija od strane maloprodavača. Pojavom brzo rastućih velikih maloprodavača, redefiniranjem bilance internaliziranih i eksternaliziranih funkcija i potrebom da se odgovori na sve naglašenije kulturne raznolikosti prisutne u Europi, maloprodajni sektor doživio je značajne strukturalne promjene [11]. Nekoliko znanstvenih istraživanja opisalo je proces internacionalizacije maloprodaje i posljedice promjene maloprodajne strukture na rastućim tržištima Istočne Europe (vidjeti [9], [11], [24] i [28]).

Ciljevi ovoga rada su (1) objasniti što je internacionalizacija maloprodaje, koji su joj motivi i kako se ona mjeri te (2) opisati trendove i dinamiku internacionalizacije maloprodaje u Hrvatskoj. U svrhu prvoga cilja analizirat će se objavljena literatura iz područja internacionalizacije maloprodaje, a u svrhu ostvarenja drugoga cilja provest će se analiza sekundarnih podataka.

2. Internacionalizacija maloprodaje i njezini motivi - pregled literature

Već u 15. stoljeću u Kotruljević je naglasio transnacionalno značenje trgovaca ija je glavna svrha i cilj bio "prenijeti dobra iz područja gdje ih ima u izobilju, u područja u kojima ih nedostaje" [22]. Količina literature o internacionalizaciji maloprodaje znatno je porasla krajem 1980-ih godina. Međutim, u suvremenoj literaturi ne postoji jasna definicija internacionalizacije maloprodaje. U najširem smislu, internacionalizacija maloprodaje predstavlja kretanje maloprodavača iz domaćeg na

globalno tržište [4]. Prema Kneževi i Szarucki [19] internacionalizacija trgovine na malo je proces koji se može promatrati u dvije dimenzije: internacionalizacija maloprodajnih aktivnosti, te internacionalizacija maloprodajnih formata ili prodavaonica kako bi se približili kupcima na stranom tržištu.

Alexander i Doherty [2] definiraju internacionalizaciju maloprodaje kao prijenos tehnologije upravljanja maloprodaje ili uspostavu meunarodnih trgovinskih odnosa koji donose maloprodajnoj organizaciji razinu meunarodne integracije koja postavlja maloprodavača u meunarodno okruženje u kojem nadilazi regulatorne, ekonomske, socijalne, kulturne i strukturalne granice. Proces internacionalizacije maloprodaje je dug, rizican, složen, skup i nelinearan. Stope neuspjeha visoke su i za neke od najvećih europskih tvrtki [21]. Da bi smanjili rizik, maloprodavači i svoje poslovanje često ograničavaju na manji broj relativno sigurnih tržišta.

Empirijska istraživanja su navela nekoliko motivirajućih ili demotivirajućih imbenika internacionalizacije aktivnosti maloprodajnih tvrtki. Alexander [1] i Treadgold [31] klasificirali su motive internacionalizacije maloprodavača na istisne (push) i privlačne (pull) imbenike, dok ih Wrigley [32] dijeli na proaktivne i reaktivne. Push imbenici poput zasićenja domaćeg tržišta ili pravnih ograničenja prisiljavaju maloprodavača tražiti nova tržišta, djelovati na reaktivniji način. S druge strane, pull imbenici potiču maloprodavača na mogućnosti koje nude nova tržišta, odnosno da se ponašaju proaktivno u preuzimanju novih šansi. Oboje, push i pull imbenike možemo podijeliti na unutarnje i vanjske motive. Vanjski motivi su svi imbenici izvan poduzeća, a unutarnji motivi vezani su uz poslovne subjekte [19].

Prema McGlodrick [25] i Alexander [1] neki su primjeri vanjskih push imbenika zasićenost, snažna konkurencija, niska stopa rasta stanovništva, nestabilna politika i gospodarska struktura. Primjeri unutarnjih push imbenika su start-up troškovi, troškovi logistike, operativni troškovi i nedostatak meunarodnog iskustva. S druge strane, primjeri vanjskih pull imbenika su niske političke i ekonomske barijere, stabilna politika i gospodarska prilika, velika tržišta, visoki rast populacije i rast ekonomskog prosperiteta. Konačno, neki primjeri unutarnjih pull imbenika su meunarodni imidž i iskustvo, inovativna maloprodajna kultura i kultura poduzeća usmjerena prema meunarodnim odnosima. Prema izvješću Ebeltoft Group [13] dosegli smo točku u kojoj je nemoguće zanemariti utjecaj i važnost "internacionalnog" u maloprodaji, kako u pogledu mogućnosti za proširenje, kao i novih izazova. Razvoj tehnologije i elektroničke trgovine dodatno ubrzava tempo internacionalizacije i briše granice između nacionalnog i meunarodnog, tržišta u razvoju imaju jake domaće maloprodavače i brendove, ali i nude ogromne mogućnosti svojom jakom, rastućom srednjom klasom.

Neki od razloga za internacionalizaciju maloprodaje su ciljana velika tržišta (izvršna prilika za rast dobiti), velika maloprodavača, njegova komparativna prednost u meunarodnom iskustvu, razina gospodarskog prosperiteta na ciljanoj tržištu, jedinstvenost maloprodajne ponude, nedavne promjene geopolitičke preraspodjele i internacionalizacija izravnih konkurenata [3] i [32]. Nadalje, nekoliko prepreka internacionalizaciji maloprodaje bili bi nedostatak resursa, znanja i inozemnih tržišnih veza, percepcija rizika povezana s internacionalizacijom

maloprodaje, državne regulacije, ekonomska i politička nestabilnost, kulturne razlike, te ajne razlike, nestabilnost ili zasi enost ciljanog tržišta i troškovi procesa internacionalizacije [27] i [16]. Dawson [10] predlaže dvije osnovne mjere razine internacionalizacije maloprodaje: broj zemalja u kojima trgovac posluje, i udio prodaje na inozemnom tržištu u ukupnim prihodima od prodaje generiranih u roku od godinu dana. Prema primijenjenoj metodologiji za razdoblje od 1999. do 2007., Dawson je izvukao nekoliko zaključaka relevantnih za internacionalizaciju maloprodaje: (1) udio 100 najvećih tvrtki u ukupnim prihodima od prodaje generiranim u maloprodajnoj industriji je u porastu, (2) najveće tvrtke sve više postaju internacionalne u geografskom opsegu, (3) udio prodaje generiran na međunarodnim tržištima u navedenom razdoblju raste. Unato proširenoj međunarodnoj aktivnosti maloprodavača, njihova tržišta su i dalje po prirodi lokalna. Dakle, maloprodavači moraju uzeti u obzir lokalnu kulturu i strukturu tržišta potrošača. Unato dugoj povijesti, europski maloprodajni sektor bilježi značajnu ekspanziju u međunarodnim operacijama u relativno novije vrijeme. Smisljeni potezi prema zajedničkom tržištu Europe predstavljaju drugu fazu, te označavaju razdoblje od ranih 1970-ih do sredine 1980-ih u kojem su mnogi potezi britanskih maloprodavača rezultirali su neuspjehom; primjerice prelazak Dixons'a u Nizozemsku, Tesco-a u Irsku, a Mothercares'a u Francusku i Njemačku [11]. Treću fazu razvoja europskog maloprodajnog tržišta, počevši od sredine 1980-ih, karakterizira jači rast potrošačkog obilja, ali uz mali rast volumena maloprodaje na europskoj razini. Povećanje međunarodne aktivnosti europskih maloprodavača i širenje izvaneuropskih maloprodavača u Europu jedna je od nekoliko strukturnih promjena koje su se dogodile od kasnih 1980-ih. U tom razdoblju velike su tvrtke narasle po znatno bržoj stopi od sektora u cjelini. Lamely [23] navodi nekoliko razloga vala internacionalizacije u Europi: ograničene mogućnosti širenja na domaćem tržištu, neiskorištene prilike za rast u ciljnoj zemlji, podcijenjeni sadržaji, podcijenjenost određenih formata, te uklanjanje zapreka za ulazak na potencijalna ciljana tržišta.

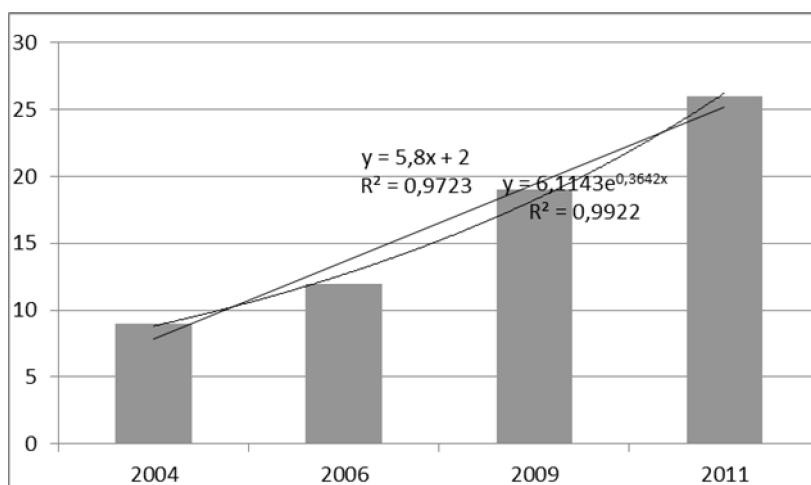
Michalak [26] opisuje post-komunistički razvoj maloprodaje u Poljskoj te ističe i opisuje nekoliko faza razvoja: (1) privatizacija i decentralizacija (od 1989 do ranih 1990-ih); (2) intenzivna internacionalizacija (rane 1990-te); (3) koncentracija i konsolidacija (kasne 1990-te) te (4) inovacija i modernizacija (od 2010-ih nadalje). Također, ističe kako su prva dva velika maloprodajna lanca na poljsko tržište ušli već 1990. godine. Knežević i Szarucki [20] obrazlažu razvoj maloprodaje poslije komunizma u Hrvatskoj te ističu kako procesi u odnosu na Poljsku kasne nekoliko godina zbog domovinskog rata (1991. do 1995.) i nepovoljnog zakonskog okvira, te je prvi veliki maloprodajni lanac s velikim prodajnim formatom na tržište ušao tek 1999. godine, dok je već 2006. na tržištu djelovalo 6 velikih internacionalnih maloprodavača. Na temelju analize tržišta Hrvatske u razdoblju od 1990.-2001., Knežević [17] zaključuje da je ulazak europskih trgovačkih lanaca poboljšao konkurenciju u tom sektoru, a pojačana konkurencija izazvala je gubitak pozicija postojećih trgovaca koji su bili prisiljeni brzo ući kako bi se prilagodili na potpuno novi način tržišnog natjecanja. Oni koji su bili dovoljno sposobni i koji su imali jasnu tržišnu strategiju, kao i fleksibilno upravljanje, uspjeli su preživjeti i uhvatiti korak s

me unarodnim trgova kim lancima u kvaliteti svojih proizvoda, razini svojih usluga i na inu obavljanja poslovnih procesa, tako er. Kao posljedica poja ane konkurencije, kupci su dobili širi izbor proizvoda, formata i bolju uslugu. Dakle, životni stil potroša a po eo se mijenjati u skladu s proširenom ponudom. Na primjer, postali su sve zahtjevniji i informiraniji, a kupovinu u malim prodavaonicama u gradskim središtima zamijenili su velikim formatima (kao što su shopping centri, hipermarketi i velike specijalizirane prodavaonice) na rubnim dijelovima grada [20]. Kneževi , Knego i Renko [18], istaknuli su sljede e promjene u ve ini zemalja Europske Unije: mali rast važnosti maloprodaje u strukturi zaposlenih, mali pad važnosti maloprodaje u stvaranju BDP-a, zna ajan porast prosje ne veli ine maloprodajnih kompanija, polarizacija maloprodane strukture na mikro i velike kompanije i pove anje produktivnosti zaposlenika. Globalno širenje glavnih maloprodajnih igra a nastavlja se i dalje s naglaskom na rast tržišta u nastajanju, dok akvizicije mijenjaju globalno lice maloprodaje. U nastavku emo objasniti trenutne trendove i dinamiku razvoja procesa internacionalizacije maloprodaje na hrvatskom tržištu.

3. Internacionalizacija maloprodaje u Hrvatskoj

U ovom istraživanju koristiti e se sekundarni podaci iz nekoliko istraživanja i izvješ a o razvoju maloprodaje, te e se analizirati sadašnja razina internacionalizacije maloprodaje i maloprodajni trendovi na hrvatskom tržištu. Da bismo objasnili razinu internacionalizacije, usmjeriti emo se na pokazatelj ukupnog broja velikih stranih maloprodava a, kao jednog od mjerila za procjenu razine internacionalizacije maloprodaje u odre enoj zemlji. Od po etka devedesetih godina prošlog stolje a, s padom komunisti kog sustava, strani maloprodava i po eli su ulaziti i ulagati na tržišta jugoisto ne, srednje i isto ne Europe. Dobar primjer je Poljska, gdje su 1990. godine na tržište ušli IKEA i Rossman, dok je 1998. na istom tržištu bilo 1600 prodavaonica ve ih od 400 etvornih metara pretežno u vlasništvu stranih maloprodava a [26]. U Hrvatskoj su, zbog rata koji se odvijao od 1991. do 1995. godine, velike strane investicije u maloprodaju zapo ele gotovo deset godina kasnije [19]. Tek 2005. godine broj velikih stranih maloprodava a u Hrvatskoj premašio je brojku 10 (vidi sliku 1). Broj velikih inozemnih maloprodava a prisutnih na hrvatskom tržištu kontinuirano raste sve do danas, i u promatranom razdoblju bilježi izraziti trend eksponencijalnog rasta. Navedeni zaklju ak potvr en je pomo u statisti kih alata koji su pokazali da je procijenjena funkcija rasta $y=6,1143e^{0,3642x}$ s visokom razinom pouzdanosti ($R^2=0,9922$). Ako se kalkuliraju relativne promjene u broju velikih maloprodava a na hrvatskom tržištu, možemo uo iti kako su stope promjene internacionalizacije maloprodaje, mjerene pokazateljem velikih stranih maloprodava a prisutnih na tržištu, u Hrvatskoj pozitivne te na vrlo visokoj razini. U 2006. godini broj pristunih maloprodava a bio je za 33% ve i u odnosu na 2004. godinu, dok je 2011.g. bio za 37% ve i u odnosu na 2009. g. To još jednom pokazuje da kako je na tržištu prisutan izrazit trend rasta internacionalizacije maloprodaje. S obzirom na injenicu da je Hrvatska najnovija lanica Europske Unije (od srpnja 2013.), za o ekivati je da e u sljede ih nekoliko godina novi veliki igra i u i na

hrvatsko maloprodajno tržište te da se pozitivne stope rasta održati i narednih nekoliko godina.



Slika 1. Ukupan broj Top 250 globalnih maloprodava a prisutnih u Hrvatske, Izvor: Vlastita izrada na osnovi podataka dostupnih u izvješ ima [14], [15], [29] i [30]

Nadalje, rezultati analize hrvatskog maloprodajnog tržišta za razdoblje 2004-2011 prema zemljama podrijetla velikih maloprodava a, prikazani su u tablici 1. Zemlja iz koje je daleko najveći broj maloprodava a ušao na hrvatsko tržište jest Njema ka. Ostale zemlje koje igraju značajniju ulogu u internacionalizaciji maloprodaje u Hrvatskoj su Francuska, a zatim slijede SAD, Velika Britanija i Austrija. Treba napomenuti kako udio maloprodava a koji su podrijetlom iz Njema ke prelazi 30% u svakoj promatranoj godini pa možemo zaključiti kako je Njema ka dominantna zemlja podrijetla velikih inozemnih maloprodava a prisutnih na tržištu Hrvatske.

Podrijetlo	2004	2006	2009	2011
Njema ka	5	4	9	9
Francuska	1	1	3	3
SAD	0	1	1	2
Velika Britanija	2	2	1	2
Austrija	0	1	1	2
Švicarska	0	0	0	1
Švedska	0	0	0	1
Španjolska	0	0	1	1
Slovenija	0	0	1	1
S. Africa	0	0	0	1
Hong Kong SAR	0	0	0	1
Belgija/Njema ka	0	0	1	1
Nizozemska	0	1	1	0
Italija	1	1	0	0
Ma arska	0	1	0	0
Ukupno	9	12	19	25

Tablica 1. Zemlje podrijetla Top 250 globalnih maloprodava a prisutnih na hrvatskom tržištu, Izvor: Vlastita izrada na osnovi podataka dostupnih u izvješ ima [14], [15], [29] i [30]

Što se ti e budu ih trendova internacionalizacije hrvatske maloprodaje, važno je pratiti strateške planove velikih maloprodava a koji posluju na stržištima Srednje i Jugoisto ne Europe (npr. Poljska, Slova ka, eška, Ma arska, Slovenija, Srbija itd.), jer kako oni proširuju svoj me unarodni doseg vrlo je vjerojatno da e u bliskoj budu nosti uzeti u obzir i hrvatsko tržište. Temeljem podataka koji su dostupni iz strateških planova velikih maloprodava a, u naredne tri godine možemo o ekivati daljnji rast broja stranih maloprodava a na hrvatskom tržištu. Me utim, uzme li se u obzir pokazatelj atraktivnosti maloprodajnog tržišta, trend internacionalizacije hrvatske maloprodaje e usporiti. Naime, na A.T. Kearney Global Retail Development Index-u (GRDI) [5] kao pokazatelju atraktivnosti tržišta maloprodaje, Hrvatska od 2009. više nije istaknuta kao država u kojoj se maloprodava ima savjetuju daljnja ulaganja [vidjeti A.T. Kearney, 2008, 2009, 2011]. Prema GDR I indeksu, hrvatsko maloprodajno tržište, smatra se tržištem niske tržišne privla nosti, s visokim zasi enjem tržišta i niskim vremenskim pritiskom za ulazak.

4. Zaklju ak

Temeljem analizirane literature možemo zaklju iti kako je internacionalizacija maloprodaje višedimenzionalni problem koji se s razli itih aspekata istražuje u proteklih dvadesetak godina. U radu je dan pregled važnih izvora koji definiraju i obrazlažu problematiku te ukazuju na motive internacionalizacije maloprodaje ime je ostvaren prvi istraživa ki cilj.

Analiza internacionalizacije maloprodaje u Hrvatskoj pokazala je da se od 2004. godine broj velikih inozemnih maloprodava a i dalje iz godine u godinu pove ava, unato nekim izvješ ima o niskoj atraktivnosti tržišta. Dinamika trenda rasta u Hrvatskoj je još uvijek eksponencijalna s dvogodišnjom stopom promjene ve om od 30%. Veliki broj snažnih internacionalnih maloprodava a koji djeluju na hrvatskom tržištu, podrijetlom su iz Njema ke. Na temelju podataka koji su dostupni iz strateških planova velikih maloprodava a, u naredne tri godine možemo o ekivati daljnji rast broja stranih maloprodava a na hrvatskom tržištu. S obzirom na injenicu da je Hrvatska najnovija lanica Europske Unije (od srpnja 2013.), za o ekivati je da e u sljede ih nekoliko godina novi veliki igra i u i na hrvatsko maloprodajno tržište, unato negativnim izvješ ima o tržišnoj privla nosti. Iz ovoga proizlazi da je ostvaren i drugi cilj istraživanja.

Glavno ograni enje istraživanja jest što se ono temelji se na analizi velikih inozemnih maloprodava a aktivnih na hrvatskom tržištu. Stoga u cilju poboljšanja zaklju aka, u budu nosti, predlažemo da se u analizu uklju i više podataka. Neki pokazatelji koji mogu doprinijeti razumijevanju internacionalizacije maloprodajne su: udio prihoda stranih maloprodava a, razina produktivnosti stranih maloprodava a u usporedbi s doma im, broj prodavaonica u vlasništvu stranih maloprodava a i veli ina prodajnih površina (u m²).

5. Literatura

- [1] Alexander, N. (1995). Internationalisation: interpreting the motives, In: *International Retailing: Trends and Strategies*, McGoldrick, PJ, Davies, G (Ed.), 77-98, Pitman Publishing, ISBN: 0273611836, London
- [2] Alexander, N., Doherty, A.M. (2009). *International retailing*, Oxford university press, ISBN: 9780199212828, New York
- [3] Alexander, N. (1990). Retailers and international markets: motives for expansion. *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 75-85, ISSN: 0265-1335
- [4] Alexander, N., Myers, H. (2000). The retail internationalisation process. *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 334-353, ISSN: 0265-1335
- [5] A.T. Kearney (2006). The 2006 Global Retail Development Index, Available from: <http://www.atkearney.com/documents/10192/b9a84a5f-db28-47d3-be18-499128528397> Accessed: 2014-02-15
- [6] A.T. Kearney (2008). The 2008 Global Retail Development Index, Available from: <http://www.atkearney.com/documents/10192/218eb855-ddfd-4939-b1fd-0d5069838c0a> Accessed: 2014-02-15
- [7] A.T. Kearney (2009). The 2009 Global Retail Development Index, Available from: <http://www.atkearney.com/documents/10192/0030907d-609d-471a-bdce-335315ff558e> Accessed: 2014-02-15
- [8] A.T. Kearney (2011). The 2011 Global Retail Development Index, Available from: <http://www.atkearney.com/documents/10192/3903b4b7-265c-484e-932c-50169e5aa2f3> Accessed: 2014-02-15
- [9] Coe, N.M., Hess, M. (2005). The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, No. 4, pp. 253-266, ISSN: 1468-2710
- [10] Dawson, J.A. (2007). Scoping and Conceptualizing Retailer Internationalization. *Journal of Economic Geography*, Vol. 2007, No. 7, pp. 373-397
- [11] Dawson, J. (2001). Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization. *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 253-266, ISSN: 1467-8551
- [12] Dawson, J. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 267-282, ISSN 0267-257X
- [13] Ebeltoft Group, International Retail Experts (2013). Retail internationalization - Trends, Failure & Success Drives and Future Outlook 2013. Available from: <https://ebeltoftgroup.bscw.de/pub/bscw.cgi/d146764/Retail%20Internationalization%20%20Trends,%20Failure%20%26%20Success%20Drivers%20and%20future%20Outlook.pdf> Accessed: 2014-02-22
- [14] Global Powers of Retailing (2006). Deloitte and Stores.org.
- [15] Global Powers of Retailing (2008). Deloitte and Stores.org.
- [16] Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., Doherty, A.M. (2006). Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 95-122, ISSN 1069-031X

- [17]Knezevic, B. (2003). Globalization and Croatian selling industry. *Proceedings of The Fifth International Conference on "Enterprise in Transition"*, pp. 226-237, ISBN 953-6024-39-X, University of Split, Faculty of Economics Split
- [18]Knezevic, B., Renko, S., Knego, N. (2010). Changes in Retail industry in the EU. *Business Management and Education*, Vol. 9, No. 1, pp. 34-49, ISSN 2029-7491
- [19]Knezevic, B., Szarucki, M. (2012). Retail Internationalization and Challenges - A Case of Croatia, Lithuania and Poland, In: *Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes*, Kaczmarek, J., Rojek, T. (Ed.), pp. 625-639, Cracow University of Economics, ISBN 978-83-62511-51-8, Cracow
- [20]Knezevic, B., Szarucki, M. (2013). Internationalization of Retail in Poland and Croatia, In: *Challenges for the Trade of Central and Southeast Europe*, Renko, S., Knezevic, B. (Ed.), pp. 1-18, Emerald Publishing, ISBN 9781781908327, Zagreb
- [21]Kostova, S. (2008). The retail internationalization. Available from: <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br24/07.pdf> Accessed: 2014-02-11
- [22]Kotruljevi, B. (2005). *Knjiga o umije u trgovanja (1458)*, Binoza press, ISBN 953-6920-13-1, Zagreb
- [23]Lamey, J. (1997). *Retail Internationalisation: Cross-border Strategies*. Financial Times Retail and Consumer Publishing, ISBN 1853348678, London
- [24]Machek, M. (2012). Retail market structure development in Central Europe. *Central European business review*, Vol. 1, No. 3, pp. 22-27, ISSN: 1805-4862
- [25]McGlodrick, P.J. (1995). Introduction to International Retailing, In: *International Retailing: Trends and Strategies*, McGlodrick, P.J., Davies, G. (Ed.), pp. 1-14, ISBN 0273611836, Pitman Publishing, London
- [26]Michalak, W.Z. (2001). Retail in Poland: An assesment of changing market and foreign investment conditions. *Canadian Journal of Regional Science*, Vol. 24, No. 3, pp. 485-502, ISSN 0705-4580
- [27]Salmon, W.J., Tordjman, A. (1989). The internationalisation of retailing. *International Journal of Retailing*, Vol. 4, No. 2, pp. 3-16
- [28] Tatoglu, E., Demirbag, M., Kaplan, G. (2003). Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol. 39, No. 4, pp. 40, ISSN: 1540-496X
- [29]Top 250 Global Retailers (2010). Delloite and Stores.org.
- [30]Top 250 Global Retailers (2011). Delloite and Stores.org.
- [31]Treadgold, A. (1988). Retailing without frontiers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 8-12, ISSN 0959-0552
- [32]Wrigley, S., Moore, C., Birtwistle, G. (2005). Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 531-544, ISSN 0959-0552



Photo 034. Sneakers / Tenisice