

Analiza najvećih svjetskih maloprodavača - izazovi u maloprodaji

Štefanac, Karolina; Jeleč Raguž, Mirjana; Hrgović, Nikola

Source / Izvornik: **7th International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Research & Innovation, 2020, 621 - 629**

Conference paper / Rad u zborniku

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:150181>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



ANALYSIS OF THE WORLD'S TOP RETAILERS-CHALLENGES IN RETAIL

ANALIZA NAJVEĆIH SVJETSKIH MALOPRODAVAČA-IZAZOVI U MALOPRODAJI

STEFANAC, Karolina; JELEC-RAGUZ, Mirjana & HRGOVIC, Nikola

Abstract: Trade as a whole, and especially retail, is one of the most important parts of every national economy. It shows the direction of movement in the economy, in terms of the necessity of adapting business with the requirements of contemporary world trends. The aim of the paper is to look at the world retail market and to point out of the global mega-trends in the trading business. The subject of the survey is the world's largest retailers. The analysis was conducted on the basis of a report by Deloitte.

Key words: trade, mega-trends in the trading business, the largest retailers in the world

Sažetak: Trgovina u cjelini, a posebno maloprodaja, ubraja se među najvažnije dijelove svakog nacionalnog gospodarstva. Ona pokazuje smjer kretanja u gospodarstvu, u smislu nužnosti prilagođavanja poslovanja zahtjevima suvremenih svjetskih trendova. Cilj rada je sagledati svjetsko tržište maloprodaje i ukazati na svjetske mega-trendove u trgovinskom poslovanju. Predmet istraživanja su najveći svjetski maloprodavači, a analiza je provedena na temelju izvještaja Deloitte-a.

Ključne riječi: trgovina, mega-trendovi u trgovinskom poslovanju, najveći svjetski maloprodavači



Authors' data: Karolina Štefanac, mr. sc., pred., vanjski suradnik na Veleučilištu u Požegi, kstefanac@vup.hr; Mirjana Jeleč-Raguž, dr. sc., profesor visoke škole, Veleučilište u Požegi, mjelecraguz@vup.hr; Nikola Hrgović, univ. spec. oec., student Specijalističkog studija Trgovinsko poslovanje Veleučilišta u Požegi, nhrgovic@vup.hr

1. Uvod

Prostorno i vremensko udaljavanje proizvodnje i potrošnje, sve veća specijalizacija proizvodnje i razvijanje sve većih različitosti u potrošnji, dovode do stalnog porasta važnosti trgovine. Maloprodaja pokazuje smjer kretanja u gospodarstvu, u smislu nužnosti prilagođavanja poslovanja u odnosu na zahtjeve suvremenih svjetskih trendova. Razumijevanje poslovnih trendova i izazova kroz stvaranje inovativnih rješenja, predstavlja osnovu za uspješno poslovanje u svim vrstama trgovinskih organizacija. U posljednjih 25 godina, maloprodaja je doživjela određene promjene koje su se odrazile na potrošače i njihove kupovne navike.

Cilj rada je sagledati svjetsko tržište maloprodaje i ukazati na svjetske megatrendove u trgovinskom poslovanju kroz pregled i analizu deset najvećih svjetskih maloprodavača.

2. Svjetsko tržište maloprodaje i trendovi u trgovinskom poslovanju

Glavna, a ujedno i najveća tržišta svijeta su: Sjedinjene Američke Države (SAD), Kina, Europa i Japan. Tržište SAD-a je stabilno i razvija se brže od tržišta drugih razvijenih zemalja. Rast Kine je znatno usporio u odnosu na prethodne godine, ali i dalje ostvaruje najbrži rast u svijetu od oko 7% godišnje [9]. Europsko tržište se uspjelo oporaviti od šokova uzrokovanih krizom (od 2012. do 2014. godine) i ostvariti skroman rast. Unatoč oživljavanju, i dalje postoje rizici zbog velike nezaposlenosti, problema u Europskoj uniji i demografskog trenda starenja stanovništva. Japan se suočava sa svojim problemima provodeći monetarne, fiskalne i strukturalne reforme. Iako je japansko tržište u blagoj stagnaciji, japanski potrošači i dalje imaju dobru kupovnu moć. Tržišta trgovine u nastajanju su: Brazil, Indija i Rusija. Brazil i Rusija trenutno doživljavaju tržišne probleme, ali njihov se oporavak očekuje u skoroj budućnosti. U Brazilu je došlo do povećanja nezaposlenosti i smanjenja kupovne moći, dok je Rusija došla u recesiju zbog naglog pada cijene nafte i sankcija koje su joj nametnute zbog događanja u Ukrajini. Indija se trenutno razvija brže nego Kina, iako postoje dugoročni problemi, a njihovo uspješno rješavanje ovisi o provođenju reformi. [9]

Globalna ekonomija trenutno je na prekretnici. Do početka 2018. godine došlo je do sukoba pozitivnih događaja, uključujući relativno snažan globalni gospodarski rast, nisku inflaciju, nisko zaduživanje, jednostavnu monetarnu politiku na glavnim tržištima, oporavak na problematičnim tržištima u nastajanju i rastuće cijene imovine. No, 2018. godine dolazi do promjene, kada se rast usporava u Europi, Kini i Japanu; dolazi do ubrzanja na glavnim tržištima; troškovi zaduživanja povećali su se kada su glavne vlade krenule u promjenu monetarne i fiskalne politike; globalne cijene kapitala i roba su pale, a velika tržišta u nastajanju doživjela su značajnu deprecijaciju valute. SAD provodi strogu monetarnu politiku i restriktivnu trgovinsku politiku, što je utjecalo na globalno gospodarstvo.

U zadnjih nekoliko desetljeća međunarodna razmjena je vidljivija i značajnija. Razvoj i povećanje broja velikih trgovinskih multinacionalnih kompanija je direktna posljedica globalizacije. Poslovanje tih kompanija premašuje nacionalne okvire, a čine ga transfer dobara i usluga, tehnologije, informacija, znanja i kretanja kapitala iz jedne zemlje u drugu. U okružju nove ekonomije evidentna su četiri svjetska mega trenda koji su pokretači korjenitih promjena u poslovanju. To su: globalizacija, internacionalizacija, informacijske i komunikacijske tehnologije, te promjene u društvu i ponašanju potrošača. [3]

3. Analiza deset najvećih maloprodavača na temelju izvještaja Deloitte-a

Internacionalizacija predstavlja proces širenja poslovanja u druge zemlje te se manifestira kroz trgovinu, odnosno prodaju i isporuku dobara i usluga iz jedne zemlje u drugu, kao i putem izravnih ulaganja. Koristi za trgovca od internacionalizacije mogu se manifestirati od ekonomije obujma, novih tehnologija, disperzije rizika i povećanja prodaje, pa do usvajanja novih znanja i veće profitabilnosti. [1]

Kao što je u radu prethodno navedeno, analiza deset najvećih maloprodavača, napravljena je na temelju izvještaja Deloitte, globalne organizacije koja pruža usluge u četiri profesionalna područja: revizija, porezni konzalting, poslovno savjetovanje i financijsko savjetovanje. Ova konzultantsko-revizorska tvrtka javno objavljuje financijska i poslovna izvješća po djelatnostima za svaku poslovnu godinu. Obzirom je za potrebe ovog rada analiza napravljena samo na temelju izvještaja Deloitte, preporuka je da se za daljnja istraživanja, uzmu u obzir i drugi izvještaji, te napravi obuhvatnija i detaljnija analiza.

U Tablici 1. prikazan je raspored sjedišta 250 najvećih svjetskih maloprodajnih poduzeća po regijama/zemljama, postotni udio ostvarenog prihoda od maloprodaje u inozemstvu, prosječni broj zemalja u kojima posluju i postotak maloprodavača s operacijama u samo jednoj državi. Evidentno je da 250 najvećih generira 23.60% svojih prihoda od poslovanja, u inozemstvu. Prosječno posluju u 10 država, a nešto više od trećine njih (34,40%) djeluje samo na jednom (domaćem) tržištu.

Država/regija	Stupanj internacionalizacije po regiji/državi, Fiskalna godina 2017.		
	Postotak prihoda od maloprodaje u inozemstvu	Prosječan broj država u kojima posluju	Postotak maloprodavača s operacijama u samo jednoj državi
Top 250	23,60%	9,5	34,40%
Afrika/Srednji istok	23%	8,8	11,10%
Azija/Pacifik	12,30%	4	48,30%

Država/regija	Stupanj internacionalizacije po regiji/državi, Fiskalna godina 2017.		
	Postotak prihoda od maloprodaje u inozemstvu	Prosječan broj država u kojima posluju	Postotak maloprodavača s operacijama u samo jednoj državi
Kina/Hong Kong	16,80%	4,1	69,20%
Japan	12,70%	4,6	41,90%
Ostalo	7,80%	2,6	43,80%
Europa	42,30%	15,6	17,20%
Francuska	47,30%	29,2	0,00%
Njemačka	47%	13,2	5,30%
Velika Britanija	17,50%	15,7	21,40%
Ostalo	46%	12,8	26,20%
Latinska Amerika	27,10%	2,4	55,60%
Sjeverna Amerika	14,10%	7,9	42,40%
SAD	14,20%	8,3	40,50%

Tablica 1. Razina internacionalizacije top 250 maloprodavača po regijama/državama, fiskalna godina 2017. (obrada autora prema [9])

Europski maloprodavači 42,30% svojih prihoda realiziraju u inozemstvu i prosječno posluju u nešto više od 16 država, a samo 17,2% njih posluje isključivo na domaćem tržištu.

Poradi jasnijeg prikaza utjecaja svjetskog trenda internacionalizacije na trgovinsko poslovanje, u Tablici 2. prikazana je dinamika internacionalizacije tri svjetska maloprodavača u razdoblju 2000.-2014. Iz iste je vidljivo da je Walmart 2000. godine poslovao u 9 zemalja, a 2014. u čak 30 zemalja, dok je prema Tablici 3 u 2017. godini poslovanje proširio na ukupno 29 zemalja.

Trgovac	Država porijekla	Broj inozemnih tržišta			
		2000.	2005.	2011.	2014.
WALMART	SAD	9	15	17	26
CARREFOUR	Francuska	26	31	36	37
TESCO	V. Britanija	9	14	14	12

Tablica 2. Dinamika internacionalizacije svjetskih maloprodavača (2000.-2014.) [3].

Obzirom da 10 najvećih trgovačkih poduzeća na malo, prema Deloitteovom izvješću za fiskalnu godinu (FG) 2017., participira s više od trećine (31.6 %) u ukupnim prihodima 250 najvećih, u Tablici 3. daje se popis 10 najvećih svjetskih maloprodavača, promjena u njihovu poretku u odnosu na prethodnu godinu, njihova matična zemlja, prihod od prodaje, broj zemalja u kojima posluju, i udio prihoda iz inozemstva.

TOP 10 MALOPRODAVAČA, Fiskalna godina 2017							
Top 250	Promjena u poretku	Ime tvrtke	Matična zemlja	Prihod od maloprodaje (u mil. US\$)	Rast prihoda od maloprodaje	Broj zemalja u kojima posluju	Udio prihoda iz inozemstva
1	↔	Wal-Mart Stores Inc.	SAD	500.343	3%	29	23,9%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	SAD	129.025	8,7%	12	27,2%
3	↔	The Kroger Co.	SAD	118.982	3,2%	1	0,0%
4	↑2	Amazon.com, Inc.	SAD	118.573	25,3%	14	36,8%
5	↓1	Schwarz Group	Njemačka	111.766	7,4%	30	58,9%
6	↑1	The Home Depot, Inc.	SAD	100.904	6,7%	4	8,4%
7	↓2	Walgreens Boots Alliance, Inc.	SAD	99.115	2,1%	10	11,9%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Njemačka	98.287	7,7%	18	65,1%
9	↑1	CVS Health Corporation	SAD	79.398	-2,1%	3	0,8%
10	↑1	Tesco PLC	Velika Britanija	73.961	2,8%	8	20,7%
Ukupno top 10				1.430.353	6,1%	12,9	25,1%
Ukupno top 250				4.530.059	5,7%	9,5	23,6%
Udio prihoda top 10 u top 250				31,60%			

Tablica 3. Top 10 najvećih trgovaca na malo prema izvješću Deloitte-a (obrada autora prema [9])

Prva tri maloprodavača na listi zadržali su svoje pozicije, dok je Amazon.com skočio za dvije pozicije u odnosu na prethodnu godinu, što ga je dovelo do 4. mjesta. Amazon.com kao najveća digitalna trgovačka platforma, s uvjerljivo najvećim rastom prihoda od maloprodaje (25%), upućuje da digitalna stvarnost preuzima sve veći udio na tržištu.

Američki maloprodajni div Walmart, s nešto više od 500 milijardi dolara prihoda (500.343 milijarde dolara) i godišnjim rastom prihoda od maloprodaje od 3%, već desetljećima drži vodeću poziciju na listi najvećih svjetskih maloprodavača. Iako još nije na listi 10 najboljih u maloprodaji, kineski div internetske trgovine Alibaba, također je jedna od najvećih i najbrže rastućih kompanija na svijetu. Glavni pokretači rasta Walmarta za FG 2017., bili su akvizicija *e-commerce* web-stranica

kao što su: Jet.com, ModCloth, Shoes.com, Moosejaw i Bonobos; veća ulaganja u skladište i integraciju trgovine i digitalnih tvrtki. Na Walmartovo praćenje trenda internacionalizacije ukazuje i preuzimanje indijskog trgovca Flipkart, kao i partnerstvo s japanskim trgovcem Rakuten.

Costco, maloprodavač izvorno iz SAD-a, zadržao je svoje drugo mjesto na Top 10 listi, sa „samo“ četvrtinom (129.025 milijardi dolara) Walmartovih prihoda, i to ponajprije zbog promjene cijena benzina, što je pozitivno utjecalo na neto prodaju i otvaranje novih skladišta između FG 2016 i FG 2017, uključujući širenje poslovanja na Francusku i Island.

Costco posluje isključivo na domaćem tržištu (SAD), što je značajna razlika u odnosu na druge maloprodavače na listi, koji posluju u prosjeku u 13 zemalja. Ukoliko odluče poslovati internacionalno, to bi mogla biti njihova velika prilika za rast.

Amazon, također izvorno iz SAD-a, ostvario je povećanje količine prodaje, a najviše na području Sjeverne Amerike. Za ostvareni rast prihoda u FG 2017, ponajprije su zaslužna ulaganja u *online* poslovanje, kontinuirani naponi za smanjenjem cijena, ponudom dostave, te akvizicija Whole Foods-a.

Schwarz Group (Lidl i Kaufland), prva kompanija na listi koja nije iz SAD-a, već iz Njemačke, pala je na peto mjesto, unatoč porastu prihoda FG 2017. u odnosu na FG 2016. Lidl je ostvario dobit u Austriji, Španjolskoj i Češkoj, međutim, nedavni ulazak tvrtke na tržište SAD-a, obilježilo je otvaranje samo 50 prodavaonica do kraja FG 2017., što predstavlja znatno manji broj od planiranih 110 prodavaonica. Zbog podcijene tržišta maloprodaje u SAD-u i neočekivane konkurencije od strane Amazona, nakon akvizicije Whole Foods-a, morali su napraviti reevaluaciju i promjenu plana širenja.

Maloprodajni div specijaliziran za opskrbu domova - Home Depot, na šestom je mjestu. Tvrtka je usmjerena na međusobno povezanu maloprodaju u prodavaonicama i maloprodaju putem vlastite stranice e-trgovine. Razvili su se u SAD-u, a zanimljivo je njihovo poslovanje i razvoj nakon elementarnih nepogoda, kao što su poplave i uragani.

Walgreens Boots Alliance je završio akviziciju 1932 poslovnice i tri distribucijska centra od Rite Aid na kraju 2018. godine. Walgreens Boots Alliance i Prime Therapeutics su završili spajanje 2017. godine, što je rezultiralo otvaranjem kombinirane središnje specijalizirane tvrtke za ljekarne i poštanske usluge - AllianceRx Walgreens Prime. Tvrtka sada zauzima sedmo mjesto na ljestvici najvećih trgovaca na malo u svijetu, unatoč ostvarivanju viših prihoda o u FG 2017. Izvorno poduzeće nastalo je u SAD-u, no nakon brojnih prodaja dijelova poslovanja, akvizicije drugih poduzeća, i spajanja s partnerima, nastalo je današnje internacionalno poduzeće.

Snažna strategija širenja pomogla je Aldiju u ostvarivanju visokih prihoda i zadržavanju osmog mjesta na Top 10 listi. Aldi planira uložiti 3.4 milijarde dolara za otvaranje 2500 trgovina do kraja 2022. godine. On je drugi predstavnik na ovoj listi koji nije iz SAD-a, nego iz Njemačke.

Neto prihod od maloprodaje tvrtke CVS Health za 2017. godinu pao je za 2.1 % u odnosu na FG 2016. Razlog tome je nedovoljan rast prihoda od količine prodanih lijekova i uvođenje naknada na neke od generičkih tvari koje se nalaze u lijekovima.

Tesco, britanski maloprodajni div, ušao je u Top 10 trgovaca na malo. Prihodom od 74 milijarde dolara svrstao se na deseto mjesto u FG 2017. Tvrtka je zabilježila rast prihoda od 2.8 %. To je u velikoj mjeri bilo potaknuto rastućim fokusom tvrtke na svježije namirnice i ponovno pokretanje više od 10.000 proizvoda privatne robne marke, što je potaknulo povećanje prihoda od prodaje u Velikoj Britaniji.

4. Zaključak

Brojne promjene i novi trendovi koji su zahvatili segment maloprodaje, rezultirali su kompetitivnošću ukupnog tržišta, pa se iz godine u godinu poredak na listi najvećih svjetskih maloprodavača mijenja. Četiri su svjetska mega trenda koji su značajni pokretači promjena u trgovinskom poslovanju: utjecaji globalizacije, internacionalizacija trgovinskog poslovanja, informacijske i komunikacijske tehnologije, te promjene u društvu i ponašanju potrošača. Kao što je u radu prethodno navedeno, analiza deset najvećih maloprodavača napravljena je samo na temelju izvještaja Deloitte, stoga je preporuka da se za daljnja istraživanja uzmu u obzir i drugi izvještaji, te napravi obuhvatnija i detaljnija analiza.

Najveći maloprodavači uglavnom su koncentrirani u SAD-u i Europi, a svoje poslovanje nastoje geografski proširivati, prateći trend internacionalizacije i globalizacije, što je posebna dimenzija njihove uloge u gospodarskom životu. Pri tome nastoje očuvati svoje vrijednosti i poslovne modele na svim tržištima, što je često vrlo teško, obzirom na različitost kultura. U korak s globalizacijom i internalizacijom ide i povezanost poslovanja na svim razinama, što se posebno reflektira na implementaciju informacijskih i komunikacijskih tehnologija, koje su postale *conditio sine qua non* za globalno poslovanje. Navike potrošača bitno su se promijenile u zadnjih 25 godina - moderni potrošači očekuju maksimalno visoku vrijednost za novac, a kompanije taj izazov nastoje rješavati većim izborom, bržim odgovorom na zahtjeve kupaca i *online* dostupnošću.

Prateći trendove koji postaju pravi izazov za velike maloprodavače, maloprodaja i dalje iskorištava svoje potencijale za rast. S jedne strane Walmart, Aldi i Schwarz grupa, imaju naizgled vrlo slične poslovne modele niskih cijena i konstantne kvalitete, ali s obzirom na njihovu prisutnost na različitim tržištima, imaju pravo

prvenstva na nekima od njih. S druge strane, Kroger i Costco slijede svoj put i osvajaju malim izborom namirnica, ali velikim količinama.

Online prodaja utemeljena na informacijsko komunikacijskim tehnologijama omogućuje veliko smanjenje troškova i vremena, pa zato ova vrsta trgovine predstavlja sve značajniju i unosniju komponentu cjelokupne trgovine. U ovom segmentu trgovine posebice se ističe Amazon koji se u fiskalnoj godini 2015. infiltrirao na listu deset najvećih svjetskih maloprodavača, i od te godine pokazuje trend napretka na listi najvećih. *Online* maloprodaja doživljava procvat i očekuje se da će biti odgovorna za 17.5 % ukupnog tržišta maloprodaje do 2021. godine.

O globalnoj snazi deset najvećih svjetskih maloprodavača najbolje govori podatak da prosječno posluju u 13 zemalja, a njihovi godišnji prihodi od maloprodaje (npr. Walmart 500.343 milijarde dolara) veći su od BDP-a nekih manjih zemalja. Njihovi poslovni modeli vrlo su jednostavni, ali teško primjenjivi na druge sudionike sektora maloprodaje, pa je i ulazak novih maloprodavača na listu 10 najvećih, time znatno otežan.

Navedeni svjetski megatrendovi i veliki internacionalni maloprodavači, utjecali su i na hrvatsku maloprodaju. Naš jedini domaći predstavnik na listi 250 najvećih maloprodavača je Konzum, koji posluje u pet zemalja i nalazi se na 208. mjestu. U Hrvatskoj se također sve više prepoznaje važnost digitalnih platformi i sigurno je da hrvatska maloprodaja, prateći svjetske mega-trendove, može svoje potencijale za rast, naći i u tom segmentu.

Poremećaji u globalnom lancu opskrbe uzrokovani pandemijom korona virusa, zasigurno će rezultirati lošijim poslovnim rezultatima trgovaca u 2020. godini. Zbog ogromnog rasta *online* prodaje, za očekivati je da će Amazon dodatno napredovati i ugroziti sam vrh na top ljestvici deset najvećih svjetskih maloprodavača.

Izvjesno je da će se proces internacionalizacije nastaviti još bržim tempom, pri čemu će nove tehnologije i digitalizacija biti ključni čimbenici.

5. Literatura

- [1] Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2012.). *Menadžment međunarodne trgovine*. Zagreb: Sveučilište Libertas
- [2] Panian, Ž. (2000) *Elektroničko trgovanje*. Zagreb: Sinergija
- [3] Perkov, D. i Pavlović, D. (2018) *Trgovinsko poslovanje u teoriji i praksi*. Zagreb: Sveučilište Libertas
- [4] Amazon (2018) *Annual Report 2017*. Dostupno na: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/917130c5-e6bf-4790-a7bc-cc43ac7fb30a> *Pristup*: 15-04-20

- [5] Deloitte (2016.) *Global Powers of Retailing 2016*. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2016.html> *Pristup:* 10-04-20
- [6] Deloitte (2016) studija *Global Powers of Retailing 2016., Navigating the digital divide*, Deloitte. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/consumer-business/sea-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf> *Pristup:* 10-04-20
- [7] Deloitte (2017) *Global Powers of Retailing 2017.*, Deloitte, Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf> *Pristup:* 11-04-20
- [8] Deloitte (2018) *Global Powers of Retailing 2018.*, Deloitte. Dostupno na: https://www.nvc.nl/userfiles/files/Deloitte_cip-2018-global-powers-retailing.pdf *Pristup:* 11-04-20
- [9] Deloitte (2019) *Global Powers of Retailing 2019.*, Deloitte. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf> *Pristup:* 11-04-20
- [10] Emarketer (2019) *Global Ecommerce 2019*. Dostupno na: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019> *Pristup:* 15-04-20



Photo 071. Veličanka / Veličanka