

STRATEGIJE OPSTANKA MALIH NEOVISNIH MALOPRODAVAČA

SURVIVAL STRATEGIES OF SMALL INDEPENDENT RETAILERS

Dr. sc. Katija Vojvodić

Sveučilište u Dubrovniku, Odjel ekonomije i poslovne ekonomije

Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, Republika Hrvatska

Telefon: +385 20 445 933

Fax: +385 20 445 940

E – mail: katija.vojvodic@unidu.hr

Sažetak

Suočeni s oštrom konkurencijom velikih maloprodajnih formata, mali neovisni maloprodavači prisiljeni su preispitati svoj strateški pristup. Iako taj sektor uglavnom obilježavaju stagnacija i pad aktivnosti, mali bi neovisni maloprodavači trebali razviti i istaknuti svoje posebnosti kako bi opstali i ostvarili odgovarajući tržišni udjel. U tom kontekstu naglasak treba staviti na diferencijaciju, specijalizaciju, udruživanje, pronalazak profitabilnih tržišnih niša, personalizaciju i stjecanje lojalnosti kupaca. Ulazak velikih maloprodajnih formata na tržište utječe i na ponašanje kupaca. Mali maloprodavači trebaju razmotriti svoje potencijale i identificirati prilike koje im tržište pruža. To se ponajprije odnosi na strategije prema kupcima i stvaranje osobnog odnosa s kupcima. Bliski kontakt s kupcima omogućuje im bržu i jednostavniju prilagodbu njihovim potrebama u konkurentskom maloprodajnom okruženju. Cilj je ovoga rada istražiti sadašnji položaj malih neovisnih maloprodavača te budućnost ovog maloprodajnog formata s obzirom na dinamični maloprodajni sektor i sve veću konkurenciju. U radu se razmatraju iskustva malih neovisnih maloprodavača iz različitih zemalja te brojne strategije koje primjenjuju kako bi ostali konkurentni.

Ključne riječi: mali neovisni maloprodavači, konkurencija, kupovno ponašanje, maloprodajne strategije

Abstract

Faced with fierce competition from large format retailers, small independent retailers are forced to reconsider their strategic approach. Although this sector is mostly characterised by stagnation and decline in activity, small independent retailers should develop and emphasize their distinctive competencies in order to survive and achieve an appropriate market share. In that context, the focus must be placed on differentiation, specialization, association, finding profitable market niches, personalization and building customer loyalty. The entry of large format retailers into a market has also influenced the consumer behaviour. Small retailers should examine their potentialities and identify the opportunities presented by the market. It mainly refers to customer strategies and creating a more personalized relationship with their buyers. Close contact with the customers allows them to adapt more easily and quickly to their needs in a competitive retail environment. The aim of this paper is to analyse the present situation of small independent retailers, as well as the future of this retailing format in the face of the evolving retail sector and ever-increasing competition. The paper considers the experiences of small independent retailers from various countries worldwide, as well as different strategies they apply in order to remain competitive.

Keywords: small independent retailers, competition, buying behaviour, retail strategies

1. UVOD

Kada se govori o malim, neovisnim i neudruženim maloprodavačima, najčešće se misli na trgovce iz susjedstva, tj. trgovce na malo mješovitog robnog asortimana, čija je prodajna površina prodavaonica do 100 četvornih metara. U literaturi se obično rabe engleski izrazi *small independent retailers*, *mom-and-pop*, *single store* i *sole-proprietor*.

Percepcija malih, tradicionalnih maloprodavača povezuje se s obilježjima povjerenja u prodavača, blizine i navike (Domínguez, 2007., str. 304) te kvalitetnije usluge kupcu koja proizlazi iz osobnih međusobnih odnosa i prisnosti (Morganosky & Cude, 2000., str. 219), ali i kreditiranja kupaca (Baron et al., 2001., str. 398; D'Andrea et al., 2006., str. 663). Pritom je motivacija zaposlenika jedan od bitnih činitelja uspjeha tog tržišnog segmenta (Bent & Freathy, 2007., str. 201). S druge strane, potrošači stalno redefiniraju uslugu kupcima i vrijednost (Taylor & Archer, 2005., str. 1), a promjene u njihovom kupovnom ponašanju prisiljavaju male neovisne maloprodavače da mijenjaju svoje tradicionalno poslovanje (McGee & Peterson, 2000., str. 19).

Za razliku od nekoć fragmentiranog maloprodajnog tržišta kojim su vladali tradicionalni mali neovisni maloprodavači, suvremeno maloprodajno tržište, u manjoj ili većoj mjeri, obilježavaju procesi konsolidacije i koncentracije, dominacije i širenja prodavaonica velikog formata i, posljedično, marginalizacija malih neovisnih maloprodavača. Dobson (2003., str. 2) i Dobson et al. (2003., str. 112) naglašavaju da je, unatoč postojećim varijacijama u razini koncentracije na europskom maloprodajnom tržištu, razvidan trend rasta tržišnog udjela koji kontrolira manji broj kompanija. Proces suvremene koncentracije u trgovini na malo povezani su s procesima internacionalizacije i globalizacije poslovanja (Segetlija, 2007., str. 34; Brčić-Stipčević & Renko, 2003., str. 164; Segetlija, 2008., str. 9), a jedan od elemenata internacionalizacije maloprodaje uključuje i prijenos maloprodajnih tehnologija (Knego, 2006., str. 196).

U takvim razmatranjima treba uvažavati posebnosti pojedinih zemalja. Tako je u Francuskoj maloprodajnoj strukturi još od sredine 19. stoljeća prisutan trend dominacije prodavaonica velikih formata te se one smatraju dijelom francuske tradicije (Cliquet, 2000., str. 183). Zanimljive su i etničko-kulturne manjine (npr. Kinezi i Meksikanci u SAD-u) za koje su istraživanja pokazala da su sklonije obavljati kupnju u manjim, tradicionalnim prodavaonicama (Goldman & Hino, 2005., str. 273).

Postoje i iznimke koje uspijevaju odolijevati ulasku inozemnih trgovaca na tržište. Naime, jaka konkurencija, koncentracija, konsolidacija i profesionalizam na maloprodajnom tržištu Čilea obilježja su jedinstvenog modela u Latinskoj Americi koji je spriječio pokušaje internacionalizacije, tj. rezultirao povlačenjem velikih međunarodnih lanaca s tog tržišta (Bianchi & Ostale, 2006., str. 25).

U suvremenim uvjetima mobilnosti i dinamičnosti kupaca kao i promjena u njihovom kupovnom ponašanju teško se može govoriti o odanosti jednom maloprodajnom formatu. Konkurencija je na maloprodajnom tržištu oštra, kako unutar istih, tako i između različitih maloprodajnih oblika. Budućnost je opstanka u takvom okruženju nesigurna i često upitna.

Cilj je ovoga rada istražiti sadašnji položaj malih neovisnih maloprodavača te budućnost ovog maloprodajnog formata s obzirom na dinamičnost maloprodajnog sektora i sve veću konkurenciju. U radu se razmatraju iskustva malih neovisnih maloprodavača iz različitih zemalja te strategije koje primjenjuju kako bi ostali konkurentni. Nakon uvodnih razmatranja u radu se determiniraju strategije malih neovisnih maloprodavača. U nastavku su izložena različita iskustva malih neovisnih maloprodavača, osvrst na njihov položaj na hrvatskom maloprodajnom tržištu te zaključna razmatranja.

2. STRATEGIJE MALIH NEOVISNIH MALOPRODAVAČA

Različita su pitanja vezana za male neovisne maloprodavače bila predmet brojnih znanstvenih istraživanja, a uključivala su razmatranja njihove strukture, kanala distribucije, radne snage, odanosti tom maloprodajnom obliku kao i strategija koje primjenjuju u poslovanju. Poseban se interes iskazuje za istraživanja utjecaja koji prodavaonice velikog formata, često nazivane i *big boxes*, imaju na tradicionalne prodavaonice i njihov opstanak na tržištu (Sobel & Dean, 2008., str. 676). Ipak, u širem se kontekstu u istraživanjima nerijetko zanemaruje njihova važnost i uloga (Runyan & Droge, 2008., str. 77).

Moguće je izdvojiti neke ključne segmente u kojima mali neovisni maloprodavači imaju bitnu ulogu i mogu tražiti svoje mjesto na tržištu, a ogledaju se u ponašanju kupaca, zapošljavanju, lokalnom stanovništvu, raznolikosti izbora i dinamičnosti (tablica 1.).

Tablica 1. Ključni segmenti za male neovisne maloprodavače

Područje	Opis
Ponašanje kupaca	- jedina raspoloživa prodavaonica (npr. u ruralnim područjima) - slučajne ili hitne kupnje - kupnja proizvoda koji drugdje nisu raspoloživi
Zapošljavanje	- način poticanja poduzetništva zbog malih ulaznih barijera i velikog broja samostalnih poduzetnika u ovom sektoru
Lokalno stanovništvo	- doprinos strukturi lokalne zajednice, pružanje osjećaja identiteta i mjesta namijenjenog njezinim stanovnicima
Raznolikost izbora	- raznolikost koju nude mali neovisni maloprodavači može rezultirati konkurentskim prednostima kroz strategiju diferencijacije
Dinamičnost	- uvođenje novih proizvoda i maloprodajnih inovacija - bolje razumijevanje lokalnog tržišta i potreba potrošača kao potencijalni izvor konkurentskih prednosti

Izvor: Prilagođeno prema Coca-Stefaniak et al. (2005.): "Decline in the British small shop independent retail sector: exploring European parallels", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (5), str. 367.

Odabir i implementacija konkurentskih strategija razlikuju se među malim maloprodavačima, a može im omogućiti opstanak u poslovnom okruženju i učinkovit nastup prema konkurenciji. U istraživanjima malih neovisnih maloprodavača, konkurentske su strategije promatrane ponajviše u okviru tri Porterove generičke strategije (strategija niskih troškova, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja) kako bi se postigla konkurentska prednost, tj. kako bi se poduzeće suprotstavilo konkurentima na tržištu.

Procesi koncentracije i internacionalizacije maloprodaje te globalizacija tržišta potiču maloprodavače da definiraju obilježja asortimana kojima će se razlikovati u odnosu na konkurenciju te postići određenu prepoznatljivost ili posebnost. Strategija diferencijacije kao konkurentska strategija nudi jedinstveni proizvod ili uslugu, a može podrazumijevati različite vrste diferencijacije kao što su dizajn proizvoda, imidž marke, tehnologija, orijentacija prema kupcima i sl. (Kean et al., 1998., str. 47). Clow & Cole (2004., str. 69) predlažu koncept vrijednosti za kupca, temeljen na pretpostavci o različitoj vrijednosti koju pojedini kupac ima za maloprodavača, a uspjeh je tog marketinškog pristupa zasnovan na razumijevanju vrijednosti marke, ponavljanju kupovnog ponašanja potrošača i upravljanju odnosima s kupcima.

Jasno definirane poslovne strategije nedvojbeno predstavljaju poslovnu prednost (Conant et al., 1993., str. 275). U vezi s tim, Kara et al. (2005., str. 114) naglašavaju važnost jasno određene tržišne orijentacije malog maloprodavača, posebice izdvajajući tri elementa koja utječu na nju: procjena potreba i preferencija kupaca (kao i činitelja koji utječu na njihov razvoj), tijekom informacija unutar organizacije i odgovornost.

U okviru strategije fokusiranja, Watkin (1986., str. 15) naglašava prednost za male maloprodavače u osvajanju segmenta tržišta koji veliki ne opslužuju dostatno. Upozorava, također,

da uporaba strategije fokusiranja zahtijeva od maloprodavača nadilaženje tradicionalnog pristupa pozicioniranju prema kupcima.

U konkurentnom okruženju povezivanja i udruživanja malih neovisnih maloprodavača sve više postaju jedan od preduvjeta opstanka. U tom su kontekstu maloprodajni savezi jedna od mogućnosti. Članstvo u savezu je dragovoljno i zasnovano na interesnoj osnovi. Knego (2005., str. 122) naglašava da savezi utječu na jačanje nabavne moći članica, ali i omogućavaju brži, lakši i učinkovitiji transfer prodajne tehnologije, oblika prodaje, poslovnog imidža te mogu pomoći u ovladavanju i poboljšanju promidžbenih, tehnoloških i drugih vještina članica saveza.

3. ISKUSTVA MALIH NEOVISNIH MALOPRODAVAČA

U nastavku se rada izdvajaju iskustva malih neovisnih maloprodavača iz različitih zemalja svijeta kako bi se ukazalo na različite strategije kojima nastoje osigurati svoj opstanak.

3.1. Britanski mali neovisni maloprodavači

Britanski je nezavisni maloprodajni sektor dugo kritiziran zbog svoje manjkave strateške orijentacije u izrazito konkurentskom okruženju (Megicks, 2001., str. 315). Iskustva britanskih malih maloprodavača pokazuju da je strategija usmjerena prema kupcima ključna za njihov uspjeh. Implementacija strategije usmjerene prema kupcima i naglasak na zadovoljstvo kupaca dva su temeljna elementa koja razlikuju uspješne male maloprodavače od onih maloprodavača koji se bore za svoj opstanak (Megicks & Warnaby, 2008., str. 105). Njihove potencijalne konkurentske prednosti proizlaze ponajprije iz bliskog kontakta s kupcima i mogućnosti da reagiraju brže i fleksibilnije u odnosu na svoje velike konkurente. Coca-Stefaniak et al. (2005., str. 362) izdvajaju brojne činitelje iz okruženja koji izravno utječu na konkurentnost malih neovisnih gradskih maloprodavača. Kategoriziraju ih u skupinu činitelja na makro razini (socijalni, tehnološki i politički) i na mikro razini (lokacija konkurencije i lokacija malih maloprodavača).

3.2. Kanadski mali neovisni maloprodavači

Iako ulazak prodavaonica velikih površina na kanadsko tržište datira još iz 1970-ih, intenzivniji su razvoj i širenje doživjeli početkom 1990-ih. Jones & Doucet (2000., str. 246) izdvajaju diferencijaciju kao uspješnu strategiju koju mali neovisni maloprodavači trebaju implementirati u tržišnom natjecanju s konkurentima velikog formata. Navode da uspješni maloprodavači moraju osigurati specijalizirane proizvode, udovoljavati posebnim potrebama kupaca, osigurati visoku razinu usluge kao i zavidno znanje o proizvodima.

Diferencijacija i fokusiranje na tržišne niše su strategije koje mali maloprodavači primjenjuju prema konkurenciji velikog formata (Virchez & Cachon, 2004., str. 58). Cotton & Cachon (2007., str. 146) izdvajaju i tzv. strategiju vakuuma („*vacuum strategy*“) koju su prihvatili mali maloprodavači, a koja podrazumijeva uskraćivanje držanja i posluživanja brendova koji se mogu naći u prodavaonicama velikih površina kao i odbijanje bilo kakvog oblika saveza ili suradnje s velikim konkurentima. U takvim se uvjetima naglasak stavlja na brendiranje, cijenu, iskustvo kupaca te diferencijaciju proizvoda/usluge.

3.3. Turski mali neovisni maloprodavači

Dva su trenda koja osiguravaju opstanak malih maloprodavača u Turskoj, a moguće ih je razlikovati prema kriteriju četvrti u kojima su mali trgovci smješteni. Prvi se trend odnosi na maloprodavače u četvrtima gornje i srednje klase koji opstaju zahvaljujući malim dnevnim kupnjama tih kupaca i ad hoc kupnjama. Suprotno tomu, u četvrtima u kojima živi stanovništvo s niskim primanjima mali neovisni maloprodavači nude kupnju na kredit koji je, među malim

neovisnim maloprodavačima, godinama bio bitan činitelj financijske potpore kupcima (Özcan, 2000., str. 112).

Jedno je od obilježja turskih maloprodavača i odlučnost za promjenama i poboljšanjem položaja na tržištu. Mali se neovisni maloprodavači udružuju u različite poslovne skupine i udruženja kako bi modernizirali svoje poslovanje i ujedinjeno se suprotstavili konkurenciji velikog formata i novim izazovima poslovnog okružja. Özcan (2000., str. 118) izdvaja dragovoljna poslovna udruženja kao najčešći oblik solidarnosti, ali i određene sigurnosti s obzirom na to da su turski mali neovisni maloprodavači uglavnom osobe bez velikog iskustva u tom poslu.

3.4. Portugalski mali neovisni maloprodavači

Primjer portugalskih malih neovisnih maloprodavača ukazuje na opasnosti koje izostanak reakcije i manjak kritičnosti mogu imati na njihovo poslovanje u budućnosti. Pojavom hipermarketa na portugalskom tržištu sredinom 1980-ih godina započele su promjene u tradicionalnoj strukturi portugalske maloprodaje i, posljedično, promjene u kupovnom ponašanju.

Farhangmehr et al. (2000., str. 200) ističu da su portugalski mali maloprodavači najviše pogođeni širenjem hipermarketa, koji su negativno utjecali na broj njihovih kupaca, prodaju i profit. Unatoč tome, glavnina neovisnih maloprodavača ne poduzima ništa kako bi smanjila opasnosti koje prijete od prodavaonica velikih formata te, istodobno, imaju pozitivno gledište o sebi, što upućuje na to da su udaljeni od stvarnosti i prilika kojima su okruženi. U vezi s razvojem partnerstva s drugim malim maloprodavačima za nabavu robe i promotivne aktivnosti, većina ne pokazuje nikakvu inicijativu niti namjerava napraviti ikakve pomake u tom segmentu poslovanja (Farhangmehr et al., 2001., str. 197).

Ovakvo ponašanje ukazuje na potrebu realnog i kritičkog sagledavanja svog položaja na tržištu, prilika i ograničenja. Drugi je element isticanje potrebe i važnosti strateške suradnje malih neovisnih maloprodavača kako bi ostvarili konkurentne prednosti.

3.5. Japanski mali neovisni maloprodavači

Veliki je broj japanskih malih neovisnih maloprodavača ponajprije posljedica zakonskog okvira koji je tradicionalno štatio njihovo poslovanje (Davies & Itoh, 2011., str. 83). Iako se od konca 1980-ih zakonski promiču veliki maloprodavači i koncentracija u maloprodaji, iskustva malih neovisnih maloprodavača u Japanu pobijaju konvencionalna shvaćanja o utjecaju ulaska prodavaonica velikih površina na postojeće prodavaonice na tržištu. Štoviše, pokazalo se da dolazak velikih supermarketa potiče izlazak postojećih, velikih i srednjih, konkurenata s tržišta te, istodobno, poboljšava opstanak malih prodavaonica (Igami, 2011., str. 1). Razvidno je da je njihov primjer iznimka, a ne pravilo na maloprodajnom tržištu. Preferirani oblik obavljanja kupnje u Japanu, posebice u Tokyju, podrazumijeva odlazak u najbliže, najčešće male prodavaonice za brzu, dnevnu opskrbu svježom hranom (ponajviše ribom, povrćem i mesom). Naglasak je na zadovoljavanju dnevnih potreba za svježom robom, na prilagodljivom radnom vremenu (Czinkota & Kotabe, 2000., xii), na prijateljskoj atmosferi, konkurentnosti cijena i brzom prodaji robe (Anić, 2002., str. 899).

Igami (2011., str. 16) navodi tri činitelja koja mogu objasniti učestalost kupnje svježe hrane. Prvi je uzrok veličina stambenog prostora. Mali stanovi i kuće ne ostavljaju dodatni prostor za skladištenje hrane. Drugi je razlog opsjednutost Japanaca svježim mesom, povrćem i, posebice, ribom. Konačno, treći je razlog niži udjel ženske radne snage, tj. znatan broj kućanica.

Osim izglednog opstanka, malim maloprodavačima ostaje prostora i za njihovo daljnje širenje. Naime, povećanim izlaskom prodavaonica srednjeg formata s tržišta ostaju tržišne niše koje treba pokriti, a koje istodobno ne podrazumijevaju izravnu konkurenciju s velikim prodavaonicama.

4. OSVRT NA HRVATSKE MALE NEOVISNE MALOPRODAVAČE

Procesom internacionalizacije, tj. ulaskom stranih maloprodajnih lanaca na hrvatsko tržište koncem 1990-ih dolazi do bržeg razvoja procesa koncentracije na hrvatskom maloprodajnom tržištu (Segetlija, 2005., str. 188; Vranešević et al., 2006., str. 451; Segetlija et al., 2011, str. 211). Prema podacima iz 2009., 15 je vodećih trgovaca na hrvatskom maloprodajnom tržištu držalo 75% tržišta (tablica 2.).

Tablica 2. Tržišni udio vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj, 2002. -2009. (%)

Trgovac	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Konzum	9,4	15,1	19,5	21,2	21,5	22,6	24,3	25,8
Kaufland	1,8	3,0	4,8	5,4	6,0	7,4	7,3	7,7
Plodine	n/a	n/a	1,8	2,9	3,9	4,2	4,6	5,4
Lidl	-	-	-	-	0,2	2,7	4,1	5,3
Billa	4,4	5,0	5,0	6,7	7,7	6,6	5,7	5,2
Mercator	3,1	2,1	2,1	2,4	4,1	5,8	5,4	4,9
Presoflex	2,3	2,3	2,0	1,8	2,6			
Dm	n/a	n/a	1,9	2,5	2,3	2,3	2,9	3,9
Getro	7,6	8,0	7,6	7,2	6,3	4,6	3,6	2,9
KTC	5,4	6,7	4,8	4,5	4,5	4,1	3,0	2,9
Kerum	1,5	1,2	1,9	2,5	2,4	2,2	2,5	2,8
Dinova-Diona	n/a	n/a	0,8	1,7	1,6	1,9	2,2	2,4
Metro	0,7	1,4	1,7	1,8	2,2	2,4	2,4	2,3
Tommy	n/a	n/a	2,3	2,0	2,4	2,2	2,0	2,0
Interspar	-	-	-	-	0,4	1,4	1,4	1,8
Ukupno	37,1	45,3	57,8	64,0	68,1	70,3	71,4	75,3
Ostale trgovine	62,9	54,7	42,2	36,0	31,9	29,7	28,6	24,7

Izvor: HGK (http://www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf, pristup 20.8.2011.)

Prema priopćenju Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009. (DZS, 2011.), u hrvatskoj se statistici u okviru nespecijaliziranih prodavaonica pretežno prehrambenih proizvoda prate klasična prodavaonica, minimarket, supermarket, hipermarket i *cash&carry* prodavaonice te diskontne prodavaonice.

Uzimajući u obzir kriterij oblika maloprodajne poslovne jedinice, strukturu hrvatskog maloprodajnog tržišta obilježava naglašena usitnjenost. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, najveći vrijednosni udjel na hrvatskom maloprodajnom tržištu u 2009. zauzimale su male trgovine (32%), zatim supermarketi (28%) te hipermarketi (21%). Iako još uvijek dominiraju u ukupnoj strukturi, male prodavaonice pokazuju trend smanjenja udjela u ukupnoj strukturi s 53% u 2001. na 32% u 2009. (tablica 3.).

Tablica 3. Struktura tržišta po tipovima formata u Republici Hrvatskoj, 2001.- 2009. (%)

Vrsta prodavaonice	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Hipermarketi	6,0	9,0	10,0	13,0	16,0	17,0	17,1	18,0	21,0
Supermarketi	29,0	33,0	35,0	33,0	34,0	32,0	32,1	31,0	28,0
Cash&carry	6,0	8,0	11,0	9,0	9,0	9,0	7,5	6,0	5,0
Male trgovine	53,0	45,0	40,0	40,0	39,0	37,0	34,6	34,0	32,0
Ostalo	6,0	5,0	4,0	5,0	2,0	5,0	8,7	7,0	8,0
Diskonti	-	-	-	-	-	-	-	4,0	5,0
Ukupno	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: GfK, HGK (http://www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf, pristup 20.8.2011.)

Razlozi ponajprije leže u razvoju procesa koncentracije i otvaranju hrvatskog tržišta (Segetlija, 2004, str. 90; Segetlija, 2006., str. 35). Istodobno s razvojem krupnih trgovinskih poduzeća i prodavaonica velikih površina, od 2000. je godine u Republici Hrvatskoj započeo proces zatvaranja malih prodavaonica (Segetlija, 2005., str. 25).

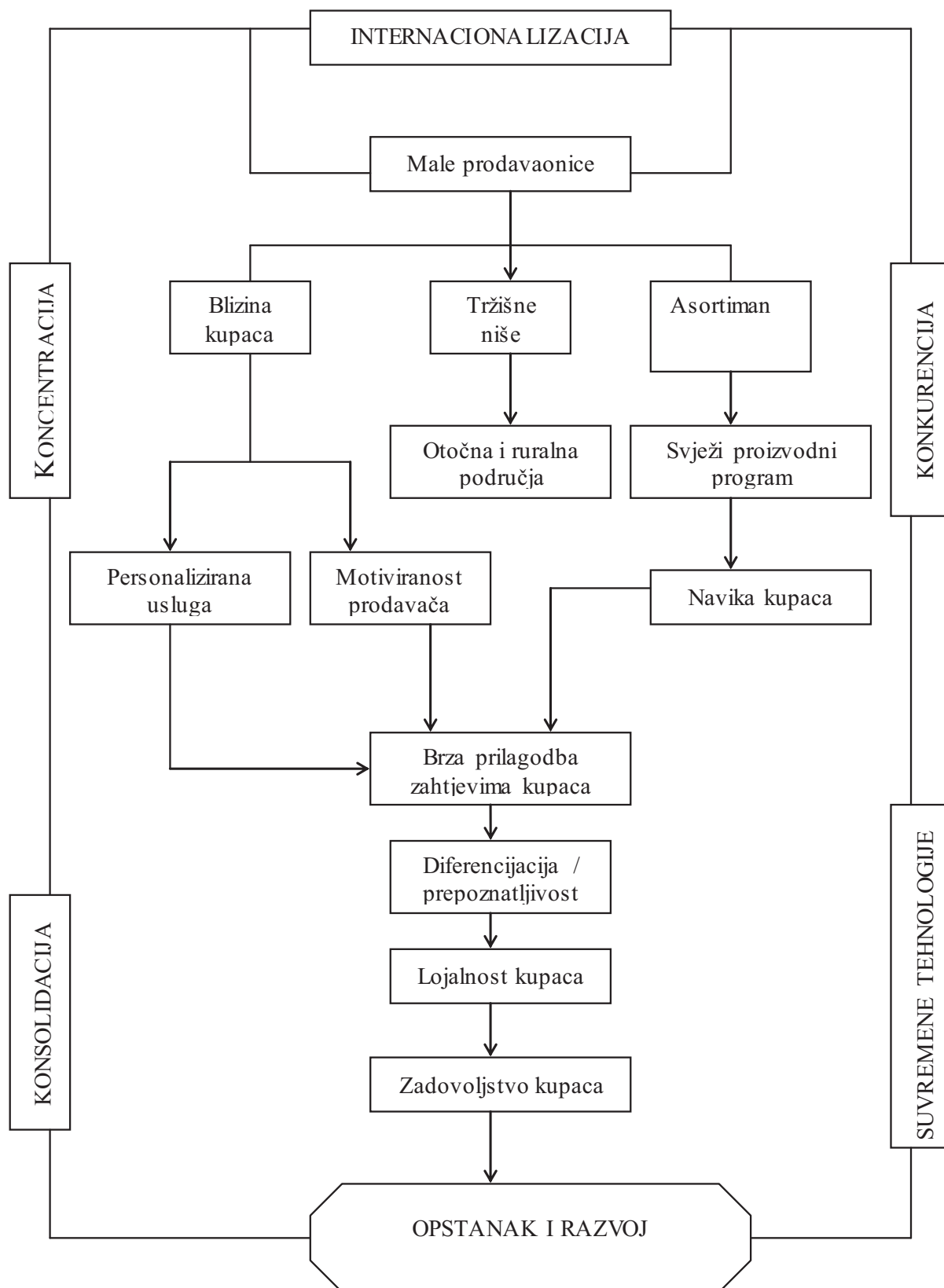
Istraživanja potrošačkih navika u maloprodaji (GfK - DZS, 2010.) pokazuju da su osnovni razlozi odlaska u kupnju u određenu trgovinu širina ponuđenog asortimana, blizina stanovanja te prihvatljivost cijena. S druge strane, preferencije potrošača kod odabira mjesta kupnje prehrambenih proizvoda pokazuju da potrošači najčešće odabiru supermarkete (47%), male trgovine (23%) i hipermarkete (15%). U vezi s tim, treba istaknuti dva elementa. Prvi je prednost lokacije malih trgovina iz susjedstva u blizini mjesta stanovanja i navika kupaca da te trgovine odabiru za kupnju osnovnih, svakodnevnih proizvoda. Drugi se element odnosi na manji prodajni prostor koji, s jedne strane, ponudu čini ograničenom, ali istodobno omogućuje bržu kupnju.

Naglasak treba staviti na diferencijaciju onih elemenata poslovanja neovisnih maloprodavača prema kojima kupci iskazuju naklonost, a mali su neovisni maloprodavači, zbog blizine kupcima i prilagodljivosti, u prednosti pri razvijanju takvog pristupa. Takav im položaj može olakšati nastup prema kupcima i razvitak strategija koje mogu biti odlučujući činitelj njihova budućeg opstanka (shema 1.).

U ovom kontekstu, međutim, nisu zanemariva ni saznanja o demografskim promjenama određene zemlje. Disperzna naseljenost i velik broj manjih naselja osnovna su demogeografska obilježja republike hrvatske. osim toga, demografsko starenje i depopulacija temeljni su demografski procesi koji karakteriziraju stanovništvo hrvatske u nekoliko posljednjih desetljeća (DZS, 2011., str. 18). intenzivno demografsko starenje tj. povećanje udjela stanovništva staroga 65 i više godina može biti prilika za male prodavače koji dio svojih aktivnosti mogu usmjeriti na taj segment kao svoju ciljnu skupinu.

Bliski odnos prodavača s kupcima predstavlja prednost maloprodavača koju treba pretvoriti u priliku i iskoristiti je. To se ponajprije odnosi na upoznatost s kupcima, bržu prilagodbu njima te otvorenost prema njihovim preferencijama, željama i potrebama. Takav pristup pridonosi kreiranju asortimana koji odgovara potrebama kupaca, posebice za zadovoljenje potreba za dnevno svježim osnovnim prehrambenim proizvodima.

Shema 1. Prijetnje, snage i prilike malih neovisnih maloprodavača u Republici Hrvatskoj



Izvor: Izradila autorica

Povezivanje malih trgovaca u smislu njihovog udruživanja i zajedničkog nastupa bit će jedna od nužnosti za njihov uspješan opstanak. Iako se takvo interesno udruživanje uglavnom vezuje za ostvarivanje povoljnijih nabavnih uvjeta, ono se treba proširiti i na ostale segmente kao što su informatizacija, marketing, obrazovanje djelatnika, računovodstvo te druga područja od zajedničkog interesa.

5. ZAKLJUČAK

Iskustva malih neovisnih maloprodavača iz različitih zemalja svijeta ukazuju na različitosti u njihovom tržišnom ponašanju i odabiru strategija kojima nastoje osigurati svoj opstanak i budući razvoj. U tim nastojanjima primjenjuju strategiju diferencijacije, usmjeravaju se na kupce i njihovo zadovoljstvo, pronalaze profitabilne tržišne niše te ostvaruju viši stupanj međusobne povezanosti putem dragovoljnih udruživanja.

Kako bi ostali konkurentni na dinamičnom i rastućem tržištu na koji sve više ulaze konkurenti velikog formata, mali neovisni maloprodavači moraju razviti kompetencije koje će ih razlikovati od konkurenata. Naglasak trebaju staviti na ona obilježja koja će ih izvući iz sjene velikih konkurenata i osigurati im daljnji opstanak. Pritom se trebaju orijentirati na one elemente koje njihova konkurencija, zbog svoje veličine, nije u mogućnosti pružiti kupcima. Prednosti malih trgovaca proizlaze iz bliskog odnosa s kupcima, poznavanja navika kupaca i mogućnosti pravodobne i brze reakcije što vodi pružanju kvalitetnije usluge i zadovoljstvu kupaca.

Načini opstanka hrvatskih malih neovisnih maloprodavača nisu istovjetni, a oni trebaju uvažavati specifičnosti svog okružja. Jedan bi od preduvjeta opstanka trebala biti njihova povezanost, tj. udruživanje u nastupu prema veletrgovcima. Osim toga, uspjeh bi trebali temeljiti na specijalizaciji, diferencijaciji i pronalasku profitabilnih, održivih tržišnih niša. To bi ponajprije trebali biti oni dijelovi tržišta za koje veliki trgovci ne pokazuju ili nemaju poseban interes, npr. ruralna i otočna područja. Prednosti koje proizlaze iz personaliziranog odnosa koji imaju s kupcima omogućuje im bržu prilagodbu njihovim zahtjevima. U tim aktivnostima iznimno važnu ulogu imaju zaposlenici te njihovo obrazovanje i motiviranost kako bi pridobili i zadržali kupca. Mogućnost individualnog pristupa kupcima i otvorenost prema potrebama kupaca daju obilježja prilagodljivosti i dinamičnosti njihovom nastupu. Time utječu na oblikovanje svog identiteta i prepoznatljivost te stjecanje lojalnosti kupaca.

Od velike bi važnosti bila i empirijska istraživanja vezana za stavove potrošača o kupnji u malim trgovinama, kojima se, u tom smislu, ne pridaje dostatna pozornost. Iz takvih bi istraživanja bilo moguće dobiti podatke o tome tko su kupci u tim trgovinama, o obilježjima kupovnog ponašanja u malim trgovinama, činiteljima koji utječu na kupnju te mogućnostima povećanja potrošnje u tim objektima. Time bi se pratilo zadovoljstvo kupaca u malim prodavaonicama te bi se, na taj način, moglo utjecati na povećanje lojalnosti kupaca. U konačnici, rezultati takvih istraživanja bili bi od velike pomoći za oblikovanje i uspješno provođenje strategija malih trgovaca kako bi dugoročno osigurali svoje mjesto na tržištu.

LITERATURA

- Anić, I.-D. (2002): "Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje", *Ekonomski pregled*, 53 (9-10), str. 883-902.
- Baron, S., Harris, K., Leaver, D., Oldfield, B. M. (2001): "Beyond convenience: the future for independent food and grocery retailers in the UK", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11 (4), str. 395-414.
- Bent, R. & Freathy, P. (1997): "Motivating the employee in the independent retail sector", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4 (3), str. 201-208.
- Bianchi, C. & Ostale, E. (2006): "Chilean retailers: a unique model in Latin America", in: *Proceedings Retailing Conference 2006: Strategic Challenges in the New Millennium – The Eighth Triennial AMS/ACRA Retailing Conference XI*, Orlando, USA, str. 25-30.

Brčić-Stipčević, V. & Renko, S. (2003): "Može li se konkurentnost hrvatskih maloprodavača temeljiti na izvornim hrvatskim proizvodima", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 1 (1), str. 163-175.

Cliquet, G. (2000): "Large format retailers: a French tradition despite reactions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (4), str. 183-195.

Clow, K. E. & Cole, H. S. (2004): "Small retailers' road to success: the customer value concept", *Services Marketing Quarterly*, 26 (2), str. 69-81.

Coca-Stefaniak, A., Hallsworth, A. G., Parker, C., Bainbridge, S., Yuste, R. (2005): "Decline in the British small shop independent retail sector: exploring European parallels", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (5), str. 357-371.

Conant, J. S., Smart, D. T., Solano-Mendez, R. (1993): "Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage", *Journal of Retailing*, 69 (3), str. 254-279.

Cotton, B. & Cachon, J.-Ch. (2007): "Resisting the Giants: Small Retail Entrepreneurs against Mega-retailers – An empirical Study", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20 (2), str. 135-150.

Czinkota, M. R. & Kotabe, M. (2000): *Japanese distribution strategy: changes and innovations*, Business Press, Thomson Learning, London

D'Andrea, G., Lopez-Aleman, B., Stengel, A. (2006): "Why small retailers endure in Latin America", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (9), str. 661-673.

Davies, G., Itoh, H. (2001): "Legislation and retail structure: the Japanese example", *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11 (1), str. 83-95.

Dobson, P. W. (2003): "Buyer power in food retailing: the European experience", in: *Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues*, 6-7 February, The Hague, Netherlands, str. 1-12.

Dobson, P. W., Waterson, M., Davies, S. W. (2003): "The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing", *Journal of Agricultural Economics*, 54 (1), str. 111-125.

Domínguez, C. S. (2007): "Retailing establishments: A competitive analysis of commercial formats from the consumers' profiles and perceptions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (5), str. 297-308.

Državni zavod za statistiku (2011): "Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009.", Zagreb, God. XLVIII, Br. 4.1.3., prema http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm (pristup 29.8.2011.)

Farhangmehr, M., Marques, S., Silva, J. (2000): "Consumer and retailer perceptions of hypermarkets and traditional retail stores in Portugal", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (4), str. 197-206.

Farhangmehr, M., Marques, S., Silva, J. (2001): "Hypermarkets versus traditional retail stores – consumers' and retailers' perspectives in Braga: a case study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (4), str. 189-198.

Goldman, A. & Hino, H. (2005): "Supermarkets vs. Traditional retail stores: diagnosing the barriers to supermarkets' market share growth in an ethnic minority community", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (4), str. 273-284.

Hrvatska gospodarska komora (2010): *Distributivna trgovina*, Sektor za trgovinu, prema http://www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf (pristup 20.8.2011.)

Igami, M. (2011): "Does big drive out small? Entry, exit, and differentiation in the supermarket industry", *Review of Industrial Organization*, 38 (1), str. 1-21.

Jones, K. & Doucet, M. (2000): "Big-box retailing and the urban retail structure: the case of the Toronto area", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (4), str. 233-247.

Kara, A., Spillan, J. E., DeShields, O. W. (2005): "The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale", *Journal of Small Business Management*, 43 (2), str. 105-118.

- Kean, R. C., Gaskill, L. A., Leisritz, L., Jasper, C., Bastow-Shoop, H., Jolly, L., Sternquist, B. (1998): "Effects of community characteristics, business environment and competitive strategies on rural retail business performance", *Journal of Small Business Management*, 36 (2), str. 45-57.
- Knego, N. (2005): "Maloprodajni savezi u funkciji postizanja poslovnih prednosti", *Suvremena trgovina*, 30 (3), str. 120-124.
- Knego, N. (2006): "Neki aspekti internacionalizacije trgovine na malo na hrvatskom maloprodajnom tržištu", *Suvremena trgovina*, 31 (6), str. 196-199.
- McGee, J. E. & Peterson, M. (2000): "Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers", *Journal of Small Business Management*, 38 (2), str. 19-33.
- Megicks, P. (2001): "Competitive strategy types in the UK independent retail sector", *Journal of Strategic Marketing*, 9 (4), str. 315-328.
- Megicks, P. & Warnaby, G. (2008): "Market orientation and performance in small independent retailers in the UK", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1), str. 105-119.
- Morganosky, M. A. & Cude, B. J. (2000): "Large format retailing in the US: a consumer experience perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (4), str. 215-222.
- Özcan, G. B. (2000): "The transformation of Turkish retailing: survival strategies of small and medium-sized retailers", *Journal of Southern Europe and the Balkans*, 2 (1), str. 105-120.
- Projekcije stanovništva Republike Hrvatske od 2010. – 2061.*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2011.
- Runyan, R. C. & Droge, C. (2008): "A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research?", *Journal of Retailing*, 84 (1), str. 77-94.
- Segetlija, Z. (2004): "Gustoća distribucije u Republici Hrvatskoj", *Suvremena trgovina*, 29 (4), str. 88-93.
- Segetlija, Z. (2005): "Koncentracija i dekoncentracija u hrvatskoj distributivnoj trgovini", *Suvremena trgovina*, 30 (1), str. 22-25.
- Segetlija, Z. (2005): "Pokazatelji kvantitativnih i kvalitativnih promjena u Hrvatskoj trgovini na malo 1986.-2004. godine", *Suvremena trgovina*, 30 (6), str. 185-188.
- Segetlija, Z. (2006): "Promjene oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u Republici Hrvatskoj", *Suvremena trgovina*, 31 (2), str. 34-37.
- Segetlija, Z. (2007): "Značajke koncentracije u trgovini na malo i neke specifičnosti Republike Hrvatske", *Suvremena trgovina*, 32 (4), str. 30-35.
- Segetlija, Z. (2008): "Suvremeni razvoj i motivi internacionalizacije maloprodaje", *Suvremena trgovina*, 33 (1), str. 9-13.
- Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D. (2011): *Ekonomika trgovine*, Novi informator, Zagreb
- Sobel, R. S. & Dean, A. M. (2008): "Has Wal-Mart buried mom and pop?: The impact of Wal-Mart on self-employment and small establishments in the United States", *Economic Inquiry*, 46 (4), str. 676-695.
- Taylor, D. D. & Archer, J. S. (2005): *Up against the Wal-Marts: how your business can prosper in the shadow of the retail giants*, 2nd edition, Amacom, New York
- Virchez, J. & Cachon, C. (2004): "The impact of mega-retail stores on small retail businesses: The case of Sudbury, Northern Ontario, Canada", *Revista Mexicana de Estudios Canadienses (nueva época)*, No. 7, str. 49-62.
- Vranešević, T., Tomašević Lišanin, M., Mandić, M., Vignali, C. (2006): "Small retailers' competition against large store chains in Croatia", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3 (3/4), str. 447-458.
- Watkin, D. G. (1986): "Toward a competitive strategy: a focus strategy for small retailers", *Journal of Small Business Management*, 24 (1), str. 9-15.