

# Budućnost trgovine na malo

---

Čelić-Glišić, Lana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:205928>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**LANA ČELIĆ-GLIŠIĆ**

**BUDUĆNOST TRGOVINE NA MALO**

Završni rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**LANA ČELIĆ-GLIŠIĆ**

## **BUDUĆNOST TRGOVINE NA MALO**

Završni rad

**JMBAG: 0303103286, redovita studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Kanali distribucije**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor / Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman**

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Lana Čelić-Glišić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenju literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2024. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Lana Čelić-Glišić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom Budućnost trgovine na malo koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Trgovina na malo – osnovni koncepti i povijesni razvoj .....	3
2.1. Definicija i važnost trgovine na malo.....	4
2.2. Povijesni razvoj i evolucija maloprodaje .....	5
2.3. Tradicionalni i moderni maloprodajni modeli .....	6
2.4. Glavni akteri i struktura sektora trgovine na malo.....	9
2.5. Stanje trgovine na malo u Republici Hrvatskoj .....	10
3. Tehnološke promjene i njihova primjena u maloprodaji .....	13
3.1. Digitalizacija i njen utjecaj na maloprodaju .....	13
3.2. Automatizacija i umjetna inteligencija u maloprodaji .....	13
3.3. Uloga Internet stvari (IoT) i pametnih tehnologija u suvremenoj maloprodaji .....	17
3.4. Proširena i virtualna stvarnost u iskustvu kupnje .....	18
4. Analiza ponašanja kupaca .....	20
4.1. Razvoj i trendovi u kupovnim navikama .....	20
4.2. Utjecaj mobilnih aplikacija i digitalnih platformi .....	20
4.3. <i>Omnichannel</i> strategije i integracija fizičkih i digitalnih kanala distribucije.....	21
4.4. Promjene u očekivanjima i zahtjevima kupaca .....	22
5. Glavni izazovi za maloprodaju u budućnosti .....	24
5.1. Održavanje standarda i kvalitete usluga.....	24
5.2. Izazovi u implementaciji novih tehnologija .....	24
5.2.1. Konzum Smart .....	25
5.2.2. McDonalds robot .....	27
5.3. Zaštita privatnosti i sigurnost podataka .....	28

## **5.4. Konkurentnost i prilagodba maloprodajnih poslovnih modela na tržištu**

28

<b>5.5. Regulacije i zakonodavni izazovi .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Strategije i prilagodbe maloprodajnih poduzeća.....</b>	<b>30</b>
<b>6.1. Prilagodba tehnološkim promjenama i inovacijama .....</b>	<b>30</b>
<b>6.2. Razvoj i primjena strategija za integraciju kanala distribucije .....</b>	<b>31</b>
<b>6.3. Unapređenje korisničkog iskustva i usluga .....</b>	<b>32</b>
<b>6.4. Edukacija i razvoj vještina zaposlenika.....</b>	<b>34</b>
<b>6.5. Primjeri uspješnih prilagodbi .....</b>	<b>34</b>
<b>6.5.1. IKEA.....</b>	<b>34</b>
<b>6.5.2. Mercedes-Benz.....</b>	<b>35</b>
<b>7. Perspektive i budući smjerovi u maloprodaji.....</b>	<b>37</b>
<b>7.1. Predviđanja za budućnost trgovine na malo.....</b>	<b>37</b>
<b>7.2. Analiza globalnih i lokalnih tržišnih trendova.....</b>	<b>37</b>
<b>7.3. Potencijalni smjerovi razvoja i inovacija.....</b>	<b>38</b>
<b>7.4. Smjernice za buduća istraživanja i preporuke za maloprodajna     poduzeća.....</b>	<b>39</b>
<b>8. Zaključak.....</b>	<b>40</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>46</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>47</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>48</b>
<b>Summary .....</b>	<b>49</b>

# 1. Uvod

Trgovina na malo kontinuirano prolazi kroz dinamične promjene. Očekuje se da će promjene u globalnom ekonomskom okruženju oblikovati i njen budući put. Te su promjene ponajprije uzrokovane brzim tehnološkim napretkom te evolucijom u ponašanju i preferencijama kupaca. Razvoj novih tehnologija kao što su digitalizacija, automatizacija, umjetna inteligencija (AI), Internet stvari (IoT) te mnoge druge predstavljaju izazov tradicionalnim maloprodajnim modelima, ali i priliku za nove mogućnosti u poslovanju. Predmet istraživanja ovog završnog rada su trendovi u trgovini na malo te analiza promjena u ponašanju kupaca i njihovog utjecaja na budućnost trgovine na malo.

Jedan od ključnih čimbenika koji će definirati budućnost trgovine na malo je tehnološki napredak. Stoga je cilj ovoga rada istražiti tehnološke i tržišne trendove u trgovini na malo te analizirati njihov utjecaj na budućnost sektora. Metode koje su korištene pri izradi ovog završnog rada su: metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda analize, metoda klasifikacije te deduktivna i induktivna metoda. Od izvora ponajviše su korišteni znanstveni i stručni radovi te razni internetski izvori.

Rad se sastoji od osam poglavlja uključujući Uvod i Zaključak. Prvo poglavlje je Uvod i u njemu se detaljnije pojašnjava predmet istraživanja, ciljevi i metode istraživanja, te sadržajni elementi rada. U drugom se poglavlju raspravlja o osnovnim konceptima trgovine na malo i njenom dosadašnjem razvoju. Konkretno, najprije se daje detaljna definicija trgovine na malo i ukazuje na njezin gospodarski značaj, a potom se uspoređuju tradicionalni i moderni modeli maloprodaje. Treće poglavlje obrađuje tehnološke promjene i njihovu primjenu u trgovini na malo. Ovdje se istražuju ključne tehnološke inovacije, uključujući digitalizaciju, automatizaciju, AI i Internet stvari (IoT) te proširenu i virtualnu stvarnost, i njihov utjecaj na maloprodaju s naglaskom na pitanje kako poboljšati korisničko iskustvo i optimizaciju poslovnih procesa. Četvrto poglavlje analizira ponašanje kupaca u trgovini na malo. Ovo poglavlje usmjereno je na trendove u kupovini, mobilne aplikacije i digitalne platforme, *omnichannel* te integraciju maloprodajnih kanala uz razmatranje očekivanja i suvremenih zahtjeva kupaca. U petom poglavlju se identificiraju i



analiziraju najveći budući izazovi u maloprodaji. Raspravlja se o održavanju standarda kvalitete usluga, uvođenju novih tehnologija, osiguravanju sigurnosti podataka, stvaranju konkurentne prednosti i suočavanju s izazovima u razvoju poslovanja te zakonskim i regulatornim preprekama. Šesto poglavlje istražuje marketinške strategije trgovine na malo i prilagodbe maloprodajnih poduzeća novim tržišnim trendovima. Drugim riječima, poglavlje se bavi tehnološkim promjenama i inovacijama u maloprodaji, prikazuje strategiju za integraciju kanala distribucije i mogućnosti za unaprjeđenje korisničkog iskustva i usluge, te ističe potrebu edukacije odnosno obuke zaposlenika. Također, prikazani su primjeri dvaju odabranih međunarodnih poduzeća (IKEA i Mercedes-Benz) koji su svoju maloprodaju uspješno uskladili s globalnim promjenama. Sedmo poglavlje analizira perspektive i buduće smjerove u maloprodaji. Ovo poglavlje uključuje predviđanja o mogućim budućim kretanjima u maloprodaji, kako na globalnom planu tako i na lokalnim tržištima. Nadalje, daju se smjernice za potencijalna buduća istraživanja te preporuke za maloprodajne trgovce glede priprema za nadolazeće tržišne trendove. U Zaključku se sažimaju glavne poruke provedenog istraživanja te daju preporuke za daljnji razvoj maloprodaje, naglašavajući pritom potrebu za daljnjim ulaganjima u tehnologiju i obuku osoblja. Na kraju rada nalazi se popis literature, zatim popis tablica, grafikona i slika, te hrvatska i engleska inačica sažetka rada.

## 2. Trgovina na malo – osnovni koncepti i povijesni razvoj

Prema Zakonu o trgovini (2023) trgovina na malo je „kupnja robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tekućih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima.” Trgovina na malo se može obavljati u prodavaonicama ili izvan njih ako su za takav način prodaje ispunjeni uvjeti propisani Zakonom o trgovini i drugim propisima. Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo prema članku 10. (NN 30/14) iznosi da je trgovina na malo izvan prodavaonica „oblik trgovine na malo kada se prodaja robe ili usluga obavlja na nekim od sljedećih načina kao što su: štandovi i klupe na tržnicama na malo, putem kioska, prodaja putem automata, prigodnim prodajama (sajmovi, izložbe,...) i dr.“. Stoga, prodaja izvan prodavaonica ili ostali oblici prodaje su svi oblici prodaje koji nisu vezani uz stacionarni tip prodaje u prodavaonici.

Vrlo je bitno razumijevanje metoda prodaje, odnosno načina prodaje koji obuhvaćaju način postupanja s kupcima, način prezentiranja ponude, ugovaranje prodaje i način komunikacije. Metode prodaje mogu biti razne, a ovise o nizu čimbenika.

Metode prodaje su (Grabovac, Vujić i Vujić, 2005):

- Osobna prodaja
- Prodaja putem kataloga
- Prodaja putem automata
- Prodaja na temelju uzorka
- Samoposlužna prodaja
- Prodaja putem TV-a
- Prodaja putem interneta
- Mrežna prodaja.

U narednim poglavljima će se razraditi tradicionalne i moderne metode prodaje, pri čemu će se osobita pozornost pridati inovativnim metodama prodaje i njihovom razvoju.

## 2.1. Definicija i važnost trgovine na malo

Trgovina na malo predstavlja ključni sektor gospodarstva, a bavi se prodajom proizvoda ili usluga krajnjim kupcima. Maloprodaja uključuje razne tipove trgovina, kao što su:

- fizičke trgovine
- online platforme
- hibridni modeli.

Trgovina na malo omogućuje krajnjim korisnicima kupovinu robe i usluga u javnim trgovinama po maloprodajnim cijenama umjesto veleprodajnih. Rasprodaju prate dodatne usluge trgovina poput savjetovanja, dostave i jamstava, a sve to oblikuje ukupno iskustvo kupaca. Tijekom proteklih godina, došlo je do mnogih inovacija koje su postavile novi trend u načinu rada maloprodajnog sektora. Roboti su već prisutni u trgovinama i počeli su automatizirati zadatke koje su tradicionalno obavljali ljudi. Slaganje proizvoda na police, brza dostava i korisnička podrška tipovi su poslova koje mogu obavljati roboti vođeni naprednom umjetnom inteligencijom. Blagajnice su zamijenjene sustavima samoposluživanja, dok su roboti u skladištima optimizirali logistiku i vrijeme dolaska proizvoda.

Tablica 1. Pozitivni i negativni utjecaji globalizacije na trgovinu na malo u Hrvatskoj

Prednosti	Nedostaci
Razvija se suvremena trgovačka mreža stranih i domaćih trgovaca	Dominacija robe stranog porijekla
Širi se asortiman i kvaliteta ponude roba i usluga	Niža kvaliteta određenih proizvoda u ponudi
Unaprijeđenje domaće trgovine kroz stranu konkurenciju i optimizaciju troškova	Male lokalne trgovine ne mogu konkurirati
Razvoj e-trgovine	Rizik od zatvaranja ili preuzimanja malih trgovina

Izvor: Izrada autorice prema: Huška, D. (2017). Utjecaj globalizacije na području trgovine na malo u Hrvatskoj 1997.-2016. godine. Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 1-2 No. 1-2, str. 133.-134.

Ovakva vrsta tehnološke inovacije rezultira bržom, efikasnijom i osobnijom uslugom maloprodavača, što štedi prodavaču vrijeme i troškove te unaprjeđuje iskustvo kupovine. Takav pristup trgovini ima važnost u povezivanju proizvođača i krajnjih kupaca te u oblikovanju ponašanja kupaca.

U eri globalizacije maloprodaja postaje sve značajnija. Internetska kupovina donosi poslovnim subjektima globalni doseg s personaliziranim iskustvima, dok fizičke trgovine nude trenutačno iskustvo dodira i osjećaja koje se ne može uvijek digitalno replicirati. Ovi modeli potpomognuti inovacijama, poput robotike i automatizacije, surađuju kako bi pomogli trgovcima pojednostaviti svoje poslovanje i zadovoljiti raznolike zahtjeve kupaca, remeteći tako tradicionalni koncept maloprodaje. Tablica 1. prikazuje pozitivne i negativne utjecaje globalizacije na maloprodaju u Hrvatskoj.

## **2.2. Povijesni razvoj i evolucija maloprodaje**

Maloprodaja ima dugu povijest koja seže tisućama godina unatrag, počevši s tržnicama, a kasnije proširivši se na lokalne dućane. Prve oblike razmjene potaknuo je instinkt za preživljavanjem ljudi, transformirajući se u sustav razmjene dobara (primjerice, na našim područjima sredstvo razmjene bila je kuna dok se nije počeo kovati metalni novac koji je naslijedio to ime). U starim civilizacijama trgovci su nudili svoje proizvode na trgovima i u ulicama gradova, dok su kasnije lokalne trgovine bile smještene izvan gradova, uz glavne ceste i naselja. Povijest maloprodaje pokazuje da su trgovci uvijek bili prisiljeni prilagođavati se raznolikim zahtjevima kupaca, bilo kroz nove kanale distribucije ili unaprjeđenje marketinških tehnika i usluga.

Mokyr (1990) navodi da su industrijska revolucija i tehnološki napredak transformirali maloprodaju, donoseći nastanak robnih kuća i supermarketa kao ključnih prodajnih mjesta. Maloprodajni sektor prošao je kroz značajne promjene usklađene s industrijalizacijom, što je rezultiralo širokom ponudom proizvoda pod jednim krovom. Tijekom 20. stoljeća maloprodaja je evoluirala u suvremenije oblike poput samoposlužnih trgovina i franšiznih sustava. Početak 21. stoljeća obilježila je pojava tehnologije i interneta koja je revolucionirala e-trgovinu, omogućavajući

kupcima kupovinu proizvoda putem interneta s dostavom na kućnu adresu. Transformacija u maloprodaji rezultat je prilagodbe potrošačkim navikama i tehnološkom napretku, što je izmijenilo način na koji potrošači interaktivno surađuju s tržištem te kako kupuju proizvode i usluge.

### 2.3. Tradicionalni i moderni maloprodajni modeli

Tradicionalni maloprodajni modeli obuhvaćaju fizičke trgovine poput supermarketa, robnih kuća, butika i tržnica. Ovi konvencionalni pristupi naglašavaju osobni kontakt s proizvodima i pružaju kupcima mogućnost izravne interakcije, no često dolaze uz visoke troškove zakupa prostora, održavanja i osoblja (Grafikon 1.).

Grafikon 1. Prednosti kupovine u fizičkoj trgovini

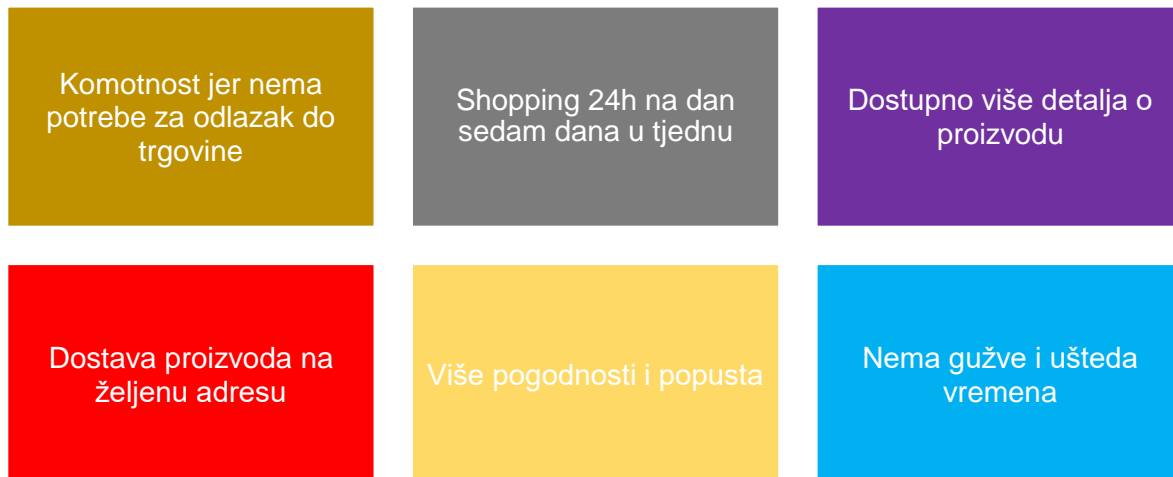


Izvor: Izrada autorice prema: Poslovni.hr (2019.), *Evolucija retails: koji je utjecaj tehnologije i globalizacije?* Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/sci-tech/evolucija-retails-koji-je-utjecaj-tehnologije-i-digitalizacije-360778> (pristupljeno 24. kolovoza 2024.)

S druge strane, moderni maloprodajni modeli oslanjaju se na tehnološke inovacije te uključuju online kupovinu, *omnichannel* pristupe i tehnologiju za optimizaciju poslovanja (Grafikon 2.). Odgađanje otvaranja fizičkih trgovina nije samo sjajan način za smanjenje troškova poduzeća, već je ono danas ključno za trgovce na malo

koji trebaju maksimalnu fleksibilnost u upravljanju zalihama i logistikom kako bi iskoristili globalna tržišta putem online prodaje. Ova promjena omogućuje trgovcima na malo ponudu raznolikog asortimana proizvoda i usluga, pružajući kupcima mogućnost jednostavnog pronalaska željenog proizvoda ili usluge (Bezos, 1999).

Grafikon 2. Prednosti online trgovine

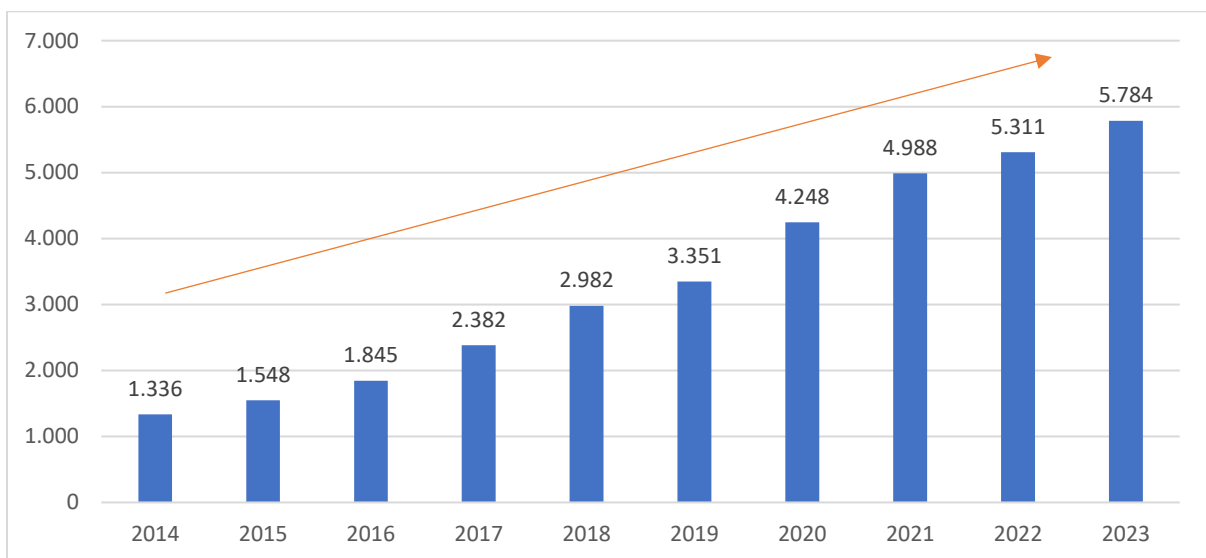


Izvor: Izrada autorice prema: Poslovni.hr (2019.), *Evolucija retaila: koji je utjecaj tehnologije i globalizacije?* Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/sci-tech/evolucija-retaila-koji-je-utjecaj-tehnologije-i-digitalizacije-360778> (pristupljeno 24. kolovoza 2024.)

Novi modeli također koriste naprednu digitalnu infrastrukturu poput sustava za upravljanje zalihama, logističkih softvera i e-trgovinskih platformi radi unaprjeđenja poslovnih operacija. Kroz vrijeme, višekanalne strategije su evoluirale prema integraciji digitalnih i fizičkih kanala s ciljem stvaranja dosljednog iskustva kupnje na svakoj točki interakcije trgovine na malo s kupcima. Primjerice, kupci mogu pregledavati i kupovati proizvode online ili u trgovini (radi praktičnosti), te ih potom kupiti putem mobilne aplikacije s odabirom dostave na kućnu adresu. U svijetu maloprodaje trgovci koriste širok spektar sofisticiranih sustava kako bi pružili upute kupcima i drugim kanalima distribucije, personalizirane ponude, promotivne akcije ili podršku u svakodnevnom poslovanju. Tradicionalne strategije modernizacije maloprodaje fokusiraju se na implementaciju tehnologija za bolje upravljanje CRM-om i ERP-om, poput Salesforcea, HubSpota i dr. Jedna od glavnih inovacija za trgovce u današnje doba je mogućnost korištenja AI i ML procesa s obiljem podataka koji obuhvaćaju ponašanje korisnika radi poboljšanja ključnih pokazatelja

u stvarnom vremenu. Na temelju ovih podataka trgovci sada mogu analizirati navike svojih kupaca, predviđati buduće trendove te prilagoditi se novim zahtjevima u realnom vremenu. U 2023. godini globalna maloprodajna e-trgovina dostigla je procijenjenih 5,8 trilijuna američkih dolara, a očekuje se njen rast od 39 % u godinama koje slijede. Predviđa se da će do 2027. godine premašiti osam trilijuna dolara (Grafikon 3).

Grafikon 3. Rast maloprodaje putem online trgovine na globalnoj razini u razdoblju od 2014. do 2024. godine (u milijardama USD)



Izvor: Izrada autorice prema: Statista.com, Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027 (in billion U.S. dollars). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (pristupljeno 29. kolovoza 2024.)

Personalizacija je postala nezaobilazan dio suvremenog iskustva u maloprodaji, tako da većina kupaca gotovo očekuje sustave preporuka, prilagođene oglase i dinamične strategije određivanja cijena koje ne samo da ih zadržavaju kao trenutne kupce, već i potiču privlačenje novih. Uz to, maloprodaja se transformira iz pristupa automatizaciji i robotici. Roboti olakšavaju proces logistike u skladištima, a trgovine s automatskim sustavima naplate mogu obavljati transakcije bez potrebe za ljudskom interakcijom.

Maloprodaja privlači sve više pažnje usmjeravajući se prema bogatijem iskustvu s VR i AR tehnologijama koje omogućuju kupcima da isprobaju proizvode prije

kupovine virtualne odjeće, proširujući načine interakcije s kupcima. Nadalje, *blockchain* postaje sve važniji u maloprodaji: potiče transparentnost u cijelom lancu opskrbe i osigurava autentičnost proizvoda, posebice luksuznih ili osjetljivih, te tako gradi povjerenje kod krajnjih korisnika. Ove inovacije ne samo da omogućuju trgovcima nadzor i optimizaciju svakog koraka u kupovnom procesu, već ispunjavaju i sve veće zahtjeve potrošača u pogledu održivosti i etičnog poslovanja. Ovaj inovativni model maloprodaje omogućio je trgovcima preciznije reakcije, prilagodbu strategije i učinkovite odgovore na varijacije u ponašanju kupaca i tehnološke inovacije. Navedeno osigurava komercijalnu učinkovitost te kvalitetno korisničko iskustvo, a tijekom vremena održavanje prisutnosti na tržištu.

## **2.4. Glavni akteri i struktura sektora trgovine na malo**

Glavni akteri u sektoru trgovine na malo uključuju:

- maloprodajna poduzeća
- kupce
- dobavljače
- financijske institucije.

Poduzeća u maloprodaji su ona koja posluju izravno s krajnjim korisnicima poput fizičkih trgovina, internetskih trgovina i franšiza te pružaju proizvode i usluge na tržištu krajnjim kupcima. Maloprodaja se temelji na preferencijama kupaca i njihovom novcu. Dobavljači opskrbljuju proizvode i materijale potrebne za maloprodaju, dok financijske institucije pružaju kapitalne i kreditne usluge za financiranje poslovanja.

U sektoru maloprodaje koegzistiraju različiti odnosi, što čini ovu strukturu impresivnom. Svi ti odnosi istovremeno djeluju zajedno i jedan protiv drugoga. Opstanak znači biti ispred igre, omogućavajući trgovcima da razumiju tržišne trendove i prilagode svoje strategije kako bi zadovoljili potrebe kupaca.

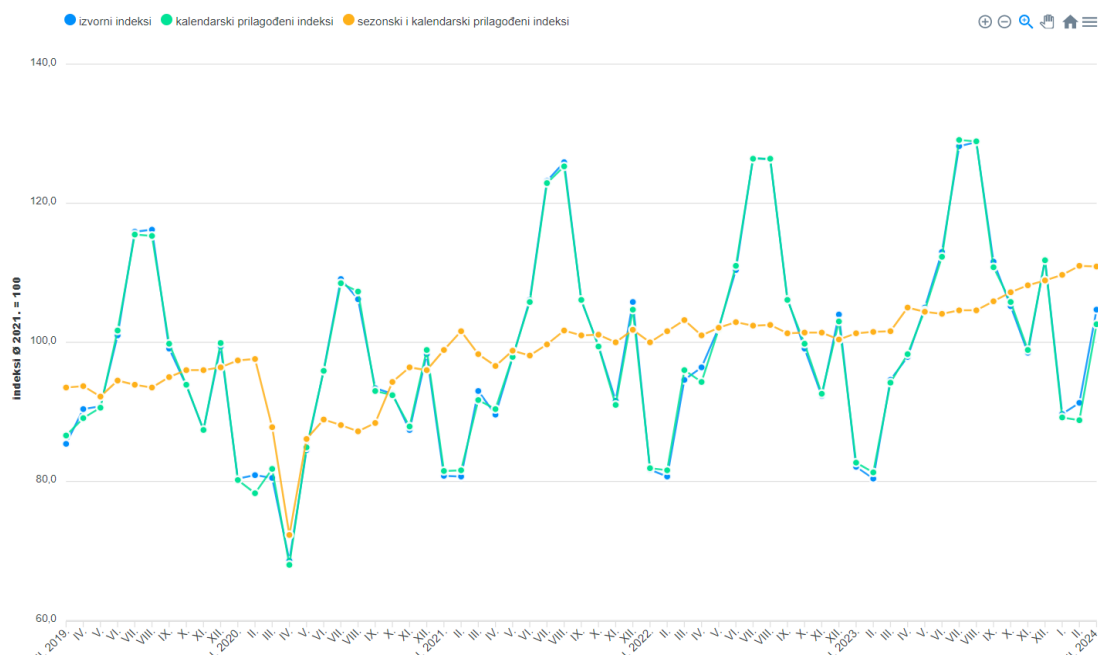


## 2.5. Stanje trgovine na malo u Republici Hrvatskoj

Trgovina na malo predstavlja važan sektor hrvatskog gospodarstva. Ona u posljednjih dvadeset godina doživljava dramatične strukturne promjene, pokriva sve širi spektar maloprodajnih formata i bilježi značajan porast broja trgovina. Može se zaključiti kako se Hrvatska kao jedna od manjih europskih država ipak znatno ističe po veličini maloprodajnog sektora.

Promet u sektoru maloprodaje obuhvaća ukupnu vrijednost prodanih proizvoda i pruženih usluga tijekom mjeseca, uključujući PDV. Ovim se prometom obuhvaća djelatnost svih poslovnih subjekata koji se bave maloprodajom. Na godišnjoj razini, realni promet u hrvatskoj maloprodaji stalno raste od travnja 2023. godine. U ožujku 2024., kalendarski prilagođeni promet u maloprodaji povećan je za 8,9 % u usporedbi s istim mjesecom prethodne godine. Tijekom prva tri mjeseca 2024. godine, kalendarski prilagođeni promet od trgovine na malo realno je porastao za 8,6 % u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.

Grafikon 4. Promet trgovine na malo u Republici Hrvatskoj po mjesecima, od 2019. do 2024.

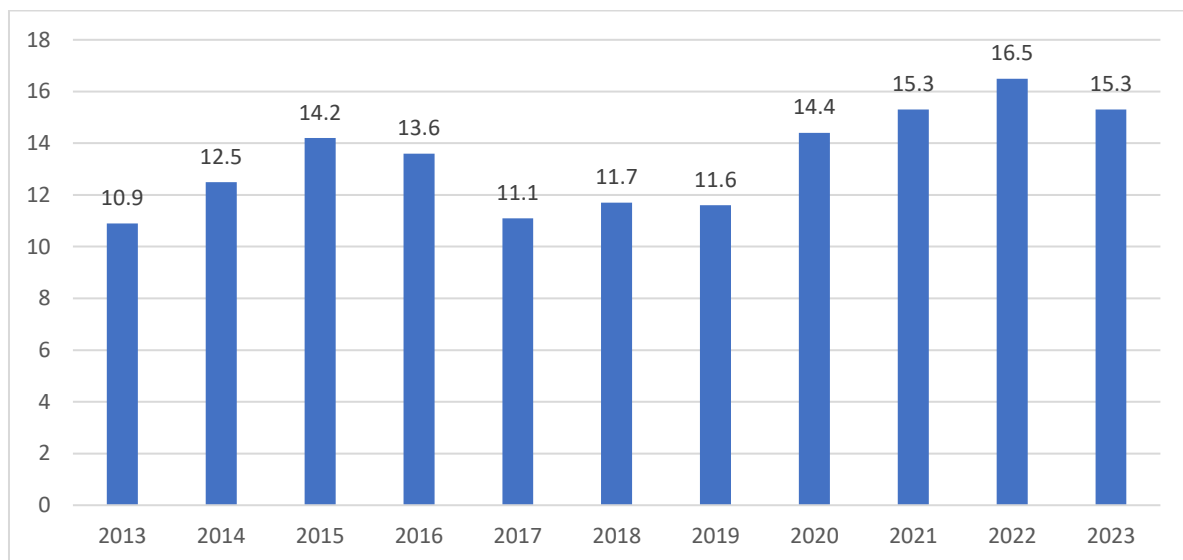


Izvor: Državni zavod za statistiku, *Realni indeksi prometa od trgovine na malo po mjesecima od 2019. Do 2024.* Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77368> (pristupljeno 9 rujna 2024.)

Maloprodaja u Hrvatskoj lagano je rasla sve do veljače 2020. godine kada je sezonski i kalendarski prilagođeni promet od trgovine na malo doživio dramatičan pad od ukupno 25,3 %. Taj značajan pad bio je izravna posljedica pandemije COVID-19 koja je snažno utjecala na gospodarstvo i ponašanje kupaca. Nakon veljače 2020. godine primijećen je oštar pad prometa koji je trajao sve do travnja iste godine. U tom razdoblju Grafikon 4. jasno prikazuje kako su mjere lockdowna i druge restriktivne mjere smanjile aktivnosti u maloprodaji. Nakon travnja 2020. promet je počeo postupno rasti, iako je oporavak bio spor zbog nastavka utjecaja pandemije i promjena u navikama kupovine.

Hrvatsku maloprodaju danas obilježavaju jaka konkurencija i visoka koncentracija trgovačkih centara na užem prostoru. Maloprodaja se suočava sa raznim izazovima uključujući online trgovinu koja je sve više omiljena u preferencijama kupaca, pojačanu konkurenciju, globalizaciju i tehnološke inovacije.

Grafikon 5. Udio e-trgovine u prihodima hrvatskih poduzeća od 2013. do 2023.



Izvor: Izrada autorice prema: Statista.com, *E-commerce share in enterprises' revenue in Croatia 2013-2023*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1016919/enterprises-e-commerce-share-total-turnover-croatia/> (pristupljeno 09. rujna 2024.)

Grafikon 5. daje uvid u udio online trgovine u prihodima hrvatskim poduzeća. Pomoću ovog grafikona možemo vidjeti kako je e-trgovina činila gotovo 17 % prihoda hrvatskih poduzeća u 2022., što je najveća zabilježena brojka u

promatranim godinama. Međutim, ta je brojka doživjela blagi pad u 2023., dosegnuvši rast od 15 %.

### **3. Tehnološke promjene i njihova primjena u maloprodaji**

#### **3.1. Digitalizacija i njen utjecaj na maloprodaju**

Trgovci više ne posluju na isti način kao prije deset godina, a isto vrijedi i za odnose s kupcima. Uvođenjem novih internetskih trgovina s mobilnim aplikacijama i društvenim medijima, trgovine mogu dosegnuti mnogo širu publiku te time unaprijediti korisničko iskustvo.

Kupci sada imaju mogućnost pregledati tisuće proizvoda i odabrati jedan iz široke ponude, bez obzira na vrijeme i mjesto ... bilo kada i s bilo kojeg mjesta. Također, ovaj pristup omogućuje trgovcima praćenje ponašanja kupaca putem analitičkih alata, kreiranje personaliziranih ponuda te automatsko optimiziranje zaliha. Trgovine predviđaju potražnju i prilagođavaju zalihe pomoću podataka o kupovini, što im pomaže u efikasnijem poslovanju uz smanjenje troškova.

#### **3.2. Automatizacija i umjetna inteligencija u maloprodaji**

Mali trgovci sve češće se oslanjaju na automatizaciju i umjetnu inteligenciju (AI) kako bi unaprijedili operativnu učinkovitost i korisničko iskustvo. Trgovine sve više koriste automatizirane sustave za upravljanje zalihama, pametne kioske i robote za dostavu koji mogu brže i bez pogreške obavljati svakodnevne zadatke. Osim pružanja personaliziranog iskustva svakom pojedinom kupcu, trgovci na malo također koriste velike količine podataka prikupljene iz aktivnosti kupaca kako bi stvorili preciznije prognoze trendova.

Norvig i Russel (2003) kategoriziraju umjetnu inteligenciju u četiri glavne vrste sustava:

- Sustavi koji razmišljaju poput ljudi. Ova kategorija uključuje sustave koji nastoje replicirati ljudski način razmišljanja i donošenja odluka. Cilj im je razumjeti kognitivne procese kao što su zaključivanje, učenje, rasuđivanje i rješavanje problema na način sličan ljudskom razmišljanju.
- Sustavi koji djeluju poput ljudi. Ovi sustavi imitiraju ljudsko ponašanje u stvarnom svijetu. To može uključivati izvođenje zadataka i komunikaciju s

okolinom na način sličan ljudskim akcijama kao što su *chatbotovi* koji vode razgovor s ljudima ili roboti koji oponašaju ljudske pokrete.

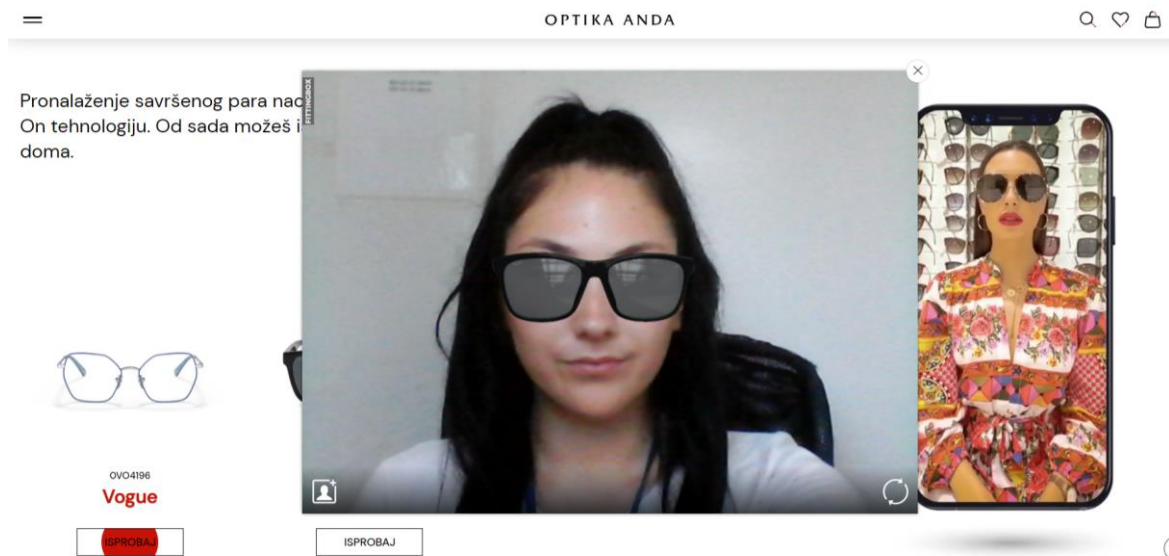
- Sustavi koji razmišljaju racionalno. Ova kategorija obuhvaća sustave koji koriste logiku i racionalno zaključivanje za donošenje odluka. Takvi sustavi primjenjuju formalne metode razmišljanja poput matematičke logike i algoritama kako bi pronašli optimalna rješenja.
- Sustavi koji djeluju racionalno. Ovi sustavi fokusiraju se na donošenje odluka i djelovanje prema racionalnom pristupu postizanju ciljeva ili rješavanju problema. Njihove akcije su usmjerene na maksimiziranje očekivanih koristi bez obzira na to jesu li slične ljudskom razmišljanju ili ne.

Primjerice, AI-pogonjeni *chatbotovi* pružaju trenutnu korisničku podršku, odgovaraju na pitanja i daju preporuke na temelju prethodnih interakcija.

U maloprodaji virtualna stvarnost (VR) ima značajan utjecaj, nudeći nove perspektive za unaprjeđenje iskustva kupovine i pomažući trgovinama da se istaknu iz mnoštva konkurencije. Prema Hilkenu i suradnicima (2022) virtualna stvarnost je bolja za razvoj robne marke te proširena stvarnost pospješuje broj prodaja. Virtualna stvarnost ima potencijal preoblikovati maloprodaju pružajući potpuno novo iskustvo kupovine VR potrošačima koji mogu "posjetiti" trgovine na način nikad prije viđen, testirati proizvode u digitalnom okruženju što značajno pojačava interakciju i zadovoljstvo kupaca. Kroz VR tehnologiju kupci mogu isprobati proizvode čak prije njihove virtualne kupovine, umirujući njihove nesigurnosti prilikom kupovine te potencijalno smanjujući povrate proizvoda.

Na primjer, Optika Anda integrirala je virtualno ogledalo na svoju web stranicu koje omogućuje korisnicima da isprobaju različite modele naočala online, unaprjeđujući korisničko iskustvo i upotrebljivost njihove e-trgovine (Slika 1.).

## Slika 1. Virtualno ogledalo Optike Anda za isprobavanje naočala



Izvor: Izrada autorice prema: Optika Anda, Virtualno ogledalo za isprobavanje naočala. Dostupno na: [https://optika-anda.com/virtualno-ogledalo?srsId=AfmBOoqDKV6mDfU\\_IltIPqWW-5IPiY4GG6j-QNkeGRosb9VDKH4EhaPM](https://optika-anda.com/virtualno-ogledalo?srsId=AfmBOoqDKV6mDfU_IltIPqWW-5IPiY4GG6j-QNkeGRosb9VDKH4EhaPM) (pristupljeno 28. kolovoza 2024.)

Automatizacija u maloprodaji izražava se kroz automate (Tablica 2.). Dok su se pekarski proizvodi nekada kupovali u tradicionalnim, ručno vođenim pekarnicama uz puno pažnje posvećene kupcima, sada su stvari evoluirale u korist automata koji nude širok izbor pekarskih proizvoda.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci prodaje putem automata

Prednosti	Nedostaci
Poboljšanje efikasnosti i ušteda troškova	Tehnički kvarovi i troškovi održavanja
24-satna usluga	Nedostatak međuljudske interakcije
Praktičnija i personaliziranija kupovina	Upravljanje proizvodom i ažuriranja proizvoda
Proširenje kanala na više lokacija čime, a time razvija fleksibilnost	Pitanja sigurnosti i privatnosti

Izvor: Izrada autorice prema: PCM (2023.), Linija Automata: Kompromis između prednosti i mana. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/ukratko-prednosti-i-nedostaci-e-trgovine/> (pristupljeno 03.rujna 2024.)

Ovi automati omogućuju kupcima kontinuiranu kupovinu 24 sata dnevno putem kreditnih/debitnih kartica ili gotovine, bez potrebe za osobljem koje radi u smjenama. Ova inovacija omogućuje kupcima da profitiraju iz pekarnice na još fleksibilniji i praktičniji način nego ikad prije, prateći njihove trenutne navike potrošnje. Primjer jednog kruhomata prikazuje Slika 2.

Slika 2. Kruhomat Panissimo u Medulinu



Izvor: Izrada autorice.

U nastavku se predstavlja uloga Internet stvari (IoT) i pametnih tehnologija u suvremenoj maloprodaji.

### **3.3. Uloga Internet stvari (IoT) i pametnih tehnologija u suvremenoj maloprodaji**

Uspješno implementiran IoT (Internet stvari) ključni je element poslovne budućnosti. Tehnologija Internet stvari koristi već poznate moderne tehnologije za očitavanje informacija, pretvorbu tih informacija u električki signal te njegovo slanje u kontrolnu aplikaciju. Omogućuje praćenje ponašanja u stvarnom vremenu kada su fizički objekti povezani s internetom. Unošenje takvih podataka u informatički sustav omogućuje postizanje optimalne učinkovitosti koja usmjerava čovjeka prema pametnim sustavima s većom efikasnošću (Ashton, 2009.).

Neke od tehnologija koje sadrži tehnologija Internet stvari jesu:

- Pametni mobiteli
- Mrežne tehnologije
- Stroj stroju
- Raspberry Pi
- Ipv6 protokol
- Pretvornici i pokretači
- RFID tehnologija
- NFC tehnologija.

Primjena ovakvih pametnih tehnologija u maloprodaji donosi neviđenu razinu povezanosti i interakcije. Trgovine mogu prikupljati informacije u stvarnom vremenu pomoću pametnih uređaja poput senzora za praćenje zaliha, te čak koristiti funkcionalnosti za predviđanje budućih kupnji kako bi optimizirale svoje poslovanje. RFID i tehnologija senzora omogućuju računalima da promatraju, identificiraju i razumiju svijet bez ograničenja podataka koje unose ljudi (Ashton 2009).

Pametne police, na primjer, mogu automatski obavijestiti upravitelja trgovine ako artikl nestane s polica, čime se osigurava brza obnova zaliha. Nadalje, IoT omogućuje ovo putem povezanih uređaja koji korisnicima omogućavaju dijeljenje svojih preferencija i dobivanje personaliziranih ponuda. Sve to podiže kvalitetu korisničkog iskustva i poslovnu efikasnost.



Disney World je predstavio svoj prvi nosivi „MagicBand“, što bi u prijevodu značilo magična narukvica, koju podržava IoT kako bi gostima pružila što bolja i nezaboravnija usluga te kako bi se upravljalo linijama, automatiziralo plaćanje i upravljanje gostima. Ova narukvica nudi gostima širok raspon značajki za uzbudljive događaje u DisneyWorldu, a uskoro i u Disneylandu (Slika 3.).

Slika 3. MagicBand



Izvor: Digiteum (2022.), *How to Use Internet of Things (IoT) in the Retail Industry: Examples, Use Cases and Applications*. Dostupno na: <https://www.digiteum.com/internet-of-things-retail-industry/> (pristupljeno 29. kolovoza 2024.)

Slijedi pojašnjenje uloga proširene i virtualne stvarnosti u iskustvu kupnje.

### 3.4. Proširena i virtualna stvarnost u iskustvu kupnje

Proširena stvarnost (AR) i virtualna stvarnost (VR) zasigurno transformiraju korisničko iskustvo proizvoda i usluga. Kupci mogu istraživati proizvode u stvarnom svijetu pomoću AR-a te doživjeti potpuno uronjeno iskustvo istraživanja proizvoda ili trgovina kada koriste VR. Primjerice, AR aplikacije omogućuju isprobavanje

namještaja kod kuće (i provjeru kako se uklapa u interijer) te virtualnu kupovinu u trgovinama diljem svijeta koristeći VR tehnologiju.

Ove tehnologije značajno unapređuju korisničko iskustvo, potiču angažman kupaca te inovacije u maloprodaji. Primjerice, uz pomoć AR tehnologije, Mercedes pruža potencijalnim kupcima mogućnost konfiguriranja automobila putem svoje web stranice prije nego što ga fizički vide. To im omogućuje da unaprijed prilagode vozilo prema vlastitim potrebama u smislu modela, boje i specifikacije interijera, omogućujući svakom kupcu da vizualizira kako će odabrani dodaci poboljšati izgled konačnog proizvoda. Pomoću AR tehnologije kupci mogu detaljnije istražiti izgled i veličinu neke pasmine pasa u stvarnom životu koristeći svoje internetske uređaje, olakšavajući tako proces donošenja odluke o kupnji.

Ove promjene u tehnologiji oblikuju maloprodajnu industriju i pružaju trgovinama nove alate i načine kako biti učinkovitiji te unaprijediti iskustvo kupovine. Prilagođavanje digitalnoj transformaciji koja uključuje automatizaciju te AR/VR tehnologiju omogućuje trgovinama da udovolje potrebama svojih kupaca te se uspješno natječu na tržištu.

## 4. Analiza ponašanja kupaca

### 4.1. Razvoj i trendovi u kupovnim navikama

Promjene u načinu života i društvenim vrijednostima, te tehnološka evolucija koja rezultira stvaranjem inovativnijih proizvoda osvajaju tržište na način koji je teško zamisliti. Prijelaz s tradicionalnih fizičkih trgovina na digitalne ključno je utjecao na način na koji kupci dobivaju informacije i obavljaju kupovinu.

E-trgovina je olakšala kupcima pregledavanje široke ponude proizvoda, potičući ih na kupovinu iz udobnosti vlastitog doma. Kako bi bili objektivni, rast personalizacije usluga je postalo sve važnije jer su očekivanja kupaca sve veća. Kupci očekuju da brendovi prepoznaju njihove stvarne preferencije na temelju prošlih kupovina.

Sada su održiva potrošnja i odgovorni izbori postali ključni prilikom kupovine. Potrošači su postali svjesniji utjecaja svojih odluka na okoliš i društvo, te stoga preferiraju brendove koji provode održive prakse i koji transparentno objašnjavaju svoje društveno odgovorno poslovanje. Nadalje, trgovci moraju prihvatiti zelene i etičke trendove te ih implementirati u svoj poslovni model na odgovoran način.

### 4.2. Utjecaj mobilnih aplikacija i digitalnih platformi

Meeker (2019) tvrdi da su mobilne aplikacije i digitalne platforme ključne za današnji maloprodajni ekosustav, gdje kupci sve više istražuju proizvode, obavljaju transakcije i stupaju u kontakt s robnim markama putem mobilnih uređaja, što je ključno za uspjeh digitalnih kanala.

Ponašanje kupaca doživjelo je značajnu transformaciju – mobilne aplikacije i digitalne platforme potiču brz pristup uslugama/proizvodima te omogućuju kupovinu 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu s bilo koje lokacije.

Ove aplikacije često imaju *push* obavijesti za rasprodaje, programe vjernosti te praćenje narudžbi, što predstavlja značajna unaprjeđenja u iskustvu kupovine i angažiranosti korisnika. Korištenjem digitalnih platformi poput društvenih mreža i

internetskih trgovina, vlasnici trgovina mogu doseći širi krug potencijalnih kupaca te olakšati komunikaciju s njima.

Trgovine mogu analizirati ponašanje kupaca, prepoznati trendove uz pomoć alata za analizu podataka te prilagoditi svoje marketinške strategije. Stoga društvene mreže, poput Instagrama i Facebooka, te sve više TikToka, ovih dana predstavljaju ključne marketinške platforme za oglašavanje proizvoda ili usluga koje trgovine nude putem oglasa ili posebnih promotivnih kampanja usmjerenih ka različitim skupinama korisnika.

### **4.3. Omnichannel strategije i integracija fizičkih i digitalnih kanala distribucije**

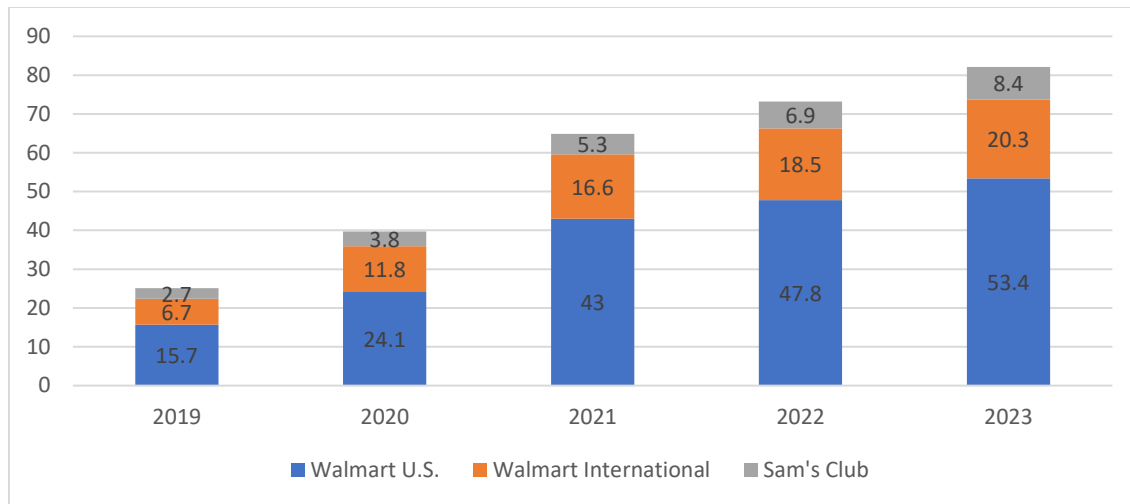
U posljednje vrijeme postala je uobičajena praksa u maloprodajnoj industriji spajanja online i offline prodajnih kanala (poznato kao „*omnichannel* strategija“). Integracija fizičkih i digitalnih kanala distribucije omogućuje kupcima nesmetanu kupovinu prijelazom s jednog kanala na drugi. Na primjer, kupci mogu pregledavati proizvode online i rezervirati ih za preuzimanje u fizičkoj trgovini ili naručiti proizvod iz udobnosti svojeg doma. Ova prilagodljivost poboljšava kupovno iskustvo i daje korisnicima suvremen osjećaj, pružajući im jednostavan i praktičan pristup kupnji.

Uspješne trgovine će biti one koje učinkovito primjenjuju višekanalnu strategiju kako bi imale bolju kontrolu nad zalihama i optimizirale operacije. Primjerice holistički sustav upravljanja zalihama omogućuje trgovinama praćenje razina zaliha u stvarnom vremenu, čime se rješavaju problemi nedostataka ili viškova zaliha. Višekanalne strategije pomažu trgovinama pratiti kupovne aktivnosti na svakom kanalu distribucije te reagirati na ponašanje kupaca u marketinške i prodajne svrhe.

Walmart je vodeći maloprodajni lanac u višekanalnoj prodaji te su nedavno u njegovom programu online trgovine izvršena značajna poboljšanja u iznos od 1,2 milijarde američkih dolara. Još jedan značajan uspjeh koji je obilježio navedeni lanac trgovina je pokretanje online usluga preuzimanja namirnica na 85 lokacija dovodeći ukupno 140 trgovina u 25 velegradskih tržišta koje omogućuju preuzimanje online narudžbe namirnica. Poduzeće također ima mnoge međunarodne operacije, djelujući kroz tri različita poslovna segmenta: Walmart

U.S., Walmart International i Sam's Club. U 2023. godini Walmart U.S. je ostvario prodaju putem e-trgovine od 53,4 milijarde američkih dolara, što predstavlja porast od oko 12 % u odnosu na 2022. godinu (Grafikon 6.) .

Grafikon 6. Internetska prodaja Walmart-a diljem svijeta, od fiskalne 2019. do 2023. godine, po odjelima



Izvor: Izrada autorice prema: Statista.com, Online sales of Walmart worldwide from fiscal year 2019 to 2023, by division (in billion U.S. dollars). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1109330/walmart-ecommerce-sales-by-division-worldwide/> (pristupljeno 27. kolovoza 2024.)

Prema Lewisu i Dartu (2014), omnichannel strategija je ključna za uspjeh suvremenih maloprodajnih poduzeća te je integracija svih kanala distribucije (od fizičkih trgovina do e-trgovina i mobilnih aplikacija) presudna kako bi kupci doživjeli dosljedno iskustvo, ključno za izgradnju dugoročnih odnosa i lojalnosti.

#### 4.4. Promjene u očekivanjima i zahtjevima kupaca

Kupci su danas iznimno sofisticirani i očekuju od trgovaca na malo više nego ikad. Zahtijevaju visoku personalizaciju, brzu isporuku i vrhunsku kvalitetu proizvoda. Zbog napretka tehnologije, maloprodajna poduzeća mogu bolje koristiti podatke o kupcima kako bi predvidjela njihove potrebe i prilagodila svoje ponude. Primjerice, pružanje personaliziranih preporuka temeljenih na prethodnim kupnjama ili sličnim

pretragama može značajno unaprijediti iskustvo kupovine na internetu i potaknuti prodaju.

S druge strane, kupci sve više traže kraće rokove dostave, fleksibilne povrate i transparentnost informacija od trgovaca. Brendovi koji ispunjavaju te zahtjeve imaju prednost nad konkurencijom jer mogu razviti stalnu lojalnost i povjerenje kupaca. Trgovine se neprestano suočavaju s izazovom poboljšanja usluga za svoje kupce dok ostaju konkurentne u dinamičnoj industriji.

Također je važno istaknuti događaje koji su ubrzali ove promjene u ponašanju i zahtjevima kupaca, poput pandemije COVID-19. koja je potaknula smanjenje posjeta fizičkim trgovinama. U uvjetima karantene, socijalnog distanciranja i zatvaranja fizičkih trgovina, ljudi su se okrenuli online kupovini i digitalnim uslugama. To je rezultiralo većim prihvaćanjem mobilnih aplikacija, e-trgovine, automatizacije i personalizacije. Trgovci su morali brzo prilagoditi prodajne strategije kako bi udovoljili specifičnim potrebama kupaca i pružili sigurno iskustvo kupovine koje je brzo i efikasno.

Analiza ponašanja kupaca ključna je za prepoznavanje promjena u njihovim navikama i oblikovanje odgovarajućih poslovnih strategija. Promjenjivo ponašanje kupaca potaknuto mobilnim aplikacijama i digitalnim platformama, važnost višekanalnih strategija i novi zahtjevi kupaca igraju vitalnu ulogu u uspješnom modeliranju poslovnih strategija. Trgovci koji mogu prilagoditi svoje strategije i djelovati u rastućem tržištu s novim metodama kupovine, mogu se uspješno izdvojiti od konkurencije osiguravajući dugoročnu tržišnu prednost.

## **5. Glavni izazovi za maloprodaju u budućnosti**

### **5.1. Održavanje standarda i kvalitete usluga**

Jedan od najvećih izazova u suvremenoj maloprodaji jest zadržavanje koraka sa sve većim zahtjevima kupaca, dok se edukatori trude pratiti korak s time. Trgovci se trude da ispune ove standarde ne ugrožavajući kvalitetu usluge. Važnost odjela za zadovoljstvo zaposlenih u trgovini sve više raste, fokusirajući se na različite kanale distribucije – fizičke trgovine/supermarketi, online aplikacije i moderne mobilne opcije za kupovinu.

Konzistentnost usluge je ključna, a kupci sada očekuju istu razinu kvalitete bez obzira na to kako pristupaju trgovini. To zahtjeva od poduzeća da pruže istu razinu usluge na svakoj točki interakcije sa svakim kupcem, bez obzira je li riječ o kontaktu u fizičkoj trgovini ili preko aplikacije i web stranice. Pitanje koje se postavlja je da li će brzina prilagođavanja tržištu zavisiti od brzine ispunjavanja ovih standarda.

Kako poduzeća postaju sve vještija u upravljanju podacima o kupcima, primjećuje se trend koji dodatno otežava ovaj zadatak. To znači da će poduzeća također morati uložiti resurse u redovno obučavanje svojih zaposlenih kako bi održala korak sa standardnom uslugom i prevladala izazove koje im nameće tržišna konkurencija.

### **5.2. Izazovi u implementaciji novih tehnologija**

Napredak tehnologije definitivno je otvorio širok spektar mogućnosti, ali i postavio nekoliko kompleksnih izazova za maloprodaju (kao i za ostale industrije). Današnji dolazak novih tehnologija, poput umjetne inteligencije (AI), automatizacije, proširene stvarnosti (AR) i analitike velikih podataka, ključan je čimbenik za održavanje koraka s konkurencijom, no njihova integracija zahtijeva veće troškove nego ikada prije.

U maloprodaji se susreće sličan temeljni princip gdje će trgovci morati uložiti značajno više sredstava u istraživanje, razvoj i implementaciju ovih tehnologija nego što bi mogli ostvariti uštede ili povrat uloženog (unatoč potencijalno boljoj operativnoj učinkovitosti i personalizaciji za kupce). Zuboff (2019) sugerira da bi sve

inovacije koje maloprodaja ubacuje u svoje trgovine putem poboljšanih tehnologija i automatizacije mogle smanjiti ljudsku interakciju. Ipak, uz njih je moguće postići znatno veću poslovnu produktivnost. No postoji rizik da bi te tehnologije mogle dovesti do gubitka ljudskog dodira te stvoriti jaz između ljudi i strojeva smanjujući emocionalnu vezanost. Stoga je jedan od najvećih izazova usklađivanje novih tehnologija s postojećim sustavima i procesima.

U nekim slučajevima trgovci na malo moraju paziti da novi tehnološki elementi ne istisnu iz uporabe one elemente prilagođene ljudima. Iako usluge poput samoposlužnih blagajni i robotike mogu povećati efikasnost kroz automatizaciju, postoji opasnost da se ljudski dodiri izgube u tom procesu – element poslovanja koji mnogi kupci visoko cijene zbog povjerenja i lojalnosti koje on stvara.

Također, tehnologije poput umjetne inteligencije i analitike podataka generalno zahtijevaju stručno korisničko iskustvo (dosta više od iskustva u korištenju općenite tehnologije) kako bi se uspješno implementirale, što dodatno stvara poteškoće u povezivanju ovih sustava s nedovoljno obučanim zaposlenicima. Zaposlenici u maloprodaji trebaju redovitu obuku kako bi učinkovito koristili nove tehnologije i pružili kvalitetnu uslugu. Nadalje, potreba za mijenjanjem tehnoloških rješenja predstavlja još jednu prepreku koju poduzeća moraju savladati. Investicije u tehnologiju nisu jednokratne – to je stalno putovanje koje zahtijeva zamjenu i modificiranje sustava kako bi se prilagodili novim potrebama tržišta i promjenama u ukusu kupaca.

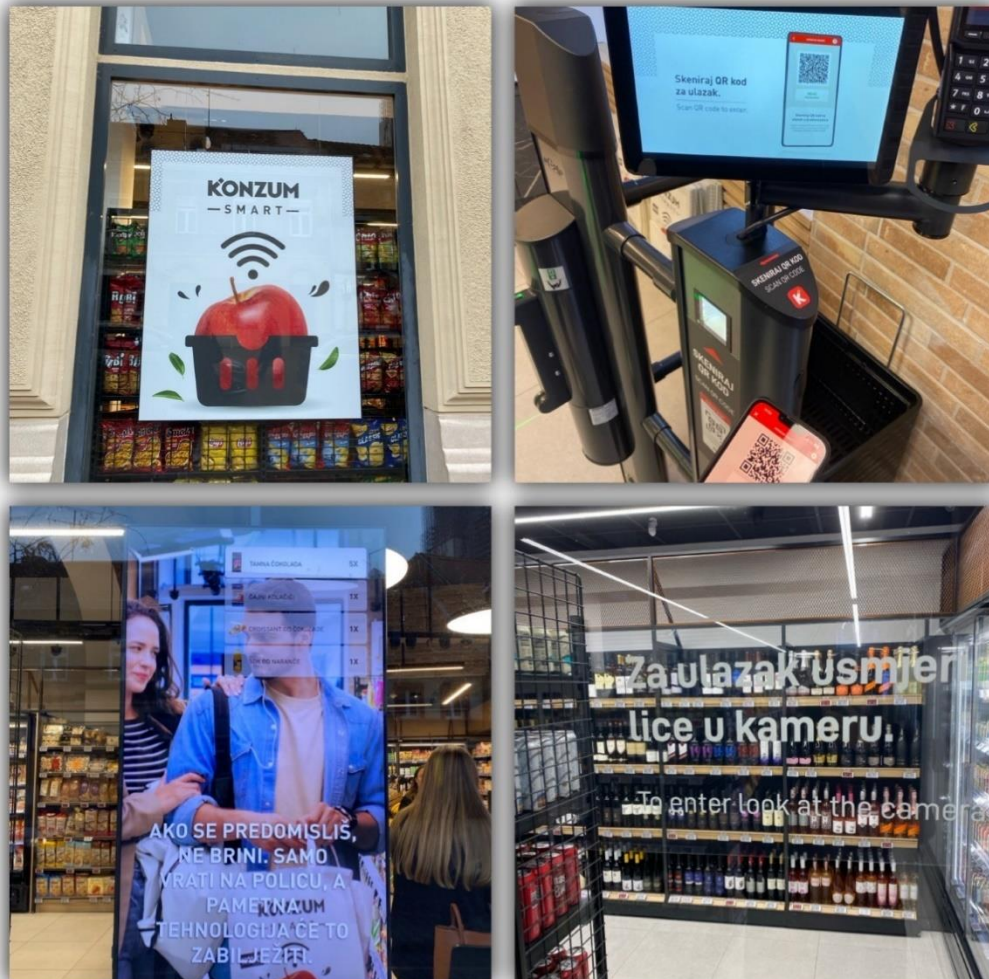
### **5.2.1. Konzum Smart**

Upravo sada, automatizacija zamjenjuje određene komponente potrebne za funkcioniranje robnih trgovina prema praksama koje se trenutno primjenjuju u maloprodaji (na primjer, automatizirana potvrda/narudžba putem Bluetooth regulacijske tehnologije u uredima, poput Beacons koji se koristi u trgovinama Konzuma u Zagrebu). Trgovina bez osoblja radi na način da kupci koriste mobilnu aplikaciju za ulazak u prostor, preuzimaju s police što im treba te zatim plaćaju proizvode putem automatiziranog procesa samoprovjere u roku od nekoliko sekundi nakon što odu iz trgovine. Korištenjem određenog iznosa iz svog računa unutar



aplikacije, skeniraju QR kod pri ulasku u trgovinu i odabiru proizvode bez čekanja u redu na blagajni (Slika 4.).

Slika 4. Konzum Smart trgovina u Zagrebu



Izvor: Izrada autorice.

Aplikacija bilježi sve što korisnici odaberu putem kamera i senzorskih sustava, pri čemu se ukupni iznos oduzima od registriranih računa kupaca. Cilj je učiniti pregledavanje jednako brzim i jednostavnim kako bi kupac trenutno mogao vidjeti sve, što je posebno korisno kada tradicionalne trgovine nisu dostupne poput praznika. Takva inovacija predstavlja sjajan primjer ravnoteže koju trgovci na malo nastoje postići između pružanja tehnoloških opcija i održavanja odgovarajuće korisničke usluge.

Tehnologija može biti superiornija od ljudi na mnoge načine, ali ostavlja prazninu koju treba uzeti u obzir kada se želi najbolje zadovoljiti potrebe kupaca koji preferiraju osobno iskustvo. U okruženju koje neprestano evoluirá, uspješna poduzeća će biti ona koja mogu brzo implementirati nove poslovne modele u svoje operacije te pametno integrirati tehnologiju, održavajući ravnotežu između automatizacije i ljudskog faktora.

### 5.2.2. McDonalds robot

Poduzeće McDonalds konstantno vodi računa o razvoju i ažuriranju svojih usluga a to možemo potkrijepiti primjerom McDonalds-a iz Slovenije. McDonalds Slovenija je 2021. godine neke od svojih fast food restorana pojačalo konobarskim osobljem. Radi se o robotu koji ima ljudske sposobnosti te je zamijenio čovjeka u obavljanju konobarskih obveza. To se odnosi na pomoć u serviranju naručenih jela na stolove te i pospremanje istih (Slika 5.).

Slika 5. McDonalds robot za serviranje jela



Izvor: *Uporabnastran (2021.), V McDonald'su vam hrano do mize lahko dostavi tudi robot / McDonald's Slovenija v petih restavracijah testira strežbo hrane z roboti za postrežbo. Dostupno na: <https://www.blog.uporabnastran.si/2021/12/13/mcdonalds-robot-dostava-hrane-restavracijao-do-mize-lahko-dostavi-tudi-robot-mcdonalds-slovenija-v-petih-restavracijah-testira-strezbo-hrane-z-roboti-za-postrezbo/> (pristupljeno 29. kolovoza 2024.)*

### **5.3. Zaštita privatnosti i sigurnost podataka**

Rastuća digitalizacija za maloprodajna poduzeća znači veće oslanjanje na prikupljanje i obradu podataka o kupcima kako bi prilagodila ponude za bolje korisničko iskustvo. No, ovo donosi izazove u održavanju sigurnosti podataka i privatnosti. Ugroženi podaci i zloupotreba informacija o klijentima mogli bi narušiti povjerenje kupaca u poduzeća, što može rezultirati ozbiljnim financijskim gubicima i narušavanjem reputacije. Zbog strožih zakona, poput Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) nedavno uspostavljene u cijeloj Europskoj uniji, trgovci moraju biti izuzetno pažljivi s podacima svojih kupaca.

Ovo uključuje stalna ulaganja u sigurnosne sustave, obuku zaposlenika o najboljim praksama za zaštitu podataka te pridržavanje zakonskih propisa. Unatoč zabrinutosti za privatnost svojih kupaca, poduzeća sada moraju razmotriti kako tehnologija može pratiti ponašanje kupaca (poput kolačića na web stranicama ili sustava prepoznavanja lica u trgovinama) te kako korisnici koriste analitiku podataka unutar aplikacija. Jedan od ključnih izazova za maloprodaju u budućnosti bit će pronalazak ravnoteže između personalizacije i zaštite privatnosti.

### **5.4. Konkurentnost i prilagodba maloprodajnih poslovnih modela na tržištu**

Trgovci u maloprodajnom sektoru suočavaju se s iznimno žestokom konkurencijom, ne samo od postojećih konkurenata već i od novih igrača na tržištu, poput platformi za e-trgovinu i digitalne ekonomije. Zbog toga je maloprodajni sektor prisiljen neprestano evoluirati kako bi ostao konkurentan.

Primjerice, implementacija višekanalnih strategija koje kombiniraju fizičke trgovine s online kanalima distribucije donosi svoje izazove. To zahtijeva ulaganje u tehnologiju, logistiku te integraciju podataka kako bi se osiguralo da iskustvo bude funkcionalno za kupce bez obzira na to koje aplikacije ili platforme koriste. Štoviše, sve veća popularnost modela prodaje direktno potrošaču (D2C) dodatno pojačava pritisak na tradicionalne trgovce koji se moraju kontinuirano inovirati u pogledu ponude proizvoda i načina kako ih nude da bi zadržali lojalnost kupaca. Osim

tehnoloških promjena, maloprodajna poduzeća moraju prilagoditi svoje poslovanje kako bi ono bilo održivo. Smjer u kojem se kreću kupci jasan je. Stoga trgovci moraju biti spremni na veće zahtjeve za ulaganjem u održivost u proizvodnji, distribuciji i poslovanju. Ovo je zaokret koji zahtijeva promjenu u stavu i u sustavu, koliko god bio tehnički orijentiran, a koji sigurno treba dokazati svoju važnost prema zahtjevima tržišta.

## **5.5. Regulacije i zakonodavni izazovi**

Sektor maloprodaje se suočava s moćnim regulatornim okruženjem koje zahtijeva poslovnu transformaciju da bi se postigla prilagodba promjenama vladinih propisa. Prilagodba u maloprodaji će biti obimna zbog sve jačih propisa o zaštiti potrošača, ekologiji, radničkim pravima i digitalnoj privatnosti, zahtijevajući značajna ulaganja kako bi se održala pravna usklađenost.

Posebice u globalnom poslovanju, poduzeća se moraju pobrinuti da njihovo poslovanje bude usklađeno s različitim zakonima različitih zemalja. Prilagodba obuhvaća promjene u marketinškim strategijama, opskrbnom lancu te prilagodbu lokalnim ekološkim ili radnim standardima. Nadalje, potrebno je brzo reagirati na nove zakone u području digitalnog poslovanja – primjerice na propise o zaštiti podataka o kupcima koji mogu rezultirati visokim novčanim kaznama za prekršaje.

Druga važna pitanja uključuju održivost, ekološku osviještenost te potrebu za transparentnošću u poslovanju. Konstantno raste zakonodavni pritisak za promicanje odgovornog poslovanja, posebno u području izvještavanja o okolišu i smanjenja negativnog utjecaja na prirodu. Ovi zahtjevi postaju integrirani u poslovne modele poduzeća koja žele ostati konkurentna, uz ograničenja koja nameće sukladnost s propisima.

## 6. Strategije i prilagodbe maloprodajnih poduzeća

### 6.1. Prilagodba tehnološkim promjenama i inovacijama

Prilagodba tehnologije sada je ključan element poslovanja u maloprodajnoj industriji. Nove tehnologije ne samo da mijenjaju način poslovanja poduzeća već i definiraju što kupci očekuju od njihovog iskustva. Maloprodajna poduzeća imaju moć kontrolirati i upravljati svojim poslovanjem koristeći napredne tehnologije poput umjetne inteligencije, *blockchain*-a ili čak IoT (Internet stvari) na terenu. To omogućuje personalizirano iskustvo kupovine gdje se podaci o kupcima analiziraju kako bi se razvili ciljani pristupi u svrhu marketinga i prilagođene ponude.

Automatizacija logističkih procesa od skladištenja do isporuke smanjuje troškove i povećava brzinu operacija, dok digitalne platforme pomažu poduzećima besprijekorno integrirati online i offline prodaju. Nadalje, napretci poput virtualne stvarnosti (VR) i proširene stvarnosti (AR) u fizičkim trgovinama vode kupce u potpuno novo iskustvo. Ipak, prednosti tehnološke podrške dolaze s povezanim troškovima, pa prilagodba u tom pogledu zahtijeva investiciju. Na tržištu, poduzeća koja uspiju implementirati tehnologiju u svoje poslovanje brzo stječu konkurentsku prednost, dok poduzeća koja to ne čine riskiraju gubitak tržišnog udjela. To također zahtijeva transformaciju internih procesa poput povezivanja poslovnih odjela ili osposobljavanja osoblja za nove uloge usmjerene na digitalne strategije i upravljanje podacima. U ovom kontekstu, agilnost je ključna: poduzeća moraju brzo reagirati na promjene i prilagoditi svoj poslovni model sukladno tržišnim trendovima.

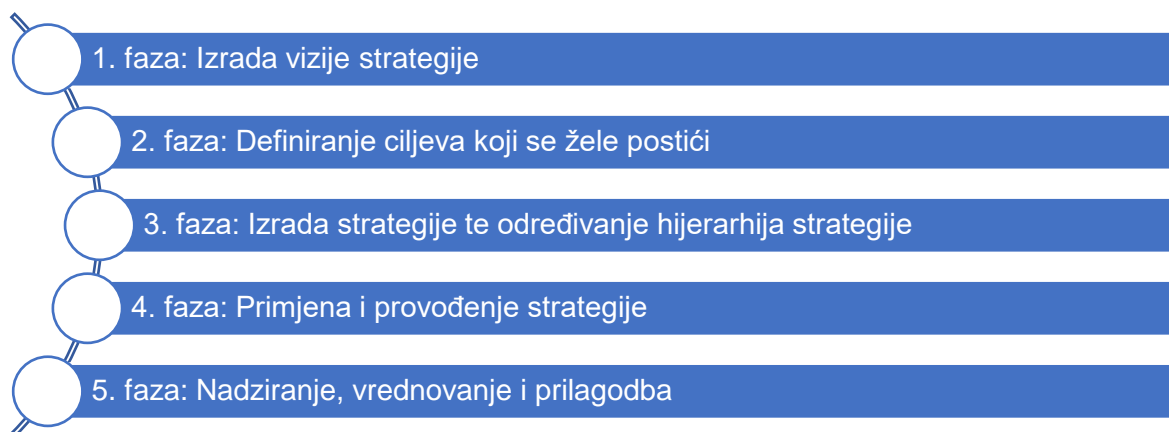
Osim ulaganja u tehnologiju, poduzeća se moraju usredotočiti na uspješno integriranje novih rješenja u postojeće sustave bez narušavanja svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Neki ističu da povezivanje raznih tehnoloških platformi zahtijeva značajnu podršku IT stručnjaka kako bi sve funkcioniralo bez problema, od upravljanja zalihama do korisničke podrške. Nadalje, prevladavanje tih prepreka zahtijeva razumijevanje osnovnih potreba korisnika i sposobnost prepoznavanja novih tehnologija koje će doživjeti masovno usvajanje. Poduzeća koja uspješno mogu implementirati nove tehnologije bez ugrožavanja krajnjeg korisničkog iskustva imat će najveću korist na tržištu, koje postaje sve konkurentnije.

Isto tako, teško je pratiti neprekidni tempo novih tehnologija. Uspješna poduzeća stalno ulažu u istraživanje i razvoj kako bi ostala ispred najnovijih tehnoloških trendova. To je posebno važno zbog trenda digitalne transformacije koji prisiljava poduzeća na reviziju i obnovu svojih poslovnih modela te postojećih procesa kako bi ostala najkonkurentnija za nove prilike koje tehnologija pruža. Takva prilagodba postaje stalni proces umjesto jednokratnog poduhvata, zahtijeva strateški pristup i dalekovidnu viziju.

## 6.2. Razvoj i primjena strategija za integraciju kanala distribucije

Strategija se definira kao način poslovanja, provedbe poslovnih poteza i pristupa kojima se nastoji privući kupce, biti bolji od konkurenata, povećati poslovanje, upravljati procesima unutar i izvan organizacije te na kraju postići željene ciljeve. Strategija neke organizacije razlikuje se od strategije konkurenata te se može zaključiti da je upravo ona „osobni plan igre“ organizacije (Glavica,2023).

Grafikon 7. Faze razvijanja i implementacije strategije



Izvor: Izrada autorice prema: Glavica, K. (2023.), *Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/453897> (pristupljeno: 27. kolovoza 2024.)

Jedan od pristupa integraciji kanala distribucije – *omnichannel* pristup, postao je ključan element prodaje, koji zahtijeva pažljivu implementaciju od strane suvremenih maloprodajnih poslova. To znači da korisnici mogu doživjeti brend kroz

različite točke kontakta (poput fizičkih trgovina, web stranica, aplikacija ili društvenih medija), koje se međusobno nadopunjuju.

Prednosti dobro osmišljene višekanalne strategije su mnogobrojne. Ona omogućuje poboljšano upravljanje zalihama kako bi se minimizirala prekomjerna zaliha ili izbjegla situacija njihova nedostatka. Kupci imaju mogućnost kupovati proizvod online i isprobati ga/kupiti u trgovini ili prvo pogledati proizvod u trgovini te ga zatim naručiti putem telefona/računala. Ove fleksibilnosti doprinose stvaranju pouzdanog korisničkog iskustva koje rezultira većom vjernošću brendu i povećanom prodajom.

Na primjer, poznata trgovina sa odjevnim predmetima Bershka uz fizičke trgovine upravlja i online trgovinom koja nudi mogućnost naručivanja robe uz dostavu na odgovarajuću odnosno željenu adresu, dostavu na paketomate uz osobno prikupljanje paketa te nudi besplatnu dostavu u fizičku trgovinu gdje ju se također osobno prikuplja. Prilikom dostave proizvoda u fizičku trgovinu ima se mogućnost isprobavanja naručenog proizvoda te ukoliko nešto ne odgovara ima se isto tako mogućnost besplatnog vraćanja proizvoda na način da ga se odnese natrag u fizičku trgovinu koja obavlja daljnji proces povrata, a povrat novca se dobije u vrlo kratkom roku.

Integracija kanala distribucije nosi sa sobom brojne prepreke. Potrebna je usklađenost logističkih procesa, moderiranje informacijskih sustava te suradnja svih odjela unutar poduzeća. Učinkovitost višekanalne strategije leži u sposobnosti poduzeća da upravlja podacima o kupcima te ih operativno koristiti. Također je važno ulagati u obuku zaposlenika kako bi mogli iskoristiti nove alate i tehnologije te pružiti diferencirane usluge u svim kanalima distribucije.

### **6.3. Unapređenje korisničkog iskustva i usluga**

Zadovoljstvo i potrebe kupaca imaju ključnu ulogu u održavanju vjernosti kupaca što znači postizanje dugoročnog uspjeha za maloprodajna poduzeća. Kupci su sve zahtjevniji i traže jedinstveno iskustvo brenda u svakom kontaktu s poduzećem. Fokusanjem na korisničko iskustvo kao glavni prioritet, maloprodajno se poduzeće može istaknuti na izuzetno konkurentnom tržištu i izgraditi robnu marku u koju kupci imaju povjerenja. Personalizirano iskustvo je najbolja strategija za unapređenje

korisničkog iskustva. Također, korištenje analitike omogućuje poduzećima da stvore detaljne profile kupaca i prilagođene ponude koje potiču dugoročnu lojalnost kod kupaca.

Uz to, uvođenje alata poput *chatbota* i virtualnih asistenata može unaprijediti korisničku uslugu omogućujući brzo i učinkovito rješavanje upita. Coolinarka, prepoznatljiva po brojnim receptima i inspiraciji za kuhanje, sada olakšava svijet kuhanja kroz jedinstvenog *chatbota* (Slika 6.). Ovaj pametni pomoćnik odgovara na sva pitanja o receptima te pruža stručne savjete u stvarnom vremenu. Bez obzira trebate li upute za pripremu obroka, zamjenske ideje za sastojke ili jednostavno savjete i trikove za kuhanje — Coolinarka *chatbot* je uvijek dostupan za pomoć.

Slika 6. AI kulinarska pomoćnica

Prva svoje vrste u ovim krajevima. Pomoći ću ti da među čak 5000 recepata by Coolinarika pronadeš upravo ono što trebaš. Uz mene ćeš lakše moći odabrati uravnotežen jelovnik, pripremiti brz desert, iznenaditi prijatelje super večerom... Oduševit će te koliko toga možemo zajedno skuhati! 😊

PIŠI MI NA WHATSAPP

Ivana: Hej, COOLIE, u hladnjaku imam cvjetaču i ne znam kako je upotrebiti. Imaš li neki prijedlog?

Coolie: Možeš pripremiti ukusnu salatu od karfiola s orasima i skutom.

**Počni sa mnom razgovarati, a ja ću se potruditi:**

- Prepoznati te pri svakom sljedećem posjetu.
- Medu množtvom recepata pronaći one koji ti se najviše sviđaju.
- U potpunosti prilagoditi jela tvojim prehrambenim navikama.
- Zapamtiti koja jela voliš, a koja ne voliš.
- Izbjegavati ponudu namirnica koje ne smiješ jesti.
- Planirati izradu jelovnika, uštedjeti, čak i smanjiti otpad hrane.

Izvor: Coolinarka, AI kulinarska pomoćnica. Dostupno na: <https://www.coolinarika.com/coolie/> (pristupljeno 29. kolovoza 2024.)



Maloprodajna poduzeća koja uspješno vode fizičke i online trgovine na svim kontaktnim točkama značajno poboljšavaju zadovoljstvo kupaca. Programi vjernosti, brze politike povrata proizvoda i opcije beskontaktnog plaćanja dodatno unaprjeđuju korisničko iskustvo. Važno je neprestano pratiti i procjenjivati učinkovitost tih mjera kako bi se održala visoka razina usluge.

## **6.4. Edukacija i razvoj vještina zaposlenika**

Edukacija i osposobljavanje zaposlenika ključ su uspjeha u današnjim trgovinskim linijama – posebice kada su prisutne brze promjene poput tehnoloških inovacija i potreba kupaca. Ulaganjem u obuku svojih djelatnika, maloprodajna poduzeća održavaju visoku razinu kompetencije unutar svojih timova što pozitivno utječe na kvalitetu usluge koju pružaju kupcima. Edukacijski programi mogu obuhvaćati raznolike teme – od tehnoloških alata i platformi do razvoja mekih vještina poput komunikacijskog stila, prodajnih tehnika i upravljanja vremenom. Dodatno, pravilna obuka i motivacija zaposlenika omogućuje im da uspješno savladaju izazove na radnom mjestu te bolje odgovore na zahtjeve kupaca.

Isto tako, obuka zaposlenika ključna je za prilagodbu tržišnim promjenama, no sukladno tome, u eri digitalizacije maloprodaja se sve više seli online. Stoga je važno da zaposlenici nauče biti jednako učinkoviti u online okruženju kao i u fizičkim trgovinama. Neprekidno ulaganje u razvoj svojih zaposlenika ključno je za poticanje inovacija i dugoročnu prilagodljivost.

## **6.5. Primjeri uspješnih prilagodbi**


### **6.5.1. IKEA**

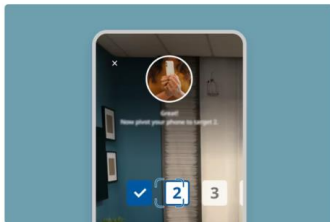
Jedan od izvrsnih primjera uspješne prilagodbe tehnološkim inovacijama je IKEA, tradicionalni lanac trgovina koji je uspješno transformirao svoje poslovanje putem digitalizacije i genijalnih strategija proširenja diljem svijeta. IKEA je predstavila inovativne aplikacije za planiranje interijera koje svojim kupcima omogućuju da virtualno vide kako bi njihovi odabrani proizvodi izgledali u njihovom domu putem proširene stvarnosti prije same kupovine (Slika 7.).

## Slika 7. IKEA kreativ aplikacija

### Intuitivno dizajniraj svoj prostor

Skeniraj prostoriju u aplikaciji IKEA i provjeri kako će namještaj i dodaci izgledati u tvojem osobnom prostoru.

 Nabavi aplikaciju IKEA



#### Skeniraj

Skeniraj prostoriju u aplikaciji IKEA. Postupak je jednostavan uz detaljne upute na zaslonu.



#### Izbriši

Doslovno samo jednim klikom virtualno ukloni neželjeni namještaj i druge predmete.



#### Dizajn

Osmisli idealnu prostoriju u aplikaciji ili na IKEA.com. Spremi ideje i podijeli s drugima dodatne informacije.

Izvor: IKEA, IKEA kreativ. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/home-design/learnmore/> (pristupljeno: 29. kolovoza 2024.)

Ova dodatna mogućnost ne samo da je unaprijedila korisničko iskustvo već je i potaknula prodaju privlačeći pritom mlađu publiku koja preferira digitalna rješenja. U nastavku se daje primjer prilagodbe Mercedes Benz tržišnim promjenama

### 6.5.2. Mercedes-Benz

Još jedan izvrstan primjer prilagodbe tržišnim promjenama je vrlo poznat proizvođač automobila – Mercedes-Benz. Uz pomoć AR tehnologije, Mercedes pruža potencijalnim kupcima mogućnost konfiguriranja automobila putem svoje web stranice prije nego što ga fizički vide. To im omogućuje da unaprijed prilagode vozilo prema vlastitim potrebama u smislu modela, boje i specifikacije interijera, omogućujući svakom kupcu da vizualizira kako će odabrani dodaci poboljšati izgled konačnog proizvoda.

Slika 8. Konfiguracija vozila Mercedes-Benz-a

Konfigurirajte svoje vozilo sada Učitaj konfiguraciju →

Svi modeli **AMG** MAYBACH

**Vrsta pogona**

- Električni
- Plug-in Hibrid

**Tip vozila**

- Limuzine
- SUV-ovi
- Karavani
- Kompakti
- Coupéi
- Cabrioleti & Roadsteri

**Vidi sve**

**Limuzine**

- EQE Limuzina**  
od 105.520,00 € [a]  
Električni
- EQS Limuzina**  
od 100.520,00 € [a]  
Električni
- A-klasa Limuzina**  
od 43.238,92 € [a]  
Dostupan hibrid
- C-klasa Limuzina**  
od 44.990,10 € [a]
- E-klasa Limuzina**  
od 77.445,74 € [a]
- S-klasa Limuzina**  
od 141.179,49 € [a]  
Ukupna cijena (uklj. PDV i PPMV)\*  
**152.830,00 EUR** Sjedeći koraci

**G 580 s EQ-tehnologijom**

**Motor**

**Inačice**

**Vanjština**

- Dizajn
- Boje**
- Naplatci
- Pribor za vožnju izvan ceste
- Dodaci za vanjštinu

**Unutrašnjost**

**Multimedija i sigurnost**

**Pogon i podvozje**

**Sažetak**

**Metalik**

- Sve
- Metalik
- Štandard

- Magnetit crna metalik [LU-183]**  
0,00 EUR sa potencijalnim dodatnim troškovima zbog dodatne potrebne opreme.
- Opsidijan crna metalik [LU-197]**  
0,00 EUR sa potencijalnim dodatnim troškovima zbog dodatne potrebne opreme.
- Iridij srebrna metalik [LU-775]**  
0,00 EUR sa potencijalnim dodatnim troškovima zbog dodatne potrebne opreme.
- Sodalite plava metalik [LU-842]**  
0,00 EUR sa potencijalnim dodatnim troškovima zbog dodatne potrebne opreme.

Izvor: Mercedes-Benz, Konfigurator. Dostupno na. <https://www.mercedes-benz.hr/passengercars/configurator.html?group=all&subgroup=see-all&view=BODYTYPE> (pristupljeno 29. kolovoza 2024.)

Slijedi prezentacija budućih trendova u razvoju maloprodaje.

## **7. Perspektive i budući smjerovi u maloprodaji**

### **7.1. Predviđanja za budućnost trgovine na malo**

Maloprodaja će u budućnosti biti visoko digitalizirana, obogaćena mješavinom tehnologija koje prožimaju gotovo sve segmente poslovanja. E-trgovina će proširiti spektar proizvoda i usluga, no fizičke trgovine poput ove trebale bi se razvijati kako bi pružile još bolje osobno iskustvo kupcima.

Online i offline prodaja nastavit će se stapati dok će mobilne platforme, društvene mreže i aplikacije za kupovinu i dalje oblikovati odluke kupaca. Druge značajke uključivat će implementaciju umjetne inteligencije (AI) i strojnog učenja, posebice u području analize podataka i predviđanja ponašanja kupaca. Uz pomoć umjetne inteligencije moguće je pružiti izrazito personalizirano iskustvo, dok optimizacija lanaca opskrbe omogućuje postizanje nižih cijena nego ikada prije. Maloprodaja će imati sve veću ulogu u automatizaciji, počevši od skladištenja i dostave pa sve do trgovina gdje će roboti i pametni sustavi pružati brzu i preciznu korisničku uslugu.

Inovacije u skladu s održivosti i tehnologijom te rastuća potražnja za ekološki prihvatljivim proizvodima i praksama natjerat će tvrtke da optimiziraju svoje proizvodne i distribucijske procese kako bi smanjile ukupno zagađenje. Očekuje se da će u budućnosti trend porasta broja potrošača, posebice među mlađom populacijom, koji preferiraju robne marke s održivim pristupom, imati veliki utjecaj na strategije razvoja proizvoda i marketinške kampanje.

### **7.2. Analiza globalnih i lokalnih tržišnih trendova**

Razvoj maloprodaje će se odvijati na različite načine u pozadini globalnih i lokalnih tržišnih trendova. U budućnosti će tržišta u razvoju poput Kine i Indije postati sve važnija jer imaju sve više potrošača koji su upoznati s tehnologijom zbog rastuće srednje klase. To su velika tržišta koja su spremna za konzumiranje proizvoda i usluga koje poduzeća mogu ponuditi ako te ponude privuku njihove specifične želje.

Na razvijenim tržištima poput SAD-a i Europe, vodeći pokazatelji će odražavati kontinuirani rast e-trgovine. Sve veći fokus bit će na održivosti i transparentnosti

prema krajnjim potrošačima. Ova će poduzeća morati razviti kreativne i prilagođene marketinške strategije kroz visoku digitalnu inovaciju. Naravno, različita tržišta nose sa sobom svoje izazove i prilike. Etablirana mreža u Europi vjerojatno će se teško integrirati u južnoameričko gospodarsko okruženje.

Postpandemijska izvedba maloprodaje bit će ključni faktor u budućem smjeru razvoja tržišta. COVID-19 je ubrzao prijelaz na internetsku kupnju i promijenio ponašanje kupaca na način koji će vjerojatno imati dugotrajne posljedice. Iz prošlih situacija može se izvući pouka kako su promjene stalne te kako će one nastaviti dolaziti. Maloprodajna će poduzeća morati ostati agilna i još se bolje prilagođavati suočavanju s novim izazovima i potencijalnim prilikama.

### **7.3. Potencijalni smjerovi razvoja i inovacija**

Jedan od ključnih fokusa bit će još naprednije tehnologije personalizacije. Korištenjem podataka o klijentima, ciljati će na svoje ponude kako bi još bolje odgovarale specifičnim potrebama i preferencijama kupaca. To će konačno omogućiti robnim markama da predvide potražnju i pruže personalizirane preporuke za proizvode izravno putem svoje web-lokacije za e-trgovinu korištenjem analitike velikih podataka što bi moglo pozitivno utjecati na zadovoljstvo kupaca i rezultirati povećanjem prodaje.

U budućnosti maloprodaje, opskrbeni lanci imaju ključnu ulogu, a razvoj novih oblika trgovine poput *pop-up* trgovina, trgovina bez blagajne te koncepta samoposluživanja temeljenih na naprednoj tehnologiji bit će od presudnog značaja. Ovi koncepti pružaju poduzećima fleksibilnost, smanjujući njihovu ovisnost o dobavljačima kako bi im omogućili brz odgovor na tržište i inovativne načine kupovine koji uklanjaju trenje tijekom procesa kupovine. Još jedan važan trend je održivost i društvena odgovornost. U doba gdje su kupci bolje informirani nego ikad o ekološkim i društvenim posljedicama svojih odluka o kupnji, poduzeća se moraju usmjeriti na prihvaćanje održivijih praksi.

Isto vrijedi i za ekološki prihvatljive proizvode i šire etičke prakse, transparentnost opskrbenih lanaca i društvenu odgovornost. Robne marke koje usvoje i integriraju

održivost u svoje poslovne modele bit će u boljoj poziciji da privuku nove kupce i zadrže postojeće.

#### **7.4. Smjernice za buduća istraživanja i preporuke za maloprodajna poduzeća**

Trgovci na malo trebaju uzeti u obzir sljedeće prilikom razvijanja strategija koje će im pomoći da ostanu relevantni i stvore konkurentsku prednost na budućem tržištu. Potrebno je ulagati u razvoj, eksperimentiranje i istraživanje te, ako je potrebno, iskoristiti druge tehnologije koje će pomoći poduzećima u daljnjem rastu i unaprjeđenju korisničkog iskustva. Poduzeća bi trebala posvetiti više vremena istraživanju kako bi bolje razumjela kako se njihova publika razvija, te koje tehnologije su kompatibilne s njihovim načinom rada i kako najbolje primijeniti te tehnološke temelje u praksi. Konačno, poduzeća trebaju redovito pregledavati svoje strategije održivosti te prilagoditi njihov sadržaj kako bi ne samo zadovoljile trenutne i buduće regulatorne zahtjeve, već i konstantno rastuće potrebe kupaca. Povezivanje s lokalnim zajednicama i drugim inicijativama o održivim proizvodima i procesima bio bi plus. Obuka zaposlenika i vlasnika trgovina na malo o važnosti održivosti također je ključna za uspjeh u ovom području.

Na kraju, buduća istraživanja trebaju se usredotočiti na implikacije digitalizacije za zapošljavanje u maloprodaji. Tehnologija igra važnu ulogu u svakodnevnim operacijama, što znači da je za učinkovito upravljanje ovim promjenama potrebno razumijevanje kako se one prenose kao i implementacija programa obuke i integracija. Pobjednička poduzeća bit će ona koja znaju inovirati i stvoriti model koji će podržati njihove zaposlenike, ali i mjesta na kojima se nalaze.

## 8. Zaključak

Snažne tehnološke inovacije, preobraženi svijet i sve zahtjevnije potrebe kupaca oblikuju budućnost maloprodaje. Današnja maloprodaja ne ograničava se samo na fizičke trgovine, već digitalna transformacija ima potencijal spajanja online i offline kanala distribucije u besprijekorno iskustvo za kupce. Napredak u različitim tehnologijama poput znanosti o podacima, strojnog učenja i AR-a pomaže marketinškim stručnjacima da dobiju bolji uvid u ponašanje kupaca u pokretu, omogućujući im personalizaciju ponuda neprimjetnije nego ikada. Ove promjene pružaju priliku za poboljšanje korisničkog iskustva, pojednostavljenje poslovnih operacija i povećanje profitnih marži.

U konačnici, globalizacija će i dalje biti jedna od sila koja upravlja budućnošću maloprodaje. Mnoga maloprodajna poduzeća izgrađena na digitalnim platformama već mogu postati globalna uz smanjenje troškova. Ipak, ovaj rast nije bez izazova, bilo da se radi o složenosti osiguravanja usklađenosti u više zemalja ili o prilagodbi novim regionalnim tržištima i kulturama uz upravljanje složenim logističkim procesima. Trgovci na malo koji uspješno savladavaju ove izazove i prilagođavaju svoje poslovne modele kako bi zadovoljili globalne potrebe također dobivaju potencijal za veliko proširenje, ostavljajući konkurenciju iza sebe. Kako se novi poslovni modeli poput usluga pretplate i ekonomije dijeljenja šire, trgovci će morati eksperimentirati s novim načinima pružanja vrijednosti.

Za daljnji razvoj maloprodaje, poduzeća moraju usmjeriti napore na tehnološka ulaganja i obuku osoblja. Samo znanje o industriji stečeno kroz ova pitanja omogućuje shvaćanje onoga što rade konkurenti i gdje se osobno nalazimo u procesima integracije. Trgovci koji žele razviti svoje timove i opremiti ih pravim alatima i resursima bit će bolje pozicionirani za sve poslovne promjene u budućnosti. Ovaj rad predlaže nova istraživanja i prakse u maloprodaji kao put za istraživanje utjecaja digitalnih tehnologija na ponašanje potrošača u svjetlu globalnih trendova i revolucionarnih promjena u poslovnim strategijama. Potrebno je ažurirati postojeće tehnologije i biti spremno na promjene koje donosi digitalna transformacija.

Tehnološke inovacije, globalizacija i promjene u preferencijama kupaca dovest će do daljnje evolucije maloprodajnog okruženja. Poduzeća koja provode digitalnu

transformaciju imaju mogućnost brze prilagodbe i stalnih inovacija, što im omogućuje ne samo preživljavanje, već i napredovanje u novom svijetu maloprodaje. Predviđa se da će maloprodaja u narednom razdoblju tražiti održive poslovne modele, primjenjivati naprednu tehnologiju i oslanjati se na ulaganja u ljudske resurse kako bi postigla jednak uspjeh. Dugoročno gledano, uspjeh trgovaca na malo će najviše ovisiti o primjeni svih navedenih elemenata te strategije koja se dovoljno brzo razvija i prilagođava tržišnim promjenama.



## Literatura

1. Ashton, K. (2009). That 'Internet of Things' Thing. RFID Journal. Dostupno na: <https://www.rfidjournal.com/expert-views/that-internet-of-things-thing/73881/> (pristupljeno: 29. kolovoza 2024.)
2. Bezos, J. (1999). Better Tomorrow Financial: Jeff Bezos Amazon Shareholder Letters“. Dostupno na: <https://bettertomorrowfinancial.com/wp-content/uploads/2021/04/jeff-bezos-amazon-shareholder-letters-1997-2020.pdf>
3. Brčić-Stipčević, V. i Renko, S. (2007). Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), str. 387-401.
4. Dujak, D. (2012). Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
5. EIZ (2016). Croatian Economic Outlook, br. 66. Zagreb: Ekonomski institut.
6. Grabovac, N., Vujić, S., Vujić, S. (2005) Prodaja i prodajni menadžment. Sarajevo: ACA System Sarajevo.
7. Hilken, T., Chylinski, M., Keeling, D. I., Heller, J., Mahr, D. (2022). How to strategically choose or combine augmented and virtual reality for improved online experiential retailing. Psychology & Marketing, 39(3), 495-507.
8. Huška, D. (2017). Utjecaj globalizacije na području trgovine na malo u Hrvatskoj 1997.-2016. godine. Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 1-2 No. 1-2, str. 125-136.
9. Ivezić, B. (2023). U Zagrebu otvoren prvi hrvatski „pametni“ dućan: Kase zamijenilo 150 kamera, a radi i – nedjeljom. Jutarnji list. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/startup-report/u-zagrebu-otvoren-prvi-hrvatski-pametni-ducan-kase-zamijenilo-150-kamera-a-radi-i-nedjeljom-15376327> (pristupljeno 27. kolovoza 2024.)

10. Lewis, R. and Dart, M. (2014) The new rules of retail: Competing in the world's toughest marketplace. Dostupno na: [file:///C:/Users/Lana/Downloads/The%20New%20Rules%20of%20Retail\\_%20Competing%20in%20the%20World's%20Toughest%20Marketplace%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](file:///C:/Users/Lana/Downloads/The%20New%20Rules%20of%20Retail_%20Competing%20in%20the%20World's%20Toughest%20Marketplace%20(%20PDFDrive%20).pdf) (pristupljeno: 01. rujna 2024.)
11. Meeker, M. (2019) Bond Capital: Internet trends 2019. Dostupno na: [https://www.bondcap.com/report/pdf/Internet\\_Trends\\_2019.pdf](https://www.bondcap.com/report/pdf/Internet_Trends_2019.pdf) (pristupljeno: 25. kolovoza 2024.)
12. Mokyr, J. (1990). The Lever of riches: Tehnological Creativity and Economic Progress. Dostupno na: <https://delong.typepad.com/files/mokyr-lever-revolution.pdf> (pristupljeno 24. kolovoza 2024.)
13. Narodne novine, Pravilnik o uvjetima prodaje. Dostupno na: <https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/20> (pristupljeno 25. kolovoza 2024.)
14. Narodne novine, Zakon o trgovini. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-otrgovini> (pristupljeno: 26. kolovoza 2024.)
15. Pančur, A. (2021). Pojavio se prvi kruhomat u Hrvatskoj! I to u Istri! Andreine priče. Dostupno na: <https://andreapancur.com/blog/pojavio-se-prvi-kruhomat-u-hrvatskoj-i-to-u-istri/> (pristupljeno 25. kolovoza 2024.)
16. Pleša Puljić N., Celić M., Puljić M. (2017). Povijest i budućnost prodavaonica“, *Praktični menadžment*, Vol. 8, No. 1. str. 38-47.
17. Russell, S., Norvig, P. (2003). Artificial intelligence: A modern approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
18. Segetlija, Z. (2002). Maloprodaja u Republici Hrvatskoj. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
19. Segetlija, Z. (2005) Razvojne tendencije i strukturne promjene u Hrvatskoj trgovini na malo. *Ekonomski pregled*, 56 (1-2), str. 39-59.
20. Simone, A., Sabbadin, E. (2018). The new paradigm of the omnichannel retailing: Key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from

the adoption of an omnichannel approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), str. 85-109.

21. Sinha, R., Chaudhuri, R., Dhume, S. M. (2014). Green Retailing: Environmental Strategies of Organized Retailers and Competitive Advantage. *Global Business Management Review (GBMR)*, 6(2), str. 115–119.
22. IKEA (2024). IKEA hrvatskim kupcima predstavlja iskustvo virtualnog dizajna koje pokreće umjetna inteligencija. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/newsroom/corporate-news/ikea-hrvatskim-kupcima-predstavlja-iskustvo-virtualnog-dizajna-koje-pokrece-umjetna-inteligencija-pub7c5b9e90> (pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
23. Waldron J. (2024). How Walmart Is Leading The Omnichannel Charge. eTail Events, Palm Springs. Dostupno na: <https://etailwest.wbresearch.com/blog/how-walmart-is-leading-the-omnichannel-charge> (pristupljeno 30. kolovoza 2024.)
24. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism. Dostupno na: <file:///C:/Users/Lana/Downloads/Zuboff,%20Shoshana.The%20Age%20of%20Surveillance%20Capitalism.2019.pdf> (pristupljeno: 1. rujna 2024.)
25. Žilić, I., Tkalec, M., Škrinjarić, B., Rubil, I., Recher, V., Palić, P. (2016). Croatian Economic Outlook Quarterly. No. 66. Dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/ceo/ceo\\_66\\_march-16.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/ceo/ceo_66_march-16.pdf) (pristupljeno 2. rujna 2024.)

## Popis tablica

Tablica 1. Pozitivni i negativni utjecaji globalizacije na trgovinu na malo u Hrvatskoj .....	4
Tablica 2.: Prednosti i nedostaci prodaje putem automata .....	15

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prednosti kupovine u fizičkoj trgovini .....	6
Grafikon 2. Prednosti online trgovine.....	7
Grafikon 3. Rast maloprodaje putem online trgovine na globalnoj razini u razdoblju od 2014. do 2024. godine (u milijardama američkih dolara) .....	8
Grafikon 4. Promet trgovine na malo u Republici Hrvatskoj, po mjesecima ,od 2019. do 2024.....	100
Grafikon 5. Udio e-trgovine u prihodima hrvatskih poduzeća od 2013. do 2023.	111
Grafikon 6. Internetska prodaja Walmart-a diljem svijeta od fiskalne godine 2019. do 2023., po odjelima .....	22
Grafikon 7. Faze razvijanja i implementacije strategije .....	31

## Popis slika

Slika 1. Virtualno ogledalo Optike Anda za isprobavanje naočala .....	15
Slika 2. Kruhomat Panissimo u Medulinu .....	16
Slika 3. MagicBand .....	18
Slika 4. Konzum Smart trgovina u Zagrebu .....	26
Slika 5. McDonalds robot za serviranje jela .....	27
Slika 6. AI kulinarska pomoćnica .....	33
Slika 7. IKEA kreativ aplikacija .....	35
Slika 8. Konfiguracija vozila Mercedes-Benz .....	36

## Sažetak

Kao ključni element trgovine u svijetu, segment maloprodaje napreduje zajedno s promjenama na tržištu i preferencijama kupaca. Maloprodaja budućnosti bit će obilježena pokretima koji se mijenjaju i prezentacijom proizvoda na inovativan način. Digitalna transformacija ističe se kao jedan od ključnih aspekata. Napredne platforme za e-trgovinu olakšavaju trgovcima ciljanje globalnih tržišta dok napredna analitika pruža dublji uvid u ponašanje kupaca i tako poboljšava tržišne odluke. Mobilne aplikacije i digitalne marketinške strategije bit će još važnije u budućnosti maloprodaje. Različite regije diljem svijeta oblikovat će pristup poduzećima u razvoju nudeći prilike za proširenje na nova tržišta i jačanje reputacije marke. Kako bi ostale konkurentne na globalnoj razini, trgovine će se morati prilagoditi lokalnim zakonima, kulturnim razlikama te potrebama potrošača. Uzimajući u obzir promjene, poduzeća će morati inovirati trgovinu na malo, nakon provedenih istraživanja i razvoja. Ključno je usmjeriti energiju na učenje o novim tehnologijama, istražiti marketinške strategije koje privlače trenutne kupce te anticipirati potrebe budućih kupaca. Neprestano praćenje globalnih i lokalnih tržišnih trendova omogućit će poduzećima identifikaciju prilika i prijetnji te razvijanje dugoročno održivih strategija. Bliža budućnost maloprodaje obilježena je sve većom integracijom tehnologije u tradicionalne transakcije, šireći se globalno putem inovativnih rješenja. U izazovnom okruženju maloprodaje ključno je da fizičke trgovine prate ove promjene kako bi ostale konkurentne. Analiza digitalne transformacije, globalnih društveno-ekonomskih trendova i ekoinovacija bit će ključna za uspješno oblikovanje buduće tržišne strategije, omogućavajući trgovcima na malo ne samo opstanak, već i pravi uspjeh.

**Ključne riječi:** maloprodaja, inovacije, digitalna transformacija, globalizacija, tehnologija, ekonomski trendovi.

## Summary

As a key element of world trade, the retail segment evolves along with changes in the market and consumer preferences. The retail of the future will be characterized by changing movements and the presentation of products in an innovative way. Digital transformation stands out as one of the key aspects. Advanced e-commerce platforms make it easier for retailers to target global markets while advanced analytics provide deeper insights into consumer behavior to improve marketing decisions. Mobile apps and digital marketing strategies will be even more important in the future of retail. Different regions around the world will shape the approach to emerging businesses, offering opportunities to expand into new markets and strengthen brand reputation. In order to remain competitive on a global level, stores will have to adapt to local laws, cultural differences and consumer needs. Considering the changes, companies will have to innovate after conducting research and development. The key is to focus energy on learning about new technologies, research marketing strategies that attract current customers, and anticipate the needs of future consumers. Continuous monitoring of global and local market trends will enable companies to identify opportunities and threats and develop long-term sustainable strategies. The near future of retail is marked by the increasing integration of technology into traditional transactions, expanding globally through innovative solutions. In a challenging retail environment, it is critical that brick-and-mortar stores keep up with these changes to remain competitive. Analysis of digital transformation, global socio-economic trends and eco-innovation will be key to successfully shaping the future market strategy, enabling retailers not only to survive, but also to truly succeed.

**Keywords:** retail, innovation, digital transformation, globalization, technology, economic trend.