

Sa

Sektorske_analize

ožujak 2026. _ broj 129 _ godina 15 ISSN: 1848-8986

eiz ekonomski
instituit,
zagreb

hr
IN EXCELLENCE IN RESEARCH

Financira
Europska unija
NextGenerationEU

_Trgovina na malo

Autor **Ivan-Damir Anić**

_Sadržaj

_3 Glavni sektorski pokazatelji

Realni promet u trgovini na malo je na međugodišnjoj razini u 2025. godini porastao za 3,1 posto.

_8 Makroekonomski pokazatelji

BDP i osobna potrošnja rasli su sporije u 2025. godini (3,2 posto i 2,5 posto). Inflacija je iznosila 3,7 posto, uz izraženiji rast cijena hrane.

_13 Najveća trgovačka društva

Prihodi od prodaje trgovačkih društava dosegili su 20,0 milijardi eura (+11,7 posto) u 2024. godini. Bruto marža povećana je za 12,7 posto, uz udio u prihodima od 31,0 posto.

_20 Trgovina na malo u EU-u i Hrvatskoj

U odnosu na 2024. promet u trgovini na malo u EU-u porastao je u 2025. godini za 2,4 posto. Inflacija u EU-u iznosila je oko 2,6 posto.

_25 Očekivanja

U 2026. godini temeljni scenarij za Hrvatsku upućuje na usporeni gospodarski rast (2,6 posto) uz povišenu inflaciju (4,6 posto).

_28 Zaključak i preporuke

Uspješnost maloprodavača na hrvatskom tržištu ovisit će u 2026. godini o rastu prihoda i kontroli troškova. Rast prihoda temelji se na promocijama, privatnim robnim markama i maloprodajnim medijima. Optimizacija nabave i opskrbnih lanaca ključna je za smanjenje troškova.



Ova publikacija izrađena je u sklopu aktivnosti "Popularizacija znanosti kroz publikaciju Sektorske analize" u Ekonomskom institutu, Zagreb te sufinancirana sredstvima iz **Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. - NextGenerationEU.**

Glavni sektorski pokazatelji

Trgovina¹ je važna gospodarska djelatnost koja ima značajan utjecaj na gospodarski rast, zaposlenost i dohodak. U lancu dodane vrijednosti ona je posrednik i utječe na prerađivačku industriju i potrošnju, a maloprodavači nude veliki izbor proizvoda i usluga i time podmiruju potrebe potrošača. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS), u 2025. godini udio trgovine na veliko i malo, prijevoza i skladištenja te smještaja, pripreme i usluživanja hrane u bruto dodanoj vrijednosti izraženoj u tržišnim cijenama iznosio je 24,4 posto,² u zaposlenosti pravnih osoba 15,2 posto i u broju aktivnih pravnih osoba 12,7 posto (DZS, 2025a, 2026d, 2026e).

Trgovina na malo jedna je od najdinamičnijih gospodarskih djelatnosti, snažno ovisna o kretanjima u gospodarstvu i ponašanju potrošača. Godinu 2025. obilježio je nastavak rasta, ali uz istodobno usporavanje prometa. Pozitivni učinci rasta gospodarstva, plaća i zaposlenosti djelomično su ublaženi povišenom inflacijom, osobito u segmentu hrane, kao i opreznijim ponašanjem potrošača. Godina 2026. započela je uz povećanu neizvjesnost uzrokovanu geopolitičkim napetostima i sukobima na Bliskom istoku, koji dodatno remete tržišta energenata te negativno utječu na gospodarstvo i sektor trgovine. Analiza trgovine na malo u ovom je kontekstu osobito važna jer omogućuje dublje razumijevanje načina na koji makroekonomski uvjeti, inflacija i geopolitičke okolnosti utječu na svakodnevni život i ponašanje potrošača. U ovoj publikaciji analiziraju se stanje, trendovi i poslovni događaji u sektoru trgovine na malo (odjeljak G47). Uz analizu osnovnih pokazatelja sektora i pokazatelja u makroekonomskom okruženju, dan je pregled financijskih pokazatelja vodećih maloprodajnih poduzeća u Hrvatskoj, prikazana je usporedba hrvatske trgovine i trgovine u Europskoj uniji te su dane prognoze za gospodarstvo i trgovinu. Završni dio analize uključuje zaključna razmatranja i preporuke za daljnji razvoj ove djelatnosti.

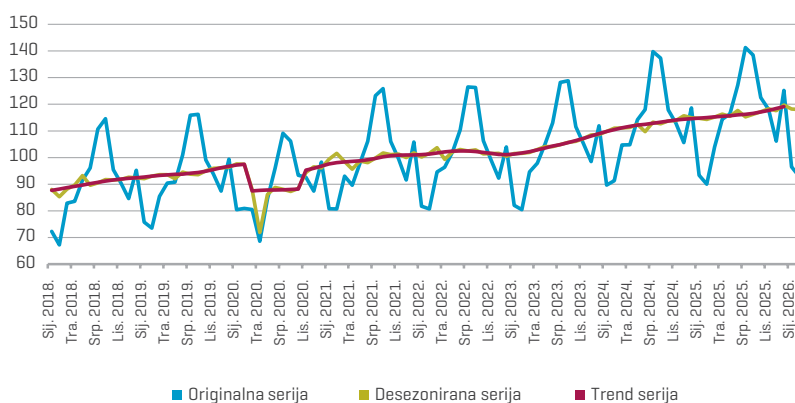
1 Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD 2025.; Narodne novine, 47/2024), trgovina je klasificirana u području G kao trgovina na malo. Trgovina G obuhvaća odjeljak 45 (trgovinu motornim vozilima i motociklima te njihove popravke), odjeljak 46 (trgovinu na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima) i odjeljak 47 (trgovinu na malo).

2 Uključene su djelatnosti G (trgovina na veliko i malo), H (prijevoz i skladištenje) i I (smještaj te priprema i usluživanje hrane), prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD 2025.; Narodne novine, 47/2024).

Promet u trgovini na malo ključan je pokazatelj uspjeha sektora. U 2025. godini realni promet u trgovini na malo kumulativno je povećan za 3,1 posto na međugodišnjoj razini i rastao je u svim mjesecima, osim u veljači [-1,3 posto] i ožujku [-0,6 posto]. U isto vrijeme, nominalni promet izražen u tekućim cijenama iznosio je 5,4 posto, a cjenovna komponenta iznosila je 2,3 posto. Kretanje realnog prometa u trgovini na malo obilježeno je izraženim sezonskim oscilacijama u izvornoj seriji, uz snažan rast tijekom ljetnih mjeseci i vrhunac u srpnju. Trend komponenta pokazuje stabilan i postupan rast tijekom cijele godine, što upućuje na kontinuirano jačanje maloprodajne aktivnosti. Desezonirana serija potvrđuje ovaj obrazac, uz umjerenije fluktuacije i blagi uzlazni trend, osobito u drugoj polovici godine (slika 1). Ukupno gledano, kretanja ukazuju na stabilan rast sektora trgovine na malo, pri čemu sezonalnost i dalje ima značajan utjecaj na kratkoročne promjene prometa.

Slika 1.
Realni promet u trgovini na malo, od siječnja 2018. do veljače 2026. godine, desezonirana i trend serija, 2021. = 100

Izvor: DZS [2026b, 2026c].



“Maloprodaja neprehrambenih proizvoda raste, dok prehrambeni sektor stagnira ili pada.

Međugodišnji indeksi realnog prometa u trgovini na malo (odnos prometa u tekućem mjesecu prema istom mjesecu prethodne godine) pokazuju da je u 2025. godini većina promatranih djelatnosti ostvarila rast u odnosu na 2024., uz izražene razlike među djelatnostima (DZS, 2026c). Najizraženiji rast prisutan je u ostaloj trgovini na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama (107,8), trgovini neprehrambenim proizvodima bez motornih goriva (107,0), trgovini motornim gorivima i mazivima (107,2), ljekarnama i prodaji medicinskih i kozmetičkih proizvoda (106,4) te trgovini neprehrambenim proizvodima uključujući goriva (106,2), dok umjereniji, ali stabilan rast bilježe i tekstil, odjeća i obuća (105,4), računalna i telekomunikacijska oprema (104,9) te proizvodi za kućanstvo (104,2). S druge je strane prehrambeni sektor imao slabiju dinamiku kretanja, pri čemu je trgovina hranom, pićima i duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama imala pad prometa (98,4), dok ukupna trgovina prehrambenim proizvodima stagnira (100,1), kao i nespecijalizirane prodavaonice pretežno hranom (100,3). Trgovina na malo preko pošte ili interneta ostvarila je rast prometa (103,9) nakon slabijih kretanja u prethodnim godinama. Može se zaključiti da je riječ o nastavku rasta sektora uz izražene razlike između prehrambenih i neprehrambenih maloprodajnih djelatnosti, pri čemu su u 2025. godini neprehrambeni segmenti bili glavni nositelji rasta.

BROJ AKTIVNIH PRAVNIH OSOBA SMANJEN JE ZA 11,3 POSTO.

Idući važan sektorski pokazatelj je broj maloprodavača. U 2025. godini smanjen je broj aktivnih pravnih osoba u trgovini za 11,3 posto, dok je broj pravnih osoba u gospodarstvu povećan za 1,1 posto, što je rezultiralo smanjenjem udjela trgovine u broju pravnih osoba (DZS, 2026d). Pad broja pravnih osoba je dugoročan trend, pri čemu je broj aktivnih pravnih osoba u trgovini smanjen za čak 18 posto u posljednjih pet godina, dok je u ukupnom gospodarstvu povećan za 9,3 posto. Jedno od mogućih objašnjenja je konsolidacija tržišta, odnosno izlazak manjih i manje konkurentnih trgovačkih poduzeća, uz jačanje većih trgovačkih lanaca i izraženi rast koncentracije tržišta. Kontinuirani pad broja poduzeća može odražavati i pojačani rast troškova i negativni utjecaj na profitabilnost, što posebno pogađa manje subjekte.

“Zaposlenost u trgovini na malo u 2025. raste sporije (1,6 posto) nego u gospodarstvu (2,1 posto).

U 2025. godini zaposlenost u pravnim osobama u trgovini (G) povećana je na međugodišnjoj razini za 1,8 posto (3.919 radnika u apsolutnom iznosu), u trgovini na malo (G47) za 1,6 posto (2.065 u apsolutnom iznosu), dok je u gospodarstvu zaposlenost povećana po stopi od 2,1 posto (30.122 u apsolutnom iznosu) (DZS, 2026d). U 2025. godini ukupna zaposlenost u obrtu bilježi rast, s povećanjem broja zaposlenih s 214.726 na 220.489, što odgovara stopi rasta od 2,7 posto. Nasuprot tome, zaposlenost u trgovini u obrtu blago se smanjuje, za 0,7 posto, s 21.283 na 21.143 zaposlenih. Slabija kretanja zaposlenosti u trgovini i pad zaposlenosti u obrtničkoj trgovini ukazuju na ubrzane strukturne promjene u sektoru trgovine, s trendom povećanja učinkovitosti poslovanja i daljnjim padom obrtničke trgovine. Manjak zaposlenih uzrokovan demografskim promjenama i povećanom potražnjom za radnicima u sezoni rezultirao je povećanom potrebom za angažiranjem umirovljenika, studenata i stranih radnika. Specifičnost trgovine na malo očituje se i u većoj zastupljenosti žena, koje u 2025. godini čine 71,7 posto ukupno zaposlenih u tom sektoru. Takva struktura zaposlenosti povezana je s prirodom poslova u maloprodaji, koji uključuju rad na blagajnama i u prodavaonicama, ali i aktivnosti koje zahtijevaju razvijene komunikacijske i organizacijske vještine. U odnosu na prethodnu godinu, broj zaposlenih žena u trgovini na malo povećan je za 1,5 posto, što upućuje na nastavak blagog rasta zaposlenosti unutar ove skupine.

U kontekstu manjka radne snage i rastuće konkurencije na tržištu, plaće su važan čimbenik za uspjeh trgovine. U 2025. godini nominalne bruto i

“Plaće rastu [10,6 posto], ali zaostaju za prosjekom gospodarstva.

neto plaće u trgovini su povećane [DZS, 2026f]. Prosječna neto plaća u gospodarstvu povećana je za 9,9 posto, dok je u djelatnosti trgovine [G] porasla za 10,4 posto, a u trgovini na malo [G47] za 10,6 posto. Usporedno gledano, rast plaća bio je nešto izraženiji u sektoru trgovine, osobito u trgovini na malo, nego na razini ukupnog gospodarstva. Usprkos tome, plaće u trgovini na malo i dalje zaostaju za prosjekom gospodarstva. Neto plaća u trgovini na malo niža je za oko 18,5 posto u odnosu na prosjek gospodarstva [1.181 prema 1.449 eura] te za približno 9,1 posto u odnosu na prosjek ukupne trgovine [1.181 prema 1.299 eura]. Niže plaće u trgovini na malo mogu se objasniti strukturnim obilježjima sektora, uključujući veću zastupljenost radnih mjesta niže dodane vrijednosti, visoki udio rutinskih poslova te manju produktivnost u odnosu na prosjek gospodarstva. Također, sektor karakterizira veći udio zaposlenih na poslovima koji zahtijevaju nižu razinu obrazovanja, jaču konkurenciju i pritisak na smanjenje troškova.

U kontekstu razvoja sektora trgovine na malo, posebnu važnost imaju i strana ulaganja, koja značajno utječu na njegovu strukturu, konkurentnost i dinamiku rasta u Hrvatskoj. Kretanja izravnih stranih ulaganja u trgovini na malo [G47] u Hrvatskoj – obveze upućuju na to da je sektor prošao kroz fazu snažne ekspanzije prije globalne financijske krize (2000. – 2008.), kada su ukupna ulaganja iznosila 1.146 milijuna eura, zatim razdoblje slabljenja i konsolidacije nakon krize (2009. – 2016.), kada je ukupan iznos bio 662,7 milijuna eura, te naposljetku fazu stabilnijih i umjerenijih ulaganja usmjerenih na modernizaciju, logistiku i optimizaciju poslovanja (2017. – 2025.), s ukupnim iznosom ulaganja od 1.820,3 milijuna eura. Tijekom zadnje dvije godine ulaganja su bila ispod 170 milijuna eura [HNB, 2026c], što upućuje na zrelu fazu razvoja sektora bez značajnijih novih ulazaka, ali uz kontinuirana ulaganja postojećih lanaca.

Kretanja izravnih ulaganja hrvatske trgovine na malo [G47] u inozemstvo – imovina pokazuju znatno slabiju dinamiku u usporedbi s ulaganjima u Hrvatsku [obveze], što upućuje na ograničen stupanj internacionalizacije hrvatskih maloprodavača u inozemstvo. U početnom razdoblju [2000. – 2008.] ulaganja su bila zanemariva ili vrlo niska [32,2 milijuna eura], što odražava fokus domaćih trgovačkih lanaca na razvoj i konsolidaciju domaćeg tržišta. U razdoblju nakon globalne financijske krize [2009. – 2016.] prisutne su oscilacije, uključujući i negativne vrijednosti (npr. -8,6 milijuna eura u 2009. i -50,7 milijuna eura u 2013.), što upućuje na povlačenje kapitala i restrukturiranje poslovanja, uz izostanak kontinuiranih ulaganja u inozemstvo, a ukupan iznos ulaganja je bio negativan i iznosio je 149,4 milijuna eura. U novijem razdoblju [2017. – 2025.] bilježe se povremeni pozitivni pomaci, poput 46,4 milijuna eura u 2018. i 32,8 milijuna eura u 2021., ali bez stabilnog uzlaznog trenda, dok 2025. godina [92,7 milijuna eura] predstavlja izraženiji porast, ali vjerojatno kao rezultat pojedinačnih transakcija, a ne sustavne ekspanzije. Ukupan iznos ulaganja u tom

novijem razdoblju iznosio je 221,9 milijuna eura. Ukupno gledano, ulaganja hrvatske trgovine na malo u inozemstvo su ograničena i nestabilna, što potvrđuje da je sektor primarno orijentiran na domaće tržište, uz spor i neujednačen proces internacionalizacije, bez snažnijeg investicijskog iskoraka na inozemnim tržištima.

Makroekonomski pokazatelji

Makroekonomsko okruženje ima važan utjecaj na trgovinu na malo jer određuje kupovnu moć potrošača, investicijske mogućnosti poduzetnika i opću stabilnost tržišta. Glavni makroekonomski pokazatelji koji imaju utjecaj na trgovinu na malo su BDP, inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i plaće. Osnovna kretanja u makroekonomskom okruženju u Hrvatskoj u razdoblju od 2023. do 2025. godine prikazana su u tablici 1.

Kretanje BDP-a pokazuje da se gospodarski rast nakon stabilnih stopa u 2023. i 2024. godini [3,8 posto] blago smanjio u 2025. na 3,2 posto, što upućuje na nastavak rasta, ali uz smanjeni intenzitet. Potrošnja kućanstava, nakon snažnog rasta u 2024. [5,9 posto], usporava na 2,5 posto u 2025., što može upućivati na slabljenje kupovne moći. Istodobno, državna potrošnja bilježi također niži, ali i dalje relativno snažan rast [4,2 posto]. Vanjska trgovina nastavlja pozitivan trend, uz rast uvoza [2,8 posto] i izvoza [0,9 posto], iako uz slabiju dinamiku nego u prethodnoj godini. Bruto investicije u fiksni kapital blago se oporavljaju [6,1 posto] nakon znatnog usporavanja u 2024., što upućuje na stabilizaciju investicijske aktivnosti.

“**Plaće i zaposlenost su nastavile rasti, ali sporijim tempom.**”

U isto vrijeme nastavljaju se pozitivna kretanja na tržištu rada, iako uz vidljivo usporavanje. Rast zaposlenosti u pravnim osobama iznosi 0,4 posto, dok stopa nezaposlenosti nastavlja padati na 4,6 posto. Realne neto plaće i dalje rastu [6,0 posto], no sporijim tempom u odnosu na 2024. Ovakva kretanja, iako i dalje pozitivna, imaju slabiji utjecaj na potražnju i promet u trgovini na malo.

Kretanja na financijskom tržištu pokazuju relativnu stabilnost kamatnih stopa [4,8 posto], uz njihov blagi pad u odnosu na 2024., dok potrošački krediti bilježe snažan rast [5,8 milijardi eura], kao i gotovinski nenamjenski krediti [10,6 milijardi eura]. Rast kreditne aktivnosti upućuje na to da potrošači i dalje koriste zaduživanje kao izvor financiranja potrošnje, što može kratkoročno pozitivno utjecati na trgovinu na malo.

Tablica 1.

Makroekonomska kretanja u Hrvatskoj u razdoblju 2023. – 2025.

Pokazatelj	2023.	2024.	2025.
Bruto domaći proizvod, tržišne cijene, u mil. eura, realne stope rasta, %	3,8	3,8	3,2
Izdaci za konačnu potrošnju kućanstava, u mil. eura, realne stope rasta, %	3,2	5,9	2,5
Izdaci za konačnu potrošnju države, u mil. eura, realne stope rasta, %	6,6	7,3	4,2
Bruto investicije u fiksni kapital, u mil. eura, realne stope rasta, %	22,7	5,3	6,1
Uvoz roba i usluga, u mil. eura, realne stope rasta, %	-4,2	8,4	2,8
Izvoz roba i usluga, u mil. eura, realne stope rasta, %	-1,4	1,6	0,9
Indeks potrošačkih cijena ukupno, međugodišnje promjene	8,0	3,0	3,7
Indeks potrošačkih cijena – hrana i bezalkoholna pića, međugodišnje promjene	12,7	3,9	5,1
Indeks potrošačkih cijena – alkoholna pića i duhan, međugodišnje promjene	5,6	4,0	3,9
Indeks potrošačkih cijena – odjeća i obuća, međugodišnje promjene	8,2	1,0	-1,7
Cijene prerađivačke industrije [C prema NKD-u], domaće tržište, promjena u odnosu na prosinac prethodne godine	0,0	0,3	0,6
Obujam industrijske proizvodnje u prerađivačkoj industriji, indeks u odnosu na prosjek prethodne godine	-0,2	-1,5	4,6
Prosječna mjesečna realna neto plaća po zaposlenom, međugodišnje promjene	4,6	11,5	6,0
Stopa registrirane nezaposlenosti, odnos broja nezaposlenih prema ukupnom aktivnom stanovništvu, u prosincu	6,5	5,1	4,6
Broj zaposlenih u pravnim osobama, međugodišnje promjene	1,0	1,6	0,4
Noćenje turista u komercijalnom smještaju, međugodišnje promjene	2,6	1,4	1,2
Dolasci turista u komercijalnom smještaju, međugodišnje promjene	9,7	3,9	2,2
Kamatne stope kreditnih institucija na kredite kućanstvima, potrošački krediti, u postocima, u prosincu	4,69	4,93	4,8
Potrošački krediti, u mil. eura, u prosincu	0,3	2,6	5,8
Gotovinski nenamjenski krediti, u mil. eura, u prosincu	7.992	9.194	10.594
Realni promet u trgovini na malo, međugodišnje promjene	3,7	7,7	3,1
Udio trgovine (G, H, I) u bruto dodanoj vrijednosti, tekuće cijene, u mil. eura	24,9	24,7	24,4

Izvor: Izračun autora na temelju podataka DZS-a i HNB-a.

U 2025. godini inflacija ubrzava na 3,7 posto, što upućuje na djelomičan povratak inflatornih pritisaka, osobito u segmentu hrane i bezalkoholnih pića [5,1 posto], dok cijene odjeće i obuće bilježe pad [-1,7 posto] [DZS, 2026g]. Postoje i razlike između kretanja potrošačkih cijena i cijena u prerađivačkoj industriji. Dok potrošačke cijene bilježe rast od 3,7 posto, cijene proizvođača u prerađivačkoj industriji rastu znatno sporije, svega 0,6 posto. To se može objasniti činjenicom da se troškovi duž lanca opskrbe ne prenose ravnomjerno, pri čemu potrošači preuzimaju veći dio rasta troškova kroz više maloprodajne cijene.

Postoje razlike između pojedinih kategorija proizvoda [DZS, 2026g]. U 2025. godini najveći rast cijena zabilježen je u segmentima prehrambenih proizvoda i pića, pri čemu se posebno ističu napitci od kavaa

[22,4 posto] te kava i nadomjesci kave [17,7 posto]. Značajan rast prisutan je i kod čaja i sličnih proizvoda [12,4 posto] te sokova od voća i povrća [9,2 posto]. U skupini prehrambenih proizvoda rast cijena bio je izražen i kod osnovnih kategorija, poput ribe i plodova mora [7,7 posto], vode [7,4 posto], voća i orašastih plodova [7,3 posto] te mesa [7,2 posto], dok su šećer, slatkiši i deserti [6,6 posto] također zabilježili iznadprosječan rast. Ukupno gledano, pritisci inflacije u maloprodaji u 2025. godini bili su najizraženiji u kategorijama hrane i pića, osobito onima koje imaju visok udio u svakodnevnoj potrošnji, što se negativno odražava na percepcije i ponašanje potrošača.

U uvjetima rastuće inflacije, javila se među potrošačima percepcija da su cijene u trgovinama neravnomjerno i prekomjerno rasle, te je početkom 2025. godine zabilježen bojkot maloprodajnih lanaca od strane potrošača, što se negativno odrazilo na pad prometa u trgovini na malo (smanjenje prometa u veljači i ožujku), a ujedno je pojačalo pritisak na regulatorne institucije. Kao odgovor na takva kretanja, Vlada Republike Hrvatske donijela je Odluku o objavi cjenika i isticanju dodatne cijene, kojom se uvodi obveza svakodnevne objave maloprodajnih cijena na razini pojedinih prodavaonica, s ciljem povećanja transparentnosti i zaštite potrošača (Vlada Republike Hrvatske, 2025). Ova mjera obuhvaća supermarkete, hipermarkete i diskontne prodavaonice, čime se prvi put omogućuje sustavno praćenje cijena na razini proizvoda i lokacije (Tkalec i Žilić, 2025a).

Empirijska analiza cijena vodećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj ukazuje na postojanje cjenovne disperzije između maloprodavača i lokacija (Tkalec i Žilić, 2025a). Isti proizvodi u različitim fizičkim prodavaonicama imaju različite cijene. Primjerice, za pojedine artikle zabilježeno je i više različitih cijena u istom razdoblju (npr. kefir s 11 različitih cijena ili Coca-Cola s 13 cijena), dok razlike među jedinicama lokalne samouprave mogu biti značajne (npr. mljeveno meso od 3,71 do 6,29 eura, deterđent od oko 10 do 17 eura). Jadranske županije i Grad Zagreb skuplji su od središnjih, istočnih i kontinentalnih dijelova zemlje (Koretić, 2025; Tkalec i Žilić, 2025a). Razlike unutar pojedinih gradova su ipak nešto manje nego na razini cijele države. Budući da gradovi predstavljaju homogeniju ekonomsku cjelinu (manji transportni troškovi, sličniji životni standard i dohodak), ondje trgovci imaju sličnije cjenovne strategije, no razlike su i dalje primjetne. Ponovljena empirijska analiza pokazala je da se šest mjeseci kasnije cijene nisu uskladile i da su i dalje postojale razlike. Usprkos transparentnosti, cijene se nisu uskladile (Tkalec i Žilić, 2025b).

Iako su danas cijene transparentnije, disperzija cijena prehrambenih proizvoda i dalje postoji jer se odluka o kupnji rijetko svodi isključivo na usporedbu cijena, a važnu ulogu imaju i vrijeme te troškovi prijevoza (Tkalec i Žilić, 2025b). Istraživanje HGK-a (2024a, 2024b) pokazuje da, iako su cijene

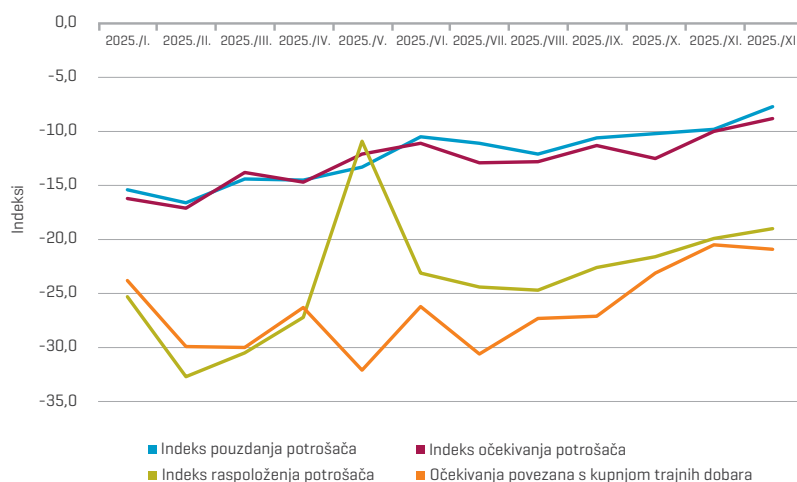
jedan od najvažnijih čimbenika izbora prodavaonice (prema mišljenju 49,5 posto potrošača), važnu ulogu imaju i blizina prodavaonice (60,1 posto), promocije i akcijske ponude (41,5 posto) te širina asortimana (39,5 posto). Uz to, relativno niska razina lojalnosti kupaca, koja se očituje u kupnji u prosjeku u oko četiri do pet različitih trgovina, upućuje na sklonost dijela potrošača aktivnom uspoređivanju cijena. Istodobno, postojanje različitih skupina potrošača s različitim preferencijama i intenzitetom pretraživanja (od cjenovno osjetljivih do onih koji prednost daju blizini ili navikama) omogućuje održavanje razlika u cijenama među trgovcima.

“ Povjerenje potrošača ostalo je na negativnim razinama.

Kretanja u makroekonomskom okruženju i promjene cijena snažno utječu na indekse pouzdanja, očekivanja i raspoloženja potrošača, koji zatim omogućuju bolje razumijevanje kretanja u trgovini na malo. Slika 2 pokazuje da indeks pouzdanja potrošača, koji odražava ukupnu percepciju sadašnjeg i budućeg ekonomskog stanja, tijekom godine bilježi postupno poboljšanje, s -15,4 u siječnju na -7,7 u prosincu. Slično kretanje pokazuje i indeks očekivanja potrošača, koji mjeri očekivanja vezana uz financijsko stanje kućanstava i opće gospodarsko okruženje, a koji se poboljšava s -16,2 na -8,8. Indeks raspoloženja potrošača, koji se odnosi na percepciju trenutne ekonomske situacije, pokazuje izraženije oscilacije tijekom godine, ali uz blago poboljšanje prema kraju godine (s -25,3 na -19,0), dok indeks očekivanja vezanih uz kupnju trajnih dobara ostaje izrazito negativan (od -23,8 do -20,9), što upućuje na i dalje suzdržanu sklonost većim izdacima. Unatoč vidljivom poboljšanju tijekom godine, svi promatrani indeksi ostaju u negativnim vrijednostima, što upućuje na trajno prisutnu razinu opreza i nesigurnosti među potrošačima, u skladu s makroekonomskim okruženjem.

Slika 2.
Indeksi pouzdanja, očekivanja i raspoloženja potrošača u 2025. godini

Izvor: HNB [2026b].



Internetska prodaja u Hrvatskoj bilježi kontinuiran rast posljednjih godina, prateći globalne trendove digitalizacije i promjene u ponašanju potrošača. U 2025. godini robu i usluge putem interneta kupovalo je oko 51 posto internetskih korisnika. Najčešće se kupuju odjeća i obuća (74 posto *online* kupaca), ulaznice za priredbe (55 posto), knjige, časopisi, kozmetika, dostava gotovih obroka (38 posto) i telekomunikacijske usluge (23 posto), što ukazuje na koncentraciju e-trgovine u određenim kategorijama (DZS, 2025c). Istodobno, visoka razina digitalne infrastrukture dodatno podupire rast ovog segmenta. Pristup internetu ima oko 90 posto kućanstava, dok osobno računalo posjeduje oko 75 posto kućanstava. Unatoč tome, prostor za daljnji razvoj i dalje postoji, s obzirom na to da udio korisnika interneta koji aktivno kupuju *online* još uvijek zaostaje za razinom razvijenijih tržišta. Struktura korisnika pokazuje da su najaktivniji mlađi dobni segmenti, zaposleni (95 posto) te učenici i studenti (99 posto), dok se internet najčešće koristi za slanje poruka (94 posto), traženje informacija o proizvodima (90 posto) i konzumaciju digitalnog sadržaja (88 posto). Najveća ograničenja u kupnji putem interneta su kašnjenje dostave kupljene robe (30 posto), nedostupnost informacija o garanciji na proizvod (9 posto) i oštećen kupljeni proizvod (8 posto) (DZS, 2025c).

S aspekta ponude, sva poduzeća u trgovini imaju pristup internetu (100 posto), dok njih 72 posto ima vlastitu mrežnu stranicu, što stvara preduvjete za razvoj e-trgovine. Međutim, unatoč toj infrastrukturi, opseg internetske prodaje u odnosu na ukupnu prodaju i dalje je relativno nizak te iznosi oko 18 posto prometa, što upućuje na nedovoljnu iskorištenost potencijala ovog kanala (DZS, 2025b). Istraživanje Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN, 2025) pokazalo je da je samo sedam anketiranih trgovaca na malo imalo prodaju putem *online* platforme, a najveći iznos *online* prodaje ima Konzum plus. Iako e-trgovina u Hrvatskoj bilježi rast i sve veći značaj, i dalje postoji prostor za njezino intenzivnije korištenje, kako s aspekta potražnje, tako i s aspekta ponude.

Najveća trgovačka društva

Prikupljeni su podaci FINA-e kako bi se analiziralo poslovanje najvećih trgovačkih društava u trgovini na malo. Zadnji raspoloživi podaci su za 2024. godinu.³ Tablica 2 daje prikaz odabranih pokazatelja u djelatnosti trgovine na malo [G47].

Tablica 2.

Prosječne vrijednosti odabranih pokazatelja u trgovini na malo [G47], 2022. – 2024.

	2022.	2023.	2024.	Indeks 2024./2023.
Prihodi od prodaje (u mlrd. eura)	16,7	17,9	20,0	111,7
Troškovi prodane robe (u mlrd. eura)	12,1	12,5	13,8	110,4
Bruto marža (u mlrd. eura)	4,6	5,5	6,2	112,7
Bruto marža kao % prihoda	26,1	26,6	31,0	116,5
Troškovi osoblja (u mlrd. eura)	1,6	1,8	2,1	116,7
Dobit prije oporezivanja (u mlrd. eura)	0,6	0,8	1,0	125,0
Profitabilnost prodaje (u %)	3,9	4,7	5,0	106,4
Dugotrajna imovina (u mlrd. eura)	6,2	6,7	7,1	106,0
Zalihe trgovačke robe (u mlrd. eura)	2,0	2,1	2,3	109,5

Napomene: Obuhvat je odjeljak G47 – trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima. Profitabilnost prodaje = dobit nakon oporezivanja / prihodi od prodaje * 100.

Izvori: FINA i izračun autora.

U 2024. godini trgovačka društva u trgovini na malo [G47] nastavila su bilježiti snažan nominalni rast prihoda od prodaje, koji su porasli na 20,0 milijardi eura, odnosno za 11,7 posto u odnosu na prethodnu godinu. Taj rast i dalje je djelomično potaknut rastom cijena, iako su inflatorni pritisci bili slabiji nego godinu ranije [ukupna inflacija iznosila je 3,0 posto]. Troškovi prodane robe povećani su za 10,4 posto, što je nešto sporiji rast od prihoda, pa je bruto marža dodatno povećana [za 12,7 posto], uz rast njezina udjela u prihodima. Istodobno su rasli i troškovi osoblja [16,7 posto], što povećava troškove i vrši pritisak na profitabilnost. Dobit prije oporezivanja

³ Kako je od 1. 1. 2023. godine službena valuta u Hrvatskoj postao euro, podaci su izraženi u toj valuti, a za ranije godine podaci su preračunati iz kune u euro prema fiksnom tečaju 1 euro = 7,53450 kuna.

“Troškovi osoblja (+16,7 posto) i dugotrajna imovina (+6,0 posto) upućuju na rast ulaganja i troškova.

povećana je na 1,0 milijardu eura, odnosno za 25,0 posto, i povećana je profitabilnost prodaje za 6,4 posto. Rast poslovne aktivnosti pratili su i nastavak ulaganja, otvaranje novih prodavaonica ili proširenje postojećih, na što ukazuje rast dugotrajne imovine (6,0 posto). Rast zaliha trgovačke robe od 9,5 posto odražava kombinaciju očekivanja buduće potražnje i usporavanja dinamike prodaje. Ukupno gledano, trgovačka društva u trgovini na malo su u 2024. godini imala povoljnije rezultate poslovanja.

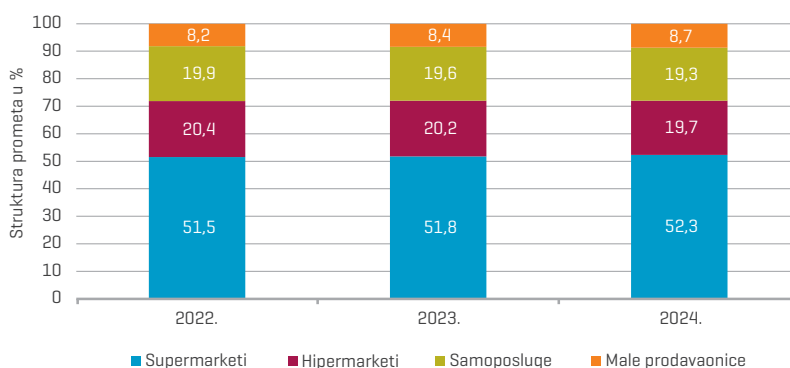
Istraživanje trgovine na malo mješovitom robom za 2024. godinu, koje je provela Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja na uzorku od 41 najvećih maloprodavača, pokazuje slične trendove (AZTN, 2025). Anketirani poduzetnici u tom istraživanju su te godine ostvarili nominalni rast prihoda od 8,8 posto, rast ukupnog broja prodajnih mjesta od 2,5 posto i rast neto prodajne površine od 2,2 posto u odnosu na prethodnu godinu. Promatrana kretanja bilježe usporavanje u odnosu na prethodnu 2023. godinu. Promatrajući regionalno, anketirani maloprodavači najviše su prihoda ostvarili u Gradu Zagrebu (17,0 posto), najvećem gradu i najvećem tržištu u Hrvatskoj, zatim u Splitsko-dalmatinskoj županiji (13,2 posto), Primorsko-goranskoj županiji (8,6 posto), Istarskoj županiji (7,7 posto), Zagrebačkoj županiji (6,6 posto), Zadarskoj županiji (6,8 posto) i Osječko-baranjskoj županiji (5,3 posto) (AZTN, 2025).

U 2024. godini, u strukturi prometa mješovite robe, pretežno hrane, pića i higijenskih proizvoda za domaćinstvo maloprodavača u uzorku (n = 41), najveći dio prometa i dalje se ostvaruje u velikim prodavaonicama (supermarketima i hipermarketima), pri čemu supermarketi dodatno povećavaju svoj udio na 52,3 posto, dok udio hipermarketa nastavlja blago opadati na 19,7 posto, tako da ovaj tip prodavaonica zajedno čini 72,0 posto ukupnog prometa (slika 3). Preostali promet ostvaruje se u samoposlugama (19,3 posto) i malim prodavaonicama u susjedstvu (8,7 posto). U odnosu na prethodnu godinu, vidljiv je daljnji rast supermarketata, dok ostali formati bilježe stagnaciju ili blagi pad tržišnog udjela, izuzev malih prodavaonica koje bilježe blagi rast. Promatrajući dulje razdoblje, struktura prometa je ostala relativno stabilna, ali uz postupni pomak prema supermarketima kao dominantnom formatu. Takva kretanja upućuju na to da potrošači preferiraju kupnju u supermarketima koji nude optimalan omjer dostupnosti, širine asortimana i cijene, dok se uloga hipermarketa postupno smanjuje, a male prodavaonice u sklopu velikih trgovačkih lanaca zadržavaju svoju važnost u segmentu brze i praktične kupnje u blizini mjesta stanovanja ili rada.

Prema broju prodajnih mjesta, najviše je bilo samoposluga (2.175), malih prodavaonica (2.100) i supermarketata (838), a najmanje hipermarketa (153). U 2024. godini povećan je broj malih prodavaonica za 5,8 posto, broj hipermarketa za 2,7 posto, broj supermarketata za 1,7 posto, dok je

Slika 3.
Struktura prometa prema vrsti maloprodajnih prodavaonica mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Hrvatskoj u razdoblju od 2022. do 2024. godine, u %

Izvor: AZTN [2025].



broj samoposluga smanjen [AZTN, 2025]. Gledano metodološki, u uzorak nisu uključena prodajna mjesta malih prodavaonica obrtnika i ako bi se ona uključila, udio malih prodavaonica u broju maloprodajnih prodavaonica bio bi veći. Ukupna raspoloživa neto prodajna površina u svim prodajnim mjestima anketiranih poduzeća iznosila je 1,63 milijuna kvadratnih metara, što je povećanje od 2,2 posto u odnosu na prethodnu godinu. U strukturi prodajne površine, najveći udio imaju supermarketi (49,6 posto), a slijede ih hipermarketi (21,3 posto), samoposluge (21,2 posto) i male prodavaonice (7,9 posto) [AZTN, 2025].

Da bi se dobio detaljniji uvid, analizirano je financijsko stanje vodećih deset maloprodavača u djelatnosti trgovine na malo prema podacima FINA-e. Vodeći maloprodavači utvrđeni su prema njihovim prihodima od prodaje u 2024. godini [tablica 3].

Tablica 3.
Odabrani pokazatelji za deset vodećih trgovačkih društava u trgovini na malo (G47), 2022. – 2024.

	2022.	2023.	2024.	Indeks 2024./2023.
Prihodi od prodaje (u mlrd. eura)	6,6	7,8	8,5	109,0
Udio u prihodima od prodaje u G47 (u %)	39,5	43,6	42,5	97,5
Troškovi prodane robe (u mlrd. eura)	4,8	5,7	6,3	110,5
Bruto marža (u mlrd. eura)	1,8	2,1	2,2	104,8
Bruto marža kao % prihoda od prodaje	27,3	26,9	25,9	96,3
Troškovi osoblja (u mlrd. eura)	0,6	0,7	0,8	114,3
Dobit prije oporezivanja (u mlrd. eura)	0,2	0,3	0,3	100,0
Profitabilnost prodaje (u %)	3,0	3,8	3,5	92,1
Dugotrajna imovina (u mlrd. eura)	3,2	3,7	4,0	108,1
Zalihe trgovačke robe (u mlrd. eura)	0,7	0,7	0,8	114,3

Napomene: Obuhvat analize je odjeljak G47 (trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima) bez djelatnosti G47.3 (trgovina na malo motornim gorivima i mazivima u specijaliziranim prodavaonicama). Vodeći maloprodavači u toj djelatnosti identificirani su u bazi FINA-e prema visini prihoda od prodaje u 2024. godini. U skupini vodećih maloprodavača su Konzum plus d.o.o., Lidl Hrvatska d.o.o., Spar Hrvatska d.o.o., Plodine d.d., Kaufland Hrvatska k.d., Studenac d.o.o., Tommy d.o.o., Peve d.d., dm-drogerie markt d.o.o. i Tisak plus d.o.o. Bruto marža je izračunata kao razlika između prihoda od prodaje i troškova prodane robe. Profitabilnost prodaje = dobit prije oporezivanja / prihodi od prodaje * 100.

Izvori: FINA i izračun autora.

“ Udio vodećih deset maloprodavača u prihodima sektora iznosio je 42,5 posto uz blagi pad.

Vodeći maloprodavači na međugodišnjoj razini povećali su prihode od prodaje za 9,0 posto. Kako su prihodi trgovine na malo u toj godini rasli za 11,7 posto, smanjen je njihov tržišni udio i iznosio je u 2024. godini 42,5 posto. Istraživanje Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja (n = 41) pokazuje da je na tržištu mješovite robe, pretežno hrane, pića i higijenskih proizvoda za domaćinstvo koncentracija tržišta još veća. Tako je udio vodećih deset maloprodavača u 2024. godini iznosio 87,8 posto (u 2023. godini 86,7 posto), dok prvih pet maloprodavača ima tržišni udio od 66,3 posto (66,4 posto u 2023. godini) (AZTN, 2025). Razlika u podacima FINA-e i AZTN-a je u obuhvatu. Gledano metodološki, podaci AZTN-a obuhvaćaju prihode od prodaje mješovite robe, pretežno hrane, pića i higijenskih proizvoda za domaćinstvo, dok podaci FINA-e obuhvaćaju ne samo prehranu, već i neprehrambene djelatnosti (osim G47.3 trgovine na malo motornim gorivima i mazivima u specijaliziranim prodavaonicama). Rast tržišnog udjela vodećih maloprodavača može se pripisati jačoj pregovaračkoj snazi u distribucijskom lancu, efikasnijoj trgovačkoj mreži i ekonomiji obujma, široj ponudi roba i usluga, konkurentnijim cijenama, ekspanziji poslovanja i lojalnosti potrošača.

Bruto marža kod vodećih deset maloprodavača, kao idući važan pokazatelj u trgovini na malo, u 2024. godini povećana je za 4,8 posto, a rezultat je dinamike kretanja prihoda od prodaje (9,0 posto) i troškova prodane robe (10,5 posto). Podaci AZTN-a (2025) pokazuju da su najveće prosječne marže za prehrambene proizvode u 2024. godini bile u kategoriji pekarskih i konditorskih proizvoda, a zatim u kategoriji svježeg voća i povrća: pekarski proizvodi, kruh i peciva (37,9 posto), konditorski proizvodi, keksi, čokolade, bomboni (32,2 posto), svježe voće i povrće (29,8 posto), osnovni prehrambeni proizvodi, brašno, šećer, riža, rezanci, jestiva ulja (27,2 posto), bezalkoholna pića i voda (26,3 posto), meso i mesne prerađevine (24,3 posto), meso peradi i jaja (23,5 posto), mlijeko i mliječni proizvodi (22,2 posto).

Tablica 4 pokazuje rezultate vodećih deset maloprodavača u 2024. godini pojedinačno. Konzum plus je i dalje vodeći maloprodavač u Hrvatskoj s ostvarenim prihodom od prodaje od 1,98 milijardi eura. Konzum je dio Fortenova grupe, koja je bila na 221. mjestu od 250 vodećih svjetskih maloprodavača (Deloitte, 2025). Prema podacima FINA-e, on je povećao prihode od prodaje za 8,1 posto, udvostručio profitabilnost i smanjio dugotrajnu imovinu za 1,9 posto. Konzum je bio vodeći trgovac na malo u Gradu Zagrebu i pet županija (Zagrebačkoj, Krapinsko-zagorskoj, Varaždinskoj, Karlovačkoj i Osječko-baranjskoj županiji), a izgubio je vodeću poziciju u Ličko-senjskoj županiji (AZTN, 2025). On je u 2024. godini imao 636 prodajnih mjesta (jedno manje nego prethodne godine) na 320 tisuća kvadratnih metara prodajnog prostora. Prema strukturi prodavaonica, Konzum posluje sa svim vrstama prodavaonica, kako s

malim prodavaonicama, tako i sa supermarketima i hipermarketima, a 50 posto prometa ostvareno je u supermarketima. Konzum ostvaruje promet i putem *online* prodaje preko vlastite internetske platforme [AZTN, 2025].

Zbirno, Lidl i Kaufland u Hrvatskoj imaju veći prihod od prodaje od Konzuma. Dio su Schwarz grupe [Schwarz Unternehmenstreuhand KG] iz Njemačke, jednog od vodećih svjetskih maloprodavača koji posluje dominantno s lancem diskontnih prodavaonica u 32 zemlje [Deloitte, 2025]. Na tržištu u Hrvatskoj Lidl je povećao prihode od prodaje za 9,5 posto i dobit za 8,9 posto, dok je smanjio dugotrajnu imovinu za 0,6 posto. Njegov rast može se pripisati tome što je to diskontni maloprodavač koji kupcima nudi široki asortiman svježih i kvalitetnih proizvoda po vrlo konkurentnim cijenama u modernim prodavaonicama na pristupačnim lokacijama. Lidl posluje u Hrvatskoj od 2006. godine, a danas ima 109 diskontnih prodavaonica u svim županijama i Gradu Zagrebu [AZTN, 2025]. Vodeći je maloprodavač u Virovitičko-podravskoj županiji. Lidl Hrvatska je dio grupe Lidl Stiftung & Co. KG iz Njemačke koja posluje s diskontnim prodavaonicama. Ova je grupa, prema podacima Orbisa, u 2024. godini s 234.667 zaposlenih ostvarila promet od 88.576 milijuna eura, uz rast prihoda od 32,8 posto u posljednje tri godine. Bruto marža na razini grupe iznosila je 24,9 posto, neto profitna marža 2,1 posto, odnos duga i kapitala iznosio je 95,8, a koeficijent tekuće likvidnosti 0,6.

Tablica 4.
Odabrani pokazatelji poslovanja vodećih deset maloprodavača u 2024. godini

	Prihodi od prodaje (u mlrd. eura)	Bruto marža (u % prihoda od prodaje)	Profitabilnost prodaje (u %)	Koeficijent ukupne zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Prosječno razdoblje plaćanja obveza prema dobavljačima (u danima)
Konzum plus	1,98	28,48	3,20	0,782	0,620	37,4
Lidl Hrvatska	1,29	26,06	5,89	0,532	0,615	45,1
Spar Hrvatska	1,00	22,53	0,44	0,790	0,871	35,8
Plodine	0,89	21,28	3,04	0,641	0,657	71,0
Kaufland Hrvatska	0,78	28,60	2,99	0,395	1,418	35,1
Studenac	0,70	25,61	0,11	0,870	0,546	81,5
Tommy	0,59	19,44	4,33	0,758	0,779	53,5
Pevex	0,49	32,19	12,64	0,222	4,673	24,1
dm-drogerie markt	0,44	34,11	2,99	0,791	1,190	29,9
Tisak plus	0,32	22,06	2,96	0,635	0,783	31,1

Napomene: Obuhvat je odjeljak G47 bez djelatnosti G47.3 (trgovina na malo motornim gorivima i mazivima u specijaliziranim prodavaonicama). Bruto marža je izračunata kao razlika između prihoda od prodaje i troškova prodane robe. Profitabilnost prodaje = dobit prije oporezivanja / prihodi od prodaje * 100; koeficijent ukupne zaduženosti = ukupne obveze / ukupna imovina; koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze. Prosječno razdoblje plaćanja obveza prema dobavljačima = 365 / koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima; koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima = prihod od prodaje / obveze prema dobavljačima.

Izvori: FINA i izračun autora.

Drugi član Schwarz grupe je Kaufland, koji je u 2024. godini, s 50 diskontnih prodavaonica u Gradu Zagrebu i 19 županija, prema podacima FINA-e povećao prihode od prodaje za 8,1 posto, dugotrajnu imovinu za 2,8 posto i dobit za 35 posto. Kaufland je vodeći maloprodavač u Požeško-slavonskoj županiji i Brodsko-posavskoj županiji. Kaufland Hrvatska dio je grupacije Kaufland Stiftung & Co. KG. Ova grupacija je 2024. godine, prema podacima Orbisa, ostvarila prihod od 31.918 eura i imala 84.552 zaposlenih. Grupacija je imala brzi rast prihoda od prodaje u posljednje tri godine od 25,3 posto. Bruto marža iznosila je 20,5 posto, neto profitna marža 1,2 posto, odnos duga i kapitala 125,1 i koeficijent likvidnosti 1,1.

Među prvih deset maloprodavača u Hrvatskoj je i Spar Hrvatska, koji je dio grupe Spar Holding AG iz Austrije, koja je bila na 77. mjestu među 250 najvećih maloprodavača u svijetu (Deloitte, 2025). Ova grupa posluje dominantno sa supermarketima u osam zemalja. U 2024. godini, prema podacima Orbisa, imala je 15.476 milijuna eura prihoda od prodaje, a rast prihoda od prodaje iznosio je 3,9 posto. Bruto marža iznosila je 35,4 posto, neto profitna marža 1,2 posto, odnos duga i kapitala 134,9 i koeficijent likvidnosti 2,7. Podružnica Spar Hrvatska je prema podacima FINA-e u Hrvatskoj bila na trećem mjestu po prihodima od prodaje u 2024. godini, s rastom od 8,8 posto. Ovaj maloprodavač povećao je dugotrajnu imovinu za 8,6 posto i udvostručio dobit. Spar ima 142 prodajna mjesta na području 19 županija i u Gradu Zagrebu. Na drugoj je poziciji u Gradu Zagrebu, gdje ima i najveći broj prodajnih mjesta (AZTN, 2025).

Plodine su na četvrtom mjestu po ostvarenim prihodima, s rastom od 10,5 posto. Ovaj maloprodavač je u 2024. godini povećao dugotrajnu imovinu za 16,2 posto, ali je smanjio dobit. Plodine su u promatranoj godini imale 143 prodajna mjesta velikog formata (supermarketi i hipermarketi) i bile na prvom mjestu u matičnoj Primorsko-goranskoj, Ličko-senjskoj, Zadarskoj i Istarskoj županiji (AZTN, 2025). U 2024. godini među vodećim maloprodavačima bili su i Tommy, Studenac, Pevex, dm-drogerie markt i Tisak plus. Studenac ima 1.411 prodajnih mjesta i prema podacima FINA-e ostvario je rast prihoda od prodaje od 14,8 posto i dugotrajne imovine od 29,2 posto, ali je zabilježio i pad profitabilnosti. Ovaj maloprodavač drži prvu poziciju u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji i Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Tommy je ostvario pad prihoda, ali usprkos tome ostao je lider u Splitsko-dalmatinskoj županiji i Šibensko-kninskoj županiji. Rast Studenca pripisuje se preuzimanju manjih lokalnih maloprodavača (AZTN, 2025).

Pevex je bio na osmom mjestu među deset najvećih maloprodavača. Imao je rast prihoda od prodaje od 13,5 posto, rast dugotrajne imovine od 18,1 posto i ostvario je snažan rast dobiti. Među vodećih deset maloprodavača nalaze se i dm-drogerie markt i Tisak plus, maloprodavači koji prodaju

VEĆINA VODEĆIH MALOPRODAVAČA I DALJE IMA PROBLEM SA ZADUŽENOŠĆU I ODRŽAVANJEM LIKVIDNOSTI.

neprehranu. Oba maloprodavača imala su dvoznamenkasti rast prihoda od prodaje i rast dobiti. Dok je dm-drogerie markt povećao dugotrajnu imovinu, Tisak plus ju je smanjio. Dm-drogerie markt dio je međunarodnog lanca iz Njemačke, koji je na 105. mjestu u svijetu i posluje s drogerijama u 13 zemalja [Deloitte, 2025]. Među značajnije regionalne maloprodavače ubrajaju se i Trgovina Krk (vodeći maloprodavač u Međimurskoj županiji), Boso (vodeći maloprodavač u Vukovarsko-srijemskoj županiji), Trgocentar Zabok (drugi po redu maloprodavač u Krapinsko-zagorskoj županiji), Ribola i Gavranović [AZTN, 2025]. Bakmaz, Boso, Gavranović i Trgovina Krk osnivači su Narodnog trgovačkog lanca (NTL), koji u 2024. godini bilježi dvoznamenkasti relativni rast prihoda u odnosu na 2023.

Rezultati poslovanja vodećih deset maloprodavača u Hrvatskoj pokazuju da većina njih i dalje ima problem sa zaduženošću i održavanjem likvidnosti. U 2024. godini prosječan koeficijent ukupne zaduženosti vodećih deset maloprodavača iznosio je 0,642, a koeficijent tekuće likvidnosti 1,215. Općenito se smatra da je poduzeće relativno zaduženo ako je pokazatelj ukupne zaduženosti veći od 0,5, dok poduzeće ima problem s tekućom likvidnosti ako je pokazatelj tekuće likvidnosti manji od 1,5. Kratkoročna imovina vodećih maloprodavača (1,4 milijarde eura) bila je manja od kratkoročnih obveza (1,7 milijardi eura), pa je prema tome financijski rizik poslovanja povezan s njima i dalje visok. Kaufland i Pevex imali su koeficijent ukupne zaduženosti manji od 0,5, a najveći koeficijent ukupne zaduženosti imao je Studenac (0,870). Likvidnost vodeći maloprodavači pokušavaju djelomično riješiti kratkoročnim financiranjem od dobavljača. Među vodećim maloprodavačima, Studenac (81,5 dana) najkasnije plaća dobavljačima, dok ostali maloprodavači plaćaju dobavljačima u prosjeku unutar manje od 60 dana.

Trgovina na malo u EU-u i Hrvatskoj

Trgovina na malo (G47) važna je djelatnost u EU-u. U zemljama EU-a ima 3,28 milijuna maloprodavača, koji imaju 16 milijuna zaposlenih u maloprodaji i generiraju dodanu vrijednost u iznosu od 593 milijarde eura. Podaci Eurostata nadalje pokazuju da promet u trgovini na malo u EU-27, mjereno indeksom obujma prodaje za djelatnost trgovine na malo bez motornih vozila, motocikala i goriva (kalendarski prilagođeni podaci, godišnja stopa promjene), nakon pada od 1,7 posto u 2023. bilježi oporavak u 2024. od 1,5 posto te dodatno ubrzava u 2025. (2,4 posto) (Eurostat, 2026b). Podaci pokazuju rast potrošnje kućanstava na razini EU-a nakon razdoblja slabije potražnje. Promatrano na mjesečnoj razini, nakon rasta od 3,6 posto krajem 2024., dinamika u 2025. godini kreće se u rasponu od 3,3 posto do 4,7 posto u prvim mjesecima, uz vrhunac u lipnju i rast od 5,1 posto. U drugoj polovici godine dolazi do postupnog usporavanja rasta u rasponu od 3,1 do 3,5 posto (Eurostat, 2026c). Postoje razlike među zemljama EU-a, pri čemu su više stope rasta zabilježene u zemljama srednje i istočne Europe (Bugarska, Litva), dok veća i razvijenija tržišta poput Njemačke, Francuske i Italije ostvaruju umjereniji rast, uz izraženije oscilacije. Prema ovom pokazatelju, Hrvatska se izdvaja s iznadprosječnim rastom od 3,6 posto u 2025., uz mjesečne stope koje se tijekom godine uglavnom kreću između približno 4 posto i 9 posto.

Umjeren, ali stabilan rast BDP-a u 2025., uz oporavak osobne potrošnje kućanstava, bio je važan poticaj rastu trgovine na malo u EU-u. Podaci Eurostata pokazuju da je realni BDP u EU-27 rastao oko 1,5 posto, što predstavlja blago poboljšanje u odnosu na prethodno razdoblje (Eurostat, 2026a). Rast je pritom neravnomjerno raspoređen među državama članicama. Dinamičnije stope bilježe zemlje srednje i istočne Europe, poput Bugarske (+3,1 posto) i Poljske (+3,6 posto), dok najveća gospodarstva ostvaruju znatno slabije rezultate (Njemačka +0,2 posto, Francuska +0,8 posto, Italija +0,5 posto). Posebno se izdvaja Irska s izrazito visokim rastom (+12,3 posto). U takvom okruženju potrošnja kućanstava postaje ključni pokretač rasta, što je povezano sa stabilizacijom inflacije i oporavkom realnih dohodaka. Rast potrošnje prisutan je u većini država članica. Hrvatska se u 2025. godini pozicionirala iznad prosjeka EU-a, čime se svrstala među

brže rastuće ekonomije u toj godini. Takva dinamika uvelike je potaknuta snažnom domaćom potražnjom. U tom smislu, Hrvatska prati obrazac ostalih zemalja srednje i istočne Europe.

Istodobno, postupno smirivanje inflacijskih pritisaka doprinijelo je jačanju realne kupovne moći, što se izravno odrazilo na povećanje obujma prometa u trgovini na malo. Kretanje cijena, mjereno harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena (HICP), koji predstavlja standardizirani pokazatelj promjene razine cijena dobara i usluga za osobnu potrošnju te je izražen kao godišnja stopa promjene u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, pokazuje da u 2025. dolazi do daljnjeg smirivanja inflacijskih pritisaka na razini EU-a. Prosječna stopa inflacije u EU-u iznosi oko 2,5 posto, no uz i dalje izražene razlike među državama članicama (Eurostat, 2026g). Najviše stope inflacije bilježe zemlje srednje i istočne Europe, pri čemu se posebno izdvajaju Rumunjska (6,8 posto), Mađarska (4,4 posto) i Bugarska (oko 3,5 posto). Nasuprot tome, razvijenije članice eurozone ostvaruju niže i stabilnije stope rasta cijena, poput Francuske (0,9 posto), Njemačke (oko 2,3 posto) i Italije (1,6 posto). Hrvatska se u 2025. godini nalazi iznad prosjeka EU-a, s inflacijom od približno 4,4 posto, ali uz pad u odnosu na prethodnu godinu.

Oba pokazatelja, indeks pouzdanja potrošača i indeks povjerenja u trgovini na malo, u 2025. godini bilježe pogoršanje, što je negativno utjecalo na promet u trgovini na malo. U EU-27 ukupan indeks pouzdanja potrošača raste s -11,7 u prosincu 2024. na -12,5 u prosincu 2025. godine (Eurostat, 2026f), što je blago pogoršanje. U isto vrijeme, indeks povjerenja u trgovini na malo je pogoršan s -3,1 u prosincu 2024. na -4,4 u prosincu 2025. godine (Eurostat, 2026e). Takva kretanja odražavaju blagi pad optimizma potrošača i poduzeća te manju spremnost na potrošnju i prodaju. Hrvatska pritom ima negativnije vrijednosti, ali bilježi i poboljšanje sentimenta, pri čemu se indeks pouzdanja potrošača kreće s -14,0 prema -8,0, dok je indikator povjerenja u maloprodaji pozitivan, ali se smanjuje s 18,4 na 8,9 u istom razdoblju.

Da bismo usporedili trgovinu na malo u Hrvatskoj i u EU-u, prikupili smo podatke Eurostata o poduzećima u EU-u, kao što su broj poduzeća, broj zaposlenih, promet, troškovi prodane robe i proizvodnost (Eurostat, 2026d). Metodološki gledano, zadnja raspoloživa godina s punim setom podataka koji se mogu analizirati za djelatnost G47 (trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima) je 2024. godina.

Prema pokazatelju broja zaposlenih po poduzeću u 2024. godini, Hrvatska se svrstava u skupinu zemalja s relativno okrupnjenom strukturom trgovine na malo (slika 4). S prosječno 10 zaposlenih po poduzeću, Hrvatska odstupa

HRVATSKA ZAOSTAJE U UČINKOVITOSTI, MARŽAMA I PROIZVODNOSTI RADA.

“Hrvatska ima veća poduzeća od prosjeka EU-a.

od prosjeka EU-27 koji iznosi 5 zaposlenih, što ukazuje na dvostruko veću prosječnu veličinu poduzeća u odnosu na EU prosjek. Hrvatska je pri vrhu EU-a prema tom pokazatelju. Najveća poduzeća u maloprodaji karakteristična su za sjevernoeuropske i razvijenije zemlje EU-a, pri čemu se posebno ističu Danska [15], Njemačka [12], Irska [10], Luksemburg [9] i Austrija [8]. Također, baltičke zemlje bilježe vrijednosti iznad prosjeka EU-a, primjerice Latvija [7] te Estonija i Finska [6], što upućuje na relativno konsolidiranu strukturu sektora u tim zemljama. Slovenija isto tako ima veliki broj zaposlenih po poduzeću [8]. S druge strane, mediteranske zemlje poput Italije [4], Španjolske [4], Grčke [4] i Portugala [4], kao i dio zemalja srednje i istočne Europe, uključujući Slovačku [3], Češku [3], Rumunjsku [3] i Bugarsku [3], karakterizira usitnjenija struktura trgovine na malo, s većim udjelom malih i srednjih poduzeća. Oba modela razvoja trgovine imaju svoje prednosti: veća poduzeća ostvaruju ekonomije obujma, imaju učinkovitiju logistiku i konkurentne cijene, dok manji maloprodavači lakše pronalaze tržišne niše te nude specijalizirane i personalizirane usluge.

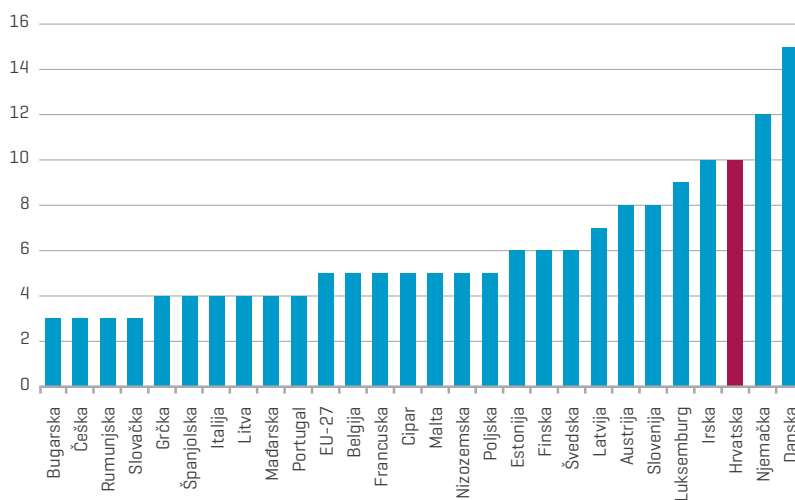
Međutim, Hrvatska zaostaje za EU-27 u uspješnosti (bruto maržama, proizvodnosti rada i plaćama), usprkos usitnjenjnoj maloprodajnoj strukturi. Bruto marže maloprodavača, izračunate kao udio razlike između prihoda od prodaje i troškova prodane robe u ukupnim prihodima, u Hrvatskoj su u 2023. godini bile nešto niže od prosjeka EU-27 (slika 5). U 2023. godini bruto marža u Hrvatskoj iznosila je 16,5 posto, dok je prosjek EU-27 iznosio 17,2 posto, što sugerira da maloprodavači zadržavaju manji dio vrijednosti proizvoda kao profit i da poslovanje postaje osjetljivije na troškove. Najviše bruto marže zabilježene su u razvijenijim i većim tržištima, među kojima se ističu Austrija (20,3 posto), Njemačka i Irska (19,4 posto), Nizozemska (19,2 posto), Malta (18,2 posto) i Francuska (17,8 posto). S druge strane, najniže marže zabilježene su u Grčkoj (11,1 posto), Rumunjskoj (11,8 posto), Litvi (12,5 posto) i Bugarskoj (12,8 posto), što ukazuje na veći pritisak konkurencije i da trgovci snižavaju cijene da bi privukli kupce. Hrvatska se u tom kontekstu nalazi blago ispod prosjeka EU-a, ali bliže sredini distribucije, uz razinu marže usporedivu sa zemljama poput Belgije i Danske (16,5 posto). Niže marže u odnosu na najrazvijenija tržišta mogu se povezati s nižom kupovnom moći potrošača, ograničenom mogućnošću prijenosa troškova na cijene te strukturnim obilježjima tržišta, poput manjeg obujma nabave i slabijih ekonomija obujma. Također, viši troškovi nabave i distribucije, povezani s veličinom tržišta i logističkim izazovima, dodatno ograničavaju profitabilnost sektora.

Unatoč nižim maržama, Hrvatska bilježi višu stopu operativnog viška [7,15 posto] u odnosu na prosjek EU-a [6,13 posto], što upućuje na učinkovitiju kontrolu operativnih troškova, ponajprije kao rezultat nižih troškova rada, koji su u 2023. godini iznosili oko 13,6 tisuća eura po zaposlenom, znatno ispod prosjeka EU-a [18,7 tisuća eura]. Iako niži troškovi rada kratkoročno doprinose višoj operativnoj profitabilnosti, oni ujedno odražavaju nižu razinu plaća, što je povezano s nižom kupovnom moći i ograničenim maržama. Dugoročno takva struktura može imati negativne učinke na sektor trgovine na malo, jer niže plaće mogu smanjiti motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, povećati fluktuaciju radne snage te otežati privlačenje i zadržavanje kvalificiranih radnika.

Slika 4.
Broj zaposlenih po poduzeću u EU-27 u 2024. godini

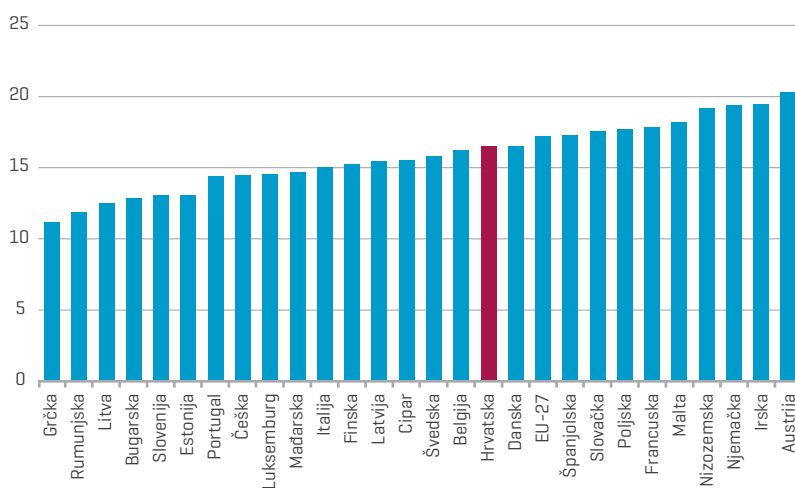
Napomena: Djelatnost G47 [trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima].

Izvori: Eurostat [2026d] i izračun autora.



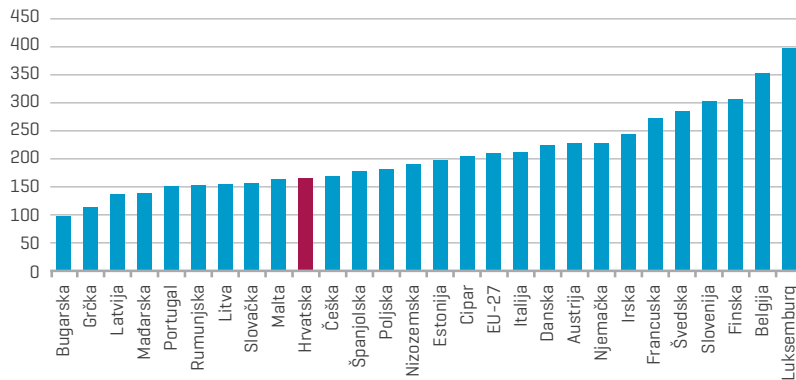
Slika 5.
Bruto marže u EU-27, izražene kao postotak ostvarenog prometa u 2023. godini

Izvori: Eurostat [2026d] i izračun autora.



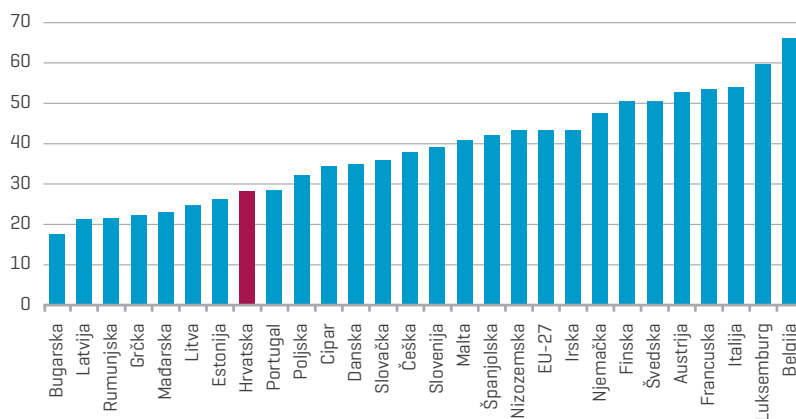
Slika 6.
Promet po zaposlenom u trgovini na malo u 2023. godini, u tisućama eura

Izvori: Eurostat [2026d] i izračun autora.



Slika 7.
Dodana vrijednost po zaposlenom u trgovini na malo u 2023. godini, u tisućama eura

Izvori: Eurostat [2026d] i izračun autora.



Proizvodnost rada u trgovini na malo, mjerena pokazateljem neto prometa po zaposlenom, ukazuje na nižu razinu učinkovitosti sektora u Hrvatskoj u odnosu na prosjek EU-27 (slika 6). Ovaj pokazatelj mjeri koliko prihoda od prodaje stvori jedan zaposleni, pri čemu na njegovu razinu, uz operativnu učinkovitost, utječu i razine cijena, struktura tržišta i organizacija poslovanja. U 2023. godini promet po zaposlenom u Hrvatskoj iznosio je 164,8 tisuća eura, što je za približno 21 posto manje od prosjeka EU-27 (209,4 tisuće eura). Time se Hrvatska nalazi ispod prosjeka Unije, ali blizu skupine zemalja srednje i istočne Europe. Najvišu razinu prometa po zaposlenom ostvaruju razvijenija i visoko konsolidirana tržišta, među kojima se posebno izdvajaju Luksemburg (398 tisuća eura) i Belgija (352 tisuće eura), ali i Finska (306 tisuća eura) te Slovenija (303 tisuće eura). S druge strane, najniže vrijednosti bilježe zemlje poput Bugarske (97 tisuća eura) i Grčke (114 tisuća eura), što odražava nižu razinu cijena i fragmentiraniju strukturu tržišta. Niža produktivnost rada u Hrvatskoj može se povezati s nižom razinom cijena i kupovne moći, manjim obujmom prodaje po zaposlenom i ograničenim ekonomijama obujma. I prema pokazatelju dodane vrijednosti po zaposlenom, Hrvatska zaostaje za prosjekom EU-27, s obzirom na to da je u 2023. godini ostvarila oko 28,2 tisuće eura po zaposlenom, što je približno 35 posto manje od prosjeka EU-a (43,2 tisuće eura).

— Očekivanja

— U ovom poglavlju navode se projekcije makroekonomskih kretanja HNB-a i Europske središnje banke i analizira se njihov utjecaj na trgovinu na malo (tablica 5). Osnovne projekcije su korigirane i temeljene su na eskalaciji sukoba na Bliskom istoku i u Iranu u ožujku, koja je poremetila opskrbu energentima, povećala neizvjesnost i pogoršala kratkoročne izgleda za rast. Temeljni scenarij pretpostavlja da će cijene energenata pratiti putanju terminskih cijena koje su vrijedile do 11. ožujka 2026. godine s postupnom normalizacijom cijena na tržištu.

Prema temeljnom scenariju proljetne makroekonomske projekcije HNB-a, hrvatsko gospodarstvo trebalo bi u 2026. nastaviti rasti, ali sporije nego prethodnih godina, pri čemu se očekuje rast realnog BDP-a od 2,6 posto (2,4 posto u 2027.) i rast osobne potrošnje od 3,2 posto (2,6 posto u 2027.). HNB nadalje projicira rast inflacije od 4,6 posto (2,8 posto u 2027.), rast cijene hrane od 3,5 posto (3,7 posto u 2027.) i rast cijene energije od 8,9 posto (-0,2 posto u 2027.) (HNB, 2026a).

HNB i Europska središnja banka upozoravaju i na alternativne scenarije: nepovoljan scenarij i izrazito nepovoljan scenarij, koji pretpostavljaju rizike za rast i inflaciju i temelje se na dodatnoj eskalaciji sukoba i dugotrajnijem sukobu (HNB, 2026a). U nepovoljnom scenariju u 2026. godini BDP u Hrvatskoj pada na 2,1 posto (2,0 posto u 2027. godini), a inflacija raste na 5,6 posto (3,4 posto u 2027. godini). U izrazito nepovoljnom scenariju BDP usporava na 1,8 posto (1,4 posto u 2027. godini), dok inflacija raste na čak 7,0 posto (5,8 posto u 2027. godini). Ovi scenariji pretpostavljaju snažniji i dugotrajniji energetska šok. U nepovoljnom scenariju cijena nafte doseže oko 120 USD po barelu, a plina gotovo 90 EUR po MWh, dok u izrazito nepovoljnom scenariju cijena nafte raste na gotovo 150 USD po barelu, a plina na više od 100 EUR po MWh (HNB, 2026a). Ovi scenariji podrazumijevaju i izraženije usporavanje rasta zaposlenosti i pad realnih plaća.

U NEPOVOLJNOM I IZRAZITO NEPOVOLJNOM SCENARIJU, ESKALACIJA RATA NA BLISKOM ISTOKU I U IRANU MOGLA BI USPORITI RAST BDP-a U 2026. GODINI NA 2,1 POSTO ODNOSNO 1,8 POSTO, UZ POVEĆANJE INFLACIJE NA 5,6 POSTO ODNOSNO 7,0 POSTO.

Tablica 5.

Očekivana kretanja u makroekonomskom okruženju u Hrvatskoj, temeljni scenarij

	2025.	2026.	2027.
Bruto domaći proizvod, realni (postotna promjena)	3,2	2,6	2,4
<i>Bruto domaći proizvod, realni (postotna promjena) – nepovoljni scenarij</i>	3,2	2,1	2,0
<i>Bruto domaći proizvod, realni (postotna promjena) – izrazito nepovoljni scenarij</i>	3,2	1,8	1,4
Osobna potrošnja	2,5	3,2	2,6
Bruto investicije u fiksni kapital	6,1	3,7	1,5
Izvoz roba i usluga	0,9	1,3	2,1
Uvoz roba i usluga	2,8	2,9	2,1
Harmonizirani indeks potrošačkih cijena – HICP (postotna promjena)	4,4	4,6	2,8
<i>HICP (postotna promjena) – nepovoljni scenarij</i>	4,4	5,6	3,4
<i>HICP (postotna promjena) – izrazito nepovoljni scenarij</i>	4,4	7,0	5,8
HICP isključujući hranu i energiju	4,1	4,2	3,0
HICP hrana	5,5	3,5	3,7
HICP energija	3,3	8,9	-0,2
Stopa nezaposlenosti	4,9	4,7	4,6
Broj zaposlenih (stopa promjene, %)	2,5	0,9	0,8
Realne bruto plaće (stopa promjene, %)	6,8	2,4	2,2

Izvor: HNB (2026a).

Hrvatsko gospodarstvo, kao malo i otvoreno gospodarstvo, snažno ovisi o kretanjima u eurozoni kroz trgovinu, turizam, investicije i kretanje cijena energije, pa se promjene u eurozoni brzo prelijevaju na domaću potražnju i promet u trgovini na malo. Prema projekcijama Europske središnje banke (ECB, 2026), u eurozoni u temeljnom scenariju nakon izbivanja rata na Bliskom istoku očekuje se usporavanje rasta realnog BDP-a na oko 0,9 posto u 2026. (s oporavkom na 1,3 posto u 2027.), dok osobna potrošnja kratkoročno slabi (rast od 1,0 posto u 2026.) zbog pada kupovne moći, ali se postupno oporavlja kako realni dohoci rastu. Istodobno, inflacija privremeno ubrzava na oko 2,6 posto u 2026. (uz postupno smanjivanje u 2027. godini na 2,0 posto), ponajprije zbog rasta cijena energije, što smanjuje realne dohotke i ograničava potrošnju. Dva nepovoljna scenarija: nepovoljni i izrazito nepovoljni scenarij, koji se temelje na dodatnoj eskalaciji sukoba i energetske krizi, dodatno umanjuju rast BDP-a i potrošnje kroz rast cijena.

“ Rast cijena energije smanjuje kupovnu moć i usporava potrošnju, što se negativno odražava na trgovinu na malo.

U nepovoljnom scenariju, uz snažniji energetska šok (cijena nafte do 120 USD po barelu, a plina 90 EUR po MWh), inflacija dodatno raste (3,5 posto u 2026.), dok rast BDP-a usporava na približno 0,6 posto, a potrošnja je još slabija zbog izraženijeg pada kupovne moći i rasta neizvjesnosti. U izrazito nepovoljnom scenariju, uz dugotrajnije poremećaje u opskrbi energijom (cijena nafte do 150 USD, cijena plina iznad 100 EUR/MWh), inflacija doseže oko 4,4 posto u 2026., dok se rast BDP-a dodatno usporava na oko 0,4 posto, uz značajno smanjenje osobne potrošnje [ECB, 2026]. U svim scenarijima ključan je čimbenik rast cijena energije, koji smanjuje realne dohotke i kupovnu moć kućanstava te posljedično ograničava potrošnju, što implicira sporiji rast prometa u trgovini na malo, što se prelijeva i na zemlje EU-a i na Hrvatsku.

Prognozirana makroekonomska kretanja u 2026. godini ukazuju na nastavak rasta prometa u trgovini na malo, ali uz vidljivo slabljenje njegove dinamike i povećanu neizvjesnost. Umjeren rast BDP-a i osobne potrošnje pozitivno će utjecati na sektor, no istovremeni rast inflacije i sporiji rast realnih plaća ograničit će rast kupovne moći, što će se odraziti na opreznije ponašanje potrošača, uz naglašeniju orijentaciju na osnovna dobra i cjenovno povoljnije proizvode. Dodatni rizici za Hrvatsku proizlaze iz nepovoljnih scenarija, u kojima bi još sporiji gospodarski rast i viša inflacija mogli dodatno oslabiti potražnju, osobito u segmentu neprehrambenih i trajnih proizvoda.

Zaključak i preporuke

U 2025. godini trgovina na malo u Hrvatskoj bilježi nastavak rasta prometa (+3,1 posto), ali uz usporavanje dinamike u odnosu na prethodnu godinu. Rast je pritom neujednačen među djelatnostima, pri čemu maloprodaja neprehrambenih proizvoda raste brže (indeksi oko 104 – 107), dok maloprodaja prehranom stagnira (oko 100) ili bilježi blagi pad (98,4). U isto vrijeme, broj aktivnih pravnih osoba u trgovini smanjen je za 11,3 posto, što upućuje na nastavak konsolidacije tržišta, dok zaposlenost u trgovini na malo umjereno raste (1,6 posto), ali sporije nego u ukupnom gospodarstvu (2,1 posto). Istodobno, nastavlja se pad zaposlenosti u obrtničkoj trgovini, što ukazuje na njezine slabosti u prilagođavanju tržišnim uvjetima. Plaće u trgovini na malo također rastu (10,6 posto), ali i dalje zaostaju za prosjekom gospodarstva. Ukupno promatrano, trgovina na malo trenutno je u fazi stabilnog, ali usporenog rasta, uz izražene razlike među djelatnostima, pri čemu je maloprodaja prehranom glavni čimbenik rasta.

Makroekonomsko okruženje u Hrvatskoj u 2025. godini ostalo je pozitivno, no zabilježeno je usporavanje gospodarskog rasta. U toj godini dolazi do usporavanja rasta BDP-a (3,2 posto) i istovremeno ubrzavanja rasta inflacije (3,7 posto), posebno cijena hrane (5,1 posto), što ukazuje na jačanje inflatornih pritisaka. Usporavanje aktivnosti zabilježeno je i u vanjskoj trgovini, turizmu, zaposlenosti i plaćama. Usporen je bio i rast potrošnje (+2,5 posto), koji ima direktan utjecaj na promet u trgovini na malo (+3,1 posto). Uz stabilne kamatne stope, potrošački krediti su i dalje važan čimbenik financiranja potrošnje. U uvjetima usporenijeg rasta zabilježene su i negativne vrijednosti pokazatelja potrošačkog pouzdanja koje upućuju na opreznije ponašanje potrošača. Početkom 2025. godine zabilježen je bojkot maloprodajnih lanaca od strane potrošača zbog njihovih percepcija da su cijene u trgovinama neravnomjerno i prekomjerno rasle, što se negativno odrazilo na promet u trgovini na malo, koji je smanjen u veljači i ožujku. To je pojačalo pritisak na regulatorne institucije i donesena je Odluka o objavi cjenika i isticanju dodatne cijene kao mjera izravne kontrole cijena u trgovini na malo radi jačanja transparentnosti. Usprkos tome, i dalje postoji disperzija cijena za isti proizvod među vodećim maloprodavačima (Tkalec i Žilić, 2025b).

Zadnji raspoloživi podaci FINA-e pokazuju da su trgovačka društva u trgovini na malo ostvarila rast prihoda od prodaje i u 2024. godini (+11,7 posto), uz istodobni rast bruto marže (12,7 posto) i povećanje njezina udjela u prihodima. U isto vrijeme, značajnije su porasli troškovi osoblja (16,7 posto), što se odrazilo na usporeniji rast profitabilnosti. Povećanje dugotrajne imovine (6,0 posto) upućuje na nastavak investicijske aktivnosti i širenje prodajne mreže. Struktura tržišta je ostala stabilna, uz visoku razinu koncentracije, pri čemu je udio vodećih deset maloprodavača u prihodima sektora bio 42,5 posto, uz blagi pad u odnosu na 2023. godinu (43,6 posto). Iako sektor ostvaruje povoljne poslovne rezultate, i dalje se suočava s izazovima vezanima uz strukturu financiranja i ima relativno nepovoljnu kratkoročnu likvidnost, na što upućuju prosječan koeficijent zaduženosti od 0,642 i koeficijent tekuće likvidnosti od 1,215.

Trgovina na malo u Europskoj uniji bilježi rast prometa (2,4 posto) u 2025. godini. Istodobno, inflacija u EU-u u 2025. iznosi 2,6 posto. Rast prometa u EU-u potaknut je jačanjem osobne potrošnje i smirivanjem inflacije, uz izražene razlike među državama članicama. Hrvatska se pritom ističe iznadprosječnim rastom prometa, ali istodobno zaostaje za prosjekom EU-a u ključnim pokazateljima uspješnosti, poput proizvodnosti rada, dodane vrijednosti po zaposlenom i bruto marži. Iako relativno veća prosječna veličina poduzeća i niži troškovi rada kratkoročno podupiru profitabilnost, dugoročna ograničenja proizlaze iz niže kupovne moći, slabijih ekonomija obujma te strukturnih karakteristika tržišta, uključujući ograničenu veličinu tržišta, više logističke troškove i slabiju pregovaračku moć u lancu opskrbe.

U Hrvatskoj se u 2026. očekuje nastavak rasta gospodarstva i potrošnje, ali uz usporavanje dinamike i povećanu neizvjesnost. Osnovne projekcije su korigirane i temeljene su na eskalaciji sukoba na Bliskom istoku i u Iranu u ožujku, koja je poremetila opskrbu energentima, povećala neizvjesnost i pogoršala kratkoročne izgleda za rast. Prema temeljnom scenariju, rast BDP-a bi iznosio 2,6 posto, a potrošnje 3,2 posto, uz inflaciju od 4,6 posto. U nepovoljnom scenariju (cijena nafte doseže oko 120 USD po barelu, a plina 90 EUR po MWh) rast BDP-a bi bio 2,1 posto uz inflaciju od 5,6 posto. U izrazito nepovoljnom scenariju (cijena nafte raste na 150 USD po barelu, a plina na više od 100 EUR po MWh) rast BDP-a bio bi 1,8 posto uz inflaciju od 7,0 posto. Treba napomenuti da u isto vrijeme traje i rat u Ukrajini i sve nove geopolitičke tenzije mogu dodatno usporiti gospodarski rast.

Istodobno se u eurozoni očekuje sporiji gospodarski rast i slabljenje potrošnje, što se kroz trgovinske i energetske kanale prelijeva i na Hrvatsku. U temeljnom scenariju BDP raste po stopi od 0,9 posto uz inflaciju od 2,6 posto. U nepovoljnim scenarijima rast BDP-a je usporeniji (0,6 posto ili 0,4 posto), uz istodobno povećanje inflacije (3,5 posto ili 4,4 posto). U svim

OČUVANJE POVJERENJA POTROŠAČA KLJUČNO JE U UVJETIMA INFLACIJE.

scenarijima ključna pretpostavka je povećanje cijena energije, koje generira inflaciju, smanjuje kupovnu moć, povećava nesigurnost i povisuje kamatne stope, a što se negativno odražava na trgovinu na malo. Potrošači opreznije kupuju i cijena je važan čimbenik kupnje. Iako se očekuje nastavak rasta trgovine na malo u Hrvatskoj u svim scenarijima, njegova dinamika ovisi o dinamici geopolitičkih okolnosti i njihovom utjecaju na cijene energije i kupovnu moć.

U postojećem kontekstu, u uvjetima inflacije, rasta troškova i slabljenja kupovne moći, uspješnost maloprodavača ovisi o njihovoj sposobnosti da povećaju prihode od prodaje, smanje ili uspore rast troškova prodane robe i kontroliraju troškove poslovanja i plaće. U okruženju rastuće inflacije ključno je zadržati povjerenje potrošača, jer percepcija nepravdnih cijena može izazvati novi revolt potrošača i u 2026. godini. U pogledu postojeće disperzije cijena za iste proizvode, maloprodavači bi trebali selektivno i troškovno utemeljeno povećavati cijene i to jasno komunicirati, pri čemu bi fokus trebao biti usmjeren na ključne proizvode i kategorije koje najviše utječu na percepciju ukupne razine cijena.

Ključni prioritet maloprodavača je daljnji rast prihoda kroz promocije i jačanje privatnih robnih marki, koje omogućuju višu maržu uz zadržavanje percepcije povoljne cijene. Istodobno, primjena napredne analitike i umjetne inteligencije omogućuje preciznije upravljanje podacima i cijenama te prognoziranje prodaje (Deloitte, 2026). Dodatni prostor za rast prihoda nalazi se u razvoju višekanalnih modela prodaje uz integraciju *online* i *offline* kanala prodaje. Maloprodajni mediji (*retail media*) predstavljaju jedan od najbrže rastućih izvora prihoda u sektoru supermarketa te podrazumijevaju prodaju oglasnog prostora unutar vlastitih kanala trgovaca (*web*-stranica, aplikacija i fizičkih prodajnih mjesta), uz primjenu podataka o kupcima u svrhu preciznog ciljanja. Vodeći trgovci pritom se transformiraju u važne platforme za oglašavanje (Kaizen Institute, 2026; Deloitte, 2026). Povećanje prihoda moguće je i poboljšanjem ukupnog iskustva kupnje (širina asortimana, promocije, kvaliteta usluge, brzina naplate) i daljnjim jačanjem lojalnosti potrošača kroz programe lojalnosti. U zadanim uvjetima, konkurentska prednost ne proizlazi isključivo iz cijene, već iz ukupne percepcije vrijednosti koju trgovac pruža potrošaču (Deloitte, 2025, 2026).

Drugi stup maloprodajne strategije odnosi se na smanjenje troškova prodane robe povećanjem udjela privatnih robnih marki, koje omogućuju niže nabavne cijene i veću kontrolu nad lancem vrijednosti, uz istodobno zadržavanje konkurentne cijene za potrošača. Dodatno, diversifikacija dobavljača i razvoj otpornijih, kraćih opskrbnih lanaca smanjuju izloženost cjenovnim šokovima i ovisnost o pojedinim partnerima. U takvom okruženju važno je i aktivno upravljanje asortimanom s fokusom na proizvode s većim obrtajem i profitabilnošću [Deloitte, 2026; Kaizen Institute, 2026]. Primjena napredne analitike i umjetne inteligencije u planiranju potražnje i nabave omogućuje preciznije naručivanje i smanjenje viškova zaliha, čime se smanjuju otpisi i troškovi skladištenja. Digitalizacija procesa dodatno doprinosi smanjenju operativnih neučinkovitosti i troškova [Deloitte, 2026]. Paralelno, jačanje pregovaračke pozicije konsolidacijom nabave, dugoročnijim ugovorima ili strateškim partnerstvima može rezultirati povoljnijim uvjetima nabave i stabilnijim cijenama nabave [Deloitte, 2025, 2026].

“ Digitalizacija, automatizacija, uspješna primjena umjetne inteligencije i kontrola troškova ključne su za očuvanje profitabilnosti.

Treći stup maloprodajne strategije odnosi se na smanjenje operativnih troškova i očuvanje profitabilnosti. Zbog rasta cijena energije i nedostatka radne snage, važnu ulogu imaju automatizacija, digitalizacija, umjetna inteligencija i ulaganja u energetska učinkovitost, kojima se smanjuju troškovi i povećava produktivnost. Nedostatak radne snage poticat će veću primjenu umjetne inteligencije u svim elementima poslovanja i prodaje. Važno je i bolje organizirati rad, pojednostavniti procese te precizno pratiti troškove po prodajnom mjestu. Važnu ulogu imaju kontrola troškova, aktivno upravljanje maržama i razvoj dodatnih izvora prihoda, jer upravo kombinacija učinkovitosti i financijske discipline omogućuje jačanje profitabilnosti [Deloitte, 2025, 2026].

Literatura:

- Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN). (2025). *Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2024. godini*. Preuzeto s: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2025/09/Prikaz-stanja-trgovina-na-malo-RH-2024.pdf>
- Deloitte. (2025). *Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead*. Deloitte Global. Preuzeto s: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing.html>
- Deloitte. (2026). *2026 global retail industry outlook*. Preuzeto s: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/perspectives/global-retail-industry-outlook.html>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2025a). *Bruto domaći proizvod. BDP i nacionalni računi. Statistika u nizu*. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/bdp-i-nacionalni-racuni/>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2025b). *Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u poduzećima u 2025*. [Priopćenje, godina LXII., prosinac]. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97119>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2025c). *Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u kućanstvima i kod pojedinaca u 2025*. [Priopćenje, godina LXII., prosinac]. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97121>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026a). *Trgovina na malo u prosincu 2025*. [Priopćenje, godina LXII., siječanj]. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97623>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026b). *Indeks nominalnog prometa od trgovine na malo – Izvorni indeksi – 2021.=100. PC-Axis baze podataka: trgovina na malo*. Preuzeto s: <https://web.dzs.hr/PxWeb/pxweb/hr/>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026c). *Indeks realnog prometa od trgovine na malo – Izvorni indeksi – 2021.=100. PC-Axis baze podataka: trgovina na malo*. Preuzeto s: <https://web.dzs.hr/PxWeb/pxweb/hr/>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026d). *Broj i struktura poslovnih subjekata u prosincu 2025*. [Priopćenje, godina LXII., veljača]. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/96981>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026e). *Zaposlenost – administrativni izvori. Tržište rada, statistika u nizu*. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/trziste-rada/>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026f). *Plaće. Tržište rada, statistika u nizu*. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/trziste-rada/>
- Državni zavod za statistiku (DZS). (2026g). *Indeksi potrošačkih cijena. PC-Axis baze podataka*. Preuzeto s: https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_language=hr&px_type=PX&px_db=Cijene
- European Central Bank (ECB). (2026, ožujak). *ECB staff macroeconomic projections for the euro area*. Preuzeto s: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.projections202603_ecbstaff-ebe291cd3d.en.pdf
- European Commission. (2025). *European economic forecast, autumn 2025. Institutional Paper 327*. Preuzeto s: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/european-economic-forecast-autumn-2025_en
- Eurostat. (2026a). *Gross domestic product (GDP) and main components (output, expenditure and income) [nama_10_gdp_custom_20635798]*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table
- Eurostat. (2026b). *Turnover and volume of sales in wholesale and retail trade – annual data [sts_trtu_a_custom_20636348]*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sts_trtu_a/default/table
- Eurostat. (2026c). *Turnover and volume of sales in wholesale and retail trade – monthly data [sts_trtu_m_custom_20636527]*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sts_trtu_m/default/table
- Eurostat. (2026d). *Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity (from 2021 onwards) [sbs_sc_ovw_custom_20636623]*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_ovw/default/table
- Eurostat. (2026e). *Retail trade confidence indicator and survey results – monthly data [ei_bsrt_m_r2_custom_20636737]*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ei_bsrt_m_r2/default/table
- Eurostat. (2026f). *Consumer confidence indicator and survey results – monthly data [ei_bsco_m_custom_20636776]*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ei_bsco_m/default/table

Eurostat. [2026g]. *HICP – inflation rate* [tec00118_custom_20636870]. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table>

Hrvatska gospodarska komora [HGK]. [2024a]. *Istraživanje o navikama kupovanja i konkurentima na tržištu robe široke potrošnje: prehrana i neprehrana. Izvještaj o lojalnosti kupaca*. Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/documents/istrazivanje-o-navikama-kupovanja-01-izvjestaj-o-lojalnosti-kupaca-web673dd7faa4baf.pdf>

Hrvatska gospodarska komora [HGK]. [2024b]. *Istraživanje o navikama kupovanja i konkurentima na tržištu robe široke potrošnje: izvještaj o determinantama izbora prodavaonice*. Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/potrosacke-navike-u-maloprodaji-prehrana-i-neprehrana>

Hrvatska narodna banka [HNB]. [2026a]. *Sažetak proljetne makroekonomske projekcije HNB-a za Hrvatsku ožujak 2026*. Preuzeto s: <https://www.hnb.hr/-/sazetak-proljetne-makroekonomske-projekcije-hnb-a-za-hrvatsku-ozujak-2026>

Hrvatska narodna banka [HNB]. [2026b]. *Bilten br. 305, ožujak, godina XXXII*. Preuzeto s: <https://www.hnb.hr/-/bilten-br-305>

Hrvatska narodna banka [HNB]. [2026c]. *Inozemna izravna ulaganja*. Preuzeto s: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sekter-inozemstva/inozemna-izravna-ulaganja>

Kaizen Institute. [2026]. *Global retail trends 2026: Inside the industry's reinvention*. Preuzeto s: <https://kaizen.com/insights/global-retail-trends-2026/>

Koretić, D. [2025]. Ovo su najskuplja mjesta u Hrvatskoj, pogledajte razliku cijena Persila ili mljevenog mesa, ekonomisti iznenađeni: 'Nismo to očekivali...'. *Jutarnji list*. Preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/ovo-su-najskuplja-mjesta-u-hrvatskoj-pogledajte-razliku-cijena-persila-ili-mljevenog-mesa-ekonomisti-iznenadeni-nismo-to-ocekivali-15589230>

Tkalec, M. i Žilić, I. [2025a]. Iste cijene za sve? Što nam govore novi podaci o trgovinama diljem Hrvatske. *ElZ komentar*. Ekonomski institut, Zagreb. Preuzeto s: <https://eizg.hr/iste-cijene-za-sve-sto-nam-govore-novi-podaci-o-trgovinama-diljem-hrvatske/7228>

Tkalec, M. i Žilić, I. [2025b]. Zašto javna objava cjenika nije ujednačila cijene u trgovinama? *ElZ komentar*. Ekonomski institut, Zagreb. Preuzeto s: <https://eizg.hr/zasto-javna-objava-cjenika-nije-ujednacila-cijene-u-trgovinama/7418>

Vlada Republike Hrvatske. [2025]. Odluka o objavi cjenika i isticanju dodatne cijene kao mjera izravne kontrole cijena u trgovini na malo. *Narodne novine*. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2025_05_75_979.html

**Izdavač**

Ekonomski institut, Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 7,
10000 Zagreb
Telefon: 01 2362 200
Fax: 01 2335 165
<http://www.eizg.hr>

Za izdavača

Ivana Rašić, ravnateljica

Glavna urednica

Ivana Rašić

Autor analize

Ivan-Damir Anić

Izvršna urednica

Doris Dresto

Lektura

Doris Baničević

Grafička urednica

Jelena Marčetić

Grafičko oblikovanje

Studio 2M

Slika na naslovnici

CCO javna domena

Napomena

Sektorska analiza autorskog je karaktera i ne odražava nužno stav Ekonomskog instituta, Zagreb.

Sljedeća analiza *Hrana i piće* izlazi u travnju 2026.

Sufinancira Europska unija – NextGenerationEU. Izneseni stavovi i mišljenja samo su autorova i ne odražavaju nužno službena stajališta Europske unije ili Europske komisije.

Ni Europska unija ni Europska komisija ne mogu se smatrati odgovornima za njih.