

# Uloga trgovačkih lanaca u plasmanu domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda

---

**Barač, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Agriculture / Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:204:952969>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Agriculture University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu  
Agronomski fakultet

University of Zagreb  
Faculty of Agriculture



# **ULOGA TRGOVAČKIH LANACA U PLASMANU DOMAĆIH POLJOPRIVREDNO- PREHRAMBENIH PROIZVODA**

DIPLOMSKI RAD

Petra Barač

Zagreb, rujan, 2019.



Sveučilište u Zagrebu  
Agronomski fakultet

University of Zagreb  
Faculty of Agriculture



Diplomski studij:

Agrobiznis i ruralni razvitak

**ULOGA TRGOVAČKIH LANACA U PLASMANU  
DOMAĆIH POLJOPRIVREDNO-  
PREHRAMBENIH PROIZVODA**  
DIPLOMSKI RAD

Petra Barač

Mentor:

Izv.prof.dr. sc. Lari Hadelan

Zagreb, rujan, 2019.



Sveučilište u Zagrebu  
Agronomski fakultet

University of Zagreb  
Faculty of Agriculture



## **IZJAVA STUDENTA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, **Petra Barač**, JMBAG 0178103241, rođena 03.12.1995. u Zagrebu, izjavljujem da sam samostalno izradila diplomski rad pod naslovom:

### **ULOGA TRGOVAČKIH LANACA U PLASMANU DOMAĆIH POLJOPRIVREDNO- PREHRAMBENIH PROIZVODA**

Svojim potpisom jamčim:

- da sam jedina autorica ovoga diplomskog rada;
- da su svi korišteni izvori literature, kako objavljeni tako i neobjavljeni, adekvatno citirani ili parafrazirani, te popisani u literaturi na kraju rada;
- da ovaj diplomski rad ne sadrži dijelove radova predanih na Agronomskom fakultetu ili drugim ustanovama visokog obrazovanja radi završetka sveučilišnog ili stručnog studija;
- da je elektronička verzija ovoga diplomskog rada identična tiskanoj koju je odobrio mentor;
- da sam upoznata s odredbama Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu (Čl. 19).

U Zagrebu, dana \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Potpis studenta / studentice*



Sveučilište u Zagrebu  
Agronomski fakultet

University of Zagreb  
Faculty of Agriculture



## IZVJEŠĆE

### O OCJENI I OBRANI DIPLOMSKOG RADA

Diplomski rad studentice **Petra Barač**, JMBAG 0178103241, naslova

#### ULOGA TRGOVAČKIH LANACA U PLASMANU DOMAĆIH POLJOPRIVREDNO- PREHRAMBENIH PROIZVODA

obranjen je i ocijenjen ocjenom \_\_\_\_\_, dana

\_\_\_\_\_.

Povjerenstvo:

potpisi:

1. izv. prof. dr. sc. Lari Hadelan, mentor

\_\_\_\_\_

2. doc.dr.sc. Ornella Mikuš, član

\_\_\_\_\_

3. doc.dr.sc. Željka Mesić, član

\_\_\_\_\_

## **Zahvala**

*Zahvaljujem se mentoru izv. prof. dr. sc. Lariju Hadelanu na ukazanom povjerenju i slobodi koju mi je dao tijekom pisanja ovog rada.*

*Također, zahvaljujem se svim profesorima na Agronomskom fakultetu koji su svojim znanjem, trudom i entuzijazmom poticali i mene i moje kolege da budemo bolja verzija nas samih.*

*Zahvaljujem se svima onima koji su mi davali podršku kroz godine mog studiranja i bez kojih realizacija ovog rada ne bi bila moguća-cijeloj obitelji koja me poticala na rad kad volje nije bilo i dragim prijateljima koji su uvijek znali dati dobar savjet.*

## Sadržaj

1. Uvod.....	9
1.1. Cilj rada.....	10
2. Metode rada .....	11
3. Rezultati rada .....	13
3.1. Definiranje trgovine na malo .....	13
3.2. Pokazatelji trgovine na malo u Hrvatskoj .....	13
3.4. Povijest trgovačkih lanaca .....	16
3.4.1. Razvoj trgovačkih lanaca u Hrvatskoj.....	18
3.5. Utjecaj trgovačkih lanaca na agrobiznis.....	19
3.5.1. Utjecaj na poljoprivrednike i dobavljače .....	19
3.5.2. Utjecaj na tradicionalne kanale prodaje.....	22
3.5.3. Utjecaj na vanjskotrgovinsku razmjenu gotovih proizvoda .....	22
3.5.4. Utjecaj trgovačkih lanaca na hrvatsku poljoprivredu.....	23
3.6. Proizvodi hrvatske prehrambene industrije u trgovinama .....	25
3.7. Kupovne navike stanovništva u Hrvatskoj.....	25
3.8. Stanje na tržištu trgovačkih lanaca u Hrvatskoj.....	26
3.9. Poslovne značajke trgovačkih lanaca .....	30
3.9.1. Konzum .....	30
3.9.2. Kaufland .....	31
3.9.3. Lidl.....	32
3.9.4. Plodine .....	33
3.9.5. Spar.....	33
3.9.6. Tommy .....	34
3.10. Usmjerenost lanaca prema hrvatskim dobavljačima hrane .....	34
3.11. Rezultati intervjua .....	37
4. Rasprava .....	39
5. Zaključak .....	41
6. Popis literature .....	43
7. Prilog .....	47
7.1. Strukturirani intervjua .....	47
Životopis .....	48

## **Sažetak**

Diplomskog rada studentice **Petre Barač**, naslova

### **ULOGA TRGOVAČKIH LANACA U PLASMANU DOMAĆIH POLJOPRIVREDNO- PREHRAMBENIH PROIZVODA**

Poljoprivreda i s njom povezane preradbene djelatnosti važan su čimbenik gospodarskog razvoja, a prvenstveno razvoja ruralnih područja. Stoga je cilj svake nacionalne ekonomije osigurati prisutnost domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na tržištu. Trgovački lanci su dominantni otkupljivači poljoprivrednih dobara u Hrvatskoj, a visoka potrošnja stanovništva u njihovim prodavaonicama osigurava im vodeću ulogu na tržištu hrane. Ciljevi ovog rada su utvrditi stanje na tržištu trgovačkih lanaca, te opisati ulogu trgovačkih lanaca u jačanju hrvatskog poljoprivredno-prehrambenog sektora. Vodeći trgovački lanci u Hrvatskoj u 2018. godini su Konzum i Lidl. Uloga trgovačkih lanaca u plasmanu domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda očituje se kroz zahtjeve za visokim standardima zdravstvene ispravnosti, kvalitete i dostupnosti poljoprivrednih proizvoda, dok proizvode najčešće nabavljaju preko velikih distributera na tjednim natjecajima. Poljoprivrednici čiji proizvodi zadovoljavaju navedene zahtjeve ostvaruju mogućnost izvoza svojih proizvoda kroz distributivnu mrežu inozemnih trgovačkih lanaca Spar, Lidl i Kaufland.

**Ključne riječi:** trgovački lanci, maloprodaja, plasman u poljoprivredi, supermarketi



## Summary

Of the master's thesis – student **Petra Barač**, entitled

### **THE ROLE OF RETAIL CHAINS ON THE DISTRIBUTION OF DOMESTIC AGRICULTURAL PRODUCTS**

Agriculture and food processing are an important factor in economic development and, above all, development in rural areas. Greater supply and consumption of local foodstuffs stimulates the local economy. Therefore, the goal of every national economy is to ensure the presence of domestic agri-food products on the market. Retail chains are the dominant purchasers of agricultural commodities in Croatia, and the high consumption of the population in their stores provides them with a leading role in the food market. This paper aims to determine the situation in the market of retail chains and to describe the role of retail chains in strengthening the Croatian agri-food sector. The leading retail chains in Croatia in 2018 are Konzum and Lidl. The role of retail chains in the marketing of domestic agri-food products is reflected in the high requirements of the standards of health, quality, and availability of products, while they are usually procured through large purchasers at weekly tenders. Farmers whose products meet these requirements are also able to export their products through the distribution network of foreign retail chains such as Spar, Lidl and Kaufland..

**Keywords:** retail chain, retail, distribution of agricultural products, supermarkets

# 1. Uvod

Kao i svaka druga djelatnost, poljoprivreda i s njom povezane preradbene djelatnosti važan su čimbenik gospodarskog razvoja, a prvenstveno razvoja ruralnih područja. Djelatnosti poljoprivredno-prehrambenog sektora osiguravaju zaposlenost ruralnog stanovništva i održivost života u ruralnim područjima koje u novije vrijeme zahvaćaju negativni demografski procesi. Jačanje gospodarstva uvjetovano je prvenstveno rastom osobne potrošnje kao najvažnije sastavnice bruto domaćeg proizvoda u čemu proizvodi poljoprivredno-prehrambenog sektora imaju važnu ulogu. Iz toga proizlazi kako veća ponuda i konzumacija domaćih prehrambenih proizvoda potiče lokalno gospodarstvo. Cilj je svake nacionalne ekonomije osigurati prisutnost domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na tržištu. Preduvjet zastupljenosti domaćih proizvoda na tržištu je njihova konkurentnost, kako bi domaći proizvodi mogli konkurirati stranim proizvodima. Konkurentnost se, među ostalim, ogleda i u prisutnosti proizvoda poljoprivrednika i prehrambene industrije u ponudi trgovačkih lanaca.

Republika Hrvatska kao članica Europske unije dio je svjetskog tržišta, a prodor multinacionalnih trgovačkih lanaca robe široke potrošnje zauzeo je važan dio na tržištu. Trgovački lanci su vodeći otkupljivači poljoprivrednih dobara u Hrvatskoj, a visoka potrošnja stanovništva u njihovim prodavaonicama osigurava im vodeću ulogu u ponudi prehrambenih proizvoda. Istraživanje agencija MSA Adria iz 2016. pokazalo je da više od 60% hrvatskih građana barem jednom tjednom kupuje u trgovačkim lancima (Tportal, 2016). Najveći dio njihove potrošnje u tim trgovinama čine upravo prehrambeni proizvodi.

Hrvatski potrošači opredijeljeni su na domaće, tradicionalne proizvode (Brčić-Stipičević V. i Renko S., 2003), a prednosti suradnje s hrvatskim dobavljačima poljoprivredno-prehrambenih proizvoda prepoznali su i lanci ističući u svojim promotivnim akcijama hrvatsko podrijetlo proizvoda. Proces internacionalizacije i globalizacije tržišta doveli su do velikog broja konkurenata, a strategija ponude asortimana prilagođenog željama kupaca jedan je od načina diferencijacije na tržištu. Konkretiziran i karakterističan asortiman, u ovom slučaju veća zastupljenost hrvatskih proizvoda, instrument je konkurentne prednosti maloprodajnih poduzeća. U skladu s time, potrebno je ustanoviti važnost trgovačkih lanaca za poslovanje poljoprivredno-prehrambenog

sektora i analizirati njihov doprinos ukupnom plasmanu proizvoda poljoprivrednih gospodarstava i prehrambene industrije u Hrvatskoj.

## **1.1. Cilj rada**

Sve prisutnije promotivne aktivnosti trgovačkih lanaca kojima se naglašava domaće (hrvatsko) podrijetlo prehrambenih artikala u njihovoj ponudi ukazuje na shvaćanje prednosti suradnje lanaca s domaćim proizvođačima prehrambenih proizvoda. Zbog navedenog javlja se potreba za analizom doprinosa trgovačkih lanaca plasmanu proizvoda hrvatskih poljoprivrednika, domaće prehrambene industrije i neizravno, razvoju hrvatskog poljoprivredno-prehrambenog sektora. Rezultati ovog rada omogućit će uvid u probleme, ali i prilike koje se javljaju u poslovanju trgovačkih lanaca s hrvatskim poljoprivrednicima i prehrambenom industrijom.

Ciljevi ovog rada su:

- utvrditi vodeće trgovačke lance u Hrvatskoj prema udjelu na tržištu,
- ustanoviti koje su značajke i čimbenici poslovnih aktivnosti između trgovačkih lanaca i poljoprivrednika odnosno prehrambene industrije u Hrvatskoj,
- opisati ulogu trgovačkih lanaca u jačanju hrvatskog poljoprivredno-prehrambenog sektora.

## 2. Metode rada

Uloga trgovačkih lanaca u razvoju poljoprivrede u Hrvatskoj predočena je pomoću analize sekundarnih izvora podataka predmetne tematike. Korištena je relevantna znanstvena i stručna literatura, udžbenici i priručnici, te hrvatske i strane statističke baze podataka. Na temelju sekundarnih izvora podataka utvrđena je zastupljenost trgovačkih lanaca u ukupnoj maloprodaji, određeni su tržišni udjeli temeljeni na prihodima pojedinih supermarketa, te opisani njihovi osnovni načini poslovanja.

Na temelju primarnih izvora podataka opisan je utjecaj trgovačkih lanaca na poduzeća unutar agrobiznisa. Također, definirani su čimbenici poslovnih aktivnosti između trgovačkih lanaca s jedne strane, i poljoprivrednika i prerađivačke industrije s druge strane. Korištena je metoda ispitivanja pomoću strukturiranog intervjua.

Ispitivanje je planirano kroz ljeto 2019. godine na području Republike Hrvatske na uzorku od 6 predstavnika trgovačkih lanaca s najvećim tržišnim udjelima u Hrvatskoj. Zamolba za intervju za potrebe diplomskog rada poslana je putem e-maila u sljedećih šest trgovačkih lanaca: Konzum, Lidl, Spar, Kaufland, Plodine i Tommy. Od toga četiri trgovačka lanca nisu poslala nikakav odgovor, dok je iz uprave trgovačkog lanca Spar stiglo priopćenje: „nažalost zbog korporacijskih pravila tvrtke nismo u mogućnosti sudjelovati u ovakvom tipu istraživanja“. Također je stigao odgovor iz sektora korporativnih komunikacija Lidla: „Lidl Hrvatska, kao tvrtka u privatnom vlasništvu, prema svojoj koncepciji poslovanja te internim načelima – ne sudjeluje u anketama, analizama i upitnicima vezanim uz istraživački rad, osim u slučaju da je isti pokrenut od strane tvrtke. Sukladno tome, ne možemo realizirati Vaš zahtjev“. Zbog dobivenih odbijenica sudjelovanja u intervjuu, nije bilo moguće provesti planirano ispitivanje.

Kao alternativa tomu, provedeni su dubinski polustrukturirani intervjui s voditeljem odjela nabave u distributerskoj firmi koja djeluje na području Hrvatske te intervju s prerađivačkom prehrambenom industrijom koja većinu svojih proizvoda plasira putem trgovačkih lanaca. Intervjuirana distributerska kompanija proizvode hrvatskih poljoprivrednika prodaje u nekim od trgovačkim lancima u Hrvatskoj. Zbog pružanja informacija o poslovanju koje su poslovno povjerljive informacije, ispitanik je odlučio biti anonimn. Ispitanik je svoja saznanja o poslovanju, tržištu hrane i problemima s

kojima se susreće u svom poslu stekao tokom sedmogodišnjeg radnog iskustva u promatranoj firmi, te studija Agrobiznisa i ruralnog razvitka na Agronomskom fakultetu u Zagrebu. Intervju je obavljen lice u lice i trajao je oko 50 minuta. Također, proveden je intervju s predstavnikom mesne prerađivačke industrije PPK Karlovac d.d.. Pitanja su bila usmjerena na suradnju navedene industrije i trgovačkih lanaca. Intervju je proveden putem maila.

## **3. Rezultati rada**

### **3.1. Definiranje trgovine na malo**

Prema Segetliji (2012) trgovina se definira kao gospodarska djelatnost koja se sastoji od stalnog izbora, razvijanja, prikazivanja i nabavljanja različitih vrsta robe, prenošenja informacija o iskazanoj potražnji kupaca, uskladištenja i čuvanja zaliha robe koje su potrebne za prodavanje te preprodaji robe velikom broju pojedinačnih i organiziranih potrošača, u količinama, na način, na onome mjestu i u ono vrijeme koje odgovara njihovim zahtjevima, a sve to s tendencijom poslovnog povezivanja i suradnje s proizvođačima i s potrošačima. Prema Zakonu o trgovini (NN 68/13, 116/08) u Republici Hrvatskoj, trgovina na malo definira se kao kupnja robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima. Levy i Weitz (2009) trgovinu na malo definiraju kao prodaju robe krajnjim potrošačima za njihovu osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu. Prema Segetliji (1999) 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. Trgovina na malo predstavlja završnu fazu u procesu distribucije proizvoda od proizvođača do potrošača. Funkcije kojima trgovina stvara ekonomsku vrijednost mogu biti: kupnja i formiranje asortimana, transport, skladištenje, financiranje, snošenje rizika kupoprodaje, promotivne aktivnosti i informiranje, prodaja roba i/ili usluga i savjeti za upravljanje (Anić, I. D., 2001). Trgovina se ugovorno povezuje s proizvodnjom i trgovinske funkcije postaju integrirane i koordinirane u sustavu koji spaja proizvođača, veleprodavača i maloprodavača (Anić, I. D., 2001).

### **3.2. Pokazatelji trgovine na malo u Hrvatskoj**

Iz značajnog udjela u gospodarstvu proizlazi važnost trgovine kao gospodarske djelatnosti, a brojni čimbenici utječu na njezin razvoj. U lancu dodane vrijednosti ona je posrednik, i uslijed svoje posredničke uloge snažno utječe na proizvodnju i potrošnju. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2018), udio trgovine u bruto dodanoj vrijednosti iznosio je 19%. Još jedan od pokazatelja važnosti i utjecaja trgovine na gospodarstvo je udio zaposlenih u trgovini u odnosu na ukupnu

zaposlenost, a iznosi 15.7% u 2018. godini (Anić, I-D., 2019). Potrošnja kućanstava je najvažniji čimbenik rasta trgovine (RBA, 2019). Struktura potrošnje kućanstava direktno utječe na strukturu prometa u trgovini na malo. Ankete o potrošnji kućanstava pokazuju da je u Hrvatskoj još uvijek visok udio izdataka za hranu i bezalkoholna pića. To ukazuje i na razmjerno veliki značaj trgovine na malo prehrambenim proizvodima u Hrvatskoj. Kućanstva u Hrvatskoj u prosjeku mjesečno troše na hranu i bezalkoholna pića 1.938 kuna, a u odnosu na prosječna primanja u Hrvatskoj koja iznose 6 436 kuna, za hranu i bezalkoholna pića se izdvaja preko 30% mjesečnih primanja (DZS, 2019). Tokom 2018. godine europsko gospodarstvo i trgovina su rasli. Rast gospodarstva EU-a pozitivno se odrazio na trgovinu na malo. Realni promet u trgovini na malo povećan je u EU-28<sup>1</sup> za 2,1% u 2018. u odnosu na 2017. godinu. Hrvatska spada u grupu zemalja koje su imale značajniji rast prometa po poduzeću u navedenom razdoblju 12,7% (Anić, I-D., 2019).

Prema projekcijama Europske komisije u iduće dvije godine gospodarstvo u Hrvatskoj bi trebalo i dalje rasti, ali po sporijim stopama, jer će i europsko gospodarstvo imati sporiji rast (European Commission, 2019). Trgovina na malo u Hrvatskoj trebala bi rasti u idućem razdoblju. Prema projekcijama RBA (2019), trgovina na malo trebala bi rasti po stopi od 3,5% u 2019. i 3% u 2020. godini, međutim negativni utjecaji na gospodarstvo mogli bi se pojaviti uslijed jačanja protekcionističkih mjera na europskoj i globalnoj razini čime bi se smanjio izvoz, ali i uvoz u Hrvatsku (RBA, 2019). Iz toga proizlazi bolja poslovna prilika za hrvatske poljoprivrednike i članove agrobiznisa.

Važnost maloprodaje u nacionalnom gospodarstvu osim visokim udjelima u Bruto domaćem proizvodu, i stupnju zaposlenosti u trgovačkim djelatnostima, prikazuje se i zbog njezinih funkcija koje se razvijaju paralelno s jačanjem koncentracijskih procesa. Naime, povezivanjem funkcija pojedinih nositelja u kanalu distribucije nastaju tzv. vertikalni marketinški sustavi. Zbog koncentracijskih kretanja neki poslovni sustavi u trgovini su se proširili, te preuzeli funkcije od drugih sudionika u kanalu. Tako se pojavljuje pojam opskrbeni lanac (eng. *Supply chain*), tj. vrijednosni lanac (eng. *Value chain*) koji su nastali zbog vertikalnog povezivanja. Opskrbeni lanac se sastoji od niza

---

<sup>1</sup> EU-28 članice Europske unije: Austrija, Belgija, Bugarska, Cipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Grčka, Hrvatska, Irska, Italija, Latvija, Litva, Luksemburg, Mađarska, Malta, Nizozemska, Njemačka, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Švedska, Ujedinjena Kraljevina.

aktivnosti i organizacija koje provode robu na njihovom putovanju od inicijalnog dobavljača do konačnog kupca, a to putovanje se često kraće naziva „od polja do stola“ (Waters, D. 2003).

### **3.3. Klasifikacija prodavaonica u trgovini na malo**

Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje u trgovini na malo u Hrvatskoj se temelji na teorijskom okviru i definicijama Europskog statističkog sustava. Polazište za klasifikaciju jest Nacionalna klasifikacija djelatnosti koja je statistički standard Europske unije (HGK, 2004).

Prodavaonice pretežno prehrambenim proizvodima dijeli se na:

- a) Specijalizirane prodavaonice prehrambenim proizvodima (specijalizirane i tvorničke prodavaonice prehrambenim proizvodima). Specijalizirana prodavaonica prehrambenim proizvodima podrazumijeva specijalizirani asortiman hrane, pića i duhanskih proizvoda. To može biti voće i povrće, meso i mesni proizvodi, ribe, kruh, kolači, tjestenina, mliječni proizvodi, duhanski proizvodi i drugi. Površina prodajnog prostora iznosi najmanje 6 m<sup>2</sup>.
- b) Nespecijalizirane prodavaonice pretežno hranom, pićem i duhanskim proizvodima. Nespecijalizirane prodavaonice uključuju sljedeće oblike:
  - 1) Klasična prodavaonica nudi asortiman proizvoda dnevne, ali i povremene potrošnje gdje se prodaja obavlja na klasičan način posredovanjem prodavača. Površina takvog prostora mora biti najmanje 12 m<sup>2</sup>
  - 2) Mini market većinom nudi osnovne prehrambene proizvode kao što su kruh, mlijeko, svježe voće povrće i pića. Prodajni prostor ne smije biti manji od 30m<sup>2</sup> i obilježje prodavaonice je samoposluga.
  - 3) Supereta je samoposluživanje sa kućnim potrepštinama, pićem i prehrambenim proizvodima među kojima su obavezni kruh, mlijeko, svježe meso, voće i povrće. Površina prostora mora imati minimalno 120 m<sup>2</sup>.
  - 4) Supermarket je vrsta prodavaonice sa prehrambenim i neprehrambenim proizvodima, kao što su kućne potrepštine, tekstil, staklo, papir, školske potrepštine. Metoda prodaje je većinom samoposluživanje ili



samoposluživanje kombinirano s poslugom. Veličina prostora mora biti između 400 do 2500 m<sup>2</sup>.

- 5) Hipermarket nudi širok asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, a mogu se nuditi i razne usluge u sklopu te prodavaonice. U skladu s propisima, površina prodajnog prostora ne smije biti manja od 2500m<sup>2</sup> i obavezno mora imati parkiralište. Prodaja se može bazirati na samoposluzi ili samoposluzi kombiniranoj sa posluživanjem.
- 6) Diskontna prodavaonica pretežno prehrambenim proizvodima nudi proizvode s velikim obrtajem na najmanje 50m<sup>2</sup> površine. Cijene su niže od ostalih prodavaonica tokom cijele godine zbog nižih troškova poslovanja i minimalne razine usluge.
- 7) Cash&carry prodavaonica predstavlja oblik prodavaonice ili prodajno skladište u kojoj se roba prodaje na bazi samoposluživanja za daljnju prodaju, preradu i krajnju potrošnju. Kupovina nije moguća bez odgovarajuće članske kartice određene prodavaonice.
- 8) Prodavaonice na benzinskim postajama nude različite prehrambene i neprehrambene proizvode u sklopu benzinskih postaja (Dropulić, B. i Dodig, I., 2015).

Maloprodajni se lanci mogu definirati kao tvrtke koje se sastoje od višestrukih maloprodajnih jedinica pod zajedničkim vlasništvom i obično imaju centralizirane neke odluke u određivanju i provođenju strategije (Levy, M. i Weitz, B. A. 1995). U Hrvatskoj je zastupljen naziv trgovački lanci, a često u praksi prihvaćeno i supermarketi jer je to vrsta trgovine koja se najčešće pojavljuje u takvom obliku povezivanja.

### **3.4. Povijest trgovačkih lanaca**

Začetak osnivanja supermarketa počinje 1920-ih i 1930-ih u Sjedinjenim Američkim Državama. Svoj puni razvoj dostižu 1950-ih, kada oko 80% tržišnog udjela zauzimaju upravo supermarketi (Reardon, T., 2008). Obiteljski mali lokali u kojima su se hrana i ostali neprehrambeni proizvodi naručivali, kupovali u malim količinama i nije bilo samoposluživanja postupno su prerastali u trgovine neprehrambene robe i hrane s dužim rokom trajanja. Takva vrsta robe je omogućavala lakše skladištenje, logističko upravljanje i naručivanje iste ostvarivalo se u većim količinama što je omogućavalo

smanjenje troškova po zakonu ekonomije obujma. Nadalje, trgovine mješovite robe počele su se otvarati u područjima guste naseljenosti u skladu s porastom gradskog stanovništva. Uvođenjem samoposluge u trgovine i standardiziranog rasporeda i asortimana u trgovine, smanjili su se troškovi i povećala produktivnost. Prema Reardon T. i sur. (2008), čimbenici koji su utjecali na nagli procvat supermarketa u SAD-u su promjena strukture stanovništva tijekom 19. stoljeća, iz pretežno ruralnog (85% ruralnog stanovništva kroz 1900-e) u pretežno urbano (75% urbanog stanovništva kroz 1990-e). Zatim, povećanje dohotka po stanovniku kao uvjet povećanja potražnje i potrošnje, te u konačnici povećanje zaposlenih žena u ukupnom broju zaposlenih (od 15% zaposlenih žena 1970-ih, do 75% zaposlenih žena u 2000-ima).

Veliki zaokret u razvoju supermarketa započeo je trgovački lanac Wal-Mart, koji je za razliku od većine tadašnjih trgovačkih lanaca svoje trgovine locirao u ruralnim područjima. Svoj razvoj započinje 1950-ih u Arkansasu, tada nerazvijenoj ruralnoj regiji. Uvođenjem nove politike nabave dobara direktno od proizvođača, izgradnjom mreže distribucijskih centara, uspijeva osigurati niže troškove i tako osigurava bolju poziciju na tržištu. Do kraja 2002. godine, Wal-Mart postaje najveći privatni poslodavac na svijetu (Reardon, T., 2008).

Trendovi na tržištu koji su okarakterizirali razvoj supermarketa su promjena ponašanja potrošača od kupnje na tržnicama i malim specijaliziranim trgovinama do prihvaćanja potrošnje u trgovačkim lancima robe široke potrošnje. 1960-ih se u supermarketima počinje intenzivno prodavati svježe voće i povrće, otvaraju se odjeli specijalizirani za prodaju mesa, i ribe, te su tako trgovački lanci zamijenili do tada dominantne tržnice, mesnice, ribarnice i ostale specijalizirane trgovine. Nadalje, samoposluživanje je postalo općeprihvaćeno, lociranje trgovine se odmaknulo od gradskih središta i premjestilo se u predgrađa 1950-ih. Sustav plaćanja u trgovinama se modernizirao, te se tako potrošačima nudi mogućnost plaćanja čekovima, kreditnim karticama, obročno plaćanje i sl. U ponudu supermarketa uvrštene su i druge usluge osim trgovačkih, kao što su ljekarne, banke, frizerske usluge i sl. I u konačnici, trgovački lanci su usmjerenost na smanjenje troškova, unapređenje sustava nabave i optimizaciju logistike iskoristili u korist povećanja konkurentnosti i zauzimanja većih tržišnih udjela (Reardon, T., 2008).

Razvoj supermarketa u drugim zemljama ima sličan tijek kao i u SAD-u. Međutim, glavna razlika razvoja supermarketa u SAD-u i ostalim zemljama svijeta je brzina njihovog rasta i razvoja. Ono što se u SAD-u i Zapadnoj Europi događalo u periodu od 50 godina, u ostatku svijeta dogodilo se u roku jednog desetljeća (Reardon, T., 2008).

### **3.4.1. Razvoj trgovačkih lanaca u Hrvatskoj**

Razvoj trgovačkih lanaca u Hrvatskoj započet je širenjem manjih maloprodajnih trgovina društvenog vlasništva 1950-ih i 1960-ih, kao što su Konzum, Diona, Prehrana, Nama i ostali regionalni lanci. Većina navedenih trgovačkih lanaca na policama je imala domaće proizvode, te proizvode iz Jugoslavije kao i zemalja istočnog bloka. Karakterizirala ih je ugodna atmosfera, lociranost u susjedstvu, u sklopu velikih naselja u gradovima, te se nekolicina trgovina većeg formata (supermarket) razvila u području velikih gradova. Specijalizirane trgovine velikih agrokombinata se počinju razvijati 1980-ih, to su npr. Gavrilovića, Podravke, Belja, PIK Vrbovca i drugi.

Osim trgovačkih lanaca, veliki tržišni udio u maloprodaji poljoprivrednih proizvoda imale su tržnice. Većina neprerađenih poljoprivrednih proizvoda se prodavala na tržnicama, mesnicama i ribarnicama dok su se prerađevine većinom prodavale u trgovačkim lancima.

Primjer Hrvatske karakterističan je po tranzicijskom periodu gospodarstva u tržišnu ekonomiju. Utjecaj Domovinskog rata uvelike je unazadio proces tranzicije i samim time ga prolongirao. Početkom 90-ih započeo je proces privatizacije javnih poduzeća, te se većina trgovačkih lanaca našla u privatnom vlasništvu. „Početni“ supermarketi, sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća imali su karakterističnu ponudu temeljenu na domaćim proizvodima. Većina prihoda u tim trgovačkim lancima je ostvarivana kroz male i srednje formate, uglavnom trgovinama manjim od 300m<sup>2</sup>. Prvi supermarket većih dimenzija je Getro d.d. osnovan 1994. u Zagrebu na ukupno 8,500 m<sup>2</sup>. Supermarket uređen po zapadno-europskim trendovima bio je Konzum nakon procesa privatizacije, također smješten u Zagrebu. U konačnici, zbog utjecaja globalizacije na tržištu se sve više pojavljuju strani trgovački lanci koji investiraju u maloprodaju.

Udio supermarketa u maloprodaji hrane 2000. godine iznosio je 25%, a svega dvije godine kasnije 51%. Razvoj supermarketa u modernoj, samostalnoj Hrvatskoj trajao je

manje od 5 godina, te je jedan od najbržih razvoja supermarketa na svijetu (Reardon, T. i sur., 2003).

### **3.5. Utjecaj trgovačkih lanaca na agrobiznis**

Utjecaj trgovačkih lanaca na agrobiznis velik je i raznolik. Pozitivni utjecaji trgovačkih lanaca očituju se kroz trgovinsku djelatnost koju obavljaju s predstavnicima poljoprivredno-prehrambenog sektora u velikoj količini. Distributivne mreže trgovačkih lanaca po cijeloj Europi, a i šire pružaju hrvatskim poljoprivrednicima mogućnost kontinuiranog plasmana domaćih proizvoda na police trgovina u državama u kojima ti trgovački lanci djeluju. Standardizirane metode kontrole poljoprivrednih proizvoda koji se uključuju u prodaju trgovačkog lanca potiču povećanje kvalitete i transparentnost poljoprivredne proizvodnje.

Važnost velikih maloprodajnih lanaca ogleda se u tome što oni mogu integrirati sve razine ispred njih (proizvođače i tržišne posrednike) i tako usmjeravati i razvijati i samu proizvodnju, a ukoliko nema jasne nacionalne strategije poljoprivredne proizvodnje može doći do negativnog utjecaja pojedinih aktera tržišta na ukupnu poljoprivrednu proizvodnju. Širenjem međunarodnih maloprodajnih lanaca iz razvijenijih zemalja u manje razvijene zemlje stvara se opasna konkurencija koja domicilne proizvođače i domicilne maloprodavače može potisnuti s tržišta, jer se oni u kratkom roku ne mogu prilagoditi novoj konkurenciji. „Vertikalni su marketinški sustavi osobito važni s motrišta vanjskotrgovinske razmjene, jer se ulaskom krupnih maloprodajnih lanaca u neku zemlju odmah otvaraju mogućnosti i potrebe razvoja cijelih lanaca, bez obzira na to koji će proizvođači (domaći ili inozemni) postati članovi takvih kanala“ (Segetlija Z. i Dujak, D., 2011).

#### **3.5.1. Utjecaj na poljoprivrednike i dobavljače**

Trgovački lanci prakticiraju moderniji oblik nabave proizvoda nego što to vrše tradicionalni kanali prodaje. Nužnost primjene standardiziranih oblika naručivanja i dostave dobara, povećava potrebna ulaganja u unapređenje poslovnog procesa dobavljača. Kako navodi Timmer (2004) supermarketi koriste izuzetno naprednu tehnologiju s kojom pokušavaju automatizirati određene poslove, poglavito poslove naplate, i time smanjiti troškove poslovanja što u konačnici dovodi do konkurentne

prednosti. Postoje primjeri pozitivnog utjecaja trgovačkih lanaca na poljoprivrednike u Poljskoj gdje trgovački lanci izravno potiču rad mljekara kroz investiranje ili osposobljavanje (Dries, L. i Swinnen, J. 2004).

Nadalje, potrebe trgovačkih lanaca za proizvodima koji su standardizirani, u odgovarajućim količinama, dostupni u odgovarajućem vremenskom periodu, te su definirane kvalitete, oblika i cijene uvelike otežavaju poslovanje poljoprivrednim proizvođačima i dobavljačima (Reardon, T., 2008). Prema Timmer-u (2004) visoki i rigidni standardi kvalitete i zdravstvene ispravnosti sirove, neprerađene hrane mogu povećati otkupnu cijenu koja ide u korist poljoprivrednicima. Uočeni su određeni obrasci poslovanja u praksi trgovačkih lanaca. Supermarketi imaju tendenciju naručivati robu od srednjih i velikih proizvođača, poglavito velikih mesnih i mliječnih proizvođača te prerađivačkih poduzeća. Najčešće, supermarketi dobivaju proizvode od malih proizvođača i OPG-ova preko distributera i združenih poduzeća. Razlog tomu je često nedostatna infrastruktura, razina organizacije, kapitala ili edukacije (Reardon, T., 2008).

Veliki utjecaj na poljoprivrednike proizlazi iz činjenice kako 65% proizvoda u ponudi supermarketa je prerađeno, 20% je polu-prerađeno, odnosno čine polugotovi proizvodi, te 10 do 15% čine svježih, neprerađeni proizvodi. Iz čega proizlazi podređen položaj poljoprivrednog proizvođača u usporedbi s prerađivačkom industrijom, a time i smanjena moć pregovaranja i zarade u poslovanju.

Na temelju provedenog istraživanja (Reardon, T. i Berdegué, J. A. 2007) ustanovljena je veća zastupljenost otkupa voća i povrća izravno od proizvođača, nego što je to slučaj s mlijekom i mliječnim proizvodima ili mesom u praksi trgovačkih lanaca. Poljoprivrednici koji prodaju voće i povrće supermarketima nemaju određenu minimalnu količinu obradivog zemljišta kako bi ostvarili suradnju, ali veću ulogu imaju drugi oblici imovine poljoprivrednika kao što je dobra prometna povezanost, edukacija, sustav navodnjavanja, opskrba čistom vodom, staklenici i sl. Najčešće mali poljoprivrednici koji prodaju svoje proizvode direktno supermarketima imaju dobru krovnu organizaciju (zadruga, nositelji oznaka kvaliteta...). Nadalje, ta gospodarstva ostvaruju prihode veće za 10 do 200% u neto vrijednosti, te je tako ugovoreni otkup znatno isplativiji.

Međutim, ustanovljene su određene negativne značajke suradnje između supermarketa i dobavljača poljoprivrednih proizvoda. Supermarketi često prakticiraju odgodu plaćanja što se ne prakticira kod tradicionalnih oblika trgovine, zahtijevaju rabate za posebne ponude kao što su otvaranje nove poslovnice, određene promocije i sl. Od dobavljača se ponekad očekuje isporuka proizvoda u posebnim pakiranjima, ili dostava proizvoda mimo redovnog vremenskog perioda dostave. Jedan od najzahtjevnijih uvjeta koje dobavljači i poljoprivrednici moraju zadovoljiti su strogi standardi sigurnosti hrane, kvalitete, izgleda što može dovesti do detaljne specifikacije proizvodnje namijenjene isključivo određenom otkupljivaču (Reardon, T. i Berdegué, J. A. 2007).

Također, predstavnici trgovačkih lanaca ustanovili su teškoće prilikom suradnje s poljoprivrednicima. Često dolazi do nepridržavanja ugovorenih stavki poslovne suradnje, kvaliteta i ugovorene količine proizvoda variraju, te su zamijećena nedostatna ulaganja u logistiku, opremu, vozila i pakiranja koja mogu znatno poboljšati plasman proizvoda na tržištu (Reardon, T. i Berdegué, J. A. 2007).

Prema Minten i sur. (2009) ustanovljen je pozitivan utjecaj trgovačkih lanaca na male poljoprivrednike u zemlji u razvoju. Istraživanje je provedeno na 200 poljoprivrednika na Madagaskaru 2009. godine i to proizvođačima u sklopu opskrbnog lanca voća i povrća namijenjenom izvozu u Europu. Korištena je metoda ispitivanja, točnije anketa. Na temelju provedenog ispitivanja ustanovljeno je kako je većina poljoprivrednih proizvoda proizvedena s visokim utroškom ljudske radne snage (ručna berba). Iz toga proizlazi veća kvaliteta poljoprivrednog proizvoda u odnosu na većinu proizvoda koji se uzgajaju u Europi. Dvije trećine proizvedenog povrća otkupljuju europski supermarketi ili se putem veletrgovaca preprodaje trgovačkim lancima, dok se jedna trećina ukupne proizvodnje plasira u europske, prvenstveno francuske, nizozemske i belgijske restorane. Nadalje, zbog ugovorenih otkupnih količina, cijena i kvalitete, trgovački lanci u sklopu opskrbnog lanca postavljaju vrlo visoke standarde sigurnosti hrane, zdravstvene ispravnosti, te fitosanitarnih minimuma. Time se povećava transparentnost, kvaliteta, ali i konkurentnost poljoprivrednih proizvoda. Također, pozitivan utjecaj na poljoprivredu su ugovorene proizvodnje u sklopu kojih se poljoprivrednicima nude određena financijska sredstva namijenjena nabavi zaštitnih sredstava, sjemena i ostalih inputa nužnih za poljoprivrednu proizvodnju. Ugovorom je

definirana i otkupna cijena što smanjuje rizik proizvodnje. Osim financijskih sredstava, poljoprivrednicima se nude i određene edukacije koje u konačnici mijenjaju poljoprivredne prakse na bolje.

### **3.5.2. Utjecaj na tradicionalne kanale prodaje**

Istraživanje provedeno u Indoneziji 2007. godine (Suryadarm, D. i sur., 2007) istraživalo je utjecaj supermarketa na tradicionalne kanale prodaje kao što su tržnice, ribarnice i mesnice. U istraživanje je bilo uključeno pet tržnica od kojih su tri bile u neposrednoj blizini supermarketa, a dvije su služile kao kontrolna skupina u procesu istraživanja i nisu bile u blizini supermarketa. Financijski podaci korišteni za prikaz poslovanja tržnica uz supermarkete u promatranim skupinama istraživanja bili su prihod, profit i broj zaposlenih. Naročito visok utjecaj supermarketa na poslovanje tržnica potvrđen je u eksperimentalnoj skupini istraživanja (tržnici lociranoj neposredno do supermarketa). Nadalje, ustanovljeno je kako utjecaj supermarketa nije glavni razlog lošeg poslovanja tradicionalnih prodajnih mjesta nego loše stanje infrastrukturnih objekata, nedovoljno organizirana suradnja s dobavljačima, i nedostatak dobrog managementa (Suryadarm, D. i sur., 2007).

Sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća u Hong Kongu supermarketi počinju zauzimati veće tržišne udjele od tržnica. Trgovački lanci počinju uvoditi nove djelatnosti u svoju standardnu ponudu, kao što su mesnice, ribarnice, odjeli s voće i povrćem (Ho, S-Z. 2005). Promjenom zakonskih regulativa 2000-ih koje su pogodovale supermarketima, osigurali su se uvjeti za daljnji napredak supermarketa, a to je utjecalo na povećanje udjela prodaje voća u supermarketima na 59% ukupne prodaje voća u Hong Kongu, te postizanje 55% udjela prodaje povrća (Coca-Cola a Retailing Research Council Asia, 2005).

### **3.5.3. Utjecaj na vanjskotrgovinsku razmjenu gotovih proizvoda**

U zemljama u kojima trgovački lanci započinju s djelovanjem, ti trgovački lanci mogli su uvozom jeftinije strane robe negativno utjecati na domicilne maloprodavače i domicilne proizvođače koji se nisu mogli uklopiti sa svojim višim cijenama. Sve je to dovodilo do još većeg uvoza i slabljenja domaće prerađivačke industrije. Shodno tome, i domaći maloprodavači povećavaju uvoz robe zbog konkurentnijih cijena. Kako navodi

Segetlija i Dujak (2011) u analizi utjecaja maloprodaje na gospodarstvo određene zemlje bitni su podaci o uvozu trgovačke robe kako bi se vidjelo koliko inozemni proizvođači roba i usluga sudjeluju na tom maloprodajnom tržištu. „U Republici Hrvatskoj se analizira prodaja uvozne robe hrane i pića , a podaci govore da je 2008. godine uvoz iznosio 10,7 milijardi kuna (Statistički ljetopis Hrvatske, 2009), a da je promet u trgovini na malo u prodavaonicama 52.11. (trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima) i 52.2. (trgovina na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama) iznosio 33,0 milijardi kuna (SLJH, 2009). To znači da je, kada se zaračuna još i razlika u cijeni, cca 45% robe u ovome sektoru bilo iz uvoza“ (Segetljija, Z. i Dujak, D., 2011).

Međutim, kroz distributivne mreže trgovačkih lanaca u inozemstvu, kvalitetnim i autohtonim proizvodima nudi se prilika lakšeg plasmana na svjetska tržišta (Poslovni dnevnik, 2019b).

### **3.5.4. Utjecaj trgovačkih lanaca na hrvatsku poljoprivredu**

Razvojem trgovačkih lanaca u Hrvatskoj dolazi do promjena u poslovanju ponajviše s dobavljačima poljoprivrednih proizvoda. Unapređenje procesa nabave, povećanje ulaganja u tehnološki napredak, modernizacija poslovanja, uvođenje viših standarda kvalitete, zdravstvene ispravnosti hrane i slične promjene izazov su za poljoprivrednike.

Logatcheva, K I suradnici (2018) navode kako je poslovanje trgovačkih lanaca usmjereno na ostvarivanje povoljnije cijene uz odgovarajuću kvalitetu, ali ne i na podrijetlo proizvoda.

Zbog jake konkurencije na tržištu, trgovački lanci nastoje na sve načine smanjiti troškove nabave, čime se utječe na dobavljače kako bi optimizirali svoju djelatnost. Zbog jake pregovaračke moći, određivanje cijena u pregovorima uglavnom je na strani trgovačkih lanaca (Logatcheva, K i sur., 2018). Trgovački lanci uvode optimizaciju procesa nabave izgradnjom distributivnih centara. Također, većina postojećih partnera-distributera se zamjenjuje izravnim ugovaranjem otkupa od poljoprivrednika i



prerađivačkih poduzeća. Uvode se ugovorene suradnje s poljoprivrednicima koji primarno zadovoljavaju potražnju trgovačkih lanaca za poljoprivrednim proizvodima. Ugovori koje trgovački lanci sklapaju s dobavljačima često sadrže određene količine proizvoda, određenu kvalitetu istih, navedeni su posebni zahtjevi oko pakiranja proizvoda ili načina dostave uz određivanje otkupnih cijena na tjednoj razini ili čak dnevnoj (Logatcheva, K i sur. 2018). U istraživanju koje su proveli Logatcheva, K i suradnici (2018) navodi se kako je Konzum trgovački lanac koji plaća višu otkupnu cijenu u usporedbi s drugim trgovačkim lancima.

Nadalje, osim nacionalnih konkurenata poljoprivrednim proizvođačima prijete uvozni proizvodi, poglavito nakon priključivanja Hrvatske europskom tržištu 2013. godine (Reardon, T. i sur., 2003). Strani trgovački lanci prakticiraju regionalnu nabavu proizvoda i širenje mimo nacionalnih granica s usmjerenjem na globalnu nabavu proizvoda, a sve u svrhu smanjenja troškova nabave uz što višu kvalitetu proizvoda. Otvaraju se i međunarodni distributivni centri (Reardon, T. i sur., 2003).

Međutim, hrvatskim poljoprivrednicima se pruža prilika uključivanja u proces nabave dobara trgovačkih lanaca iz drugih zemalja, a najviše europskih, te time mogućnost ostvarivanja boljeg izvoza vlastitih proizvoda. Iako, potražnja za sezonskim proizvodima poput jagoda, i salate je lokalno orijentirana zbog skupih troškova transporta i pri tome velikog narušavanja kvalitete, pa je takve proizvode najbolje plasirati na lokalnom tržištu.

Prema Reardon, T. i sur. (2003) ustanovljeno je kako većina hrvatskih poljoprivrednika nije pratila i prihvatila turbulentne promjene na tržištu maloprodaje. Glavni problemi koje navode predstavnici supermarketa su prevelika dostupnost sezonskih proizvoda tokom kratkog perioda njihove sezone, a loša ponuda u ostatku vegetacijskog ciklusa, što je pokazatelj lošeg rukovođenja gospodarstva i nepracticiranje poslovnog planiranja. Nadalje, ponuda poljoprivrednih proizvoda velike je varijacije u kvaliteti, te njezina nedosljednost, neiskustvo u komercijalizaciji poslovanja, te nepoštivanje ugovorenih uvjeta prikazani su kao gorući problemi.

### 3.6. Proizvodi hrvatske prehrambene industrije u trgovinama

Prema istraživanju Barač, P. (2017) provedenom kroz mjesec travanj i svibanj 2017. godine zaključeno je kako je najveći udio domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda zabilježen u trgovačkom lancu Interspar, zatim Konzumu, a naposljetku u trgovačkom lancu Lidl. Istraživanje je provedeno na uzorku od 5 hipermarketa na području istočnog Zagreba. Proučavanjem stanja u trgovini zabilježena je zastupljenost pojedinih kategorija proizvoda na policama, a nakon statističke obrade doneseni su zaključci o udjelima domaćih proizvoda u kategoriji mlijeka i mliječnih prerađevina, mesnih prerađevina i voćnih sokova. Tablica 2.7.1. prikazuje udjele promatranih kategorija poljoprivrednih proizvoda na uzorku. Iz tablice je vidljivo kako je u kategoriji *Mlijeko i mliječni proizvodi* najviša zastupljenost domaćih proizvoda u Spar trgovini, nadalje u kategoriji *Mesni proizvodi* najveća zastupljenost domaćih proizvoda zabilježena je u Plodinama i na posljetku, u kategoriji *Voćnih sokova* zabilježena je veća koncentracija domaćih proizvoda u Sparu. Zanimljivo, Lidl nema hrvatskih dobavljača voćnih sokova uopće, a zastupljenost mlijeka i mliječnih proizvoda, te mesnih prerađevina domaćeg podrijetla je u većoj mjeri nego u Kauflandu.

Tablica 3.6.1. Zastupljenost hrvatskih dobavljača prehrambenih proizvoda u trgovinama

TRGOVINA	MLIJEKO I MLIJEČNI PROIZVODI	MESNI PROIZVODI	VOĆNI SOKOVI	PROSJEK
KONZUM	53%	83%	36%	57,33%
PLODINE	48%	86%	36%	56,66%
KAUFLAND	44%	72%	45%	53,66%
LIDL	50%	75%	0%	41,66%
SPAR	75%	77%	55%	69,00%

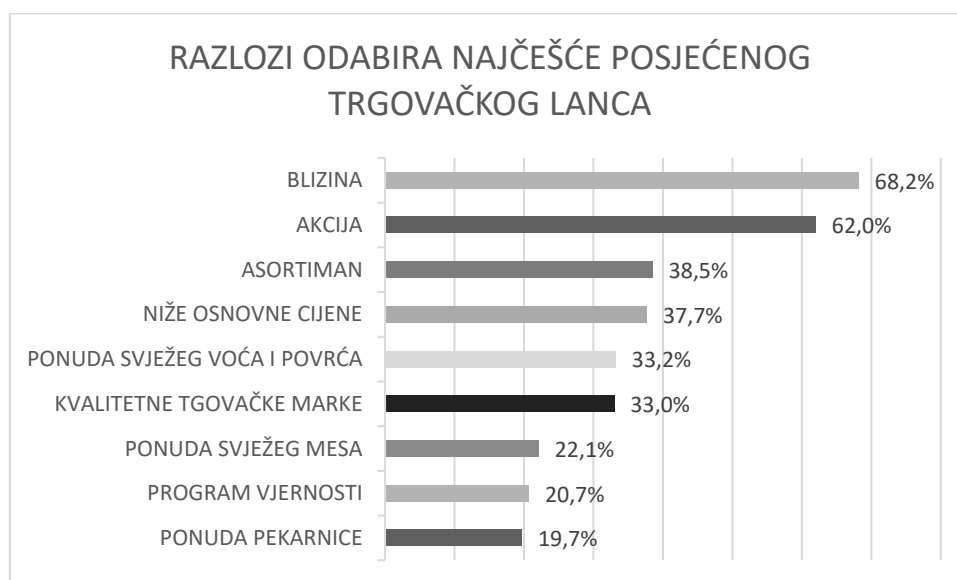
Izvor: Barač, P. (2017).

### 3.7. Kupovne navike stanovništva u Hrvatskoj

U istraživanju provedenom u Hrvatskoj od strane Ipsos agencije kroz 2018. godinu navodi se kako stanovnici u Hrvatskoj u dobi od 15 do 64 godine na temelju svojih stavova o kupnji najviše kupuju vođeni trendom, a zatim vođeni osobinama proizvoda.

Nadalje, više od 50% stanovnika Hrvatske kad god može radije bira i kupuje domaće proizvode nego što kupuje strane. „Kupnjom domaćih proizvoda trude se pomoći hrvatskom gospodarstvu te, općenito imaju više povjerenja u domaće proizvode“ (Ipsos, 2018).

Prilikom razmatranja razloga odabira najčešće posjećivanog trgovačkih lanaca 68,2% ispitanika izjasnilo se kako to čine radi blizine, zatim 62% ispitanika najčešće u trgovački lanac odlazi zbog akcija koje nudi, 38,5% ispitanika važnost pridodaje asortimanu, dok najmanje bitnu stavku u odabiru trgovačkog lanca ima ponuda pekarnice (19,7%) (Hendal, 2019).



Graf 2.8.1. Razlozi odabira najčešće posjećivanog trgovačkog lanca

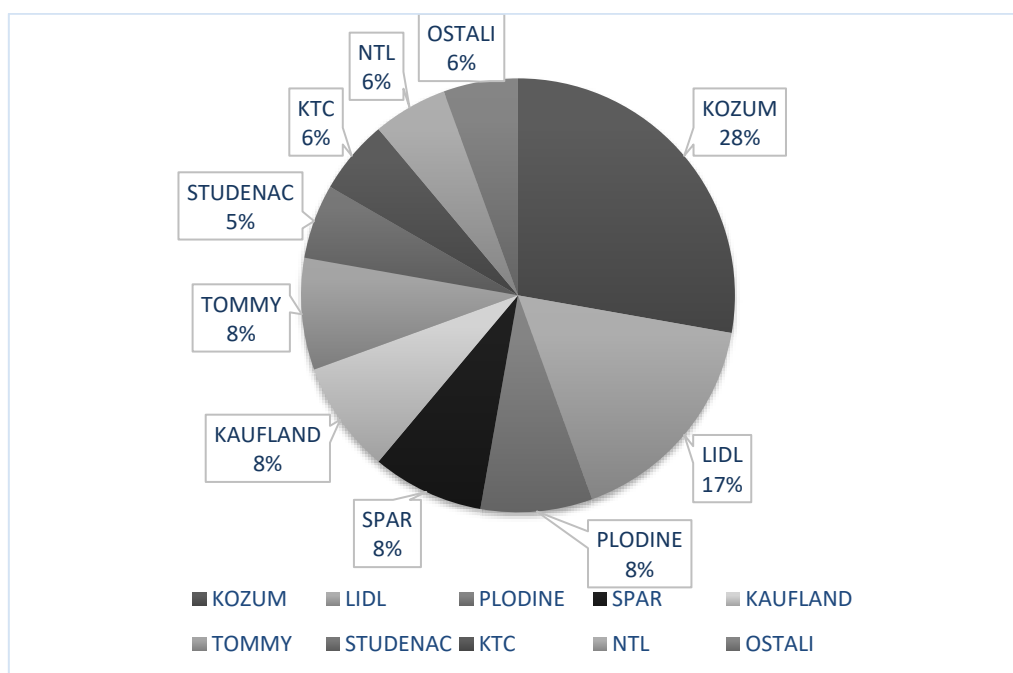
Izvor: Hendal (2019). Zadovoljstvo trgovačkim lancima. [http://www.hendal.hr/userfiles/file/IZTL\\_2019\\_07.pdf](http://www.hendal.hr/userfiles/file/IZTL_2019_07.pdf)

### 3.8. Stanje na tržištu trgovačkih lanaca u Hrvatskoj

Hrvatsko maloprodajno tržište poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na kojem djeluju trgovački lanci karakterizira izuzetno visoka koncentracija, tj. vodećih deset trgovačkih lanaca ukupno drži 81,8% tržišnog udjela (AZTN, 2019). U strukturi prometa prema vrsti maloprodajnih prodavaonica, na hrvatskom tržištu prehrambenih proizvoda najveći dio prometa ostvaruje se i dalje u velikim prodavaonicama – supermarketima i hipermarketima. Prema istraživanju Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja na uzorku od 48 velikih maloprodavača (AZTN, 2019), u 2018. godini najveći udio prometa u

sektoru prehrane i mješovite robe ostvaren je u supermarketima (49%) i hipermarketima (22%), koji zajedno čine 71% prometa. Preostali promet ostvaren je u samoposlugama (21%) i malim prodavaonicama “u susjedstvu” (8%).

Graf 3.8.1. prikazuje raspodjelu tržišnih udjela između vodećih trgovačkih lanaca u 2018. godini na temelju količine prodaje<sup>2</sup>. Najveći trgovački udio ima Konzum, zatim Lidl, dok se na poziciji trećeplasiranog našao Spar. Zauzimanje određenog tržišnog udjela u Hrvatskoj općenito, kao i u pojedinim županijama, važna je stavka poslovne politike svakog trgovačkog lanca. Iz veličine tržišnog udjela proizlazi i pregovaračka moć, visina prihoda i u konačnici zarada. Ulažu se veliki napori i financijska sredstva kako bi se osigurala bolja pozicija trgovačkog lanca na tržištu, pa ne čudi činjenica kako su promjene u rangiranju česte.



Graf 3.8.1. Tržišni udjel trgovačkih lanaca u Hrvatskoj na temelju količine prodaje u 2018. godini

Izvor: AZTN (2019).

<sup>2</sup> „Tržišni udjel svakog od poduzetnika koji djeluju na nekom mjerodavnom tržištu izračunava se na temelju njihovih tržišnih udjela u prodaji mjerodavnog proizvoda na mjerodavnom tržištu u određenom razdoblju, u pravilu godišnje. Konkretno, tržišni udjel poduzetnika na određenom mjerodavnom tržištu izračunava se na temelju vrijednosti prodaje (izražene u kunama) i to uvijek bez PDV-a i rabata, ili na temelju obujma odnosno količine prodaje izražene u broju komada ili drugim primjerenim mjernim jedinicama“ (Službene mrežne stranice AZTN, 2019).

Prema prihodima od prodaje u 2018. godini ustanovljen je poredak trgovačkih lanaca istovjetan poretku tržišnih udjela temeljen na količini prodaje. Dakle, najveće prihode ostvario je Konzum od 9,53 milijarde kuna, zatim Lidl s 5,17 milijardi kuna, Spar s 4,52 milijarde kuna, iza njega su Plodine, Kaufland, Tommy, Studenac, KTC, Metro, DM i na posljetku Lonia s 0,59 milijardi kuna prihoda. Od toga su najveći dobitak ostvarili trgovački lanci Lidl, Tommy i Plodine dok s najvećim gubitkom posluje Konzum (FINA, 2018).

Tablica 3.8.1. Trgovina u 2018.

<b>Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama</b>	<b>Prihod (u milijardama kuna)</b>	<b>Dobitak/gubitak (u milijunima kuna)</b>
<b>Konzum</b>	9,53	-284
<b>Lidl</b>	5,17	+281
<b>Spar</b>	4,52	-40,7
<b>Plodine</b>	4,22	+118
<b>Kaufland</b>	3,63	-26
<b>Tommy</b>	2,85	+129,4
<b>Studenac</b>	1,62	+67,6
<b>KTC</b>	1,55	+35,6
<b>Metro</b>	1,83	-35
<b>Dm</b>	1,79	+91
<b>Lonia</b>	0,59	+7,9

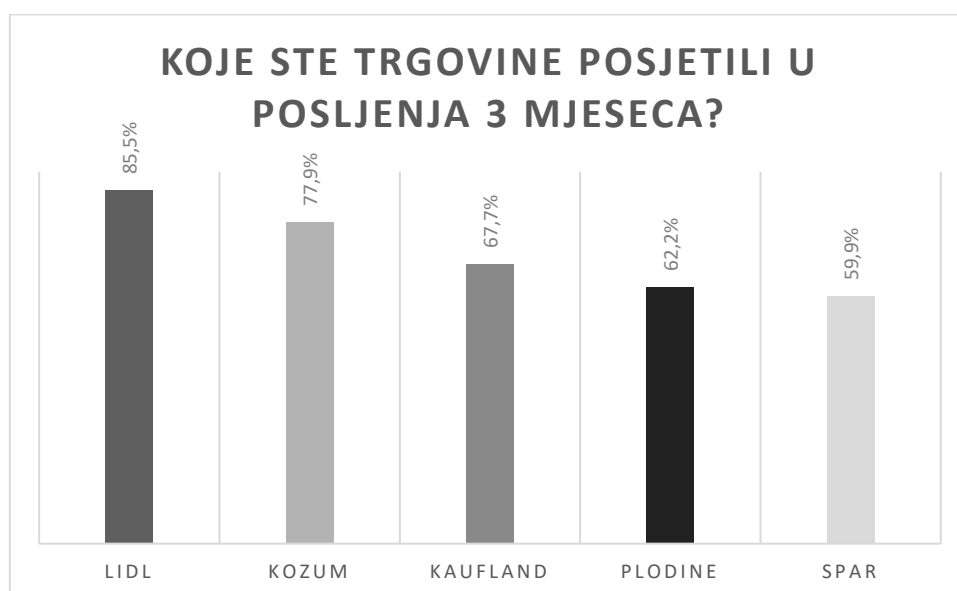
Izvor: FINA, 2018. godina

U 2018. godini Konzum je i dalje bio vodeći maloprodavač u Hrvatskoj po ostvarenim prihodima, iako je od 2015. godine kada je ostvario svoj vrhunac od 13 milijardi kuna ostvarenog prihoda od prodaje, smanjio ukupne prihode od prodaje. Prema istraživanju Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN, 2019), Konzum drži i dalje vodeću poziciju u gradu Zagrebu, najvažnijem maloprodajnom tržištu u Hrvatskoj, iako je i na tom tržištu smanjio prihod i tržišni udio. Konzum je u 2017. godini zatvorio određeni broj prodajnih mjesta i izašao iz najma određenog broja prodavaonica (AZTN, 2017), što je također utjecalo na pad prihoda od prodaje, ali treba napomenuti kako je Konzum tijekom 2018. poslovao pod izvanrednom upravom te je i to utjecalo na smanjenje prihoda. Situacija vezana za Konzum uvelike je uzdrmla trgovački sektor. To je bio jedan od razloga zbog kojih su drugi sudionici na tržištu bilježili odlične rezultate te preuzeli dio Konzumovih kupaca (AZTN, 2019).

Spar Hrvatska je 2017. godine preuzeo izravnog konkurenta Billu, čime je povećao promet i tržišni udio i skočio na ljestvici vodećih maloprodavača na hrvatskom tržištu. Taj maloprodavač je dio grupe Spar Holding AG (Austrija), koja se nalazi se na 85. mjestu na listi od 250 maloprodavača, posluje dominantno sa supermarketima u osam zemalja u Europi. U razdoblju od 2012. do 2017. ovaj koncern ostvario je kumulativni rast od 2,8% (Deloitte, 2019).

Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska imaju ubrzan rast na tržištu maloprodaje u Hrvatskoj. Ova dva maloprodavača posluju s diskontnim prodavaonicama i članice su njemačke Schwarz grupe – Schwarz Unternehmenstreuhand KG, koja je 2017. godine bila na petom mjestu među 250 svjetskih maloprodavača (Deloitte, 2019). Lidl je ostvario brzi rast u grupi uslijed rasta prodaje na tržištima Austrije, Španjolske i Češke. Na hrvatskom tržištu, jedan od važnih čimbenika rasta ovih maloprodavača su vrlo pristupačne cijene. Također, povećana su ulaganja u marketinške kampanje koje vežu pozitivne emocije uz ime trgovačkog lanca (Vodič kroz maloprodaju Hrvatske, 2018).

Plodine su po ostvarenim prihodima od prodaje u 2017. godini bili treći najveći maloprodavač u Hrvatskoj. Ovaj maloprodavač povećao je prihode od prodaje za 9,4% u odnosu na 2016. godinu (FINA, 2018).



Graf 3.8.2. Posjećenost trgovina u posljednja tri mjeseca

Izvor: Henda (2019). Zadovoljstvo trgovačkim lancima. [http://](http://www.hendal.hr/userfiles/file/IZTL_2019_07.pd)

[www.hendal.hr/userfiles/file/IZTL\\_2019\\_07.pd](http://www.hendal.hr/userfiles/file/IZTL_2019_07.pd)

Na temelju podataka agencije za istraživanje tržišta Henda iz 2019., ustanovljene su preferencije potrošača prema pojedinom trgovačkom lancu. Iz podataka je vidljivo kako je Lidl najposjećeniji, a iza njega slijedi Konzum. U usporedbi s podacima o tržišnom udjelu prema kojima je Konzum vodeći maloprodajni trgovački lanac na tržištu s velikim razmakom od drugoplasiranog Lidla (AZTN, 2019) i prihodima u 2018. godini prema kojima je Konzum ostvario najveće prihode, a čak četiri milijarde kuna manje prihoda je ostvario drugoplasirani Lidl (FINA, 2018), može se ustanoviti kako najnoviji podaci (Henda, 2019) ukazuju na manji jaz između Lidla i Konzuma, ili čak promjene u liderskoj poziciji i to u korist Lidla. Uzrok tomu je zasigurno nestabilan položaj Konzuma u 2018. godini kroz koju je Agrokor (u čijem je sklopu Konzum) prolazio financijsku krizu i restrukturiranje kompanije.

### **3.9. Poslovne značajke trgovačkih lanaca**

#### **3.9.1. Konzum**

Konzum je prema prihodu vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj, već dugi niz godina posluje na domaćem tržištu te je stvorio prepoznatljiv brand trgovine, a na tržištu je prisutan u tri prodajna formata robe široke potrošnje: Konzum prodavaonice u susjedstvu, Konzum maxi format namijenjen većim tjednim kupnjama i Super Konzum, prodavaonice koje nude široki izbor proizvoda i usluga te popratnih sadržaja kao što su kafići, restorani, cvjećarne, benzinske crpke i drugo (Službene mrežne stranice Konzum trgovina, 2019). Konzum djeluje u sklopu koncerna Agrokor koji je zbog financijskih problema 2017. upao u proces restrukturiranja. Nagodbom vjerovnika je u travnju 2019. godine plan financijskog i vlasničkog restrukturiranja postignut tijekom postupka izvanredne uprave koji se u Agrokoru provodio temeljem Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku. Fortenova grupa jedna je od najvećih kompanija na području jugoistočne Europe. U Grupi je preko 50.000 zaposlenih, a posluje u tri ključne djelatnosti: maloprodaji i veleprodaji, prehrani i poljoprivredi (Službene stranice Fortenova Grupe, 2019). U djelatnosti maloprodaje djeluje Konzum koji je zbog opisanih procesa bio u lošem strateškom položaju, te mu je manevarski prostor na tržištu bio ograničen. To je dovelo do zatvaranja nekih poslovnica i smanjenja tržišnog udjela. Međutim, konkurentnost Konzuma na hrvatskom tržištu očituje se kroz specifičan *loyalty*

program „MultiPlusCard“ koji je jedinstven na tržištu. Drugi izravni konkurenti nemaju slične prakse. Nadalje, konkurentsku prednost ostvaruje na području Internet prodaje jer je jedini trgovački lanac koju prakticira prodaju putem tog kanala prodaje. Istraživanje agencije Hendal na uzorku od 400 građana starijih od 15 godina utvrdilo je glavne čimbenike izbora vodećih trgovinskih lanaca prema percepcijama potrošača. U 2017. godini potrošači su kao najvažniji čimbenik izbora Konzuma naveli blizinu prodavaonica, po čemu ovaj maloprodavač, s obzirom na veliki broj prodavaonica koje ima na pristupačnim lokacijama, prednjači u hrvatskoj maloprodaji. Taj podatak ne čudi jer u Hrvatskoj Konzum ima otvorenih 617 prodavaonica (Vodič kroz hrvatsku maloprodaju, 2018). Konzum ima također i jak program lojalnosti, dok po ostalim čimbenicima zaostaje za svojim izravnim konkurentima (Hendal, 2017).

### **3.9.2. Kaufland**

Kaufland je trgovački lanac maloprodaje iz Njemačke, a član je Schwarz Grupe. 2001. godine otvorena je prva poslovnica u Hrvatskoj i to u Karlovcu, a danas u Hrvatskoj, Kaufland djeluje u više od trideset poslovnica. Kaufland trgovine spadaju u skupinu diskontnih trgovina velikih formata kao što su veliki supermarketi ili manji hipermarketi. Međutim, u Kauflandu dolazi do „temeljne preobrazbe“ poslovanja jer se nastoje prilagoditi tržištu i od prvotnog izgleda s puno *shelf ready* pakiranja, tj. pakiranja spremna za smještaj na police, slabog asortimana lokalnih proizvoda i visokim policama za lakše slaganje robe, nastoje stvoriti prostor ugodnog kupovnog ozračja. Na taj način se želi promovirati naglasak na i dalje osnovni način poslovanja, a to je cjenovna agresivnost uz ugodnu kupovnu atmosferu. Ulaskom u udruženje European Marketing Distribution (EMD) nastoje optimizirati nabavu, dok se mlađim populacijama nastoje približiti uvođenjem digitalizacije. Također, uvodi se viša razina autonomije i fleksibilnosti u upravljanju poslovnicom i uključuje se više lokalnog asortimana. Informacije o cjenovnoj kompetitivnosti pružaju se putem jednostavnih prezentacija, raspored i izgled poslovnica se mijenja, uvode se crne i sive police kako bi proizvodi akcijskih cijena u žarkim bojama bili uočljiviji. Pekarnice unutar poslovnica su uglavnom samoposlužne kako bi se smanjili troškovi radne snage, a osoblje za pultom djeluje jedino još na suhomesnatim proizvodima i siru, mesu i ribi (Vodič kroz hrvatsku maloprodaju, 2018).



### 3.9.3. Lidl

Začeci Lidla sežu u tridesete godine 20. stoljeća, kada je tvrtka osnovana pod nazivom Lidl & Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgrosshandlung u Njemačkoj. Lidl je danas, kao i spomenuti Kaufland, sastavnica Schwarz grupacije i spada među 10 vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina. Lidl je također diskontno orijentirana trgovina s ograničenim asortimanom pretežno vlastitih trgovačkih marki, a rasprostranjeni su diljem zapadne i središnje Europe. Njihov glavni cilj je zadovoljavanje svakodnevnih potreba kupaca. Izgled trgovina je standardiziran s pet glavnih prolaza koji vode do dijela voća i povrća, hladnjaka i neprehrambenog asortimana. U novije vrijeme je započela modernizacija i uređenje trgovine koje nalikuju na moderne supermarkete jer imaju šire prolaze između policama, velika parkirališta, aparate za kavu i toaletni prostor. Roba na policama je pakirana u pakiranja spremna za smještaj na police (*shelf ready*), voće i povrće je izloženo na pristupačnim stolovima i košarama te asocira na izlaganja na otvorenim tržnicama (Instore, 2018). Svoj prijebor na hrvatsko tržište, Lidl je započeo 2006. godine kada je u otvoreno prvih 13 trgovina. Mreža trgovina u Hrvatskoj se ubrzano širi, te danas ima 97 trgovina na raspolaganju kupcima diljem Hrvatske te dva logističko-distributivna centra, u regijama Jastrebarsko i Perušić, koji svakodnevno proizvodima opskrbljuju Lidlove trgovine na području cijele Hrvatske (Službene mrežne stranice Lidla, 2019). Prema istraživanju agencije Hendaal (2017) u srpnju 2017. godine, Lidl je bio na prvom mjestu s 54,8% ispitanika koji smatraju da ovaj maloprodavač ima povoljne cijene. Slijedio je Kaufland kojeg 41,9% ispitanika smatra povoljnim, dok ostali konkurentni zaostaju. Drugo istraživanje agencije Hendaal (Hendaal, 2017) pokazuje da Lidl i Kaufland imaju i vrlo povoljne lokacije prodavaonica, a Lidl ima kvalitetne proizvode vlastite trgovačke marke i prednjači u ponudi pekarskih proizvoda.



Slika 3.9.1.. Lidlova prva upravna zgrada

Izvor: Lidlove mrežne stranice: <https://www.lidl.hr/informacije-za-kupce/trazilica-trgovina>. Pristupljeno: 15.rujna 2019.

### **3.9.4.Plodine**

Plodine su osnovane u Rijeci, 1993. godine. Ekspanzija na šire tržište započinje 2000. godine. Danas na području Hrvatske djeluje 84 supermarketa. Ciljevi poduzeća su zadovoljavanje potreba potrošača koje nastoje ostvariti širokim asortimanom prehrambenih proizvoda i robe široke potrošnje. Najviše trgovina je smješteno u Primorskoj Hrvatskoj, a najviše u okolici Rijeke gdje je smještena i uprava kompanije. Prema istraživanju agencije Hendal, Plodine prednjače po stalnim akcijama i sniženjima cijena, imaju široki izbor robe te atraktivnu ponudu svježeg voća i povrća (Hendal, 2017).

### **3.9.5.Spar**

Spar Austrija je maloprodajni lanac čije se poslovanje uglavnom odvija kroz supermarkete i hipermarkete, a sjedište mu je u Salzburgu. Spar Hrvatska d.o.o. osnovala je SPAR Austrija grupa, a prvi Interspar je u Hrvatskoj bio otvoren u Zadru

2005. godine. Na području Hrvatske otvoreno je ukupno 18 Interspar hipermarketa, a nakon preuzimanja prodajnih mjesta Dinove-Dione iz ljeta 2014., otvoreno je 35 Spar supermarketa. Ulaskom u segment tzv. kvartovskih trgovina, Interspar je postao glavni konkurent Konzum-ovim malim trgovinama (AZTN, 2016). Nadalje, 2017. godine Spar je preuzeo 41 Billa trgovinu, te tako posluje s ukupno 110 poslovnica, a ostvario je položaj trećeplasiranog trgovačkog lanaca po ostvarenim prihodima u 2018. godini (Instore, 2018). Prema istraživanju agencije Henda, na hrvatskom tržištu potrošači kao važne čimbenike izbora ovog trgovačkog lanca ističu povoljne lokacije, ponudu proizvoda (mesa) i kvalitetu proizvoda trgovačke marke (Henda 2017).

### **3.9.6. Tommy**

Tommy je hrvatski maloprodajni trgovački lanac koji djeluje kroz prodavaonice u različitim formatima, od velikih supermarketa do mini marketa. Sjedište trgovačkog lanca je u Splitu, a ciljano tržište mu je uglavnom po jadranskoj obali s nekoliko poslovnica u većim gradovima u unutrašnjosti. S ukupnim brojem poslovnica većim od 200, poslovanje Tommya osiguralo je zgusnutu mrežu trgovina uz obalu, koje najviše zarađuju tokom ljetnih mjeseci od turističkih posjetitelja. U 2018. godini Tommy je iskoristio priliku s prodavaonicama manjih formata jer njegov izravni konkurent na tom području Konzum nije ostvarivao dobre prodajne rezultate zbog provođenja rekonstruiranja firme majke, Agrokora. To se vidi po rastu profita u Tommyu koji je u za 2018. godinu iznosilo 281 milijuna kuna (FINA, 2018).

### **3.10. Usmjerenost lanaca prema hrvatskim dobavljačima hrane**

Komercijalne strategije svih vodećih trgovačkih lanaca na tržištu usmjerene su na širenje domaćeg asortimana, posebice u segmentu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

Konzum je 2017. godine pokrenuo projekt s klasterom Mali hrvatski proizvođač „Iz domaćih krajeva“ u sklopu kojeg povećavaju širi izbor domaćih proizvoda iz cijele Hrvatske. „Naša suradnja s domaćim poljoprivrednicima obuhvaća klaster Malih hrvatskih proizvođača, koji okuplja 50-tak malih OPG-ova i objedinjeno prodaje njihove proizvode. Na taj način mali OPG proizvođači imaju osiguran plasman svoje robe unutar Konzumove mreže“ (Poslovni dnevnik, 2019a).

„Nabava uvijek ide primarno od domaćih proizvođača. Tako kada je riječ o voću i povrću hrvatskog porijekla, ono čini oko 80 posto prometa, a da bi se postigli navedeni udjeli ključno je planiranje godišnjih količina proizvedenih baš za Konzum. U kategoriji crvenog mesa surađujemo s velikim brojem domaćih proizvođača, a kroz suradnju s njima neizravno surađujemo i s domaćim OPG-ovima, farmama te malim poduzećima koji su njihovi kooperanti. U Konzumu čak 80 posto prodane svježe morske i slatkovodne ribe osiguravamo kroz suradnju s vodećim domaćim ribarima i uzgajivačima. Jedini smo trgovački lanac u Hrvatskoj koji posjeduje oznaku „Riba Hrvatske – Jedi što vrijedi“, koju dodjeljuju Ministarstvo poljoprivrede i Hrvatska gospodarska komora za svježu i smrznutu ribu iz hrvatskih rijeka, jezera i mora. Ona našim kupcima jamči da se u ponudi nalaze isključivo proizvodi vrhunske kvalitete i hrvatskog porijekla. Cilj nam je da se na našim policama nađe što veći broj kvalitetnih domaćih proizvoda, uz održivi model suradnje i za dobavljače i za Konzum“ (Poslovni dnevnik, 2019a). Prema istraživanju Barač (2017) u Konzumovim prodavaonicama najveću zastupljenost domaćih proizvoda ima kategorija mesnih prerađevina, a zatim mlijeka i mliječnih proizvoda. Kategorija svježeg mesa, voća i povrća, kao i ponuda ribe nisu bile uključene u istraživanju pa tako navode o zastupljenosti domaćih proizvoda u tim kategorijama, u Konzumu, nije moguće potvrditi.

Kaufland provodi kampanju jačanja svojih etičkih certifikata zbog kojih ima i bolji fokus na nacionalno i regionalno podrijetlo hrane. Slogan „Naše mi najbolje paše“ koji se plasira u javnost prikazuje na koji način Kaufland pokušava uključiti hrvatske poljoprivrednike u svoju ponudu. U fokusu im je povećanje asortimana svježih proizvoda, a kako bi se smanjili troškovi transporta i osigurala veća kvaliteta proizvoda jedno od rješenja je otkup hrvatskih poljoprivrednih proizvoda. Povećana potražnja za proizvodima domaćeg podrijetla potaknula je uključivanje hrvatskih proizvoda u asortiman Kauflanda, te se na taj način nastoji udovoljiti želji potrošača uz korištenje domaćih poljoprivrednika kao ambasadora brenda. Na mrežnim stranicama Kauflanda navodi se kako surađuju u Hrvatskoj s ukupno 60 dobavljača, te njihova roba čini 60% asortimana Kauflanda u sklopu kategorija voća i povrća i mesa i mesnih prerađevina. Taj podatak je u skladu s istraživanjem provedenim 2017. godine (Barač, P., 2017) u kojemu je ustanovljeno preko 70% asortimana mesnih prerađevina hrvatskog podrijetla.

Lidlov pristup marketingu i brandiranju usmjeren je na kreiranje pozitivnih emocija oko imena trgovačkog lanca uz korištenje pamtljivih krilatica i poznatih lica s domaće scene kao što su Mario Petreković, Bojan Navojec i drugi. Kampanja koja je započela 2013. „Okusi zavičaja“, te nove inačice kampanja koje se provode u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom „Okusi svoj zavičaj“ i „Vino mog zavičaja“ usmjerene su na uvrštavanje većeg broja domaćih proizvoda u asortiman Lidla (HGK, 2019). „Proizvodima nacionalnog ili regionalnog porijekla pridajemo veliku pažnju, a povećanje udjela domaćih proizvoda u asortimanu jedan od strateških ciljeva za budućnost poslovanja. Riječ je o liniji autohtonih proizvoda, prepoznatljive ambalaže i logotipa, koji simbolizira povezanost s hrvatskim porijeklom. Proizvodi iz linije "Okusi zavičaja" pripremljeni su od biranih namirnica sa zagorskih brega, slavonskih ravnica, Jadranskog mora, Istre, Like i Podravine. „Okusi zavičaja“ doživio je uspjeh kod naših kupaca, a linija se svake godine nadopunjava novitetima iz Hrvatske, pa tako danas broji više od 90 proizvoda u stalnom asortimanu, dok 30-ak proizvoda imamo u dodatnim tjednim ponudama. Proizvođači koji za Lidl Hrvatska proizvode asortiman „Okusi zavičaja“ proizvode preko mreže Lidlovi trgovina plasiraju na više od 20 tržišta izvan Hrvatske. Uzevši u obzir jačanje potražnje kupaca za proizvodima po tradicionalnim recepturama i iz drugih segmenata robnih grupa, projekt je dodatno proširen unutar istoimenih Lidlovih akcijskih tjedana. Tijekom akcijskih tjedana nekoliko puta godišnje u ponudi su proizvodi manjih regionalnih, lokalnih proizvođača te OPG-a, a trenutno raspoložemo s bazom većom od 40 manjih proizvođača i OPG-a te više od 130 proizvoda" (Poslovni dnevnik, 2019a).

Spar pokušava zauzeti veći tržišni udio na lokalnom tržištu pomoću marketing kampanje „Da, domaće je!“ i brenda „Vrtovi Hrvatske“ koji je krovni brand za svježe voće i povrće iz domaćeg uzgoja, a obuhvaća 30 OPG-ova, te malih i srednjih dobavljača. „Svi proizvodi pod tom robnom markom su domaće proizvodnje i dostupni su tijekom cijele godine ovisno o sezoni, a voće i povrće dolazi iz okolice Virovitice, Vinkovaca, Bjelovara, Čazme, Varaždina, okolice Zagreba, okolice Zadra, doline Neretve i Vrgorca“ (Poslovni dnevnik, 2019a). "Uključivanjem domaćih proizvoda na police potvrđujemo našu posvećenost hrvatskoj kvaliteti, dajemo velik doprinos domaćem gospodarstvu, a kupcima nudimo mogućnost izbora kvalitetnih hrvatskih proizvoda. Ponosni smo što su upravo zahvaljujući Sparu, mnoge male tvrtke prerasle lokalne okvire te se osnažile i postale velike, a kupci su od samog početka prepoznali

naš trud u poticanju domaće proizvodnje, dajući prednost domaćim proizvodima prilikom kupnje" (Poslovni dnevnik, 2019a). Udio hrvatskih dobavljača u ukupnom prehrambenom asortimanu iznosi 77% (Instore, 2018). Te navode potvrđuje istraživanje od Barač (2017) u kojem je ustanovljena veća zastupljenost domaćih prehrambenih proizvoda u svim promatranim kategorijama.

### **3.11. Rezultati intervjuja**

Tvrtka uključena u intervju, jedna je od vodećih na tržištu otkupljivanja svježeg voća i povrća. U razgovoru o suradnji navedene tvrtke s trgovačkim lancima u Hrvatskoj, sudjelovao je gospodin koji želi ostati anonimn, a zaposlen je u odjelu nabave.

Izvor navodi kako su prakse trgovačkih lanaca u Hrvatskoj slične među svim supermarketima, i domaćim i stranim. Na tjednoj razini trgovački lanci raspisuju natječaj te na temelju ponuda raznih dobavljača odabiru najpovoljniju. Na taj način trgovački lanci diktiraju cijene na tržištu koje izravno utječu na sudbinu poljoprivrednika. „Zbog veliki takozvanih dumping cijena koje provode trgovački lanci, zarada poljoprivrednika je još više ugrožena, a pregovaračka moć poljoprivrednika je proporcionalna veličini proizvodnje poljoprivrednika i kvaliteti proizvedenih proizvoda“ (Anonimno, 2019).

Također, određeni trgovački lanci (Kaufland, Lidl) imaju stroge kontrole kvalitete proizvoda te otkupljeni proizvodi moraju zadovoljiti minimalne standarde kvalitete.

„Glavna boljka hrvatskih poljoprivrednika je nedovoljna kvaliteta poljoprivrednih proizvoda, te premale proizvedene količine, odnosno prevelike fluktuacije količine proizvoda ovisno o sezonama u jednoj godini. Takvi problemi uzrokuju dobavljačima dodatne troškove, jer onda po robu moraju ići na strana tržišta što je dodatni trošak. Uvijek je domaći proizvod najjeftiniji jer se transportni i dodatni manipulativni troškovi, logistički troškovi, te troškovi radne snage i slični smanjuju u lokacijski povoljnijem otkupnom mjestu“ (Anonimno, 2019).

Što se tiče izvoza hrvatskih poljoprivrednih proizvoda preko trgovačkih lanaca, ispitanik se izjasnio kako plasiranje voća i povrća na strana tržišta omogućuje trgovački lanac Spar.

Nadalje, proveden je intervju s mesnom prerađivačkom industrijom PPK Karlovac d.d. koja je u sklopu Grupacije Pivac. Glavne djelatnosti kompanije su prerada, prodaja i distribucija svježeg mesa i mesnih prerađevina. Oko 60% svojih proizvoda plasiraju preko trgovačkih lanaca, a u Hrvatskoj surađuju s Lidlom, Kauflandom, Plodinama, Konzumom i Metroom.

Na pitanje vezano uz mogućnosti izvoza vlastitih proizvoda preko distribucijskih mreža međunarodnih trgovačkih lanaca, predstavnik industrije je odgovorio kako im izvoz proizvoda omogućuju Lidl i Metro, te nekoliko lanaca koji ne djeluju na hrvatskom tržištu. Svoje proizvode na taj način izvoze u Mađarsku, Sloveniju, Bugarsku, Njemačku, Slovačku i Grčku.

Trgovački lanci uvjetuju razlike u kvaliteti proizvoda za pojedina tržišta zbog različitih regulativa propisanih za pojedino tržište. „Razlikuju se npr. čvarci koje izvozimo u Europu od onih koje izvozimo u Srbiju ili Makedoniju. Minimalna količina proteina u sastavu proizvoda na razini Europske unije je 16%, dok je u Srbiji 20%, a u Makedoniji nema propisane regulative“ (Predstavnik PPK Karlovac d.d., 2019).

PPK Karlovac d.d. proizvodi proizvode za potrebe trgovačkih marki Lidla i Kauflanda i to svježe meso i neke mesne prerađevine. Napominju kako je kvaliteta proizvoda trgovačke marke i vlastitog brenda uglavnom ista, osim ako su zatraženi posebni zahtjevi u kvaliteti proizvoda od strane trgovačkih lanaca.

## 4. Rasprava

Ciljevi ovog rada bili su utvrditi stanje na tržištu trgovačkih lanaca, ustanoviti koje su značajke i čimbenici poslovnih aktivnosti između trgovačkih lanaca i članova agrobiznisa, te opisati ulogu trgovačkih lanaca u jačanju hrvatskog poljoprivredno-prehrambenog sektora.

Stanje na tržištu trgovačkih lanaca u 2018. godini ustanovljeno je na temelju najnovijih podataka Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja (2019). Ustanovljen je tržišni udio Konzuma od 28%. Lidl zauzima 17% tržišnog udjela, zatim Spar (8%), Plodine (8%), Kaufland (8%) i Tommy (8%). Vodećih deset trgovačkih lanaca u Hrvatskoj u periodu 2018. godine zauzima ukupno 81,8% tržišta (AZTN, 2019). Međutim, na temelju istraživanja tržišta agencije Hendaal (2019) ustanovljeno je kako najveću posjećenost u trgovinama ima Lidl.

Istraživanje Ipsos agencije iz 2018. godine ustanovilo je kako više od 50% stanovnika Hrvatske kad god može radije bira i kupuje domaće proizvode u odnosu na strane proizvode. Prema određenim obrascima ponašanja, 35% ispitanika spada u skupinu koja kupnju smatra ugodnom i poželjnom aktivnošću. Posljedica takvih potrošačkih preferencija je intenzivirana kampanja prepoznavanja domaćih proizvoda u većini trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Konzum dugi niz godina naglašava vlastiti asortiman bogat domaćim proizvodima, dok je Lidl započeo kampanju „Okusi svoj zavičaj“. Ostali trgovački također prate takve pojave na tržištu, Kaufland je uveo kampanju „Naše mi najbolje paše“, a Spar provodi kampanju „Da, domaće je!“. Takve pojačane marketinške kampanje svakako su znak intenzivne borbe za zauzimanjem određenog područja na tržištu.

U intervju provedenom s predstavnikom mesne prerađivačke industrije PPK Karlovac d.d. ustanovljeno je kako se najviše prodaje ostvaruje suradnjom s trgovačkim lancima pa se tako oko 60% prodaje ostvaruje u njihovim poslovnicama. Najviše surađuju s Lidlom, Kauflandom, Konzumom i Plodinama. U sklopu suradnje s trgovačkim lancima Lidl i Metro, industrija izvozi svoje proizvode u Mađarsku, Sloveniju, Bugarsku, Njemačku, Slovačku i Grčku. Kvaliteta proizvoda koji se izvoze je različita od tržišta do



tržišta zbog propisanih zakonskih regulativa na tim tržištima. Nadalje, industrija za potrebe trgovačkih marki Lidl i Kaufland proizvodi svježe meso i mesne prerađevine.

Iz intervjua provedenim s predstavnikom distributerske kompanije koja surađuje s nekim trgovačkim lancima u Hrvatskoj ustanovljeno je kako trgovački lanci domaće proizvode uglavnom nabavljaju od distributera preko tjednih natječaja. Distributeri su postali glavni otkupljivači poljoprivrednih proizvoda, poglavito manjih poljoprivrednih gospodarstava. Kako navodi Reardon (2008) supermarketi imaju tendenciju naručivati robu od srednjih i velikih proizvođača. Najčešće, supermarketi dobavljaju proizvode od malih proizvođača i OPG-ova preko distributera i združenih poduzeća. Razlog tomu je često nedostatna infrastruktura, razina organizacije, kapitala ili edukacije (Reardon, T., 2008). Dobavljači su uvjetovani cijenama i terminima isporuke koju postavljaju trgovački lanci. „Njihova pregovaračka moć ograničena je jasno definiranim cijenama trgovačkih lanaca“ (Anonimno, 2019). Nadalje, ispitanik navodi kako mogućnost izvoza voća i povrća pruža trgovački lanac Spar.

„Kvaliteta hrane je jedan od najvažnijih čimbenika izgradnje proizvoda odnosno robne marke na lokalnom, regionalnom ili globalnom tržištu. Kvaliteta je određena kemijskim sastavom, biološkom vrijednostima, ali i drugim značajkama (izgled, boja, miris, okus, tekstura, stabilnost, higijenska ispravnost)“ Čapeta, N. (2017). Iz čega proizlaze i strogi i rigorozni zahtjevi trgovačkih lanaca za proizvodima koji su standardizirani, u odgovarajućim količinama, dostupni u odgovarajućem vremenskom periodu, te su definiranje kvalitete, oblika i cijene što uvelike otežava poslovanje poljoprivrednim proizvođačima i dobavljačima (Reardon, T., 2008). Time se povećava transparentnost, kvaliteta, ali i konkurentnost poljoprivrednih proizvoda. Kako navodi izvor u provedenom intervjuu u sklopu istraživanja, „Glavna boljka hrvatskih poljoprivrednika je nedovoljna kvaliteta poljoprivrednih proizvoda, te premale proizvedene količine, odnosno prevelike fluktuacije količine proizvoda ovisno o sezonama u jednoj godini“.

## 5. Zaključak

Poljoprivreda i s njom povezane preradbene djelatnosti važan su čimbenik gospodarskog razvoja, a prvenstveno razvoja ruralnih područja. Veća ponuda i konzumacija domaćih prehrambenih proizvoda potiče lokalno gospodarstvo. Stoga je cilj svake nacionalne ekonomije osigurati prisutnost domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na tržištu.

Trgovački lanci su dominantni otkupljivači poljoprivrednih dobara u Hrvatskoj, a visoka potrošnja stanovništva u njihovim prodavaonicama osigurava im vodeću ulogu na tržištu hrane, a 60% hrvatskih građana barem jednom tjednom kupuje u trgovačkim lancima.

Vodeći trgovački lanci u Hrvatskoj u 2018. godini su Konzum i Lidl. Podaci o prihodima i dobiti navedenih trgovačkih lanaca, za period 2018. godine pokazuje kako je najviše prihode ostvario Konzum, zatim Lidl, Spar, Plodine, Kaufland, Tommy i ostali (tablica 4.1.1.). Međutim, na temelju istraživanja tržišta agencije Hendal (2019) ustanovljeno je kako najveću posjećenost u trgovinama ima Lidl.

Podaci pokazuju kako 50% hrvatskih potrošača preferira domaće proizvode od stranih, a posljedica takvih potrošačkih preferencija je intenzivirana kampanja prepoznavanja domaćih proizvoda u većini trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Konzum dugi niz godina naglašava vlastiti asortiman bogat domaćim proizvodima, dok je Lidl započeo kampanju „Okusi svoj zavičaj“. Ostali trgovački također prate takve pojave na tržištu, Kaufland je uveo kampanju „Naše mi najbolje paše“, a Spar provodi kampanju „Da, domaće je!“.

Trgovački lanci robu od malih poljoprivrednika i OPG-ova kupuju uglavnom preko distributera. Imaju stroge i rigorozne zahtjeve za proizvodima koji su standardizirani, u odgovarajućim količinama, dostupni u odgovarajućem vremenskom periodu, te su definirane kvalitete, oblika i cijene što otežava poslovanje poljoprivrednim proizvođačima i dobavljačima. Supermarketi postavljaju vrlo visoke standarde sigurnosti hrane, zdravstvene ispravnosti, te fitosanitarne minimume, time se povećava transparentnost, kvaliteta, ali i konkurentnost poljoprivrednih proizvoda.

Pozitivan utjecaj na poljoprivredu su ugovorene proizvodnje u sklopu kojih se poljoprivrednicima nude određena financijska sredstva namijenjena inputima. Osim financijskih sredstava, poljoprivrednicima se nude i određene edukacije koje u konačnici mijenjaju poljoprivredne prakse na bolje. Utjecaji trgovačkih lanaca na hrvatsku poljoprivredu najviše se očituju kroz mogućnost izvoza poljoprivrednih proizvoda na strana tržišta u kojima djeluju trgovački lanci. Izvoz omogućuju Spar, Lidl i Kaufland.

Ako se u obzir uzme visoka potrošnja hrvatskih potrošača u supermarketima (60% hrvatskih građana barem jednom tjednom kupuje u trgovačkim lancima), te određeni obrasci ponašanja potrošača, gdje 35% ispitanika spada u skupinu čije je kupovno ponašanje uvjetovano trendom, a kupnja se smatra ugodnom i poželjnom aktivnošću, može se zaključiti kako su supermarketi dobro prihvaćeni među potrošačima. Poljoprivrednici bi taj trend trebali prepoznati i potruditi se djelovati na svojoj konkurentnosti kako bi posredstvom trgovačkih lanaca postali i ostali članovi velikog domaćeg i stranog tržišta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

## 6. Popis literature

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN). (2016). Prikaz tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2017. {online} <http://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/Maloprodaja-2016.pdf>  
Pristupljeno: 02. svibnja 2019.
2. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN). (2017). Prikaz tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2017. {online} [http://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2018/09/Prikaz-tr%C5%BEi%C5%A1ta-trgovine-na-malo-mje%C5%A1ovitom-robom-prete%C5%BEno-hranom-pi%C4%87ima-i-higijenskim-proizvodima-za-doma%C4%87instvo-u-Republici-Hrvatskoj-u-2017\\_.pdf](http://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2018/09/Prikaz-tr%C5%BEi%C5%A1ta-trgovine-na-malo-mje%C5%A1ovitom-robom-prete%C5%BEno-hranom-pi%C4%87ima-i-higijenskim-proizvodima-za-doma%C4%87instvo-u-Republici-Hrvatskoj-u-2017_.pdf).  
Pristupljeno: 02. svibnja 2019.
3. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN). (2019). Prikaz tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2018. {online} <http://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2019/07/PRIKAZ-STANJA-TRGOVINA-2018.pdf>  
Pristupljeno: 15. kolovoza 2019.
4. Anić, I. D. (2001). Maloprodajna politika i razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet. Zagreb.
5. Anić, I. D. (2019). Sektorske analize: Trgovina na malo. Ekonomski institut. Zagreb 67(8).
6. Barač, P. (2017). Proizvodi domaće prehrambene industrije u ponudi trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Agronomski fakultet Zagreb. Sveučilište u Zagrebu.
7. Brčić-Stipičević, V. I Renko, S. (2003). Može li se konkurentnost hrvatskih maloprodavača temeljiti na izvornim hrvatskim proizvodima? Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 1(1): 164-175.
8. Coca-Cola Retailing Research Council Asia. (2005). The fresh imperative: Creating excellence in Asian fresh food retailing. Study by Accenture, commissioned by Coca-Cola Retailing Research Council.

9. Čapeta, N. (2017). Istraživanje različitosti kvalitete proizvoda iz domaćih i stranih trgovačkih lanaca. Završni rad. Zdravstveno veleučilište Zagreb.
10. Deloitte. (2019). Global powers of retailing 2019. {online} <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powersretailing-2019.pdf> Pristupljeno: 17. Srpnja 2019.
11. Dries, L. i Swinnen, J. (2004). Foreign direct investment, vertical integration and local suppliers: Evidence from the Polish dairy sector. *World Development* 32(9): 1525–1544.
12. Dropulić, B. i Dodig, I. (2015). Analiza strukture i prostornog rasporeda maloprodajnih kapaciteta u centru grada Zagreba. Ekonomski fakultet u Zagrebu. Sveučilište u Zagrebu.
13. Državni zavod za statistiku (DZS). (2019). Anketa o potrošnji kućanstava – Osnovne karakteristike potrošnje kućanstava u 2017. Priopćenje broj 14.1.2.
14. European Commission. (2019). European economic forecast: Winter 2019. Brussels: European Commission. {online} [https://ec.europa.eu/info/publications/european-economicforecast-winter-2019\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/european-economicforecast-winter-2019_en) Pristupljeno: 12. kolovoza 2019.
15. FINA (2018). Registar godišnjih financijskih izvještaja. {online} <https://www.fina.hr/uvid-u-registar> Pristupljeno: 18. kolovoza 2019.
16. Henda. (2017). Zadovoljstvo trgovačkim lancima agencije Henda. {online} [http://www.henda.hr/userfiles/file/IZTL\\_2017\\_07.pdf](http://www.henda.hr/userfiles/file/IZTL_2017_07.pdf) Pristupljeno: 03. travnja 2019.
17. Henda. (2019). Zadovoljstvo trgovačkim lancima agencije Henda. {online} [http://www.henda.hr/userfiles/file/IZTL\\_2019\\_07.pdf](http://www.henda.hr/userfiles/file/IZTL_2019_07.pdf) Pristupljeno: 03. rujna 2019.
18. Ho, S-C. (2005). Evolution versus tradition in marketing systems: The Hong Kong food-retailing experience. *Journal of Public Policy and Marketing* 24(1): 90–99.
19. Hrvatska gospodarska komora (HGK) (2004). Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje u trgovini na malo u Hrvatskoj. Zagreb
20. Hrvatska gospodarska komora (HGK) (2019). Lidl u suradnji s HGK pokrenuo projekt „Okusi svoj zavičaj“ usmjeren domaćim proizvođačima voća i povrća. {online} <https://www.hgk.hr/natjecaj-za-proizvodace-hrane-proizvode-u-lidl-plasirajte-putem-natjecaja-najava> Pristupljeno: 14. rujna 2019.

21. Instore (2018). Vodič kroz hrvatsku maloprodaju. {online} <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1x761sWR7YwGMJmZXp82vdXXngZKm8QG> Pristupljeno: 02. rujna 2019.
22. Ipsos (2018). Istraživanje tržišta pomoću BRANDplus alata. {online} <https://adriapanel.ipsosadria.com/> Pristupljeno: 18. rujna 2019.
23. Levy, M. i Weitz, B. A. (1995) Retailing management. Irwin. New York.
24. Levy, M. i Weitz, B. A. (2009) Retailing management. McGraw-Hill/Irwin. New York.
25. Logatcheva, K., van Galen, M., Janssens, B. I Splinter, G. (2018). Business opportunities Croatian fruit and vegetables growers. Wageningen Economic Research report. No. 2018-002.
26. Minten B., Randrianarison L. i Swinnen J. F. (2009). Global retail chains and poor farmers: Evidence from Madagascar. World development. 37(11): 1728-1741.
27. Narodne novine (2013). Zakon o trgovini. 68/13; 116/08. {online} <https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> Pristupljeno: 02. travnja 2019.
28. Poslovni dnevnik (2019a). Oznaka „domaće“ diktira trgovačke strategije, proizvođači zadovoljno poručuju: Tako se stječe povjerenje kupaca. Objavljeno 29. svibnja 2019. {online} <http://www.poslovni.hr/hrvatska/oznaka-domace-diktira-trgovacke-strategije-proizvoaci-zadovoljno-porucuju-tako-se-stjece-povjerenje-kupaca-353732> Pristupljeno: 15. srpnja 2019.
29. Poslovni dnevnik (2019b). Naše tvrtke bi preko Spara u Kinu. Objavljeno: 05. lipnja 2019. {online} <http://www.poslovni.hr/hrvatska/nase-tvrtke-bi-preko-spara-u-kinu-354047> Pristupljeno: 16. srpnja 2019.
30. Raiffeisen istraživanja (RBA) (2019). RBA Analize. Zagreb. Br. 72.
31. Reardon T., Vrabec G., Karakas D. i Fritsch C. (2003). The Rapid Rise of Supermarkets in Croatia: implications for farm sector development and agribusiness competitiveness programs. Michigan State University, East Lansing. Development Alternatives Inc. SAD.
32. Reardon, T. i Gulati, A. (2008). The Rise of Supermarkets and their Development Implications: International Experience Relevant For India. International Food Policy Research Institute. Washington.
33. Reardon, T., i Berdegú J.A. (2007). The retail-led transformation of agrifood systems and its implications for development policies. Background paper

- prepared for World Development Report 2008: Agriculture for Development, World Bank. Rimisp (Latin American Center for Rural Development. {online} <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=6432>. Pristupljeno: 20. travnja 2019.
34. Segetlija Z. i Dujak D. (2011). Jesu li međunarodni maloprodajni lanci pokretači razvoja hrvatske i drugih tranzicijskih zemalja? Međunarodna konferencija "Ekonomija integracija". Izazovi i perspektive integracija zemalja Jugoistočne Europ. Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli.
35. Segetlija, Z. (1999). Maloprodaja u Republici Hrvatskoj. 1. izdanje Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
36. Segetlija, Z. (2012). Maloprodaja u Republici Hrvatskoj. 3.izd. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
37. Službene mrežne stranice Fortenova Grupe (2019). {online} <https://fortenova.hr/hr/Onama> Pristupljeno: 15. rujna 2019.
38. Službene mrežne stranice Konzuma (2019). {online} <https://www.konzum.hr/drustvena-odgovornost> Pristupljeno: 15. rujna 2019.
39. Službene mrežne stranice Lidla (2019). {online} <https://tvrka.lidl.hr/onama/povijest> Pristupljeno: 16. rujna 2019.
40. Službene mrežne stranice Plodina (2019). {online} <http://www.plodine.hr/onama/> Pristupljeno: 15. rujna 2019.
41. Suryadarm, D.; Poesoro, A.; Budiayati, S.; Akhmadi, i Rosfadhila. M. (2007). Impact of supermarkets on traditional markets and retailers in Indonesia's urban centers. SMERU Research Report. SMERU Research Institute. {online} [http://www.smeru.or.id/report/research/supermarket/supermarket\\_eng.pdf](http://www.smeru.or.id/report/research/supermarket/supermarket_eng.pdf) Pristupljeno: 15. travnja 2019.
42. Timmer C. P. (2004). Food policy in the era of supermarkets: What's different?. eJADE: electronic Journal of Agricultural and Development Economics 1(2): 50-67.
43. Tportal (2016). Hrvati najviše kupuju u Konzumu, Lidlu i Kauflandu. Na temelju istraživanja MSA Adria (2016). {online} <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrvati-najvise-kupuju-u-konzumu-lidlu-i-kauflandu-20160512>. Pristupljeno: 07. svibnja 2019.
44. Waters, D. (2003). Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Palgrave Macmillan.

## 7. Prilog

### 7.1. Strukturirani intervju

1. S kojim sve trgovačkim lancima surađujete u plasmanu vaših proizvoda?
2. Koji su najvažniji proizvodi koje plasirate putem lanaca?
3. Koji se udio u plasmanu vaših proizvoda odnosi na velike lance (Spar, Konzum, Lidl, Kaufland), koji na male trgovine (kvartovski dućani), a koji na vlastitu maloprodaju?
4. Koji od lanaca omogućuju izvoz Vaših proizvoda?
5. U koje zemlje izvozite posredstvom lanaca?
6. Proizvodite li proizvode za potrebe trgovačkih marki? Za koje lance?
7. Je li kvaliteta (sastav) proizvoda pod nazivom trgovačke marke identična kvaliteti proizvoda pod Vašim brendom?
8. Uvjetuju li lanci promjene u recepturi proizvoda za različita tržišta tj. razlikuju li se npr. čvarci na hrvatskom tržištu od onih koje ti isti lanci prodaju u Srbiji?
9. Otkupljujete li sirovinu pretežno od hrvatskih poljoprivrednika ili ju uvozite?
10. Koji su razlozi suradnje s hrvatskim proizvođačima hrane (moguće više odgovora):
  - a) kvaliteta proizvoda
  - b) cijena proizvoda
  - c) stvaranje dobrog imidža
  - d) društveno odgovorno poslovanje
  - e) svježina proizvoda zbog blizine dobavljača
  - g) \_\_\_\_\_
11. Koji način rada prakticirate s poljoprivrednicima (ugovorena proizvodnja...)? Koji oblik osiguravanja količine i kvalitete proizvoda koristite?
12. Glavne prednosti koju ostvarujete iz izravne suradnje s poljoprivrednicima?
  - a) kvalitetniji proizvodi
  - b) jeftiniji proizvodi
  - c) mogućnost pregovaranja
  - d) utjecaj na poljoprivrednike



## Životopis

Petra Barač rođena je 03. prosinca 1995. godine u Zagrebu. Nakon pohađanja osnovne škole *Dugave* u Zagrebu, završila je u *Klasičnu gimnaziju* u Zagrebu koju je pohađala od 2010. do 2014. godine.

Po završetku, 2014. godine, upisala je preddiplomski studij *Agrarna ekonomika* na Agronomskom fakultetu u Zagrebu. Završni rad pisala je pod mentorstvom doc.dr.sc. Larija Hadelana pod naslovom *Proizvodi domaće prehrambene industrije u ponudi trgovačkih lanaca u Hrvatskoj*. Nakon završenog preddiplomskog studija, 2017. godine, upisala je diplomski studij *Agrobiznis i ruralni razvitak* na Agronomskom fakultetu u Zagrebu. U toku diplomskog studija, studentica je, zajedno s još jednom kolegicom, osvojila Rektorovu nagradu za znanstveni rad *Empirijsko istraživanje tržišta proizvoda od morskih algi*.

Od stranih jezika najviše koristi engleski jezik stupnja B2 u razumijevanju te B1 u pisanju i govoru. Osim engleskog poznaje i njemački jezik stupnja A1 u razumijevanju, govoru i pisanju. Studentica se, uz školovanje, bavila sviranjem violine te ima završenu osnovnu glazbenu školu. Vrlo dobro poznaje rad Microsoft Office paketa (Word, Excel, Powerpoint) te program SAP (*Systems Applications and Products*), također se vrlo dobro koristi internetskim i društvenim mrežama.

Uz studij, radi kao project manager u savjetodavnoj firmi u Zagrebu. U svoje slobodno vrijeme voli planinarenje, plivanje te duge šetnje u prirodi uz druženje s bližnjima.