

# RAZNOLIKOST INOVACIJA U MALOPRODAJNIM POSLOVNIM MODELIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ivan Kovač<sup>1</sup>, Antonia Bradarić<sup>2</sup> & Marko Lovrić<sup>3</sup>

UDK / UDC: 658.87:658.589](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L81, O31

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 5. svibnja 2015. / May 5, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. svibnja 2015. / May 27, 2015

## Sažetak

*U suvremenom poslovanju poduzeća, inovacije u poslovnim modelima predstavljaju ključnu odrednicu za kontinuirani rast i razvoj, te postizanje učinkovitosti i djelotvornosti. Stoga ne čudi činjenica da se svakim danom pojavljuju nove vrste i oblici inovacija u maloprodaji, kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj. Cilj rada je prikazati aktualne inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji, a koje se primjenjuju u svijetu i u Republici Hrvatskoj. U radu se detaljno opisuju inovacije u poslovnim modelima te se navode odabrani maloprodavači za svaki poslovni model, kao i njihov način primjene inovacija. Posebno su istaknuta glavna obilježja primjene i značaj vodećih inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima u svijetu i u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi:** maloprodajni poslovni modeli, inovacije, Republika Hrvatska.

## 1. UVOD

Poslovni modeli predstavljaju polazište prilikom kreiranja strategije poduzeća (Gambardella i McGahan, 2010). Upravo iz tog razloga imaju odlučujuću ulogu u ostvarivanju poslovnih rezultata i prepoznatljivosti na tržištu. Oni su temelj, osnova i bit samoga poslovanja, te se primjenom inovacija u poslovnim modelima poduzeće uvelike prilagođava učestalim promjenama u okruženju. Inovacije u maloprodajnim poslovnim modelima obuhvaćaju promjene u jednom ili više elemenata maloprodajnih poslovnih modela, a koje utječu na maloprodajni oblik, aktivnosti i upravljanje. Cilj primjene ino-

<sup>1</sup> Dr. sc. Ivan Kovač, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, E-mail: [ivan.kovac@efzg.hr](mailto:ivan.kovac@efzg.hr)

<sup>2</sup> Antonia Bradarić, univ.bacc.oec., E-mail: [antonia.jan07@gmail.com](mailto:antonia.jan07@gmail.com)

<sup>3</sup> Marko Lovrić, direktor sektora prodaje, Jamnica d.d., E-mail: [marko.lovric@jamnica.hr](mailto:marko.lovric@jamnica.hr)

vacija je što bolja prilagodba tržištu i izgradnja vrijednosti. Navedeno implicira kako su inovacije u maloprodajnim poslovnim modelima široko rasprostranjene promjene koje obuhvaćaju cijeli sustav organizacije. Iako se prvobitno promjena može odvijati u samo jednom elementu poslovnoga modela, ona za sobom povlači i promjene u ostalim dijelovima sustava. Štoviše, pojedina promjena koja se odvija unutar elementa poslovnog modela, a koja pritom utječe na ostale dijelove, može se smatrati maloprodajnom inovacijom. Drugim riječima, za primjenu inovacija u poslovnim modelima u maloprodaji iznimnu važnost predstavlja koordinacija i međusobni protok inovacija između cijelog sustava, a ne samo u njegovim pojedinim dijelovima. Brojni autori opisuju inovacije kao aktivnosti koje uključuju promjene, zatim strategije rasta, eksperimentiranja, tržišno testiranje ili, pak, isključivu orijentaciju prema krajnjim kupcima (Hristov i Reynolds, 2015). U tom smislu inovacija je nova ili kreativna aktivnost koja poboljšava ili mijenja način odvijanja procesa maloprodavača. Osnovni aspekt poslovnih modela temelji se na mjerljivoj promjeni u stvaranju vrijednosti ili adekvatnoj prilagodbi tržištu, kroz čije će se prizme u radu sagledati inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji. Takvo usmjerenje uvelike pomaže menadžerima kod procjene prihoda i vrednovanja ostvarenih rezultata, uočavanja odstupanja i poduzimanja korektivnih mjera. Posljednja važna karakteristika inovacija u poslovnim modelima u maloprodaji označuje metodu vođenja poslovanja koja u trenutku uvođenja nije bila primjenjivana u dotadašnjoj praksi upravljanja poduzećem. Takva inovacija, zapravo, pruža mogućnosti za nove formate i oblike, aktivnosti i procese, mehanizme upravljanja te u konačnici njihovu međuovisnost (Sorescu, et al., 2011). U nastavku rada istražuju se inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji u svijetu, kao i primjena inovacija u maloprodajnim poduzećima u Republici Hrvatskoj (u nastavku teksta: RH), sa zadatkom utvrđivanja glavnih karakteristika, učinaka i važnosti njezine primjene.

Prilikom izrade rada analizirana je recentna svjetska i domaća literatura u kojoj se prikazuje kategorizacija inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima u svijetu i u RH. Na temelju te analize, kao i elemenata kvalitativnog istraživanja, nastoji se pružiti uvid u suvremene inovacije u maloprodajnim modelima u svijetu, a koje obuhvaćaju korisne implikacije za unaprjeđenje, usporedbu i analizu inovacija u poslovnim modelima maloprodavača u RH. Klasifikacija inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima podijeljena je u dva dijela. Prvi dio obuhvaća prilagodbu tržištu i usmjerena je na unutarnju djelotvornost i učinkovitost te lojalnost kupaca. Drugi dio uključuje izgradnju vrijednosti i usmjeren je na unaprjeđenje poslovanja prema van, odnosno prema kupcima. Obuhvaća tri teme: djelotvornost i učinkovitost usmjerene prema kupcima te povezivanje sa njima. Primjeri pokazuju različite načine na koje maloprodavači mogu inovirati vlastite poslovne modele kako bi se što bolje prilagodili učestalim promjenama na tržištu, lakše se suočili sa snažnim konkurentima te dobro informiranim i zahtjevnim kupcima.

## 2. PRIMJENA ODABRANIH INOVACIJA U POSLOVNIM MODELIMA U MALOPRODAJI U SVIJETU

Tablica 1 sadrži klasifikaciju odabranih inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima s pripadajućim temama i glavnim ciljem prilagodbe tržištu.

**Tablica 1:** Klasifikacija odabranih inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima s pripadajućim temama i glavnim ciljem prilagodbe tržištu

Cilj	Tema	Tradicionalna primjena	Inovativni načini za implementaciju tema	Glavna premisa modela	Primjeri
PRILAGODBA TRŽIŠTU	Djelotvornost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uredjenje prodajnih mjesta i smanjenje troškova poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model brzog obrtaja robe</li> <li>• Model samoposluživanja</li> <li>• Model kreiranja vlastite cijene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjenje asortimana</li> <li>• Ubrzana disperzija robe</li> <li>• Veća prodaja svih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zara</li> <li>• Redbox</li> <li>• Priceline</li> </ul>
	Učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodavač kao menadžer</li> <li>• Istraživanje tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model komplementarnih proizvoda i usluga</li> <li>• Model susjedstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponuda proizvoda koji su jako vezani uz specifične usluge i znanje poduzeća</li> <li>• Širenje izvan granica temeljnog poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple stores</li> <li>• Ikea, Mega Mall</li> </ul>
	Zadržavanje kupaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Članstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model prepoznatljivih ekskluzivnih proizvoda</li> <li>• Model kooperativnog poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinstven asortiman, nemogućnost imitiranja te snažna dodana vrijednost</li> <li>• Održavanje odnosa s kupcima putem multikanalnih procesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trader Joe</li> <li>• Sportska i rekreacijska oprema (REI)</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Sorescu, et al., 2011.

Djelotvornost predstavlja temelj poslovanja, a referira se na obavljanje procesa na brži, jeftiniji i jednostavniji način. U poduzeću se princip cjelovitosti opisuje kao svojstvo sinergije ili veća uspješnost zajedničkim radom jer samo tako se odražava i održava cjelovitost poduzeća; sinergija se mjeri stupnjem djelotvornosti, odnosno učinkovitosti zajedničkog rada (Tintor, 2009). Također omogućuje najbolju iskorištenost resursa, bez nepotrebnih gubitaka. Na taj su način u prošlosti brojni maloprodavači isticali uređenje i ugođaj svojih prodajnih mjesta u svrhu što većeg i uspješnijeg utjecaja na kupčeve odluke (Murray, et al., 2010). S druge su, pak, strane, smanjivali troškove poslovanja usvajajući nove tehnologije kroz automatizaciju procesa i potiskivanje potrebe za dominacijom ljudskoga djelovanja. Naime, automatiziranom robotskom sustavu potrebno je, od trenutka zaprimanja narudžbe, u prosjeku 12 minuta kako bi pripremio i zapakirao

robu (Scanlon, 2009). Navedeno ukazuje na povećanje operacijske djelotvornosti, smanjenje mogućih pogrešaka te potrebe za ljudskim radom.

Nasuprot tradicionalnim pokušajima poboljšanja djelotvornosti, pojavljuju se suvremene inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji. Dobar primjer je model brzog obrtaja robe, koji se često povezuje s najvećim svjetskim maloprodavačem odjeće prema ostvarenim prihodima od prodaje – to je španjolski maloprodavač Zara (Bjork, 2010). Naime, dok je Zara u svojim počecima gradila uspjeh na veoma djelotvornim metodama kreiranja brenda i prepoznatljivosti, uskoro je vodstvo poduzeća prepoznalo potencijal u primjeni potpuno novih modela u maloprodaji (Kumar i Linguri, 2006). Premisa modela brzog obrtaja robe očituje se u smanjenju asortimana te bržim izmjenama odjeće u ponudi. Sve navedeno rezultiralo je dojmom ekskluzivnosti koji kupcima pruža osjećaj posebnosti, pristupačnosti ali i luksuza, dok istodobno otežava imitiranje tržišnim konkurentima. Štoviše, u industriji gdje je ponuda sezonska, Zara je uvela praksu izmjene inventara svaka dva tjedna (Rohwedder i Johnson, 2008). Na taj je način nedvojbeno postala lider u implementiranju inovacija koje će kasnije slijediti slični maloprodavači kao što su NewYorker, Bershka, Ann Christine, H&M i drugi.

Navedena uočljiva inovacija bila je moguća samo uz podršku ostalih, manje uočljivih aktivnosti podrške, te dobre koordinacije između dva centralna skladišta i više od 1500 prodavaonica rasprostranjenih diljem svijeta (Caro, et al., 2010). Sljedeći model za povećanje učinkovitosti poslovanja je model samoposluživanja, koji je prisutan u raznim oblicima u maloprodaji. Poduzeće Redbox predstavlja primjer inovatora u ovom području te je uspjelo izgraditi koncept prodaje bez zaposlenika putem mnogobrojnih kioska rasprostranjenih na kupcima atraktivnim lokacijama. Redbox nudi mogućnost iznajmljivanja DVD-ova za jedan dolar po danu i to putem automatiziranih kioska bez asistencije zaposlenika (Krauss, 2009). Cjelokupni asortiman proizvoda, kao i cijene, znatno su niže od konkurentskih, što u konačnici dovodi do povećane kupnje proizvoda.

Posljednji model unutar poboljšanja djelotvornosti je model kreiranja vlastite cijene, koji omogućuje prilagodbu cijena različitim segmentima na tržištu ovisno o stupnju iskorištenosti postojećih kapaciteta, odnosu ponude i potražnje, konkurentskim cijenama i drugim vladajućim uvjetima na tržištu. Model predstavlja inovaciju u obliku osiguranja optimalne razine prodaje te je izrazito pogodan za poduzeća koja se bave pružanjem usluga, primjerice usluga smještaja, prijevoza i slično. U praksi se najčešće primjenjuje prilikom prodaje zrakoplovnih karata gdje cijena varira ovisno o stupnju zauzetosti kapaciteta, odnosno o slobodnim mjestima u zrakoplovima. Cijene se, također, mogu grupirati u razrede, što je učestala praksa u ugostiteljskim objektima za pružanje usluga smještaja i prehrane, gdje visina cijene ovisi o godišnjem dobu, posebnim manifestacijama u određitu i drugim okolnostima. U svakom slučaju, cilj modela je smanjiti neprodane kapacitete, odnosno povećati stupanj iskorištenosti kapaciteta i broj prodanih proizvoda i usluga u jedinici vremena.

Sljedeća tema u prilagodbi maloprodajnog poduzeća na tržištu je učinkovitost. Dok se djelotvornost odnosi na obavljanje poslova na pravi način, učinkovitost se od-

nosi na činjene pravih stvari. Drugim riječima, učinkovitost donosi željene rezultate maksimizirajući ciljeve poduzeća kao što su to ostvareni dugoročni profiti ili dosegnuto ciljno tržište. U tome smislu može se reći: princip svrhovitosti poduzeća opisuje se kao funkcionalnost ili sposobnost za proizvodnju, cilju ili izabranom položaju, svrhovitih učinaka; mjeri se stupnjem učinkovitosti kao odnosom postojećih i potrebnih svojstava učinaka (Tintor, 2009).

Tradicionalno se učinkovitost u maloprodaji postizala putem marketinških instrumenata, istraživanja tržišta i obrade podataka čiji je osnovni zadatak bio razumijevanje i usmjerenje na zadovoljenje kupčevih potreba. Suvremeni inovativni poslovni modeli u maloprodaji pružaju novi uvid u učinkovitost djelovanja. Tako prvi primjer predstavlja model komplementarnih proizvoda i usluga. Cilj je da model pruži dodanu vrijednost kupcima na način da se, uz ponuđene proizvode poduzeća, osigura poseban doživljaj, znanja, iskustvo i/ili usluge kupcima, a koje će u konačnici obogatiti njihov proces kupce i učiniti poduzeće prepoznatljivim na tržištu.

Apple je uočio prednosti navedenoga modela te je proglašen najboljim američkim maloprodajnim poduzećem (Useem, 2007). Prodavaonica Applea prepoznatljive su po svom jedinstvenom ambijentu gdje kupci mogu isprobavati proizvode i sudjelovati u raznim tematskim radionicama. Na taj način se kupcima pruža mogućnost da nauče kako koristiti uređaje prije same kupnje, što će u konačnici rezultirati boljim poznavanjem proizvoda te smanjenjem frustracija zbog mogućih komplikacija prilikom daljnje uporabe. Dodatna prednost za Apple je što u interakciji s kupcima može prepoznati moguće nedostatke proizvoda, uočiti reakcije kupaca, njihovo zadovoljstvo, pritužbe, sugestije te ujedno sniziti troškove namijenjene za skupa marketinška istraživanja tržišta koja se tradicionalno primjenjuju.

Drugi model je model susjedstva koji se odnosi na širenje izvan uobičajenih granica poslovanja poduzeća. Nekolicina autora se slaže kako ona poduzeća koja prelaze granice temeljnog poslovanja mogu povećati svoju profitabilnost (Zook i Allen, 2003), dok drugi, pak, upozoravaju na riskantnost navedene strategije (Stewart-Allen, 2009). Međutim, kao pozitivan primjer primjene modela susjedstva može se navesti Ikea. Poduzeće je uočilo potencijal vrijednosti nekretnina u neposrednoj blizini njezinih prodavaonica u Rusiji te je izgradilo diviziju Mega Mall koja joj koristi kao podrška redovitom poslovanju.

Posljednja tema vezana uz prilagodbu maloprodajnih poduzeća na tržištu je zadržavanje kupaca. Kroz nju maloprodavači teže smanjiti kupčevu neodlučnost za drugu kupnju njihovih proizvoda i zamjenu za različite supstitute, što je istodobno determinirano preferencijom za smanjenjem trenutačnih troškova kao i onih budućih uzrokovanih odlaskom kupaca u konkurentna poduzeća (Zauberman, 2003).

Tradicionalno se zadržavanje kupaca potenciralo kreiranjem raznih mehanizama poticanja kupaca na ponovni dolazak u prodavaonicu raznim članstvom i ugovorima. Iako je ovakav način donekle mogao osigurati ponovni dolazak kupaca, postojali su rizici koji su ugrožavali zadovoljstvo kupaca, a svoje temelje pronalaze u psihološkom aspektu ponašanja potrošača na način da se kupcima stvara direktan pritisak.

Maloprodavači su pronašli znatno suptilnije načine za zadržavanje kupaca, gdje se lojalnost očituje međusobnim odnosom kupca i prodavatelja. Jedan od prepoznatljivih i ključnih elemenata inovativnoga maloprodajnoga poslovnog modela je zasigurno prodajni asortiman. Stoga je mnogo maloprodajnih poduzeća prepoznalo priliku kreirajući jedinstven asortiman proizvoda koji se teško može kopirati, a koji istodobno pruža jasnu dodanu vrijednost kupcima.

Naime, model prepoznatljivih ekskluzivnih proizvoda učinkovito je primijenilo poduzeće Trader Joe, koje je ponudilo kupcima jedinstvene, visokokvalitetne proizvode privatne marke po trgovačkim cijenama. Upravo kao i u slučaju Zare, navedeno je transformiralo ograničeni asortiman u konkurentsku prednost, držeći se pritom misli kako previše mogućnosti ne vodi nužno do uspješne kupovine (Schwartz, 2005). Osnovan 1975. godine, Trader Joy je nastavio nizati poslovne uspjehe održavajući pritom odlične veze s dobavljačima. Također, poduzeće je primjenjivalo praksu konstantnog razmišljanja o kupcima i novim proizvodima koje bi oni najviše željeli i koji bi im bili zanimljivi i bolji od ostalih na tržištu (Kowitt, 2010).

Trader Joy je samo jedan u nizu primjera u kojima je uočljiva važnost dobre suradnje sa svim partnerima u lancu poslovnoga modela, od dobavljača do krajnjih kupaca. Stoga su i rezultati niže cijene, pravi proizvodi koje kupci vole, visoka kvaliteta i ekskluzivnost. Model kooperativnog poslovanja je usmjeren prema upravljačkoj strukturi u kojoj su vlasnici ujedno i kupci.

Umjesto primarnog orijentiranja na stvaranje profita za vlasnike, kooperativnost omogućuje svojim članovima-vlasnicima poboljšan asortiman proizvoda, bolje usluge, snižene cijene i slične pogodnosti (Kazuhiko, 2003). REI (prodaja sportske i rekreacijske opreme) primjer je poduzeća koje je uspješno implementirao kooperativno poslovanje kroz multikanalnu prodaju i procese. Tako, primjerice, članovi-kupci imaju mogućnost pohađanja online tečajeva o skijanju, treniranja na otvorenom i penjanja po stijinama, ili odlazak na izlete organizirane od strane članova volontera. Ovakav jedinstveni upravljački sustav pruža visoku razinu povezanosti zaposlenika, što rezultira vrhunskom uslugom pruženom kupcima i nezaboravnim doživljajem koji privlači kupce na ponovni dolazak.

**Tablica 2:** Klasifikacija inovacija u maloprodajnim poslovnim modelima s pripadajućim temama i glavnim ciljem izgradnje vrijednosti

Cilj	Tema	Tradicionalna primjena	Inovativni načini za implementaciju tema	Glavna premisa modela	Primjeri
IZGRADNJA VRJEDNOSTI	Djelotvornost usmjerena prema kupcima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Više lokacija, prikaz proizvoda, prodajna podrška</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Model približavanja kupcima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prodavaonica unutar prodavaonice</li> <li>Automatizirana prodaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sephora unutar JCPenney</li> <li>Redbox</li> </ul>
	Učinkovitost usmjerena prema kupcima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dubina asortimana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Model oslanjanja na interesne skupine prilikom određivanja dubine asortimana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suradnja s kupcima</li> <li>Suradnja s dobavljačima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mix my granola</li> <li>Nike</li> <li>Amazon afilijale</li> </ul>
	Povezivanje s kupcima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oglašavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Model dodane vrijednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proizvodnja temeljena na obnovljivim izvorima, održivi razvoj</li> <li>Uklapanje proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Walmart</li> <li>American girl</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Sorescu, et al., 2011.

Dok aspekt prilagodbe tržištu omogućuje poduzećima uspješno unutarnje koordiniranje i upravljanje temeljeno na tri osnovne teme, sljedeći cilj predstavlja izgradnju vrijednosti. Njegove teme su djelotvornost i učinkovitost usmjerene prema kupcima te povezivanje s kupcima. Teme označuju područja za primjenu inovacija u maloprodaji, u skladu s načelima poslovnih modela.

Djelotvornost usmjerena prema kupcima pruža jednostavnije načine pristupa kupaca do željenih proizvoda. Ako djelotvornost nije dostignuta, maloprodajna se poduzeća često susreću s brojnim problemima, vezanim uz teži pristup do ciljnog tržišta kao i s teškoćama u pronalasku dobrih poslovnih partnera budući da poduzeće ne predstavlja atraktivnoga posrednika.

Tradicionalno su maloprodavači postizali djelotvornost prema kupcima na način da su nudili proizvode na više lokacija, usmjeravajući pozornost na atraktivnu prezentaciju proizvoda i prodajnu podršku.

Internet je dodatno povećao učinkovitost smanjenjem kupčevih troškova pretrage proizvoda i uštedom vremena, kao i širim izborom proizvoda koji im prije nisu bili dostupni zbog geografskih i drugih prepreka. Štoviše, elektronička trgovina je najbrže rastući oblik direktnoga marketinga, što potvrđuju ukupno ostvareni prihodi od prodaje u iznosu od 500 milijuna dolara u 1996., te 150 milijardi dolara u 2006. (Berman i Evans, 2004). Trgovina putem Interneta je prava revolucija i pokazuje najbrži rast što se tiče broja kupaca, iznosa potrošenih u kupovini, realiziranih transakcija i broja maloprodavača koji djeluju preko Interneta (Brčić-Stipčević i Renko, 2007). Također je

omogućena kupnja putem Interneta, ali i preuzimanje online naručenih proizvoda u fizičkim prodavaonicama. Kao što je već navedeno, poduzeće Redbox je povećalo svoju učinkovitost uvodeći ne samo automatizirane sustave i samoposlužne kioske, već i njihovim smještajem na lokacije koje su iznimno posjećene od strane kupaca. Sve navedeno dovodi do jednostavnijega pristupa željenim proizvodima i posebnoga doživljaja u procesu kupnje.

Sljedeći primjer je koncept prodavaonice unutar prodavaonice. Koncept je evoluirao od početnoga točno određenoga prostora za izlaganje proizvoda unutar prostora prodavaonice (Dunkin i Brenner, 1989), sve do mini-verzije samostalne prodavaonice smještene unutar neke veće (Jerath i Zhang, 2010). Premisa takvih maloprodajnih oblika jest izlaganje na mjestima koja su jako posjećena. Primjerice, poduzeće Sephora je smjestilo svoju znatno manju prodavaonicu unutar poduzeća JC Penney, radi pristupa širem tržišnom segmentu i postizanja veće prepoznatljivosti. S druge, pak, strane, JC Penney ima pristup bazi kupaca Sephore, čiji su ciljni segment prvenstveno žene između 18 i 35 godina, koje najčešće potroše više novca prilikom kupovine, nego što to napravi ciljno tržište JC Penney (Porter i Helm, 2008).

Učinkovitost usmjerena prema kupcima odnosi se na stupanj do kojeg je maloprodavač sposoban prepoznati i ostvariti ciljeve kupaca. Tradicionalno je povećanje učinkovitosti usmjerene prema kupcima označavalo razinu uspješnosti prilikom kupčeva pronalaska i kupnje proizvoda koji su mu, uistinu, potrebni i koje želi. Navedeno se ostvarivalo povećanjem dubine asortimana proizvoda, a glavni nedostatak se očitovao u teškom dostizanju određenog dijela tržišta za određene manje tražene proizvode.

Porast trgovine putem Interneta dovodi do usmjerenja mnogih maloprodavača na ciljni segment te korištenja mnogobrojnih prednosti novoga načina kupoprodaje. Pojava i povećanje online maloprodajnih kanala distribucije nameće potrebu za određivanjem optimalne širine i dubine asortimana proizvoda koje maloprodavači nude putem interneta (Brynjolfsson, et al., 2011; Elberse, 2008).

U skladu s navedenim, odnosno kombinirajući prednosti elektroničke trgovine, maloprodavači inoviraju poslovne modele te se orijentiraju na suradnju s interesnim skupinama, kupcima i dobavljačima, radi pružanja optimalne dubine asortimana. Fenomen se naziva međusobno kreiranje (engl. co-creation). Kupci sada mogu u suradnji s poduzećem kreirati vlastite okuse kombinirajući omiljene sastojke, zatim napisati osmišljeni tekst ili slike na proizvode, ili, pak, dizajnirati jedinstvene tenisice po vlastitom izboru. Tako, primjerice, poduzeća poput Nikea koriste učinke masovne kastomizacije kako bi osnažila vlastiti brend, povećala lojalnost kupaca te, koristeći se psihološkim efektima, stekla emocionalnu povezanost kupaca s poduzećem (Franke, et al., 2010).

Krajnji rezultat trebala bi biti diferencijacija poduzeća od konkurenata te dodana vrijednost za kupce. Emocionalna povezanost kupaca s markom maloprodavača stimulira kupce na aktivno sudjelovanje u razvoju proizvoda i asortimana te potiče kastomizaciju (Pralhad i Ramaswamy, 2004). Alternativno se mogućnosti suradnje poduzeća mogu postići i s dobavljačima, kao jednim od interesnih skupina. Odličan primjer je poduzeće Amazon.com, čiji ključ uspjeha leži u dobro osmišljenim i teško imitabilnim



formatima i upravljačkim mehanizmima orijentiranim na međusobnoj interakciji, povezanosti, suradnji, integraciji i u konačnici sinergijskim učincima koji proizlaze iz svega navedenog.

Povezivanje s kupcima uključuje stupanj do kojeg su maloprodavači uspjeti pružiti doživljaj kupovine na način da ona potiče emocionalnu uključenost kupaca koja nadmašuje sam čin kupnje (Van Doorn, et al., 2010). Već je navedeno da se poduzeća mogu povezati s kupcima nudeći jedinstven proizvodni asortiman. Međutim, takve promjene su uočljive i mogu ih lako kopirati konkurenti. Stoga je drukčiji i dugoročniji put kombinacija raznovrsnih elemenata u inovativnom poslovnom modelu u maloprodaji.

Walmart, primjerice, ističe održivost razvoja u svojim poslovnim procesima i proizvodima. Poduzeće je uvelo tri temeljna cilja vezana uz održivost, a to su korištenje obnovljivih izvora energije, procesi bez nepotrebne potrošnje, gubitaka i rasipanja te prodaja proizvoda koji su u skladu s razvojem i očuvanjem ljudi i okoliša. Na taj se način Walmart pozicionira u svijesti potrošača kao pionir održivog razvoja proizvodnje i proizvoda dostupnih prosječnom potrošaču. Konceptom održivog razvoja nisu obuhvaćeni samo proizvodi koje Walmart nudi, veći i cjelokupne aktivnosti, od dobavljača i proizvodnje do internih operacija i upravljanja. Kao rezultat praćenja načela i smjernica održivog razvoja, Walmart povećava lojalnost kupaca ljubitelja i zagovornika očuvanja prirode i okoliša, koji svojom ekološkom osviještenošću i brigom čine sve značajniji tržišni segment. Prema istraživanju Hartman grupe, raste broj potrošača diljem svijeta koji kupuju organske i ekoproizvode. S druge strane, organski proizvodi dostupni su u svijetu u više od 70% tradicionalnih prodavaonica (Bezawada i Pauwels, 2013).

Slično Walmartu, pružajući iskustvo kupnje i dodane vrijednosti, American Girl Place poduzeće je osmislilo tematske prodavaonice koje istodobno nude mogućnosti za druženje, razmjenu iskustava, zajedničku suradnju i nezaboravna iskustva (Borghini, et al., 2009; Kozinets, et al., 2008). Često se u takvim slučajevima usklađivanja brenda proizvoda i prodavaonice utječe na kupčev stav koji, s obzirom na žestoku konkurenciju na tržištu i učestale promjene, u najmanju ruku treba biti pozitivan. Usmjerenost treba biti više na aktivnom, nego pasivnom uključenju kupaca, više na povezivanju s njima, nego na stvarnom zadovoljavanju elementarnih potreba te prije svega na proaktivnosti maloprodavača. Uza svu kompleksnost tematike i poslovnog okruženja u praksi, važno je uočiti detalje i pomoću njih graditi konkurentske prednosti koje neće biti lako imitabilne konkurentima, a istodobno će pružati dodane vrijednosti kupcima. Inovativni poslovni modeli u maloprodaji sastoje se od niza međusobno isprepletenih elemenata koji često djeluju slično i teško definirano i objašnjivo, međutim sinergijskim djelovanjem postiže se učinak prepoznatljivosti na tržištu.

### 3. PRIMJENA VODEĆIH INOVACIJA U POSLOVNIM MODELIMA U MALOPRODAJI U REPUBLICI HRVATSKOJ

S obzirom na vladajuće snažne procese koncentracije, globalizacije i internacionalizacije na području maloprodaje, u RH su prisutne neke od vodećih svjetskih inovacija u poslovnim modelima u maloprodaji.

Prvi takav model predstavlja model brzog obrtaja robe kojeg karakterizira smanjenje asortimana i njegova učestala izmjena, a koji zajedno rezultiraju većim i bržim obrtajima robe te dojmom ekskluzivnosti za kupce.

Zara je primjer poduzeća koje primjenjuje načela fleksibilne nabave unutar inovativnog poslovnog modela. Primjena navedenog modela zahtijeva značajna ulaganja i suradnju sa svim članovima u lancu nabave, a koji se u skladu s novom strategijom na tržištu trebaju prilagoditi i uskladiti sve aktivnosti kako bi na vrijeme osigurali robu za maloprodavača.

Sličan poslovni model po uzoru na Zaru primjenjuju i znatno manji maloprodavači prisutni u RH, kao što su New Yorker, H&M, Bershka, Ann Christine, Tally Weijl i ostali. Osim kontinuiranih i čestih promjena asortimana, Zara gradi prepoznatljivost pridajući veliku pozornost na estetiku i uređenje svih prodajnih mjesta, koja imaju jedinstven izgled i atraktivne lokacije u samim središtima gradova, kao i u velikim trgovačkim centrima. Može se zaključiti kako je cilj poslovnog modela uspješno dostignut, kupci su zadovoljni te na raspolaganju imaju raznoliki izbor u skladu s učestalim promjenama i ubrzanim stilom života.

Usporedno sa Zarom, primjenjujući model brzog obrtaja proizvoda, diskontne trgovine Lidl i Kufland u RH primjenjuju slična načela kako bi postigli niže cijene. U većini zapadnih ekonomija diskontne su trgovine jedan od najbrže rastućih maloprodajnih formata (Steenkamp i Kumar, 2009). Radi se o naručivanju većih količina proizvoda, od manjeg broja dobavljača s obzirom na to da se pruža ograničeni asortiman proizvoda. Niže cijene i primjerena kvaliteta privlače sve širi tržišni segment kupaca, koji je posebno istaknut u vrijeme gospodarske krize, niže platežne moći i nezaposlenosti kupaca. Navedene diskontne trgovine iskoristile su blagodati modela brzog obrtaja robe te nižih cijena i troškova, što je u konačnici dovelo do povećanja njihova tržišnog udjela i ukupnih prihoda od prodaje.

Primjeri odabranih inovacija u poslovnim modelima u maloprodaji RH i njihove glavne premise su sadržani u Tablici 3.

**Tablica 3:** Primjeri odabranih inovacija u poslovnim modelima u maloprodaji u RH i njihove glavne premise

Inovativni poslovni modeli u maloprodaji	Odabrani primjeri implementacije u RH	Očitovanje i glavna premisa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model brzog obrtaja robe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zara, H&amp;M, New Yorker, Bershka, Ann Christine, Stradivarius, Tally Weijl</li> <li>Lidl, Kaufland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brži obrtaj i smanjenje asortimana, efekt ekskluzivnosti</li> <li>Diskontne trgovine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model kreiranja vlastite cijene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoteli i drugi smještajni objekti, avio- kompanije, yield menadžment (diferencirano određivanje cijena, optimiziranje cijena)</li> <li>Portali za grupnu kupovinu (Kolektiva.hr, Crno jaje, Megapopust.hr, Ponudadana.hr, Kupime.hr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povećanje prodaje, veća popunjenost kapaciteta, prilagodba platežnoj moći ciljnog tržišta</li> <li>Sniženje cijena ovisno o broju korisnika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model susjedstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikea surađuje sa TVIN Virovitica, domaćim poduzećem koje se bavi drvnom industrijom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prilagodba stranog maloprodavača lokalnim uvjetima, kooperacija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model kooperativnog poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzumova internetska prodavaonica, Konzumova mobilna prodajna aplikacija, opcija „poKupi“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Održavanje odnosa s kupcima putem multikanalnih procesa, elektronička trgovina</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model samoposluživanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostava pošiljaka putem kioska Tiska, TISAK paket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednostavna, brza, dostava po pristupačnim cijenama, široka dostupnost, približavanje kupcima, velika disperzija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model oslanjanja na interesne skupine prilikom određivanja dubine asortimana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pojava novih posrednika na društvenim mrežama; Monika posredovanje, eBay posrednik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodana vrijednost, prilagodba željama i potrebama kupaca, smanjenje rizika kupnje putem interneta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model dodane vrijednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zagrebačka banka, Zelena zona, E-Zaba</li> <li>Spar, Eco Cropak</li> <li>Farmacia +</li> <li>H&amp;M ankete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Održivi razvoj, inovacije, recikliranje, besplatna testiranja i prezentacije</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kombinacija modela oslanjanja na interesne skupine, odnosno suradnja s dobavljačima te modela brzog obrtaja robe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plodine</li> <li>Društvo Mercator-Plodine-Billa d.o.o.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suradnja s domaćim proizvođačima</li> <li>Bolji uvjeti nabave kod zajedničkih dobavljača</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Modelu kreiranja vlastite cijene je cilj prvenstveno povećati prodaju proizvoda i usluga koji se najvjerojatnije ne bi prodali da cijena nije prilagođena novonastalim uvjetima. Često se primjenjuje u poslovanjima hotela i drugih smještajnih i ugostiteljskih objekata, kao i u zrakoplovnim poduzećima prilikom formiranja cijene leta s obzirom na trenutačnu popunjenost kapaciteta. Zbog izrazitog sezonskog rada koji prevladava u turizmu RH, cijene se u smještajnim i ugostiteljskim objektima za prehranu i točenje pića često prilagođavaju razdoblju u godini, pa tako postoje sezonske, postsezonske i izvansezonske cijene. Cijena tako ovisi o odnosu ponude i potražnje u određenom vremenu. Slično je i sa zrakoplovnim poduzećima kad za isti let i razred više osoba može

platiti različite cijene i to prvenstveno zbog različitog datuma rezerviranja karata. Čest je slučaj izrazito niskih cijena letova koji se rezerviraju u zadnji čas, kad se poduzeća drže pravila kako je od prodanoga mjesto po niskoj cijeni gore samo ono neprodano. Stoga i sve veći broj poduzeća uvodi posebne odjele i menadžere koji su zaduženi isključivo za formiranje cijena na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj ili godišnjoj razini, ovisno o različitim internim i eksternim čimbenicima. Cilj *yeild* menadžmenta je optimiziranje cijena, odnosno pronalazak cijene koja najbolje odgovara potencijalnim kupcima u danom trenutku i uvjetima.

Najpoznatiji portali za grupnu kupovinu u RH su Kolektiva.hr, Crno jaje, Megapopust.hr, Ponudadana.hr, Kupime.hr i drugi. Oni temelje svoje poslovanje na ekonomiji obujma, odnosno teže povećanju broja korisnika usluga kako bi kvantitetom nadomjestili niske cijene. Nude značajne popuste koji pridonose razvoju poduzeća ako odličnom uslugom pridobiju kupce na ponovni dolazak i stvorenom lojalnošću održavaju realnu razinu cijena. Niske cijene svakako mogu biti dobar način za privlačenje kupaca, međutim, poduzeće može ostvariti pozitivne marketinške učinke samo ako se pruže proizvodi i usluge jednake kvalitete kao i one po redovitim cijenama.

Primjer ulaska najvećega svjetskog maloprodavača namještaja Ikea na hrvatsko tržište, oslikava glavne karakteristike poslovnog modela susjedstva u maloprodaji. Naime, Ikea je 2014. otvorila prvu robnu kuću u RH, nedaleko od Zagreba. Budući da je i vlada prepoznala potencijal svjetskog maloprodajnog poduzeća, investirala je 300 milijuna kuna u cjelokupni projekt, što je u konačnici rezultiralo golemim negodovanjem domaćih proizvođača drvne industrije. Suradnja je u tom pogledu bila neizbježna, te je Ikea uspješno ugovorila poslovanje s domaćim proizvođačem TVIN Virovitica, čiji udio u ukupnim prihodima ostvarenih od prodaje poduzeća Ikea iznosi između 15 i 18 %. Na ovaj način lokalno poduzeće pronalazi put do većeg broja kupaca, dok se, pak, s druge strane, Ikea trebala prilagoditi i surađivati s lokalnim vlastima kako bi se poslovanje uspješno odvijalo.

Model kooperativnog poslovanja u RH pokazuje naznake svoje primjene prilikom uvođenja mogućnosti kupnje proizvoda i usluga poduzeća putem interneta, odnosno elektroničke trgovine. Elektronička trgovina omogućuje poduzećima unaprjeđenje odnosa s krajnjim potrošačima provođenjem marketinških kampanja putem interneta (Van der Lans i van Bruggen, 2010), kao i organiziranje virtualnih grupa u kojima kupci mogu razmjenjivati vlastita iskustva (Wuyts, et al., 2010).

Konzumova internetska prodavaonica prva je online prodavaonica u RH, koja pruža opciju naručivanja prehrambenih proizvoda putem Interneta te njihovu dostavu na kućna vrata. Na taj način, osim klasičnog odvijanja procesa kupnje, Konzum nudi multikanalne opcije izgradnjom mobilnih aplikacija za tablete i pametne telefone putem kojih je moguće jednostavno naručivati više od 20 000 proizvoda koji se nalaze u online ponudi. Web stranica samoga poduzeća pruža praktičan uvid u raspoložive proizvode, aktualne cijene, sniženja i akcije, popuste, detaljniji opis proizvoda, uvjete plaćanja i narudžbe te zanimljivu opciju „poKupi“. Radi se, naime, o mogućnosti odabira željenih proizvoda putem Interneta te njihovo preuzimanja u klasičnim prodavaonicama. Opcija omogućuje brže odvijanje procesa kupnje jer kupac više ne treba čekati u redovima

ili tražiti željene proizvode po prodavaonici, već ga oni čekaju u dogovoreno vrijeme i u odabranoj prodavaonici. Dostava prehrambenih i kućanskih proizvoda do vrata kupaca predstavlja golemu prednost za osobe starije životne dobi, kao za nemoćne i bolesne te zauzete poslovne ljude kojima je vrijeme iznimno dragocjeno. Navedeni segmenti predstavljaju ciljno tržište Konzuma, a daljnji ciljevi poduzeća su širenje na ostale veće gradove u RH, osim Zagreba, Splita, Osijeka i Rijeke. Može se zaključiti kako je Konzum prepoznao potencijal i prednosti elektroničke trgovine te je, prateći svjetske primjere uspješnih maloprodajnih poduzeća, postao vodeći multikanalni maloprodavač prehrambenih i kućanskih proizvoda u RH.

Naznake implementacije modela samoposluživanja u RH predstavljaju kiosci Tiska putem kojih je moguće brzo i jednostavno predati pošiljku koja će zatim biti poslana na drugu lokaciju Tiska koja pošiljatelju odgovara. Cijena slanja svih pošiljki je 15,00 kuna, neovisno o tome radi li se o maloj (S), srednjoj (M) ili velikoj (L) veličini pošiljke. Sam proces je prilično jednostavan, a isporuka je brza te se odvija od 24 sata do najviše 6 dana. Dodatna prednost se ogleda u mogućnosti preuzimanja paketa do 10 radnih dana, što predstavlja dovoljno vremena za, čak, i one jako okupirane primatelje. Budući da su kiosci Tiska široko rasprostranjeni i razgranati diljem RH, opcija je dostupna velikom broju građana.

Navedeno slanje pošiljaka po niskim cijenama i brzom dostavi potaknulo je snažni procvat modela oslanjanja na interesne skupine prilikom određivanja dubine asortimana, odnosno pojavu novih posrednika na društvenim mrežama u RH. Drugim riječima, kako bi smanjili rizike kupnje putem Interneta u obliku plaćanja i dostave, napravljene su posebne stranice na društvenoj mreži Facebook putem kojih je moguće poslati poveznicu sa željenim proizvodom stranog online maloprodavača. Poruka s poveznicom se šalje direktno posredniku koji zatim obavlja kupnju traženog proizvoda na svoje ime i za račun kupca. Na taj način osigurava kupce od rizika neprimanja proizvoda, krađe podataka, rizika prilikom plaćanja ali i olakšava sam proces kupnje jer kupci ne trebaju imati otvoren račun niti se prijavljivati s osobnim podacima na web mjesto maloprodavača. Kad naručeni proizvod stigne na adresu posrednika, on ga zatim šalje krajnjem kupcu i to najčešće putem Tiska. Osvrćući se na posljednja dva primjera, moguće je uočiti povezanost između nekoliko elemenata u poslovnim modelima inovacija u maloprodaji. Bez sinergijskog učinka i međusobne suradnje i povezanosti svih dijelova sustava, nije moguće, zapravo, izgraditi uspješan model i pružiti kvalitetne proizvode i visoku razinu usluga kupcima. Tako, primjerice, učinke dobro izgrađenog sustava narudžbe i promocije, može brzo umanjiti neorganiziran i spor sustav distribucije i dostave proizvoda krajnjim kupcima.

Posljednji model čije su karakteristike uočljive na tržištu maloprodaje u RH je model dodane vrijednosti.

Zagrebačka banka dobila je nagradu u sklopu European Business Awardsa kao najinovativnija kompanija u RH u godini 2014./2015., i to za tri projekta: m-kupi, e-poslovnica i Zelenu zonu. Usluge m-kupi i e-poslovnica omogućile su njihovim korisnicima jednostavnije poslovanje sa Zagrebačkom bankom, pretvorivši mobitel u novčanik, a zaslon računala u poslovnicu u kojoj se može savjetovati sa stručnim bankarima u

vrijeme koje korisnicima odgovara. Stranice Zelene zone objedinile su sve mogućnosti, ideje i informacije o financiranju i realizaciji zelenih projekata koji život i poslovanje korisnika mogu učiniti ugodnijim i suvremenijim uz niže izdatke za energente.

Sljedeći primjer održivog razvoja i brige za očuvanje okoliša i ljudi predstavlja maloprodajni lanac trgovina Spar, koji je uveo biorazgradive vrećice za kupnju. One su 300 puta čvršće od uobičajenih te nose ekološke oznake „Štiti i budi ponosan na to“. U RH ekološka osviještenost postaje kriterij pri kupnji te trenutačno ima mali utjecaj, dok će u budućnosti 90 % kupnji ekološki osviještenih kupaca imati veći utjecaj (Krpan, et al., 2014).

Navedeni primjer potiče osviještenost kod kupaca na suvremene ekološke probleme u svijetu, a koji predstavljaju veliku opasnost ako se nastavi rast koji uništava prirodu i njezine resurse. Apelira se na smanjenje korištenja uobičajenih plastičnih vrećica kojima je potreban dulji niz godina kako bi se razgradile. Ciljno tržište su, baš kao i kod poduzeća Walmart, ekološki osviješteni kupci čiji udio na tržištu svakim danom sve više dobiva na važnosti. Maloprodavači u tom smislu nastoje zaraditi dodatne prihode na temelju rasta tog tržišnog segmenta, imajući na umu kako su kupci spremni platiti višu cijenu za organske i ekoproizvode (Van Doorn i Verhoef, 2011). Često se u takvim slučajevima javljaju ratovi cijena u maloprodaji (Gijsbrechts, et al., 2008; Van Heerde, et al., 2008).

Model dodane vrijednosti se u velikoj mjeri primjenjuje u farmaceutskoj i financijskoj djelatnosti. Poduzeća ulažu dodatne napore u promociju u obliku multimedijalnih prezentacija, testiranja proizvoda kao i obavljanja testiranja kože i kose u ljekarnama.

Kao posljednji primjer primjene modela valja istaknuti uvođenje tablet uređaja u neposrednoj blizini blagajni u prodavaonicama H&M poduzeća. Uređaji su postavljeni kako bi se putem ankete utvrdio stupanj zadovoljstva kupaca uređenjem i čistoćom prodavaonice, cijenama i kvalitetom odjeće i modnih dodataka te ljubaznosti i pristupačnosti zaposlenika. Na taj se način poduzeće želi što više približiti kupcima i diskretno im poslati poruku da im je stalo do njihova mišljenja. S druge strane, dobivaju dragocjene povratne podatke koje mogu iskoristiti za utvrđivanje glavnih prednosti i nedostataka.

Većina prisutnih poduzeća u RH koja primjenjuju inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji, prenijela su postojeće inovacije iz matičnih država u kojima posluju. Izuzetak su domaći maloprodavači Konzum i Plodine.

Naime, hrvatski lanac supermarketa Plodine kombinira dva važna modela inovacija, a to su model suradnje s dobavljačima koji za sobom nesumnjivo povlači primjenu modela brzog obrtaja robe. Razlog tomu može se pronaći u nižim cijenama proizvoda koji se nude krajnjim potrošačima, proizašlim iz dobrih odnosa i suradnje s dobavljačima. U vrijeme ekonomske krize brend menadžeri nastoje smanjiti troškove oglašavanja (Deleersnyder, et al., 2009), dok u isto vrijeme maloprodavači koriste priliku za isticanje privatnih marki (Hoch, 1996). Kupci su tada osobito osjetljivi na razlike u cijenama kod različitih maloprodavača (Estelami, et al., 2001).

Plodine posluje s više od 500 dobavljača robe iz zemlje i inozemstva. Udio u asortimanu domaćih nasuprot stranih proizvoda je 70:30 u korist domaćih, te se na taj način podupire domaća proizvodnja. Štoviše, od samih početaka razvoja poslovanja

poduzeće je gradilo dobre odnose s domaćim dobavljačima, odnosno proizvođačima. Najznačajniji dobavljači su PPK-karlovačka mesna industrija, Dukat, Vindija, Podravka, Orbico, Atlantic Trade, Kraš, PIK Rijeka, Vindija, Zvijezda, Zagrebačka pivovara, Gavrilović i drugi (Plodine, Godišnji izvještaj za 2009.). Također, 2008. Plodine sklapaju savez s Mercatorom i Billom, a glavni je cilj dodatno učvršćivanje pozicije na tržištu i postizanje boljih uvjeta nabave kod zajedničkih dobavljača. Sve to u konačnici rezultira povoljnijim cijenama za krajnje potrošače i povećanju koeficijenta obrtaja robe. Svatko od navedenih maloprodavača nastavio je poslovati kao samostalna tvrtka s prepoznatljivim vizualnim identitetom.

#### **4. ZNAČAJKE PRIMJENE INOVACIJA U MALOPRODAJNIM POSLOVNIM MODELIMA**

Učestalost promjena, snažna konkurencija, sve zahtjevniji i dobro informirani kupci te procesi globalizacije, koncentracije i internacionalizacije predstavljaju značajne aspekte za proučavanje trendova na tim područjima, kako u svijetu tako i u RH.

Aktualne promjene u ekonomskom i društvenom okruženju uvelike su utjecale na ponašanje potrošača, njihovu cjenovnu osjetljivost i potrebu za raznolikošću u maloprodaji (Dekimpe, et al., 2011). Stoga su i ključni pokretači za veću primjenu inovativnih poslovnih modela u maloprodaji kupci, konkurenti i razvoj tehnologije. Oni predstavljaju temeljni trokut na kojem se treba zasnivati kvalitetna i održiva izgradnja vrijednosti i prilagodba tržištu.

Primjena inovacija u maloprodaji predstavlja multidimenzijski proces koji zahtijeva otvorenost i suradnju između svih interesnih skupina, kako bi se postigle prednosti i izgradila vrijednost (Chesbrough, 2003; Gassmann, et al., 2010.). Ako je inovativni poslovni model u maloprodaji lako imitabilan, i ako su niske prepreke ulaska, cjelokupni naponi za izgradnju konkurentne prednosti poduzeća padaju u vodu jer nisu dugoročno održivi (Adner i Zemsky 2006; Makadok, 1998). Ono što poduzeće može učiniti jest oslanjati se na aktivnosti i njezinu strukturu, odnosno format organizacije na temelju kojega se može graditi konkurentna prednost. Repliciranje formata će zahtijevati dublju analizu poslovanja i odvijanja cjelokupnih procesa u lancu nabave, poslovanju i usluživanju krajnjih potrošača.

Ne uspije li maloprodavač izgraditi prepoznatljivost i jedinstvenost koja mu stvara prednosti u odnosu na konkurente u obliku primjene nove tehnologije i suradnje s pouzdanim partnerima, moguće je kreirati ponudu proizvoda i usluga koji uvelike nadmašuju očekivanja kupaca.

Stoga se većina autora slaže kako poslovni model artikulira vrijednosti poduzeća, izvore prihoda, resurse i upravljačke mehanizme koji ga povezuju s interesnim skupinama (Zott i Amit 2010). Drugim riječima, poslovni model nije isključivo određen modelom prihoda, strukturom troškova, izvorima resursa ili sustavom vrijednosti, već predstavlja cjelokupno sinergijsko djelovanje navedenih dimenzija u izgradnji i očuvanju vrijednosti (Magretta, 2002).

Što se tiče primjene u RH, mogu se uočiti određeni pomaci u skladu sa stanjem na tržištu. Golemi su utjecaj na razvoj maloprodaje u RH imali procesi internacionalizacije i ulaska stranih poduzeća na domaće tržište koja su se zasigurno trebala prilagoditi lokalnim uvjetima i stupnju razvijenosti. Svjetska vodeća poduzeća su prenijela dio inovacija na hrvatsko tržište, što je utjecalo na propast brojnih manjih poduzeća koja, zbog niskih prihoda i visokih troškova, nisu bila u stanju pratiti takve trendove. U budućnosti se predviđa daljnji rast inovacija u maloprodaji, budući da je njihova primjena prijeko potrebna za ostvarivanje rasta i razvoja poduzeća i kreiranja dodane vrijednosti za kupce.

## 5. ZAKLJUČAK

Inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji označavaju nezaobilaznu kariku prilikom izgradnje prepoznatljivog imidža i prilagodbe poduzeća na tržištu. Uz dodanu vrijednost, koju njihova primjena nesumnjivo osigurava maloprodavačima, ujedno predstavljaju i oslonac u suparništvu sa svjetskim konkurentima.

Za hrvatsko tržište maloprodaje, u kojem dominiraju procesi globalizacije, internacionalizacije i koncentracije, implementacija inovativnih poslovnih modela igra značajnu ulogu pri postizanju nižih cijena i troškova, dobre suradnje s interesnim skupinama te postizanja djelotvornosti i učinkovitosti.

Uočeno je da većina stranih poduzeća koja su prisutna u RH, prenosi inovacije koje se već primjenjuju na njihovim inozemnim tržištima. Takvi su poslovni modeli djelomično prilagođeni lokalnim uvjetima poslovanja te podupiru izgradnju dodane vrijednosti i lakše prilagođavanje suvremenim tržišnim trendovima.

Konzum i Plodine, kao odabrani domaći maloprodavači, primjenjuju određene poslovne modele koji im osiguravaju postizanje nižih cijena i većeg koeficijenta obrtaja robe, niže troškove promocije i distribucije proizvoda.

Konzum primjenjuje inovacije na područjima elektroničke trgovine i multikanalne distribucije proizvoda po uzoru na svjetske maloprodajne lidere prehrambenih i kućanski proizvoda.

Plodine, za razliku od Konzuma, ne nude mogućnost naručivanja proizvoda putem interneta i dostave na kućna vrata. S druge strane, Plodine primjenjuju načela modela dobre suradnje s dobavljačima i brzog obrtaja robe, što u konačnici dovodi do nižih cijena i smanjenja troškova. Model je primarno usmjeren na postizanje interne učinkovitosti i djelotvornosti, a njegove prednosti su prvobitno prepoznate od strane vodećih svjetskih poduzeća.

Rad daje uvid u inovacije u poslovnim modelima u maloprodaji, a koje primjenjuju neka od uspješnih svjetskih i hrvatskih poduzeća. U idućim razmatranjima postavit će se pitanje širenja primjene i novih vrsta inovacija u poslovnim modelima u svijetu i u RH.



## LITERATURA:

1. Adner, R., Zemsky, P. (2006), „A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage“, *Strategic Management Journal*, 27 (3), str. 215-239.
2. Berman, B., Evans, J. R. (2004), „Retail Management: A strategic approach 12/E“, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 144.
3. Bezawada, R., Pauwels, K. (2013), „What Is Special About Marketing Organic Products? How Organic Assortment, Price, and Promotions Drive Retailer Performance“, *Journal of Marketing*, Vol. 77, No. 1, pp. 31-51.
4. Bjork, C. (2010), „Inditex Profit Jumps On Zara Chain's Sales“, *The Wall Street Journal*, Eastern Edition, str. B6.
5. Borghini, S., Diamond, N., Kozinets, R.V., McGrath, M.A., Muniz, A.M., Sherry, J.F. (2009), „Why are Themed Branded Stores so powerful? Retail Brand Ideology at American Girl Place“, *Journal of Retailing*, 85 (3), str. 363-375.
6. Brčić-Stipčević, V., Renko, S. (2007), „Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 5 No. 1, str. 387-401.
7. Brynjolfsson, E., Hu, J., Simester, D. (2011), „Goodbye Pareto Principle, hello long tail: The effect of search costs on the concentration of product sales“, *Management Science*, Vol. 57 No. 8., str. 1373-1386.
8. Caro, F., Gallien, J., Diaz, M., Garcia, J., Corredoira, J. M., Montes, M., Ramos, J. A., Correa, A. (2010), „Zara Uses Operations Research to Reengineer Its Global Distribution Process“, *Interfaces*, 40 (1), str. 71-84.
9. Chesbrough, H. (2003), „Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology“, Harvard Business School Press, Boston, MA, str. 183.
10. Deleersnyder, B., Dekimpe, M.G., Steenkamp, E.M., Leeflang, S. H. (2009), „The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: an investigation across continents“, *Journal of Marketing Research*, 46, str. 623-636.
11. Dekimpe, M. G., Gielens, K., Raju, J., Thomas, J. S. (2011), „Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments“, *Journal of Retailing* 87S, str. 17-28.
12. Dunkin, A., Brenner, B. (1989), „The Newly Minted Penney: Where Fashion Rules“, *Business Week*, 3101, str. 88-90.
13. Elberse, A. (2008), „Should you invest in the long tail?“, *Harvard Business Review*, 86, str. 88-96.
14. Estelami, H., Lehmann, D. R., Holden, A.C. (2001), „Macroeconomic determinations of consumer price knowledge: a meta-analysis of four decades of research“, *International Journal of Research in Marketing*, 18 (4), str. 341-355.
15. Franke, N., Schreier, M., Kaiser, U. (2010), „The I Designed It Myself Effecting Mass Customization“, *Management Science*, 56 (1), str. 125-140.

16. Gambardella, A., McGahan, A. M. (2010), „Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture“, *Long Range Planning*, 43 (2/3), str. 267-271.
17. Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. (2010), „The future of open innovation“, *R&D Management*. Vol. 40 No 3, str. 213-221.
18. Gijsbrechts, E., Campo, K., Nisol, P. (2008), „Beyond promotion-based store switching: antecedents and patterns of systematic multiplestore shopping“, *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1), str. 5-21.
19. Hoch, S. J. (1996), „How should national brands think about private labels?“, *Sloan Management Review*, 37, str. 89-102.
20. Hristov, L., Reynolds, J. (2015), „Perceptions and practices of innovation in retailing“, *International Journal of Retailing and Distribution Management*, Vol. 43 Iss 2, str. 126-147.
21. Internet, [www.plodine.hr](http://www.plodine.hr), „Godišnji izvještaj za 2009. godinu“, Rijeka, 2010. [pogledano u ožujku 2015.].
22. Jerath, K. Z., Zhang, J. (2010), „Store-Within-A-Store“, *Journal of Marketing Research*, 47 (4), str. 748-63.
23. Kazuhiko, M. (2003), „Market Power and the Form of Enterprise: Capitalist Firms, Worker-Owned Firms and Consumer Cooperatives“, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 52 (4), str. 533-52.
24. Kowitt, B. (2010), „InsideTraderJoy’s“, *Fortune*, 162 (4), str. 86-89.
25. Kozinets, R.V., Sherry, J. F., Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthsit, K., Storm, D. (2008), „Themed Flag ship Brand Stores in the New Millennium: Theory, Practice, Prospects“, *Journal of retailing*, 78, str. 17-29.
26. Krauss, M. (2009), „How Redbox is Changing Retail“, *Marketing News*. Dostupno na: <http://marionpartners.com/publications/marketingnews/mkn11152009.htm>, [pogledano u veljači 2015.]
27. Krpan, Lj., Furjan, M., Maršanić, R. (2014), „Potencijali logistike povrata u maloprodaji“, *Tehnički glasnik*, Vol. 8 No. 2, str. 182-191.
28. Kumar, N., Linguri, S. (2006), „Fashion Sense“, *Business Strategy Review*, 17 (2), str. 80-84.
29. Makadok, R. (1998), „Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry“, *Strategic Management Journal*, 19 (7), str. 683-696.
30. Magretta, J. (2002), „Why Business Models Matter“, *Harvard Business Review*, 80 (5), str. 86-92.
31. Murray, C. C., Talukdar, D., Gosavi, A. (2010), „Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management“, *Journal of Retailing*, 86 (2), str. 125-136.
32. Porter, J., Helm, B. (2008), „Doing Whatever Gets them in the Door“, *BusinessWeek*, (4090), str. 60-61.

33. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004), „The future of competition: Co-creating unique value with customers“, Boston, MA: Harvard Business School Press, str. 81.
34. Rohwedder, C., Johnson, K. (2008), „Pace-Setting Zara Seeks More Speed To Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals“, *Wall Street Journal*, EasternEdition, B1-B10.
35. Scanlon, J. (2009), „How Kiva Robots Help Zappos and Walgreens“, *Busie-ssWeek*. Dostupno na: [http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2009/id20090415\\_876420.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2009/id20090415_876420.htm), [pogledano u veljači 2015.].
36. Schwartz, B. (2005), „The Paradox of choice: Why more is Less“, *Harper Perennial*, str. 34.
37. Steenkamp, E. M., Kumar, N. (2009), „Don't be Undersold“, *Harvard Business Re-view*, 87, str. 90-95.
38. Stewart-Allen, A. (2009), „The Billion Dollar Lessons for Bosses Everywhere“, *Mar-ketLeader*, 43, 56.
39. Sorescu, A., Frambach, R. T, Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011), „Innova-tions in Retail Business Models“, *Journal of Retailing* 87S, str. 3-16.
40. The Hartman Group (2008), „The many faces of organic goods“, WA, USA:Bellevue.
41. Tintor, J. (2009), „Poslovna analiza“, Masmedia, Zagreb, str. 75-76.
42. Useem, J. (2007), „Apple: America's Best Retailer“, *Fortune*. Dostupno na: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/03/19/8402321/in-dex.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/in-dex.htm), [pogledano u veljači 2015.]
43. Van der Lan, R., van Bruggen, G. (2010), „Viral Marketing: What Is It, and what are the components of viral success“, *The Connected Customers*, str. 257-282.
44. Van Doorn, J., Lemon, J. K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P. C. (2010), „Customer Engagement Behaviour: Theoretical Foundations and Research Directions“, *Journal of Service Research*, 13 (3), str. 253-266.
45. Van Doorn, J., Verhoef, P. (2011), „Willingness to pay for organic products: Diffe-rences between virtue and vice foods“, *International Journal of Research in Marke-ting*, Vol. 28 Issue 3, str. 167-180.
46. Van Heerde, H. J., Gijsbrechts, E., Pauwels, K. (2008), „Winners and losers of a major price war“, *Journal of Marketing Research*, 45 (5), str. 499-518.
47. Wuyts, S., Dekimpe, M. G., Gijsbrechts, E., Pieters, R. (2010), „The changing nature of consumer and business markets“, *The Connected Customer*, str. 183-198.
48. Zauberman, G. (2003), „The Intertemporal Dynamics of Consumer Lock-In“, *Jour-nal of Consumer Research*, 30 (3), str. 405-19.
49. Zook, C., Allen, J. (2003), „Grow Out side the Core“, *Harvard Business Review*, 81 (12), str. 66-73.
50. Zott, C., Amit, R. (2010), „Business Model Design: An Activity System Perspective“, *Long Range Planning*, 43 (2/3), str. 216-222.

## VARIETY OF RETAILING BUSINESS MODEL INNOVATIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

*Ivan Kovač*<sup>4</sup>, *Antonia Bradarić*<sup>5</sup> & *Marko Lovrić*<sup>6</sup>

### **Summary**

*In global market conditons, retailing business model innovations present key factors that bring constant growth and development, as much as internal and external efficiency and effectiveness. As a concequence, there are constantly appearing new types and shapes of innovations in retailing business. The main puropse of this paper is to present actual retailing business model innovations that apply in global retail market and Croatia. It has also been described main innovations in business models and selected retailers that apply specific retailing business model innovations. The emphasis is on the main features and importance of leading retailing business model innaovations in global economies and Croatia.*

**Key words:** *retailing business models, innovations, Croatia.*

**JEL classification:** L81, O31

---

<sup>4</sup> Ivan Kovač, Ph. D., Assistant Professor, Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, E-mail: ivan.kovac@efzg.hr

<sup>5</sup> Antonia Bradarić, BSc., E-mail: antonia.jan07@gmail.com

<sup>6</sup> Marko Lovrić, director of sales sector, Jamnica d.d., E-mail: marko.lovric@jamnica.hr