

# Internacionalizacija maloprodaje u Republici Hrvatskoj

---

**Gustin, Dominik**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:862861>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

DOMINIK GUSTIN

INTERNACIONALIZACIJA MALOPRODAJE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

INTERNACIONALIZACIJA MALOPRODAJE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Ekonomika trgovine

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Međunarodna trgovina

Mentor: izv.prof.dr.sc. Katija Vojvodić

Student: Dominik Gustin

Indeks: 2623/14

Dubrovnik, rujan 2017.

# SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. DEFINICIJA RADA .....	1
1.2. SVRHA I CILJEVI RADA .....	1
1.3. METODOLOGIJA RADA.....	1
1.4. STRUKTURA RADA.....	1
<b>2. OPĆENITO O MALOPRODAJI.....</b>	<b>3</b>
2.1. TRGOVINA NA MALO U GOSPODARSKOM SUSTAVU .....	3
2.2. TRGOVINA NA MALO U SUSTAVU DISTRIBUCIJE.....	4
2.3. MALOPRODAJNI OBLICI.....	8
2.4. MALOPRODAJNE POSLOVNE JEDINICE.....	10
<b>3. RAZVOJ MALOPRODAJE.....</b>	<b>13</b>
3.1. POJMOVNO ODREĐENJE MALOPRODAJE .....	13
3.2. POVIJESNI RAZVOJ MALOPRODAJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	14
3.3. ANALIZA MALOPRODAJE.....	15
3.4. KVALITETA MALOPRODAJNIH POSLOVNIH JEDINICA .....	18
<b>4. INTERNACIONALIZACIJA MALOPRODAJE .....</b>	<b>20</b>
4.1. POJMOVNO ODREĐENJE INTERNACIONALIZACIJE .....	20
4.2. INTERNACIONALIZACIJA U TRGOVINI NA MALO .....	24
4.3. PRIMJERI INTERNACIONALIZACIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	29
4.3.1. <i>Deset najvećih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj</i> .....	30
4.3.2. <i>Kaufland</i> .....	31
4.3.3. <i>Bauhaus</i> .....	31
4.3.4. <i>SPAR</i> .....	31
4.3.5. <i>Lidl</i> .....	32
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS TABLICA I SLIKA .....</b>	<b>36</b>

## **SAŽETAK**

Internacionalizacija maloprodaje u svijetu općenito predstavlja proširenje poslova na strana tržišta. U radu se govori o maloprodaji koja je definirana kroz trgovinu na malo u gospodarskom sustavu, u sustavu distribucije, te maloprodajnim oblicima i poslovnim jedinicama. Razvoj maloprodaje razmatra se kroz povijesni razvoj Republike Hrvatske, analizu maloprodaje te kvalitetu maloprodajnih poslovnih jedinica, te konačno internacionalizaciju maloprodaje.

*Ključne riječi : internacionalizacija, internacionalizacija maloprodaje, maloprodaja*

## **SUMMARY**

In general, retail internalization represents the expansion of business on the foreign markets. In this paper, retail industry is defined through retail in the economical and distribution sense, as well as through retail forms and business units. The development of retail is considered taking into account the historical growth and expansion of the Republic of Croatia, analysis of retail, quality of retail business units and, finally, retail internalization.

*Key words : internationalization , retail internalization, retail*

# **1. UVOD**

## **1.1 Definicija rada**

Internacionalizacija maloprodaje općenito u svijetu predstavlja proširenje poslova na strana tržišta, a najvažniji motivi u smislu širenja na nova tržišta su tržišni potencijal stranog tržišta i zasićenje domaćeg tržišta. U radu se govori o samoj maloprodaji kao pojmu, maloprodajnim oblicima te maloprodajnim poslovnim jedinicima. Dat je i osvrt na povijesni razvoj te analizu cjelokupne maloprodaje, internacionalizaciju maloprodaje u Republici Hrvatskoj, a koristili su se primjeri stranih ulagača u Hrvatsku, kako bi se pobliže objasnilo što je internacionalizacija i na koji se način razvija u našoj zemlji.

## **1.2 Svrha i ciljevi rada**

Tema ovog završnog rada vezana je za približavanje i objašnjenje pojma same internacionalizacije te internacionalizacije maloprodaje u Republici Hrvatskoj. Svrha rada je dati osvrt na temu te je što bolje prikazati kroz definicije i primjere te dati određene smjernice kako bi se sama internacionalizacija u Hrvatskoj trebala nastaviti razvijati.

## **1.3 Metodologija rada**

Za potrebe izrade ovog rada koristilo se istraživanje za stolom, odnosno sekundarni izvori podataka, prvenstveno znanstvene knjige, članci u znanstvenim časopisima te internetski izvori. Koristile su se metoda analize, metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda klasifikacije, metoda indukcije i dedukcije te metoda komparacije.

## **1.4 Struktura rada**

Rad se sastoji od uvoda kao prvog poglavlja te od 3 tematske cjeline, od kojih je zadnja, četvrta tematska jedinica predstavlja zaključak teme. Zajedno čine zaokruženu cjelinu. U prvom

uvodnom dijelu navedena je definicija, svrha i ciljevi i metodologija samog rada. U drugom poglavlju iznosi se teorijski dio koji govori općenito o samoj maloprodaji. U njemu je definirana trgovina na malo u gospodarskom sustavu kao i sustavu distribucije, maloprodajni oblici te maloprodajne poslovne jedinice. Drugo poglavlje govori o samom razvoju maloprodaje gdje se dalo pojmovno određenje, analizu maloprodaje te sam povijesni razvoj u Republici Hrvatskoj. Konačno, u trećem poglavlju govori se o internacionalizaciji maloprodaje, gdje se dalo pojmovno određenje internacionalizacije te internacionalizacije u trgovini na malo i same internacionalizaciju u Republici Hrvatskoj. Zaključna razmatranja daju se na kraju rada.

## **2. OPĆENITO O MALOPRODAJI**

U ovom poglavlju najprije se definira položaj i uloga trgovine na malo u gospodarskom sustavu kao i u sustavu distribucije. Nakon toga analiziraju se maloprodajne poslovne jedinice.

### **2.1. Trgovina na malo u gospodarskom sustavu**

Dok trgovinu na malo čine sve transakcije u kojima kupac namjerava upotrijebiti proizvod za pretprodaju, točnije za izradu drugih proizvoda ili opće poslovne operacije, o trgovini na malo govori se onda kada se radi o opsluživanju konačnoga potrošača ili konačnog korisnika kao kupca.

Trgovina na malo obuhvaća sve transakcije u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod kroz osobnu, obiteljsku i kućansku uporabu. Dakle, radi se o prodaji roba ili usluga kućanstvu osobno ili aktiviranju toga kućanstva u maloprodaji. Trgovina na malo može se promatrati u funkcijskom i institucijskom smislu. U funkcijskom smislu promatra se kao gospodarska djelatnost nabave i prodaje trgovačke robe i drugih usluga za konačnoga potrošača, bez obzira na to tko obavlja tu djelatnost, a u institucijskom promatranju se odnosi na nositelje čija je gospodarska djelatnost isključivo ili pretežito trgovina na malo.<sup>1</sup>

Od pojma trgovine na malo treba razlikovati maloprodaju, koja je podređen pojam, jer se radi samo o prodaji na malo. Dakle, to označava samo onaj dio trgovine na malo koji se odnosi na prodaju na malo, budući da maloprodajno poduzeće može imati nabavu organiziranu istodobno i za trgovinu na veliko. Maloprodaja označava i prodaju na malo koju obavljaju i netrgovniški poslovni subjekti i s tog gledišta maloprodaja je širi pojam od institucijske trgovine na malo.<sup>2</sup>

Prema širem shvaćanju maloprodaje, ne radi se samo o prodaji trgovačke robe i usluga koje su vezane uz tu prodaju, nego i o drugim uslugama kao što su brijačke, frizerske i druge. Dakle,

---

<sup>1</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001.), Marketing trgovine, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, str. 67.

<sup>2</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), Strategija maloprodaje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, str. 10.



maloprodaja kod njih uključuje sve one aktivnosti koje obuhvaćaju neposrednu prodaju dobara ili usluga konačnim potrošačima za njihovu osobnu, nekomercijalnu uporabu.

Od prodaje u smislu rezultata treba u trgovničkom poduzeću razlikovati promet, pod kojim se može shvatiti jedinstvena ukupna vrijednost prodaje bez obzira na različite cijene koje su se postizale. Promet kao pojam se odnosi na fizičko kretanje robe, na ulaz robe u neko poduzeće ili poslovnu jedinicu, odnosno izlaz robe iz nekog poduzeća ili poslovne jedinice.<sup>3</sup>

## **2.2. Trgovina na malo u sustavu distribucije**

Distribucija se u gospodarskom smislu može u širem smislu promatrati kao raspodjela u proizvodnji stečenih prava potražnje za određenom količinom dobara, dakle kao raspodjela prihoda. U širem smislu raspodjele, distribucija se promatra u sklopu jedinstvenoga društvenog reproduktivnog procesa proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje.

Kada se promatra distribucija u smislu razdjeljivanja i tokova dobara, ona se promatra uglavnom s dva stajališta, a to su: općegospodarsko i pojedinačno. Općegospodarsko stajalište distribucijom smatra sve aktivnosti koje služe raspodjeli proizvedenih dobara potrošačima. Isto tako, distribucija se odnosi i na sve pojedine poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnoga kupca. U razvijenom tržišnom gospodarstvu, u kojem specijalizirane gospodarske jedinice rade za tuđe potrebe, uz područja proizvodnje i potrošnje dolazi i distribucija. Distribucija tu označava tokove dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica.<sup>4</sup>

Distribucija označava skup svih aktivnosti koje su povezane s promicanjem gospodarskih dobara između proizvođača i potrošača. Ona sadrži tako usklađeno pripremanje proizvedenih dobara prema vrsti i količini, prostoru i vremenu, da se mogu održati ili propisani dobavni rokovi ili djelotvorno što uspješnije zadovoljiti očekivanu potražnju. Kao sustav distribucije označava se ukupnost svih gospodarskih jedinica koje su povezane s distribucijom i koje sudjeluju u tokovima realnih dobara, nominalnih dobara i informacija. Budući da su u sustavu distribucije

---

<sup>3</sup>Segetlija, Z.,(1999.), Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, str. 14.

<sup>4</sup>Segetlija, Z.,Lamza-Maronić, M.,(1999.), op.cit.,str. 13.

postoji međuovisnost njegovih elemenata, može se utvrditi da je proizvodnja uvjetovana i razvojem njezinih distribucijskih organa. Distribucijski se sustav sastoji od svih distribucijskih kanala i njihovih distribucijskih organa, i zbog toga se promatra s dva aspekta : akvizicijski distribucijski sustav i logistički, odnosno fizički distribucijski sustav. Akvizicijski distribucijski sustav odnosi se na distribucijske puteve, odnosno distribucijske kanale, gdje su važni odnosi među članovima tih kanala. U središtu pozornosti akvizicijskoga distribucijskog sustava je gospodarsko-pravno prenošenje moći i raspolaganja dobrima, ali se može raditi i o drugim tokovima, točnije o fizičkom, toku plaćanja, toku informacija i toku promocije.<sup>5</sup>

S gledišta poduzeća, koje na taj način ostvaruje učinke, radi se o kanalu prodaje, odnosno putu prodaje, putu distribucije. Kanalima distribucije danas se smatra skup međuovisnih institucija, povezanih zajedničkim poslovnim interesom a to jest olakšanje prijenosa robe i vlasništva od proizvođača do konačnog potrošača.

Da bi se mogao definirati logistički sustav, odnosno sustav fizičke distribucije, najprije se mora objasniti logistiku poduzeća. Logistika poduzeća podrazumijeva skup zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u procesu preobrazbe u poduzeću. U logistiku spadaju aktivnosti pomoću kojih se planira, vodi, realizira i kontrolira prostorno-vremenska preobrazba dobara i s njom vezane preobrazbe s obzirom na količine i vrste dobara, specifična rukovanja dobrima i logistička determiniranost tih dobara. Zajedničkim učinkom ovih aktivnosti treba tok dobara postaviti tako da se točka isporuke što efikasnije povezuje s točkom prijema. Logistički distribucijski sustav usmjeren je na premošćivanje prostora i vremena putem transporta i skladištenja. Pored ove dvije funkcije se u logistiku distribucije nekoga poduzeća mogu se ubrojiti i odvijanje naloga i dobava te logistika nabave.<sup>6</sup>

Fizička distribucija obuhvaća različite aktivnosti koje se bave djelotvornim kretanjem gotovih proizvoda od kraja proizvodne linije do potrošača, kao i kretanjem sirovina od izvora nabave do početka linije proizvodnje. Izraz “fizička distribucija” često se upotrebljava kao sinonim pojmu “logistika marketinga”. Znači, fizička distribucija uključuje planiranje, primjenu i kontrolu fizičkih tokova materijala i finalnih proizvoda od mjesta nastanka do mjesta upotrebe da bi se uz

---

<sup>5</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 16.

<sup>6</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 15.

profit zadovoljile potrebe kupaca. Važno je da su ta dobra na raspolaganju kupcima u pravo vrijeme i na pravome mjestu.<sup>7</sup>

Moguće varijante kanala distribucije mogu se različito prikazivati. Temeljna je podjela na izravni i neizravni kanal. U izravnom kanalu distribucije proizvođači neposredno prodaju robu individualnim potrošačima, a u neizravnom kanalu distribucije sudjeluje i trgovina kao posrednik. Kada postoji samo jedna razina trgovine, radi se o kratkom kanalu, a ako sudjeluju obje razine trgovine riječ je o dugom kanalu distribucije. Izbor kanala distribucije predstavlja vrlo kompleksnu zadaću, jer je u obzir potrebno uzeti brojne čimbenike kao što su: prodaja potencijalnih posrednika i razine profita, djelotvornost posrednika, drugi proizvodi koje promeću posrednici, ciljevi i resursi, obilježja tržišta, ponašanje kupaca, svojstva proizvoda i sl. Odluke o kanalima distribucije ubrajaju se u najpresudnije odluke nekoga poduzeća. Izabrani kanali distribucije bitno utječu na sve druge marketinške odluke, jer o tome tko će prodavati proizvode nekoga poduzeća ovisi i politika cijena, izbor vlastitih prodavača i sl. Kanali distribucije razlikuju se od zemlje do zemlje, te se razlike odnose na broj i vrstu posrednika te njihovu veličinu i ulogu u kanalu distribucije. Broj i tipovi posrednika u pojedinoj zemlji ne ovise samo o razini njezine gospodarske razvijenosti, nego i o utjecajima kulturne, socijalne i zakonodavne okoline. Zbog toga su u politici distribucije važni i fleksibilnost i adaptivnost poslovnih sustava. Važnost izbora putova distribucije u međunarodnom marketingu je u njihovu utjecaju na visinu prodajne cijene, troškove, stabilnost i sigurnost izvoza.<sup>8</sup>

Funkcija u gospodarstvu ima tri značenja: kao zadaća u ukupnom gospodarstvu, kao izvršavanje od strane nekoga poduzeća, te kao odnos dvije veličine poduzeća koje se mijenjaju i koleraciji jedna s drugom. Funkcije kanala distribucije važne su zbog međuovisnosti u razvoju pojedinih sudionika u kanalu distribucije. Tako, npr. svi sudionici u kanalu distribucije svoju ponudu podešavaju i prilagođavaju zahtjevima svojih kupaca. Osnovna uloga kanala distribucije u gospodarskom sustavu odnosi se na transformaciju raznovrsne ponude proizvođača u asortiman prema željama potrošača.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 167.

<sup>8</sup>Segetlija, Z., (2006.), Promjene oblika maloprodajnih jedinica u Republici Hrvatskoj, Suvremena trgovina, str. 34-37.

<sup>9</sup>Segetlija, Z., op.cit., str. 35-36.

Posebna važnost tržišnih posrednika u marketinškom kanalu ogleda se u funkcijama koje oni obavljaju. Znači, na visinu distribucije utječe ne samo dužina kanala distribucije, nego i kvaliteta tih posrednika, stoga dužina kanala distribucije i ne mora biti razmjerna troškovima. Kada se razmatra distribucija nekoga proizvoda, obično se u obzir uzimaju njegovi tokovi, tako na primjeru prehrambenih proizvoda, temeljni tokovi su: od poljoprivrednog gospodarstva do prehrambene industrije, od poljoprivrednog gospodarstva do potrošača, od prehrambene industrije do potrošača. U sustavu distribucije prehrambenih proizvoda bitni elementi su: sajmovi, otkup poljoprivrednih proizvoda, burze, aukcije, prehambrena industrije, prehrambeni obrt i razni oblici veletrgovine i maloprodaje. Najstarijom i najčešćom tržišnom priredbom, na kojoj su izloženi, prije svega, poljoprivredni proizvodi, zove se tjedni sajam, a na tjednom sajmu se radi o maloprodaji. Otkupom poljoprivrednih proizvoda smatra se njihovo kupovanje od poljoprivrednih proizvođača u smislu prikupljanja svih tržišnih viškova. U razvijenom gospodarstvu je uz otkup proizvođaču zagarantiran i marketing proizvoda. Otkup poljoprivrednih proizvoda obično obavljaju zadruge.<sup>10</sup>

Burza je posebno organizirano mjesto, na kojemu se sastaju kupci, prodavatelji i burzovni mešetari koji prema posebnim pravilima i običajima trguju određenim tipiziranim proizvodima i uslugama, nocem i vrijednosnim papirima. Na robnim burzama se isključivo preprodaju zamjenjive robe s utvrđenim normama kvalitete.<sup>11</sup>

Aukcije su tržišne institucije za prodaju robe onome tko najviše ponudi. O kvaliteti robe interesanti mogu stvoriti sliku prije ili tek za vrijeme aukcije. Najveće značenje aukcije imaju za proizvode poljoprivrede, šumarstva, ribarstva kada ih je potrebno prodati.<sup>12</sup>

Tržnice na malo i tržnice na veliko bave se iznajmljivanjem poslovnih prostora i uređaja, te pružanjem i drugih usluga u tim prostorima. Tržnice na malo su mjesta na kojima se obavlja maloprodaja prehrambenih i nekih obrtničkih proizvoda. Ponuđači na tržnicama na malo su: poduzeća trgovine na malo, proizvodna poduzeća, zadruge, individualni poljoprivredni i zanatski proizvođači. Na tržnicama na malo dolazi do izražaja prostorna koncentracija ponuđača i potraživača i slobodno oblikovanje cijena na temelju ponude i potražnje. Na tržnicama na veliko

---

<sup>10</sup>Segetlija, Z., (1999), op.cit., str. 20.

<sup>11</sup>Ibidem, str. 21.

<sup>12</sup>Ibidem

odvija se kupoprodaja poljoprivrednih proizvoda i stoke između većih poduzeća, odnosno između većih ponuđača i manjih ugostiteljskih, odnosno trgovničkih poduzeća. Tržnice na veliko su novijeg datuma, i kod nas postoje u samo većim potrošačkim središtima.<sup>13</sup>

Različiti marketinški tokovi uključuju u distribuciju i različite gospodarske subjekte. Naime, u distribuciji mogu sudjelovati, osim proizvođača, trgovca i potrošača, još i agenti odnosno posrednici te prijevoznici. Razina kanala distribucije odnosi se na svakoga posrednika koji obavlja neki posao približavanju proizvoda i njegova vlasništva krajnjemu kupcu. Proizvođač i potrošač su dio svakoga kanala, a za označavanje dužine kanala važne su posredničke razine. Znači da u kanalu nulte razine nema posrednika, a broj posrednika označava i razinu kanala.<sup>14</sup>

### **2.3. Maloprodajni oblici**

Maloprodajnim oblicima smatraju se: maloprodajna poduzeća, maloprodajni pogoni, maloprodajne poslovne jedinice te grupa proizvoda ili pojedinih artikala.

Maloprodaja se odvija u pogonima odnosno poslovnim jedinicama, na posebnim mjestima, te u sklopu posebnih institucija tržišnog gospodarstva. Polazna točka analize institucijskih uvjeta razvoja trgovine je da se polazi od toga da poduzeće i pogon predstavljaju istu kategoriju odnosno gospodarsku jedinicu. Mnogi autori su isticali da poduzeće spada pod povijesnu kategoriju, budući da se mijenjaju uvjeti u kojima poduzeće postoji, ono dobiva i nova obilježja: postaje veće i izgrađuje svoj posebni unutarnji razvoj te se razvija odnos poduzeća i njegovih unutarnjih dijelova. Također se razvija i posebni odnos poduzeća s drugim poduzećima unutar različitih kooperacijskih tvorevina.<sup>15</sup>

Za razliku od poduzeća kao povijesne kategorije, pogon se može smatrati općom kategorijom, jer se mijenjaju čimbenici radnoga procesa: radna snaga, oprema i uređaji, stoga to ističe da je pogon organ kojim poduzeće vodi vlastitu svrhu. O poduzeću se govori onda kada se promatra vanjske aspekte gospodarskih jedinica u uvjetima privatnog vlasništva i pojedinačne

---

<sup>13</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 15.

<sup>14</sup>Ibidem, str. 15.

<sup>15</sup>Segetlija, Z., Knego N., Knežević B., Dunković D., (2011.), Ekonomika trgovine, Novi informator, Zagreb, str. 235.

inicijative. Nazivi pogon i poduzeće mogu označavati isti objekt, osobito kada poduzeće obuhvaća samo jedan pogon. Bez obzira na to što se u literaturi već dugo pojmovi “pogon” i “poduzeće” upotrebljavaju i sinonimi, značenje pogona se odnosi na tehničke osnove, a poduzeće tvori donekle specijalni pojam pogona. Također se u okviru nekog oduzeća može nalaziti više samostalnih pogona koji ne rade zajednički, ali su pravno obuhvaćeni u jednom poduzeću.<sup>16</sup>

Oblici trgovine na malo mogu se svrstati s obzirom na to obavljaju li poslove unutar ili izvan prodavaonice. Ta je podjela vezana za metodu prodaje, gdje se razlikuju “susretna trgovina na malo i trgovina na malo “na udaljenost”. “Susretna” trgovina se odnosi na prodavaoničku i na pokretnu trgovinu na malo, a trgovina “na udaljenost” na trgovinu pošiljkama. Na osnovu podjela mnogih autora, oblici maloprodajnih pogona mogu se navesti ovako: veličina pogona, asortiman, dimenzije asortimana, obilježja lokacije, oblik kontakta s kupcem, način postizanja naplate, pravni oblik i financiranje poduzeća, horizontalna i vertikalna obilježja korporacije, konceptijska obilježja instrumenata tržišne politike. Jedno od najvažnijih obilježja je ono koje se odnosi na lokaciju i asortiman, budući da postoje zakonitosti vezane za nuđenje određenih asortimana na pojedinim kvalitetama lokacije. Asortiman je sređeni izbor artikala u okviru neke vrste robe ili linije proizvoda ili stručno sređeni sastav robe različitih vrsta koje dolaze u poslovnu jedinicu ili kojima se mogu zadovoljiti određene potrebe potrošača.<sup>17</sup>

Artikl je pojedinačni komad robe koji se razlikuje od drugih prema boji, veličini, obliku i pakovanju. “Dubinom” asortimana smatra se broj mogućnosti za zadovoljenje želje kupca, dakle broj mogućnosti kupovine, a “širinom” asortimana smatraju se dodatne kupovne mogućnosti koje se nude kupcu da on u jednom činu kupovine nabavi različite proizvode.<sup>18</sup>

Produbljanje asortimana moglo bi se označiti kao “diferencijacija” proizvoda kada se radi o varijacijama nekog artikla. Proširenje asortimana moglo bi se označiti kao “diversifikacija” proizvoda. Kod suženja asortimana može se raditi o njegovoj specijalizaciji. “Gustoća” asortimana je element njegove “dubine” i odnosi se na broj artikala unutar neke grupe artikala ili

---

<sup>16</sup>Segetlija, Z., Knego N., Knežević B., Dunković D., (2011.), op.cit., str. 49.

<sup>17</sup>Pavlek. Z., (2004.), Uspješna prodavaonica, Mep Consult, str. 11.

<sup>18</sup>Pavlek. Z., op.cit., str. 12.

broj robnih grupa unutar neke grupe artikala ili broj robnih grupa unutar neke vrste robne grupe.<sup>19</sup>

Navedena se obilježja maloprodajnih pogona međusobno višestruko prelamaju i ne postoji neko općenito načelo za grupiranje oblika pogona. Osim toga, ta obilježja, uglavnom nisu stalna; stoga se mijenja struktura oblika “pogona” zahvaljujući razvoju novih oblika i prilagođavanju postojećih.<sup>20</sup>

## **2.4. Maloprodajne poslovne jedinice**

Predmet razmatranja uglavnom je maloprodajno poduzeće i njegove poslovne jedinice. Maloprodaja se odvija u pogonima, odnosno poslovnim jedinicama, na posebnim mjestima te u sklopu posebnih institucija tržišnog gospodarstva. U smislu analize institucijskih uvjeta razvoja trgovine polazi se od toga da poduzeće i pogon predstavljaju istu kategoriju. Isto se tako razvija i posebni odnos poduzeća s drugim poduzećima unutar različitih kooperacijskih tvorevina. Mnogi autori isticali su da je poduzeće povijesna kategorija. Budući da se mijenjaju uvjeti u kojima postoji poduzeće, ono dobiva i nova obilježja, postaje veće i izgrađuje svoj posebni unutarnji ustroj.<sup>21</sup>

Prodavaonica se smatra posebnom poslovnom i organizacijskom jedinicom poduzeća ili fizičke osobe u smislo prostorno-funkcijske izdvojenosti prostorija, arhitektonske kompozicije zgrade u kojoj se nalazi i drugih osobina čini posebnu cjelinu i u kojoj se kao glavna djelatnost odvija kupoprodajni proces, tj. prodaja robe na malo potrošačima i drugim kupcima. Isto tako prodavaonica je temeljna jedinica distribucijskoga sustava i završna jedinica kanala distribucije iz koje proizvod prelazi u fazu potrošnje.<sup>22</sup>

Trgovinski je centar jedinstveno planirana, uređena i upravljana skupina maloprodajnih i drugih uslužnih poslovnih jedinica. Ovisno o vrsti robe i usluga, veličini i nekim drugim elementima, u velikim se gradovima oblikuju četiri vrste trgovinskih centara: trgovinski centar susjedstva, mali

---

<sup>19</sup>Pavlek, Z., op.cit., str. 12.

<sup>20</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 19.

<sup>21</sup>Knego, N., Renko, S., Knežević, B., Promjene u trgovini na malo, Ekonomski fakultet Zagreb. str. 31.

<sup>22</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 32.

trgovinski centar, srednji trgovinski centar i veliki regionalni trgovinski centar. Nadalje se trgovinski centri mogu podijeliti na gradske i izvangradske, podzemne i nadzemne. U glavnom gradskom trgovinskom centru ili u trgovinskim centrima drugih, viših rangova, maloprodaja se uglavnom odvija u većim prodavaonicama ili u uskospecijaliziranim prodavaonicama rijetke i skupocijene robe. Tu prodavaonica služi odvijanju razmjene, za razliku od stambenih područja, u kojima se opskrba putem prodavaonice javlja značajnije u funkciji stanovanja te je ovdje prodavaonica sastavni dio jedinice stanovanja.<sup>23</sup>

Temeljni elementi same prodavaonice su oni koji se mijenjaju na temelju dugoročnih odluka i za čiju su promjenu potrebna veća sredstva. To su prije svega lokacija, osnovni asortiman, veličina, uređenje i raspored prostora te način posluživanja. Dakle, ti su elementi važni za definiranje prodavaonice s motrišta promjene. Ako prodavaonica promjeni bilo koji od navedenih temeljnih elemenata, ona se može smatrati novom. Razlike u osnovnim temeljnim elementima prodavaonice uvjetuju njihovu raznovrsnost i potrebe razvrstavanja tako dobivenih posebnih organizacijskih oblika trgovine.<sup>24</sup>

Najvažnija podjela prema vrsti robe kojom posluju prodavaonice su specijalizirane prodavaonice i prodavaonice s mješovitom robom. S obzirom na obilježja robe važna je podjela na prodavaonice s prehrambenom i neprehrambenom robom. Specijalizirane prodavaonice bave se prodajom robe jedne trgovinske struke ili manjeg broja međusobno povezanih trgovinskih struka prodavaonice za promet tekstilom, prodavaonice obućom, prodavaonice kozmetičkim proizvodima, prodavaonice poljoprivrednim proizvodima i sl. Stupanj specijalizacije može biti viši i niži. U trgovinskim centrima viših rangova postoje i uskospecijalizirane prodavaonice ženskih odjevnih predmeta.<sup>25</sup>

Samoposlužne prodavaonice, različite prodavaonice mješovitom robom i robne kuće posluju širokim asortimanom. Obično asortiman samoposlužnih prodavaonica pokriva potrebe domaćinstva prehrambenom robom svakodnevne uporabe, a asortiman robnih kuća i sve ostale

---

<sup>23</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, op.cit., str. 30.

<sup>24</sup>Segetlija Z., (1999.), op.cit., str. 23.

<sup>25</sup>Segetlija Z., (2006.), op.cit., str. 68.



potrebe. Stupanj specijalizacije ovisi o njezinoj lokaciji o strukturi maloprodajne mreže u području njezine gravitacije, o osobinama potrošačke potražnje i o drugim čimbenicima<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 23.

### 3. RAZVOJ MALOPRODAJE

Maloprodavači djeluju kao posrednici u razmjeni između veletrgovaca i konačnih potrošača, odnosno između proizvođača, odnosno između proizvođača i konačnih potrošača, u slučaju da se isključe veletrgovci.<sup>27</sup> U ovom poglavlju razmatra se pojmovno određenje maloprodaje, njezin povijensi razvoj u Republici Hrvatskoj, zatim se analizira maloprodaja i kvaliteta poslovnih jedinica.

#### 3.1 Pojmovno određenje maloprodaje

Maloprodaja ima ulogu posrednika između krajnjih potrošača i proizvođača odnosno ponuđača marke. U Hrvatskoj, poduzeća u maloprodaji se klasificiraju na prodavaonice koje nude pretežno prehrambene proizvode i na prodavaonice s pretežno neprehrambenim proizvodima. Veličina poduzeća se uobičajeno mjeri kroz broj zaposlenih, imovinu i prodaju, a uspješnost poslovanja kroz različite pokazatelje profitabilnosti kao što su bruto i neto profitna marža te povrat na ukupnu imovinu i povrat na ukupni kapital. Djelatnost trgovine se suočava s velikim izazovima kao što su konkurencija i koncentracija na domaćem tržištu, uvođenje novih tehnologija, globalizacija i sl. Ograničavajući čimbenici rasta maloprodaje su: nezaposlenost i niska kupovna moć, niska ekonomska očekivanja potrošača te nestabilno makroekonomsko okruženje. Rastući bruto društveni proizvod (BDP) utječe na porast potrošnje i maloprodajnog prometa. Budući razvoj trgovine ovisi o sposobnosti prilagodbe zahtjevima tržišta i zakonodavstvu te praćenju tehnoloških dostignuća.<sup>28</sup>

Trgovina na malo može nabavljati robu od trgovine na veliko izravno od proizvođača ili kombinirano. Poljoprivredno – prehrambene proizvode u svježem stanju trgovina često nabavlja na tržnicama na veliko. Za razliku od veletrgovaca, koji su u svojim nabavama ograničeni na proizvođače i uvoznike, maloprodavači imaju širi izbor. On ovisi o količinama nabave, širini asortimana, troškovima nabave i drugim sezonskim značajnim čimbenicima. Kao opskrbljivača trgovinu na malo, u manjoj mjeri, koriste i pravne osobe, no maloprodavači nabavljenu robu prodaju konačnim potrošačima, u pravilu, u malim količinama. To su količine koje se kreću u

<sup>27</sup>Segetlija, Z., (2006.), Trgovinsko poslovanje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, str. 68.

<sup>28</sup><https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:713619> (pristup 29.05.2017.)

granicama potreba jednoga domaćinstva. Svojom djelatnošću maloprodavači završavaju razmjensku fazu gospodarskoga procesa iz koje roba prelazi u fazu potrošnje, te se zato oni prema potrošačima pojavljuju kao predstavnici proizvođača, a prema proizvođačima i trgovini na veliko kao predstavnici konačnih potrošača.<sup>29</sup>

U trgovini na malo manifestira se stav potrošača prema proizvodima proizvođača i njihovo eventualno nezadovoljstvo koje se vidi u reklamacijama, vraćanju robe i sl. Zato maloprodavači, na osnovi odgovarajućih aranžmana s proizvođačima, trebaju zaštititi interese potrošača. Takav njihov položaj blizu potrošača omogućuje im da djeluju na programiranje proizvodnje prema potrebama i zahtjevima potrošača. Djelatnost maloprodavača nesporedno utječe na životni standard stanovništva. Zato je potrebno da oni prate i istražuju potrebe stanovništva i da surađuju s organizacijama potrošača.<sup>30</sup>

Od pojma trgovine na malo valja razlikovati maloprodaju kao njoj podređen pojam, jer se radi samo o prodaji na malo. Dakle, to je samo onaj dio njegove trgovine na malo koji se odnosi na prodaju na malo, budući da maloprodajno poduzeće može imati nabavu organizirano istodobno i za trgovinu na veliko. Maloprodajom se može označiti i prodavanje na malo koje obavljaju i netrgovinski poslovni subjekti, te je s tog gledišta maloprodaja malo širi pojam od institucije trgovine na malo. Od prodaje u smislu učinka treba u trgovinskom poduzeću razlikovati promet, pod kojim se može shvatiti jedinstvena ukupna vrijednost prodaje bez obzira na različite cijene koje su se postizale. Isto tako se promet kao pojam odnosi na fizičko kretanje robe, odnosno izlaz robe iz nekog poduzeća.<sup>31</sup>

### **3.2 Povijesni razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj**

Povijest trgovine dio je gospodarske povijesti, a time i dio opće povijesti. Trgovina je jedan od prvih organiziranih i najvažnijih prethodnika u oblikovanju života ljudi. Pojavom trgovine društvo je stupilo na sam prag civilizacije. Ukupan daljnji razvitak gospodarstva i društva toliko je povezan s razvitkom trgovine da se povijest civilizacije na neki način poistovjećuje s

---

<sup>29</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001.), op.cit., str. 68.

<sup>30</sup>Segetlija, Z., (2006.), op.cit., str., 69.

<sup>31</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str., 9.

poviješću trgovine. Maloprodaja je stara jednako kao i cijela trgovina, jer dugo nije bilo podjele trgovine na trgovinu na veliko i trgovinu na malo. O maloprodaji u pravom smislu te riječi može se govoriti tek pojavom trgovine na veliko, odnosno njezinim odvajanjem od univerzalne trgovine.<sup>32</sup>

Tijekom antičkog vremena najpoznatijim oblikom trgovine smatra se nomadska trgovina, kada su trgovci putovali od mjesta do mjesta noseći robu na svojim ramenima. Nomadska plemena bila su podesna nomadska plemena koja su prenosila robu karavanskim putovima. U karavane koje su pratili naoružani vojnici, trgovci su se organizirali zbog mogućih pljački i opće nesigurnosti, a iz sigurnosnih su se razloga brodovi grupirali u konvoje. U starom se vijeku javila i plutajuća trgovina- torbarenje, samim razvojem gospodarstva i proširenjem potreba porošača došlo je do pojave periodične trgovine koja je na tržnicama i sajmovima mogla djelovati redovnije i sređenije.

U vremenu između dva svjetska rata u Hrvatskoj su postojali sljedeći oblici prodavaonica; robne kuće, industrijske prodavaonice, prodavaonice potrošačkih zadruga, te male privatne prodavaonice. Prva robna kuća, ne samo u Hrvatskoj, već i u cijeloj tadašnjoj Jugoslaviji, bila je „Kastner & Ohler“ u Zagrebu, nastala između 1912. i 1914. godine. To je robna kuća bila i najveća u tadašnjoj Jugoslaviji. Imala je specijalne prodaje i sezonske rasprodaje, ekskluzivne i vlastite marke te prodaju putem pošte i kataloga. Do snažnijeg razvoja robnih kuća došlo je nakon 1925. godine, tako da su i u Osijeku postojale dvije robne kuće, „ Mioković i Čavić“. Robne su kuće bile prisiljene na borbu protiv organiziranih manjih trgovinskih poduzeća i sitnih trgovaca u gradovima i selima. One su unijele nove kvalitete u hrvatsku maloprodaju i uvođenjem noviteta znatno unaprijedile oblikovanje prodavaonica.<sup>33</sup>

### **3.3 Analiza maloprodaje**

Problematika moderne maloprodaje je mnogostruka, zbog čega je korisno dati njezine teorijske obrade i dati povijesni pregled njezina razvoja. Mnogi problemi današnje maloprodaje temelje se na dugo oblikovanim prilagodljivim strukturama.

---

<sup>32</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 46.

<sup>33</sup>Knego, N., Renko, S., Knežević, B., op.cit., str. 39.

Pokazatelji za analizu maloprodaje u nekom gospodarstvu ili u nekoj zemlji mogu se podijeliti na:<sup>34</sup>

- Pokazatelje značenja maloprodaje
- Pokazatelje razvijenosti maloprodaje
- Pokazatelje učinaka maloprodaje.

Pokazatelji značenja maloprodaje u gospodarstvu se vide iz pokazatelja i njezina kretanja i iz podataka o udjelima trgovine na malo u nekim veličinama za ukupno gospodarstvo. Kao pokazatelje kretanja maloprodaje u ukupnim gospodarskim kretanjima mogu se izdvojiti verižni indeksi: maloprodajnog prometa, industrijske proizvodnje, izvoza, uvoza, maloprodajnih cijena, troškova života. Značenje maloprodaje u gospodarstvu najčešće se analizira na temelju pokazatelja: udjelu maloprodaje u ukupnoj zaposlenosti, udjelu maloprodajnog prometa u osobnoj potrošnji potrošača, udjelu maloprodajnog prometa u bruto društvenom proizvodu te udjelu maloprodajnog prometa u bruto domaćem proizvodu.<sup>35</sup>

Pokazatelji razvijenosti maloprodaje najčešće se analiziraju u kvantitativnom smislu na temelju pokazatelja; broja stanovnika na 1 prodavaonicu, broja prodavaonica na 1 km kvadratni ukupne površine, prodajnoj površini po jednom stanovniku te broju stanovnika na 1 prodavaonicu sa samoposluživanjem. Prodajna površina po 1 stanovniku, kao i prosječna visina prodavaonice mogu se smatrati i kvalitativnim pokazateljima razvijenosti trgovine na malo u nekoj zemlji. U kvalitativnom smislu se razmatra kao pokazatelj razvijenosti maloprodajne strukture. Složenost, značenje i dinamika maloprodajne mreže može se najbolje shvatiti na temelju njezine strukture i ocjene nastalih strukturnih promjena. Za ocjenu kvalitete neke maloprodajne strukture, najbitnije obilježje je metoda prodaje, jer je tu uključen i način posluživanja potrošača, dakle i organizacijski i tehničko-tehnološki čimbenik. Nadalje, lokacija označava pogodnost blizine za potrošača, bez obzira radi li se o prodavaonicama u blizini stana, radnoga mjesta, prometnih postaja ili se radi o primjeni načela centralnosti i time pogodnosti uspoređivanja, izbora, brzine kupovine, no isto tako, lokacija znači i mogućnost racionalizacije za samog prodavača. Pripadnost grupacijama, vezanost u distribucijskom sustavu, pravni status i financiranje su

---

<sup>34</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit.,str., 46.

<sup>35</sup>Ibidem, str. 46.

čimbenici koji znače mogućnosti razvoja ali i organizacijske prednosti i racionalizacije na širem planu.<sup>36</sup>

Kao pokazatelji učinaka maloprodaje mogu se uzeti: maloprodajni promet po jednom stanovniku, maloprodajni promet po jednom prodavaču te maloprodajni promet po jednom metru kvadratnom površine. Isto tako, učinak maloprodaje može se izraziti i strukturom prometa, ostvarenom razlikom i cijeni i sl. Učinak maloprodaje može se ostvariti uz višu ili uz nižu razinu trgovinske usluge, međutim prodajna se površina uzima i kao pokazatelj razvijenosti trgovinske regije. Maloprodajni promet po 1 stanovniku odraz je kupovne snage u nekoj zemlji, ali i kvaliteti ponude, odnosno razvijenosti maloprodaje u kvalitativnom smislu. Maloprodajni promet po 1 prodavaču označava proizvodnost rada prodavača i može biti pokazatelj racionalnosti trgovine na malo u nekoj zemlji. Maloprodajni promet po 1 metru kvadratnom prodajne površine je pokazatelj proizvodnosti prodajne površine i njezinoga iskorištenja. Međutim, bolje iskorištenje prodajne površine znači obično i nižu trgovinsku uslugu. Zbog toga je taj pokazatelj, zapravo, indeks maloprodajne zasićenosti, koji se upotrebljava i izbori makrolokacije prodavaonice.<sup>37</sup>

Na temelju toga se može zaključiti da u zemlji s većim iskorištenjem prodajne površine postoji i više izgleda za uspješno proširenje prodajne površine i ostvarenje prometa. Indeks maloprodajne zasićenosti trebalo bi računati po robnim grupama, jer različite robne grupe uvjetuju i različito iskorištenje prodajne površine. Kao pokazatelji ostvarivanja učinaka maloprodaje u odnosu na razinu gospodarske razvijenosti neke zemlje mogu se uzeti već spomenuti pokazatelji koji označavaju i važnost maloprodaje u narodnom gospodarstvu: udio maloprodajnoga prometa u privatnoj potrošnji i udio maloprodajnoga prometa u bruto domaćem proizvodu. Iz ovih pokazatelja se može izračunati regionalni indeks kupovne snage koji odražava odnos potencijala maloprodajnoga prometa neke zemlje i upotrebljava se kod izbor makrolokacije prodavaonice.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 40.

<sup>37</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić., op.cit., str. 42.

<sup>38</sup>Segetlija, Z., (1999.), op.cit., str. 44-45.

### 3.4 Kvaliteta maloprodajnih poslovnih jedinica

Kvaliteta se u gospodarstvu može promatrati s različitih motrišta. Posebno treba istaknuti marketinški pristup kvaliteti i mjesto kvalitete u konceptima suvremenoga marketinga. U sklopu funkcija trgovine kao djelatnosti unutar nekoga nacionalnoga gospodarstva njezina funkcija kvalitete vrlo je značajna. Kvalitetna funkcija trgovine ističe sastavljanje asortimana od dobara i usluga različitih proizvođača. Tu asortiman olakšava kupovanje i povisuje vrijednost proizvoda koji su sadržani u njemu. U gospodarskom smislu kvaliteta je skup svojstava i značajki proizvoda, procesa ili usluga, koje se odnose na mogućnost zadovoljenja utvrđene ili neizravne izražene potrebe. Zakon o prelasku kvalitete u kvantitetu proizvod je dijalektičkoga materijalizma. Povijesno gledajući utvrđeno je da su kvalitetu kao pojam znali već stari Egipćani, a u srednjem vijeku kvaliteta središnji predmet aktivnosti zanatskih cehova i udruga. Tada je bilo karakteristično jedinstvo osobe, znanja i osoblja.<sup>39</sup>

Kvaliteta se može ocjenjivati s tehničkoga aspekta prilagođenosti proizvoda utvrđenim normama i standardima. Svakako da informacije o usklađenosti proizvoda, procesa ili poduzeća s određenim standardima omogućuju transparentnost tržišta. S druge strane, zbog istaknutog značenja kvalitete kako za funkcioniranje gospodarskoga sustava, tako i za zaštitu interesa potrošača, okoliša i društva u cjelini, država je postavila norme kvalitete. Dakako, zahtjevi za kvalitetom u razvijenim zemljama bitno su drugačiji od onih u nerazvijenim zemljama. No, kada ne bi bilo takve regulacije, mnoge bi tvrtke pokvarile svoje proizvode, obmanjivale svojom ekonomskom propagandom, varale svojom ambalažom, mamile svojim cijenama. Državna regulacija kvalitete traje već desetljećima. Putem zakona i propisa država štiti kvalitetu i poučava o kvaliteti. Razvijene zemlje štite se od nedovoljne ili loše kvalitete ovim mjerama: normama i propisima, zatvaranjem tržišta, represijom i povlačenjem proizvoda s tržišta.<sup>40</sup>

S kvalitetom je povezan i pojam diferencijacije proizvoda. Umanjivanjem pretjerane diferencijacije proizvoda, kao što se već istaknulo, mogla bi se postići veća transparentnost tržišta i time bolje zadovoljavanje potreba potrošača, jer u vertikalnome marketingu dolazi do kompromisa između načina racionalizacije i diferencijacije kao prodajnog ideala. Artikli s

---

<sup>39</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 218.

<sup>40</sup>Ibidem., str. 221.

markom i trgovačke marke jamče potrošačima određenu kvalitetu. Dakle, pored proizvođačke marke i trgovinsko poduzeće može imati svoju marku, što znači da je ono odredilo supstancijske komponente kvalitete nekoga proizvoda. No i artikli bez marke moraju imati kvalitetu i po tome se približiti artiklima s markom i trgovačkim markama. U uslužnom sektoru gospodarstava kvaliteta garantira ne samo markom proizvoda u asortimanu, nego i prihvaćenim cijelim poslovnim konceptom, jer se radi o kvaliteti čitavoga poslovnog procesa. U tome području važno je usvajanje marketinga.<sup>41</sup>

Da bi postigle jedinstveni pristup kvaliteti, već dugo vremena pojedine zemlje izrađuju standarde za sustav kvalitete. To je posebno vidljivo kod proizvoda vojne industrije i nuklearne tehnike. U posljednje vrijeme mnoge zemlje su izdale svoje nacionalne standarde sustava kvalitete. Značajna prekretnica u odnosu prema kvaliteti na međunarodnoj razini smatra se 1987. godina, kada je Europska zajednica izdala niz normu ISO 9000. Ove norme stvaraju barijeru robi lakše kakvoće i istodobno otvaraju vrata slobodnom protoku kvalitetne robe.

---

<sup>41</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001.), op.cit., str. 67.



## **4. INTERNACIONALIZACIJA MALOPRODAJE**

Razvoj maloprodaje neophodno je promatrati u znaku njezine internacionalizacije zbog isprepletenosti međunarodnih gospodarskih tokova i sve većega širenja poslovnih aktivnosti krupnih maloprodajnih poduzeća ne samo unutar granica vlastite zemlje, nego i u druge zemlje. Širenje poslovnih aktivnosti inozemnih maloprodavača u neku zemlju potiče brži razvoj njezine maloprodaje i kvalitetnije oblikovanje prodavaonica. U okviru ovog poglavlja najprije se pojmovno određuje internacionalizacija, zatim internacionalizacija u trgovini na malo, nakon čega se navode primjeri internacionalizacije u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj.

### **4.1 Pojmovno određenje internacionalizacije**

Internationalizacija je izvedena od riječi „internacionalno“ (međunarodno) koja potječe od engleskoga izraza označavajući da se prelaze okviri jedne države tako da se o internacionalizaciji poduzeća govori već onda ako se ono počinje angažirati na inozemnim tržištima. Time za pojedino poduzeće internacionalizacija izražava poslovne aktivnosti u inozemstvu. Dakle, internacionalna maloprodaja je maloprodajna aktivnost koja se odvija izvan granica tvrtkine domicilne zemlje.<sup>42</sup>

Kada se govori o internacionalizaciji, mnogi uvijek pomisle i na globalizaciju. Zapravo, globalizaciju se može smatrati filozofijom internacionalizacije. Pod globalizacijom se može shvatiti svjetsko ispreplitanje nacionalnih gospodarstava kroz nastajanje globalnih tržišta kapitala, dobara i usluga i proširenje svjetskih transnacionalnih poduzeća. Globalizacija označava otvaranje nacionalnih gospodarstava i granica kao posljedice proširenja trgovine i prometa kapitala, prometa ljudi i razmjene ideja, proširenja informacija, znanja i tehnologija, kao i jedan proces deregulacije. Tu nije riječ o novom fenomenu, iako se proces već nekoliko godina ubrzava.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001), Internacionalizacija maloprodaje Europska unija i Hrvatska: Tržište, Vol.12, Br. ½, str. 98-103.

<sup>43</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., op.cit.,str., 101-102.

Pojam globalizacije sadrži i internacionalizaciju i multinacionalizaciju, a osim toga još i pomicanje u odnosima moći između politike i gospodarstva. Naime, multinacionalizacija označava oblikovanje strategije koja je specifična po zemljama ili grupama zemalja. Stoga vrijedi i pojam „globalizacije“ kojim bi se moglo označiti vođenje „globalnoga“ proizvoda koji se prilagođava odnosnim lokalnim potrebama kupaca. Već dugo je poznato da internacionalizaciju u uvjetima razvijenoga tržišnog gospodarstva treba promatrati kao dio poslovne strategije nekoga poduzeća i da se njome omogućuje daljnji razvoj toga poduzeća nakon što je dostiglo svoju kritičnu veličinu na domaćem tržištu te zbog zakonskih ograničenja (zaštite konkurencije) na njemu više ne može rasti. Tako je npr., u struci prehrambene robe i živežnih namirnica u Njemačkoj tržišni udio deset najvećih maloprodavača već 1990. godine iznosio oko 65%, što je uvjetovalo da se znatno otežao daljnji rast poduzeća u vlasitoj zemlji. Dakle, zbog visokoga stupnja koncentracije maloprodaje na domaćem tržištu tek investicije u inozemstvo pružaju velikim poduzećima struke mogućnost rasta a ne dolaze u sukob sa zakonskim odredbama o monopolu. U svakome slučaju, internacionalizacija i globalizacija zasnivaju se prije svega na ciljevima razvoja, ali ne manje važni su i ciljevi raspoređivanja rizika te sudjelovanje u razvoju drugih trgovinskih poduzeća na temelju prenošenja iskustva iz jedne zemlje u drugu. Zanimljivo je da se, za razliku od veletrgovine, spoznaja o rastućem značenju internacionalizacije u djelatnosti maloprodaje proširila tek prije kraćeg vremena.<sup>44</sup>

Naime, maloprodaja je tradicijski „lokalna“ tako da se sve donedavno moglo konstatirati da rijetko koje dvije zemlje imaju istu maloprodajnu strukturu. Isto tako, u dosadašnjim razmatranjima internacionalizacije i globalizacije u središtu pozornosti bio je međunarodni financijski kapital ili multinacionalno proizvodno poduzeće. Međutim, razvojem krupne maloprodaje i tržišno usmjerenih poduzeća mogući su i drugi učinci internacionalizacije, odnosno globalizacije. U maloprodaji se u razvijenome svijetu, a i u zemljama u koje se šire svjetski aktivna maloprodajna poduzeća, već dugo događaju dramatične promjene; posebno se pokazuju rezultati koncentracijskih i internacionalizacijskih procesa.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 221.

<sup>45</sup>Segetlija Z., Knego N., Knežević B., Dunković D., (2011.), op.cit., str. 234.

Riječ je i o horizontalnoj koncentraciji i o vertikalnoj koncentraciji s veletrgovinom i proizvodnjom, a razvija se i posebni odnos trgovine na malo s dobavljačima (proizvodnim poduzećima) u smislu *lean retailinga* i optimiranja informacijskih i robnih tokova. Stvaraju se i vrijednosni lanci (u smislu opskrbnih lanaca krupnih maloprodajnih poduzeća). Nastaje i nova podjela rada između industrije i maloprodaje u sklopu koje se posebno razvijaju kućne (trgovačke) marke. Kao ključne čimbenike za uspjeh internacionalizacije maloprodaje, navode se :

- (a) globalno održiva konkurentska prednost
- (b) prepoznavanje i prilagodljivost
- (c) globalna kultura
- (d) financijski resursi.

Ulazak na inozemna tržišta najuspješniji je kada je konzistentan s temeljnom (ključnom) prednošću maloprodajne tvrtke. To mogu biti niski troškovi i operativna učinkovitost (Walmart, Carrefour, Aldi), jake privatne marke (Starbucks), modna reputacija (H&M, Zara) ili pak dominacija u vlastitoj kategoriji (IKEA). Uspješni međunarodni maloprodajni lanci prepoznaju posebnosti zemlje u koju ulaze (drukčije sezone u prodaji, drukčiji dizajn i layout prodavaonica, drukčiji pravni propisi, kulturne osobitosti i sl.) i prilagođavaju im se. Globalna se kultura ogleda u prepoznatljivim organizacijskim i kadrovskim obilježjima međunarodne tvrtke, kao i u brzom razvoju lokalnog menadžmenta i njegovoj implementaciji u “korporacijsku globalnu kulturu”. Financijski su resursi u globalnoj maloprodaji bitni zbog značajnih financijskih ulaganja i dužine vremena prije nego što investicija postane isplativa.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M ,(1999.), op.cit., str. 140.

U tablici 1 prikazani su motivi internacionalizacije, tj. push and pull čimbenici u trgovini na malo.

Tablica 1. : Motivi internacionalizacije u trgovini na malo :

<b>PUSH ČIMBENICI</b> (širenje na tržišta izvan domaćeg)	<b>PULL ČIMBENICI</b> (ulazak na novo tržište)
Nacionalni uvjeti: nestabilna politička struktura, nestabilno gospodarstvo, loši gospodarski uvjeti, negativno društveno okruženje, visoki operativni troškovi..	Nacionalni uvjeti: stabilna vlast i gospodarstvo, poželjne demografske i socijalne grupe, nacionalna infrastruktura, legalna ograničenja razvoja, kulturna i zemljopisna blizina
Zrelost domaćeg tržišta	Veličina tržišta
Zasićenost trgovinskih oblika	Struktura grane i razine konkurencije
Konkurentsko okruženje: prevelik broj prodajnih prostora po glavi stanovnika	Industrijska infrastruktura
Pritisak na marže od strane konkurencije	Mogućnost dostizanja većih profitnih marži
Tehnologija upravljanja	Ekonomija razmjera
Novi, vodeći trgovinski oblici	
Pritisak dioničara na porast zarade	
Prethodno iskustvo na međunarodnom planu	

Izvor: Kent, O., Omar, O (2003.) Retailing palagrave Macmillan, New York, str. 119.

Osnovni rizici internacionalizacije mogu se podijeliti na:<sup>47</sup>

- Komercijalni rizik :
  - Vrijeme izlaska na tržište

<sup>47</sup>Cavusgil, T., Knight, T., Riesenberger, J. (2007.) International Bussines: Strategy, Menagement and the New Realities, Prentice Hall, str.11.

- Poslovni problemi
- Natjecateljski intenzitet
- Loša izvedba strategija
- Valutni rizik :
  - Valutna izloženost
  - Vrednovanje imovine
  - Strano oporezivanje
  - Cijena transfera
- Međukulturni rizik :
  - Kulturne razlike
  - Obrasci pregovaranja
  - Stilovi odlučivanja
  - Etika
- Rizik zemlje :
  - Intervencije vlade, protekcionizam, prepreke trgovini
  - Birokracija, administrativna kašnjenja, korupcija
  - Nedostatak pravne zaštite za prava intelektualnog vlasništva
  - Gospodarski neuspjesi i loše upravljanje
  - Socijalni i politički nemiri.

## **4.2. Internacionalizacija u trgovini na malo**

Razvoj trgovine na malo neophodno je promatrati u svjetlu njezine internacionalizacije zbog isprepletenosti međunarodnih gospodarskih tokova i sve većega širenja poslovnih aktivnosti krupnih maloprodajnih poduzeća ne samo unutar granica vlastite zemlje, nego i u druge zemlje. Širenje poslovnih aktivnosti inozemnih maloprodavača u neku zemlju potiče brži razvoj njezine maloprodaje i kvalitetnije oblikovanje prodavaonica. Osim toga, postoje stavovi o utjecaju internacionalizacije maloprodaje na ukupan gospodarski razvoj promatrane zemlje. Internacionalizacija se odnosi na sve oblike i faze aktivnosti u inozemstvu, u kojim neko poduzeće postaje aktivno izvan granica svoje zemlje porijekla.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 221.

Internacionalizacija i globalizacija zasnovaju se prije svega na ciljevima razvoja, ali ne manje važni su ciljevi raspoređivanja rizika te sudjelovanje u razvoju drugih trgovinskih poduzeća na temelju prenošenja iskustva iz jedne zemlje u drugu. Mogućnosti djelovanja međunarodno aktivnih maloprodajnih poduzeća odnose se na prijenos dobara, know-howa, osoblja, proizvodnih sredstava, kapitala. Vezano uz to internacionalizacija se može ovako stupnjevati: izvoz, franchising, joint venture, kupovina poduzeća. U provođenju odluke o internacionalizaciji poslovanja maloprodajnoga poduzeća treba spomenuti i druge strategijske opcije. Licencu, koncesiju, suradnju s tzv. prekograničnim udruženjima maloprodavača i sl. Budući da internacionalizacija u maloprodaji znači prvenstveno transfer know-howa iz jedne zemlje u drugu, učinci internacionalizacije su najprije u bržem tehničko-tehnološkom razvoju međunarodne maloprodaje.<sup>49</sup>

Ulazak stranih prodavača u neku zemlju stvara dodatnu konkurenciju na domaćem tržištu i s njom vezane pozitivne i negativne učinke za ukupni nacionalni gospodarski sustav. Dodatnom se konkurencijom može pozitivno utjecati na domaće maloprodavače da i oni racionaliziraju i bolje marketinški oblikuju svoje prodavaonice, da kopiraju određene strategije i tehničko-tehnološka i organizacijska rješenja. Isto se tako obogaćivanjem ponude može smanjiti odljev kupovne snage u druge zemlje, bolje zadovoljavanje turističkih potreba i sl. S obzirom na međusobnu povezanost maloprodaje i njezine okoline, internacionalizacijom maloprodaje mogli bi se djelomice proizvesti pozitivni učinci ne samo na razvoj potrošnje, nego i na razvoj domaće proizvodnje.<sup>50</sup>

---

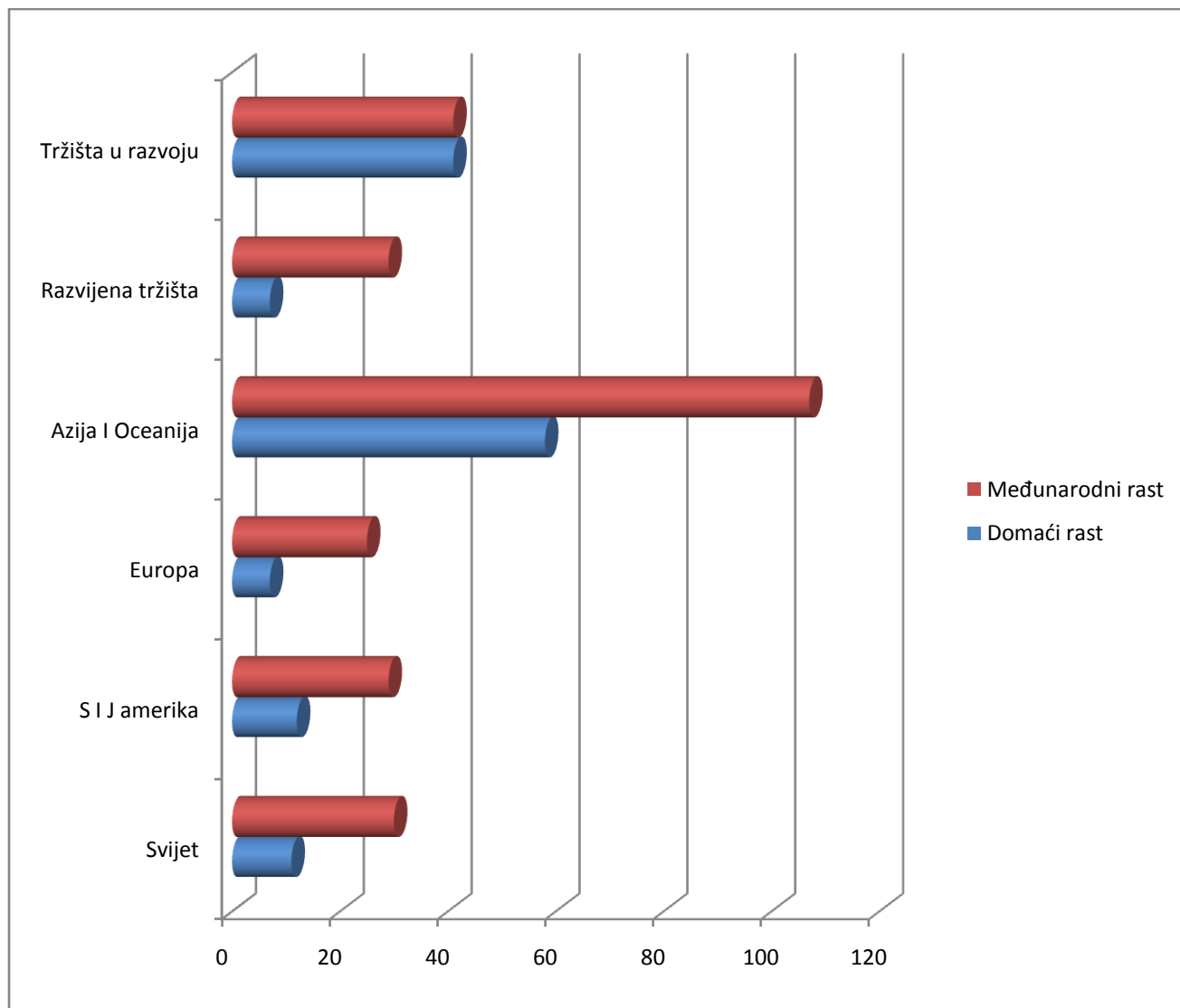
<sup>49</sup>Segetlija Z., Knego N., Knežević B., Dunković D., (2011.), op.cit., str. 231.

<sup>50</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), op.cit., str. 221.

Internacionalizacija u maloprodaji je započela početkom 20. stoljeća, do ubrzanja dolazi krajem 80-ih godina 20. stoljeća.

Slika 1 prikazuje globalni razvoj internacionalizacije u trgovini na malo u razdoblju 2009. do 2012.

Slika 1: Globalni razvoj internacionalizacije u trgovini na malo (2009.-2012.)

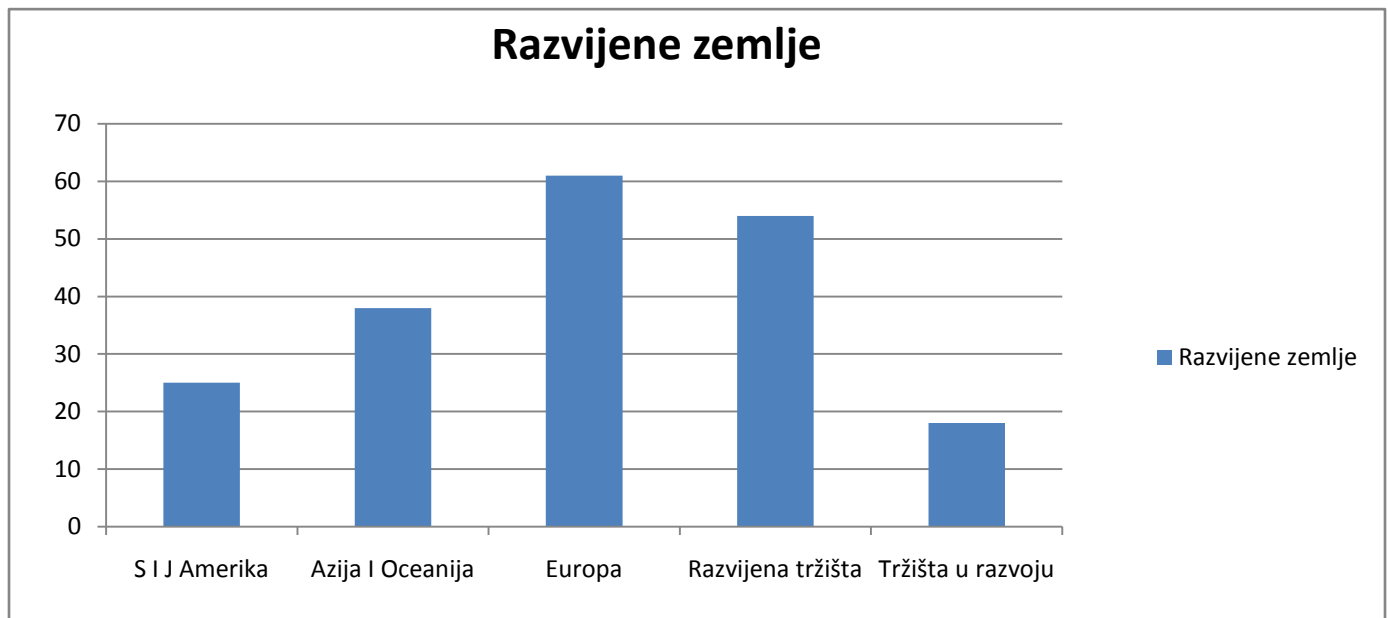


Izvor : Ebeltoft Group Retail Organization, preuzeto sa: <http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/nastupno%20predavanje%20161013.pdf>

(Pristup 24.06.2017)

Slika 2 prikazuje razvitak globalne trgovine na malo. Razinu internacionalizacije trgovine na malo i razvoj ciljanih tržišta 2009.-2012.

Slika 2: Razvitak globalne trgovine na malo. Razina internacionalizacije trgovine na malo i razvoj ciljanih tržišta 2009.-2012



Izvor: Ebelfot Group Retail Organization, preuzeto sa:

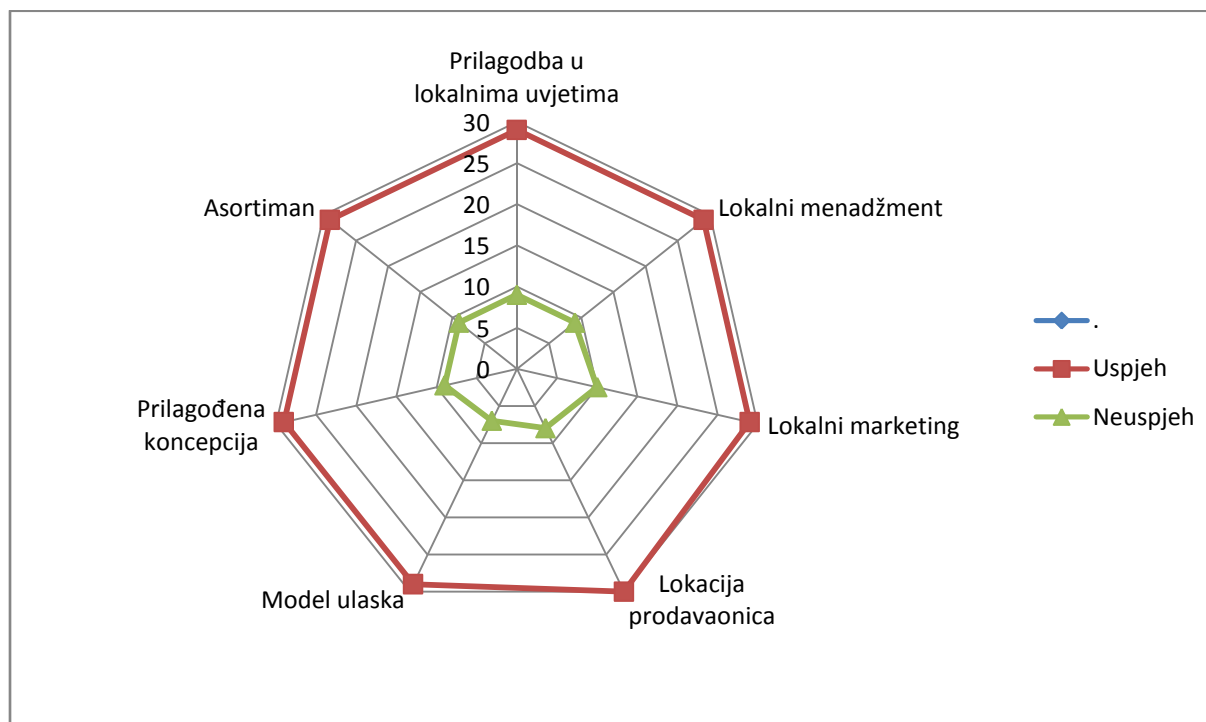
<http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/nastupno%20predavanje%20161013.pdf>

(pristup 24.06.2017)



Slika 3 prikazuje čimbenike uspješnosti i neuspješnosti u internacionalizaciji maloprodaje.

Slika 3: Čimbenici uspješnosti i neuspješnosti u internacionalizaciji maloprodaje.



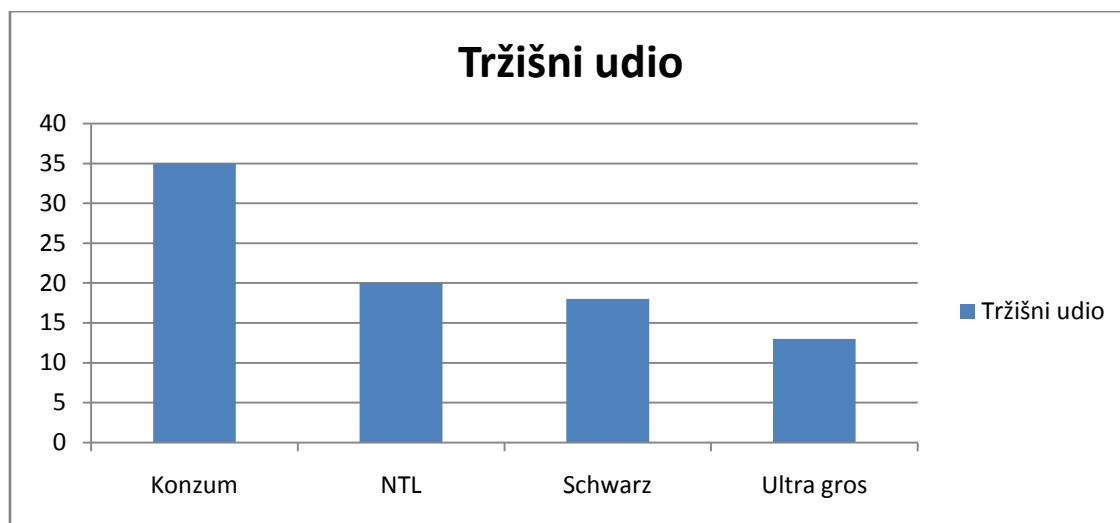
Izvor: Ebelfot Group Retail Organization, preuzeto sa :

<http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/nastupno%20predavanje%20161013.pdf>

(pristup 24.06.2017)

Slika 4 prikazuje grafički prikaz tržišnih udjela najznačajnijih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj u 2011. godini.

Slika 4: Grafički prikaz tržišnih udjela najznačajnijih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj u 2011. promatrano kroz povezanost pojedinih trgovaca.



Izvor: Ebelfot Group Retail Organization, preuzeto sa :

<http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/nastupno%20predavanje%20161013.pdf>

(pristup 24.06.2017)

### 4.3 Primjeri internacionalizacije u Republici Hrvatskoj

Proces internacionalizacije u maloprodaji – intenziviranje trenda primjetno je kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj. Najveći svjetski trgovci na malo kontinuirano se šire na međunarodnom tržištu sa fokusom na brzo rastuća tržišta u razvoju. Osnovni ciljevi trgovaca koji se šire na hrvatsko tržište jest primarno rast, a ne troškovna učinkovitost. Najvažniji motivi su tržišni potencijal ciljanog tržišta i zasićenost domaćeg tržišta. Primjeri internacionalizacije u Hrvatskoj su Lidl, Kauflanf, H&M, Zara i brojne druge kompanije. U nastavku se daje kraći osvrt na deset najvećih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj te na proces internacionalizacije na hrvatskom maloprodajnom tržištu s primjermima Kauflanda, Bauhauusa, Spara i Lidla.

### 4.3.1 Deset najvećih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj

U promatranj 2015. godini deset najvećih trgovaca na malo mješovitom robom zajedno je ostvarilo prihod iz trgovine na malo mješovitim robom od 27,3 milijarde kuna, što je povećanje od 6,3 posto u odnosu na predhodnu 2014., kada su „top 10“ trgovci ostvarili prihod maloprodaje mješovitim robom od 25,7 milijarde kuna.<sup>51</sup>

Tablica 2 prikazuje deset najvećih poduzetnika prema ostvarenom prihodu na mjerodavnom tržištu trgovine na malo u Republici Hrvatskoj

Tablica 2: Deset najvećih poduzetnika prema ostvarenom prihodu na mjerodavnom tržištu trgovine na malo u Republici Hrvatskoj.

PODUZETNIK	UDJEL U 2015. U (%)
1. Konzum	20-30
2. Lidl	10-20
3. Plodine	10-20
4. Kaufland	5-10
5. Tommy	5-10
6. Spar	5-10
7. Billa	<5
8. Studenac	<5
9. Ktc	<5
10. Ntl	<5
Prvih 10 trgovaca	Preko 80
Ostalih 40 trgovaca	Manje od 20

Izvor : [http://www.poslovni.hr/tag/agencija-za-zastitu-trzisnog-natjecanja-aztn-2905?gclid=EAlaIqobChMIvoCd2s2Q1gIVDeEbCh2tKwGbEAAYASAAEgJA8vD\\_BwE](http://www.poslovni.hr/tag/agencija-za-zastitu-trzisnog-natjecanja-aztn-2905?gclid=EAlaIqobChMIvoCd2s2Q1gIVDeEbCh2tKwGbEAAYASAAEgJA8vD_BwE) ( pristup 06.09.2017)

<sup>51</sup> [http://www.poslovni.hr/tag/agencija-za-zastitu-trzisnog-natjecanja-aztn-2905?gclid=EAlaIqobChMIvoCd2s2Q1gIVDeEbCh2tKwGbEAAYASAAEgJA8vD\\_BwE](http://www.poslovni.hr/tag/agencija-za-zastitu-trzisnog-natjecanja-aztn-2905?gclid=EAlaIqobChMIvoCd2s2Q1gIVDeEbCh2tKwGbEAAYASAAEgJA8vD_BwE) ( pristup 06.09.2017)

### 4.3.2 Kaufland

Razvoj Kauflanda započeo je 1998. godine u Češkoj, što označava razvoj međunarodne ekspanzije. U Hrvatskoj se prva poslovnica otvorila 2001. godine u Karlovcu, a nakon toga je slijedio razvoj Kauflanda u Hrvatskoj koji je 2009. imao otvorenih čak 25 poslovnica. Kaufland je u Hrvatskoj proširio svoju ponudu robnom kvalitetom k-Classic, uz jamstvo visoke kvalitete i najpovoljnijih cijena. 2013. godine Kaufland je brojio 30 poslovnica u Hrvatskoj.<sup>52</sup>

### 4.3.3 Bauhaus

Prvo inozemno društvo tvrtke Bauhaus je osnovano u Austriji 1972. godine gdje poslovao 21 trgovački centar. Osnovna ideja bila je prodaja kvalitetnih proizvoda na raznim stručnim odjelima koja ni bila dobro prihvaćena i izvan Njemačke, zemlje porijekla same tvrtke. U međuvremenu tvrtka je bila zastupljena u 19 država Europe s više od 300 prodajnih centara. Prvi Bauhaus prodajni centar u Hrvatskoj otvoren je 2000. godine u Zagrebu, na Žitnjaku. Danas postoje 3 prodajna centra u Zagrebu te po jedan u Rijeci, Zadru, Puli i Varaždinu što čini sveukupno osam centara u Hrvatskoj sa 690 zaposlenika. Svi oni pružaju vrhunsku uslugu kupcima. Pristupaju im srdačno, savjetuju ih stručno i pomažu u kupnji.<sup>53</sup>

### 4.3.4 Spar

Tvrtka Spar u Hrvatskoj posluje od 2005. godine, a trenutno posluje u 19 InterSpar hipermarketa i 38 Spar supermarketa, a zapošljava skoro 3000 radnika. Najveće širenje na hrvatsko tržište Spar je učinio kupnjom Billa trgovina u prosincu 2016. godine, gdje je tvrtka Spar preuzela njihovih 100 prodajnih mjesta. Realizacijom ove transakcije vlasnici Spar Hrvatske pokazali su da vjeruju u potencijal i daljni razvitak naše zemlje.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup>[http://www.kaufland.hr/Home/05\\_O\\_tvrtki/007\\_Kronika/index.jsp](http://www.kaufland.hr/Home/05_O_tvrtki/007_Kronika/index.jsp) (pristup 23.06.2017.)

<sup>53</sup><https://www.bauhaus.hr/o-nama/bauhaus-u-hrvatskoj> (pristup 23.06.2017.)

<sup>54</sup><http://www.poslovni.hr/kompanije/spar-preuzima-62-billa-trgovine-u-hrvatskoj-321914> (pristup 23.06.2017.)

### 4.3.5 Lidl

Tvrtka Lidl je sastavni dio njemačke grupacije Schwarz i posluje u 22 zemlje. Maloprodajni lanac prehrane Lidl u Hrvatskoj je 2013. godine otvorio svojih prvih 13 trgovina sa preko 400 zaposlenih radnika. Tri trgovine bile su otvorene u Zagrebu a ostale u samoj okolici Zagreba, nakon čega se planiralo otvaranje trgovina u Dalmaciji, Istri i Kvarneru. Danas Lidl broji 43 trgovine u Hrvatskoj, a njihov logističko-distributivni centar se nalazi u Perušići i proteže se na 34000 metara kvadratnih.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup><http://www.lidl.hr/hr/index.htm> (pristup 23.06.2017)

## 5. ZAKLJUČAK

Maloprodaja je jedna od najvažnijih strana cjelokupnog gospodarstva. Sama trgovina na malo potiče kupca na transakcije, odnosno kupnju proizvoda kojima zadovoljava vlastite potrebe. Velikim razvojem gospodarstva u svijetu se sve više koristi e-trgovina putem koje korisnik iz vlastitog doma može kupovati potrebne proizvode. Korisnici, također posjećuju i velike trgovinske centre u kojima se nalaze različite poslovne jedinice ovisno o vrsti robe i usluga, dok se sve manje koriste stariji načini razmjene ili kupnje odnosno aukcije ili tržnice na malo.

Razvoj maloprodaje nastao je zbog potrebe pronalaska posrednika u razmjeni između veletrgovaca i samih trgovaca. Tijekom povijesti najpoznatiji oblik razmjene je bila nomadska trgovina gdje su trgovci putovali od mjesta do mjesta noseći robu na vlastitim ramenima te na taj način tražili kupce putem kojih bi izvršavali prodaju. Sam taj način prodaje nam govori kako je došlo do razvoja cijelog svijeta, od same trgovine do svih ostalih stvari.

Razvoj maloprodaje neophodno je promatrati u znaku njezine internacionalizacije zbog isprepletenosti međunarodnih gospodarskih tokova i sve većega širenja poslovnih aktivnosti krupnih maloprodajnih poduzeća ne samo unutar granica vlastite zemlje, nego i u druge zemlje. Širenje poslovnih aktivnosti inozemnih maloprodavača u neku zemlju potiče brži razvoj njezine maloprodaje i kvalitetnije oblikovanje prodavaonica.

Internationalizacija maloprodaje obuhvaća širenje poslovnih aktivnosti inozemnih maloprodavača u druge zemlje. Proces internacionalizacije u Republici Hrvatskoj vidljiv je i kroz zastupljenost inozemnih maloprodavača u deset najvećih poduzetnika prema ostvarenom prihodu na tržištu trgovine na malo u Republici Hrvatskoj. Tome u prilog idu i prikazani primjeri Kauflanda, Bauhausa, Spara i Lidla.

## LITERATURA

1. Cavusgil, T., Knight, T., Riesenberger, J. (2007.) International Bussines: Strategy, Menagment and the New Realities, Prentice Hall
2. Kent, O., Omar, O (2003.) Retailing, Palgrave Macmillan, New York.
3. Knego, N., Renko, S., Knežević, B., Promjene u trgovini na malo, Ekonomski fakultet Zagreb.
4. Pavlek. Z. (2004.), Uspješna prodavaonica, Mep Consult, Zagreb
5. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001.), Marketing trgovine, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
6. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1999.), Strategija maloprodaje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
7. Segetlija, Z., (1999.), Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
8. Segetlija, Z., (2006.), Promjene oblika maloprodajnih jedinica u Republici Hrvatskoj, Suvremena trgovina, vol. 31 (2006), br. 2, str. 30-35
9. Segetlija, Z., Knego N., Knežević B., Dunković D., (2011.), Ekonomika trgovine, Novi informator, Zagreb
10. Segetlija, Z., (2006.), Trgovinsko poslovanje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
11. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001.), Marketing trgovine, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek,
12. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2001.), Internacionalizacija maloprodaje: Europska unija i Hrvatska, Tržište, Vol.12, Br.1/2, str. 98-103.

Internetski izvori :

1. Kaufland Hrvatska. [http://www.kaufland.hr/Home/05\\_O\\_tvrtki/007\\_Kronika/index.jsp](http://www.kaufland.hr/Home/05_O_tvrtki/007_Kronika/index.jsp) (pristup 23.06.2017.)
2. Bauhaus <https://www.bauhaus.hr/o-nama/bauhaus-u-hrvatskoj> (pristup 23.06.2017-)
3. Poslovni, Spar <http://www.poslovni.hr/kompanije/spar-preuzima-62-billa-trgovine-u-hrvatskoj-321914> (pristup 23.06.2017)
4. Lidl <http://www.lidl.hr/hr/index.htm> (pristup 23.06.2017)
5. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:713619> (pristup 29.05.2017)
6. Ebeltoft Retail Internationalization  
<http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/nastupno%20predavanje%20161013.pdf>  
(pristup 24.06.2017)



POPIS SLIKA I TABLICA :

Tablica 1 : Motivi internacionalizacije u trgovini na malo, str. 23.

Slika 1: Globalni razvoj internacionalizacije u trgovini na malo (2009-2012), str. 26.

Slika 2: Razvitak globalne trgovine na malo. Razina internacionalizacije trgovine na malo i razvoj ciljanih tržišta 2009.-2012, str. 27.

Slika 3: Čimbenici uspješnosti i neuspješnosti u internacionalizaciji maloprodaje, str. 28.

Slika 4: Grafički prikaz tržišnih udjela najznačajnijih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj u 2011. Promatrano kroz povezanost pojedinig trgovaca, str. 29.

Tablica 2: Deset najvećih poduzetnika prema ostvarenom prihodu na mjerodavnom tržištu trgovine na malo u Republici Hrvatskoj, str. 30.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradio samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka uz stručno vodstvo mentorice, izv. prof.dr.sc. Katije Vojvodić, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

---

Dominik Gustin