

# Oligopol - analiza primjera u praksi

---

**Mićunović, Jelena**

**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:137:554094>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**"Dr. Mijo Mirković"**

**Jelena Mićunović**

**OLIGOPOL- ANALIZA PRIMJERA U PRAKSI**  
ZAVRŠNI RAD

Pula, 2024.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**"Dr. Mijo Mirković"**

**OLIGOPOL- ANALIZA PRIMJERA U PRAKSI**

Završni rad

**Student: Jelena Mićunović**

**JMBAG:0303081753**

**Smjer: Management i poduzetništvo**

**Mentor: prof. dr. sc. Daniel Tomić**

**Kolegij: Mikroekonomija I**

**Pula, 2024.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Jelena Mićunović, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu 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, 23.09., 2024. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Jelena Mićunović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **OLIGOPOL- ANALIZA PRIMJERA U PRAKSI** 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, 23.09.2024.

Potpis

---

## SADRŽAJ

1.UVOD .....	1
2.TRŽIŠNA STRUKTURA I RAVNOTEŽA .....	3
2.1. Tržišne strukture i poduzeća .....	3
2.2. Ravnoteža na tržištu .....	5
3.POJMOVNO ODREĐENJE OLIGOPOLA.....	7
3.1.Pojam oligopola .....	7
3.2.Temeljna obilježja oligopola .....	11
3.3.Izvori oligopola .....	13
3.4.Ponašanje poduzeća u oligopolu .....	13
3.5.Modeli oligopola .....	15
3.5.1.Model slomljene krivulje potražnje .....	16
3.5.2.Necjenovno natjecanje i teorija igara.....	17
3.5.3.Karteli .....	17
3.5.4.Cjenovno vodstvo .....	19
4. STUDIJA SLUČAJA: HRVATSKI TELEKOM – ANALIZA PRIMJERA OLIGOPOLA IZ PRAKSE .....	21
4.1.Hrvatski Telekom d.d. – poslovni profil kompanije.....	22
4.2.Analiza tržišta i tržišna strategija .....	23
4.3.Analiza u odnosu na konkurenciju.....	25
5.ZAKLJUČAK.....	29
LITERATURA .....	31
PRILOZI.....	33
SAŽETAK .....	34
SUMMARY .....	34



## 1. UVOD

Tržišta su mjesta gdje se kupci i prodavači susreću i međusobno komuniciraju. Iako su za obavljanje trgovine potrebne samo dvije strane, konkurencija postaje moguća tek kada se pojavi barem treća strana, što omogućuje uspostavu ravnoteže na tržištu. Tržišta koja se nalaze u stanju savršene konkurencije, između ostalog, obilježava prisutnost velikog broja aktivnih kupaca i prodavača. Također, tržište je i složen sustav u kojem djeluju mnogi faktori koji uzrokuju fluktuacije cijena, formirajući različite tržišne strukture. Kao takvo, tržište nije savršeno i u njemu se pojavljuju različite nesavršenosti. Prema ekonomskim teorijama, postoje dvije osnovne vrste tržišnih struktura: savršena konkurencija i nesavršena konkurencija. Savršenu tržišnu strukturu karakterizira ravnoteža između proizvođača i kupaca, gdje je broj proizvoda ili usluga jednak broju koji kupci traže, a svi proizvodi su identični i cijene su prihvatljive za obje strane. Ipak, savršena konkurencija nikada nije postojala u praksi i ostaje samo teoretski koncept. U stvarnosti, tržišta često funkcioniraju pod nesavršenom konkurencijom, koju obilježava neravnoteža između broja kupaca i proizvođača, pri čemu jedna strana ima veću kontrolu nad cijenama. Ova nesavršenost može dovesti do nekoliko tržišnih struktura, uključujući monopol, oligopol i monopolističku konkurenciju.

U radu se obrađuje tematika vezana uz oligopol, to je tržište kojim dominira nekoliko prodavača, od kojih neki imaju velike tržišne udjele i mogućnost utjecaja na formiranje cijena. Oligopoli mogu proizaći iz različitih oblika dogovaranja koji smanjuju tržišno natjecanje. Takvi dogovori mogu dovesti do viših cijena za potrošače i nižih plaća za zaposlenike oligopola. U nedostatku dosluha i prisutnosti žestoke konkurencije među sudionicima na tržištu, oligopol se može razviti u situaciju sličnu savršenoj konkurenciji. Oligopolisti imaju vlastitu tržišnu strukturu. Uz malo prodavača, svaki oligopolist će biti svjestan postupaka drugih. Prema teoriji igara, odluke jedne tvrtke stoga utječu i na njih utječu odluke drugih poduzeća. Strateško planiranje od strane oligopolista mora uzeti u obzir vjerojatne odgovore ostalih sudionika na tržištu. Prepreke za ulazak uključuju visoke zahtjeve za ulaganje, snažnu lojalnost potrošača postojećim robnim markama i ekonomiju



razmjera, a te prepreke učinkovito olakšavaju stvaranje i održivost dogovaranja. U radu fokusirat ćemo se na analizu specifičnih primjera oligopola u praksi, istražujući kako različite kompanije u oligopolnim tržištima donose strateške odluke, kakve to posljedice ima na tržišnu konkurenciju, te odnose koji postoje na njoj.

### **1.1. Definicija problema**

Tržište telekomunikacijskih kompanija ima zasigurno ključnu ulogu u gospodarskom razvoju svake zemlje. 1998. godine započeta je liberalizacija tržišta pokretne telefonije, čime se rezultiralo smanjenje troškova telekomunikacijskih usluga i građanima omogućila veću dostupnost informacija. Sam proces je potaknuo i ubrzao razvoj novih industrijskih grana, financijskih sektora i pridonio povećanoj informiranosti društva. U radu će se analizirati glavne značajke oligopolske tržišne strukture sa tri vodeća mobilna operatera, a to su Hrvatski Telekom d.d., A1 Hrvatska, te Telemach Hrvatska.

### **1.2. Metode rada**

Prilikom izrade ovog završnog rada, korištene su metode opisivanja, analize, usporedbe, sinteze i logičkog zaključivanja, dok su podaci prikupljeni putem istraživanja sekundarnih izvora.

### **1.3. Cilj rada**

Kao što je već navedeno, nakon liberalizacije tržište telekomunikacijskih usluga prelazi iz monopolskog u oligopolsko tržište, pa je samim tim kontrolirano od strane malog broja dominantnih operatera. Trenutno stanje na tržištu, proučavanje konkurentskih snaga i odnosa među ključnim igračima cilj je ovog rada.

### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. Uvodni dio rada definira problem, cilj, metodu, te strukturu rada. U drugom dijelu i trećem dijelu rada daje se uvid u osnovne karakteristike i sam način funkcioniranja oligopolskog tržišta. Četvrti dio prikazuje primjer oligopola u telekomunikacijskom sektoru, dok je peto poglavlje zaključak rada.

## 2. TRŽIŠNA STRUKTURA I RAVNOTEŽA

### 2.1. Tržišne strukture i poduzeća

Struktura tržišta, u ekonomiji, opisuje kako su poduzeća diferencirana i kategorizirana na temelju vrste robe koju prodaju (homogena/heterogena) i kako na njihovo poslovanje utječu vanjski čimbenici i elementi. Struktura tržišta olakšava razumijevanje karakteristika različitih tržišta.

Glavno tijelo tržišta sastoji se od dobavljača i potražnje. Obje strane su ravnopravne i nezamjenjive. Struktura tržišta određuje način formiranja cijene na tržištu. Dobavljači i Potraživači (prodavači i kupci) nastojat će pronaći cijenu koju obje strane mogu prihvatiti stvarajući ravnotežnu količinu.<sup>1</sup> Tržišna struktura, u ekonomiji, odnosi se na to kako su različite industrije klasificirane i diferencirane na temelju njihovog stupnja i prirode konkurencije za robu i usluge. Temelji se na karakteristikama koje utječu na ponašanje i rezultate poduzeća koja rade na određenom tržištu. Temeljna obilježja tržišne strukture:<sup>2</sup>

- Tržišna struktura odnosi se na to kako su različite industrije klasificirane i diferencirane na temelju njihovog stupnja i prirode konkurencije za usluge i robu.
- Četiri popularne vrste tržišnih struktura uključuju savršenu konkurenciju, oligopolno tržište, monopolno tržište i monopolističko natjecanje.
- Tržišne strukture pokazuju odnose između prodavača i drugih prodavača, prodavača prema kupcima ili više.

Definicija tržišta važno je pitanje za regulatore koji se suočavaju s promjenama u tržišnoj strukturi, a koje je potrebno utvrditi. Odnos između kupaca i prodavača kao glavnog tijela tržišta uključuje tri situacije: odnos između prodavača (poduzeća i poduzeća), odnos između kupaca (poduzeća ili potrošača) i odnos između kupaca i prodavača. Odnos između kupca i prodavatelja na tržištu i kupca i prodavatelja koji ulaze na tržište. Ti odnosi su tržišna utakmica i monopolni odnosi koji se odražavaju u ekonomiji. Struktura

---

<sup>1</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 39.

<sup>2</sup> Pindyck, R.S. i Rubinfeld, D.L. (2005) Mikroekonomija. 5. izd. Zagreb, MATE d.o.o, str. 63.

nesavršene konkurencije sasvim je identična realnim tržišnim uvjetima gdje neki monopolistički konkurenti, monopolisti, oligopolisti i duopolisti postoje i dominiraju tržišnim uvjetima. Elementi tržišne strukture uključuju broj i veličinu prodavača, ulazne i izlazne barijere, prirodu proizvoda, cijenu, troškove prodaje.<sup>3</sup>

Struktura tržišta može se promijeniti na temelju novih vanjskih čimbenika, kao što su tehnologija, preferencije potrošača i novi sudionici. Stoga elementi tržišne strukture uvijek ostaju isti, ali važnost pojedinog elementa može se promijeniti čineći ga većim utjecajem na trenutnu strukturu.

Konkurencija je korisna jer otkriva stvarnu potražnju kupaca i potiče prodavača (operatora) da pruži razine kvalitete usluge i razine cijena koje kupci (kupci) žele, obično ovisno o financijskim potrebama prodavača da pokrije svoje troškove. Drugim riječima, konkurencija može uskladiti interese prodavača s interesima kupca i može uzrokovati da prodavač otkrije svoje stvarne troškove i druge privatne informacije.

U nedostatku savršenog tržišnog natjecanja, mogu se usvojiti tri osnovna pristupa za rješavanje problema povezanih s kontrolom tržišne moći i asimetrijom između vlade i operatora u pogledu ciljeva i informacija:<sup>4</sup>

1. izlaganje operatora konkurentskim pritiscima,
2. prikupljanje informacija o operateru i tržištu i
3. primjena poticajne regulative.

Glavni kriteriji po kojima se mogu razlikovati različite tržišne strukture su: broj i veličina poduzeća i potrošača na tržištu, vrsta robe i usluga kojima se trguje i stupanj do kojeg informacije mogu slobodno protokati. Oni utječu na prepreke ulasku i izlasku poduzeća na tržištu.

---

<sup>3</sup> Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2000) Ekonomija. 15. izd. Zagreb, MATE d.o.o., str. 36.

<sup>4</sup> Pindyck, R.S. i Rubinfeld, D.L. (2005) Mikroekonomija. 5. izd. Zagreb, MATE d.o.o, str. 67.

## 2.2. Ravnoteža na tržištu

Na tržištu se proizvodi mogu ili ne moraju razlikovati. Važno je da većina ili cijela proizvodnja otpada na samo nekoliko tvrtki. Stoga neke ili sve tvrtke mogu dugoročno zaraditi visoku dobit, jer prepreke ulasku otežavaju ili onemogućuju ulazak novih tvrtki. Budući da postoji samo nekoliko tvrtki, svaka tvrtka mora uzeti u obzir kako će njezine aktivnosti utjecati na ponašanje drugih tvrtki ili kako će najvjerojatnije druge tvrtke reagirati. Prilikom donošenja odluka, svaka tvrtka mora vagati reakcije konkurenta, znajući da će i konkurenti vagati njegove reakcije na njihove odluke. Ako jedna tvrtka donosi odluke o cijeni ili količini, prije druge tvrtke ona postaje vođa cijene ili količine, što objašnjava Stackelbergov 4 model duopola. Druga se tvrtka mora prilagoditi izborima prve. Zove se satelit.<sup>5</sup> Također, dvije tvrtke mogu istovremeno odlučiti o količini proizvoda koje bi trebale proizvesti, a tržište određuje cijenu. Tada svaka tvrtka mora predvidjeti kolika će biti proizvodnja druge tvrtke kako bi donijela razumnu odluku. Ovu situaciju objašnjava Kurnotov model duopola. Bertranov-ov model objašnjava situaciju kada tvrtke istodobno određuju cijene svojih proizvoda, a tržište određuje količinu. Kao i u slučaju Kurnotove ravnoteže, svaka tvrtka određuje cijenu po kojoj će maksimizirati dobit, prema danom izboru (cijeni) druge tvrtke. Poznato je da kada je tržište u ravnoteži, tvrtke rade najbolje što mogu i nemaju razloga za to promijeniti cijenu, tj. količinu proizvodnje.<sup>6</sup> Konkurentno tržište je u ravnoteži kada je agregatna ponuda jednaka agregatnoj potražnji ( $Q = q$ ). Tada svaka tvrtka čini najbolje što može, jer prodaje sve što proizvede i maksimizira dobit. Monopolist je u ravnoteži kada je granični prihod jednak graničnom trošku. Tada monopolist donosi maksimalan profit. Kao što je rečeno, na tržištu tvrtka određuje cijenu i količinu, uzimajući u obzir ponašanje svojih konkurenata, a također i odluke konkurenata ovise o odlukama tvrtke. Ravnotežu na tržištu prvi je objasnio matematičar J. Nash, pa je i dobila ime po Nashovoj ravnoteži. Kao što smo već spomenuli, Nashova bilanca polazi od činjenice da svaka tvrtka čini najbolje što može, uzimajući u obzir ono što rade njezini konkurenti. Ili, ako je izbor osobe A optimalan prema

---

<sup>5</sup> Škrtić, M. i Pavlović, J. (1997) Mikroekonomika. 2. izd. Zagreb, Mikrorad, str. 78.

<sup>6</sup> Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2000) Ekonomija. 15. izd. Zagreb, MATE d.o.o., str. 51.

danom izboru osobe B, i ako je izbor osobe B optimalan prema danom izboru osobe A, kažemo da postoji Nashova ravnoteža.<sup>7</sup> Budući da se natječe nekoliko tvrtki, svaka od njih mora pažljivo razmotriti kako će njezine aktivnosti utjecati na konkurente, odnosno mora pretpostaviti kako će konkurenti reagirati na njene aktivnosti. Nijedna tvrtka ne zna što će druga tvrtka raditi kad sama odluči. Međutim, svaka tvrtka ima neka očekivanja o tome kakav će biti izbor druge tvrtke. Nash je dokazao postojanje ravnoteže u igrama u kojima sudjeluju n-igrači, tj. dokazao je da svaka igra s n-igračima i s konačnim brojem strategija ima barem jednu točku ravnoteže.

---

<sup>7</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 44.

### 3. POJMOVNO ODREĐENJE OLIGOPOLA

#### 3.1. Pojam oligopola

Riječ oligopol potječe od grčke riječi "oligos", što znači nekoliko. Oligopol znači "više prodavača", predstavlja strukturu na tržištu u kojoj se na strani proizvodnje i ponude pojavljuje nekoliko tvrtki koje proizvode homogeni proizvod. Ograničeni broj prodavača pretpostavlja da je relativna važnost svake tvrtke velika, tj. svako poduzeće u oligopolu može voditi politiku proizvodnje i cjenovne politike, poštujući dionice drugih poduzeća.<sup>8</sup>

Oligopol je tržišna struktura s malim brojem poduzeća, od kojih nijedna ne može spriječiti druge da imaju značajan utjecaj. Omjer koncentracije mjeri tržišni udio najvećih tvrtki. Monopol je tržište sa samo jednim proizvođačem, duopol ima dvije tvrtke, a oligopol se sastoji od dva ili više poduzeća. Ne postoji precizna gornja granica za broj poduzeća u oligopolu, ali broj mora biti dovoljno nizak da djelovanje jedne tvrtke značajno utječe na druge.

Ključne odrednice pojma oligopol:<sup>9</sup>

- Pojam "oligopol" odnosi se na mali broj proizvođača koji rade, bilo eksplicitno ili prešutno, na ograničavanju proizvodnje i/ili fiksiranju cijena, kako bi postigli povrat iznad uobičajenog tržišta.
- Ekonomski, pravni i tehnološki čimbenici mogu doprinijeti nastanku i održavanju ili raspadu oligopola.
- Najveća poteškoća s kojom se susreću oligopoli je dilema zatvorenika s kojom se susreće svaki član, koja svakog člana potiče na varanje.
- Državna politika može obeshrabriti ili potaknuti oligopolsko ponašanje, a poduzeća u mješovitim gospodarstvima često traže vladin blagoslov za načine ograničavanja konkurencije.

---

<sup>8</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.

<sup>9</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547

Oligopoli u povijesti uključuju proizvođače čelika, naftne tvrtke, željeznice, proizvodnju guma, lance trgovina i bežične operatere. Ekonomska i pravna briga je da oligopol može blokirati nove sudionike, usporiti inovacije i povećati cijene, a sve to šteti potrošačima.<sup>10</sup> Oligopol je vrsta tržišne strukture koja postoji unutar gospodarstva. U oligopolu postoji mali broj tvrtki koje kontroliraju tržište. Ključna karakteristika oligopola je da nijedna od ovih tvrtki ne može spriječiti drugu (druge) od značajnog utjecaja na tržište. Omjer koncentracije mjeri tržišni udio najvećih poduzeća. Ne postoji točna gornja granica broja poduzeća u oligopolu, ali broj mora biti dovoljno nizak da radnje jednog poduzeća značajno utječu na ostale. Oligopol se razlikuje od monopola, koji je tržište sa samo jednim proizvođačem. Tržišne strukture dolaze u različitim oblicima i veličinama. Pojam se koristi za opisivanje razlika između industrija koje se sastoje od različitih tvrtki koje prodaju svoje proizvode i usluge. Većina tržišnih struktura ima za cilj savršenu konkurenciju, što je teoretski konstrukt koji zapravo ne postoji.<sup>11</sup>

Ove tržišne strukture sastoje se od malog broja tvrtki unutar industrije koja kontrolira tržište. Tvrtke u oligopolu određuju cijene, bilo kolektivno — u kartelu — ili pod vodstvom jedne tvrtke, umjesto da uzimaju cijene s tržišta. Profitne marže su stoga veće nego što bi bile na konkurentnijem tržištu. Neke od prepreka ulasku (koje sprječavaju nove igrače da uđu na tržište) u oligopolu uključuju ekonomiju razmjera, regulatorne prepreke, pristup opskrbnim i distribucijskim kanalima, kapitalne zahtjeve i lojalnost brendu.

Oligopoli u povijesti uključuju proizvođače čelika, naftne kompanije, željeznice, proizvodnju guma, lance trgovina mješovitom robom i bežične operatere. Ekonomski i pravni problem je da oligopol može blokirati nove sudionike, usporiti inovacije i povećati cijene, a sve to šteti potrošačima. Vlade ponekad odgovaraju na oligopole zakonima protiv namještanja cijena i tajnih dogovora. Ipak, kartel može popraviti cijene ako djeluje izvan dosega ili uz blagoslov vlada. Oligopoli koji postoje u mješovitim gospodarstvima često

---

<sup>10</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.

<sup>11</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

traže i lobiraju za povoljnu vladinu politiku kako bi djelovali pod regulacijom ili čak izravnim nadzorom vladinih agencija.

Glavni problem s kojim se poduzeća u oligopolu suočavaju jest taj da svako poduzeće ima poticaj za varanje. ako se sve tvrtke u oligopolu dogovore da zajednički ograniče opskrbu i održe visoke cijene, tada će svaka tvrtka preuzeti značajne poslove od drugih kršeći sporazum i podbijajući cijene drugima. Takva se konkurencija može voditi kroz cijene ili jednostavno kroz pojedinačnu tvrtku koja širi vlastitu proizvodnju koju plasira na tržište. Poduzeća u oligopolu određuju cijene, bilo kolektivno – u kartelu – ili pod vodstvom jedne tvrtke, umjesto da uzimaju cijene s tržišta. Profitne marže su stoga veće nego što bi bile na konkurentnijem tržištu. Uvjeti koji omogućuju postojanje oligopola uključuju visoke ulazne troškove u kapitalne izdatke, zakonsku privilegiju (licencu za korištenje bežičnog spektra ili zemljišta za željeznice) i platformu koja dobiva vrijednost s više kupaca (kao što su društveni mediji). Globalna tehnološka i trgovinska transformacija promijenila je neke od ovih uvjeta: proizvodnja na moru i porast "mini-mlinova" utjecali su na industriju čelika, na primjer. U aplikacijskom prostoru uredskog softvera, Microsoft je bio na meti Google Docsa, koji je Google financirao gotovinom iz svog poslovanja pretraživanja weba.<sup>12</sup> Ova pretpostavka ima realnu osnovu koja se ogleda u poznavanju međuovisnosti prodaje, proizvodnje, investicijskih planova i planova oglašavanja svih proizvođača prisutnih na tom tržištu. No, osim toga, konkurencija u oligopolističkoj tržišnoj situaciji nije isključena, a moguća je i situacija koja je gotovo pravilo, u vidu korektnosti i tolerancije. Oligopol je tržišna situacija kojom dominira nekoliko proizvođača homogenog ili diferenciranog proizvoda. Postoje dvije vrste oligopolista. Prvo, kada su proizvodi homogeni, to je čisti oligopol. Oligopolist može biti jedan od rijetkih prodavača koji proizvode proizvod iste vrste. To je, primjerice, slučaj u proizvodnji aluminijske i naftne, gdje je proizvod prilično homogen, a istovremeno postoje velika ulaganja kapitala za ulazak u sektor.<sup>13</sup> Druga vrsta oligopola je gospodarski sektor u kojem postoji samo nekoliko prodavača diferenciranih proizvoda. U slučaju kada na tržištu postoji proizvodnja

---

<sup>12</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 90.

<sup>13</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.



diferenciranih proizvoda koji se međusobno ne mogu zamijeniti, radi se o diferenciranom oligopolu. To je primjerice u automobilskoj industriji gdje se automobili prodaju po brojnim karakteristikama kao što su: veličina, snaga, potrošnja goriva, sigurnost i slično.

U uvjetima nepotpune konkurencije postoji i kategorija diferenciranih prodavača. To je slučaj kada veliki broj prodavača proizvodi diferencirane proizvode. Dobar primjer ovakvog oblika monopolističke konkurencije je prodaja benzina. Ako postoje dvije ili više tvrtki koje prodaju benzin i dopuste im da malo snize cijenu, potrošači prelaze u drugu tvrtku. Riječ je o konkurenciji među mnogima. Razlika između ovog sektora i sektora pune konkurencije je u tome što je u ovom slučaju riječ o diferenciranoj robi.<sup>14</sup>Ova diferencijacija obično proizlazi iz lokacije. Ljudi štede vrijeme i odlaze do najbližeg prodajnog mjesta. Ono što je važno za sve oblike oligopola je da imaju veliki utjecaj na tržištu. Oligopoli se najčešće javljaju u teškoj industriji, kao što su: proizvodnja čelika, minerala, nafte, automobila, aviona, lijekova, računala i drugih proizvoda. Oligopol je namijenjen onim granama u kojima su prisutne velike investicije i gdje postoji ekonomija razmjera. Postojanje ekonomije razmjera dovodi do smanjenja operativnih troškova, što također sugerira da poduzeća ulažu u određene oblike suradnje i koncentracije. Koeficijent koncentracije se koristi za mjerenje stupnja snage poduzeća, odnosno stupnja koncentracije u jednom sektoru. Omjer koncentracije pokazuje stupanj koncentracije 4, 8 ili 12 najvećih poduzeća u određenom sektoru. Ako je koeficijent koncentracije za 4 poduzeća 100%, to je monopol. Kada je stupanj sudjelovanja oko 50% ili 70% ukupne prodaje, radi se o oligopolu.<sup>15</sup> Utjecaj na tržišne cijene potpuno je različit među proizvođačima s homogenim i diferenciranim proizvodima. Proizvođači s homogenim proizvodima moraju voditi računa o cijeni svojih konkurenata, jer u slučaju da proizvođači odluče povećati cijenu proizvoda koji imaju svoje zamjene, to će potrošače usmjeriti na kupnju proizvoda od svojih konkurenata. Suprotno će se dogoditi s proizvođačima diferenciranih proizvoda. Povećanje cijene istih proizvoda neće uzrokovati odustajanje kupaca i preuzimanje od strane konkurencije.

---

<sup>14</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 92.

<sup>15</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.

Tvrtke u oligopolu nisu potpuno slobodne u cjenovnoj politici, jer nisu upoznate s reakcijama konkurenata. Međusobni ugovori o cijenama pretvaraju tržište u monopol kako bi se povećala dobit i izbjegla konkurencija.<sup>16</sup> U tom slučaju oligopolska cijena je iznad cijene proizvodnje, a to omogućuje prisvajanje veće dobiti od uobičajene. U slučaju da poduzeća u oligopolu podržavaju cjenovnu politiku jedne tvrtke koja, po njihovom mišljenju, vodi racionalnu cjenovnu politiku, riječ je o barometarskom vođenju cijena. Ako poduzeća u oligopolu samostalno usklađuju cijene prema cijenama najjače tvrtke, riječ je samo o cjenovnom vodstvu. Oligopolisti radije prebacuju konkurenciju u domenu diferencijacije proizvoda, oglašavanja, dizajna, pružanja brzih i učinkovitih usluga. Najčešći uzrok stvaranja oligopola je ekonomija razmjera. Oligopolist teži cijeni uzimajući u obzir postupke svojih konkurenata; on je "tragač cijena".

Postoji nekoliko načina rješavanja pitanja cijena u oligopolu:<sup>17</sup>

- Vodstvo u cijenama – najčešće najveća tvrtka preuzima vodstvo u cijenama. On određuje i mijenja cijenu, ovisno o promjenama tržišnih uvjeta i vlastitim troškovima, a ostali je prate. Dominantno poduzeće maksimizira svoj profit proizvodeći onaj "output" pri kojem je njezin granični prihod jednak graničnom trošku.
- Tajno ili javno dogovaranje – smanjuje neizvjesnost, povećava profit i štiti ga od moguće konkurencije.

### **3.2. Temeljna obilježja oligopola**

Oligopoli se smatraju stabilnima. Jedan od glavnih razloga zašto jesu je taj što tvrtke koje sudjeluju trebaju uvidjeti prednosti suradnje u odnosu na troškove ekonomske konkurencije, zatim se složiti da se neće natjecati i umjesto toga složiti se oko koristi suradnje.

---

<sup>16</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

<sup>17</sup> Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2000) Ekonomija. 15. izd. Zagreb, MATE d.o.o., str. 117.

Temeljna obilježja oligopola:<sup>18</sup>

- Oligopol je tržišna struktura u kojoj mali broj proizvođača radi na ograničavanju proizvodnje i/ili utvrđivanju cijena kako bi mogli ostvariti iznad normalne tržišne povrate.
- Ekonomski, pravni i tehnološki čimbenici mogu pridonijeti formiranju i održavanju, ili raspadu oligopola.
- Glavna poteškoća s kojom se oligopoli suočavaju je zatvorenička dilema s kojom se suočava svaki član, što svakog člana potiče na varanje.
- Državna politika može obeshrabriti ili potaknuti oligopolističko ponašanje, a poduzeća u mješovitim gospodarstvima često traže blagoslov vlade za načine ograničavanja konkurencije.

Tvrtke ponekad pronalaze kreativne načine da izbjegnu dojam namještanja cijena, poput korištenja mjesečevih mijena. Određivanje cijena je čin postavljanja cijena, umjesto dopuštanja da ih određuju sile slobodnog tržišta. Drugi pristup je da poduzeća slijede priznatog lidera u cijenama, tako da kada lider podigne cijene, drugi će ga slijediti.

Uvjeti koji omogućuju postojanje oligopola uključuju visoke ulazne troškove u kapitalne izdatke, zakonske povlastice (licenca za korištenje bežičnog spektra ili zemljišta za željeznice) i platformu koja dobiva na vrijednosti s više kupaca, kao što su društveni mediji.<sup>19</sup>

Globalna tehnološka i trgovinska transformacija promijenila je neke od ovih uvjeta. Na primjer, proizvodnja u moru i uspon mini tvornica utjecali su na industriju čelika. U području uredskih softverskih aplikacija, Microsoft (MSFT) je bio na meti Google Docs, koje je Google financirao koristeći gotovinu iz svog poslovanja web pretraživanja.

---

<sup>18</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, *Chaos, Solitons and Fractals* 18, str. 537–547.

<sup>19</sup> Kantarelis, D. (2019). Brand Loyalty in a Bertrand-Type Oligopoly Setting, *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(12), str. 2250–2262.

### 3.3. Izvori oligopola

Potpuna konkurencija podrazumijeva veliki broj tvrtki koje proizvode isti proizvod, toliki broj tvrtki da niti jedna tvrtka ne može utjecati na tržišnu cijenu. Monopol podrazumijeva jednog proizvođača u čijim je rukama cjelokupna proizvodnja sektora. To su rijetki slučajevi u današnjem tržišnom gospodarstvu.<sup>20</sup> Između ova dva ekstremna položaja nalaze se prijelazni oblici nepotpune konkurencije, pa je karakterističan oligopol kada u gospodarskom sektoru dominira samo nekoliko poduzeća, kao i monopolistička konkurencija u kojoj veliki broj poduzeća proizvodi blago diferencirane proizvode.

Prema ekonomistima, izvori nepotpune konkurencije su:<sup>21</sup>

1. troškovi,
2. prepreke konkurenciji,
3. strateška interakcija između poduzeća.

Troškovi značajno unaprijed određuju nepotpunu konkurenciju i mogu se smanjiti, čime se povećava profit. Uvjet je da se ostvari značajan dio ukupne proizvodnje za tržište. To znači da samo nekoliko proizvođača sudjeluje u proizvodnji. Prepreke u konkurenciji pretpostavljaju rivalstvo među poduzećima u sektoru. Suparništvo je moguće ograničiti visokim preprekama. To je slučaj s oligopolom gdje postoje ekonomije razmjera i prepreke za ulazak. Strateška interakcija dolazi do izražaja kada na tržištu djeluje mali broj tvrtki. Tada moraju voditi računa o međuovisnosti. Kada se međusobno poštuju, postoji strateška interakcija među njima.

### 3.4. Ponašanje poduzeća u oligopolu

Nekoliko je razloga zašto se tvrtke drugačije ponašaju u uvjetima potpune konkurencije u odnosu na oligopoliste.

---

<sup>20</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

<sup>21</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 97.

Prvi razlog se odnosi na činjenicu da poduzeće u uvjetima potpune konkurencije može prodati sve što želi ako prihvati trenutnu tržišnu cijenu, te stoga nema potrebe trošiti novac na propagandu. Za razliku od tvrtki u uvjetima potpune konkurencije, "Ford" i "Chrysler" djeluju na oligopolskom tržištu i ne mogu prodati sve automobile koje žele prodati po sadašnjim cijenama. Ako žele povećati prodaju, moraju povećati propagandu.<sup>22</sup> Drugi razlog se odnosi na činjenicu da potrošači vjeruju da su proizvodi koji se nude na potpuno konkurentnom tržištu identični. Ako tvrtka A reklamira svoje proizvode, ta propaganda ima isti učinak kao da su kupci dovedeni na noge tvrtke B. Međutim, u oligopolima proizvodi obično nisu identični. Fordova propaganda pokušava uvjeriti potrošače da su njegovi automobili bolji od General Motorsa i Toyote. A ako propagandna kampanja uspije, "General Motors" i "Toyota" će biti pogođeni i vjerojatno će reagirati još jačom vlastitom propagandom.<sup>23</sup>

Dakle, u oligopolu su tvrtke s diferenciranim proizvodima prisiljene međusobno se natjecati kroz propagandu, dok tvrtke u potpunoj konkurenciji dobivaju vrlo malo, ili čak ništa od pojačane propagandne kampanje. Vrlo je teško konstituirati teorijsko-tipski model funkcioniranja oligopolske tvrtke i izvući definitivni zaključak o raspodjeli resursa pod oligopolima. Poteškoće proizlaze iz međuovisnosti oligopolskih odluka. Na primjer, Fordovi menadžeri znaju da će njihovi postupci vjerojatno dovesti do reakcija u General Motorsu. No, "Ford" će pokušati predvidjeti te reakcije i prilagoditi im se. Tu prilagodbi nije kraj, jer sada "General Motors" modificira svoje proizvode i prilagođava se. Teško je predvidjeti gdje završava ovaj lanac reakcija i prilagodbi. U uvjetima oligopola mogući su razni događaji koji su često nepredvidivi.<sup>24</sup> U prošlosti, u ranom razdoblju izgradnje željeznice, angažirane su bande presretača koji pokušavaju spriječiti suparnika u poslovanju. Kao drugu krajnost spomenimo dogovor među suparnicima kako bi se spriječili drugi suparnici, čime se jedna oligopolska grana praktički barem privremeno pretvara u monopolu. Takvi dogovori imaju za cilj postizanje cjenovnog vodstva i

---

<sup>22</sup> Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2000) Ekonomija. 15. izd. Zagreb, MATE d.o.o., str. 132.

<sup>23</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.

<sup>24</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 105.

regionalne raspodjele tržišta između oligopolskih tvrtki. Poslovanje u oligopolističkoj tržišnoj strukturi podrazumijeva postojanje čvrste strategije. Poput šahista, svaka tvrtka mora unaprijed strateški razmišljati o akcijama koje treba poduzeti i mogućim reakcijama. Kakve će biti reakcije konkurentskih tvrtki u ovoj situaciji ključno je pitanje za predviđanje rezultata.<sup>25</sup>

### 3.5. Modeli oligopola

Postoje mnoge teorije oligopola. Mogu se izdvojiti dva najvažnija slučaja oligopola:<sup>26</sup>

1. tajni oligopol i
2. oligopol malog broja.

Tajni oligopol podrazumijeva suradnju među tvrtkama u obliku tajnih pregovora i dogovora. To je slučaj kada dvije ili više tvrtki zajednički određuju svoje cijene ili količine proizvodnje, međusobno dijele tržište ili donose zajedničke i druge poslovne odluke.<sup>27</sup>

Poduzeća su u iskušenju upustiti se u tajne dosluhe kada saznaju da njihov profit ovisi o zajedničkim akcijama. U razvijenom zapadnom svijetu oligopolisti su se često ujedinjavali i stvarali trust ili kartel.

Kartel je organizacija neovisnih tvrtki koje proizvode slične proizvode, te zajednički rade na podizanju cijena i ograničavanju proizvodnje, dok se trustovi stvaraju spajanjem već postojećih kapitalističkih tvrtki iste ili različitih industrijskih djelatnosti, koje su međusobno povezane. Trustovi ukidaju neprofitabilna poduzeća i prenose njihov kapital na druga poduzeća. Danas nije dopušteno cjenkanje, a tvrtkama je zabranjeno potajno pregovarati o cijenama i dijeljenju tržišta.<sup>28</sup> Kad god su oligopolisti u mogućnosti tajno pregovarati u svrhu zajedničkog povećanja profita, cijena i količina će biti iste kao i kod monopolista. U stvarnosti je teško očekivati takav dogovor, jer ima mnogo prepreka. Prvo, to je zakonom

---

<sup>25</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

<sup>26</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.

<sup>27</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

<sup>28</sup> Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2000) Ekonomija. 15. izd. Zagreb, MATE d.o.o., str. 118.

zabranjeno. Drugo, tvrtke to izbjegavaju snižavanjem cijena odabranim kupcima i time povećavajući svoj tržišni udio. To posebno vrijedi tamo gdje su cijene tajne, gdje je izražena diferencijacija proizvoda, gdje mali broj tvrtki proizvodi jedan proizvod ili proizvode robe gdje su tehnološke promjene brže. Pregovaranje postoji, ali postoji i konkurencija između domaćih i stranih tvrtki. Osim toga, pokušaji podizanja cijena i dobiti nisu uvijek uspješni.

Mali oligopol podrazumijeva natjecanje između dvije ili tri velike tvrtke koje djeluju na određenom regionalnom području. Kada se mali broj tvrtki međusobno natječe na tržištu, moraju uzeti u obzir svoju stratešku interakciju. Stratešku interakciju imamo i u dnevnom tisku, televizijskim programima, proizvodnji automobila, tiskanju udžbenika iz ekonomije i slično.<sup>29</sup> Tržišna struktura kojom dominira jedna tvrtka često se pretapa u labav i čvrst oligopol. Oligopolske tvrtke međusobno surađuju u određivanju cijena svojih proizvoda. Karakter oligopola ovisi o broju sudionika, njihovim vezama i tržišnom udjelu. U tom smislu, oligopol se može rangirati od čvrstog oligopola do labavog oligopola. Ključna razlika između čvrstog i labavog oligopola je u tome što je u slučaju čvrstog oligopola vjerojatno cjenkanje, a u slučaju labavog oligopola nema cjenkanja. Labavi oligopoli su tipovi tržišta na kojima četiri tvrtke zajedno pokrivaju 40% tržišta. Takvi oligopoli imaju male šanse za održavanje visokih cijena. U današnjim gospodarskim uvjetima prevladavaju oligopoli koji su čvrsto povezani dogovorima o cijenama, segmentaciji tržišta, te kao takvi diktiraju razvoj ključnih grana svjetskog gospodarstva.

### **3.5.1. Model slomljene krivulje potražnje**

Model slomljene krivulje potražnje uveo je Paul Sweezy 1939. godine. Sweezy je pretpostavio da bi oligopolist povećanjem cijene izgubio većinu kupaca jer tvrtke u toj branši neće povećavati cijene. S druge strane, oligopolist nije mogao povećati svoj tržišni udio snižavanjem cijene jer bi njegovi konkurenti uskoro snizili svoj. Stoga, prema

---

<sup>29</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 105.

Sweeziju, oligopolisti koriste krivulju potražnje prema kojoj je prekid po trenutnoj cijeni, a vrlo je elastična kada cijena raste i puno manje elastična kada cijena pada.<sup>30</sup>

U ovom modelu, oligopolisti su svjesni svoje međuovisnosti, ali djeluju bez dogovora o održavanju fiksnih cijena, čak i kada su suočeni s promjenjivim troškovima i uvjetima potražnje. Umjesto toga, radije ostaju konkurentni zahvaljujući kvaliteti, oglašavanju, uslugama i drugim oblicima necjenovne konkurencije.

### **3.5.2. Necjenovno natjecanje i teorija igara**

Već smo saznali da oligopolisti uglavnom nerado spuštaju cijene zbog straha od rata cijena. Oligopolisti će također vjerojatno reagirati na povećanu potrošnju konkurenata na raznolikost proizvoda, oglašavanje i usluge. Međutim, vrijeme reakcije je puno duže nego na promjene cijena, zbog vremena potrebnog za planiranje i uvođenje proizvoda s novim značajkama, velike reklamne kampanje ili novog programa usluga.<sup>31</sup>

To omogućuje oligopolistu da ostvari profit od uvedenih promjena, barem u kratkom roku. Necjenovna konkurencija može se analizirati korištenjem teorije igara. U ovom pristupu, oligopolist pretpostavlja da njegovi konkurenti biraju optimalnu strategiju, a zatim razvijaju svoju protustrategiju.

### **3.5.3. Karteli**

U prethodnim modelima potražnje i necjenovne konkurencije, oligopolisti nisu imali tajni dogovor o ograničavanju ili uklanjanju konkurencije kako bi povećali profit. Dogovor

---

<sup>30</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

<sup>31</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.



(dogovor) može biti ili eksplicitan, ili prešutan ili implicitan, kao u modelima cjenovnog vodstva.<sup>32</sup>

Postoje dvije vrste kartela: centralizirani karteli i karteli koji dijele tržište. Kartel dijeljenja tržišta daje svakom članu pravo da djeluje na određenom zemljopisnom području. Najpoznatiji kartel bio je onaj kojim su se DuPont iz SAD-a i Imperila Chemicals iz Velike Britanije dogovorili o dijeljenju tržišta nekih kemijskih proizvoda. DuPont je imao ekskluzivno pravo prodaje u Sjevernoj i Srednjoj Americi, a Imperial Chemicals je uživao ekskluzivna prava u Britanskom Carstvu i Egiptu.<sup>33</sup> Međutim, najpoznatija vrsta kartela je centralizirani kartel. To je formalni sporazum između oligopolističkih proizvođača proizvoda koji određuje monopolsku cijenu, distribuira proizvodnju među svojim članovima i utvrđuje udjele u dobiti. Karteli su jedna od najistaknutijih i najkontroverznijih formi suradnje među oligopolističkim poduzećima. Njihova osnovna funkcija je koordinacija aktivnosti kako bi se smanjila konkurencija između sudionika na tržištu i maksimizirao zajednički profit. Zbog svojstva da ograničavaju tržišno natjecanje i negativno utječu na interese potrošača, karteli su često predmet regulacije i pravnih postupaka, budući da narušavaju slobodno tržište. U većini zemalja karteli su ilegalni, jer dovode do porasta cijena, smanjenja inovacija i ograničenja izbora za potrošače. Unatoč ovim rizicima, karteli su povijesno uspjeli opstati, osobito u sektorima s ograničenim brojem sudionika i visokim preprekama za ulazak. Jedan od najpoznatijih suvremenih primjera kartela je Organizacija zemalja izvoznica nafte (OPEC). OPEC djeluje kao formalni kartel koji koordinira proizvodnju nafte među zemljama članicama kako bi utjecao na globalne cijene nafte. Slično kao i centralizirani karteli, OPEC dogovara proizvodne kvote za svoje članice i pokušava uskladiti ponudu s globalnom potražnjom, čime postiže određenu kontrolu nad cijenama na svjetskom tržištu. Iako OPEC nije formalno ilegalan, mnogi ga kritiziraju zbog njegove sposobnosti da utječe na cijene energenata, što ima široke ekonomske posljedice.

---

<sup>32</sup> Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.

<sup>33</sup> Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning, str. 111.

Unatoč pokušajima kartela da kontroliraju tržišta, održavanje takvih dogovora često je izazovno. Članovi kartela imaju poticaj da varaju kako bi povećali svoj profit povećanjem proizvodnje ili snižavanjem cijena ispod dogovorenih razina, što može rezultirati raspadom kartela. Ova "tragedija zajedničkih resursa" prisutna je u većini kartelskih dogovora i često vodi do njihovog kratkog trajanja ili fragmentacije. Iako teorijski karteli omogućuju maksimizaciju profita, održavanje koordinacije i discipline među članovima dugoročno je teško izvedivo. Zaključno, karteli su kompleksne strukture koje predstavljaju specifičan oblik tržišne koordinacije u oligopolističkim uvjetima. Njihov utjecaj na tržišta može biti značajan, ali i negativan s aspekta potrošača i ukupne ekonomske učinkovitosti. Unatoč zakonskim zabranama u mnogim državama, karteli i dalje predstavljaju izazov za regulatore i zaštitnike tržišnog natjecanja, osobito u industrijama s visokom koncentracijom tržišne moći.

#### **3.5.4. Cjenovno vodstvo**

Vodstvo cijena je jedan od načina da se izvrši nužna prilagodba na oligopolističkim tržištima, bez straha od početka cjenovnog rata i bez očitog sudara. S cjenovnim vodstvom, tvrtka koja je prepoznata kao cjenovni lider, počinje s promjenom cijene, a zatim je brzo slijede druge tvrtke u branši.<sup>34</sup>

Lider cijena je obično najveća ili dominantna tvrtka (nazvana barometarska tvrtka) koja je prepoznata kao tumač promjena uvjeta industrijske potražnje i troškova koji opravdavaju promjenu cijena. Potom je izvršena redovita promjena cijena kod ostalih tvrtki u branši koje slijede lidera.<sup>35</sup>

U modelu cjenovnog lidera, dominantna tvrtka postavlja cijene proizvoda koje maksimiziraju njen ukupni profit, dopuštaju svim ostalim tvrtkama u industriji nakon lidera da prodaju onoliko koliko žele po toj cijeni, a zatim nastoje zadovoljiti preostalu potražnju. Model cjenovnog liderstva temelji se na tome da oligopolisti, iako imaju različite troškove

---

<sup>34</sup> Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 - 138.

<sup>35</sup> Drucker, P. F. (2006) Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 228.

poslovanja, plasiraju slične proizvode ili usluge i dijele tržište. S obzirom na to da proizvode identične proizvode, svi ih moraju prodavati po istoj cijeni. Tvrtka s višim troškovima mora prihvatiti tu cijenu, čak i ako time ne ostvaruje dobit. Ona pristaje na nepovoljnu cijenu kako bi izbjegla cjenovni rat, jer bi u slučaju rasta cijena mogla biti istisnuta s tržišta, pošto ne bi mogla pokriti svoje troškove.

Stoga se može zaključiti da tvrtke sljednici djeluju kao savršeni konkurenti, a dominantno poduzeće djeluje kao preostali monopolistički dobavljač proizvoda.

#### **4. STUDIJA SLUČAJA: HRVATSKI TELEKOM – ANALIZA PRIMJERA OLIGOPOLA IZ PRAKSE**

Oligopol, kao tržišna struktura, karakteriziran je malim brojem velikih poduzeća koja dominiraju tržištem, često uz visoku razinu međuzavisnosti i značajne barijere za ulazak novih sudionika. U ovom kontekstu, Hrvatski Telekom predstavlja zanimljiv slučaj za analizu s obzirom na njegovu poziciju u hrvatskom telekomunikacijskom sektoru. Hrvatski Telekom, kao najveći pružatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj, igra ključnu ulogu u oblikovanju tržišnih uvjeta i konkurentskog okruženja. Njegova dominacija u sektoru telekomunikacija rezultat je niza faktora, uključujući povijesni razvoj, strateške akvizicije, inovacije te regulatorni okvir koji mu omogućava održavanje značajne tržišne moći. U nastavku kombinacija obilježja oligopola čine tržište mobilnih telekomunikacija u Hrvatskoj klasičnim primjerom oligopola, gdje mali broj velikih sudionika kontrolira tržište, dok se suočava s izazovima inherentnim ovoj strukturi.

Telekomunikacijsko tržište u Hrvatskoj odgovora oligopolističkoj strukturi kada se analizira prema ključnim obilježjima oligopola:

##### **1. Mali broj proizvođača i ograničavanja konkurencije**

Pod tim se misli da Hrvatsko tržište kontroliraju tri velika operatera-Hrvatski Telekom, A1 Hrvatska i Telemach. Njihova dominacija omogućuje koordinaciju strategija poput ograničavanja proizvodnje i određivanja cijena, kako bi ostvarili povrate. Direktna kartelska suradnja nije prisutna, ali su implicitna koordinacija i usklađivanja odluka uobičajeni.

##### **2. Faktori koji održavaju oligopol:**

Ekonomski faktori predstavljaju visoki troškovi ulaska na samo tržište koje uključuje ulaganja u infrastrukturu i tehnologiju, te ograničavaju ulazak novih sudionika. S druge strane imamo pravni faktor koji je državna regulativa koja postavlja prepreke za nove operatere kroz licenciranje i uvjete tržišnog natjecanja.

##### **3. Zatvorenička dilema i varanje**

Oligopolisti surađuju implicitno kroz stabilizaciju cijena i slične strategije, iako svaki od njih ima poticaj za „varanje“, kako bi stekao veću tržišnu prednost. Ovu tvrdnju možemo

očítovati kroz povremene agresivne promocije, uvođenje inovacija ili smanjenje cijena specifičnih usluga kako bi privukli što više korisnika. Ovakvo ponašanje rezultira često reakcijom konkurencije, čime se održava određena ravnoteža.

#### **4.1. Hrvatski Telekom d.d. – poslovni profil kompanije**

Hrvatski Telekom d.d. (HT) vodeća je telekomunikacijska kompanija u Hrvatskoj koja nudi širok spektar usluga u području telekomunikacija, uključujući mobilne i fiksne telekomunikacijske usluge, internet usluge te IPTV. Osnovana je 1998. godine i od tada kontinuirano raste i modernizira svoje poslovanje kako bi ostala konkurentna na tržištu (Hrvatski Telekom, 2024.). Hrvatski Telekom nastao je kao pravni sljednik Hrvatske pošte i telekomunikacija (HPT) koja je 1998. godine podijeljena na dva zasebna entiteta - Hrvatsku poštu i Hrvatski Telekom. Ubrzo nakon osnivanja, HT je započeo proces privatizacije. Deutsche Telekom AG postao je strateški partner i većinski vlasnik 2001. godine (Hrvatski telekom, 2024.), što je omogućilo kompaniji pristup međunarodnom znanju i tehnologiji, dodatno jačajući njen položaj na tržištu. HT je dio Deutsche Telekom grupe, jedne od najvećih telekomunikacijskih kompanija u Europi. Deutsche Telekom posjeduje većinski udio od 51% dionica, dok su preostale dionice u vlasništvu privatnih investitora i institucionalnih ulagača (Zagrebačka burza, 2024.). Kompanija je listana na Zagrebačkoj burzi i njezine dionice dio su CROBEX indeksa. Hrvatski Telekom pruža širok raspon usluga za privatne i poslovne korisnike. Glavne kategorije uključuju mobilne usluge (Hrvatski telekom, 2024.): HT je vodeći pružatelj mobilnih usluga u Hrvatskoj, nudi 4G i 5G mreže te različite tarife prilagođene potrebama korisnika. Fiksne telekomunikacijske usluge: Kompanija nudi fiksne telefonske usluge, uključujući tradicionalne fiksne linije i VoIP usluge. HT pruža brze internet usluge putem optičkih i bakrenih mreža, uključujući širokopolasni internet i Wi-Fi usluge (HAKOM; 2023.). IPTV usluge: Pod brendom MAXtv, HT nudi IPTV usluge s bogatim izborom TV kanala i sadržaja na zahtjev. Hrvatski Telekom kontinuirano ulaže u modernizaciju svoje infrastrukture kako bi osigurao najvišu razinu usluga korisnicima. Kompanija je pionir u uvođenju 5G mreže u Hrvatskoj, što omogućava brži prijenos podataka i bolje korisničko iskustvo (Čičin Šain, 2011.). Također, HT intenzivno investira u optičku mrežu koja pruža

visokokvalitetne širokopojasne usluge. Hrvatski Telekom se usredotočuje na nekoliko ključnih strategija za osiguranje dugoročnog rasta i uspjeha. Hrvatski Telekom d.d. je ključni dionik na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu, s dugom tradicijom inovacija i predanosti kvaliteti usluga. Kontinuiranim ulaganjima u tehnologiju i infrastrukturu, te fokusom na digitalnu transformaciju i održivi razvoj, HT je pozicioniran za daljnji rast i uspjeh u budućnosti. Njegova sposobnost prilagodbe promjenama na tržištu i predanost korisnicima čine ga pouzdanim partnerom za privatne i poslovne korisnike diljem Hrvatske. HT intenzivno radi na digitalizaciji svojih operacija kako bi poboljšao efikasnost i korisničko iskustvo. To uključuje automatizaciju procesa, razvoj digitalnih platformi i primjenu naprednih analitičkih alata. Razvoj novih usluga: Kompanija kontinuirano razvija nove proizvode i usluge kako bi odgovorila na promjenjive potrebe tržišta. Primjeri uključuju uvođenje IoT (Internet of Things) rješenja i pametnih usluga za kućanstva i poslovne korisnike. Održivi razvoj: HT je posvećen održivom poslovanju i smanjenju negativnog utjecaja na okoliš. Kompanija provodi mjere za smanjenje potrošnje energije, recikliranje elektroničkog otpada i promicanje ekološki prihvatljivih rješenja.

#### **4.2. Analiza tržišta i tržišna strategija**

Hrvatski Telekom kontinuirano ulaže u najnovije tehnologije kako bi osigurao vrhunsku kvalitetu usluga. Implementacija 5G mreže, modernizacija optičke mreže i razvoj digitalnih platformi poput MAXtv To Go su ključni elementi njihove strategije. Hrvatski Telekom se usmjerava na pružanje izvrsnog korisničkog iskustva, uključujući poboljšanje korisničke podrške, brže rješavanje problema i prilagođene ponude za različite segmente tržišta. Širenje portfelja usluga na područja poput IT rješenja, cloud usluga i pametnih rješenja za dom omogućava Hrvatskom Telekomu diversifikaciju prihoda i jačanje pozicije na tržištu. A1 Hrvatska koristi strategiju cjenovne konkurentnosti kako bi privukla korisnike, nudeći atraktivne pakete po povoljnijim cijenama, posebno među mlađim korisnicima i onima s ograničenim budžetom. Unatoč nižim cijenama, A1 Hrvatska značajno ulaže u modernizaciju infrastrukture, posebno u ruralnim područjima, kako bi osigurala široku dostupnost kvalitetnih usluga (A1, 2023.). Razvoj digitalnih alata za upravljanje uslugama, kao što su aplikacije za korisnike, omogućava A1 Hrvatskoj da personalizira ponude i

poboljša korisničko iskustvo. Telemach Hrvatska koristi agresivne marketinške kampanje kako bi privukla korisnike, često nudeći promotivne ponude koje uključuju besplatne periode korištenja ili značajne popuste (Telemach, 2023.). Telemach se fokusira na mobilne usluge s naglaskom na ponudu povoljnih paketa sa velikom količinom podatkovnog prometa, što je atraktivno za korisnike koji često koriste mobilni internet. Kroz strateške akvizicije, Telemach nastoji proširiti svoju prisutnost na tržištu i ojačati svoju infrastrukturu, omogućavajući bolju uslugu i veću konkurentnost.

Tablica 1. Tržišne strategije Hrvatskog Telekoma i konkurencije

<b>Strategija:</b>	<b>Hrvatski Telekom</b>	<b>A1 Hrvatska</b>	<b>Telemach Hrvatska</b>
<i>Inovacije i Tehnološki Razvoj</i>	Najveća ulaganja u 5G mrežu i optičku infrastrukturu	Umjerena ulaganja u infrastrukturu, fokus na digitalne alate	Fokus na mobilne usluge, značajna ulaganja u promocije
<i>Korisničko Iskustvo</i>	Najbolja korisnička podrška, najbrže rješavanje problema	Povoljni paketi, digitalizacija korisničkog iskustva	Agresivne promotivne kampanje, povoljni paketi
<i>Diversifikacija Usluga</i>	Širok portfelj usluga uključujući IT rješenja i pametne tehnologije	Fokus na telekomunikacijske usluge, personalizacija ponuda	Fokus na mobilne usluge, širenje kroz akvizicije
<i>Cjenovna Strategija</i>	Premium cijene uz visoku kvalitetu usluge	Konkurentne cijene, ciljanje mlađih i budžetno osviještenih korisnika	Povoljni paketi, često promotivne ponude
<i>Tržišni Udio</i>	45% mobilne usluge, 50% fiksne usluge	35% mobilne usluge, 30% fiksne usluge	20% mobilne usluge, 20% fiksne usluge

Izvor: izrada autorice prema Hrvatski Telekom, 2023., A1, 2023. i Telemach, 2023., SeeBiz, 2024.

Hrvatski Telekom, A1 Hrvatska i Telemach Hrvatska koriste različite strategije kako bi održali i povećali svoje tržišne udjele u konkurentnom telekomunikacijskom sektoru. Hrvatski Telekom vodi kroz inovacije i diversifikaciju usluga, dok A1 Hrvatska koristi cjenovnu konkurentnost i digitalizaciju. Telemach Hrvatska se oslanja na agresivne marketinške kampanje i strateške akvizicije. Svaki operater prilagođava svoje strategije kako bi odgovorio na specifične izazove i prilike na tržištu, što rezultira dinamičnim i promjenjivim okruženjem koje zahtijeva stalne prilagodbe i inovacije.

Hrvatski Telekom, A1 Hrvatska i Telemach Hrvatska koriste različite strategije kako bi održali i povećali svoje tržišne udjele u konkurentnom telekomunikacijskom sektoru. Hrvatski Telekom vodi kroz inovacije i diversifikaciju usluga, dok A1 Hrvatska koristi cjenovnu konkurentnost i digitalizaciju. Telemach Hrvatska se oslanja na agresivne marketinške kampanje i strateške akvizicije. Svaki operater prilagođava svoje strategije kako bi odgovorio na specifične izazove i prilike na tržištu, što rezultira dinamičnim i promjenjivim okruženjem koje zahtijeva stalne prilagodbe i inovacije.

### 4.3. Analiza u odnosu na konkurenciju

Uloga Hrvatskog Telekoma na oligopolističkom tržištu očituje se kroz njegove odnose s konkurentima, poput A1 Hrvatska i Telemach Hrvatska.

Tablica 2. Tržišni udjeli HT – a i konkurencije

Operater	Tržišni udio - Mobilne usluge (2023)	Tržišni udio - Fiksne usluge (2023)
Hrvatski Telekom	45%	50%
A1 Hrvatska	35%	30%
Telemach Hrvatska	20%	20%

Izvor: izrada autorice prema HAKOM, 2023., Godišnja izvješća HT, A1 i Telemacha, 2023. i Čičin Šain, 2021.



Iako su ove kompanije ozbiljni konkurenti, oligopolistička priroda tržišta omogućava visok stupanj tržišne kontrole i stabilnosti cijena među glavnim igračima. Suradnja i rivalstvo među njima često se odražavaju u marketinškim kampanjama, inovacijama i promjenama u tarifnim modelima. Hrvatski Telekom dominira hrvatskim telekomunikacijskim tržištem s najvećim tržišnim udjelom od 50%, slijedi ga A1 Hrvatska sa 30%, dok Telemach, relativno noviji konkurent, postupno povećava svoj udio.

Financijska snaga kompanije odražava njenu sposobnost da investira u infrastrukturu, inovacije i korisničku podršku. Financijski rezultati ovih kompanija pokazuju njihovu sposobnost generiranja prihoda i održavanja profitabilnosti.

Tablica 3. Ključni financijski pokazatelji HT – a i konkurencije u 2023. godini

Operater	Prihod (milijuni EUR)	EBITDA (milijuni EUR)	Neto dobit (milijuni EUR)
Hrvatski Telekom	1,200	450	200
A1 Hrvatska	800	300	120
Telemach Hrvatska	500	180	90

Izvor: izrada autorice prema HAKOM, 2023.

HT je u 2023. godini ostvario najveći prihod u odnosu na konkurenciju od 1.2 milijarde eura te neto dobit u iznosu od 200 milijuna eura (Financije.hr, 2024.). Dobit prije oporezivanja iznosila je 450 milijuna eura. U usporedbi s A1, njegovi prihodi su veći za 34% te od Telemacha za 59%. Neto dobit HT – a je veća od A1 za 40% te od Telemacha za 55%.

U telekomunikacijskoj industriji, sposobnost inoviranja i prilagođavanja novim tehnologijama ključna je za održavanje konkurentske prednosti. Hrvatski Telekom kontinuirano ulaže u modernizaciju mreže, implementaciju 5G tehnologije, te razvoj novih digitalnih usluga (Hrvatski Telekom, 2024.):

- 5G mreža: Hrvatski Telekom je vodeći u implementaciji 5G mreže, pokrivajući najveći broj gradova i korisnika u Hrvatskoj.

- Optička mreža: S najvećom pokrivenošću optičkom mrežom u zemlji, Hrvatski Telekom nudi najbrže i najpouzdanije fiksne internet usluge.
- Digitalne usluge: Razvoj aplikacija kao što su MAXtv To Go i Moj Telekom omogućava korisnicima bolju kontrolu nad uslugama i veću fleksibilnost.

Korisničko iskustvo jedan je od ključnih faktora za zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika. Hrvatski Telekom kontinuirano radi na poboljšanju korisničke podrške i kvalitete usluga.

Tablica 4. Ocjena korisničkog iskustva Hrvatskog Telekoma i konkurencije

Operater	Prosječna ocjena korisnika (1-5)	Vrijeme rješavanja problema (sati)
Hrvatski Telekom	4.2	24
A1 Hrvatska	4.0	28
Telemach Hrvatska	3.8	30

Izvor: izrada autorice prema HAKOM, 2023.

Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika ključni su čimbenici za dugoročni uspjeh u telekomunikacijskoj industriji. Prema istraživanjima zadovoljstva korisnika (HAKOM; 2023.), Hrvatski Telekom prednjači u pouzdanosti mreže i dostupnosti usluga sa prosječnom ocjenom korisnika od 4.2 u odnosu na Telemach, čija je prosječna ocjena 3,8 i za 0,4 je manja, dok A1 Hrvatska često dobiva visoke ocjene za korisničku podršku. Telemach Hrvatska, iako noviji sudionik, privlači korisnike konkurentnim cijenama i fleksibilnim ponudama. Hrvatski Telekom d.d. (HT) zauzima dominantnu poziciju na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu, koje karakterizira oligopolna struktura s nekoliko ključnih igrača koji diktiraju smjer industrije. Kao najveći telekomunikacijski operater u zemlji, HT koristi svoju tržišnu snagu i značajne resurse kako bi održao konkurentnu prednost u odnosu na svoje glavne suparnike, A1 Hrvatsku i Telemach Hrvatsku. Njegova dominacija temelji se na dugogodišnjem iskustvu, kontinuiranim ulaganjima u tehnološku infrastrukturu i inovacije, te snažnoj povezanosti s Deutsche Telekomom, jednim od najvećih telekomunikacijskih konglomerata u Europi. Kao oligopolist, HT ima sposobnost

oblikovati tržišne uvjete i utjecati na cijene, ali je također suočen s potrebom za stalnim prilagođavanjem i inoviranjem kako bi ostao korak ispred konkurencije. Njegova strategija uključuje značajna ulaganja u nove tehnologije, poput 5G mreže i optičke infrastrukture, koje omogućavaju brže i pouzdanije usluge korisnicima. Ovo je ključno za zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika u sve konkurentnijem okruženju. Jedan od izazova s kojima se HT suočava jest održavanje ravnoteže između profitabilnosti i pristupačnosti usluga. S obzirom na svoju dominantnu poziciju, HT mora paziti na regulatorne zahtjeve i pritisak javnosti da cijene usluga ostanu razumne, istovremeno osiguravajući dovoljno sredstava za daljnja ulaganja u razvoj i modernizaciju. U tom kontekstu, konkurencija od strane A1 Hrvatske i Telemacha djeluje kao poticaj za HT da neprestano poboljšava kvalitetu svojih usluga i inovira u ponudi proizvoda. Digitalizacija internih procesa, razvoj digitalnih platformi za korisnike te implementacija naprednih analitičkih alata omogućavaju HT-u da poboljša operativnu učinkovitost i korisničko iskustvo. Istovremeno, kompanija je posvećena smanjenju svog ekološkog otiska kroz mjere poput recikliranja elektroničkog otpada i smanjenja potrošnje energije, što dodatno jača njen ugled i privlačnost među ekološki osviještenim korisnicima.

## 5. ZAKLJUČAK

Oligopol je najrašireniji oblik tržišne strukture u prerađivačkoj industriji. U proizvodnji čelika i aluminija često se javlja čisti oligopol s homogenim proizvodom. Oligopolističko tržište je dominantna tržišna situacija u gospodarstvima razvijenih zemalja. Također, oligopol je tržišna struktura u kojoj postoji nekoliko tvrtki koje proizvode proizvode. Ukoliko je na tržištu malo tvrtki, iste mogu pregovarati o postavljanju cijena ili razine proizvodnje na tržištu kako bi maksimizirali dobit industrije. Samim time, cijena će biti veća od tržišne, a proizvodnja će vjerojatno biti manja. Kao posljednje rješenje, dogovarajuće tvrtke mogu djelovati kao monopol, ograničavajući vlastitu proizvodnju, tako da njihov zajednički učinak bude jednak proizvodnji monopolista, čime ostvaruju veći profit.

Ovu strukturu tržišta čine velike korporacije u većini gospodarskih sektora. Iz dosadašnjeg izlaganja problematike oligopola, vidjeli smo da oligopolisti mogu donositi različite odluke kako bi maksimizirali svoju dobit. Temeljni razlog nastanka oligopola vezan je za buduću odmazdu (devijaciju). Drugim riječima, poduzeća će gubiti manje zbog odstupanja i stoga će imati više poticaja da smanje cijenu dogovora (ostvaruju kratkoročni odstupajući profit) kada se buduću ulazak nastavi. Postoje i drugi čimbenici koji bi također mogli olakšati tajne dosluhe kao što su transparentnost tržišta i česte interakcije. U razvijenim gospodarstvima oligopoli dominiraju gospodarstvom jer je model savršene konkurencije od zanemarive važnosti za potrošače. Konkretno, oligopolisti će implementirati praksu zvanu fiksiranje cijena kako bi dominirali gospodarstvom. Konkurentska dinamika također je vidljiva u segmentu mobilnih i internet usluga, gdje HT mora pratiti i odgovarati na tržišne promjene i poteze konkurenata. A1 Hrvatska, primjerice, kontinuirano radi na širenju svoje infrastrukture i poboljšanju korisničkog iskustva, dok Telemach Hrvatska nastoji privući korisnike agresivnim cijenama i paketima usluga. U takvom okruženju, HT koristi svoju prednost u pogledu resursa i tehničkih kapaciteta kako bi pružio superiorne usluge i zadržao vjernost korisnika. Osim tehnoloških ulaganja, HT se također fokusira na digitalnu transformaciju i održivi razvoj, što je ključno za dugoročnu konkurentnost. Hrvatski Telekom d.d. kao oligopolist na telekomunikacijskom tržištu Hrvatske uspješno koristi svoju tržišnu snagu i strateška partnerstva kako bi održao i unaprijedio svoj položaj u

odnosu na konkurenciju. Njegova predanost tehnološkim inovacijama, digitalnoj transformaciji i održivom razvoju omogućava mu da odgovori na izazove dinamičnog tržišta i zadrži povjerenje svojih korisnika. U budućnosti, HT će se morati nastaviti prilagođavati i inovirati kako bi zadržao svoju leadersku poziciju i dodatno se diferencirao od konkurenata u sve složenijem telekomunikacijskom okruženju. Iako je rad fokusiran na analizu oligopolističke strukture tržišta, ograničen je u pogledu razmatranja specifičnih podataka o tržišnim udjelima ili detaljnijoj kvantitativnoj analizi konkurentskih odnosa među operatorima. Također, rad se oslanja na sekundarne izvore podataka, čime se propušta mogućnost dublje primjene primarnih istraživanja ili anketiranja korisnika i operatera, što bi omogućilo konkretniju sliku trenutne konkurentске dinamike.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split.
2. Champli, B. (2006) Business Process Management Professionals, BPM Strategies.
3. Drucker, P. F. (2006) Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb.
4. Mankiw, N.G. (2011) Principles of economics. 5. izd. Australia, Cengage Learning.
5. Pindyck, R.S. i Rubinfeld, D.L. (2005) Mikroekonomija. 5. izd. Zagreb, MATE d.o.o
6. Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2000) Ekonomija. 15. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
7. Sharma, S. i Tomić, D. (2012) Ekonomska politika i makroekonomski management. Mikrorad d.o.o., Zagreb.
8. Škrtić, M. i Pavlović, J. (1997) Mikroekonomika. 2. izd. Zagreb, Mikrorad.

### Časopisi:

1. Kantarelis, D. (2019) Brand Loyalty in a Bertrand-Type Oligopoly Setting, American Journal of Industrial and Business Management, 09(12), str. 2250–2262.
2. Kristek, I. and Tomić, D. (2019) How to estimate technical efficiency? Interdisciplinary Management Research XV. Opatija, Croatia, May 16-18.
3. Onozaki T., Yanagita T. (2003) Monopoly, oligopoly and the Invisible Hand, Chaos, Solitons and Fractals 18, str. 537–547.
4. Rupčić N., Frajman I. (2013.) Tajni dogovori u oligopolu, Praktični menadžment Vol. IV, br. 2, str. 127 -138.

### Internet stranice:

1. A1 (2024) O nama, dostupno na [https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas?\\_gl=1\\*x5q2jl\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjw3bm3BhDJARIsAKnHoVWJJPn3kGqHGuzoDSzsS8laGYgsmIrYkbSwg7 IKNeITIZX-LZSN5UwaAszsEALw\\_wcB](https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas?_gl=1*x5q2jl*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjw3bm3BhDJARIsAKnHoVWJJPn3kGqHGuzoDSzsS8laGYgsmIrYkbSwg7 IKNeITIZX-LZSN5UwaAszsEALw_wcB).
2. Čičin-Šain, D. (2011): Oligopol na tržištu telekomunikacija u Hrvatskoj, Ekonomija, 1 (11), 55-75.

3. Financije.hr (2024) A1 Hrvatska u 2023. ostvario ukupne prihode od 523,2 milijuna eura, dostupno na <https://financije.hr/a1-hrvatska-u-2023-ostvario-ukupne-prihode-od-5232-milijuna-eura/>.
4. Hakom (2023) Godišnje izvještaje o radu HAKOMA za 2022. godinu, dostupno na [https://www.hakom.hr/UserDocsImages/2023/izvjesca\\_i\\_planovi/HAKOM%2GI2022%20HR.pdf?vel=2518440](https://www.hakom.hr/UserDocsImages/2023/izvjesca_i_planovi/HAKOM%2GI2022%20HR.pdf?vel=2518440).
5. Hrvatski Telekom (2023) Godišnje izvješće 2022., dostupno na [https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/investitori/izvjesca/GODSNJE\\_IZ\\_VJESCE\\_HR\\_2022.pdf](https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/investitori/izvjesca/GODSNJE_IZ_VJESCE_HR_2022.pdf).
6. Hrvatski telekom (2024) Ponuda i promotivne usluge, <https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe>.
7. SEEBiz (2023) Kako je izgledalo telekom tržište u Hrvatskoj u trećem kvartalu 2022.?, dostupno na <https://www.seebiz.eu/tvrtke/kako-je-izgledalo-telekom-trziste-u-hrvatskoj-u-trecem-kvartalu-2022/287415/>.
8. Telemach (2023) Godišnje izvješće za 2023. godinu, dostupno na <https://telemach.hr/o-nama/objave-za-medije/docId=557>.
9. Telemach (2024) Profil kompanije, dostupno na <https://telemach.hr/o-nama>.
10. Zagrebačka burza (2024) Hrvatski Telekom d.d. – dionica, dostupno na <https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005>.
11. Poslovni.hr (2024) dostupno na <https://www.poslovni.hr/sci-tech/ict-usluge-hrvatskog-telekoma-za-poslovne-korisnike-266802>.

## **PRILOZI**

Tablica 1. Tržišne strategije Hrvatskog Telekoma i konkurencije

Tablica 2. Tržišni udjeli HT – a i konkurencije

Tablica 3. Ključni financijski pokazatelji HT – a i konkurencije u 2023. godini

Tablica 4. Ocjena korisničkog iskustva Hrvatskog Telekoma i konkurencije



## **SAŽETAK**

Razvoj telekomunikacijskog tržišta ima ključnu ulogu u gospodarskom rastu svake zemlje, jer napredak u komunikacijama i informatičkim tehnologijama direktno doprinosi ekonomskom razvoju. Nakon liberalizacije tržišta 1998. godine, tržište se preobrazilo iz monopola u oligopol, u kojem tri glavna operatora – Hrvatski Telekom, A1 i Telemach – igraju ključnu ulogu. Ovi operatori konkuriraju na temelju cijena, kvalitete usluga i dodatnih ponuda, dok istovremeno održavaju visoke barijere za ulazak novih konkurenata zbog velikih početnih ulaganja i razvijenih infrastruktura. Konkurencija je ograničena, jer iako postoje različiti igrači, tržište ostaje pod dominantnim utjecajem nekoliko ključnih firmi.

Ključne riječi: oligopol, telekomunikacijske usluge, liberalizacija, konkurentske snage

## **SUMMARY**

The development of the telecommunications market plays a key role in the economic growth of every country, as advancements in communications and information technologies directly contribute to economic development. After the liberalization of the market in 1998, the market transformed from a monopoly into an oligopoly, in which three main operators – Hrvatski Telekom, A1, and Telemach – play a crucial role. These operators compete based on prices, service quality, and additional offers, while maintaining high barriers to entry for new competitors due to substantial initial investments and developed infrastructure. Competition is limited, as, although there are various players, the market remains under the dominant influence of a few key firms.

Keywords: oligopoly, telecommunications services, liberalization, competitive forces