

UDK 330.101
izvorni znanstveni rad
primljen 10. srpnja 2000.

Dr. sc. Nikola KNEGO
Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku

MOGUĆA OBJAŠNJENJA INSTITUCIONALNIH MALOPRODAJNIH PROMJENA

Maloprodaja je jedna od snažnih svjetskih industrija koju karakterizira visoka dinamičnost. To je industrija koja je pretežito lokalno orijentirana, premda zadnjih 2-3 desetljeća pokazuje interes za internacionaliziranjem njezinih aktivnosti. Dinamičnost maloprodajnih struktura znači njihovu promjenjivost. Brojne se promjene događaju u maloprodajnim strukturama razvijenih zemalja. To su svojevrsne zakonitosti koje managementi maloprodajnih tvrtki, u manje razvijenim ekonomijama, mogu očekivati u nekom pomaknutom vremenskom okviru. Promjene u maloprodajnim strukturama se odnose na broj, oblike i prosječne veličine prodajnih i poslovnih jedinica kakve su prodavaonice.

Rad istražuje moguća objašnjenja institucionalnih maloprodajnih promjena koristeći se metodom komparativne analize u objašnjavanju pojedinih teorija kojima se objašnjavaju institucionalne maloprodajne promjene.

Ključne riječi: maloprodaja, maloprodajni oblici, teorije institucionalne promjene

1. UVOD

Pojavljaju se s protekom vremena novi maloprodajni oblici u maloprodajnim strukturama. Intenzitet pojave i bogatstvo maloprodajnih oblika su posebno prisutni u maloprodajnim strukturama razvijenih zemalja. Razvijene zemlje se međusobno razlikuju po stupnju dostignute razvijenosti mjereno pokazateljima kakvi su bruto društveni proizvod ili društveni proizvod po stanovniku. Razina dostignute razvijenosti određuje tempo promjene u maloprodajnoj strukturi svake zemlje. Mogli bismo konstatirati a) maloprodajne strukture razvijenijih zemalja su raznovrsnije kada je riječ o zastupljenosti raznovrsnijih maloprodajnih oblika; b) pojava svakog novog oblika maloprodaje ne dokida postojanje maloprodajnih oblika koji su se pojavili ranije; c) pojava novog oblika maloprodaje smanjuje relativno značenje u strukturi ostvarenog maloprodajnog prometa prethodnih maloprodajnih oblika; d) vrijeme potrebno za uvođenje novog maloprodajnog oblika u maloprodajnu strukturu postaje sve kraće i e) životni vijek svakoga novijeg maloprodajnog oblika postaje sve kraći.

Konstatacije pod d) i e) stavljaju pred poslovne ljude u trgovini na malo zahtjeve za bržim inoviranjem maloprodajnih oblika. Novi oblici maloprodaje su u funkciji jačanja konkurentske pozicije maloprodajne tvrtke ali i u funkciji pariranja uočenom trendu porasta troškova prometa, odnosno troškova trgovine kao njihova najznačajnijeg dijela.

Mogući su različiti pristupi pri tumačenju pojave novijeg maloprodajnog oblika. Rad se bavi teorijama institucionalnih maloprodajnih promjena kojima se detaljnije mogu obrazlagati procesi promjena u maloprodajnim strukturama. Takve teorije nam pomažu da lakše sagledamo razloge pojave ali i da anticipiramo moguću promjenu u maloprodajnoj strukturi u odnosu na razinu ukupne društvene razvijenosti.

2. ZAJEDNIČKA OBILJEŽJA MALOPRODAJNIH STRUKTURA RAZVIJENIH EUROPSKIH ZEMALJA

Pod pojmom razvijene europske zemlje podrazumijevam europske zemlje koje su članice Europske unije. Zajedničko toj skupini zemalja je da su po dostignutoj razini ukupne razvijenosti iznad najvećeg dijela ostalih europskih zemalja. Ta skupina zemalja nije homogena već heterogena kada se mjeri razina njihove razvijenosti pokazateljem kakav je bruto društveni proizvod ili društveni proizvod po stanovniku. Heterogenost je naglašena i višestrukim razlikama u visini spomenutih pokazatelja po stanovniku. Spomenut ćemo primjere dviju od petnaest njezinih članica, kakve su Portugal i Švedska. To su najnerazvijenija i najrazvijenija članica, među kojima je raspon razvijenosti 1 : 5, 53 puta mjereno bruto nacionalnim proizvodom po glavi stanovnika izraženim u tisućama američkih dolara.¹ Ostalih trinaest članica se interpolira između spomenutih krajnosti.

Trgovci na malo se mogu klasificirati po osnovi raznovrsnih kriterija. Takvi kriteriji mogu biti: vlasništvo, trgovačka roba, veličina, lokacija, usluga, organizacija, operativne karakteristike i drugo. Različitost i složenost poslovnih oblika u trgovini na malo onemogućava stvaranje jedne cjelovite i opće klasifikacije koja bi jasno razlikovala svaki tip trgovca na malo. Razlikovanje trgovaca na malo, u novije vrijeme, postaje sve suptilnije jer svaki od njih nastoji proširiti nuđeni asortiman trgovačke robe. Time žele postići zadovoljenje potreba potrošača i stvoriti dodatni maloprodajni promet za njihove prodajne objekte.² Često kod današnjih maloprodajnih objekata nije dovoljan jedan kriterij njihove klasifikacije jer se kriteriji međusobno isprepliću. Postoji mnoštvo različitih maloprodajnih oblika u razvijenim zemljama. Jedan takav kompleksan pristup mogućoj klasifikaciji maloprodajnih oblika temelji se na šest različitih konkurentskih strategija koje se javljaju kao moguće obilježje mnoštva različitih maloprodajnih oblika. Te konkurentske strategije su: a) strategija odabira trgovačke robe; b) cjenovna strategija trgovačke robe; c) strategija operativne strukture; d) strategija temeljena na pogodnostima vremena/mjesta; e) strategija izravnog marketinga i f) strategija koja se temelji na uslugama.³ Managementi

¹ Izračunato prema podacima sadržanim u sljedećem izvoru: G.Davies – M.Whitehead, *The legislative environment as a measure of attractiveness for internationalisation*, a u kolektivnom radu: Grupa autora, *International Retailing – Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, 1995, str. 127.

² D.M. Lewison: *Retailing, Sixth Edition*, Prentice – Hall International, London, 1997, str.45.

³ Spomenute strategije složene klasifikacije maloprodajnih oblika su navedene prema izvoru kao pod 2, str.45.

maloprodajnih tvrtki mogu odabrati različite maloprodajne oblike unutar svake od spomenutih strategija.

Također se ističe da se složenost, oscilacije i dinamika trgovanja na malo mogu najbolje razumjeti analiziranjem maloprodajne strukture i razvojnim objašnjenjem strukturnih promjena.⁴ Neki od mogućih alternativnih načina za klasificiranje maloprodajnih struktura su sadržani u tablici 1.

Tablica 1. *Alternativni načini za klasificiranje maloprodajnih struktura*

Vrste klasifikacija maloprodajnih struktura	
Deskriptivne klasifikacije	Strateške klasifikacije
• Oblik vlasništva • Vrste trgovačke robe • Vrsta posla • Lokacija	• Marža/promet • Maloprodajna cijena/strategija usluga • Strateška skupna analiza

Izvor: J. B. Maso -M. L. Mayer - H. F. Ezell: *Retailing*, IRWIN, Illinois, 1994, str.9 i vlastita obrada.

Pored heterogenosti maloprodajnih struktura spomenutih zemalja postoji niz tendencija u njihovu međusobnom približavanju. Takve tendencije su uočene na istraživanju tridesetgodišnjeg razdoblja (1962.-1992.) u kojem su se dogodile značajne strukturne promjene u maloprodaji razvijenih europskih zemalja. To su sljedeće tendencije u promjenama maloprodajnih struktura koje idu ka njihovu međusobnom približavanju: razvoj, maloprodajni oblici, koncentracija, internacionalizacija, segmentacija, diversifikacija, kapitalizacija, organizacija i konkurencija.⁵ Predmet naše pažnje su maloprodajni oblici, a ostale spomenute tendencije samo u onoj mjeri koliko su u funkciji objašnjenja pojave i razvoja maloprodajnih oblika.

A.Tordjman⁶ navodi četiri ključne tendencije u odnosu na oblike maloprodaje u suvremenoj europskoj maloprodaji u drugoj polovici ovog stoljeća. To su ove tendencije: a) gubljenje tržišnog udjela robnih kuća i prodavaonica širokog izbora trgovačke robe s niskim cijenama, b) rast prehrambenih maloprodajnih skupina; c) razvoj velikih neprehrambenih specijaliziranih objekata i d) pojava diskontnih objekata.

Trgovci na malo prehranom su vodeći trgovci prema kriteriju visine ostvarenog prometa u većini razvijenih europskih zemalja. Zauzimali su prvih petnaest mjesta. Preciznije kazano, radi se o trgovcima mješovitom robom koja uključuje prehrambeni robni asortiman. Takvi trgovci primarno podmiruju dnevne i tjedne potrebe potrošača.

⁴ J.B.Mason-M.L.Mayer-H.F.Ezell: *Retailing*, IRWIN, Illinois, 1994, str.7.

⁵ Navedeno prema: A.Tordjman, *European retailing: convergences, differences and perspectives*, u kolektivnom radu kao pod 1, str.18.

⁶ Isti izvor, kao pod 5, str. 18.

3. OBJAŠNENJA MOGUĆIH INSTITUCIONALNIH PROMJENA U MALOPRODAJNIM STRUKTURAMA

Promjene koje se događaju u maloprodajnim strukturama moguće je objašnjavati nekoliciinom teorija koje su se javile u SAD, a kojima se mogu tumačiti promjene u maloprodajnoj strukturi svake zemlje. Radi se, dakle, o njihovoj univerzalnoj primjenjivosti. Razlog pojave takvih teorija na primjeru američke maloprodajne strukture proizlazi prvenstveno iz njezine visokorazvijene ekonomije te maloprodaje kao njezinog značajnog segmenta. To je oblicima maloprodaje veoma bogata maloprodajna struktura koja je izrazito dinamična i u kojoj poslovni ljudi nastoje iznaći nove oblike trgovanja na malo kako bi poboljšali njihovu tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju. Trgovanje na malo predstavlja jednu od značajnijih svjetskih industrija te stoga privlači izuzetnu pažnju stručne i znanstvene javnosti. Maloprodaja je industrija koja je izrazito lokalno usmjerena premda zadnjih desetljeća pokazuje tendenciju porasta udjela ostvarenog prometa na inozemnim tržištima. Jača trend internacionalizacije poslovanja u kojem maloprodajne tvrtke izlaze na inozemna tržišta s onim maloprodajnim oblicima i asortimanom trgovačke robe s kojima su na domicilnom tržištu ostvarile najveći uspjeh.

Teorije kojima se objašnjavaju moguće institucionalne promjene u maloprodajnim strukturama nisu teorije kojima se samo objašnjavaju promjene koje su se dogodile. Njihova je vrijednost i u tome što one predstavljaju ključ za razumijevanje onoga što će se dogoditi u maloprodajnoj strukturi svake zemlje. Pregled izvora i teorija kojima se objašnjavaju moguće institucionalne promjene u maloprodajnim strukturama dajemo u tablici 2.

Tablica 2. Pregled izvora i teorija kojima se obrazlažu promjene u maloprodajnim strukturama

Izvori	Teorija
<i>J. B. Mason - M. L. Mayer - H. F. Ezell (1994)⁷</i>	<i>Kotač maloprodaje Harmonika maloprodaje Dijalektički proces Prilagodljivo ponašanje Prirodna selekcija</i>
<i>M. Levy - B. A. Weitz (1995)⁸</i>	<i>I. <u>CIKLIČNE TEORIJE</u> Kotač maloprodaje (cijena/usluga) Harmonika maloprodaje (asortiman) II. <u>RAZVOJNE TEORIJE</u> Dijalektički proces (trgovac na malo) Prirodna selekcija (kupac)</i>
<i>R. Cox - P. Brittain (1996)⁹</i>	<i>Prirodna selekcija u trgovanju na malo Kotač maloprodaje Opći-specifičan-opći ciklus ili harmonika maloprodaje Životni ciklus</i>

Napomena: Vlastita obrada izvora navedenih u fusnotama: 7, 8. i 9.

Vidljiva je sličnost u teoretskom pristupu obrazlaganja promjena u maloprodajnim strukturama u odnosu na maloprodajne oblike te njihovu zastupljenost, trajanje i relativni značaj.

3. 1. Teorija kotač maloprodaje

Teorija kotača maloprodaje kojom se obrazlažu promjene u maloprodajnim strukturama je teorija koja se navodi u sva tri naša navedena izvora. Riječ je o teoriji koja je inače široko prihvaćena kao način obrazlaganja promjena u maloprodajnim strukturama i to kako onih koje su se dogodile tako i onih koje se mogu očekivati u doglednoj budućnosti. Teoriji se mogu dodati atributi kao što su: **prva teorija** kojom se obrazlažu institucionalne promjene u maloprodajnim strukturama i **najpoznatija teorija** (naglasio i podvukao: N. K.) ili okvir za objašnjavanje maloprodajnih institucionalnih promjena. Tvorcem ove teorije se smatra harvardski profesor Malcolm McNair.¹⁰ On je prvi branio ovu teoriju kao njezin tvorac. Teorija se temelji na pretpostavci da efikasniji i inovativniji oblici maloprodaje ulaskom na tržište privlače pozornost javnosti. Pozornost javnosti se realizira kroz njezin odaziv za kupovanjem u takvim novim oblicima trgovanja na malo. Inovacija u maloprodajnom poslovanju znači da se u sferi maloprodajnih oblika ulazi na tržište s novim oblikom ili se postojećem obliku dodaju odnosno reduciraju pojedine funkcije te se tako dobiva prodajni oblik sadržajno različitiji od onog kojeg prakticira konkurencija. Moguće je da će s vremenom prodajni oblik, postati šire rasprostranjen, i da će ga prihvatiti konkurencija. Inovacija oblika maloprodaje je nužna iz razloga što oblici maloprodaje pokazuju tendenciju sve kraćeg uspješnog trajanja.

Činitelj vrijeme se javlja kao jedan od činitelja koji s jedne strane treba poticati inovaciju maloprodajnih oblika, a s druge strane je moguće da se proces inovacije odlaže i vremenski usporava. Praksa potvrđuje da uspješni maloprodajni oblici, protekom vremena, pokazuju slabosti u konkurenciji s novijim oblicima maloprodaje. Stoga je inovacija maloprodajnih oblika nužna. Mogli bismo konstatirati da vrijeme nagriza uspjeh starijih maloprodajnih oblika. Oni su podložni svojevrsnom "kvarenju" i gubljenju nekadašnje startne vrijednosti i njihovih prednosti kojima su privlačili kupce. Inovacija je s protekom vremena potrebna, premda je moguće da protekom vremena ljudi postaju konzervativniji te se sklonosti inovacijama otupljuju. Potreba za stvaranjem novih oblika maloprodaje je naglašenija u dinamičnijim maloprodajnim strukturama. To su, u pravilu, maloprodajne strukture razvijenih ekonomija. Novi oblici maloprodaje se javljaju i u funkciji svojevrsne necjenovne konkurencije. Necjenovna konkurencija je inače manje rizična od cjenovne. To konstatiramo, ali

⁷ Isti izvor, kao pod 4, str.20-24.

⁸ M.Levy-B.A.Weitz: *Retailing Management*, Second Edition, IRWIN, Chicago 1995, str.88-92.

⁹ R.Cox-P.Brittain: *Retail Management*, Pitman Publishing, London,Third Edition, 1996, str.5-7.

¹⁰ Navedeno prema istom izvoru, kao pod 9, str. 6.

ne zaboravljamo da je cijena, općenito, snažan motiv za odabir prodajnog objekta i proizvoda.¹¹ Maloprodajni oblici viših faza zrelosti su primjereniji za necjenovnu konkurenciju. Takva spoznaja može stimulirati svojevrsni konzervativizam u kreiranju novih maloprodajnih oblika.

Iskustva velikih svjetski poznatih maloprodajnih tvrtki pokazuju da ih je pretjerani konzervativizam stajao i gubitka vodeće tržišne pozicije. Preteklo su ih one tvrtke koje su bile sklonije inovaciji i kreiranju novih oblika prodaje.

Kotač maloprodaje bi se mogao na određeni način poistovjetiti i s fazama kroz koje prodavaonice kao poslovne jedinice trgovine na malo prolaze. Polazna je pretpostavka da trgovac na malo ulazi na tržište s niskom cijenom. Niska cijena je ključni element u ulaznoj fazi, ali ne i jedini. Njoj odgovaraju: nizak status, ograničena usluga koja se pruža kupcima, ograničena ponuda proizvoda koje trgovac nudi te oskudna opremljenost. To je pristup koji polazi od činjenice da je teško osvajati tržište i da se trgovci na malo u toj ulaznoj fazi sreću s problemima. Tek kasnije se javljaju mogućnosti (ako se opstane) da se obilježja ulazne faze bitno izmijene.

Kotač maloprodaje se temelji na tri faze poslovanja kroz koje prolaze tijekom vremena maloprodajne poslovne jedinice. To su: ulazna faza, faza uspona i faza ranjivosti. Obilježja spomenutih faza dajemo u tablici 3.

Tablica 3. *Obilježja triju faza kotača maloprodaje kroz koje prolaze maloprodajne poslovne jedinice*

Faze	Obilježja
1. Ulazna faza	Inovativni trgovac na malo Nizak status Niska cijena Minimalna usluga Slaba opremljenost Ograničena ponuda proizvoda
2. Faza uzleta	Tradicionalni trgovac na malo Dotjerana opremljenost Očekivana, važna i neobična usluga Visokorentne lokacije Modna usmjerenost Više cijene Širenje proizvoda koje nudi
3. Faza ranjivosti	Zreo trgovac na malo Visoka tromost Konzervativnost Opadanje povrata na uloženo

Napomena: *Vlastita obrada (M. Levy -B. A. Weitz, 1995.), str. 90.*

¹¹ Za potvrdu toga vidjeti sljedeće izvore: a) Isti izvor, kao pod 4, str. 148-149. i b) TOMAS'97, Institut za turizam, Zagreb, 1998, str. 46. Napomena: Anketirani turisti su istaknuli cijenu kao glavni uzrok slabijih kupovina i donošenja prehrambenih proizvoda iz zemlje domicila.

Kotač maloprodaje sugerira zapažanje da trgovci na malo i prodavaonice kao njihove poslovne jedinice prolaze tijekom vremena tri faze u kojima se mijenja njihova kvalitativna osnova posla, a trgovci od izrazito inovativnog postupno postaju tradicionalistički usmjereni da bi u fazi ranjivosti dostigli potpunu zrelost. Obilježja zrelosti jasno ističu razloge njihove ranjivosti. **Visoka tromost** je u suprotnosti s fleksibilnošću koja u nestabilnim turbulentnim okruženjima predstavlja preduvjet opstanka jer je u funkciji vitalnosti odnosno preživljavanja. **Konzervativnost** je u nesuglasju s inovativnošću. Ogleda se u nespremnosti da se prihvati novo. Posljedica visoke tromosti i konzervativnosti te činjenice da novi prodajni oblici privlače javnost dovodi do **opadanja povrata na uloženo**. To je posljedica opadanja relativnog značenja maloprodajnih oblika koji se nalaze u fazi zrelosti u ukupno realiziranom maloprodajnom prometu.

Spomenute tri faze zatvaraju jedan krug koji nas asocira na kotač. Faza ranjivosti otvara prostor za pojavu novih maloprodajnih inovacija od strane drugih trgovaca na malo. Otvaraju se svojevrsne tržišne niše u koje se spretni i inovativni trgovci na malo ubacuju. Izraziti primjer maloprodajnog oblika koji je u fazi ranjivosti je maloprodajni oblik tipa robne kuće. Riječ je o maloprodajnom obliku koji se javio 1860. godine i kojem je trebalo stotinjak godina do dostizanja njegove pune tržišne zrelosti. Izrazito je ranjiv na maloprodajni oblik kakav je diskont. Diskontna prodaja uvodi neke inovacije kako bi preživjela u sudaru s drugim oblicima maloprodaje kakvi su: tvornički centri, skladišta-klubovi, katalog izložbeni prostori te trgovci sa značajno niskim cijenama. Inovacije se ogledaju u sljedećem: a) podižu standard opremljenosti pa trgovci na malo koji poslovnu politiku zasnivaju na diskontnoj prodaji dostižu po opremljenosti objekata standard robnih kuća i b) pružaju ograničenu uslugu, uslugu kreditiranja itd.

Ovu teoriju možemo podvrći kritičkoj analizi. Mogli bismo primijetiti da općenito gledajući svaka poslovna jedinica u maloprodaji (prodavaonica) ali i pojedini trgovci u cjelini ne moraju prolaziti sve tri faze. Ulazna faza ne mora uvijek biti praćena niskom cijenom kao jednim od obilježja ulazne faze. Isto tako, druga faza se ne mora dogoditi. Spomenut ćemo primjere.

Primjer A: Tvrtka se bavi maloprodajom i razvija maloprodajni koncept tzv. "rezaća cijena". Ima sva obilježja ulazne faze kotača maloprodaje. Cilja na segment potrošača niže kupovne moći i ne pokušava ostvariti obilježja druge faze kotača maloprodaje. Namjera managementa je da dugoročnije niskom cijenom privlače kupce. Takvoj cijeni su komplementarna obilježja proizvoda (niža kvaliteta, proizvodi bez marke i slično) i niža opremljenost prodavaonice.

Primjer B: Tvrtka je krenula u maloprodajni posao prodajući kvalitetni i vrhunski dizajnirani namještaj po cijenama kakve može platiti uzak segment kupaca visoke kupovne moći. U ovom primjeru nema obilježja ulazne faze kotača maloprodaje. Njezin start i startna obilježja imaju sve elemente druge faze kotača maloprodaje. To je dugoročna poslovna orijentacija tvrtke.

3. 2. Teorija harmonika maloprodaje

Jedna od teorija kojom se obrazlažu promjene u maloprodajnim strukturama. Odnosi se na zastupljenost pojedinih maloprodajnih oblika i njihovo relativno značenje. Autori M. Levy - B. A. Weitz (vidjeti tablicu 2) svrstavaju je u skupinu cikličnih teorija. R. Cox - P. Brittain ju nazivaju općim-specifičnim-općim ciklusom ili harmonika teorijom kao jednom od alternativnih mogućnosti objašnjenja promjena u maloprodajnim strukturama razvijenih zemalja. Ciklični pristup znači da trgovci na malo prolaze cikluse koji se kreću od široke zastupljenosti trgovačke robe preko specijalizirane ponude uskih linija trgovačke robe te ponovnog povratka na široku zastupljenost trgovačke robe. Teorija kotač maloprodaje je naglasak imala na elementima kakvi su cijena i usluga. Teorija harmonika maloprodaje težište stavlja na asortiman. Radi se o svojevrsnoj ekspanziji i redukciji odnosno kontrakciji asortimana trgovačke robe koja nas asocira na razvlačenje i skupljanje mijeha muzičkog instrumenta kakav je harmonika. Harmonikom se na taj način proizvode zvukovi, a trgovci na malo takvim poslovnim odabirom se prilagođavaju tržištu i ostvaruju poslovni rezultat.

Spomenuta teorija nije samo u funkciji obrazlaganja procesa kroz koje je prošla maloprodaja u njezinim povijesnim okvirima. Teorija je primjenjiva na suvremena maloprodajna kretanja u visokorazvijenom svijetu. Izraziti primjer širenja maloprodajnog asortimana su primjeri gigantskih prodajnih objekata koji omogućavaju kupcu kupovanje jednim zaustavljanjem. Takva ekspanzija segmenta asortimana unutar robne politike trgovačke tvrtke omogućava kupcu racionalnije upravljanje ograničenim i neobnovljivim resursom kakav je vrijeme. Trgovci su to prepoznali navrijeme.

Krupniji objekti omogućavaju kvalitetno nuđenje širokog asortimana, pretpostavka su za uvođenje suvremenih maloprodajnih tehnologija i u funkciji su podizanja kvalitete maloprodajne usluge. To je trend koji se prepoznaje i koji je sastavni dio budućeg scenarija razvoja maloprodaje u kojem je zastupljena komponenta: **manje prodavaonica - više prodajne površine**.¹²

Kontrakcijom asortimana moguće je ekstremno naglasiti specijalizaciju pojedinih trgovaca na malo ili njihovih poslovnih jedinica. Tako se dobivaju specijalisti ili superspecijalisti u trgovanju na malo.

Napominjemo da je opći trend porast prosječne prodajne površine jedne prodavaonice uz smanjivanje njihovog apsolutnog broja. Kvaliteta maloprodajne usluge nije dovedena u pitanje. Kvaliteta se podiže na veću razinu porastom prodajne površine po stanovniku te uvođenjem suvremenih maloprodajnih tehnologija. Usporedno s tim izraženim trendom odvija se proces specijalizacije u segmentu kakav su visokomodni proizvodi. Kod takvog asortimana trgovačke robe je prisutna tendencija smanjivanja

¹² Ostali elementi takvog scenarija razvoja suvremene razvijene maloprodaje su: a) niži rast-više segmentacije; b) manje nacionalnih-više međunarodnih trgovaca; c) manje zaliha-više usluge; d) manje nezavisnih trgovaca na malo-više udruženih i e) niži promet po četvornom metru prodajne površine-veće marže. Obilježja scenarija razvoja maloprodaje navedena prema: Grupa autora, *International Retailing-Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, 1995, str. 42- 45.

prosječnih prodajnih površina. To je potaknuto činiteljima kakvi su: poslovna neizvjesnost i rizik koji je prati te dažbine koje prate četvorni metar prodajne površine. Oboje pokazuje trend porasta uz istovremeni pad ostvarenog prometa po metru četvornom prodajne površine.

Strategija specijalizacije maloprodajnog asortimana je dobra općenito u uvjetima stabilnosti i u uvjetima kada maloprodajna tvrtka ima dovoljno posla. Specijalizacija u nestabilnim uvjetima smanjuje fleksibilnost maloprodajne tvrtke.

Spomenut ćemo neke mogućnosti koje stoje na raspolaganju managementu maloprodajne tvrtke pri kreiranju poslovne politike koja se temelji na prodaji općeg asortimana trgovačke robe. To su sljedeće mogućnosti: a) spajanjem komplementarnih linija asortimana; b) ubiranjem vrhnja kroz preuzimanje najpopularnijih linija od drugih maloprodajnih objekata; c) otimanjem ili preuzimanjem rizika trgovanja od drugih poslovnih jedinica znači nabavljati proizvode viših marži i nižeg obrtaja zaliha; d) dodavanjem kompletnog niza proizvoda pozajmljenog od drugih maloprodajnih institucija. Primjer tomu je poslovna politika tvrtke Marks & Spencer koja prodaje hranu kako bi povećao fizičku gustoću kupaca u njegovim prodavaonicama i e) rast trgovačkih središta.¹³

3. 3. Teorija životnog ciklusa

Teorija životnog ciklusa je našla mjesto i u objašnjavanju promjena u maloprodajnim strukturama. Polazi se od stava da oblici maloprodaje i maloprodajne poslovne jedinice kakve su prodavaonice imaju određeno trajanje. To je analogija sa živim bićima koja se može primijeniti na: tvrtke, njihove organizacijske jedinice, profite i projekte. Sve spomenuto ima određeno vrijeme trajanja unutar kojega se mogu razlikovati različite faze. Vrijeme trajanja se može produžiti pravilnim "kormilarenjem" tvrtkom ili nekom njezinom organizacijskom jedinicom. Kroz trajanje se može testirati kvaliteta managera i managerskih timova. Uspješni manageri osiguravaju trajnost tvrtki i njihovih organizacijskih jedinica.

Životni ciklus maloprodajnih tvrtki i njihovih poslovnih jedinica-prodavaonica se sastoji od sljedećih faza: uvođenje, rast, zasićenost i pad. Fazu zasićenosti bi mogli označiti i kao fazu zrelosti. Umijeće je managera fazu rasta vremenski produžiti i time odgoditi fazu zasićenosti i pada. To je moguće postići kako za tvrtke u cjelini tako i za njihove pojedinačne poslovne i organizacijske jedinice. Kada se radi o tvrtkama, onda se to potvrđuje primjerima tvrtki koje imaju preko stoljetnu tradiciju.

Faza zasićenosti (zrelosti) se odgađa te se time vremenski produžava faza rasta. Inovacija bi mogla biti u funkciji vremenskog produženja faze rasta. Spomenuli smo primjer diskontne prodaje koja je inovirala poslovanje postižući ponekad opremljenost na razini robne kuće i koja u asortimanskoj ponudi dodaje proizvode većih pojedinačnih cijena te ponekad napušta koncept reducirane uslužne lepeze, a prihvaća uslugu tipa kredita i slično. To je sasvim konkretan način tržišnog prilagođavanja.

¹³ Detaljnije vidjeti spomenute razloge kreiranja novih prodajnih objekata općenitog prodajnog asortimana u izvoru, kao pod 9, str.6.

Dajemo primjere životnog ciklusa nekih maloprodajnih oblika proizašlih iz zapažanja u razvoju i promjenama maloprodajnih struktura razvijenih europskih zemalja. (Vidjeti tablicu 4.)

Spomenut ćemo primjer prodavaonica za elektronsko trgovanje, koje su u fazi uvođenja ili rasta. Tablica 4 može poslužiti za iznošenje sljedećih konstatacija:

a) skraćuje se vrijeme potrebno za uvođenje novog oblika prodaje na maloprodajno tržište;

b) skraćuje se vrijeme potrebno za dostizanje tržišne zrelosti svakog sljedećeg oblika maloprodaje;

c) faza zrelosti je vremenski sve kraća;

d) postavlja se zahtjev pred management maloprodajnih tvrtki da vodeći računa o zakonitostima životnog ciklusa prodajnih oblika inoviraju poslovanje i da imaju u pripremi nove oblike maloprodajnog nastupa.

Tablica 4. *Životni ciklus maloprodajnih oblika*

Maloprodajni oblik	Faza zrelosti	Potreban broj godina prije dostizanja zrelosti
Robne kuće	1860-1960	100
Prodavaonice velikog izbora robe s niskim cijenama	1930-1970	40
Supermarketi	1950-1975	25
Hipermarketi	1965-1985	20
Velike specijalizirane prodavaonice	1980-1995 (?)	15

Izvor: *Skupina autora, International retailing - Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London 1995, str.19.

Zahtjev (d) mogu ostvariti samo najbolje maloprodajne tvrtke koje su sklone ulaganjima u istraživanje i koje njeguju inovativan pristup maloprodajnom poslovanju.

Obilježja svake od faza životnog ciklusa maloprodajnog oblika dajemo u tablici 5.

Istovrsni maloprodajni oblici se u različitim zemljama nalaze u različitim fazama životnog ciklusa. ~~Uvjetovano je to snagom ekonomije svake zemlje, dinamikom promjene maloprodajne strukture te uvođenjem konkretnog maloprodajnog oblika u maloprodajnu strukturu dotične zemlje.~~

Tablica 5. *Obilježja faza životnog ciklusa maloprodajnog oblika*

Faze životnog ciklusa maloprodajnog oblika	Obilježja faza
1. Uvođenje	<i>Slaba konkurencija Brz rast prodaje Niska profitabilnost Visoki troškovi starta</i>
2. Rast	<i>Brz rast prodaje Visoka profitabilnost Ekonomija obujma Konkurencija prepoznaje uspjeh Konkurencija poseže za istim oblikom maloprodaje</i>
3. Zasićenost (zrelost)	<i>Puno konkurenata Opadajući rast prodaje Niska profitabilnost</i>
4. Pad	<i>Pad prodaje Pad profita Rast i razvoj inovativnijih trgovaca na malo</i>

Napomena: Vlastita obrada izvora (R. Cox - P. Brittain, 1996.).

3. 4. Teorija dijalektičkog procesa

Teorija dijalektičkog procesa je jedna od dviju (teorija prirodne selekcije) teorija kojima se mogu objašnjavati institucionalne promjene u maloprodajnim strukturama, a koja se može svrstati u kategoriju evolucijskih (razvojnih) teorija.

Dijalektički proces se sastoji od teze, antiteze i sinteze. Teorija dijalektičkog procesa institucionalne promjene u maloprodajnim strukturama objašnjava potrebom ~~za međusobnim prilagođavanjem trgovaca na malo u susretu s konkurentskim oblikom~~ maloprodaje. To znači da su postojeći oblici prodaje spremni prihvatiti neke elemente i obilježja konkurentskog oblika. Na taj način se postojeći prodajni oblik inovira i otupljuje oštricu prednosti konkurentskog oblika. Postojeći (stari) oblik prodaje je teza, novi oblik prodaje je antiteza, a inovirani postojeći (stari) oblik je sinteza. Obilježja teze, antiteze i sinteze, u formi maloprodajnih oblika, vidjeti u tablici 6.

Tablica 6. *Primjer dijalektičkog procesa u maloprodaji i njegova obilježja*

Elementi dijalektičkog procesa	Institucionalni maloprodajni oblici i njihova obilježja
1. Teza	Robna kuća <i>Visoka marža</i> <i>Nizak promet</i> <i>Visoka cijena</i> <i>Puna usluga</i> <i>Lokacija u središtu grada</i> <i>Blještava opremljenost</i>
2. Antiteza	Diskont prodavaonica <i>Niska marža</i> <i>Visok promet</i> <i>Niska cijena</i> <i>Samoposluživanje</i> <i>Niskorentna lokacija</i> <i>Oskudna opremljenost</i>
3. Sinteza	Diskont robna kuća <i>Prosječne marže</i> <i>Prosječna prodaja</i> <i>Umjerene cijene</i> <i>Ograničene usluge</i> <i>Lokacije u predgrađu</i> <i>Osrednja opremljenost</i>

Napomena: Vlastita obrada sadržana u izvorima: a) M. Levy - B. A. Weitz, 1995, str. 91. i b) J. B. Mason - M. L. Mayer-H. F. Ezell, 1994, str. 23.

Najpraktičniji primjeri za pojašnjenje dijalektičkog procesa u maloprodajnoj evoluciji su primjeri: robne kuće, diskontne prodavaonice i diskontne robne kuće. Robna kuća je teza, diskontna prodavaonica antiteza, a diskontna robna kuća je sinteza. Bit objašnjenja maloprodajnih promjena u oblicima prodaje je u tome da je robna kuća koja je na prostorima razvijenih europskih zemalja dostigla punu tržišnu zrelost oko 1960. godine morala prihvatiti neke prednosti oblika prodaje kakva je diskontna prodavaonica. Tako je dobivena maloprodajna sinteza u obliku diskontne robne kuće. Sinteza je omogućila zadržavanje nekih obilježja robne kuće koja kao oblik maloprodaje gubi relativni tržišni karakter.

Sinteza je u našem primjeru svojevrsna maloprodajna inovacija čija su obilježja ispod razine visokih kriterija maloprodajnog oblika kakav je robna kuća, a iznad razine maloprodajnog oblika kakav je diskont prodavaonica.

3. 5. Teorija prirodne selekcije

Ova teorija je jedna od dvije teorije kojima se objašnjavaju institucionalne promjene u maloprodajnim strukturama, a koja bi se prema M. Levy - B. A. Weitz¹⁴ mogla svrstati u kategoriju razvojnih ili evolucijskih teorija. Teorija prirodne selekcije u maloprodaji polazi od C. Darwinovog načela prilagodbe živog organizma, ali sada prenesenog na situaciju maloprodajnog objekta. Po ovoj teoriji samo oni maloprodajni oblici koji se mogu najefikasnije prilagoditi promjenama u elementima okruženja imaju šansu i priliku opstati. Oni maloprodajni oblici koji u tome ne uspijevaju propadaju i nestaju s maloprodajne tržišne scene. Koje su to promjene kojima se maloprodajni oblici moraju pokušati prilagoditi? To su promjene koje se javljaju u ekonomskom, tehnološkom, pravnom, socijalnom i političkom okruženju.

3. 6. Teorija prilagodljivog ponašanja

Svaka maloprodajna tvrtka i njezine poslovne jedinice, kakve su prodavaonice, djeluje u nekom okruženju. Okruženje ima svoje potrebe koje tvrtka i njezine poslovne jedinice mogu prepoznati i nastojati ga zadovoljiti. Maloprodajnoj tvrtki ili njezinim poslovnim jedinicama se pruža prilika za ostvarenje prometa ako uspije uspješno zadovoljavati potrebe okruženja. To je pretpostavka njezinog rasta i razvoja. Kada bi nestale potrebe radi kojih su maloprodajna tvrtka ili njezine poslovne jedinice osnovane, tada bi prestao razlog njihovoga postojanja. Ostaje otvorena mogućnost prilagodbe takvih maloprodajnih poslova nekim novim potrebama. Uspješna prilagodba novim potrebama bi omogućila njihov nastavak i obrnuto.

4. ZAKLJUČAK

Istražili smo moguća objašnjenja institucionalnih promjena koje se događaju u maloprodajnim strukturama. Maloprodajna struktura svake zemlje je podložna promjeni. Karakter i vrsta promjene su uvjetovani stupnjem ukupne gospodarske razvijenosti. Tako je za promjene u maloprodajnim strukturama visokorazvijenih zemalja karakteristično da se smanjuje apsolutni broj maloprodajnih objekata, da se povećava njihova prosječna površina, da raste prodajna površina po stanovniku, da raste kvaliteta pružene maloprodajne usluge te da se maloprodajne strukture sve više i sve brže diversificiraju. Promjene u maloprodajnim strukturama slabije razvijenih zemalja su sporije i usmjerene su primarno na narastanje broja maloprodajnih objekata kako bi se dostigli standardi razvijenosti maloprodajne strukture iskazani pokazateljima kakvi su: broj prodavaonica na tisuću (deset tisuća) stanovnika, stanovnika po jednoj prodavaonici i metara četvornih prodajne površine po stanovniku.

Pojasnili smo šest teorija koje su u funkciji lakšeg razumijevanja uzroka institucionalnih promjena u maloprodaji. Mišljenja smo da je poznavanje uzroka promjena maloprodajnih struktura, s težištem na promjenama maloprodajnih oblika,

¹⁴ Vidjeti isti izvor, kao pod 8, str. 89.

nužno za managemente maloprodajnih tvrtki. Takvo poznavanje je u funkciji vođenja kvalitetnije poslovne politike, ali i odabira primjerene strategije za realizaciju postavljenih poslovnih ciljeva.

Obrazložene teorije institucionalnih promjena maloprodajnih struktura se međusobno razlikuju. Zajedničko im je da su sve u funkciji objašnjavanja institucionalnih promjena u maloprodajnoj strukturi. Zajedničko im je i to da svaka od njih pojedinačno nije u funkciji objašnjenja pojave i nestanka svih maloprodajnih oblika. Sve teorije zajedno pridonose u većoj mjeri lakšem razumijevanju institucionalnih promjena u maloprodajnoj strukturi. Obradene teorije institucionalne promjene maloprodajne strukture su nastale u visokorazvijenim ekonomijama. Većina tih teorija je nastala u SAD. One se mogu uspješno primijeniti na prilike u kojima se nalaze maloprodajne strukture drugih zemalja.

LES EXPLICATIONS POSSIBLES DES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS DU COMMERCE DE DETAIL

Résumé

Le commerce de détail est une industries mondiales fort importante caracterisee par un grand dynamisme. C' est une industrie qui est principalement locale bien que deja depuis les deux ou trois decenies elle marque une tendance vers l'internationalisation. L' aspect dynamique des structures du commerce de détail demontre son caractere de shangement. On note ainsi de nombreux changements dans des structures du changement. On note ainsi de nombreux changements dans des structures du commerce de détail dans des pays developpes. Il s'agit donc des lois specifiques que la gestion du commerce de détail dans des pays en voie de dveloppement devra aborder dans un temps recule. Les changements dans des structures du commerce de détail concernent le nombre, la forme et la grandeur moyenne des points de vente tels que sont des magasins et boutiques.

On y a essaye de mettre en vue les explications possibles des changements dans le commerce de détail par la methode de l'analyse comparative dans l' explication de certaines theories qui expliquent les changements institutionnels du commerce de détail.

Mots-cles: commerce de détail, formes du commerce de détail, theories, changements institutionnels.

Literatura

- R. Cox - P. Brittain, *Retail Management*, Pitman Publishing, Third Edition, London 1996.
Skupina autora, *International retailing-Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London 1995.
M. Levy - B. a. Weitz, *Retailing Management*, IRWIN, Second Edition, Chicago 1995.
D. M. Lewison, *Retailing*, Prentice-Hall International, Six Edition, London 1997.
J. B. Mason-M. L. Mayer-H. F. Ezell, *Retailing*, IRWIN, Illinois 1994.
TOMAS ,97, Institut za turizam, Zagreb 1998.