

# Identifikacija resursa i sposobnosti za održivu konkurentnu prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

---

Vale, Aleksa

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:137:786860>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**ALEKSA VALE**

**IDENTIFIKACIJA RESURSA I SPOSOBNOSTI ZA  
ODRŽIVU KONKURENTSKU PREDNOST NA TRŽIŠTU  
ELEKTRONIČKIH KOMUNIKACIJA REPUBLIKE  
HRVATSKE**

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ALEKSA VALE**

**IDENTIFIKACIJA RESURSA I SPOSOBNOSTI ZA  
ODRŽIVU KONKURENTSKU PREDNOST NA TRŽIŠTU  
ELEKTRONIČKIH KOMUNIKACIJA REPUBLIKE  
HRVATSKE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0145018327, izvanredni student**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija, Management i poduzetništvo**

**Predmet: Strategijski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, srpanj 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani ALEKSA VALE, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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, 5. srpnja 2023. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, ALEKSA VALE, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom IDENTIFIKACIJA RESURSA I SPOSOBNOSTI ZA ODRŽIVU KONKURENTSKU PREDNOST NA TRŽIŠTU ELEKTRONIČKIH KOMUNIKACIJA REPUBLIKE HRVATSKE 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.

Potpis

---

U Puli, 5. srpnja 2023. godine

## Sadržaj:

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 1  |
| 2. Konkurentnost u industriji.....   | 3  |
| 2.1. Strategijski menadžment i strategija.....   | 4  |
| 2.2. Okolina poduzeća i postizanje konkurentske prednosti.....   | 6  |
| 2.3. Postizanje održive konkurentske prednosti .....   | 13 |
| 2.3.1. Strategija troškovnog vodstva.....  | 14 |
| 2.3.2. Strategija diferencijacije.....   | 14 |
| 2.3.3. Strategija fokusiranja .....  | 15 |
| 2.3.4. Prolazna konkurentska prednost .....  | 16 |
| 2.3.5. Ekonomski jarak .....   | 18 |
| 2.4. Lanac vrijednosti i konkurentska prednost .....   | 22 |
| 2.5. Resursi i sposobnosti kao nositelji održive konkurentske prednosti .....  | 24 |
| 3. Regulatorni okvir tržišta elektroničkih komunikacija .....  | 31 |
| 4. Analiza poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....                              | 35 |
| 4.1. Osnovni podaci o vodećim operatorima tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske.....                             | 35 |
| 4.1.1. Hrvatski Telekom d.d. ....  | 35 |
| 4.1.2. A1 Hrvatska d.o.o.....  | 37 |
| 4.1.3. Telemach Hrvatska d.o.o. ....   | 38 |
| 4.2. Analiza tržišnih udjela vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske.....                        | 39 |
| 4.3. Analiza odabranih infrastrukturnih kapaciteta vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske ..... | 43 |

|   |    |
|---|----|
| 4.4. Analiza doseg a odabrane tržišne ponude vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....  | 50 |
| 4.5. Analiza odabranih financijskih pokazatelja poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....                              | 55 |
| 4.6. Analiza odabranih sektorskih pokazatelja profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .... | 70 |
| 4.7. Analiza odabranih financijskih pokazatelja aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu.....               | 74 |
| 4.7.1. Odnos troškova osoblja i prihoda od prodaje.....   | 76 |
| 4.7.2. Odnos marketinških troškova i prihoda od prodaje .....   | 77 |
| 4.7.3. Odnos materijalnih troškova i prihoda od prodaje.....  | 78 |
| 4.7.4. Odnos troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje .....  | 79 |
| 4.7.5. Odnos nužnih troškova i prihoda od prodaje .....   | 80 |
| 4.7.6. Odnos dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje .....   | 82 |
| 4.7.7. Odnos poslovnih rashoda i prihoda od prodaje .....   | 83 |
| 4.7.8. Odnos kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje .....  | 84 |
| 5. Suzbijanje migracija korisnika - strateška prilika za jačanje konkurentnosti operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....                 | 87 |
| 6. Zaključak.....   | 90 |
| Popis literature .....  | 92 |
| Popis slika, tablica i grafikona .....  | 95 |
| Popis slika .....   | 95 |
| Popis tablica .....   | 95 |
| Popis grafikona.....  | 96 |
| Prilog 1. - Analiza tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....   | 97 |

|   |     |
|---|-----|
| Prilog 2. - Analiza cijena odabranih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske ..... | 126 |
| Sažetak .....   | 153 |
| Summary.....  | 154 |



## 1. Uvod

Elektroničke komunikacijske mreže i usluge predstavljaju prirodno ograničeno opće dobro od interesa za Republiku Hrvatsku. O razvijenosti elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga značajno ovisi razvoj gospodarstva, društva i države, posebice iz razloga što digitalizacija predstavlja temelj 4.0 industrije. Također, veoma je važno istaknuti kako je upravo elektronička komunikacijska infrastruktura predstavljala društveni i gospodarski oslonac čitavog svijeta za vrijeme pandemije virusa COVID-19. Proces digitalizacije uvelike ovisi o operatorima tržišta elektroničkih komunikacija s obzirom da oni predstavljaju nositelje infrastrukture, investicija i inovativnih rješenja koja omogućavaju korištenje alata za digitalnu tranziciju. Razvijeno tržište i intenzivno tržišno natjecanje posebno su važni za razvoj tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s obzirom da konsolidirano tržište praćeno snažnim rivalstvom konkurenata predstavlja jamstvo formiranja cijena prema tržišnim principima, jamstvo visoke kvalitete usluga te jamstvo razvijenosti infrastrukture. Težnja svakog poduzeća u svakoj industriji je održiva konkurentna prednost koja ima potencijala omogućiti ostvarenje misije poduzeća u dugom roku. Aspiracije operatora elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga ka stvaranju održive konkurentne prednosti mogu rezultirati inovativnim rješenjima koja će oblikovati budućnost, stoga je iznimno važno da operatori streme razvoju i međusobnom nadmetanju u izvrsnosti a akademska zajednica doprinosi općem razvoju.

Predmet istraživanja je analiza poslovanja operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s ciljem identifikacije resursa i sposobnosti za održivu konkurentnu prednost.

Ključno istraživačko pitanje je "Identifikacija resursa i sposobnosti za održivu konkurentnu prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske"?

Metode istraživanja korištene u radu su metoda analize, metoda deskripcije, metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda komparacije te metoda apstrakcije.

Rezultat istraživanja ukazuje da je sposobnost pronalaženja rješenja s potencijalom efektivnog zadovoljavanja interesa kupaca i dobavljača efikasnije od konkurenata, supstitutivnih dobara ili usluga u dugom roku, usprkos suprotstavljenim interesima svih

tržišnih dionika, moguće definirati kao održivu konkurentsku prednost te kako su resursi i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske sažeti su u proces stvaranja „cjenovnog jarka“.

Rad je strukturno razrađen u šest poglavlja, uključujući uvodni i zaključni dio. U uvodnom se dijelu definira problem i predmet istraživanja, istraživačko pitanje, metode istraživanja te rezultat istraživanja. U drugom je poglavlju riječ o industriji i konkurentnosti unutar određene industrije, svrsi strategijskog menadžmenta i strategije u postizanju konkurentne prednosti, okolini poduzeća, lancu vrijednosti te resursima i sposobnostima poduzeća za postizanje održive konkurentne prednosti. U trećem je poglavlju riječ o regulatornom okviru tržišta elektroničkih komunikacija Europske unije i Republike Hrvatske s naglašenim specifičnostima tog dijela industrije mrežnih djelatnosti. U četvrtom se poglavlju analizira poslovanje vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u pogledu tržišnih udjela, odabranih infrastrukturnih kapaciteta, dosega odabrane tržišne ponude, odabranih financijskih pokazatelja, odabranih pokazatelja sektorske profitabilnosti te odabranih financijskih pokazatelja aktivnosti koji ukazuju na konkurentski položaj. U petom je poglavlju riječ o strateškoj prilici za jačanje konkurentnosti operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, dok se u šestom poglavlju izvodi zaključak. Potom slijedi popis literature, popis slika, tablica i grafikona te priloga koji sadrže analizu tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prema regulatornim podacima i cijene odabranih usluga tri vodeća operatora elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske.

## 2. Konkurentnost u industriji

Industriju je moguće definirati kao skupinu poduzeća koja nude iste ili veoma slične proizvode ili usluge koje na isti ili veoma sličan način zadovoljavaju potrebe potrošača. Konkurente predstavljaju poduzeća koja se natječu unutar iste industrije nudeći proizvode ili usluge istim skupinama potrošača. Identificiranje industrije, razine i oblika suparništva osnova je za analizu vanjske okoline poduzeća u koliko u predmetnoj inudstriji i na predmetnom tržištu, ovisno je li riječ o lokalnom, regionalnom ili globalnom poslovanju, namjerava ostvariti i održavati konkurentsku prednost.<sup>1</sup>

Industrijsku konkurentsku strukturu određuje broj i snaga konkurenata te se okvirno može podijeliti na fragmentirane i konsolidirane industrije, što je veoma važno kada je riječ o postizanju konkurentske prednosti. Naime, fragmentirane industrije obilježava veliki broj manjih ili srednjih poduzeća koje sukladno tržišnom položaju nisu u mogućnosti određivati tržišne cijene te je u takvim industrijama posjedovanje određene konkurentske prednosti uvjetno za postizanje iznadprosječnih poslovnih rezultata. Kada je riječ o konsolidiranim industrijama, njih obilježava veoma mali broj velikih poduzeća koji su zbog niskog intenziteta suparništva u mogućnosti određivati tržišne cijene te se takva tržišna situacija naziva oligopol, dok je u ekstremno konsolidiranim industrijama riječ o svega jednom poduzeću unutar čitave industrije koje je u mogućnosti određivati gotovo sve tržišne uvjete te se takva tržišna situacija naziva monopol.<sup>2</sup>

Konkurentnost poduzeća unutar određene industrije može se sagledavati kao razlika uspješnog ili manje uspješnog poslovanja u odnosu na druge tržišne suparnike. Konkurentnost je rezultat kvalitete pripreme i provedbe strategije poduzeća kao sposobnosti predviđanja, upravljanja, uviđanja i prilagođavanja unutarnjim i vanjskim čimbenicima okoline poduzeća s fokusom na maksimizaciju koristi svih interesnih skupina.

---

<sup>1</sup> Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 37.

<sup>2</sup> ibidem, str. 43.

## 2.1. Strategijski menadžment i strategija

Strategijski menadžment kao znanstvena grana posjeduje snažno uporište u vojnom nasljeđu te su poslovne strategije veoma slično koncipirane kao vojne strategije s obzirom da su iste stoljećima razvijane oko jedinstvenog cilja, izvojevanja pobjede koristeći vlastite snage na uštrb konkurentskih slabosti, što predstavlja srž poslovnih strategija današnjice.<sup>3</sup>

Strategijski menadžment podrazumijeva strateško planiranje, implementaciju i kontrolu kontinuiranog iterativnog procesa usmjerenog na ostvarenje ciljeva u promjenjivoj okolini.<sup>4</sup>

Strategijski menadžment predstavlja identifikaciju svrhe organizacije te osmišljavanje planova i akcija koje imaju potencijala ostvariti svrhu organizacije.<sup>5</sup>

Strategija poduzeća predstavlja objedinjen, sveobuhvatan i integriran plan sposoban da u izazovnom okruženju posredovanjem strateških prednosti omogućava postizanje zacrtanih ciljeva.<sup>6</sup>

Strategija poduzeća sažeti je plan akcija koji menadžment koristi za uspješno konkuriranje i postizanje željenih ciljeva.<sup>7</sup>

Strategija poduzeća predstavlja skup strateških i operativnih aktivnosti nužnih za ostvarenje zacrtanih strateških ciljeva u skladu s misijom poduzeća te usmjerenim ka viziji poduzeća. Također, reverzibilnim pristupom moguće je analizirajući fragmente poslovanja konkurenata identificirati obilježja konkurentskih strategija, što je veoma važno s aspekta analize vanjske okoline poduzeća i načina tržišnog pozicioniranja konkurenata.

---

<sup>3</sup> David, F. R., *Strategic management: Concept & Cases*, 14/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2013., str. 35.

<sup>4</sup> Buble, M., „Uvod u strateški menadžment“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 1.

<sup>5</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 9.

<sup>6</sup> Glueck, W. F., *Business Policy and Strategic Management*, 3/E, New York, McGraw-Hill, 1980., str. 9.

<sup>7</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 3.

Najvažnija područja strategijskog menadžmenta predstavljaju strateška analiza, razvoj strategije te implementacija strategije.<sup>8</sup>

Svako bi poduzeće prilikom kreiranja vlastite strategije trebalo poznavati granice vlastitih sposobnosti generiranja nove ili dodane vrijednosti, prednosti i ograničenja vlastitih resursa te prepoznati vlastito vanjsko okruženje<sup>9</sup>.

Strategija poduzeća trebala bi biti usmjerena prema diferencijaciji ponude proizvoda ili usluga u odnosu na konkurente ili razvijanje konkurentskih sposobnosti s kojima se konkurenti teško mogu nositi. Produktivnu strategiju odlikuje sposobnost povlačenja čitavog niza efektivnih poteza u unutarnjoj i vanjskoj dimenziji poduzeća koja kod kupaca dobara ili usluga rezultira preferencijama i donosi konkurentsku prednost. Sposobnost stvaranja, provođenja i održavanja konkurentski superiorne strategije poduzeću donosi održivu konkurentsku prednost kao preduvjet ostvarivanja iznadprosječnih tržišnih prihoda.<sup>10</sup>

Oblikovanje strategije individualna je stvar svakog poduzeća, pritom je vrlo važno analizirati vlastite i konkurentske resurse i sposobnosti te identificirati pokretačke sile industrije. Izuzev specifičnosti svake industrije, postoje pokretačke sile prisutne u svim industrijama poput primjerice rastuće upotrebe interneta, aplikacija, platformi i sl., rastuće globalizacije, promjene u dugoročnoj industrijskoj stopi rasta, promjene u strukturi kupaca proizvoda ili korištenja usluga, industrijske inovacije, tehnološki napredak proizvodnih kapaciteta, ulazak ili izlazak velikih tvrtki, difuzije tehnološkog *know-how-a*, promjene u troškovima i efikasnosti, rastuće preferencije kupaca za diferencirane proizvode u odnosu na standardizirane, smanjenje neizvjesnosti i poslovnog rizika, regulatornih politika, promjene društvenih stavova i sl.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 17.

<sup>9</sup> ibidem, str. 9.

<sup>10</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 5.

<sup>11</sup> loc. cit.

## 2.2. Okolina poduzeća i postizanje konkurentske prednosti

Okolinu poduzeća sačinjavaju svi subjekti izvan organizacije, kupci, konkurenti, dobavljači, vlasti i ostali dionici s utjecajem na poslovanje.<sup>12</sup>

Okolina poduzeća sastoji se od unutarnjih i vanjskih fragmenata koji čine sferu u kojoj poduzeće obnaša svoju svrhu te je simbioza poduzeća sa svojom okolinom uvjetna za poslovnu uspješnost.

Unutarnja okolina predstavlja jedinstveni dio unutarnje dimenzije poduzeća koji je u potpunoj nadležnosti poduzeća, odnosno poduzeće može u potpunosti utjecati na interne procese, pravila i procedure. Organizacijska kultura, struktura, komunikacija, produktivnost, inovativnost, kompetencije, resursi, sposobnosti i dr., u potpunosti ovise o samom poduzeću te se savršenom harmonijom svih elemenata interne okoline postižu iznadprosječni poslovni rezultati.<sup>13</sup>

Vanjska okolina ili makrookolina predstavlja netržišne segmente koji sadrže potencijal manjeg ili većeg utjecaja na poslovanje poduzeća te se ona dijeli na prirodno-ekološku, znanstveno-tehnološku, ekonomsku, političko pravnu te sociokulturnu okolinu. Kompleksnost pitanja vanjske okoline poduzeća, u odnosu na unutarnju okolinu, proizlazi iz činjenice kako poduzeće ni na koji način na istu ne može utjecati već se vanjskoj okolini poduzeće treba umješno prilagođavati kako čimbenici okoline ne bi ograničavali rast i razvoj poduzeća, odnosno ostvarenje strategije i svih zacrtanih ciljeva.<sup>14</sup>

Poslovna (industrijska) okolina ili mikrookolina predstavlja tržišno okruženje, odnosno dionike koji značajno i neposredno utječu na poslovanje poduzeća. Poslovnu okolinu poduzeća prvenstveno čine kupci, konkurenti, dioničari, zaposlenici, sindikati, strukovna udruženja, kreditori, vladine i nevladine organizacije i dr. Industrijska okolina okosnica je

---

<sup>12</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 70.

<sup>13</sup> Dulčić, Ž., „Struktura okoline“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 22.

<sup>14</sup> ibidem, str. 19.

poslovanja poduzeća te je adekvatno zadovoljenje interesa svih interesnih skupina uspješnije od konkurenata jedini način za ostvarenje iznadprosječnog poslovanja.<sup>15</sup>

Konkurentska prednost poduzeća predstavlja sposobnost generiranja nove ili dodane vrijednosti za kupce na razini koja premašuje troškove proizvodnje ili usluživanja uspješnije od svih ostalih tržišnih suparnika.

Prema autoru Porter, M. E., i djelu "*Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*" u svakoj djelatnosti i na svima tržištima, izuzev onih koja ne djeluju po načelima tržišne ekonomije, postoje pravila natjecanja sažeta kroz pet konkurentskih sila. Pet konkurentskih sila s kojima se svako poduzeće u tržišnoj ekonomiji susreće na tržištu temelji se na tržišnom interesu pet najvažnijih skupina u veoma uskoj tržišnoj vezi s predmetnim proizvodom ili uslugom, a čine ih; konkurenti, potencijalni konkurenti, kupci, dobavljači te proizvođači proizvoda ili davatelji usluga supstitutivne naravi.<sup>16</sup>

Prema autoru Porter, M. E., pet konkurentskih sila, prikazanih slikom 1., određuje profitabilnost industrije s obzirom da njihov međusobni odnos utječe na nužne investicije, troškove poslovanja te same cijene. Primjerice intenzitet suparništva utječe na troškove poslovanja a time i na same cijene proizvoda ili usluga, prijatnija od ulaska novih konkurenata povećava troškove poslovanja nužne za odvratanje ulaska konkurenata na tržište te ograničava cijene, pregovaračka moć kupaca i prijatnija od supstituta također ograničavaju cijene, dok pregovaračka moć dobavljača izravno utječe na cijene proizvoda ili usluga s obzirom da je njihova uloga uvjetna u proizvodnji ili usluživanju.<sup>17</sup>

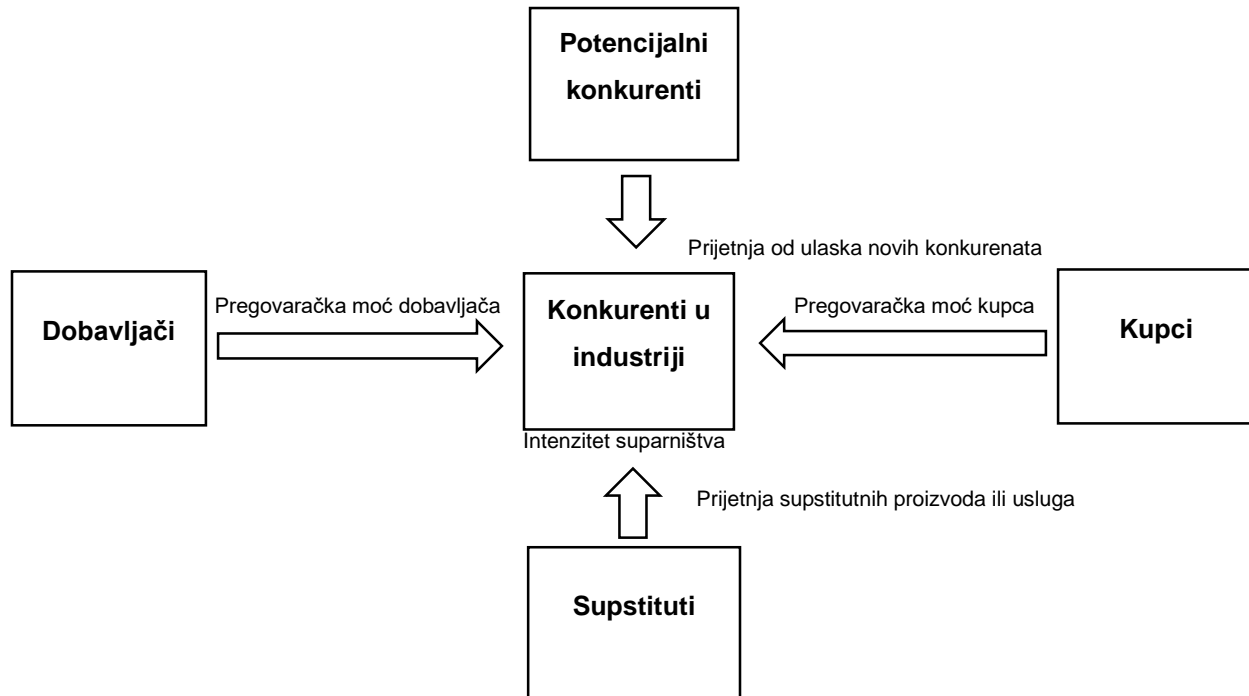
---

<sup>15</sup> Dulčić, Ž., „Struktura okoline“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 19.

<sup>16</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 23.

<sup>17</sup> ibidem, str. 24.

Slika 1. Porterovih pet konkurentskih sila



Izvor: Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 24.

Intenzitet suparništva jači je u industrijama sa zadovoljavajućim ili visokim stopama rasta industrije. Naime, u koliko na tržištu postoji potencijal potražnje koji premašuje trenutnu ponudu ili u koliko ponuda kvantitativno ili kvalitativno nije na razini potražnje tada je za očekivati kako će tržišni suparnici stremiti povećanju prihoda i tržišnog udjela te će pritisak konkurentske sile intenziteta suparništva biti izraženiji.<sup>18</sup>

Pritisak konkurentske sile ulaska novih konkurenata izraženiji je u industrijama u kojima nije postignuta ekonomija razmjera, odnosno u industrijama u kojima ponuda nije na razini tržišne potražnje te je na takvim tržištima opasnost od ulaska novih konkurenata znatno veća. Također, opasnost od ulaska novih konkurenata veća je u industrijama s niskim troškovima ulaska, dok je u industrijama s visokim troškovima ulaska novih konkurenata znatno slabiji utjecaj te konkurentske sile. Kada je riječ o industrijama s visokim troškovima ulaska, u današnje je vrijeme u tom pogledu najčešće riječ o

<sup>18</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 25.



tehnološkim industrijama ili o ekspanziji multinacionalnih kompanija na tržišta zemalja u razvoju. Ulazak novih konkurenata na tržište značajno ovisi o konkurentskom položaju postojećih poduzeća na predmetnom tržištu. Opasnost od ulaska novih konkurenata na tržište manja je u koliko su postojeći tržišni konkurenti specijalizacijom stekli veoma niske troškove, izgradili snažnu lojalnost marki ili navikli kupce na određene razlike koje nije moguće nadomjestiti u pogledu koristi ili cijene, odnosno postići paritet korisnosti.<sup>19</sup>

Snaga tržišnog položaja kupaca ovisi o tržišnoj koncentraciji na strani ponude, naime, što je broj suparnika veći a ponuda brojnija tada je i snaga tržišnog položaja kupca veća, u suprotnom je riječ o nerazvijenim ili oligopolističkim tržištima u kojima kupci nemaju izbora te u takvim slučajevima ne postoji značajan pritisak konkurentske sile pregovaračke moći kupaca. Cjenovna osjetljivost kupaca također je obilježje konkurentske sile, naime, u koliko postoji blaga do jaka cjenovna osjetljivost potrošača, odnosno kupaca, na razini koja ograničava cijene tada će i rast biti ograničen.<sup>20</sup>

Koncentracija dobavljača jedan je od ključnih pokazatelja snage konkurentske sile pregovaračke moći dobavljača. U koliko je riječ o rijetkom dobru ili specijaliziranoj usluzi koju nudi nesrazmjerno mali broj dobavljača tada je stupanj ovisnosti iznimno visok, što dobavljačima osigurava povoljan ili superioran pregovarački položaj. Pritom je važno istaknuti kako gornju granicu pregovaračke moći dobavljača predstavlja cijena koju su krajnji kupci spremni platiti za proizvod ili uslugu u kojoj oni sudjeluju kao proizvođači komplementarnih dobara ili davatelji komplementarnih usluga. Također, pregovaračka moć dobavljača može proizlaziti iz visokih troškova zamjene dobavljača, jedinstvenih materijalnih ili nematerijalnih sposobnosti i prava i sl.<sup>21</sup>

Kada je riječ o uporabi interneta kao pokretačkoj sili industrije vrlo važno istaknuti kako je današnja ekonomija u svojoj srži ekonomija podataka te se obradom relevantnih tržišnih značajki može s velikom preciznošću utvrditi tržišne trendove, područja rastuće potražnje, potrošačke navike i preferencije, ciljna tržišta i skupine te mnoge druge aspekte

---

<sup>19</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 25

<sup>20</sup> loc. cit.

<sup>21</sup> loc. cit.

poslovanja do razine testiranja potražnje za proizvodima i uslugama, odnosno tržišnim disrupcijama koje u datom trenutku na tržištu ni ne postoje.

Supstitutivna dobra i usluge mogu biti veoma snažna konkurentska sila u slučajevima kada se na tržištu javljaju naprednija tehnološka rješenja ili dobra veće korisnosti. Najčešći primjer takve prakse je tehnološka industrija koja je iznimno mnogo proizvoda učinila poviješću. Najočitiiji primjer tehnološke tranzicije je uređaj za slušanje glazbe u pokretu koji se razvijao redosljedom “*Compact Cassette – Compact Disc – Cloud Music*”, te je svakom slučaju tehnološke tranzicije tržišni lider izgubio čitav tržišni udio u tom segmentu.<sup>22</sup>

Prema autorima Hill, C. W. L. i Jones, G. R. i djelu “*Strategic management – an integrated approach*” na pet Porterovih sila dodatno utječe politička i legislativna, tehnološka, socijalna, demografska i makroekonomska sila makrookoline tržišta na kojem poduzeće obavlja svoju djelatnost.<sup>23</sup>

Uporište o utjecaju navedenih obilježja autori argumentiraju na sljedeći način:

- Politička i legislativna sila značajno određuju uvjete poslovanja u trenucima promjene regulatornih okvira neposredno vezanih uz industriju s obzirom da poslovanje nije jednako u uvjetima deregulacije, umjerene regulacije ili hiperregulacije
- Tehnološka sila značajno određuje uvjete poslovanja u trenucima tehnološkog napretka ili same dostupnosti tehnologije
- Socijalna sila značajno određuje uvjete poslovanja u trenucima društvene progresije, odnosno u trenucima promjene ili stvaranja novih društvenih vrijednosti, normi ili stavova, poput pristupa očuvanju klime, okoliša, zdravlja i sl.
- Demografska sila značajno određuje uvjete poslovanja prilikom negativnih demografskih trendova, odnosno depopulacije koja se na poslovanje odražava negativno u pogledu smanjenja broja potrošača i smanjenju broja potencijalnih

---

<sup>22</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 25

<sup>23</sup> Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 61.

zaposlenika, što radno intenzivnim djelatnostima predstavlja izniman izazov poslovanja

- Makroekonomska sila značajno određuje uvjete poslovanja, posebno kretanja bruto domaćeg proizvoda, kamatnih stopa, stope inflacije i tečaja nacionalne valute s obzirom da ti makroekonomski pokazatelji utječu na kupovnu moć građana koja je poduzećima uvjetna za stabilno ili natprosječno poslovanje.<sup>24</sup>

Prema autoru David, F. R. i djelu "*Strategic management – Concept & Cases*" na konkurentnost poduzeća utječu ekonomske sile, socijalne, kulturne, demografske i ekološke sile, političke i regulatorne sile, tehnološke sile i konkurentske sile koje imaju potencijala biti nositelji konkurentske prednosti poduzeća u koliko povoljno utječu na poduzeće ili mogu biti razlog gubitka konkurentske prednosti poduzeća u koliko nepovoljno utječu na poduzeće.<sup>25</sup>

Uporište o utjecaju navedenih obilježja autor argumentira na sljedeći način:

- Ekonomske sile imaju izravan utjecaj na profitabilnost tržišta, posebno na kretanje kamatnih stopa, cijena dionica, kupovne moći stanovništva, vrijednost nacionalne valute i sl., s obzirom da iste značajno utječu na investicije, razinu potražnje, cijene, isplativost izvoza itd.
- Socijalne i kulturne sile imaju izravan utjecaj na oblikovanje društvene percepcije o proizvodu ili usluzi od strane potrošača i/ili ostalih dionika, ekološke sile izravno utječu na oblikovanje društvene percepcije o utjecaju poslovnih aktivnosti poduzeća na klimu i okoliš dok demografske sile izravno utječu na potražnju za proizvodima ili uslugama te na ponudu, kapacitete i strukturu radne snage kao uvjetnog čimbenika konkurentskog poslovanja.
- Političke i regulatorne sile imaju izravan utjecaj na poslovanje s obzirom da promjene regulatornog okvira, razmjerno promjeni, utječu na uvjete poslovanja i profitabilnost, posebno u koliko je riječ o promjenama regulatornog okvira zaštite intelektualnog vlasništva, zaštite tržišnog natjecanja, poreznih stopa i sl.

---

<sup>24</sup> Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 60.

<sup>25</sup> David, F. R., *Strategic management: Concept & Cases*, 14/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2013., str. 95.

- Tehnološke sile imaju izravan utjecaj na poslovanje s obzirom na progresiju tehnološkog napretka koji značajno mijenja uvjete proizvodnje, usluživanja, prodaje ili korištenja proizvoda i usluga.
- Konkurentske sile podrazumijevaju razinu rivalstva unutar industrije te je veoma važno identificirati ključne konkurentske snage konkurenata, posebno vodećih konkurenata koji, osobito u konsolidiranim industrijama, u većoj ili manjoj mjeri određuju tržišna pravila.<sup>26</sup>

Zaključno, pet Porterovih konkurentskih sila ponajprije ovisi o obilježjima relevantnog tržišta te interesu, aspiraciji i mogućnostima svih sudionika predmetnog tržišta, uključujući i one koji to namjeravaju postati. Sinergijski učinak snaga pet konkurentskih sila određuje uvjete generiranja nove ili dodane vrijednosti na određenom tržištu. Naime, kompetitivna dimenzija konkurenata unutar industrije odražava se kao aspiracija ka najboljem poslovnom rezultatu, kompetitivna dimenzija potencijalnih konkurenata s ambicijom ulaska na tržište odražava se kao aspiracija generiranja novih prihoda, kompetitivna dimenzija kupaca odražava se kao aspiracija konzumiranja proizvoda ili usluga s najvećom korisnošću uz najnižu cijenu, kompetitivna dimenzija dobavljača odražava se kao aspiracija generiranja maksimalnih prihoda za svoje komplementarne proizvode ili usluge, dok se kompetitivna dimenzija proizvođača supstitutivnih proizvoda ili davatelja supstitutivnih usluga odražava kao aspiracija generiranja novih prihoda.

Sukladno navedenom, moguće je konstatirati kako su interesi tržišnih dionika veoma suprotstavljeni te je sposobnost pronalaženja rješenja s potencijalom efektivnog zadovoljavanja interesa kupaca i dobavljača efikasnije od konkurenata ili supstitutivnih dobara i usluga, usprkos suprotstavljenim interesima svih dionika, moguće definirati kao konkurentsku prednost.

---

<sup>26</sup> David, F. R., *Strategic management: Concept & Cases*, 14/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2013., str. 95.

### 2.3. Postizanje održive konkurentske prednosti

Tržišno pozicioniranje strateška je odrednica svakog poduzeća uvjetna za ostvarivanje povoljnijeg konkurentskog položaja u odnosu na tržišne suparnike. Takvo tržišno pozicioniranje u dugom će roku omogućiti poduzeću više stope prinosa i održivu konkurentsku prednost.<sup>27</sup>

Prema autoru Porter, M. E. i djelu "Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja" postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje poduzeće može posjedovati na tržištu, niske troškove ili diferencijaciju. Konkurentska prednost niskim troškovima ili diferencijacijom u odnosu na uski ili široki tržišni segment dovodi do tri generičke strategije. Troškovno vodstvo ili diferencijaciju u koliko je riječ o širem segmentu poslovanja, odnosno troškovno vodstvo ili diferencijaciju u koliko je riječ o užem segmentu poslovanja.<sup>28</sup>

Održivu konkurentsku prednost moguće je održavati specifičnim znanjem, visokom razinom ključnih sposobnosti, inovativnošću, arhitekturom poduzeća te reputacijom koje konkurenti ne mogu jednostavno imitirati.<sup>29</sup>

Slika 2. Porterove generičke strategije

| Tržišni segment | Konkurentska prednost                  |                                      |
|-----------------|--|--------------------------------------|
|                 | niski troškovi                         | diferencijacija                      |
| širi            | 1. troškovno vodstvo                   | 2. diferencijacija                   |
| uži             | 3.A troškovno vodstvo na užem segmentu | 3.B diferencijacija na užem segmentu |

Izvor: Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 30.

<sup>27</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 29.

<sup>28</sup> loc. cit.

<sup>29</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 133.

### 2.3.1. Strategija troškovnog vodstva

Strategija troškovnog vodstva podrazumijeva proizvodnju određenih dobara ili pružanje određenih usluga s nižim troškovima u odnosu na konkurente u tržišnim uvjetima koji mogu poduzeću osigurati održivo poslovanje i rast tržišnog udjela. Održavanje konkurentske prednosti troškovnog vodstva podrazumijeva konzistentno poslovanje uz niske troškove u tržišnim uvjetima kada suparnici nisu u mogućnosti nuditi ista ili slična dobra i usluge s istom razinom troškova.<sup>30</sup>

### 2.3.2. Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije podrazumijeva proizvodnju određenih dobara ili pružanje određenih usluga uz postizanje viših, premijskih, cijena u odnosu na konkurente i supstitutivna dobra ili usluge u tržišnim uvjetima koji mogu poduzeću osigurati održivo poslovanje i rast tržišnog udjela. Održavanje konkurentske prednosti diferencijacije podrazumijeva konzistentno poslovanje u tržišnim uvjetima kada suparnici nisu u mogućnosti nuditi ista ili slična dobra i usluge po višim cijenama.<sup>31</sup>

Strategija diferencijacije posebno je prikladna kada je riječ o proizvodima ili uslugama koje kupci ne mogu u cijelosti zadovoljiti trenutnom standardiziranom tržišnom ponudom. Uspješna diferencijacija trebala bi rezultirati postizanjem premijskih cijena te posljedičnom lojalnošću, što će se u financijskom pogledu odraziti i na veću profitabilnost. Diferencijaciju je moguće postizati na različite načine, ovisno o industrijskoj grani ili drugim posebnostima proizvoda ili usluga o kojima je riječ, no između ostalog, diferencijaciju je moguće temeljiti na širokoj lepezi obilježja proizvoda ili usluga, primjerice na kvaliteti, pouzdanosti, tehničkim karakteristikama, dizajnu, prestižnosti, višestrukim koristima, raspoloživosti zamjenskih dijelova, jedinstvenom okusu, tehnološkoj superiornosti i itd.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 30.

<sup>31</sup> ibidem, str. 31.

<sup>32</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 127.

### 2.3.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja podrazumijeva postizanje konkurentske prednosti na užem tržišnom segmentu što može predstavljati troškovno vodstvo ili diferencijaciju u jednoj ili više tržišnih niša, jednoj ili nekoliko usluga te jednom ili nekoliko dobara.<sup>33</sup>

Autori Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. i djelu „*Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*“ nadogradili su generičke strategije autora Portera te su paradigmi postizanja konkurentske prednosti dodali strategiju dobavljača s najnižim troškovima, odnosno low-cost dobavljača temeljenu na načelu iznimne sposobnosti smanjenja troškova. *Low-cost* vodstvo prema autorima nastaje kada predmetno poduzeće pronade dobavljača sa znatno nižim troškovima u odnosu na konkurente unutar industrije.<sup>34</sup>

Pritom je važno spomenuti kako se i to može smatrati troškovnim vodstvom, naime, troškovno vodstvo podrazumijeva napore u smanjenju troškova svih aktivnosti koje su sadržane u lancu vrijednosti poduzeća, odnosno u svim operativnim procesima, što podrazumijeva i cijene dobara ili usluga dobavljača. Veoma je važno istaknuti kako se svi dionici, koje na tržištu u posredni ili neposredni odnos veže određeni proizvod ili usluga, vode vlastitim interesima. Kupci žele najbolji omjer cijene i korisnosti dobara ili usluga te sukladno tome na tržištu biraju proizvod ili uslugu sukladno preferencijama i mogućnostima. Dobavljači za svoj angažman žele najbolju moguću cijenu te ulažu neprestane napore kako bi zarađivali više neovisno o trenutnoj suradnji te su upravo iz tog razloga nastali i strateški savezi koji su danas presudan mehanizam poslovne uspješnosti. Tržišni suparnici unutar industrije žele najveći tržišni udio koji jamči najveće prihode, dok potencijalni konkurenti ili nositelji supstitutivnih dobara žele udio na tom istom tržištu i u tim istim prihodima, također, tržišni suparnici žele i najniže troškove koji se pak kose s interesima dobavljača, a žele i najviše cijene koje se pak kose s interesima kupaca. Sukladno svemu navedenom postizanje konkurentske prednosti je sposobnost

---

<sup>33</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 32.

<sup>34</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 117.

savršenog odgovora na tržišne potrebe popraćeno umijećem prilagođavanja interesima tržišnih dionika na superioran način u odnosu na tržišne suparnike.

Održiva konkurentska prednost podrazumijeva tržišne uvjete u kojima poduzeće posjeduje superioran tržišni položaj otporan na diverzije tržišnih suparnika i zaostajanje u trenutku ekspanzije tržišta.

Prema autoru Lynch, R. i djelu "*Strategic Management*" postizanje konkurentske prednosti može imati uporište u različitim dijelovima interne i eksterne strukture poduzeća, odnosno kako je konkurentsku prednost moguće je postizati diferencijacijom, troškovnim vodstvom, marketingom niše, primjenom oskudnih dobara ili naprednije tehnologije, kvalitetom, uslugom, vertikalnom integracijom, sinergijom te kulturom, vodstvom i strukturom organizacije.<sup>35</sup>

#### 2.3.4. Prolazna konkurentska prednost

Prema autorici Gunther McGrath, R. i djelu "*The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*" konkurentske prednosti u današnje vrijeme traju mnogo kraće te je nužno promijeniti pristup strategiji. Naime, posvećenost postojećoj konkurentskoj prednosti otežava detekciju novih tržišnih prilika koje su veoma česta pojava u današnjem dinamičnom svijetu inovacija i novih tehnoloških dostignuća, odnosno stalan fokus na eksploataciji vrijednosti postojeće konkurentske prednosti predstavlja prepreku u tržišnim trenucima kada je moguće poentiranje na prilikama za stvaranje prolazne konkurentske prednosti.<sup>36</sup>

Također, autorica navodi kako rezultati njenog višegodišnjeg istraživanja upućuju kako je stabilnost i fokusirana eksploatacija vrijednosti postojeće konkurentske prednosti pogubna te da je upravo nestabilnost praćena stalnim pronalaženjem novih ideja, rješenja, organizacijskih promjena i izazivanje novih prilika jamac pozitivne budućnosti.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 133.

<sup>36</sup> Gunther McGrath, R., *The End of Competitive Advantage; How to keep your strategy moving as fast as your business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2013., str. 20.

<sup>37</sup> ibidem, str. 22.



Jedna od najvećih promjena današnjice je u tome što se konkurencija krije u potpuno različitim industrijama te kako je sve češća prisutnost disrupcija kao posljedica tehnološkog napretka značajno promijenila tržište, uvjete i načine konkuriranja te se industrije natječu s drugim industrijama, što je autorica nazvala konkurentskom arenom.<sup>38</sup>

Slika 3. Perspektiva industrije nasuprot prespektivi arene

|                            | <b>Industrija - intraindustrija</b>                                  | <b>Arena - interindustrija</b>                            |
|----------------------------|--|---|
| <b>Cilj</b>                | Tržišni položaj  | Zauzimanje teritorija                                     |
| <b>Mjerilo uspješnosti</b> | Tržišni udio   | Potencijalne mogućnosti                                   |
| <b>Najveća prijetnja</b>   | Intraindustrijski potezi konkurenata                                 | Interindustrijski potezi – disrupcije                     |
| <b>Obilježja potrošača</b> | Demografska ili geografska   | Bihevioralna  |
| <b>Ključni čimbenici</b>   | Cijena, kvaliteta, funkcionalnost                                    | “Posao koji treba obaviti na razini očekivanja potrošača” |
| <b>Vjerojatni položaj</b>  | Konsolidacija unutar inudstrije ili diversifikacija izvan industrije | Stjecanje novih sposobnosti izvan granica industrije      |
| <b>Metafora</b>            | Šah  | Japanska igra Go  |

Izvor: Gunther McGrath, R., *The End of Competitive Advantage; how to keep your strategy moving as fast as your business*, Boston, Massachusetts, Harward Business Review Press, 2013., str. 26.

Slika 3. prikazuje temeljne razlike današnjih interindustrijskih i konvencionalnih intraindustrijskih tržišnih obilježja koji, prema autorici Gunther McGrath, R. značajno mijenjaju dosadašnju paradigmu konkurentске prednosti. Naime, široki pristup trebao bi omogućiti identifikaciju trenutnih prilika te je pritom važno oformiti tim s inovativnim zadatkom i dodijeliti mu nužne resurse. U koliko razvoj inovacije rezultira pozitivno tada se stvara prilika za prolaznu konkurentsku prednost te je brzina tržišnog plasmana

<sup>38</sup> Gunther McGrath, R., *The End of Competitive Advantage; How to keep your strategy moving as fast as your business*, Boston, Massachusetts, Harward Business Review Press, str. 2013., 24.

uvjetna za uspjeh disrupcije, diferencijacije ili nečeg značajnog što poduzeću može osigurati prolaznu konkurentsku prednost s obzirom na intenzivnu dinamiku tržišnog natjecanja. Tijekom faze eksploatacije prolazne konkurentske prednosti poduzeće uspostavlja jasnu tržišnu distinkciju u odnosu na konkurente na način da korisnici proizvoda ili usluga percipiraju superiorniju korisnost. Prolazna konkurentska prednost trebala bi polučiti vidljive rezultate povećanja profitabilnosti, tržišnog udjela, tržišne prepoznatljivosti te će u tom trenutku konkurenti započeti s prilagođavanjem svoje strategije kako bi pokušali vlastito poslovanje izjednačiti s poduzećem koje uživa prolaznu konkurentsku prednost. Fokus konkurenata na poduzeće koje posjeduje prolaznu konkurentsku prednost otežavat će njihov vlastiti razvoj i onemogućavati stvaranje vlastitih prilika što će poduzeću nositelju prolazne konkurentske prednosti omogućiti da nameće inovativno predvodništvo te dugoročno jačati tržišni položaj. Poduzeće koje posjeduje prolaznu konkurentsku prednost mora nastojati da ona potraje čim je moguće dulje te se u međuvremenu intenzivno pripremati u pogledu inovacija koje poduzeću mogu donijeti novi val prolazne konkurentske prednosti.<sup>39</sup>

### 2.3.5. *Ekonomski jarak*

Warren Buffet, predsjednik, i Charlie Thomas Munger, potpredsjednik, najveći su pojedinačni dioničari i vodeći ljudi multinacionalne investicijske kompanije Berkshire Hathaway Inc. sa sjedištem u Omahi, Nebraska, SAD. Berkshire Hathaway Inc. posjeduje vladajući položaj u tvrtkama Acme Brick, Benjamin More & Co., Berkshire Hathaway Energy Company, BNSF, Brooks, Clayton Homes, CORT Business Services, Fruit of the Loom Companies, Garan Incorporated, GEICO Auto Insurance, Helzberg Diamonds, IMC International Metalworking Companies, John Manville, Lubrizol Corporation, Marmon Holdings, Inc., McLane Company, NetJets, Richline Group, Shaw Industries, TTI, Inc. i dionice nekih najvećih svjetskih kompanija poput American Express Company, Apple Inc., Bank of America Corp., The Bank of New York Mellon Corp., BYD Co. Ltd., Charter Communications, Inc., Chevron Corporation, The Coca-Cola Company, General Motors Company, ITOCHU Corporation, Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co., Ltd., Moody's Corporation, U.S. Bancorp, Verizon Communications Inc., i ostalih koje su u 2021. godini

---

<sup>39</sup> Gunther McGrath, R., *The End of Competitive Advantage; How to keep your strategy moving as fast as your business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2013., str. 20.

Berkshire Hathawayu i njegovim dioničarima donijele prihod od 89.795 milijardi američkih dolara te osigurale egzistenciju za 371. 653 zaposlenika koncem 2021. godine.<sup>40</sup>

S obzirom na dugogodišnje poslovno iskustvo i postignuća Buffet i Munger smatraju se autoritetima u svijetu investicija i poduzetništva, što je potaknulo autore Price, J. i Kelly, E. na pisanje članka o načinu na koji Warren Buffet pristupa svojim poslovima i prema čemu odabire poduzeća ili dionice za ulaganje, s obzirom da nikad ili veoma rijetko griješi u procjeni poslovnog potencijala.<sup>41</sup>

Prema autorima Warren Buffet najvažnijim ističe sljedeće:

- Ulaganje u poduzeće – ulaganje u dionice mora se sagledavati isključivo kao ulog u poduzeće te je pritom posebno važno voditi računa o tržišnoj fluktuaciji i marginalnoj sigurnosti.
- Krug kompetencija – nužno je zaokružiti ulaganja isključivo na poslove za koje postoje kompetencije, dobar menadžment i prilika za tržišni uspjeh.
- Povrat na kapital – uspjeh ekonomske uspješnosti menadžera mora se odražavati kao visoka zarada na upotrijebljeni dionički kapital bez nepotrebne poluge i računovodstvenih trikova, a ne postizanje prihvatljive zarade po dionici.
- Razina duga – ulaganja moraju biti usmjerena u poslove koji omogućavaju prihvatljive dugoročne rezultate u nepovoljnim okolnostima.
- Kvaliteta upravljanja – menadžment mora posjedovati izvrsnost.
- Oprez pri korištenju formula – za ulaganje je potrebno poznavati i upotrebljavati isključivo financijska izvješća te se ulaganje nikako ne smije temeljiti na jednadžbama s grčkim slovima.
- Zarada – fokus ulaganja mora biti na dionice i poslove koji donose minimalno 10 % razlike prihoda na rashodima prije oporezivanja ili na dionice i poslove koji imaju prosječne prinose a ispodprosječnu cijenu.
- Margina sigurnosti – za ulaganje je potrebno posjedovati znanje o čitavom tržištu temeljem kojeg je moguće precizno procijeniti vrijednost posla u koji se ulaže.

---

<sup>40</sup> <https://www.berkshirehathaway.com/2021ar/2021ar.pdf>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>41</sup> <http://svc160.wic022v.server-web.com/articles/news/conference/iwif.pdf>, (pristupljeno 27.01.2023.)

- Predviđanje zarade – ulaganja moraju biti usmjerena u dionice ili poslove za koje će se po trenutnoj racionalnoj cijeni moći posjedovati udio u dugoročno održivom poslu za pet, deset ili dvadeset godina.
- Ekonomski jarak – ulaganje je poželjno usmjeriti u poduzeće koje posjeduje jedinstven i superioran tržišni položaj u odnosu na konkurente, što metaforički predstavlja dvorac okružen obrambenim jarkom te je pritom poželjno da su dvorac i obrambeni jarak što veći, kao što je u slučaju Coca – Cole koja svoju konkurentsku prednost temelji na jedinstvenom okusu još od 1886.<sup>42</sup>

Prema Wall Street Prep-u<sup>43</sup>, američkoj konzultantskoj i obrazovnoj organizaciji koja pruža usluge financijskog savjetovanja i edukacije globalnim financijskim institucijama poput Goldman Sachsa, J.P. Morgana, Capital Marketsa, Barclaysa, Credit Suissea<sup>44</sup> i dr., “*Economic Moat*” - ekonomski jarak, kojeg je popularizirao Warren Buffet u svojem pismu dioničarima 2007. godine,<sup>45</sup> predstavlja konkurentsku prednost koja na određeni način štiti vlastiti tržišni položaj od konkurenata i egzogenih prijetnji.<sup>46</sup>

Ekonomski jarak predstavlja konkurentski položaj kojeg poduzeće stječe posjedovanjem specifičnih i neimitativnih vrijednosti koje ujedno predstavljaju osnovu za stjecanje konkurentске prednosti i obranu od konkurentskih aspiracija preuzimanja tržišnog udjela, odnosno stvaranje preduvjeta za progresiju konkurentске prednosti ka održivoj.

Ekonomski jarak vodi do dugoročno održive profitabilnosti poduzeća te stvara tržišni položaj koji štiti tržišni udio poduzeća s obzirom da konkurenti nemaju strateške mogućnosti kojima bi na tržištu nadjačali ekonomski jarak kojeg posjeduje nositelj. To je posebno važno tržišnim liderima koji nakon zauzimanja značajnog tržišnog udjela ciljeve promiču na zaštitu postojećeg tržišnog udjela i održavanje razine profitabilnosti. Što je ekonomski jarak veći time je postojećim i potencijalnim konkurentima teže stjecati rast tržišnog udjela. Također, u nedostatku povoljnog ekonomskog jarka poduzeće je iznimno izloženo riziku gubitka tržišnog udjela.<sup>47</sup>

<sup>42</sup> <http://svc160.wic022v.server-web.com/articles/news/conference/iwif.pdf>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>43</sup> <https://www.wallstreetprep.com/about/>, (pristupljeno 27.01. 2023.)

<sup>44</sup> <https://www.wallstreetprep.com/corporate/global-financial-institutions/>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>45</sup> <https://www.berkshirehathaway.com/letters/2007ltr.pdf>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>46</sup> <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>47</sup> <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>, (pristupljeno 27.01.2023.)

Široki ekonomski jarak podrazumijeva tržišni položaj u kojem je konkurentska prednost održiva i dugoročno postojana kao obrambena sila tržišnog udjela, dok uski ekonomski jarak podrazumijeva tržišni položaj u kojem je konkurentska prednost marginalna i nema potencijala poduzeću omogućiti održivu konkurentsku prednost.<sup>48</sup>

Konkurentsku prednost stvaranja ekonomskog jarka moguće je postići na nekoliko načina:

- Mrežni učinci – proizvodi postaju vrijedniji brojem stečenih korisnika, npr. Meta, Google, Twitter i sl.
- Troškovi promjene – neisplativost promjene pružatelja usluge ili korištenja proizvoda kao posljedica dodatnih ili skrivenih troškova migracije, npr. otežan bijeg od Apple-ovog ekosustava
- Ekonomija razmjera – jedinični trošak proizvodnje ili usluživanja smanjuje se rastom prodaje ili usluživanja
- Nematerijalna imovina – snaga marke, vlastita tehnologija, specifične kompetencije, intelektualno vlasništvo poput patenata, znakova i sl., npr. Boeing i Nike<sup>49</sup>

Konkurentsku prednost ekonomskog jarka moguće je detektirati prema sljedećim obilježjima:

- Profitabilnost - poduzeća koja posjeduju konkurentsku prednost ekonomskog jarka posjeduju visoku profitabilnost što posljedično dovodi do tržišnog vodstva, takav tržišni položaj otkrivaju pokazatelji profitabilnosti.
- Jedinstvena prednost – poduzeće koje uživa konkurentsku prednost ekonomskog jarka posjeduje jedinstvenu vrijednost ponude u vidu neimitativne diferencijacije ili neimitativne troškovne prednost poput snage marke, mrežnih učinaka, zaštićene tehnologije, patenata i sl. Prepreke konkuriranja takvim poduzećima moguće je uvidjeti u visokim troškovima promjene korištenja proizvoda ili usluge te skupim ulaznim barijerama, a takav tržišni položaj otkriva “CAPEX” pokazatelj, odnosno

---

<sup>48</sup> <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>49</sup> <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>, (pristupljeno 27.01.2023.)

ulaganja u osnovna sredstva. Također, poduzeća koja posjeduju konkurentsku prednost ekonomskog jarka moraju se stalno prilagođavati promjenama u okruženju, posebno kada se pojavljuju novi tehnološki ili tržišni trendovi kao što je u slučaju poslovanja Microsoft-a.

- Povrat na uloženi kapital – poduzeće koje posjeduje konkurentsku prednost ekonomskog jarka ima snažan slobodan novčani tijek koji poduzeću omogućava da slobodna sredstva ponovno ulaže u rast poduzeća. Što učinkovitije poduzeće posluje i pretvara operativni novčani tijek u zaradu tada je povrat na uloženi kapital veći a takav tržišni položaj otkriva “ROI” pokazatelj, odnosno pokazatelj povrata na ulaganja.<sup>50</sup>

#### **2.4. Lanac vrijednosti i konkurentska prednost**

Lanac vrijednosti poduzeća predstavlja skup svih poslovnih segmenata i aktivnosti čija je efikasna interakcija uvjet postizanja konkurentske prednosti. U koliko poduzeće teži konkurentske prednosti troškovnog vodstva ili diferencijacije svaki operativni proces unutar lanca vrijednosti poduzeća važna je karika uspjeha. Primjerice, u koliko poduzeće nastoji postići konkurentske prednost troškovnim vodstvom tada napor smanjenja troškova poslovanja moraju biti usmjereni u sve poslovne funkcije i procese nastajanja određenog dobra ili pružanja određene usluge. Troškovnom vodstvu moraju doprinijeti svi uključeni u lanac vrijednosti određenog dobra ili usluge. Jednak je pristup i u slučaju namjere poduzeća da konkurentske prednost postiže diferencijacijom, tada se također očekuje doprinos svih uključenih u lanac vrijednosti određenog dobra ili usluge s obzirom da percepcija kupaca o većoj ili dodanoj vrijednosti može ovisiti i o veoma sitnim detaljima.<sup>51</sup>

Lanac vrijednosti poduzeća prikazan slikom 4. sastoji se od primarnih aktivnosti koje predstavljaju fokus poslovanja a podrazumijevaju stvaranje vrijednosti za kupce te aktivnosti podupiranja koje podrazumijevaju neizostavnu podršku primarnim aktivnostima kako bi se one odvijale na najvišoj razini. Lanac vrijednosti završava krajnjim ciljem u vidu

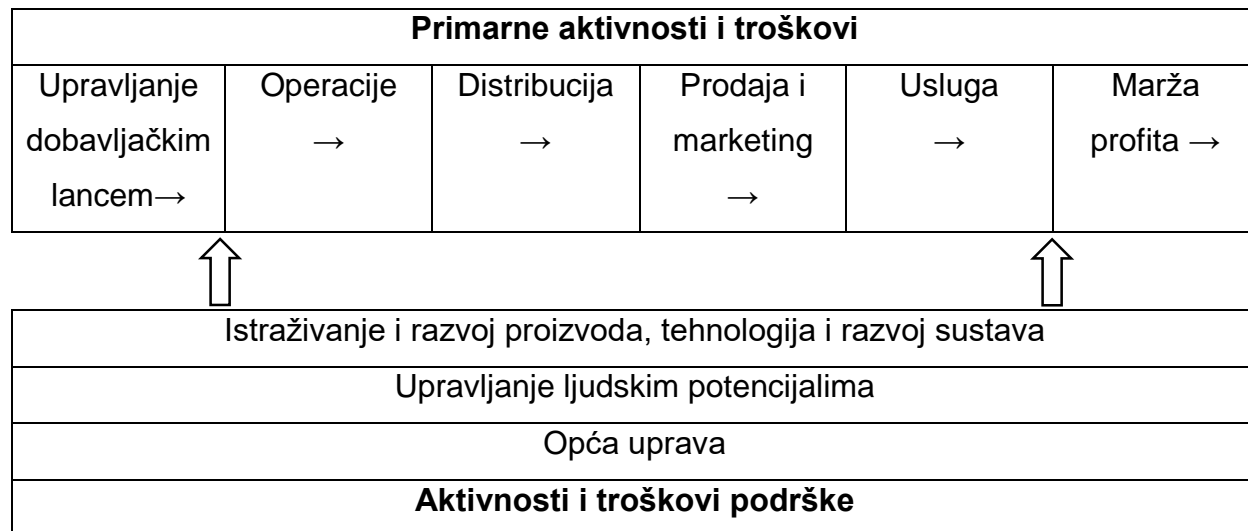
---

<sup>50</sup> <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>, (pristupljeno 27.01.2023.)

<sup>51</sup> Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 49.

marže ili vrijednosti koja ostaje poduzeću nakon pružene nove ili dodane vrijednosti kupcima.<sup>52</sup>

Slika 4. Lanac vrijednosti poduzeća



Izvor: Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 99.

Savršeno harmoniziran lanac vrijednosti uvjetan je za efikasnost strategije i postizanje konkurentske prednosti, bilo da je riječ o troškovnom vodstvu ili diferencijaciji. Naime, u koliko samo jedna od karika lanca vrijednosti podbaci tada nije moguće očekivati rezultat na najvišoj razini. Također, kompleksnost i utjecaj harmonizacije lanca vrijednosti na krajnji cilj poduzeća raste proporcionalno s veličinom organizacije te složenošću i obujmom operativnih procesa raste i sama potreba za konciznijim pristupom upravljanju lancem vrijednosti. Svaka se industrija razlikuje po svojoj biti te se sukladno tome i lanci vrijednosti poduzeća razlikuju ovisno o tome u kojoj industrijskoj grani posluju, primjerice, u tehnološkoj industriji ili poljoprivredi sasvim je različiti operativni pristup kao posljedica prirodnih, tehnoloških, tržišnih i drugih okolnosti koje uvjetuju pristup upravljanju lancem vrijednosti.

<sup>52</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 98.

## 2.5. Resursi i sposobnosti kao nositelji održive konkurentske prednosti

Kako je ranije navedeno, reverzibilnim pristupom strategiji moguće je analizirajući fragmente poslovanja konkurenata, identificirati obilježja konkurentske strategije te identificirati ključne resurse i jedinstvene sposobnosti na kojima konkurenti temelje konkurentsku prednost u koliko ona postoji. Poduzeća koja posjeduju aspiraciju ka održivoj konkurentske prednosti moraju sagledavati vlastiti tržišni položaj u odnosu na konkurente u industriji te bi sukladno tome nultu točku postizanja konkurentske prednosti predstavljala identifikacija ključnih resursa i jedinstvenih sposobnosti tržišnih suparnika na temelju koje je moguće postaviti strategiju koja ima kapacitet tržišne nadmoći, odnosno stvaranje održive konkurentske prednosti.

Ključni resursi koji mogu biti nositelji održive konkurentske proizlaze iz vrijednosti materijalne imovine izražene u tržišnom, tehnološkom ili drugom obliku te iz vrijednosti nematerijalne imovine ili iznimno oskudne nematerijalne imovine, posebice kada je riječ o ekskluzivnim pravima koja su ostalim konkurentima nedostupna.<sup>53</sup>

Jedinstvene sposobnosti koje mogu biti nositelji održive konkurentske prednosti proizlaze jedinstvenih vještina ili stručnog znanja, kreativnih i produktivnih ljudskih potencijala, naprednih organizacijskih sposobnosti, konkurentske sposobnosti i sl. te, možda i najvažnijeg čimbenika, vrijednih strateških saveza ili zajedničkih pothvata.<sup>54</sup>

Ključni resursi i jedinstvene sposobnosti temeljni su atributi nužni za postizanje uspjeha svakog poduzeća unutar vlastite industrije. Zahtjevi kupaca, snaga konkurencije te vlastiti resursi i sposobnosti predstavljaju tri ključna čimbenika o kojima ovisi rezultat poslovanja.<sup>55</sup>

Prema autoru Lynch, R. i djelu "*Strategic Management*" u pogledu resursa i sposobnosti nužnih za postizanje konkurentske prednosti presudno je posjedovati:

---

<sup>53</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008., str. 89.

<sup>54</sup> loc. cit.

<sup>55</sup> Lynch, R. *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 123.



- Stečene resurse – poduzeća unutar industrije ne posjeduju jednaku razinu jedinstvenih vrijednosti stvorenih dosadašnjim poslovanjem što nositeljima jedinstvenih vrijednosti može donijeti konkurentsku prednost.
- Sposobnost inoviranja – poduzeća unutar industrije ne posjeduju jednaku razinu inovativnosti stoga inovativnost može dovesti do prijelomnog trenutka u kojem nastaje konkurentska prednost.
- Istinsku konkurentnost – poduzeća unutar industrije ne posjeduju jednaku razinu konkurentnosti, stoga ključan izvor konkurentnosti mora biti usporedivo bolji od konkurentskih izvora, primjerice, u koliko određeno poduzeće posjeduje troškovno vodstvo to mora podrazumijevati i jednaku ili usporedivo konkurentnu kvalitetu predmetnog proizvoda ili usluge.
- Zamjenjivost resursa – određena su dobra ili usluge veoma lako zamjenjivi supstitutima ili drugim alternativama, u koliko poduzeće posjeduje rijetko i oskudno dobro ili specifična znanja tada na tome može temeljiti vlastitu konkurentsku prednost ukoliko iste konkurenti ne mogu posjedovati ili oponašati.
- Prisvojivost resursa – poduzeće mora biti sposobno sačuvati resurse koji generiraju novu ili dodanu vrijednost do samog kraja lanca vrijednosti, odnosno poslovati bez posredništva i osigurati proizvodu ili usluzi plasman do krajnjeg kupca s obzirom da je u tom trenutku razina dodane ili nove vrijednosti na najvišoj razini.
- Dugovječnost – ključni resursi moraju sadržavati svojstvo dugovječnosti u koliko se upravo na njima temelji konkurentska prednost.
- Oponašanje – ključne resurse ne smije biti moguće jednostavno oponašati s obzirom da su tada kopije veoma izvjesna pojava.
- Dvosmislenost – konkurentima ne smije biti očita specifična i efikasna organizacijska struktura kao eventualni nositelj konkurentске prednosti, poduzeća moraju prema vani odavati dojam uobičajene organizacijske strukture.
- Odvratanje – u slučajevima kada tržište ima ograničeni rast a stabilne prinose poduzeća moraju voditi računa kako svojim investicijama i ostalim poslovnim

aktivnostima ne signaliziraju potencijalnim konkurentima da je riječ o profitabilnom tržištu na kojem i oni mogu konkurirati.<sup>56</sup>

Slika 5. Identifikacija resursa i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Zašto poduzeće uopće posjeduje resurse i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost? | Opipljivi resursi i sposobnosti kao održiva konkurentska prednost →   | Sposobnost inoviranja →                       | Buduća tehnološka dostignuća: Istraživanja i razvoj → | Definiraju održivu konkurentsku prednost poduzeća danas....ali je pitanje hoće li i u budućnosti? |
|  | Ljudski potencijali kao nositelji održive konkurentske prednost i→    | Arhitektura →                                 |   |   |
|  | Neopipljivi resursi i sposobnosti kao održiva konkurentska prednost → | Organizacijska struktura →                    | Uvoz nove tehnologije →                               |   |
|  | Organizacijske sposobnosti kao održiva konkurentska prednost →        | Ključne kompetencije →<br>Specifična znanja → | Strateški savezi →                                    |   |

Izvor: Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 139.

Sadržaj prikazan slikom 5. prema autoru podrazumijeva sljedeće:

<sup>56</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 135.

- Opipljivi resursi podrazumijevaju sve fizičke resurse poduzeća, dok neopipljivi resursi podrazumijevaju sve sposobnosti poduzeća.
- Arhitektura podrazumijeva mrežu odnosa unutarnje i vanjske okoline poduzeća važne za sposobnost sinergijskog djelovanja na određene promjene koje potencijalno utječu na poslovanje, brzu razmjenu informacija i povlačenje efektivnih poteza što može značajno pridonijeti poslovanju u određenim prijelomnim tržišnim situacijama na koje konkurenti nisu u mogućnosti reagirati na isti način.
- Reputacija podrazumijeva odraz strateškog položaja poduzeća u oku potrošača i ostalih interesnih skupina. Reputacija poduzeću omogućava povoljan konkurentski položaj temeljen na dugogodišnjem povjerenju u proizvod ili uslugu te izniman komunikacijski položaj koji poduzeću može omogućavati čak i kreiranje javnog mnijenja.
- Sposobnost inoviranja podrazumijeva poseban talent koji određena poduzeća posjeduju pri razvoju inovativnih ideja te su usko vezani za organizacijsku kulturu, strukturu i nagrađivanja zaposlenika.
- Ključne kompetencije podrazumijevaju grupu vještina koje omogućavaju poduzeću da potrošačima isporuče očekivanu korist te podupiru poduzeće da bude ispred konkurenata.
- Specifična znanja podrazumijevaju akumulaciju vještina i sposobnosti koje omogućavaju poduzeću superiorniju konkurentnost u odnosu na tržišne suparnike.<sup>57</sup>

Prema autorima Hill, C. W. L. i Jones, G. R. i djelu *“Strategic management – an integrated approach”* važno je izdvojiti vezu između resursa, sposobnosti, kompetencija, strategije i konkurentске prednosti.<sup>58</sup>

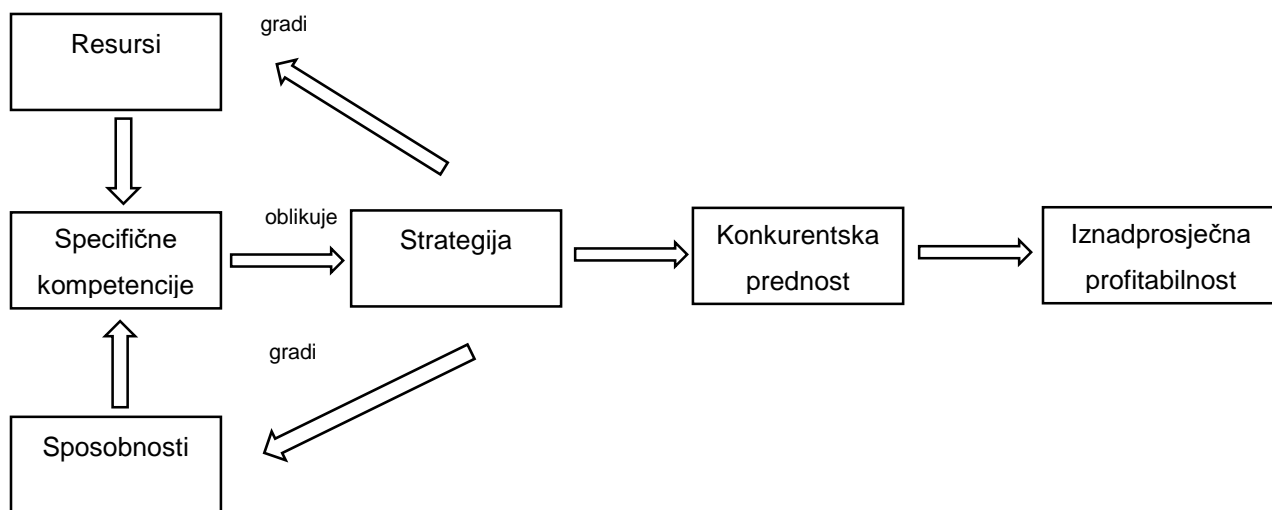
---

<sup>57</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018., str. 139.

<sup>58</sup> Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 79.

Sukladno navedenom moguće je zaključiti kako je iznadprosječna profitabilnost posljedica posjedovanja konkurentske prednosti postignute učinkovitom strategijom kombinirajući vještine kompetencija i sposobnosti uz efikasnu upotrebu resursa ključnih za poslovanje.

Slika 6. Odnos resursa, sposobnosti, kompetencija, strategije i konkurentske prednosti



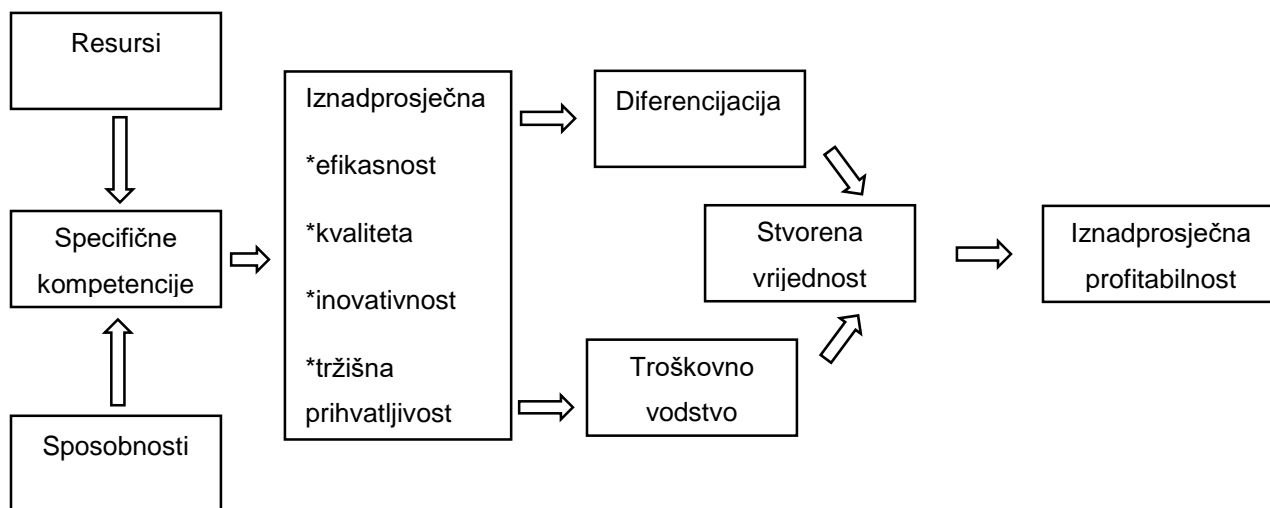
Izvor: Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 79.

Specifične kompetencije prema autorima Hill, C. W. L. i Jones, G. R. predstavljaju uporište koje poduzeću omogućava da diferencira vlastite proizvode ili usluge u odnosu na konkurentske na način da postigne niže troškove te time osigura tržišni položaj koji će omogućiti stvaranje konkurentske prednosti. Resursi predstavljaju financijske, fizičke, ljudske, tehnološke i organizacijske kapacitete koji omogućavaju poduzeću da za korisnike stvara novu ili dodanu vrijednost. Autori također dijele resurse na opipljive poput zemljišta, objekata, opreme, novca i sl., te neopipljive poput prepoznatljivosti marke, reputacije poduzeća, specifičnih znanja i iskustva zaposlenika, intelektualnog vlasništva i sl. Sve što su resursi teži za oponašanje i vrijedniji time je vjerojatnost snažne tržišne potražnje veća. Sposobnosti predstavljaju koordiniran način kojim poduzeće koristi resurse s ciljem postizanja najviše razine produktivnosti te se može smatrati kako su sposobnosti rezultat organizacijske strukture, organizacijskih procesa i kontrolinga.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 77.

U kontekstu postizanja konkurentske prednosti autori Hill, C. W. L. i Jones, G. R. ključne resurse i jedinstvene sposobnosti poslovanja smatraju “korijenjem konkurentske prednosti”.

Slika 7. Korijenje konkurentske prednosti



Izvor: Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 79.

Korijenjem konkurentske prednosti koja na koncu rezultira iznadprosječnom profitabilnošću autori smatraju kombinaciju resursa, sposobnosti i specifičnih kompetencija koje su superiornim pristupom, u pogledu efikasnosti, kvalitete, inovativnosti te punog potencijala tržišne prihvatljivosti, sposobne dovesti poduzeće u položaj diferencijacije i/ili troškovnog vodstva.<sup>60</sup>

Prema autoru Buble, M. i uredničkom djelu “*Strateški menadžment*” svako poduzeće posjeduje dodirljivu i nedodirljivu aktivu (resurse) kojima obavlja vlastitu djelatnost te organizacijske sposobnosti kao vještinu sveobuhvatnog upravljanja resursima, zaposlenicima i procesima koje poduzeće koristi u procesu stvaranja nove ili dodane vrijednosti.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management: An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 83.

<sup>61</sup> Buble, M., „Metode i tehnike analize okoline“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 57.

Također, autor Buble, M. navodi kako su upravo umijeće uporabe resursa i razina sposobnosti važni za dugoročan uspjeh poduzeća s obzirom da su oni nositelji diferencijacije u odnosu na konkurente te svaki mikrosegment može rezultirati konkurentskom sposobnošću. Efektivno korištenje resursa uz superiornu sposobnost pokazatelj je snage poduzeća koja na tržištu može rezultirati konkurentskom prednošću, dok je u suprotnom može izgubiti ili nikad ne postići. Resursi i sposobnosti koji poduzeću mogu donijeti konkurentsku prednost moraju imati obilježja:

- Konkurentske superiornosti, odnosno bolje od svih konkurenata ispunjavati potrebe korisnika.
- Rijetkost, odnosno da poduzeće posjeduje rijetko dobro, pravo ili specifična znanja koje konkurenti ne posjeduju, ne posjeduju dovoljno ili teško do njih dolaze.
- Nemogućnost oponašanja, odnosno posjedovanje resursa ili sposobnosti koje je teško ili nemoguće oponašati.
- Prisvojenost, odnosno ekskluzivno pravo na određene resurse i sposobnosti kojima se profit generira posredno i neposredno.
- Trajnost, odnosno posjedovanje resursa i sposobnosti koji mogu egzistirati u dugom roku te stvarati održivu konkurentsku prednost.
- Zamjenjivost, odnosno posjedovanje otpornosti resursa na supstituciju drugim inačicama ili procesima te otpornost sposobnosti na supstituciju novim tehnološkim dostignućima ili superiornijim tehnikama.<sup>62</sup>

Ključni resursi i jedinstvene sposobnosti imaju vrijednost koja donosi održivu konkurentsku prednost u koliko proizvodi ili usluge udovoljavaju potrebama kupaca bolje od svih tržišnih alternativa, u koliko su rijetki, u koliko generiraju veći udio prihoda od prodaje te u koliko su održivi duže vremensko razdoblje.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Buble, M., „Metode i tehnike analize okoline“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 58.

<sup>63</sup> Pearce, J. A., Robinson, R. B., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 12/E, Singapore, McGraw-Hill Education, 2011., str. 156.

### 3. Regulatorni okvir tržišta elektroničkih komunikacija

Liberalizacija tržišta elektroničkih komunikacija s međunarodnog aspekta započela je 80-ih godina dvadesetog stoljeća te zahvaljujući takvom pristupu na današnjem području Europske unije ne postoje monopolistička tržišta. Poticajni regulatorni okvir, jačanje tržišta, promicanje konkurencije i slobodan pristup ključnoj infrastrukturi temelji su na kojima je počivala tržišna liberalizacija.<sup>64</sup>

Mrežnom industrijom unutar područja Europske unije smatraju se sektori telekomunikacija, energetike i prometa. Europska komisija prati i analizira napredak država članica u pogledu razvoja tržišta i rasta konkurencije unutar mrežnih industrija.<sup>65</sup> Mrežne industrije ključne su za razvoj europskog gospodarstva s obzirom da pružaju važne usluge koje ostalim industrijama predstavljaju ključne *inpute*, odnosno ulazna dobra nužna za opću proizvodnju i usluživanje. Dva su razloga posebne regulacije mrežnih industrija. Prvi je razlog prisutnost nasljeđa monopolističkih tržišnih okolnosti te nužnosti zaštite tržišnog natjecanja i prava potrošača, a drugi je razlog što mrežne industrije predstavljaju univerzalne javne usluge koje zbog prirode javnog značaja zahtijevaju regulaciju.<sup>66</sup>

Regulatorni okvir liberalizacije tržišta elektroničkih komunikacija Europske unije provodio se kronološki sljedećim aktima:

- Direktiva 88/301/EEC – Direktiva Komisije o konkurentnosti na tržištima telekomunikacija
- Direktiva 90/388/EEC – Direktiva Komisije o konkurentnosti na tržištima telekomunikacijskih usluga
- Direktiva 96/19/EC – Direktiva Komisije o izmjeni Direktive 90/388/EEZ u pogledu konkurentnosti na telekomunikacijskim tržištima
- Direktiva 2002/21 – Direktiva Parlamenta i Vijeća o zajedničkom regulatornom okviru za elektroničke komunikacijske mreže i usluge

<sup>64</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111_en.pdf), (pristupljeno 29.01.2023.)

<sup>65</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111_en.pdf), (pristupljeno 29.01.2023.)

<sup>66</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111_en.pdf), (pristupljeno 29.01.2023.)

- BEREC – *Body of European Regulators for Electronic Communications* – 2009., osnivanje europske regulatorne agencije
- *DSM Strategy* – Strategija jedinstvenog digitalnog tržišta – 2015., promicanje slobodnog protoka ljudi, roba, usluga i kapitala
- COM/2016/587 – Komunikacija Komisije, Parlamenta, Vijeća, Europskog gospodarskog i socijalnog odbora i Europskog odbora regija o konkurentnosti jedinstvenog digitalnog tržišta
- (EU) 2016/2286 – Uredba Komisije o utvrđivanju detaljnih pravila o primjeni politike pravedne uporabe, o metodologiji procjene održivosti ukidanja maloprodajnih dodatnih naknada za roaming te o zahtjevu koji podnosi pružatelj usluga roaminga za potrebe procjene
- (EU)2015/2120 – Uredba Parlamenta i Vijeća o utvrđivanju mjera u vezi s pristupom otvorenom internetu te izmjeni Direktive 2002/22/EZ o univerzalnoj usluzi i pravima korisnika u vezi s elektroničkim komunikacijskim mrežama i uslugama i Uredbe (EU)531/2012 o roamingu u javnim pokretnim komunikacijskim mrežama u Uniji
- C/2018/2374 – Smjernice za analizu tržišta i ocjenu značajne tržišne snage na temelju regulatornog okvira EU-a za elektroničke komunikacijske mreže i usluge
- Direktiva 2018/1972 – Europski zakonik elektroničkih komunikacija<sup>67</sup>

Liberalizacijom tržišta elektroničkih komunikacija primjenom navedenih akata Europske unije stvoreni su uvjeti za tržišno natjecanje i poticanje ulaska novih operatora na tržište. Regulacijom su snižene ulazne barijere, nametnuti uvjeti interkonekcije i korištenja lokalnih petlji, utvrđeni kriteriji formiranja maloprodajnih i veleprodajnih cijena, nametnuta obveza davanja univerzalne usluge, nametnuta obveza davanja veleprodajnih usluga, odnosno najam infrastrukture, te nametnuta načela transparentnosti, nediskriminacije, zaštite prava krajnjih korisnika itd.

Također, Smjernicama Komisije 2002/C 165/03 o analizi tržišta i procjeni znatnije tržišne snage u skladu s regulatornim okvirom Zajednice za elektroničke komunikacijske mreže i usluge primijenjeno je europsko pravo tržišnog natjecanja čime su postojeći

---

<sup>67</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111_en.pdf), (pristupljeno 29.01.2023.)



uspostavljeni okviri tržišnog natjecanja prilagođeni sektoru elektroničkih komunikacija, posebno u pogledu definicije mjerodavnog tržišta, procjene djelotvornog tržišnog natjecanja, djelotvorne procjene postojanja operatora sa značajnom tržišnom snagom, djelotvorne procjene postojanja supstitucije na strani ponude itd.<sup>68</sup>

Analizama nacionalnih regulatornih tijela posebno se sagledava zrelost tržišta, stagnirajući ili umjereni rast na strani potražnje, niska elastičnost potražnje, homogenost proizvoda, struktura troškova, tržišni udio, kapaciteti tehničkih inovacija, višak ili manjak kapaciteta, prepreke ulaska na tržište, nedostatak kompenzirajuće kupovne moći, nedostatak potencijalne konkurencije, postojanje odnosa među operatorima, postojanje mehanizama odmazde te nepostojeći ili smanjeni prostor za cjenovno natjecanje.<sup>69</sup>

U nacionalnom pogledu liberalizacija tržišta elektroničkih komunikacija započela je 27. srpnja 2001. godine usvajanjem Zakona o privatizaciji društva Hrvatske telekomunikacije d.d., ostalog povezanog regulatornog okvira te samom privatizacijom društva Hrvatske telekomunikacije d.d. koja je uslijedila iza toga.<sup>70</sup>

Regulatorni okvir tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske usklađen je s regulatornim okvirom Europske unije sukladno članku 2. Zakona o elektroničkim komunikacijama. Zakonom je regulirano pružanje elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga na području Republike Hrvatske te su propisani uvjeti gradnje, postavljanja, održavanja i korištenja elektroničke komunikacijske infrastrukture te s njom povezane opreme i usluga, sigurnost elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga, zaštita korisnika usluga, prava i obveze tržišnih sudionika, uvjeti tržišnog natjecanja te regulatorni i drugi uvjeti.<sup>71</sup>

Također, prostorno planiranje, gradnja, održavanje, razvoj i korištenje elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga, infrastrukture i druge opreme, uporaba i upravljanje radiofrekvencijskim spektrom, adresnim i brojevnim prostorom smatra se sukladno

---

<sup>68</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XC0711\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XC0711(02)&from=EN), (pristupljeno 29.01.2023.)

<sup>69</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XC0711\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XC0711(02)&from=EN), (pristupljeno 29.01.2023.)

<sup>70</sup> [Zakon o privatizaciji Hrvatskih telekomunikacija d.d. - Zakon.hr](#), (pristupljeno 29. 01.2023.)

<sup>71</sup> <https://www.zakon.hr/z/182/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkim-komunikacijama>, (pristupljeno 04.12.2022.)

odredbama Zakona o elektroničkim komunikacijama prirodno ograničenim općim dobrom od interesa za Republiku Hrvatsku.<sup>72</sup>

Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (u nastavku rada: HAKOM), nacionalno je regulatorno tijelo nadležno za obavljanje regulatornih i drugih poslova sukladno Zakonu o elektroničkim komunikacijama te posebnim zakonima nadležnim za regulaciju tržišta željezničkih i poštanskih usluga. Tijela agencije su vijeće i ravnatelj te su radom odgovorni Hrvatskom saboru kojem su obvezni podnositi godišnja izvješća.<sup>73</sup>

Pravilnikom o načinu i uvjetima obavljanja djelatnosti elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga propisani su odnosi operatora i krajnjih korisnika, posebice u pogledu pretplatničkih ugovora, sklapanja ugovora putem interneta, nepoštenih odredbi pretplatničkih ugovora, primjenjivosti pretplatničkih ugovora, dodjeli, promjeni i prijenosu pretplatničkih brojeva, privremenom uključenju i isključenju komunikacijske terminalne opreme, prestanku i raskidu pretplatničkog ugovora, preteku roka obveznog trajanja ugovora itd.<sup>74</sup>

Također, pravilnikom je propisana specifikacija cijena usluga, zaštita korisnika od prekomjerne potrošnje, zlouporaba i prijevara u javnoj elektroničkoj komunikacijskoj mreži, način podnošenja prigovora, obveza distribucije opreme i usluga, obveza prilagođenog usluživanja osoba s invaliditetom, obveze operatora u pokretnoj elektroničkoj komunikacijskoj mreži, obveze operatora u pogledu javno dostupne telefonske usluge, obveze operatora pri pružanju usluga pristupa internetu itd.<sup>75</sup>

Posebno je važno istaknuti kako je pravilnikom propisana kakvoća elektroničkih komunikacijskih usluga te obveza raspoloživosti točnih podataka za obračun, obveza mjerenja kakvoće usluge, ovjera sustava za obračun i naplatu te objava podataka o kakvoći usluga.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> <https://www.zakon.hr/z/182/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkim-komunikacijama>, (pristupljeno 04.12.2022.)

<sup>73</sup> <https://www.zakon.hr/z/182/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkim-komunikacijama>, (pristupljeno 04.12.2022.)

<sup>74</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_154\\_3242.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_154_3242.html), (pristupljeno 29.01.2023.)

<sup>75</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_154\\_3242.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_154_3242.html), (pristupljeno 29.01.2023.)

<sup>76</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_154\\_3242.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_154_3242.html), (pristupljeno 29.01.2023.)

## **4. Analiza poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske**

U ovome se poglavlju analizira poslovanje vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s ciljem detekcije ključnih pokazatelja poslovanja relevantnih za identifikaciju resursa i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost.

### **4.1. Osnovni podaci o vodećim operatorima tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske**

#### *4.1.1. Hrvatski Telekom d.d.*

Hrvatski Telekom d.d. dioničko je društvo sa sjedištem u Zagrebu i posjeduje ovisna društva koja će biti prikazana u nastavku. Društvo je u većinskom vlasništvu društva Deutsche Telekom Europe B.V. s udjelom od 53,02%<sup>77</sup> u temeljnom kapitalu. Društvo Deutsche Telekom Europe B.V. u 100% je vlasništvu društva Deutsche Telekom Europe Holding B.V., društvo Deutsche Telekom Europe Holding B.V. u 100% je vlasništvu društva Deutsche Telekom Holding GmbH te je društvo Deutsche Telekom Holding GmbH u 100% vlasništvu društva Deutsche Telekom AG koje predstavlja krajnje matično društvo.<sup>78</sup>

Hrvatski Telekom d.d. izlistan je na vodećem tržištu Zagrebačke burze od 12.7.2002. godine te je izdano ukupno 78.775.842 redovne dionice od kojih je 46,98% u vlasništvu privatnih i institucionalnih ulagača.<sup>79</sup>

Hrvatski Telekom d.d. i njegova ovisna društva pružaju usluge pokretne i nepokretne elektroničke komunikacije te usluge veleprodaje u pokretnoj i nepokretnoj mreži.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005&tab=stock\\_info](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005&tab=stock_info), (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>78</sup> [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#), (pristupljeno 06.12.2022.)

<sup>79</sup> [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005&tab=stock\\_info](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005&tab=stock_info), (pristupljeno 30.1.2023.)

<sup>80</sup> [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#), (pristupljeno 06.12. 2022.)

Vizija Hrvatskog Telekoma d.d. glasi “Ostvariti održiv i profitabilan rast kompanije povezujući sve u Hrvatskoj s prilikama koje pruža digitalizacija i omogućiti ljudima da svoj život učine boljim.”<sup>81</sup>

“Vrijednosti Hrvatskog Telekoma d.d.:

- Usmjerenost na korisnike
- Povjerenje
- Suradnja
- Osnaživanje delegiranja ovlasti i odgovornosti
- Inovativnost
- Pripadnost timu
- Komunikacija s empatijom prema drugima”<sup>82</sup>

“Vodeća načela Hrvatskog Telekoma d.d.:

- Oduševi naše korisnike
- Odradi posao
- Postupaj s poštovanjem i integritetom
- Budi uvijek član tima – i kad smo zajedno i kad smo odvojeni
- Ja sam T – na mene računajte
- Ostani znatiželjan & razvijaj se”<sup>83</sup>

Također, Hrvatski Telekom d.d. posjeduje vlastiti Kodeks ponašanja s obzirom da imidž organizacije i vrijednost njene robne marke ne ovise isključivo o kvaliteti proizvoda i usluga već i etički prihvatljivom pristupu korisnicima, partnerima, suradnicima, regulatorima te ostalim dionicima.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>82</sup> <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>83</sup> <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>84</sup> <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti>, (pristupljeno 30.01.2023.)

#### 4.1.2. A1 Hrvatska d.o.o.

A1 Hrvatska d.o.o. društvo je s ograničenom odgovornošću sa sjedištem u Zagrebu. Društvo ne posjeduje ovisna društva te je u 100% vlasništvu društva Kroatien Beteiligungsverwaltung GmbH iz Austrije, čiji je vlasnik društvo Telekom Austria AG sa sjedištem u Austriji, dok krajnju maticu predstavlja društvo América Móvil sa sjedištem u Meksiku.<sup>85</sup>

Osnovna djelatnost društva A1 Hrvatska d.o.o. je pružanje integriranih elektroničkih komunikacijskih usluga u pokretnoj i nepokretnoj mreži.<sup>86</sup>

Misija, načela korporativnog upravljanja i Kodeks ponašanja društva A1 Telekom Austria Grupe primjenjivi su za sva ovisna društva, tako i za društvo A1 Hrvatska d.o.o.<sup>87</sup>

Temeljna misija Društva glasi “Osnažiti digitalni život svojih korisnika i društva.”<sup>88</sup>

Temeljna načela društva A1 Grupa su “Tim, povjerenje i spretnost” te je kodeks ponašanja društva A1 Grupa usmjeren ka transparentnom i pravednom djelovanju i održavanju visokog standarda integriteta prema svim dionicima poslovanja uz aktivno preuzimanje vlastite ekološke i društvene odgovornosti promičući održive načine rada i života koji su učinkoviti i obazrivi u pogledu upotrebe resursa.<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), (pristupljeno 06.12.2022.)

<sup>86</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), (pristupljeno 06.12.2022.)

<sup>87</sup> [https://ssc.a1.hr/documents/10307706/1430736373/Code\\_of\\_Conduct\\_HR.pdf?\\_gl=1\\*166bink\\*\\_ga\\*NT\\_EyMTA2MjlxLjE2NjkwMzEzMjM.\\*\\_ga\\_12J2RQ03L0\\*MTY3NTA4ODQ2NC40Ni4xLjE2NzUwODg2NjkuNTkuMC4w](https://ssc.a1.hr/documents/10307706/1430736373/Code_of_Conduct_HR.pdf?_gl=1*166bink*_ga*NT_EyMTA2MjlxLjE2NjkwMzEzMjM.*_ga_12J2RQ03L0*MTY3NTA4ODQ2NC40Ni4xLjE2NzUwODg2NjkuNTkuMC4w), (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>88</sup> Ibidem

<sup>89</sup> Ibidem

#### 4.1.3. Telemach Hrvatska d.o.o.

Telemach Hrvatska d.o.o. društvo je s ograničenom odgovornošću sa sjedištem u Zagrebu i ne posjeduje ovisna društva s obzirom da je OT - Optima Telekom d.d. pripojena društvu te je njen pravni entitet prestao postojati. Društvo je u vlasništvu društva Slovenia Broadband S.A.R.L. iz Luksemburga koje je u vlasništvu društva United Group iz Nizozemske a krajnja matica je društvo Summer Bidco B.V. iz Nizozemske, kontrolirano od strane investicijskog društva BC Partners iz Ujedinjenog Kraljevstva.<sup>90</sup>

Osnovna djelatnost društva Telemach Hrvatska d.o.o. je pružanje integriranih elektroničkih komunikacijskih usluga u pokretnoj i nepokretnoj mreži.<sup>91</sup>

Telemach Hrvatska d.o.o. nema javno dostupne izjave o viziji, misiji te načelima poslovanja no primjenjuje sva pravila i procedure poslovanja kao matično društvo United Group.

United Group je međunarodno telekomunikacijsko i medijsko društvo predano pružanju podrške svojim klijentima s ciljem postizanja vodstva u održivosti telekomunikacijske i medijske industrije za generacije koje dolaze.<sup>92</sup>

United Group vjeruje da vrhunsko poslovanje i visoki etički standardi nisu suprotstavljeni te da služeći svoje korisnike, vodeći računa o ispunjavanju svojih širih društvenih obveza, ispunjavanju svoju svrhu.<sup>93</sup>

Temeljna stupovi poslovanja društva United Group počivaju na doprinosu digitalizaciji, očuvanju okoliša, doprinosu lokalnoj zajednici te odgovornom upravljanju te su održive (ESG - *Environmental, Social and Governance*) politike utkane u svakodnevno poslovanje i sve segmente društva United Group.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), (pristupljeno 06.12.2022.)

<sup>91</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), (pristupljeno 06.12.2022.)

<sup>92</sup> <https://united.group/about/>, (pristupljeno 30.01.2023.)

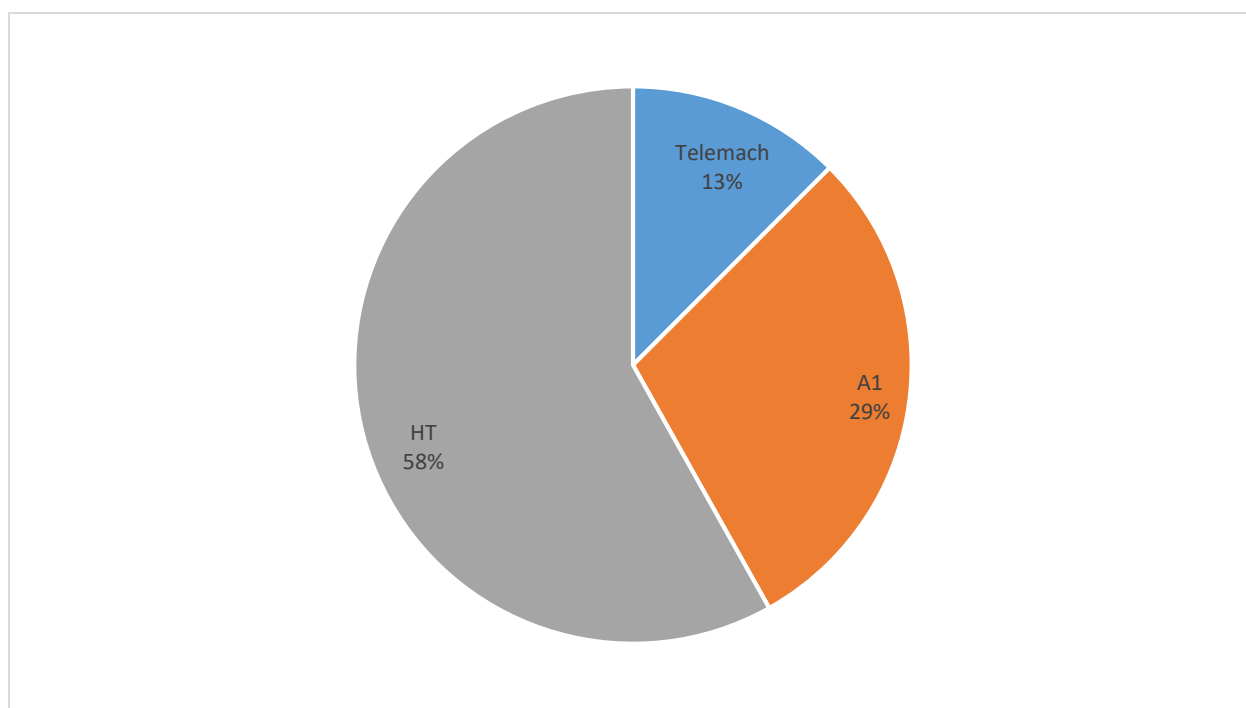
<sup>93</sup> <https://united.group/sustainability/>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>94</sup> <https://united.group/wp-content/uploads/2022/05/unitedgroup-esg-report-2021.pdf>, (pristupljeno 30.01.2023.)

## 4.2. Analiza tržišnih udjela vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

Tržišni udio poduzeća jedan je od najrelevantnijih pokazatelja konkurentnosti te su poduzeća s većim tržišnim udjelom u konkurentskom položaju koji u određenoj mjeri dozvoljava nametanje određenih tržišnih uvjeta poput cijene ili raspoloživosti proizvoda i usluga, što može značajno utjecati na uvjete i obujam tržišne potražnje.

Grafikon 1. Tržišni udjeli vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prema kumulativnim prihodima od prodaje za 2021. godinu



Izvor: Izrada autora prema [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#) - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Hrvatski Telekom d.d. (u daljnjem tekstu HT) vodeći je operator tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s tržišnim udjelom od 58% kumulativnih prihoda od prodaje tri vodeća operatora u 2021. godini, kako je prikazano grafikonom 1. Tržišni izazivač je A1 Hrvatska d.o.o. (u daljnjem tekstu A1) kao drugi vodeći operator s tržišnim udjelom od 29% kumulativnih prihoda od prodaje vodećih operatora, dok je tržišni

sljedbenik Telemach Hrvatska d.o.o. (u daljnjem tekstu Telemach) kao treći vodeći operator s 13% udjela u kumulativnim prihodima od prodaje tri vodeća operatora.

Podaci korišteni za izračun tržišnih udjela preuzeti su iz financijskih izvještaja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske te se isti ne podudaraju se sa podacima HAKOM-a. Naime, operatori pod prihode od prodaje iskazuju i prihode od prodane robe, ne isključivo prihode od pružanja usluga na tržištu elektroničkih komunikacija, stoga regulatorni podaci nisu posve relevantni za objektivni izračun tržišnih udjela operatora s aspekta konkurentnosti.

Iz tog razloga kumulativni iznos prihoda od prodaje vodećih operatora premašuje iznos ukupnog tržišnog prihoda na tržištu usluga elektroničkih komunikacija prikazanog u grafikonima 1. i 2. (Prilog 1.) te tablici 3. (Prilog 1.), a preuzetih iz izvješća HAKOM-a. Izračun tržišnih udjela operatora, sukladno prikazu u grafikonu 1., predstavlja postotni udio pojedinog operatora u kumulativu prihoda od prodaje vodećih operatora. Podaci za izračun tržišnog udjela preuzeti su iz financijskih izvješća operatora za 2021. godinu te uključuju sva društva ovisna o pojedinom operatoru kao matičnom društvu.

Također, s obzirom da je u radu riječ o tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, iz konsolidiranog financijskog izvješća operatora Hrvatski Telekom d.d. dekonsolidirano je ovisno društvo Crnogorski Telekom AD te su sve vrijednosti korištene u ovom radu konvertirane po fiksnom tečaju konverzije 1 EUR = 7,53450 sukladno Odluci Vlade Republike Hrvatske o objavi uvođenja eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj (NN 85/2022).<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_07\\_85\\_1302.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_07_85_1302.html), (pristupljeno 06.12.2022.)



Tablica 1. Prikaz ovisnih društava vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u 2021. godini

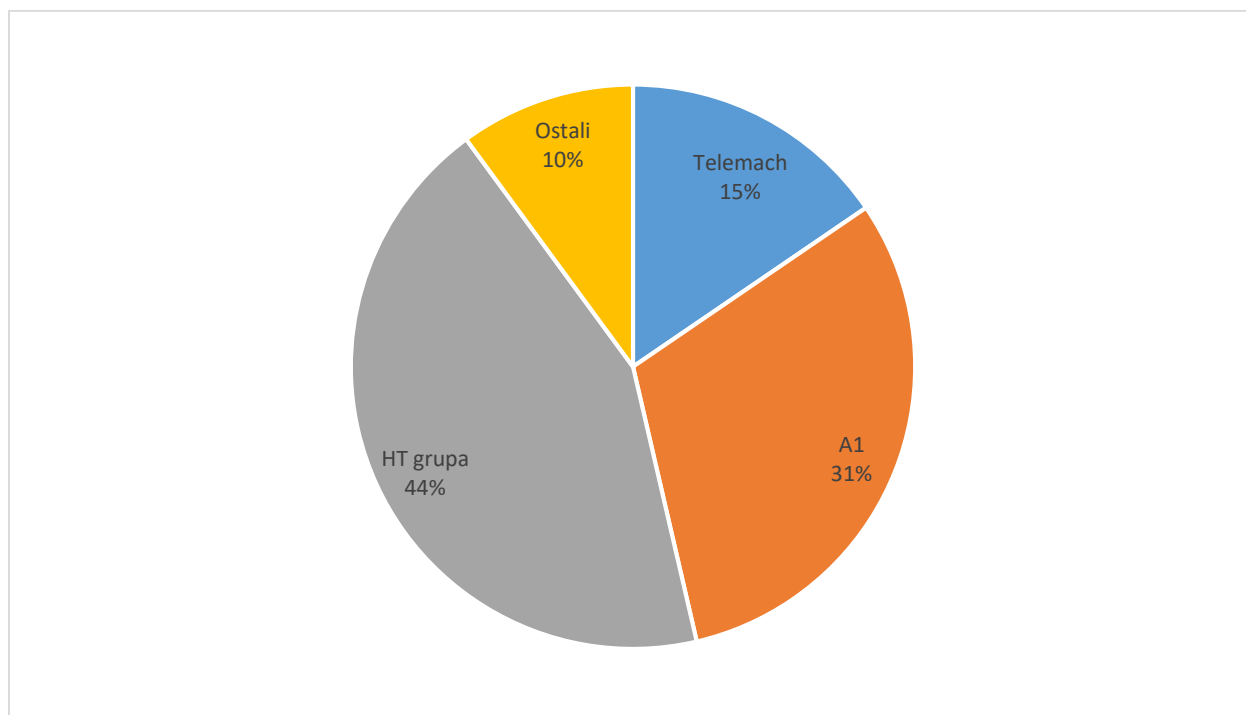
|   |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Telemach Hrvatska d.o.o.</b>                       | Matično društvo            |
| OT - Optima Telekom d.d. - 54,31% od 10. srpanj 2021. | Ovisno društvo matice      |
| OT - Optima Telekom d.d. - 94,31% od 31. ožujak 2022. |                            |
| OT - Optima Telekom d.d. - 100% od 23. svibanj 2022.  |                            |
| <b>A1 Hrvatska d.o.o.</b>                             | Nema ovisnih društava      |
| <b>Hrvatski Telekom d.d.</b>                          | Matično društvo            |
| HT Produkcija d.o.o. -100%                            | Ovisno društvo matice      |
| HT holding d.o.o. - 100%                              | Ovisno društvo matice      |
| Combis d.o.o. - 100%                                  | Ovisno društvo ovisnog dr. |
| Iskon Internet d.d. - 100%                            | Ovisno društvo ovisnog dr. |
| Crnogorski Telekom AD - 76,53%                        | Ovisno društvo ovisnog dr. |
| OT - Optima Telekom d.d. - 17,41% do 10. srpanj 2021. | Ovisno društvo ovisnog dr. |

Izvor: Izrada autora prema

[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341),  
[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268),  
[GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvaskitelekom.hr\)](#), (pristupljeno 06.12.2022.)

Tablica 1. prikazuje ovisna društva vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske te će se u nastavku rada vodeći operatori sagledavati konsolidirano, odnosno sva će se ovisna društva prikazivati objedinjeno kroz matično društvo kako je prikazano tablicom 1.

Grafikon 2. Tržišni udjeli operatora na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prema potencijalnom broju korisnika na dan 31.12. 2021. godine



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Grafički prikaz tržišnih udjela operatora elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj prema potencijalnom broju korisnika prikazan grafikonom 2. dobiven je izračunom autora prikazanim u tablici 4. (Prilog 1.) te podacima HAKOM-a prikazanim u tablici 3. (Prilog 1.) Tržišni udio podrazumijeva kako su izračunom obuhvaćeni svi korisnici ovisnih društava matica, odnosno ovisnih društava vodećih operatora elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj, a koji će biti prikazani u nastavku. Prema podacima prikazanim grafikonom 2. razvidna je tržišna koncentracija te odnos tržišnog lidera, izazivača i sljedbenika u pogledu potencijalnog broja korisnika dobivenog izračunom autora. U koliko usporedimo strukturu tržišnih udjela operatora prema prihodima od prodaje, prikazanu ranije grafikonom 1., sa strukturom tržišnog udjela operatora prema potencijalnom broju korisnika, tada je primjetno kako postoji značajna korelacija, što ukazuje kako je broj korisnika operatora uvjetan realizaciji prihoda od prodaje. Također, takva korelacija upućuje na zaključak kako u postizanju konkurentske prednosti operatori moraju imati svoje korisnike u iznimno uskom fokusu, što potvrđuje zaključke iz Priloga 1. kako su

upravo korisnici usluga elektroničkih komunikacija ključni partneri operatora na putu ostvarenja svojih misija.

Posebno je važno istaknuti kako je trgovačko društvo Telemach Hrvatska d.o.o. tijekom srpnja 2021. godine steklo vladajući položaj nad trgovačkim društvom OT – Optima Telekom d.d. te je sukladno tome broj korisnika OT – Optima Telekom d.d. kao ovisnom društvu pribrojen broju korisnika matičnog društva Telemach Hrvatska d.o.o.<sup>96</sup>

#### **4.3. Analiza odabranih infrastrukturnih kapaciteta vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske**

Ookla Speedtest globalni je lider u izradi aplikacija i programa za testiranje brzine i kvalitete prijenosa podataka u pokretnoj i nepokretnoj mreži te usluga njihove analize. Sjedište tvrtke Ookla je u Seattleu i posjeduje opsežnu analitiku o dostupnosti i performansama mreža diljem svijeta te je svojim kapacitetima, profesionalnošću i neutralnošću postala prepoznatljiv partner mnogim vladinim agencijama, sveučilištima, poslovnoj zajednici te na koncu i samim operatorima.<sup>97</sup>

Prema Speedtest Global Indexu, hrvatski operatori u pogledu kvalitete infrastrukture nepokretne mreže mjerene brzinom i kvalitetom prijenosa podataka nalaze se na 87. mjestu od ukupno 178 zemalja svijeta u kojima Ookla nudi svoje usluge, dok su rezultati mjerenja kvalitete i brzine prijenosa podataka u pokretnoj mreži znatno bolji te se hrvatski operatori nalaze na 22. mjestu od 141 zemlje svijeta u kojima Ookla nudi svoje usluge, što vodi zaključku kako je elektronička komunikacijska mreža u Republici Hrvatskoj iznadprosječno razvijena.<sup>98</sup>

Ookla operatorima s najboljim mrežama dodjeljuje nagrade sukladno rezultatima testiranja koje pokreću korisnici u zemljama domicila operatora. Ookla Speedtest Awards predstavlja nagradu za najbolje performanse mreže u stvarnom svijetu, odnosno brzine prijenosa podataka i pokrivenost mrežom.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#), (pristupljeno 04.12.2022.)

<sup>97</sup> <https://www.speedtest.net/about>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>98</sup> <https://www.speedtest.net/global-index#fixed>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>99</sup> <https://www.speedtest.net/awards/>, (pristupljeno 30.01.2023.)

U 2022. godini Ookla Speedtest Award dodijeljena je operatoru HT u kategorijama najbolje pokrivenost u pokretnoj mreži i najbrže pokretne mreže. U pogledu rezultata postignutih brzina u nepokretnoj mreži sukladno metodologiji Ookle operator HT osvojio je 106,69 bodova, operator Telemach 94,61 bod, dok je operator A1 osvojio 83,43 boda. U pogledu pokrivenosti pokretne mreže sukladno metodologiji Ookle, u prvoj polovici 2022. godine operator HT osvojio je 802 boda, operator A1 je osvojio 611 bodova a operator Telemach 429 bodova, dok je prema rezultatima testiranja u drugoj polovici 2022. godine operator HT osvojio 827 bodova, operator A1 630 bodova, a operator Telemach 517 bodova.<sup>100</sup>

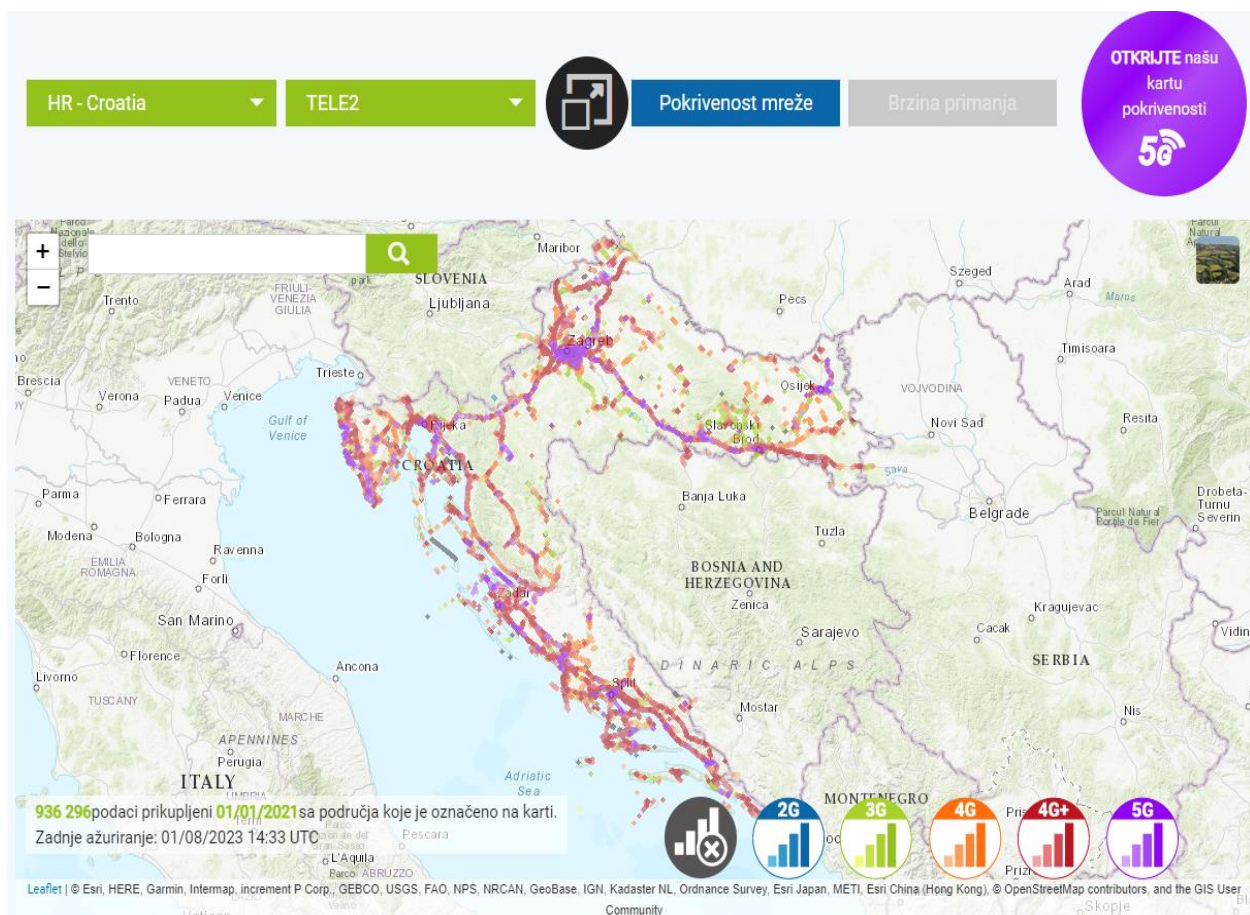
U nastavku slijedi kartografski prikaz geografske pokrivenosti širokopojsnog pristupa vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske izrađen i objavljen od strane nPerf-a. NPerf je trgovačko društvo osnovano u Lyonu (Francuska) te se bavi mjerenjem kvalitete širokopojsnog pristupa u pokretnoj mreži. Zahvaljujući vlastitom timu stručnjaka te mreži od 1400 poslužitelja diljem svijeta, s ukupnom propusnošću podataka većom od 5Tb/s, korisnicima pruža pouzdanu i učinkovitu podršku mjerenjem pokrivenosti i kakvoći mreže. Sva se mjerenja vrše putem korisničkih uređaja te su izvrstan alat za detekciju slabije pokrivenih područja, praćenje primjene novih tehnoloških dostignuća te razine infrastrukturne opremljenosti operatora elektroničkih komunikacijskih usluga.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> <https://www.speedtest.net/awards/croatia/2022/>, (pristupljeno 30.01.2023.)

<sup>101</sup> <https://www.nperf.com/hr/map/HR/-/-/signal/?ll=44.49672604958&lg=16.46500000000035&zoom=7>, (pristupljeno 08.02.2023.)

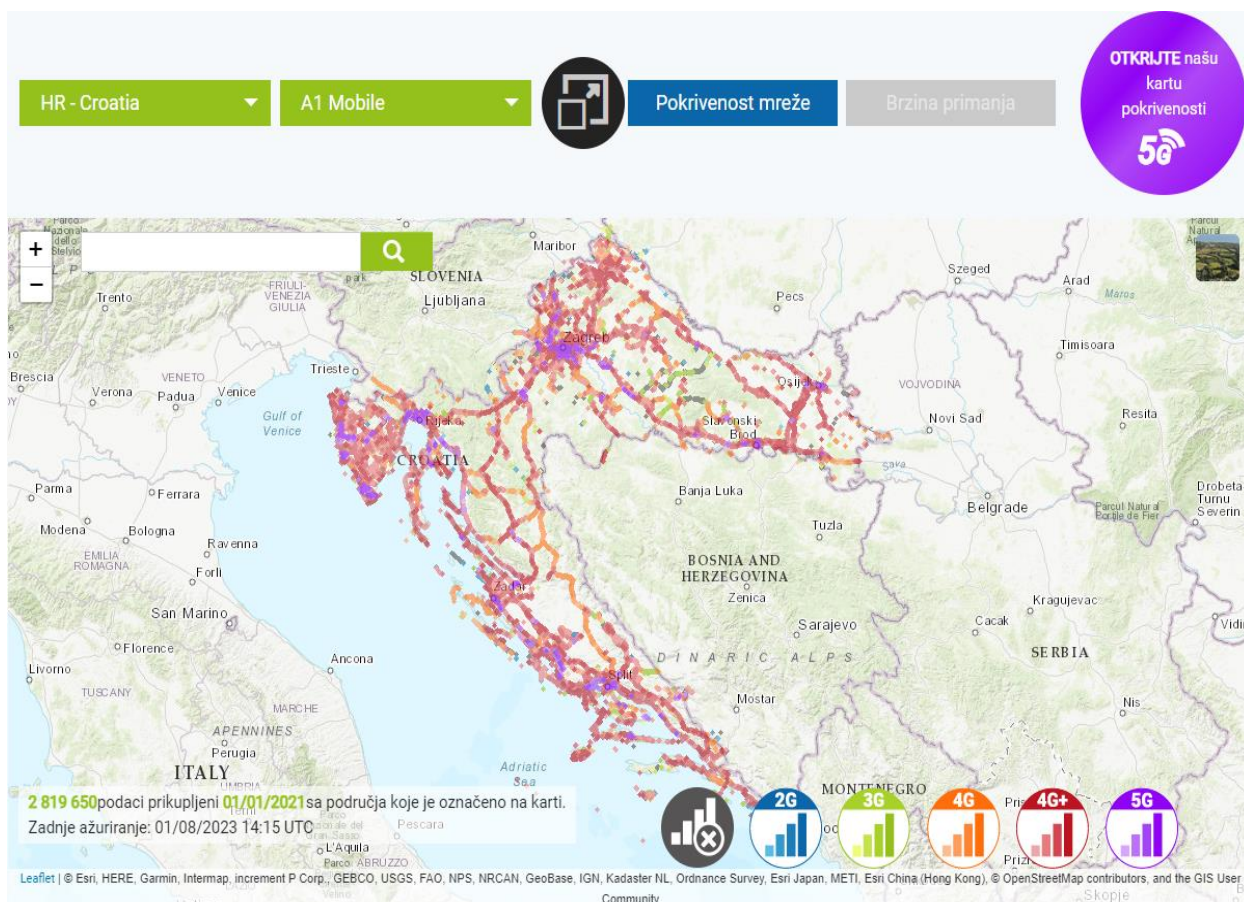
Slika 8. Telemach Hrvatska d.o.o. – pokrivenost mrežom



Izvor: <https://www.nperf.com/hr/map/HR/-/9827.TELE2/signal/?ll=44.35527821160296&lg=16.688232421875004&zoom=7>, (pristupljeno 08.01.2023.)

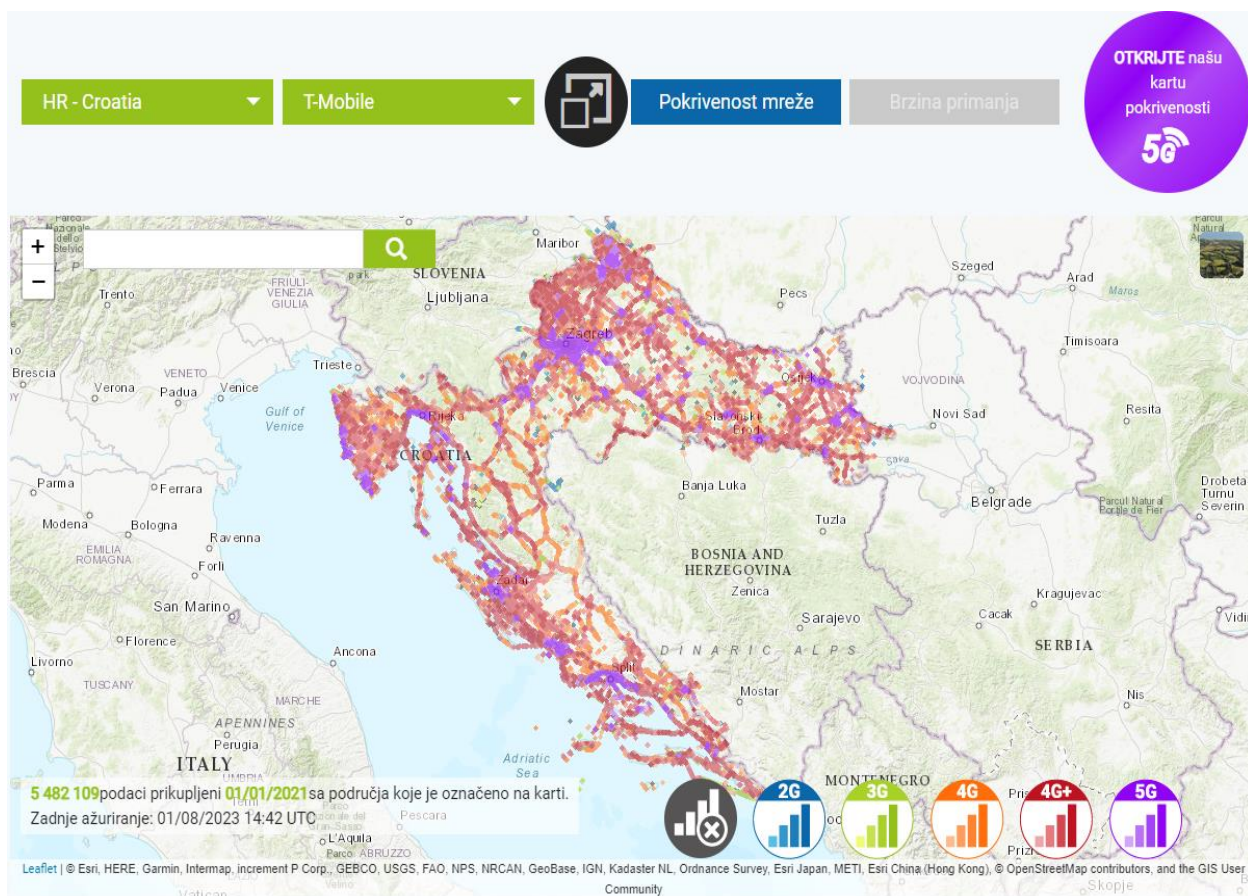


Slika 9. A1 Hrvatska d.o.o. – pokrivenost mrežom



Izvor: <https://www.nperf.com/hr/map/HR/-/161490.A1-Mobile/signal/?ll=44.35527821160296&lg=16.688232421875004&zoom=7> , (pristupljeno 08.01.2023.)

Slika 10. Hrvatski Telekom d.d. – pokrivenost mrežom

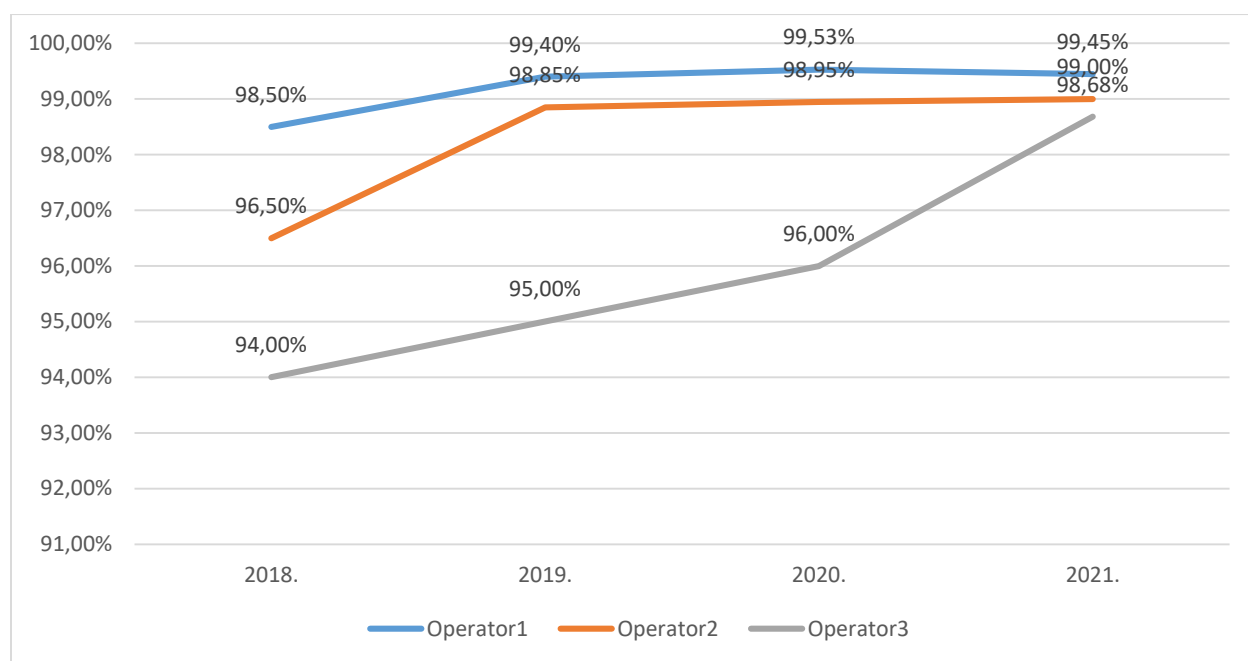


Izvor: <https://www.nperf.com/hr/map/HR/-/7915.T-Mobile/signal/?ll=44.35527821160296&lg=16.688232421875004&zoom=7>, (pristupljeno 08.01.2023.)

Prema podacima prikazanim slikama 8., 9., i 10. moguće je zaključiti kako razina infrastrukturne opremljenosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu širokopojasnog pristupa mreži pokretnom mrežom korelira s tržišnim udjelima vodećih operatora prikazanim ranije grafikonima 1. i 2.. Važnost pitanja infrastrukturne opremljenosti vodećih operatora u segmentu širokopojasnog pristupa u pokretnoj mreži temelji se na činjenici kako prihodi tržišta širokopojasnog pristupa u pokretnoj mreži, prikazani grafikonom 3. (Prilog 1.), iznose 30,3% ukupnih tržišnih prihoda prikazanih ranije grafikonom 1., odnosno 3.503 milijarde kuna. Usporedbom podataka prikazanih slikama 8., 9. i 10. primjetno je kako najveće kapacitete posjeduje operator HT s obzirom da tehnologijom za širokopojasni pristup u pokretnoj mreži pokriva, u geografskom smislu, najveći dio površine Republike Hrvatske.

Operator A1, kao tržišni izazivač, u pogledu infrastrukturne opremljenosti tehnologijom za širokopojasni pristup u pokretnoj mreži drugi je operator u smislu geografske pokrivenosti Republike Hrvatske, dok je operator Telemach, kao tržišni sljedbenik, treći operator u smislu geografske pokrivenosti Republike Hrvatske tehnologijom za širokopojasni pristup u pokretnoj mreži.

Grafikon 3. Populacijska pokrivenost vodećih operatora 4G mrežom u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 4.12.2022.)

Prema podacima HAKOM-a, prikazanih grafikonom 3., populacijska pokrivenost 4G mrežom u 2021. godini dosegla je razinu veću od 98,68% za sva tri vodeća operatora na hrvatskom tržištu elektroničkih komunikacija. Razlika geografske pokrivenosti prikazana slikama 8., 9. i 10. te populacijske pokrivenosti prikazane grafikonom 3. proizlazi iz činjenice kako operatori svoje infrastrukturne investicije realiziraju ponajprije u naseljenim područjima s obzirom da je postojanje tržišne potražnje uvjetno za isplativost investicija. Također, važno je istaknuti kako niti jedan od tri vodeća operatora nije dostigao razinu od 100 % geografske pokrivenosti, kao ni 100% populacijske pokrivenosti zbog ljudima nedostupnih područja u Republici Hrvatskoj, posebno planinskim ili otočnim područjima,



stoga nije za očekivati kako će populacijska i geografska pokrivenost u budućnosti dostići razinu pokrivenosti od 100%.

Zaključno, prema podacima prikazanim grafikonom 3., slikama 8., 9. i 10., te rezultatima testiranja infrastrukture od strane korisnika putem Ookla Speedtesta moguće je utvrditi kako najbolje odabrane infrastrukturne kapacitete posjeduje operator HT i kako uživa značajnu prednost u odnosu na drugo rangiranog operatora A1 i treće rangiranog operatora Telemach, no važno je pritom istaknuti kako je operator Telemach sukladno Ookla Speedtestu u 2022. godini postigao bolje rezultate u pogledu postignutih brzina u pokretnoj mreži.

#### 4.4. Analiza doseg a odabrane tržišne ponude vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

Kako bi određeno poduzeće bilo konkurentno na pojedinom tržištu, posebno u koliko aspirira ka leaderskom tržišnom položaju ili stvaranju određene konkurentske prednosti tada ponuda istog poduzeća ne smije biti inferiorna u kvantitativnom ili kvalitativnom smislu od ponuda tržišnih suparnika, posebice u segmentu za kojeg se smatra da generira veći udio tržišnih prihoda.

Tablica 2. Temeljne usluge vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u pokretnoj i nepokretnoj mreži

| Usluga   | Telemach | A1 | HT |
|--|----------|----|----|
| Prepaid paketi za privatne korisnike               | DA       | DA | DA |
| Prepaid roaming opcije za privatne korisnike       | NE       | NE | DA |
| Postpaid paketi za privatne korisnike              | DA       | DA | DA |
| Postpaid roaming opcije za privatne korisnike      | NE       | DA | DA |
| Postpaid paketi za poslovne korisnike              | DA       | DA | DA |
| Postpaid paketi za poslovne korisnike sa roamingom | DA       | DA | DA |
| Postpaid opcija roaminga za poslovne korisnike     | NE       | DA | NE |
| Mobilni internet                                   | DA       | DA | DA |
| Fiksna telefonija                                  | DA       | DA | DA |
| ADSL Internet                                      | NE       | DA | DA |
| Optički Internet                                   | DA       | DA | DA |
| IP TV  | DA       | DA | DA |
| DSTV   | DA       | DA | DA |
| LTE  | DA       | DA | DA |
| UMTS   | DA       | DA | DA |
| GSM  | DA       | DA | DA |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 04.12.2022.)

Kako je u Prilogu 1. analizom tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prikazano, temeljne usluge tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u današnje vrijeme čine glasovne usluge u pokretnoj i nepokretnoj mreži te širokopolasni pristup u pokretnoj i nepokretnoj mreži. U tablici 2. prikazane su temeljne usluge vodećih operatora kao najrelevantnija varijabla uspješnosti poslovanja na hrvatskom tržištu

elektroničkih komunikacija s obzirom da je ponuda prvi uvjet potražnje te kako je za postizanje određene konkurentske prednosti na tržištu potrebno nuditi minimalno one usluge koje generiraju većinu ukupnih prihoda tržišta elektroničkih komunikacija. Analizom usluga vodećih operatora prikazanom u tablici 2. primjetno je kako operatori nemaju istovrsnu ponudu. Primjerice, roaming opcije za privatne *prepaid* korisnike nudi samo operator HT te se ostali operatori nisu fokusirali na takvu ponudu vjerojatno zbog samih troškova korištenja inozemnih mreža i činjenice kako je u današnje vrijeme racionalnije komunicirati kanalima koji upotrebljavaju podatkovni promet, poput mobilnih aplikacija. Moguće je pretpostaviti kako operator Telemach iz istog razloga *roaming* usluge ne nudi *prepaid* i *postpaid* privatnim korisnicima, dok operator A1 svojim *prepaid* korisnicima nudi *roaming* opciju s mogućnošću aktivacije prema potrebi. Također, operator Telemach svojim korisnicima ne nudi širokopojasni pristup u nepokretnoj mreži po ADSL tehnologiji već isključivo svjetlovodnom tehnologijom koja omogućava velike brzine prijenosa podataka. Svjetlovodna tehnologija nudi se u onim područjima gdje je to moguće, što je slučaj kod svih operatora s obzirom da je riječ o relativnoj novoj tehnologiji u okvirima Republike Hrvatske za čiju se upotrebu infrastruktura intenzivnije gradi unatrag nekoliko godina. Takva poslovna odluka vjerojatna je posljedica neisplativosti ulaganja u tehnologiju koja je na zalasku, s obzirom da su prosječne brzine ADSL tehnologije u nepokretnoj mreži manje od brzina LTE ili 5G tehnologije u pokretnoj mreži, čime se iznimno efikasno nadomješta manjak u ponudi. Trenutno nije dostupan podatak ima li operator OT - Optima Telekom d.d., ovisno društvo operatora Telemach do 1. prosinca 2022. godine, a od tada u potpunosti pripojeno matičnom društvu, u svojem korisničkom portfelju postojeće korisnike ADSL tehnologije. Stoga, na dan 4. prosinca 2022. godine nije posve moguće utvrditi ima li operator Telemach uslugu širokopojasnog pristupa putem ADSL tehnologije u svojoj ponudi.<sup>102</sup> Važno je napomenuti kako za korištenje takve usluge nisu potrebne gotovo nikakve tehničke pripreme ili preinake, što korisnicima usluge često predstavlja veliku važnost pri odabiru usluge zbog samih troškova promjene operatora.

---

<sup>102</sup> <https://www.optima.hr/>, (pristupljeno 04.12.2022.)

Tablica 3. Poslovna rješenja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

| <b>Telemach</b>          | <b>A1</b>                           | <b>HT</b>                                 |
|--------------------------|-------------------------------------|---|
| <b>ICT USLUGE</b>        | <b>ICT USLUGE</b>                   | <b>ICT USLUGE</b>                         |
| WiFi                     | <b>Dana centar usluge</b>           | Fiskalizacija                             |
| Fierwall                 | Kolokacija opreme                   | Mobilno izdavanje karata                  |
| Cloud Fax                | Virtualna infrastruktura            | Digitalni ured                            |
| Office 365               | Exoscale                            | <b>Data Centar</b>                        |
| Video nadzor             | <b>Sigurnosna rješenja</b>          | Azure Stack                               |
| Cloud Call Centar        | A1 Net Protect                      | Kolokacija servera                        |
| Kolokacija opreme        | Offensity skeniranje ranjivosti     | Cloud server                              |
| 3G backup                | Automatsko penetracijsko testiranje | Veeam Backup                              |
| Fiskalna blagajna        | Firewall as a Service               | Managed & Professional services           |
| Ddos                     | Backup as a Service                 | <b>SIGURNOST POSLOVANJA</b>               |
| Antivirusna zaštita      | Endpoint sigurnosna zaštita         | <b>Zaštita digitalnog radnog mjesta</b>   |
| Nadzor vozila            | Anti-DdoS zaštita                   | Antivirus Endpoint                        |
| Multifunkcijski uređaji  | Pričuvna veza                       | Cloud Veem BackUP                         |
| Cloud server VPS         | <b>Aplikacije</b>                   | <b>Zaštita ureda i poslovnih podataka</b> |
| Web hosting              | Fiskalna blagajna                   | Cloud Backup i Disaster Recovery          |
| Posebna rješenja         | A1 Fax2Mail                         | Managed FW                                |
| Business Trunking        | Mail                                | DDoS zaštita                              |
| LAN Ured                 | INCO                                | Cisco Internet sigurnost                  |
| IP VPN                   | <b>Wi-Fi usluge</b>                 | ICT video nadzor                          |
| Ethernet                 | <b>Povezivanje lokacija</b>         | 30 SEC                                    |
| VPN DSL                  | Ethernet                            | <b>Digitalno oglašavanje</b>              |
| Stalni pristup internetu | IP VPN                              | Hotel TV                                  |
| Broadband To Office      | Flatbox Corporate Access            | Informatička oprema                       |
|                          | Biz Corporate Acces                 | Poslovne aplikacije                       |
|                          | Express route                       | Cloud Wi-Fi                               |
|                          | <b>Profesionalni servisi</b>        | ICT LAN/Wi-Fi                             |
|                          | Security CheckUp                    | ICT video nadzor                          |
|                          | IaaS servisi                        | Hotel PMS                                 |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Baas servisi                              | Hotelska aplikacija           |
| Strukturno kabliranje                     | <b>Smart city</b>             |
| <b>SD - WAN</b>                           | Pametni spremnici za otpad    |
| <b>Praćenje vozila, strojeva i opreme</b> | Pametni parking               |
| <b>A1 Cloud market</b>                    | Video nadzor                  |
| Microsoft 365 usluge                      | E - mobilnost                 |
| Sigurnosna rješenja                       | Pametne klupe                 |
| <b>Industrija 4.0 rješenja</b>            | Pametna javna rasvjeta        |
| Pametno gospodarenje otpadom              | Nadzor kvalitete zraka        |
| Kvaliteta zraka                           | Javni gradski bicikli         |
| Razvoj mobilnih aplikacija na zahtjev     | Smart metering                |
| Pametna analitika posjetitelja            | <b>IoT</b>                    |
| Mobilno plaćanje                          | <b>DIGITALIZACIJA UREDA</b>   |
| Informatička oprema                       | Microsoft 365                 |
| IPTV                                      | Cloud exchange email          |
| WiFi u hotelima                           | Cloud Fax                     |
| Pametne sobe                              | Cloud Storage                 |
| Pametne brave                             | Cloud Sharepoint              |
| Poslovni program za hotele (PMS)          | Cloud Wi-Fi                   |
| Mobilna hotelska aplikacija               | <b>DIGITALIZACIJA PROCESA</b> |
| Samostalna prijava/odjava                 | Pantheon ERP                  |
| Videonadzor                               | Olive Box                     |
| Kontrola pristupa                         | Electronic data interchange   |
| Pametna infrastruktura                    | Cloud nadzor vozila           |
| Pametni parking                           | Microsoft Dynamics CRM        |
| Informatička oprema                       | PayWay online naplata         |
| Napredno daljinsko očitavanje             | HT Business Connect           |
| Smartica                                  | Cloud Call Centar             |
|   | Cloud Ljudski Resursi         |
|   | Cloud Telefonski Asistent     |
|   | <b>OMNI</b>                   |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 4.12. 2022.)

U tablici 3. prikazana su posebna rješenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) vodećih operatora. Operator HT tehnološki je predvodnik s najširim spektrom informacijsko – komunikacijskih rješenja, no ni ostali operatori ne zaostaju značajno. Naime, operator A1 kao tržišni izazivač nudi gotovo sva rješenja kao i vodeći operator

HT. Iako prema podacima prikazanim u tablici 3. operator Telemach kao tržišni sljedbenik nudi znatno manje informacijsko – komunikacijskih rješenja, teško je procijeniti što točno podrazumijevaju posebna rješenja, stoga nije moguće konstatirati koliko operator Telemach zaostaje sa svojom ponudom u odnosu na vodeće konkurente.

Tablica 4. Ponuda uređaja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

| <b>Uređaji</b> | <b>Telemach</b> | <b>A1</b> | <b>HT</b> |
|----------------|-----------------|-----------|-----------|
| Mobiteli       | DA              | DA        | DA        |
| Tableti        | DA              | DA        | DA        |
| Laptopi        | DA              | DA        | DA        |
| Gadgeti        | DA              | DA        | DA        |
| Konzole        | DA              | DA        | DA        |
| Routeri        | DA              | DA        | DA        |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 04.12.2022.)

Prema podacima prikazanim u tablici 4. primjetno je kako svi vodeći operatori nude istovrsne uređaje za korištenje elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga.

Zaključno, analizom dosegat tržišne ponude vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske moguće je zaključiti kako operator HT nudi najviše elektroničkih komunikacijskih usluga i rješenja, drugo rangirani je operator A1 te je treće rangirani operator Telemach. Također, s obzirom da je detaljniji podatak o posebnim rješenjima operatora Telemach, prikazanim u tablici 3., javno nedostupan nije posve moguće utvrditi razlike u dosegat tržišne ponude.

#### **4.5. Analiza odabranih financijskih pokazatelja poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske**

Financijski pokazatelji poslovanja ukazuju na važan element egzistencije ili progresije poduzeća. Poduzeće može imati savršen proizvod ili uslugu pri snažnoj tržišnoj potražnji, no u koliko ne posjeduje financijske kapacitete za adekvatan odgovor na tržišnu potražnju tada je uspjeh veoma neizvjestan. Profitabilnost poslovanja predstavlja sposobnost poduzeća da maksimizira poslovni rezultat u odnosu na sve uključive troškove poslovanja. Profitabilno poslovanje s prihvatljivom razinom duga imperativ je poslovanja svakog poduzeća, no ukoliko u određenom poduzeću postoji tendencija stvaranja konkurentske prednosti na tržištu, tada je profitabilno poslovanje s prihvatljivom razinom duga uvjetno svakom poduzeću s takvim težnjama. U nastavku rada slijedi analiza odabranih financijskih pokazatelja poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s ciljem identifikacije imovinskog i dužničkog položaja predmetnih poduzeća kao uvjetnih varijabli za postizanje održive konkurentske prednosti.

Tablica 5. Podaci za izračun odabranih financijskih pokazatelj poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu - HRK

| <b>Podaci za izračun</b>         | <b>Telemach</b> | <b>A1</b>     | <b>HT</b>      |
|----------------------------------|-----------------|---------------|----------------|
| <b>Ukupni prihodi</b>            | 1.450.088.000   | 3.471.246.000 | 7.039.564.914  |
| <b>Ukupni rashodi</b>            | 1.341.361.000   | 3.096.704.000 | 6.229.135.986  |
| <b>Poslovni prihodi</b>          | 1.444.720.000   | 3.447.329.000 | 6.917.406.952  |
| <b>Poslovni rashodi</b>          | 1.315.201.000   | 3.006.602.000 | 6.137.107.315  |
| <b>Financijski prihodi</b>       | 4.816.000       | 23.917.000    | 28.157.963     |
| <b>Financijski rashodi</b>       | 26.160.000      | 90.102.000    | 92.028.671     |
| <b>Novac</b>                     | 70.806.000      | 17.083.000    | 2.736.375.212  |
| <b>Financijska imovina</b>       | 37.595          | 46.991.000    | 201.327.500    |
| <b>Potraživanja od kupaca</b>    | 468.271.000     | 720.220.000   | 1.355.254.525  |
| <b>Kratkotrajna imovina</b>      | 686.524.000     | 1.178.191.000 | 4.821.334.019  |
| <b>Kratkoročne obveze</b>        | 445.467.000     | 1.597.726.000 | 1.406.323.110  |
| <b>Prihodi od prodaje</b>        | 1.444.720.000   | 3.402.505.000 | 6.825.279.486  |
| <b>Neto dobit</b>                | 108.727.000     | 374.542.000   | 810.428.928    |
| <b>Ukupna imovina</b>            | 1.936.479.000   | 5.337.329.000 | 13.722.818.283 |
| <b>Kapital i rezerve</b>         | 706.801.000     | 1.512.261.000 | 11.662.567.896 |
| <b>Obveze prema dobavljačima</b> | 243.369.000     | 317.193.000   | 1.301.709.717  |



|                               |               |               |               |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Amortizacija</b>           | 217.993.000   | 731.644.000   | 2.127.856.019 |
| <b>Vrijednosna usklađenja</b> | 67.484.000    | 0,00          | 63.000.000    |
| <b>Materijalni troškovi</b>   | 897.156.000   | 1.762.423.000 | 2.179.872.161 |
| <b>Ukupne obveze</b>          | 1.229.678.000 | 3.825.068.000 | 2.060.250.386 |
| <b>Troškovi kamata</b>        | 15.810.000    | 48.622.000    | 34.531.283    |

Izvor: Izrada autora prema [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341),  
[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf](#) (hrvatskitelekom.hr)  
- dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Sukladno podacima prikazanim u tablici 5. u nastavku slijedi izračun odabranih financijskih pokazatelja poslovanja vodećih operatora hrvatskog tržišta elektroničkih komunikacija.

Tablica 6. Odabrani pokazatelji ekonomičnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

| <b>POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI</b>         | <b>Brojnik</b>      | <b>Nazivnik</b>     | <b>Telemach</b> | <b>A1</b> | <b>HT</b> |
|--|---------------------|---------------------|-----------------|-----------|-----------|
| <b>Ekonomičnost poslovanja</b>           | ukupni prihodi      | ukupni rashodi      | 1,08            | 1,12      | 1,13      |
| <b>Ekonomičnost poslovnih aktivnosti</b> | poslovni prihodi    | poslovni rashodi    | 1,10            | 1,15      | 1,13      |
| <b>Ekonomičnost financiranja</b>         | financijski prihodi | financijski rashodi | 0,18            | 0,27      | 0,31      |

Izvor: Izrada autora prema Gonan Božac, M., „Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 286. – 296., Orsag, S., *Poslovne financije*, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, 2015., str. 100. – 116., [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341),  
[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf](#) (hrvatskitelekom.hr)  
- dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Ekonomičnosti poslovanja pokazatelj je razine sposobnosti poduzeća da generira ukupne prihode uz što je niže moguću razinu ukupnih rashoda. Prema podacima prikazanim tablicom 6. moguće je zaključiti kako vodeći operatori hrvatskog tržišta elektroničkih komunikacija imaju podjednaku razinu ekonomičnosti poslovanja te kako u sva tri slučaja ukupni prihodi premašuju ukupne rashode.

Ekonomičnosti poslovnih aktivnosti pokazatelj je razine sposobnosti poduzeća u generiranju poslovnih prihoda uz što je niže moguću razinu poslovnih rashoda te je sukladno podacima prikazanim tablicom 6. moguće zaključiti kako sva tri vodeća operatora posjeduju podjednaku razinu ekonomičnosti poslovnih aktivnosti.

Ekonomičnost financiranja pokazatelj je financijskog segmenta poslovanja, odnosno razine uspješnosti pri kojoj poduzeće pokriva financijske rashode poput kamata, negativnih tečajnih razlika, itd. vlastitim financijskim prihodima poput prihoda od ulaganja u udjele drugih društava, prihode od kamata na zajmove, pozitivnih tečajnih razlika, itd. Prema podacima prikazanim tablicom 6. moguće je zaključiti kako sva tri vodeća operatora posjeduju podjednaku razinu ekonomičnosti financiranja, no sveukupno gledano, poslovanje operatora HT je najekonomičnije.

Na koncu, važno je istaknuti kako bi u kontekstu analize sektorske konkurentnosti bilo mnogo objektivnije sagledavati isključivo prihode od prodaje s obzirom da upravo oni ukazuju na sposobnost generiranja nove vrijednosti u obavljanju osnovne djelatnosti.

Tablica 7. Odabrani pokazatelji likvidnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

| <b>POKAZATELJI LIKVIDNOSTI</b>          | <b>Brojnik</b>                             | <b>Nazivnik</b>    | <b>Telemach</b> | <b>A1</b> | <b>HT</b> |
|---|--|--------------------|-----------------|-----------|-----------|
| <b>Koeficijent tekuće likvidnosti</b>   | kratkotrajna imovina                       | kratkoročne obveze | 1,54            | 0,74      | 3,43      |
| <b>Koeficijent ubrzane likvidnosti</b>  | novac + financijska imovina + potraživanja | kratkoročne obveze | 0,16            | 0,93      | 3,02      |
| <b>Koeficijent trenutne likvidnosti</b> | novac                                      | kratkoročne obveze | 0,16            | 0,01      | 1,95      |

Izvor: Izrada autora prema Gonan Božac, M., „Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 286. – 296., Orsag, S., *Poslovne financije*, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, 2015., str. 100. – 116., [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#) - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Pokazatelj tekuće likvidnosti prikazuje razinu sposobnosti poduzeća pri kojoj kratkotrajnom imovinom poput novca, potraživanja od kupaca, zaliha, itd., uspješno podmiruje kratkoročne obveze poput obveza prema dobavljačima, zaposlenicima, državi, kreditorima, itd. Prema podacima prikazanim tablicom 7. moguće je zaključiti kako vodeći operatori nemaju problema s likvidnošću te im vrijednost kratkotrajne imovine premašuje vrijednost kratkoročnih obveza. No, važno je istaknuti kako je operator HT iznimno likvidan te mu vrijednost kratkotrajne imovine premašuje vrijednost kratkoročnih obveza za više od tri puta.

Koeficijent ubrzane likvidnosti razlikuje se od koeficijenta tekuće likvidnosti u izuzeću zaliha s obzirom da se, ovisno o djelatnosti, zalihe teže pretvaraju u novac, odnosno potrebno je duže vremensko razdoblje da se zalihe pretvore u imovinu prve razine likvidnosti. U tom slučaju moguće je zaključiti kako je operator HT najlikvidniji, no ni preostala dva operatora, sukladno izračunu prikazanom u tablici 7., nemaju poteškoća s ubrzanom likvidnošću.

Trenutna likvidnost podrazumijeva razinu sposobnosti poduzeća da novcem kojeg posjeduje na računu podmiruje kratkoročne obveze. Pritom je važno istaknuti kako su obje uspoređene kategorije dinamične te osciliraju tijekom godine. No, u pogledu analize trenutne likvidnosti, sukladno podacima prikazanim u tablici 7., važno je istaknuti kako je operator HT na dan 31.12.2021. posjedovao na računu novčana sredstva koja su dvostruko premašivala vrijednost kratkoročnih obveza, što predstavlja iznimnu razinu likvidnosti, dok su operatori A1 i Telemach na isti dan imali na računu sredstva dostatna za plaćanje kratkoročnih obveza, što predstavlja povoljan financijski položaj.

Tablica 8. Odabrani pokazatelji profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

| <b>POKAZATELJI PROFITABILNOSTI</b>           | <b>Brojnik</b>   | <b>Nazivnik</b>    | <b>Telemach</b> | <b>A1</b> | <b>HT</b> |
|--|--|--------------------|-----------------|-----------|-----------|
| <b>Neto profitna marža</b>                   | neto dobit   | prihodi od prodaje | 7,89%           | 8,78%     | 8,54%     |
| <b>Neto rentabilnost imovine (ROA)</b>       | neto dobit   | ukupna imovina     | 5,89%           | 5,67%     | 4,31%     |
| <b>Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)</b> | neto dobit   | vlastiti kapital   | 16,14%          | 20,01%    | 5,07%     |
| <b>EBIT marža</b>                            | poslovni prihodi - poslovni rashodi  | poslovni prihodi   | 9,00%           | 12,78%    | 11,28%    |
| <b>EBITDA marža</b>                          | poslovni prihodi - poslovni rashodi + amortizacija+ vrijednosna usklađenja | poslovni prihodi   | 19,79%          | 34,01%    | 42,95%    |

Izvor: Izrada autora prema Gonan Božac, M., „Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 286. – 296., Orsag, S., *Poslovne financije*, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, 2015., str. 100. – 116., [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](https://www.hrvatskitelekom.hr/godisnje-izvjesce-hr-2021.pdf) - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Financijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Neto profitna marža ukazuje na odnos neto dobiti i prihoda od prodaje, no pritom je u kontekstu sektorske konkurentnosti veoma važno istaknuti kako određeno poduzeće može unutar analizirane godine imati primjerice povećanje ostalih vanjskih troškova koji za krajnji cilj imaju povećanje produktivnosti i profitabilnosti u budućnosti, što izravno utječe na smanjenje neto dobit. Prema podacima prikazanim tablicom 8. vodeći operatori hrvatskog tržišta elektroničkih komunikacija postižu podjednaku neto profitnu maržu na razini od prosječno 8,4%.

Neto rentabilnost imovine ukazuje na razinu sposobnosti poduzeća da svojom aktivom maksimizira poslovni rezultat, no i pri tom je pokazatelju u kontekstu sektorske konkurentnosti važno istaknuti kako određeno poduzeće može unutar analizirane godine imati primjerice povećanje ostalih vanjskih troškova koji za krajnji cilj imaju povećanje produktivnosti i profitabilnosti u budućnosti, što izravno utječe na smanjenje neto dobiti. Prema podacima prikazanim tablicom 8. moguće je zaključiti kako su sva tri vodeća operatora podjednako uspješna u pogledu neto rentabilnosti imovine.

Rentabilnost vlastitog kapitala prikazuje odnos vlastitog kapitala u odnosu na ostvarenu neto dobit kao krajnji poslovni rezultat. No u kontekstu sektorske konkurentnosti, sukladno formuli za izračunu rentabilnosti vlastitog kapitala, visoko kapitalizirana poduzeća imat će slabiji rezultat, što je slučaj kod operatora HT prikazan tablicom 8., no u širem kontekstu stabilnosti poslovanja visoko kapitalizirana poduzeća u povoljnijem su konkurentskom položaju. Iz tog razloga, sektorski gledano, sukladno izračunu rentabilnosti vlastitog kapitala nije moguće konstatirati kako su operatori A1 i Telemach s većom rentabilnošću vlastitog kapitala u boljem konkurentskom položaju od više kapitaliziranog operatora HT.

EBIT<sup>103</sup> (*earnings before interest and taxes*) marža pokazatelj je profitabilnosti koji predstavlja zaradu prije kamata i poreza. EBIT marža ukazuje na profitabilnost poslovanja te je predstavlja iznimno pogodan pokazatelj profitabilnosti, no u kontekstu sektorske konkurentnosti objektivnije bi bilo sagledavati prihode od prodaje s obzirom da su upravo oni relevantni kada je riječ o uspjehu u obavljanju osnovne djelatnosti. Vodeći operatori hrvatskog tržišta elektroničkih komunikacija ostvaruju podjednaku EBIT maržu koja prema podacima prikazanim tablicom 8. iznosi prosječno 11,02%.

EBITDA<sup>104</sup> (*earnings before interest tax depreciation and amortization*) marža pokazatelj je profitabilnosti koji predstavlja zaradu prije kamata, poreza i amortizacije. EBITDA marža također predstavlja iznimno pogodan pokazatelj profitabilnosti, no u kontekstu sektorske konkurentnosti objektivnije bi bilo sagledavati prihode od prodaje s obzirom da su upravo oni relevantni kada je riječ o uspjehu u obavljanju osnovne djelatnosti. Prema podacima prikazanim tablicom 8. razvidno je kako operatori postižu posve različite EBITDA marže koje koreliraju s tržišnim udjelima iz grafikona 1. i 2., no kada se sagleda efekt amortizacije i vrijednosnih usklađenja tada su operatori podjednako uspješni, što u biti predstavlja ranije navedenu EBIT maržu.

---

<sup>103</sup> <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-ebitda/>, (04.02.2023.)

<sup>104</sup> <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-ebitda/>, (04.02.2023.)

Tablica 9. Odabrani pokazatelji aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

| <b>POKAZATELJI<br/>AKTIVNOSTI</b>         | <b>Brojnik</b>  | <b>Nazivnik</b>                  | <b>Telemach</b> | <b>A1</b> | <b>HT</b> |
|---|---|----------------------------------|-----------------|-----------|-----------|
| <b>Koeficijent obrtaja ukupne imovine</b> | ukupni prihodi  | ukupna imovina                   | 0,75            | 0,65      | 0,51      |
| <b>Koeficijent obrtaja potraživanja</b>   | prihodi od prodaje  | potraživanja od kupaca           | 3,09            | 4,79      | 5,10      |
| <b>Dani vezivanja potraživanja</b>        | 365   | koeficijent obrtaja potraživanja | 118,26          | 76,26     | 71,51     |
| <b>Koeficijent obrtaja obveza</b>         | poslovni rashodi-amortizacija-vrijed.usklađenje                             | obveze prema dobavljačima        | 4,23            | 7,17      | 3,03      |
| <b>Dani vezivanja obveza</b>              | 365   | koeficijent obrtaja obveza       | 86,27           | 50,89     | 120,40    |
| <b>Koeficijent obrtaja zaliha</b>         | materijani troškovi   | zalihe                           | 12,84           | 29,09     | 12,15     |
| <b>Dani vezivanja zaliha</b>              | 365   | koeficijent obrtaja zaliha       | 28,44           | 12,55     | 30,04     |
| <b>Novčani jaz</b>                        | Dani vezivanja zaliha + dani vezivanja potraživanja - dani vezivanja obveza |                                  | 60,43           | 37,91     | -18,85    |

Izvor: Izrada autora prema Gonan Božac, M., „Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 286. – 296., Orsag, S., *Poslovne financije*, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, 2015., str. 100. – 116., [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](https://www.hrvatskitelekom.hr) - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Koeficijent obrtaja ukupne imovine predstavlja odnos novo stvorene vrijednosti izražene kroz ukupne prihode poduzeća u odnosu na vrijednost ukupne imovine. Prema podacima prikazanim tablicom 9. moguće je zaključiti kako operator Telemach efikasnije koristi imovinu od svojih konkurenata te posjeduje odnos imovine i prihoda  $1/0,75$ , odnosno operator Telemach u 2021. godini realizirao je ukupne prihode na razini od  $\frac{3}{4}$  ukupne vrijednosti vlastite imovine. Operatori HT i A1 ne zaostaju značajno u tom kontekstu za operatorom Telemach, naime godišnja realizacija ukupnih prihoda na razini od  $\frac{1}{2}$  vrijednosti ukupne vlastite imovine može se smatrati izuzetnom te je shodno tome moguće zaključiti kako je industrija elektroničkih komunikacija veoma profitabilna. Također, važno je istaknuti kako poduzeća s većom vrijednošću aktive pretežno posjeduju niži koeficijent obrtaja ukupne imovine s obzirom da je rast vrijednosti ukupne imovine teško podupirati stalnim povećanjem prihoda te se shodno tome ne može zaključiti kako je poduzeće s manjom vrijednošću imovine i većim koeficijentom obrtaja ukupne imovine, u ovom slučaju operator Telemach, u povoljnijem konkurentskom položaju od operatora HT s većom vrijednošću ukupne imovine i nižim koeficijentom obrtaja ukupne imovine.

Koeficijent obrtaja potraživanja pokazatelj je aktivnosti koji predstavlja odnos ukupnih prihoda i potraživanja od kupaca. Sukladno tome, podaci prikazani tablicom 9. ukazuju kako prihodi operatora HT i A1 na godišnjoj razini premašuju potraživanja od kupaca za pet puta, dok prihodi operatora Telemach premašuju potraživanja od kupaca za tri puta na godišnjoj razini, što vodi zaključku kako su operatori HT i A1 uspješniji u pogledu upravljanja potraživanjima te do novca dolaze brže od operatora Telemach. No, pritom je važno istaknuti kako podatci od faktoringu nisu javno dostupni te je moguće kako operatori A1 i HT prodaju svoja potraživanja od kupaca na tržištu čime postaju uspješniji u pogledu koeficijenta obrtaja potraživanja no ostvaruju niže prihode zbog diskontnih cijena prilikom prodaje potraživanja.

Dani vezivanja potraživanja pokazatelj je aktivnosti izveden iz koeficijenta obrtaja potraživanja podijeljenog s 365 dana koliko ima jedna poslovna, odnosno kalendarska godina. Sukladno izračunu prikazanom u tablici 9. primjetno je kako su operatori HT i A1 gotovo dvostruko uspješniji u naplati svojih potraživanja od operatora Telemach.



Operatoru HT za naplatu potraživanja potrebno je prosječno 71 dan, operatoru A1 potrebno je 76 dana, dok je operatoru Telemach potrebno 118 dana. Također, i u ovom je slučaju važno istaknuti kako se u današnje vrijeme potraživanja otkupljuju na tržištu pri nižim cijenama, no informacije o otkupu ili prodaji potraživanja nisu javno dostupne u slučaju vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske.

Koeficijent obrtaja obveza pokazatelj je aktivnosti izveden na sličan način kao koeficijent obrtaja potraživanja, odnosno prikazuje odnos poslovnih rashoda umanjenih za vrijednosna usklađenja i amortizaciju, s obzirom da vrijednosnim usklađenjima i amortizacijom poduzeće smanjuje vrijednost imovine no realno ne duguje taj iznos, u odnosu na obveze prema dobavljačima. Sukladno tome, prema podacima prikazanim tablicom 9., poslovni rashodi umanjeni za vrijednosna usklađenja i amortizaciju operatora HT premašuju obveze prema dobavljačima tri puta, operatora Telemach četiri puta te operatora A1 sedam puta, što vodi zaključku kako su statistički najbrže plaćeni dobavljači operatora A1.

Dani vezivanja obveza pokazatelj je aktivnosti izveden iz koeficijenta obrtaja obveza podijeljenog s 365 dana koliko ima jedna poslovna, odnosno kalendarska godina. Sukladno izračunu prikazanom u tablici 9. primjetno je kako operator A1 svoje obveze podmiruje prosječno unutar 50 dana, operator Telemach prosječno unutar 86 dana, dok dobavljači operatora HT na plaćanje čekaju prosječno 120 dana.

Koeficijent obrtaja zaliha pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje odnos materijalnih troškova i zaliha kao sposobnosti poduzeća u generiranju nove vrijednosti uz minimalne zalihe, odnosno minimalne troškove zaliha s obzirom da zalihe iziskuju određena novčana sredstva i skladištenje, što povećava troškove poslovanja te podiže razinu nužnih obrtnih sredstava. Važno je napomenuti kako je koeficijent obrtaja zaliha veoma važan pokazatelj aktivnosti kada je riječ o poduzećima koja se bave proizvodnjom, no pristup politici zaliha značajno se izmijenio tijekom pandemije virusa COVID – 19 kao posljedica disrupcije lanaca opskrbe, što je zbog neizvjesnosti u pogledu dobave roba primoralo mnoga poduzeća da povećaju svoje zalihe bez obzira na cijenu s ciljem zadržavanja kontinuiteta poslovanja. Sukladno navedenom, koeficijent obrtaja zaliha trenutno ne predstavlja značajnu varijablu aktivnosti poslovanja koja ukazuje na sposobnost poduzeća da

generira novu vrijednost uz minimalne troškove zaliha. Prema podacima prikazanim tablicom 9. primjetno je kako operatori Telemach i HT posjeduju zalihe koje čine 1/12 ukupnih materijalnih troškova dok operator A1 drži značajno manje zalihe koje čine 1/29 ukupnih materijalnih troškova.

Dani vezivanja zaliha pokazatelj je aktivnosti izveden iz koeficijenta obrtaja zaliha podijeljenog s 365 dana koliko ima jedna poslovna, odnosno kalendarska godina. No, shodno ranije navedenom u trenutnoj disrupciji lanaca opskrbe pokazatelj dana vezivanja zaliha ne predstavlja značajnu sposobnost upravljanja zalihama s obzirom da je trenutno važno zadržati kontinuitet poslovanja bez obzira na troškove zaliha ili količine obrtnih sredstava nužnih za nabavu istih. Sukladno izračunu prikazanom u tablici 9. primjetno je kako operator A1 zalihe nabavlja prosječno svakih 12 dana u godini, operator Telemach svakih 28 dana, a operator HT svakih 30 dana.

Novčani jaz (*cash gap*) pokazatelj je aktivnosti izveden iz dana vezivanja zaliha i dana vezivanja potraživanja umanjeno za dane vezivanja zaliha te kao takav predstavlja razliku između broja dana plaćanja dobavljačima u odnosu na dane nužne za naplatu vlastitih potraživanja. Važnost ovog pokazatelja temelji se na činjenici kako je novčani jaz, u koliko postoji, nužno financirati te se problem u financiranju javlja u vidu zaduživanja, odnosno opterećivanja poslovanja troškovima kamata i transakcijskim troškovima. Prema podacima prikazanim tablicom 9., sukladno izračunu, prosječni novčani jaz operatora Telemach iznosi 60 dana, operatora A1 38 dana dok operator HT nema novčani jaz već poslovanjem može čak financirati dobavljače ili kupce prosječno 18 dana.

Tablica 10. Odabrani pokazatelji zaduženosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

| POKAZATELJI ZADUŽENOSTI                   | Brojnik                             | Nazivnik         | Telemach | A1     | HT     |
|---|-------------------------------------|------------------|----------|--------|--------|
| <b>Koeficijent zaduženosti aktive</b>     | ukupne obveze                       | ukupna imovina   | 63,50%   | 71,67% | 15,01% |
| <b>Koeficijent vlastitog financiranja</b> | kapital                             | ukupna imovina   | 36,50%   | 28,33% | 84,99% |
| <b>Koeficijent financiranja</b>           | ukupne obveze                       | kapital          | 1,74     | 2,53   | 0,18   |
| <b>Pokriće troškova kamata</b>            | poslovni prihodi - poslovni rashodi | kamate           | 8,23     | 9,06   | 22,60  |
| <b>Financijska poluga</b>                 | ukupna imovina                      | vlastiti kapital | 2,74     | 3,53   | 1,18   |

Izvor: Izrada autora prema Gonan Božac, M., „Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 286. – 296., Orsag, S., *Poslovne financije*, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, 2015., str. 100. – 116., [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#) - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Financijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Uspješnost poslovanja poduzeća često se sagledava u kontekstu zaduženosti, naime, poduzeća s niskom razinom duga posjeduju veći manevarski prostor u slučaju endogenih a posebno egzogenih utjecaja na poslovanje, kao što su primjerice bile pandemijske okolnosti poslovanja u 2020. i 2021. godini, posljedična disrupcija lanaca opskrbe koja je povećala troškove nabave zaliha, jačanje intenziteta suparništva na tržištu ili pojava novih tehnologija, što za posljedicu najčešće ima smanjenje novčanih primitaka ili povećanje novčanih izdataka. Takvi slučajevi iziskuju snažnu likvidnost ili nisku zaduženost kako bi se poduzeća mogla uspješno nositi s negativnim utjecajem egzogenih utjecaja na poslovanje.

Koeficijent zaduženosti aktive pokazatelj je zaduženosti koji prikazuje razinu ukupnih obveza u odnosu na ukupnu imovinu poduzeća. Ukupne obveze podrazumijevaju sve obveze poduzeća, odnosno obveze prema dobavljačima, zaposlenicima,

državi, financijskim institucijama itd., dok ukupna imovina predstavlja kolateral kojim se na tržištu duga može osigurati eventualna potreba za financiranjem poslovanja, stoga je koeficijent zaduženosti iznimno relevantan pokazatelj dužničkog položaja poduzeća. Prema podacima prikazanim tablicom 10., sukladno izračunu, ukupne obveze operatora HT iznose veoma niskih 15% ukupne aktive, dok operatori Telemach i A1 ne posjeduju toliko snažan položaj u pogledu zaduženosti aktive. Naime, ukupne obveze operatora Telemach iznose 63,50% ukupne imovine dok ukupne obveze operatora A1 iznose 71,67% ukupne imovine te je moguće zaključiti kako su operatori Telemach i A1 u mnogo nepovoljnijem položaju u slučaju tržišnih poremećaja pod utjecajem ranije spomenutih egzogenih promjena.

Koeficijent vlastitog financiranja prikazuje razinu eventualnih potreba poduzeća za tuđim sredstvima odnosom vlastitog kapitala poduzeća i ukupne imovine poduzeća. Prema podacima prikazanim tablicom 10., sukladno izračunu, operator HT posjeduje kapital i rezerve na razini od oko 7/8 vrijednosti ukupne imovine, što vodi zaključku kako je riječ o iznimno kapitaliziranom poduzeću. Operatori Telemach i A1 posjeduju kapital i rezerve na razini od oko 1/3 vrijednosti ukupne imovine te nisu u toliko povoljnom položaju.

Koeficijent financiranja prikazuje razinu pokrivenosti ukupnih obveza poduzeća vlastitim kapitalom, prema podacima prikazanim tablicom 10., sukladno izračunu, operator HT vlastitim kapitalom ne uspijeva pokriti samo 1/5 ukupnih obveza proisteklih iz poslovanja da dan 31.12.2021., što je moguće smatrati iznimno povoljnim dužničkim položajem društva. Operatori Telemach i A1 nisu u toliko povoljnom dužničkom položaju gledano prema koeficijentu financiranja s obzirom da ukupne obveze operatora Telemach premašuju kapital za 1,7 puta dok je operator A1 u još nepovoljnijem dužničkom položaju s obzirom da ukupne obveze premašuju kapital za 2,5 puta.

Pokriće troškova kamata prikazuje razliku poslovnih prihoda i poslovnih rashoda poduzeća u odnosu na troškove kamata, odnosno ukazuje na razinu eventualne potrebe za tuđim sredstvima financiranja. Prema podacima prikazanim tablicom 10., sukladno izračunu, razlika prihoda i rashoda poslovanja operatora HT premašuje iznos financijskih rashoda poslovanja, odnosno troškova kamata za 22,6 puta te je moguće zaključiti kako operator HT svojim poslovanjem može pokrivati 22,6 puta veće troškove kamata od

dosadašnjih, što predstavlja izuzetno povoljan dužnički položaj. Operatori Telemach i A1 nisu u toliko povoljnom dužničkom položaju kao operator HT, točnije, razlika prihoda nad rashodima operativnog poslovanja operatora Telemach premašuje troškove kamata za 8,2 puta, dok razlika prihoda nad rashodima operativnog poslovanja operatora Telemach premašuje troškove kamata za 9 puta. No, važno je istaknuti kako razlikom prihoda na rashodima poslovanja poduzeća izuzev troškova kamata moraju financirati i iznose glavnica po kreditima te je na današnjem financijskom tržištu prihvatljiva razina duga u prosječnim industrijama oko 5 puta EBITDA, što znači da se poduzeće na financijskom tržištu može zadužiti za iznos koji pet puta premašuje razliku prihoda nad rashodima poslovanja na godišnjoj razini.

Financijska poluga prikazuje odnos vrijednosti ukupne imovine u odnosu na kapital poduzeća, odnosno ukazuje razinu kapitalizacije kao indikator dužničkog položaja poduzeća. Naime, prema podacima prikazanim tablicom 10., sukladno izračunu, primjetno je kako operator HT posjeduje razinu kapitala koja gotovo u cijelosti odgovara vrijednosti ukupne imovine, odnosno ukupna imovina premašuje razinu kapitala za 1,18 puta. S obzirom na to da su aktiva, odnosno ukupna imovina, te pasiva, odnosno kapital i rezerve te dugoročne i kratkoročne obveze, bilancom izjednačeni moguće je uvidjeti koliko je povoljan dužnički položaj operatora HT. Naime, samo 15% ukupne pasive operatora HT iznose kratkoročne i dugoročne obveze te se 85% pasive odnosi na kapital i rezerve, što vodi zaključku kako operator HT posjeduje iznimno jaku financijsku polugu. Vrijednost ukupne imovine operatora Telemach premašuje razinu kapitala za 2,74 puta te mu ukupne obveze iznose 63,5 % pasive a kapital 36,5 %, dok u slučaju operatora A1 vrijednost ukupne imovine premašuje razinu kapitala za 3,53 puta te mu ukupne obveze iznose 71,6 % pasive a kapital 28,4 %. Operatori A1 i Telemach posjeduju znatno slabiju financijsku polugu od operatora HT, što posljedično može otežavati ili usporavati razvoj poslovanja zbog manjeg udjela kapitala u ukupnim obvezama.

Zaključno, sukladno analizi odabranih financijskih pokazatelja poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske moguće je zaključiti kako operator HT posjeduje mnogo povoljniji imovinski, financijski i dužnički položaj od operatora A1 i Telemach. Važno je istaknuti kako je operator Telemach najefikasniji u

pogledu korištenja imovine te je sposoban generirati godišnje prihode na razini  $\frac{3}{4}$  vrijednosti ukupne imovine što ukazuje na iznimu produktivnost. Naime, operatori su podjednako uspješni u pogledu ekonomičnosti poslovanja, ekonomičnosti financiranja, neto profitne marže, rentabilnosti imovine, rentabilnosti kapitala i EBIT marže. No, u pogledu likvidnosti, EBITDA marže, aktivnosti poslovanja, razine obveza i zaliha, novčanog jaza, količine kapitala i rezervi te snage financijske poluge moguće je zaključiti kako operator HT posjeduje superiornu konkurentsku snagu koja se temelji na obujmu imovine te snažnoj solventnosti. Takav položaj operatoru HT omogućava iznimne mogućnosti istraživanja i inoviranja, ulaganja u nove tehnologije, širenje infrastrukture i vlastitog spektra ponude te pruža, što je iznimno važno, mogućnost poslovanja u hipotetski najizazovnijim tržišnim uvjetima, a na koncu, što je veoma važno, stvara iznimno povoljne preduvjete održivu konkurentsku prednost.

#### **4.6. Analiza odabranih sektorskih pokazatelja profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu**

Svaki industrijski sektor odlikuju određene posebnosti te je veoma važno identificirati ključne sektorske pokazatelje relevantne za poslovanje s obzirom da sposobnost efikasnog upravljanja ključnim sektorskim posebnostima može najučinkovitijim konkurentima donijeti konkurentskom prednost u dugom roku. Stoga, u nastavku rada slijedi analiza sektorskih pokazatelja profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s ciljem identifikacije ključnih sektorskih posebnosti i njihova utjecaja na stvaranje održive konkurentске prednosti.

Tablica 11. Odabrani sektorski pokazatelji profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

| <b>Podaci za izračun profitabilnosti</b>             | <b>Telemach</b> | <b>A1</b>      | <b>HT</b>      | <b>Izvor</b>       |
|--|-----------------|----------------|----------------|--------------------|
| <b>A</b> Prihodi od prodaje                          | 1.444.720.000   | 3.402.505.000  | 6.825.279.486  | GFI                |
| <b>B</b> Broj zaposlenika                            | 585             | 1969           | 4427           | GFI                |
| <b>C</b> Broj prodajnih centara                      | 42              | 25             | 65             | web                |
| <b>D</b> Broj partnerskih prodajnih centara          | 44              | 64             | 29             | web                |
| <b>E</b> Ukupan broj prodajnih centara               | 86              | 89             | 94             | C+D                |
| <b>F</b> Potencijalan broj korisnika                 | 944.829         | 2.133.333      | 3.008.674      | TABLICA 3. (P. 1.) |
| <b>G</b> Stopa migracija na tržištu EK RH za 2021.   | 4,77%           | 4,77%          | 4,77%          | HAKOM              |
| <b>H</b> Potencijalan broj migriranih korisnika      | 45.068          | 101.760        | 143.514        | F*G/100            |
| <b>I</b> Troškovi osoblja                            | 132.568.000     | 374.876.000    | 1.069.667.381  | GFI                |
| <b>Izračun pokazatelja profitabilnosti</b>           | <b>Telemach</b> | <b>A1</b>      | <b>HT</b>      |                    |
| <b>J</b> Prosječni prihod po zaposleniku             | 2.469.606,84    | 1.728.037,07   | 1.541.739,21   | A/B                |
| <b>K</b> Prosječni prihod po prodajnom centru        | 16.799.069,77   | 38.230.393,26  | 72.609.356,23  | A/E                |
| <b>L</b> Prosječni prihod po korisniku - ARPU        | 1.529,08        | 1.594,92       | 2.268,53       | A/F                |
| <b>K</b> Potencijalna vrijednost migracija korisnika | 68.912.619,07   | 162.299.513,86 | 325.566.399,07 | H*L                |
| <b>N</b> Prosječna bruto plaća                       | 18.884,33       | 15.865,75      | 20.135,29      | I/B/12             |

Izvor: Izrada autora prema Buble, M., „Strateška kontrola“, U: Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 263. - 267., [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341), [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](https://www.godisnje-izvjesce.hr/2021/)  
 - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

Prosječni prihod po zaposleniku u izračunu prikazanom tablicom 11. prikazuje prosječnu razinu prihoda po zaposleniku u odnosu na ostvarene prihode od prodaje, odnosno prikazuje prosječan prihod po zaposleniku na godišnjoj razini. U tom kontekstu statistički najproduktivniji su zaposlenici operatora Telemach, naime, prosječan prihod po zaposleniku operatora Telemach iznosi gotovo 2,5 milijuna kuna na godišnjoj razini, prosječan prihod po zaposleniku operatora A1 iznosi 1,7 milijuna kuna na godišnjoj razini, dok prosječan prihod po zaposleniku operatora HT iznosi nešto više od 1,5 milijuna kuna na godišnjoj razini. No, veoma je važno istaknuti kako dobiveni rezultati nužno ne daju pravi odraz produktivnosti zaposlenika s obzirom da danas poduzeća unajmljuju radnu snagu od specijaliziranih agencija. Podaci o broju djelatnika koji rade u poduzeću izvan formalnog radnog odnosa nisu javno dostupni, stoga nije moguće sa sigurnošću utvrditi točnu produktivnost zaposlenika.

Prosječan prihod po prodajnom centru u izračunu prikazanom tablicom 11. prikazuje prosječnu razinu profitabilnosti prodajnih centara u odnosu na ostvarene prihode od prodaje, odnosno prikazuje prosječan prihod od prodaje po prodajnom centru na godišnjoj razini. Statistički najprofitabilnije prodajne centre posjeduje operator HT, naime, prosječan godišnji prihod svakog prodajnog centra operatora HT iznosi 72,6 milijuna kuna, prosječan godišnji prihod svakog prodajnog centra operatora A1 iznosi 38,2 milijuna kuna, dok prosječan godišnji prihod svakog prodajnog centra operatora Telemach iznosi 16,8 milijuna kuna.

Prosječan godišnji prihod po korisniku – ARPU (*average revenue per user*) prikazuje odnos ukupnih prihoda od prodaje na godišnjoj razini i broja korisnika operatora. Broj korisnika dobiven je izračunom autora prikazanim u tablici 4. (Prilog 1.) s obzirom da broj korisnika operatori ili regulatori nisu dužni javno objavljivati a važan je čimbenik konkurentnosti poslovanja s obzirom da upravo korisnici predstavljaju srž poslovanja operatora. Prema podacima prikazanim tablicom 11., sukladno izračunu, najveći prosječni prihod po korisniku na godišnjoj razini ostvaruje operator HT, odnosno ARPU operatora HT iznosi 2.268,53 kuna, što predstavlja 29,7 % veći ARPU od operatora A1 te 32,6 % veći ARPU od operatora Telemach u koliko se u postotnom udjelu usporede ARPU-i vodećih operatora. Prosječni godišnji prihod po korisniku operatora A1 iznosi



1.594,92 kune, dok prosječni godišnji prihod po korisniku operatora Telemach iznosi 1.529,08 kuna. Najveći prosječni prihod po korisniku u slučaju vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske moguće je sagledavati i kao pokazatelj premiumizacije usluge operatora čiji su korisnici usluge spremni plaćati po višim cijenama ili je riječ o korisnicima s većim obujmom usluga, poput primjerice poslovnih korisnika.

Potencijalna vrijednost migracija korisnika predstavlja umnožak broja migriranih korisnika prema godišnjoj stopi migracija, objavljen od strane HAKOM-a, te prosječnog godišnjeg prihoda po korisniku (ARPU), prikazanog izračunom u tablici 11. Prema podacima prikazanim tablicom 11., sukladno izračunu, potencijalna vrijednost migracija korisnika razmjerna je prihodima od prodaje vodećih operatora. Naime, prema izračunu operator HT je u 2021. godini migracijama potencijalnog broja korisnika potencijalno izgubio nešto više od 325 milijuna kuna, operator A1 potencijalno je izgubio nešto više od 162 milijuna kuna, dok je operator Telemach potencijalno izgubio približno 69 milijuna kuna. Izračun potencijalne vrijednosti migracija ne uključuje efekte sklapanja ugovora migriranih korisnika s konkurentskim operatorom na 12 ili 24 mjeseca a taj efekt može udvostručiti vrijednost migracije s obzirom da je u tom slučaju korisnik konkurenciji nedostupan jednu ili dvije godine.

Prosječna bruto plaća veoma je važan pokazatelj konkurentnosti poduzeća na tržištu, naime, većim je plaćama moguće privlačiti kompetentne ljudske potencijale, kako na tržištu rada, tako i izvan tržišta rada. Poduzećima koja nastoje graditi konkurentsku prednost i nuditi dodanu vrijednost po višoj cijeni, troškovi osoblja ne smiju predstavljati ograničavajući čimbenik već primanja moraju biti stimulativna kako bi zaposlenici bili motivirani integrirati i sprovesti strategiju u svaki segment poslovnih operacija, kao jedinom pravom putu ka ostvarenju misije poduzeća. Prema podacima prikazanim tablicom 11. zaposlenici operatora HT primaju najveću bruto plaću u iznosu od 20.135,29 kuna, što u usporedbi s ostalim operatorima iznosi 6,2 % više od zaposlenika operatora Telemach te čak 21,2 % više od zaposlenika operatora A1. Također, prema podacima prikazanim tablicom 12., primjetna je korelacija prosječnog godišnjeg prihoda po korisniku (ARPU) te prosječnih bruto plaća u slučaju sva tri vodeća operatora, što upućuje na zaključak kako operatori svoje zaposlenike plaćaju sukladno učincima, odnosno

poslovnim rezultatima. Takav pristup formiranju politike plaća može se smatrati motivirajućim, što pozitivno utječe na stvaranje kompetitivne organizacijske klime.

Zaključno, sukladno analizi sektorskih pokazatelja profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske moguće je zaključiti kako operator HT posjeduje najbolju sektorsku profitabilnost. Operator HT posjeduje oko 30% veći prosječni prihod po korisniku što ukazuje na postizanje premijskih cijena ili pružanje većeg obujma usluga korisnicima kao ključnog poslovnog cilja, odnosno krune konkurentnosti. Također, operator HT posjeduje 90% profitabilnije prodajne centre od operatora A1 te 332% profitabilnije prodajne centre od operatora Telemach, što dodatno potvrđuje sektorsko vodstvo u kontekstu produktivnosti. Politika plaća operatora HT odražava punu svijest uloge ljudskih potencijala u postizanju poslovnih ciljeva i nositelja jedinstvenih sposobnosti na kojima počiva cjelokupno poslovanje te svojim zaposlenicima isplaćuje sektorski najkonkurentnije plaće. Takav pristup predstavlja poslovnu izvrsnost i jamči privlačenje najkompetentnijih ljudskih potencijala kao ključnih dionika održivog poslovanja u dugom roku.

#### **4.7. Analiza odabranih financijskih pokazatelja aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu**

Konkurentsku prednost moguće je, sukladno ranije navedenom u Poglavlju 2., postizati diferencijacijom poslovanja i troškovnim vodstvom, bilo na užem ili širem segmentu. Analiza aktivnosti suparnika osnova je konkurentskog pozicioniranja, odnosno osnova je postavljanja strategije poduzeća u odnosu na tržišne prilike, vlastite mogućnosti i snagu konkurenata. Kako bi bilo moguće utvrditi konkurentski položaj suparnika potrebno je detektirati specifične sposobnosti kojima konkurenti na tržištu nastoje ostvarivati konkurentsku prednost. Sukladno tome, u nastavku rada slijedi analiza odabranih pokazatelja aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u mikro i makro segmentu.

Tablica 12. Odabrani financijski pokazatelji aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu u HRK - mikrosegment

| <b>Podaci za izračun aktivnosti</b>                                     | <b>Telemach</b> | <b>A1</b>     | <b>HT</b>     | <b>Izvor</b> |
|---|-----------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>A</b> Troškovi osoblja   | 132.568.000     | 374.876.000   | 1.069.667.381 | GFI          |
| <b>B</b> Marketinški troškovi   | 56.113.000      | 162.787.000   | 87.411.913    | GFI          |
| <b>C</b> Materijalni troškovi   | 897.156.000     | 1.762.423.000 | 2.179.872.161 | GFI          |
| <b>D</b> Troškovi prodajnih naknada                                     | 4.982.000       | 86.863.000    | 53.574.999    | GFI          |
| <b>E</b> Prihodi od prodaje   | 1.444.720.000   | 3.402.505.000 | 6.825.279.486 | GFI          |
| <b>Izračun pokazatelja aktivnosti</b>                                   | <b>Telemach</b> | <b>A1</b>     | <b>HT</b>     |              |
| <b>F</b> Odnos troškova osoblja i prihoda od prodaje                    | 0,0918          | 0,1102        | 0,1567        | A/E          |
| <b>G</b> Odnos marketinških troškova i prihoda od prodaje               | 0,0388          | 0,0478        | 0,0128        | B/E          |
| <b>H</b> Odnos materijalnih troškova i prihoda od prodaje               | 0,6210          | 0,5180        | 0,3194        | C/E          |
| <b>I</b> Odnos troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje          | 0,0034          | 0,0255        | 0,0078        | D/E          |
| <b>J</b> Odnos nužnih troškova i prihoda od prodaje – odabrani segmenti | 0,7550          | 0,7015        | 0,4968        | F+G+H+I      |

Izvor: Izračun autora prema [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341),  
[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf](#) (hrvatskitelekom.hr)  
 - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#) (pristupljeno 06.12.2022.)

#### 4.7.1. Odnos troškova osoblja i prihoda od prodaje

Odnos troškova osoblja i prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje pri kojoj je razini troškova osoblja poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti, odnosno prikazuje koliko je jedinica troškova osoblja potrebno za generiranje nove jedinice prihoda od prodaje.

$$\text{Odnos troškova osoblja i prihoda od prodaje} = \frac{\text{troškovi osoblja}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Pri analizi odnosa troškova osoblja i prihoda od prodaje, troškovi osoblja predstavljaju sredstva nužna za generiranje nove vrijednosti te je konkurent s najnižim troškovima osoblja po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji.

Prema podacima prikazanim tablicom 12., sukladno izračunu, najkonkurentniji su ljudski potencijali operatora Telemach, naime za generiranje jedne kune prihoda od prodaje operatoru Telemach nužno je 0,09 kuna troškova osoblja, operatoru A1 za generiranje jedne kune prihoda od prodaje nužno je 0,11 kuna troškova osoblja, dok je operatoru HT za generiranje jedne kune prihoda nužno 0,15 kuna troškova osoblja.

#### 4.7.2. Odnos marketinških troškova i prihoda od prodaje

Odnos marketinških troškova i prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje pri kojoj je razini marketinških troškova poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti, odnosno prikazuje koliko je jedinica marketinških troškova potrebno za generiranje nove jedinice prihoda od prodaje.

$$\text{Odnos marketinških troškova i prihoda od prodaje} = \frac{\text{marketinški troškovi}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Pri analizi odnosa marketinških troškova i prihoda od prodaje, marketinški troškovi predstavljaju sredstva nužna za generiranje nove vrijednosti te je konkurent s najnižim marketinškim troškovima po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji. Izuzev navedenog, odnos marketinških troškova i prihoda od prodaje predstavlja svojevrsni pokazatelj tržišne snage marke, naime, što je manje sredstava potrebno ulagati u marketinške aktivnosti, uz neizmijenjen konkurentski tržišni položaj, to je snaga marke na tržištu veća.

Prema podacima prikazanim tablicom 12., sukladno izračunu, marketinški najkonkurentnije posluje operator HT kojem je za generiranje jedne kune prihoda od prodaje potrebno uložiti 0,01 kuna u marketinške aktivnosti, operatoru Telemach je za generiranje jedne kune prihoda od prodaje potrebno uložiti 0,03 kune u marketinške aktivnosti, dok je operatoru A1 za generiranje jedne kune prihoda od prodaje potrebno uložiti 0,04 kune u marketinške aktivnosti.

#### 4.7.3. Odnos materijalnih troškova i prihoda od prodaje

Odnos materijalnih troškova i prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje pri kojoj je razini materijalnih troškova poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti, odnosno prikazuje koliko je jedinica materijalnih troškova potrebno za generiranje nove jedinice prihoda od prodaje.

$$\text{Odnos materijalnih troškova i prihoda od prodaje} = \frac{\text{materijalni troškovi}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Pri analizi odnosa materijalnih troškova i prihoda od prodaje, materijalni troškovi predstavljaju sredstva nužna za generiranje nove vrijednosti te je konkurent s najnižim materijalnim troškovima po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji.

Prema podacima prikazanim tablicom 12., sukladno izračunu, u pogledu materijalnih troškova najkonkurentnije posluje operator HT, naime, operator HT za generiranje jedne kune prihoda od prodaje u materijalne troškove mora utrošiti 0,3 kune, operator A1 za generiranje jedne kune prihoda od prodaje u materijalne troškove mora utrošiti 0,5 kuna, dok operator Telemach za generiranje jedne kune prihoda od prodaje u materijalne troškove mora utrošiti 0,6 kuna.

#### 4.7.4. Odnos troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje

Odnos troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje pri kojoj je razini troškova prodajnih naknada poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti, odnosno prikazuje koliko je jedinica troškova prodajnih naknada potrebno nadoknaditi partnerima za generiranje nove jedinice prihoda od prodaje.

$$\text{Odnos troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje} = \frac{\text{troškovi prodajnih naknada}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Pri analizi odnosa troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje, troškovi prodajnih naknada predstavljaju sredstva nužna za generiranje nove vrijednosti te je konkurent s najnižim troškovima prodajnih naknada po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji. Također, odnos troškova prodajnih naknada i prihoda od prodaje svojevrsni je pokazatelj razine ovisnosti poduzeća o posredništvu, naime, sve što je odnos posredničkih troškova i prihoda od prodaje veći time je i razina ovisnosti o posredništvu veća a posljedično i poslovanje rizičnije.

Prema podacima prikazanim tablicom 12., sukladno izračunu, najkonkurentnije partnerstvo posjeduje operator Telemach, naime, operator Telemach za generiranje jedne kune prihoda od prodaje svojim partnerima nadoknađuje 0,0034 kuna, operator HT za generiranje jedne kune prihoda od prodaje svojim partnerima nadoknađuje 0,0078 kuna, dok se operator A1 u svojem poslovanju najviše oslanja na partnere te za svaku kunu prihoda od prodaje svojim partnerima nadoknađuje 0,0255 kuna.

#### 4.7.5. Odnos nužnih troškova i prihoda od prodaje

Odnos nužnih troškova i prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje razinu nužnih troškova pri kojoj je poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti, odnosno prikazuje koliko je jedinica nužnih troškova potrebno za generiranje nove jedinice prihoda od prodaje.

$$\text{Odnos nužnih troškova i prihoda od prodaje} = \frac{\text{nužni troškovi}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Pri analizi odnosa nužnih troškova i prihoda od prodaje, nužni troškovi predstavljaju sredstva nužna za generiranje nove vrijednosti te je konkurent s najnižim nužnim troškovima po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji. Važno je istaknuti kako se nužni troškovi razlikuju ovisno o industrijskim specifičnostima te kako nužni troškovi ne predstavljaju okvir precizno zadanih troškova već ga je nužno prilagođavati specifičnim potrebama.

Prema podacima prikazanim tablicom 12., sukladno izračunu, najkonkurentnije posluje operator HT, naime, operator HT za generiranje jedne kune prihoda od prodaje troši 0,50 kuna na nužne troškove. Operator A1 za generiranje jedne kune prihoda od prodaje troši 0,70 kuna na nužne troškove, dok operator Telemach za generiranje jedne kune prihoda od prodaje troši 0,75 kuna na nužne troškove.

Zaključno, sukladno analizi aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u mikrosegmentu moguće je zaključiti kako operator HT posjeduje najkonkurentnije poslovanje u pogledu produktivnosti, iznimne snage marke i veoma niske razine partnerske ovisnosti, što predstavlja povoljne preduvjete za održivu konkurentsku prednost.



Tablica 13. Odabrani financijski pokazatelji aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu u HRK - makrosegment

| <b>Podatci za izračun aktivnosti</b>  | <b>Telemach</b>  | <b>A1</b>         | <b>HT</b>         | <b>Izvor</b> |
|---|------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>A</b> Dugotrajna imovina   | 1.249.955.000    | 4.159.138.000     | 8.901.484.263     | GFI          |
| <b>B</b> Prihodi od prodaje   | 1.444.720.000    | 3.402.505.000     | 6.825.279.486     | GFI          |
| <b>C</b> Poslovni rashodi   | 1.315.201.000    | 3.006.602.000     | 6.137.107.315     | GFI          |
| <b>D</b> Kratkotrajna imovina   | 686.524.000      | 1.178.191.000     | 4.821.334.019     | GFI          |
| Dugoročne obveze  | 784.211.000      | 2.227.342.000     | 653.927.276       | GFI          |
| Kratkoročne obveze  | 445.467.000      | 1.597.726.000     | 1.406.323.110     | GFI          |
| <b>E</b> Ukupne kratkoročne i dugoročne obveze                              | 1.229.678.000,00 | 3.825.068.000,00  | 2.060.250.386,00  | GFI          |
| <b>F</b> Dugotrajna imovina+poslovni rashodi                                | 2.565.156.000,00 | 7.165.740.000,00  | 15.038.591.578,00 | GFI          |
| <b>G</b> Kratkotrajna imovina-ukupne obveze                                 | -543.154.000,00  | -2.646.877.000,00 | 2.761.083.633,00  | GFI          |
| <b>Izračun pokazatelja aktivnosti</b>                                       | <b>Telemach</b>  | <b>A1</b>         | <b>HT</b>         |              |
| <b>H</b> Odnos dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje | 1,78             | 2,11              | 2,20              | F/B          |
| <b>I</b> Odnos poslovnih rashoda i prihoda od prodaje                       | 0,91             | 0,88              | 0,90              | C/B          |
| <b>J</b> Odnos kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje  | -0,38            | -0,78             | 0,40              | G/B          |

Izvor: Izrada autora prema [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341),  
[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268), [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf](#) (hrvatskitelekom.hr)  
 - dekonsolidirano i konvertirano prema fiksnom tečaju konverzije 7.53450 za CRNOGORSKI TELEKOM A.D. prema [Financijski izvještaji - Crnogorski Telekom](#), (pristupljeno 06.12.2022.)

#### 4.7.6. Odnos dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje

Odnos dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje konkurentski položaj pri kojem je poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti u odnosu na vrijednost angažirane dugotrajne imovine i poslovnih rashoda, odnosno prikazuje koliko je jedinica dugotrajne imovine i poslovnih rashoda potrebno za generiranje jedinice nove vrijednosti.

$$\text{Odnos dugotrajne imovine, poslovnih rashoda i prihoda od prodaje} = \frac{\text{dugotrajna imovina} + \text{poslovni rashodi}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

U izračun odnosa dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje nije uključena kratkotrajna imovina s obzirom da upravo dugotrajna imovina predstavlja osnovna sredstva kojima poduzeća stvaraju novu vrijednost. Ukoliko bi se u izračun uključila i kratkotrajna imovina tada bi poduzeća s većom količinom novca, većim zalihama roba ili repromaterijala, koje poduzeća u današnje vrijeme akumuliraju kao posljedicu disrupcije lanaca opskrbe ili značajnim potraživanjima od kupaca zbog poteškoća s naplatom i sl., bila manje konkurentna zbog veće vrijednosti ukupne imovine, što u pogledu konkurentske sposobnosti ne bi odražavalo pravo stanje.

Dugotrajna imovina i poslovni rashodi predstavljaju sredstva nužna za generiranje jedinice nove vrijednosti te je konkurent s najmanjom vrijednošću angažiranja dugotrajne imovine i poslovnih rashoda po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji i posjeduje superioran konkurentski položaj u odnosu na tržišne suparnike, odnosno posjeduje određenu vrstu konkurentske prednosti.

Prema podacima prikazanim tablicom 13., sukladno izračunu odnosa dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje, operatoru Telemach je za generiranje jedne kune prihoda od prodaje potrebno 1,78 kuna vrijednosti dugotrajne imovine i poslovnih rashoda, operatoru A1 za generiranje jedne kune prihoda od prodaje potrebno je 2,11 kuna vrijednosti dugotrajne imovine i poslovnih rashoda, dok je operatoru HT za generiranje jedne kune prihoda od prodaje potrebno 2,20 kuna vrijednosti dugotrajne imovine i poslovnih rashoda, što ukazuje kako operator Telemach posjeduje superioran

konkurentski položaj, odnosno konkurentsku sposobnost koja mu na tržištu donosi određenu vrstu konkurentске prednosti.

#### *4.7.7. Odnos poslovnih rashoda i prihoda od prodaje*

Odnos poslovnih rashoda i prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje konkurentski položaj pri kojem je poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti u odnosu na vrijednost poslovnih rashoda, odnosno prikazuje koliko je jedinica poslovnih rashoda utrošeno pri generiranju jedinice nove vrijednosti.

$$\text{Odnos poslovnih rashoda i prihoda od prodaje} = \frac{\text{poslovni rashodi}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Ostali poslovni prihodi te financijski prihodi nisu obuhvaćeni izračunom s obzirom da je fokus analize konkurentskog položaja poduzeća na konkurentnosti poslovanja temeljenog na osnovnoj djelatnosti.

Financijski rashodi poslovanja nisu obuhvaćeni izračunom s obzirom da je fokus izračuna na ukupnom iznosu utrošenih sredstava u pogledu materijalnih troškova, troškova osoblja, amortizacije, vrijednosnih usklađenja, rezerviranja i ostalih troškova te je financiranje tuđim sredstvima legitiman način poslovanja.

Poslovni rashodi predstavljaju sredstava nužna za generiranje jedinice nove vrijednosti te je konkurent s najnižom vrijednošću angažiranja poslovnih rashoda po jedinici nove vrijednosti najkonkurentniji, te posjeduje superioran konkurentski položaj u odnosu na tržišne suparnike, odnosno posjeduje određenu vrstu konkurentске prednosti.

Prema podacima prikazanim tablicom 13., sukladno izračunu odnosa poslovnih rashoda i prihoda od prodaje, operator A1 generira jednu kunu prihoda od prodaje uz 0,88 kuna poslovnih rashoda, operator HT generira jednu kunu prihoda od prodaje uz 0,90 kuna poslovnih rashoda, dok operator Telemach generira jednu kunu prihoda uz 0,91 kuna poslovnih rashoda, što ukazuje kako operator A1 posjeduje superioran konkurentski položaj, odnosno konkurentsku sposobnost koja mu na tržištu donosi određenu vrstu konkurentске prednosti.

#### 4.7.8. Odnos kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje

Odnos kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje pokazatelj je aktivnosti koji prikazuje konkurentski položaj pri kojem je poduzeće sposobno generirati novu jedinicu vrijednosti vlastitim sredstvima, odnosno ukazuje je li i u kojoj mjeri poduzeće ovisno o tuđim sredstvima pri generiranju jedinice nove vrijednosti neovisno o tome je li riječ o robi, uslugama ili novcu. U koliko je rezultat pozitivan, svaka vrijednost veća od nule predstavlja jediničnu vrijednost kojom vrijednost kratkotrajne imovine premašuje ukupne obveze po svakoj jedinici prihoda od prodaje. U koliko je rezultat negativan, svaka vrijednost manja od nule predstavlja jediničnu vrijednost tuđih sredstava u svakoj jedinici prihoda od prodaje.

$$\text{Odnos kratkotrajne imovine, ukupnih obveza te prihoda od prodaje} = \frac{\text{kratkotrajna imovina} - \text{ukupne obveze}}{\text{prihodi od prodaje}}$$

Izvor: Izrada autora

Odnos kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje predstavlja konkurentski položaj pri kojem je poduzeće sposobno stvarati novu vrijednosti u uvjetima koji ne zahtijevaju prodaju dugotrajne imovine u svrhu podmirivanja dugoročnih i kratkoročnih obveza te je u tom slučaju riječ o superiornom konkurentskom položaju. U suprotnom, u koliko je poduzeće primorano prodavati dugotrajnu imovinu za potrebe podmirivanja dugoročnih i kratkoročnih obveza tada je riječ o inferiornom konkurentskom položaju.

Mogući ishodi:

$n \leq 0$  → poduzeće je ovisno o tuđim sredstvima te je n-negativan rezultat jednak udjelu tuđih sredstava u svakoj jedinici prihoda od prodaje

$n = 0$  → poduzeće nije ovisno o tuđim sredstvima a vrijednost kratkotrajne imovine jednaka je vrijednosti ukupnih obveza

$n \geq 0$  → poduzeće nije ovisno o tuđim sredstvima te je n-pozitivan rezultat jednak vrijednosti kojom kratkotrajna imovina nadmašuje ukupne obveze u svakoj jedinici prihoda od prodaje.

Pri izračunu odnosa kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje, superioran konkurentski položaj posjeduje poduzeće koje nije ovisno o tuđim sredstvima, a konkurentska snaga odražava se u razlici vrijednosti između analiziranih konkurenata. Konkurent koji posjeduje značajnu konkurentsku snagu u dugom će roku biti sposobniji održavati ili stjecati tržišni udio s obzirom da će upravo zbog financijske snage moći braniti ili osvajati tržišni udio neovisno o razini tržišnih cijena, odnosno moći će uživati superioran konkurentski položaj u slučaju izazovnih tržišnih prilika te prodavati proizvode ili pružati usluge po najnižim tržišnim cijenama. Također, pri izračunu konkurentske snage u drugom je koraku vrlo važno utvrditi postoje li matična društva i obveze prema matičnim društvima te je prema potrebi isti izračun moguće primijeniti i za matično društvo kako bi se precizno utvrdile mogućnosti određenog konkurenta koje mu omogućavaju ili ograničavaju konkuriranje.

Prema podacima prikazanim tablicom 13., sukladno izračunu odnosa kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje, operator HT novu vrijednost generira vlastitim sredstvima te mu kratkotrajna imovina premašuje ukupne obveze za 0,40 kuna po svakoj jedinici prihoda od prodaje. Operator Telemach generira 0,38 kuna svake jedinice prihoda od prodaje tuđim sredstvima, dok operatora A1 generira 0,78 kuna svake jedinice prihoda od prodaje tuđim sredstvima. Konkurentska snaga proizlazi iz superiornog konkurentskog položaja operatora HT nad operatorom Telemach za 95%, odnosno 195 % nad operatorom A1. Također, važno je istaknuti kako je sukladno izračunu odnosa kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje moguće predvidjeti ekspanzivne kapacitete i otpornost konkurenata s obzirom na očite mogućnosti generiranja prihoda od prodaje vlastitim sredstvima.

Zaključno, sukladno analizi aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u makrosegmentu moguće je zaključiti kako operator Telemach posjeduje superioran konkurentski položaj u pogledu odnosa dugotrajne imovine i poslovnih rashoda te prihoda od prodaje koja mu na tržištu donosi određenu vrstu konkurentske prednosti, odnosno mogućnost formiranja niže tržišne cijene u nastojanju da povećava tržišni udio.

Operator A1 posjeduje superioran konkurentski položaj u pogledu odnosa poslovnih rashoda i prihoda od prodaje koja mu na tržištu donosi određenu vrstu konkurentске prednosti, odnosno mogućnost formiranja niže tržišne cijene u nastojanju da povećava tržišni udio.

Operator HT posjeduje superioran konkurentski položaj u pogledu odnosa kratkotrajne imovine i ukupnih obveza te prihoda od prodaje koji mu uz značajan tržišni udio prema prihodima od prodaje prikazan ranije grafikonom 1., značajan tržišni udio prema broju korisnika prikazan ranije grafikonom 2., značajnu infrastrukturnu prednost prikazanu ranije u poglavlju 4.3. te posjedovanje svojevrsnog „cjenovnog jarka“ prikazanog u Prilogu. 2, a utemeljenog na mogućnostima određivanja najnižih i najviših tržišnih cijena, omogućava zadržavanje tržišnog vodstva i efikasnu obranu u slučaju izazovnih tržišnih prilika u dugom roku.

## **5. Suzbijanje migracija korisnika - strateška prilika za jačanje konkurentnosti operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske**

Migracije korisnika moguće je sagledavati kao odraz nezadovoljstva korisnika cijenom, kvalitetom i obujmom ponude te načinom usluživanja. S obzirom na ranije navedenu tezu kako korisnici predstavljaju srž postojanja operatora, operatori bi trebali sustavno pristupiti rješavanju problema migracija korisnika.

Važno je pritom istaknuti kako, sukladno izračunu prikazanom tablicom 3. (Prilog 1.), migracije korisnika iznose 4,77 % ukupnih tržišnih prihoda na godišnjoj razini, no u koliko se tome pridodaju i efekti sklapanja ugovora migriranih korisnika s konkurentskim operatorima na razdoblje od 12 do 24 mjeseca, čime postaju tržišno nedostupni dvije poslovne godine, tada se vrijednost migracija može protegnuti do 8,64 % ukupnih prihoda tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, odnosno između 500 milijuna kuna i 1 milijarde kuna.

Nepisano je pravilo kako su za privlačenje novih korisnika dozvoljeni i uvjeti povoljniji od tržišnih, dok se u racionalno – iracionalnom kontekstu odnosa s postojećim korisnicima pretežno nude ponude „više za više“, posebice u vrijeme ljetnih i zimskih praznika. Trend povećanja migracija korisnika usluga elektroničkih komunikacija, posebno u pokretnoj mreži, moguće je očekivati i u budućnosti s obzirom da korisnici usluga nisu posve indiferentni na cijenu koju plaćaju, na uslugu koja im se pruža, kao ni način na koji ih se uslužuje. Sukladno tome, postavlja se pitanje hoće li u budućnosti diferentan pristup postojećim i novim korisnicima postati oportunitetni trošak operatora?

U koliko se sagleda činjenica kako korisnici napuštaju i vodećeg operatora,<sup>105</sup> tada je moguće zaključiti kako uslugom nisu zadovoljeni svi racionalno – iracionalni elementi zadovoljstva korisnika usluga elektroničkih komunikacija. Naime, razloge migracija korisnika nije moguće utvrditi s velikom sigurnošću, izuzev anketiranja nekoliko tisuća migriranih korisnika, no moguće je pretpostaviti kako je cijena usluga vodeći razlog

---

<sup>105</sup> [GODISNJE\\_IZVJESCE\\_HR\\_2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](#), (pristupljeno 06. 12.2022.)

migriranja korisnika u koliko se ponovno sagleda činjenica da i operator HT, kao operator s najvećim infrastrukturnim kapacitetom, gubi korisnike.

Takav zaključak upućuje na racionalnost korisnika koji nisu spremni plaćati uslugu po višoj cijeni od konkurentske ili iracionalnost korisnika koji smatraju da bi na određen način trebali biti nagrađeni za lojalnost s obzirom da istu ili sličnu uslugu mogu potražiti i po nižoj cijeni kao najčešćem i najefikasnijem sredstvu privlačenja konkurentskih korisnika.

Diskusija oko pitanja ljudske racionalnosti i iracionalnosti stara je više stoljeća te se mnogo poznatih antropologa, filozofa, sociologa, psihologa, bihevioralnih ekonomista, itd., bavilo ili se i danas bavi tim pitanjem, a upravo je racionalno–iracionalna komponenta presudna za formiranje tržišne ponude.

Kako pristupiti formiranju ponude? Kako privući ili zadržati korisnike? Treba li tržišna ponuda zadovoljavati racionalne ili iracionalne elemente?

Tim pitanjima, u pogledu tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, moguće je pristupiti na način da ponude operatora budu formirane na način da sadrže racionalne i iracionalne elemente zadovoljavanja potreba korisnika.

Racionalni element zadovoljavaju sva tri vodeća operatera s obzirom da su kvaliteta i obujam ponude naznačeni cijenom za koju operatori smatraju da je konkurentna a korisnici potom odlučuju koja je najkonkurentnija. Iracionalni element ponude nije primjetno zadovoljen, što upućuje na zaključak kako je upravo iracionalni element mogući uzrok migracija korisnika usluga.

Uvođenje programa lojalnosti može biti veoma efikasno rješenje nedostatka iracionalne komponente ponude kojim bi se postojeći korisnici nagradili prigodnim pogodnostima s elementima zadovoljavanja iracionalnih potreba. Sukladno tome, vodeći operatori trebaju analizirati koliki je postotak prosječnog godišnjeg prihoda po korisniku (ARPU) isplativo vratiti postojećim korisnicima kako bi se zadovoljio iracionalni element ponude koji ima potencijala suzbiti ili smanjiti migracije korisnika.

Operator koji uvede efikasan program lojalnosti za postojeće korisnike neminovno će posjedovati konkurentski položaj koji u dužem roku može osigurati stabilnost broja



korisnika uz rast "*goodwill*" koji će zasigurno pridonijeti smanjenju troškova privlačenja novih korisnika i povećanju broja novih korisnika kao izravnu posljedicu tržišnog repositioniranja. Posljedični rast broja korisnika pozitivno će utjecati na rast prihoda i rast tržišnog udjela uz minorno povećanje troškova poslovanja zbog specifičnosti djelatnosti s obzirom da troškovi infrastrukture ne koreliraju s brojem korisnika. Racionalno-iracionalni pristup korisnicima u dugom roku ima puni potencijal stvaranja konkurentske prednosti, posebice u tržišnim prilikama kada nije realno očekivati značajan rast tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prikazanoj u Prilogu 1.

## 6. Zaključak

Konkurentnost se unutar određene industrije može sagledavati kao razlika uspješnog ili manje uspješnog poslovanja u odnosu na druge tržišne suparnike. Konkurentnost je prije svega rezultat kvalitetne pripreme i provedbe strategije kao sposobnosti predviđanja, upravljanja, uviđanja i prilagođavanja unutarnjim i vanjskim čimbenicima okoline poduzeća s fokusom na maksimizaciju koristi svih interesnih skupina.

Konkurentna prednost predstavlja sposobnost generiranja nove ili dodane vrijednosti za kupce na razini koja premašuje troškove proizvodnje ili usluživanja uspješnije od svih ostalih tržišnih suparnika. Sposobnost pronalaženja rješenja s potencijalom efektivnog zadovoljavanja interesa kupaca i dobavljača efikasnije od konkurenata ili supstitutivnih dobara i usluga u dugom roku, usprkos suprotstavljenim interesima svih dionika, moguće je definirati kao održivu konkurentsku prednost.

Postizanje konkurentne prednosti aspiracija je svakog poduzeća s određenom misijom, u suprotnom nije izvjesno hoće li poduzeće uspjeti ostvariti svoju misiju nadmećući se u jednoj od najdinamičnijoj dimenziji, tržištu.

Način postizanja održive konkurentne prednosti prepušten je strateškoj promišljenosti, inovativnosti, kreativnosti, ključnim resursima, jedinstvenim sposobnostima, financijskim mogućnostima te harmonizaciji poduzeća s okolinom.

Postizanje održive konkurentne prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske ponajprije ovisi o infrastrukturnim i financijskim resursima. Ključni infrastrukturni resursi poglavito se odnose na, konkurentski superiornu pokrivenost GSM mrežom, konkurentski superiornu brzinu i pokrivenost širokopojasnog pristupa u pokretnoj mreži četvrte i pete generacije, konkurentski superiornu dostupnost NGA infrastrukture za širokopojasni pristup u nepokretnoj mreži te kvaliteta i obujam ponude usluga zemaljske i IPTV televizije. Financijski resursi podrazumijevaju optimalnu količinu vlastitih financijskih sredstava dostatnih za održivo poslovanje.

Jedinstvene sposobnosti uvjetne za održivu konkurentsku prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske predstavlja sposobnost stvaranja konkurentski superiorne ponude, konkurentski superiorna sposobnost prodaje,

konkurentski superiorna sposobnost privlačenja novih korisnika, konkurentski superiorna sposobnost zadržavanja postojećih korisnika te konkurentski superiorna sposobnost migracije postojećih korisnika iz *prepaid* odnosa u *postpaid* odnos, konkurentski superiorna sposobnost marketinškog pozicioniranja koje omogućava postizanje premijskih cijena, konkurentski superiorna produktivnost, efikasnost, profitabilnost, operativna i organizacijska izvrsnost te konkurentski superiorna sposobnost privlačenja i nagrađivanja kompetentnih ljudskih potencijala kao jamaca održive budućnosti temeljene na tržišnoj etici, znanju, kreativnosti i inovativnosti.

Tržište elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, u konkurentskom kontekstu, obilježava visoka razina mogućnosti supstitucije usluga od strane korisnika i relativno jednaki troškovi gradnje i održavanja infrastrukture konkurenata, što onemogućava stvaranje održive konkurentske prednosti troškovnim vodstvom ili diferencijacijom već je potrebno graditi specifičan konkurentski položaj koji konkurenti ne mogu imitirati.

Vodeći operator HT posjeduje konkurentski položaj kojim je zaokružio konkurente „cjenovnim jarkom“ utemeljenim na mogućnosti određivanja najnižih i najviših tržišnih cijena. Takav konkurentski položaj, uz superiorne infrastrukturne kapacitete, leaderski tržišni položaj i konkurentsku snagu, omogućava nositelju održivu konkurentsku prednost u dužem roku. Tržišna pat pozicija proizlazi iz činjenice kako na tržištu ne može postojati više od jedne najniže i jedne najviše cijene te će konkurent koji prvi uspostavi „cjenovni jarak“ biti u prednosti s obzirom da ga tržišni izazivači i sljedbenici neće moći imitirati bez da niskim cijenama smanje prihode svim konkurentima, no za takav tržišni napad potrebno je prije svega posjedovati održivo poslovanje i financijske kapacitete koji će biti nositelj cjenovnog udara.

Zaključno, resursi i sposobnosti za održivu konkurentske prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske sažeti su u proces stvaranja „cjenovnog jarka“.

## Popis literature

Knjige, jedan autor:

1. David, F. R., *Strategic management: Concept & Cases*, 14/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2013.
2. Glueck, W. F., *Business Policy and Strategic Management*, 3/E, New York, McGraw-Hill, 1980.
3. Gunther McGrath, R., *The End of Competitive Advantage; How to keep your strategy moving as fast as your business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2013.
4. Lynch, R., *Strategic Management*, 8/E, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, Pearson Education Limited, 2018.
5. Orsag, S., *Poslovne financije*, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, 2015.
6. Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008.

Knjige, dva do tri autora:

1. Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Strategic management : An integrated approach*, 6/E, Boston - New York, Houghton Mifflin Company, 2004.
2. Pearce, J. A., Robinson, R. B., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 12/E, Singapore, McGraw-Hill Education, 2011.
3. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, MATE, 2008.

Uredničke knjige:

1. Buble, M. et. al. (ur.), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.

Članak - website:

1. <http://svc160.wic022v.server-web.com/articles/news/conference/iwif.pdf>, (pristupljeno 27. siječanj 2023.)
2. <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>, (pristupljeno 27. siječanj 2023.)

Internet izvori:

1. <https://www.berkshirehathaway.com/2021ar/2021ar.pdf>
2. <http://svc160.wic022v.server-web.com/articles/news/conference/iwif.pdf>
3. <https://www.wallstreetprep.com/about/>
4. <https://www.berkshirehathaway.com/letters/2007ltr.pdf>
5. <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/economic-moat/>
6. [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111_en.pdf)
7. [Zakon o privatizaciji Hrvatskih telekomunikacija d.d. - Zakon.hr](http://www.zakon.hr)
8. [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2019-09/dp111_en.pdf)
9. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XC0711\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XC0711(02)&from=EN)
10. <https://www.zakon.hr/z/182/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkim-komunikacijama>
11. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_154\\_3242.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_154_3242.html)
12. [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf)
13. <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>
14. <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>
15. <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10190>
16. [https://www.hnb.hr/web/guest/analize-i-publikacije/povremene-publikacije/html/-/asset\\_publisher/ifyaTaizWMhG/content/i-062?articleid=3776741&p\\_p\\_state=maximized](https://www.hnb.hr/web/guest/analize-i-publikacije/povremene-publikacije/html/-/asset_publisher/ifyaTaizWMhG/content/i-062?articleid=3776741&p_p_state=maximized)
17. <http://mapiranje.hakom.hr/hr-H: http://mapiranje.hakom.hr/hr-HR/SvjetlovodnaMrezaR/SirokopojasniPristup#sthash.UyEG5yID.dpbs>

18. <http://mapiranje.hakom.hr/hr-HR/RadijskePostaje#sthash.oRjLDov1.FYvoq0QB.dpbs>
19. <http://mapiranje.hakom.hr/hr-HR/RadijskePostaje#sthash.oRjLDov1.TmKaAxff.dpbs>
20. <http://mapiranje.hakom.hr/hr-HR/RadijskePostaje#sthash.oRjLDov1.lkJ5fdap.dpbs>
21. [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005&tab=stock\\_info](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRHT00RA0005&tab=stock_info)
22. [GODISNJE IZVJESCE HR 2021.pdf \(hrvatskitelekom.hr\)](https://www.godisnje.hr/GODISNJE_IZVJESCE_HR_2021.pdf)
23. <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti>
24. [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080253268](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080253268)
25. [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080492341](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080492341)
26. [https://ssc.a1.hr/documents/10307706/1430736373/Code\\_of\\_Conduct\\_HR.pdf?\\_gl=1\\*166bink\\*\\_ga\\*NTEyMTA2MjlxLjE2NjkzMzEzMjM.\\*\\_ga\\_12J2RQ03L0\\*MTY3NTA4ODQ2NC40Ni4xLjE2NzUwODg2NjkuNTkuMCM4w](https://ssc.a1.hr/documents/10307706/1430736373/Code_of_Conduct_HR.pdf?_gl=1*166bink*_ga*NTEyMTA2MjlxLjE2NjkzMzEzMjM.*_ga_12J2RQ03L0*MTY3NTA4ODQ2NC40Ni4xLjE2NzUwODg2NjkuNTkuMCM4w)
27. <https://united.group/about/>
28. <https://united.group/sustainability/>
29. <https://united.group/wp-content/uploads/2022/05/unitedgroup-esg-report-2021.pdf>
30. [Finansijski izvještaji - Crnogorski Telekom](https://www.crnogorski.telekom.com/finansijski-izvjestaji)
31. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_07\\_85\\_1302.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_07_85_1302.html)
32. <https://www.speedtest.net/about>
33. <https://www.speedtest.net/global-index#fixed>
34. <https://www.speedtest.net/awards/>
35. <https://www.nperf.com/hr/map/HR/-/-/signal/?ll=44.49672604958&lg=16.465000000000035&zoom=7>
36. <https://telemach.hr/>
37. <https://www.a1.hr/>
38. <https://www.t.ht.hr/>
39. <https://www.optima.hr/>

40. <https://www.tomato.com.hr/>
41. <https://www.bonbon.hr/>
42. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-ebitda/>

## Popis slika, tablica i grafikona

### Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Porterovih pet konkurentskih sila.....  | 8  |
| Slika 2. Porterove generičke strategije .....  | 13 |
| Slika 3. Perspektiva industrije nasuprot prespektivi arene .....                             | 17 |
| Slika 4. Lanac vrijednosti poduzeća .....  | 23 |
| Slika 5. Identifikacija resursa i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost.....          | 26 |
| Slika 6. Odnos resursa, sposobnosti, kompetencija, strategije i konkurentске prednosti ..... | 28 |
| Slika 7. Korijenje konkurentске prednosti.....   | 29 |
| Slika 8. Telemach Hrvatska d.o.o. – pokrivenost mrežom.....                                  | 45 |
| Slika 9. A1 Hrvatska d.o.o. – pokrivenost mrežom.....  | 46 |
| Slika 10. Hrvatski Telekom d.d. – pokrivenost mrežom.....                                    | 47 |

### Popis tablica

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Prikaz ovisnih društava vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u 2021. godini.....           | 41 |
| Tablica 2. Temeljne usluge vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u pokretnoj i nepokretnoj mreži ..... | 50 |
| Tablica 3. Poslovna rješenja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....                               | 52 |
| Tablica 4. Ponuda uređaja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske .....                                  | 54 |

|   |    |
|---|----|
| Tablica 5. Podaci za izračun odabranih financijskih pokazatelj poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu - HRK ..... | 56 |
| Tablica 6. Odabrani pokazatelji ekonomičnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .....                                   | 57 |
| Tablica 7. Odabrani pokazatelji likvidnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .....                                     | 59 |
| Tablica 8. Odabrani pokazatelji profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .....                      | 60 |
| Tablica 9. Odabrani pokazatelji aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .....                                      | 63 |
| Tablica 10. Odabrani pokazatelji zaduženosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .....                                    | 67 |
| Tablica 11. Odabrani sektorski pokazatelji profitabilnosti poslovanja vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu .....           | 71 |
| Tablica 12. Odabrani financijski pokazatelji aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu u HRK - mikrosegment .....    | 75 |
| Tablica 13. Odabrani financijski pokazatelji aktivnosti vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu u HRK - makrosegment .....    | 81 |

## **Popis grafikona**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1. Tržišni udjeli vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prema kumulativnim prihodima od prodaje za 2021. godinu .....   | 39 |
| Grafikon 2. Tržišni udjeli operatora na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prema potencijalnom broju korisnika na dan 31.12. 2021. godine ..... | 42 |
| Grafikon 3. Populacijska pokrivenost vodećih operatora 4G mrežom u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine.....                           | 48 |



## Prilog 1. - Analiza tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

U ovome se prilogu analizira tržište elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s ciljem identifikacije ključnih infrastrukturnih kapaciteta uvjetnih za stvaranje održive konkurentne prednosti.

Tablica 1. Broj prijavljenih operatora elektroničkih komunikacijskih usluga prema vrsti usluge/djelatnosti u Republici Hrvatskoj za 2021. godinu

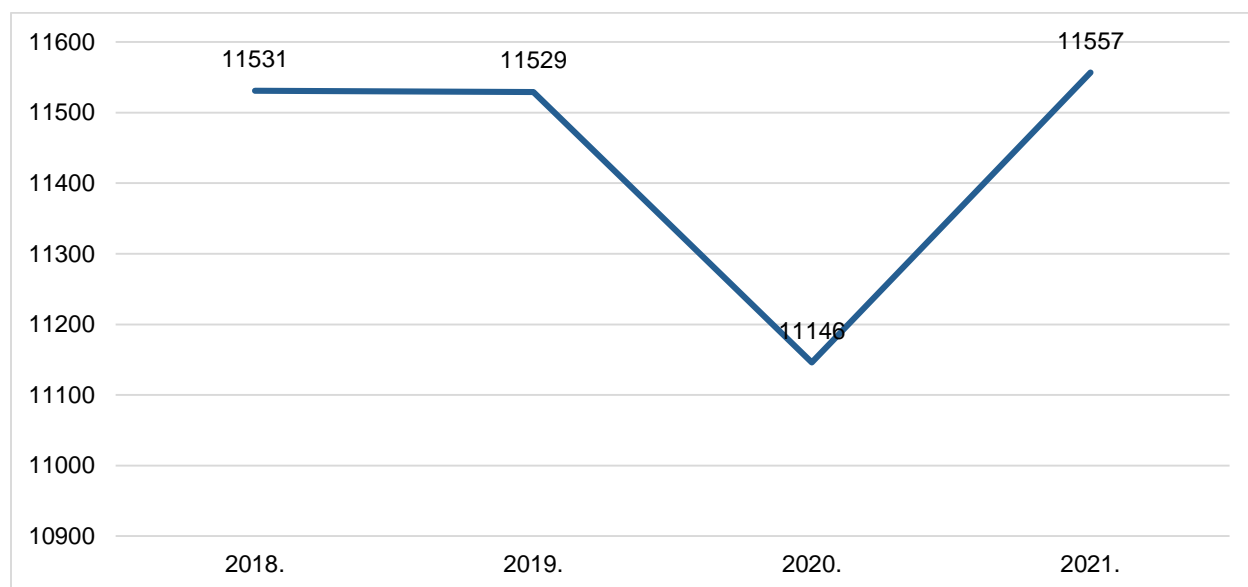
|   |     |
|---|-----|
| Pokretna komunikacijska usluga na brodu i zrakoplovu                                  | 0   |
| Zemaljska radiofuzija zvuka   | 2   |
| Zemaljska TV radiofuzija  | 3   |
| M2M usluga  | 4   |
| Brojevno utemeljena interpersonalna komunikacijska usluga u pokretnoj EK mreži        | 4   |
| Usluga mobilnog virtualnog mrežnog operatera (MNVO)                                   | 6   |
| Usluga pristupa internetu u pokretnoj EK mreži  | 17  |
| Usluga prijenosa telefonskog prometa između operatora (tranzit)                       | 28  |
| Ostalo  | 31  |
| Usluga prijenosa podataka   | 36  |
| Usluga davanja pristupa i zajedničkog korištenja EK infrastrukture i povezane opereme | 43  |
| Usluga prijenosa govora putem interneta (VoIP)  | 46  |
| Brojevno utemeljena interpersonalna komunikacijska usluga u nepokretnoj EK mreži      | 51  |
| Usluga davanja vodova u najam   | 61  |
| Usluga pristupa internetu u nepokretnoj mreži   | 84  |
| Usluga s posebnom tarifom i usluga besplatnog poziva                                  | 192 |

Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 4. prosinac 2022.)

Prijave i odjave operatora javnih elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga odvijaju se putem sustava e-Operator pri HAKOM-u, te je tijekom 2021. godine prema podacima prikazanim u tablici 1., 319 prijavljenih operatora pružalo ukupno 608 elektroničkih komunikacijskih usluga.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Grafikon 1. Ukupni prihodi tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima HRK

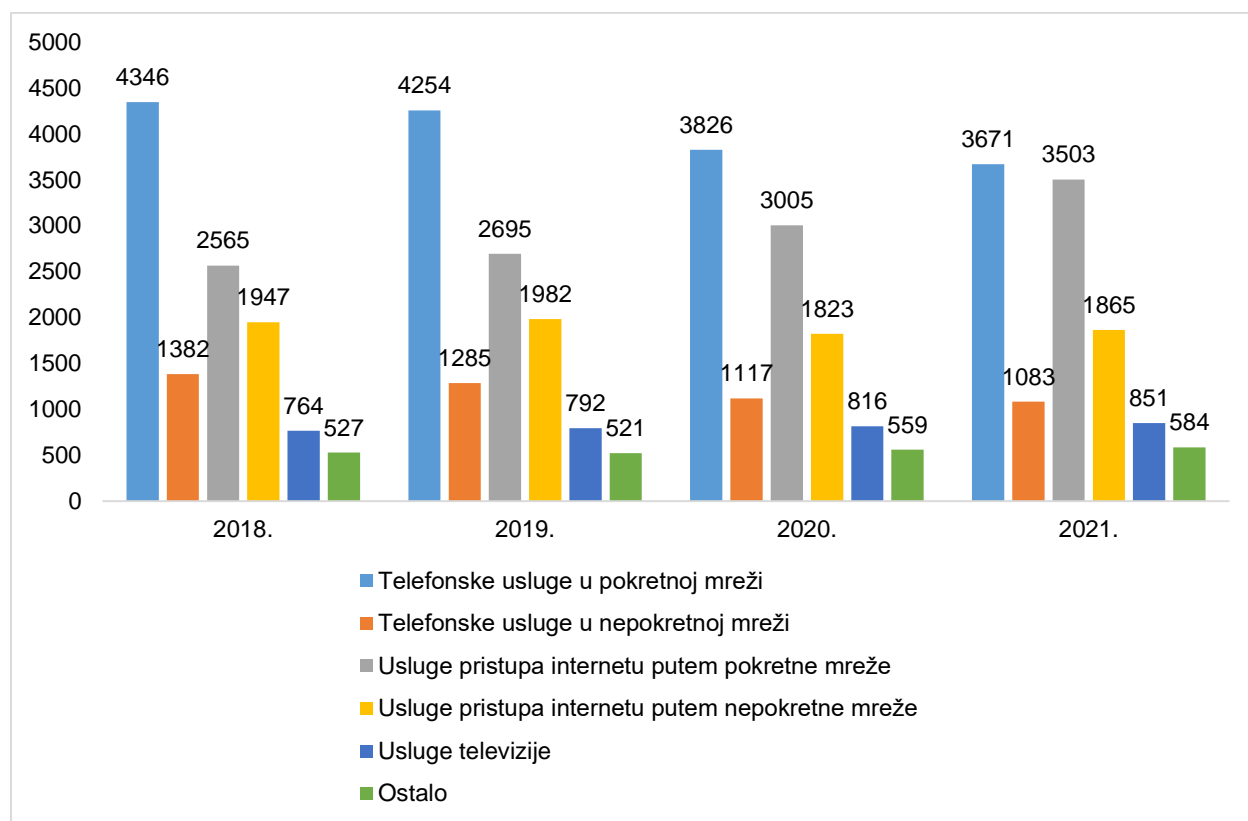


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Ukupni prihodi tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske konzistentno prelaze 11 milijardi kuna u promatranim godinama te su u 2021. godini iznosili 2,63% BDP-a Republike Hrvatske.<sup>107</sup> Smanjenje ukupnih tržišnih prihoda 2020. godine posljedica je gospodarskih poremećaja uzrokovanih pandemijom virusa COVID-19, odnosno ograničenjima gospodarskih aktivnosti s ciljem suzbijanja zaraze. Pandemija virusa COVID – 19 smanjila je sektorske prihode za 3,32% u odnosu na prethodne godine te se može konstatirati kako je sektor elektroničkih komunikacija iznimno otporan na egzogene utjecaje takve vrste. Također, važno je napomenuti kako je sektor elektroničkih komunikacija predstavljao temeljni društveni i gospodarski oslonac za vrijeme trajanja COVID-19 krize, što dodatno ukazuje na važnost daljnjeg razvoja sektora elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj. „*Lockdown*“ okolnosti ukazale su kako budućnost hrvatskog društva i gospodarstva ovisi o uspješnosti poslovanja te razini investicija operatora na tržištu elektroničkih komunikacija.

<sup>107</sup> Izračun autora prema <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>, (pristupljeno 05.12.2022.)

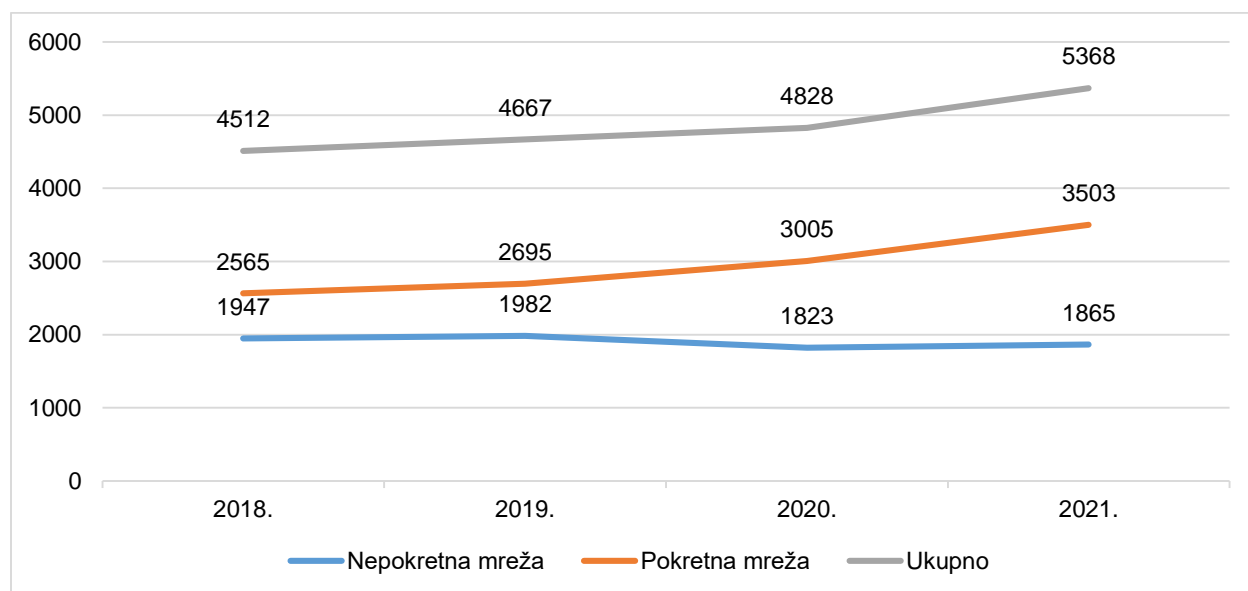
Grafikon 2. Prihodi tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske po segmentima u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima HRK



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

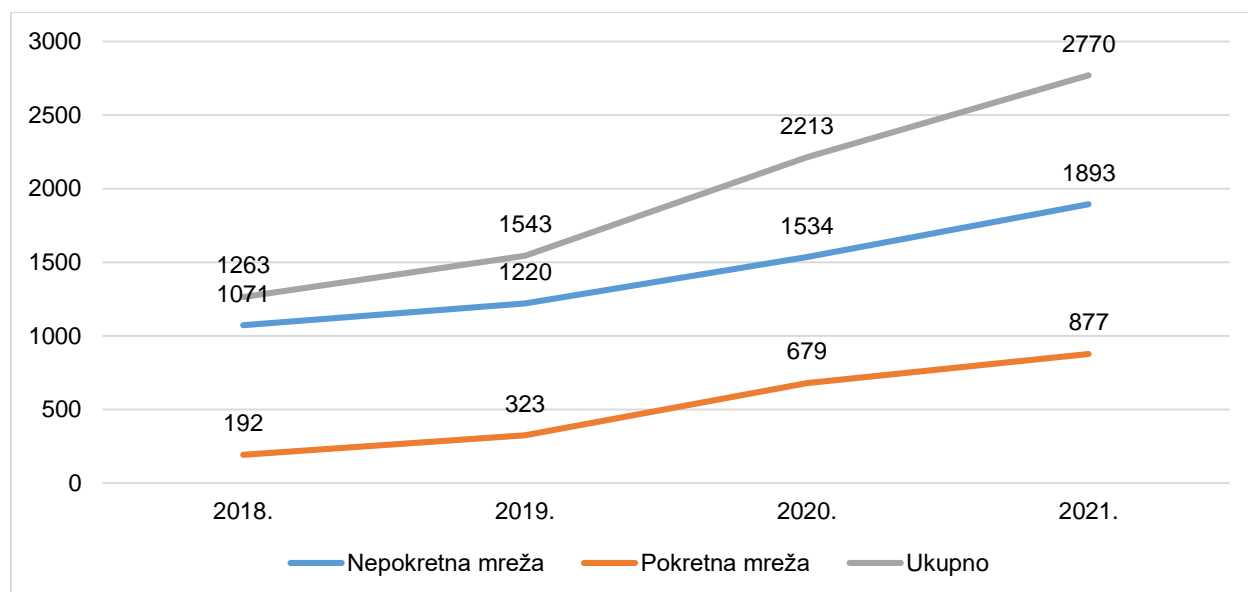
Prema podacima prikazanim grafikonom 2. moguće je uvidjeti trend smanjenja prihoda od pružanja telefonskih usluga u pokretnoj mreži za 675 milijuna kuna, odnosno 15,53%, trend smanjenja prihoda od pružanja telefonskih usluga u nepokretnoj mreži za 299 milijuna kuna, odnosno 21,64%, te trend smanjenja prihoda od pružanja usluga pristupa internetu putem nepokretne mreže za 82 milijuna kuna, odnosno 4,21%. No, zamjetan je trend povećanja prihoda od pružanja usluga pristupa internetu putem pokretne mreže za 938 milijuna kuna, odnosno 26,78% u promatranom razdoblju. Takva tržišna kretanja moguće je pripisati tarifnim modelima i opcijama s neograničenim trajanjem poziva te sve značajnijoj upotrebi mobilnih aplikacija koje korisnicima usluga elektroničkih komunikacija omogućavaju glasovne i video pozive putem širokopojasnog pristupa te predstavljaju i racionalniji i napredniji izbor komunikacije.

Grafikon 3. Prihodi širokopojasnog pristupa internetu na tržištu elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima HRK



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Grafikon 4. Podatkovni promet tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u Petabajtima (PB)

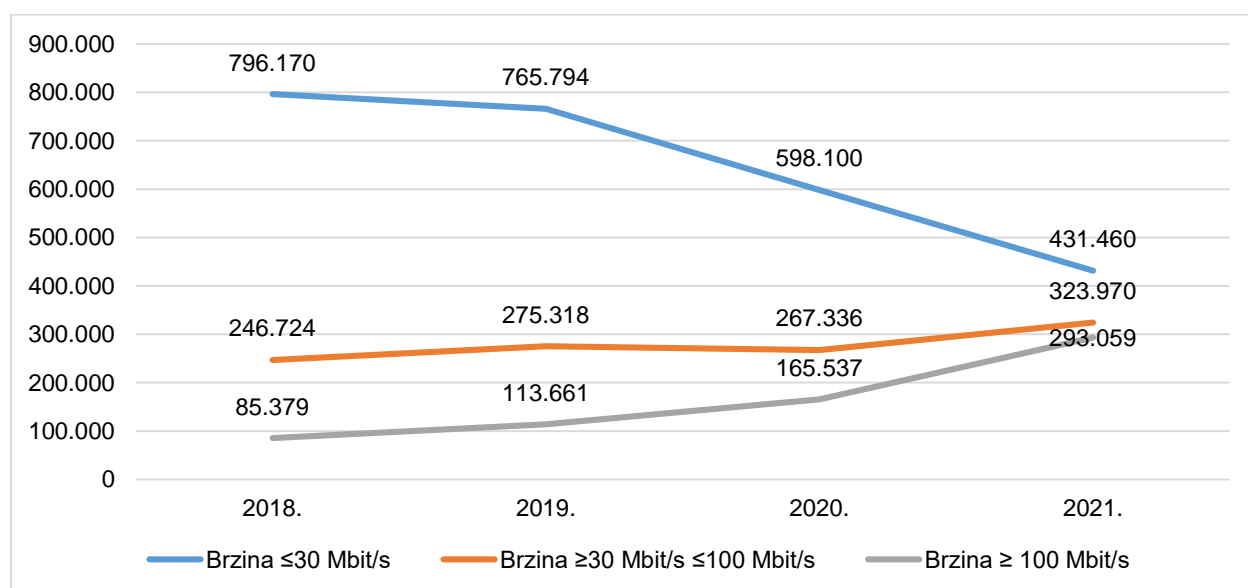


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Višegodišnji rast tržišnih prihoda od pružanja usluga širokopojasnog pristupa internetu u Republici Hrvatskoj prikazan grafikonom 3. praćen je rastom podatkovnog prometa

prikazanog grafikonom 4, što ukazuje kako prihodi i podatkovni promet usko koreliraju. Takva činjenica vodi zaključku kako povećanje tržišnih prihoda nije, primjerice, posljedica povećanja cijena usluga, već je prihod generirani većim podatkovnim prometom u promatranom razdoblju. Također, trend prikazan grafikonima 3. i 4. recipročan je s trendom smanjenja tržišnih prihoda od pružanja telefonskih usluga u pokretnoj i nepokretnoj mreži prikazanim u grafikonu 2., što dodatno potvrđuje raniji zaključak kako se takav tržišni trend može pripisati migracijama korisnika telefonskih usluga u pokretnoj i nepokretnoj mreži ka mobilnim aplikacijama kao ekonomski racionalnijem izboru.

Grafikon 5. Broj priključaka širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži po ugovorenim brzinama u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine

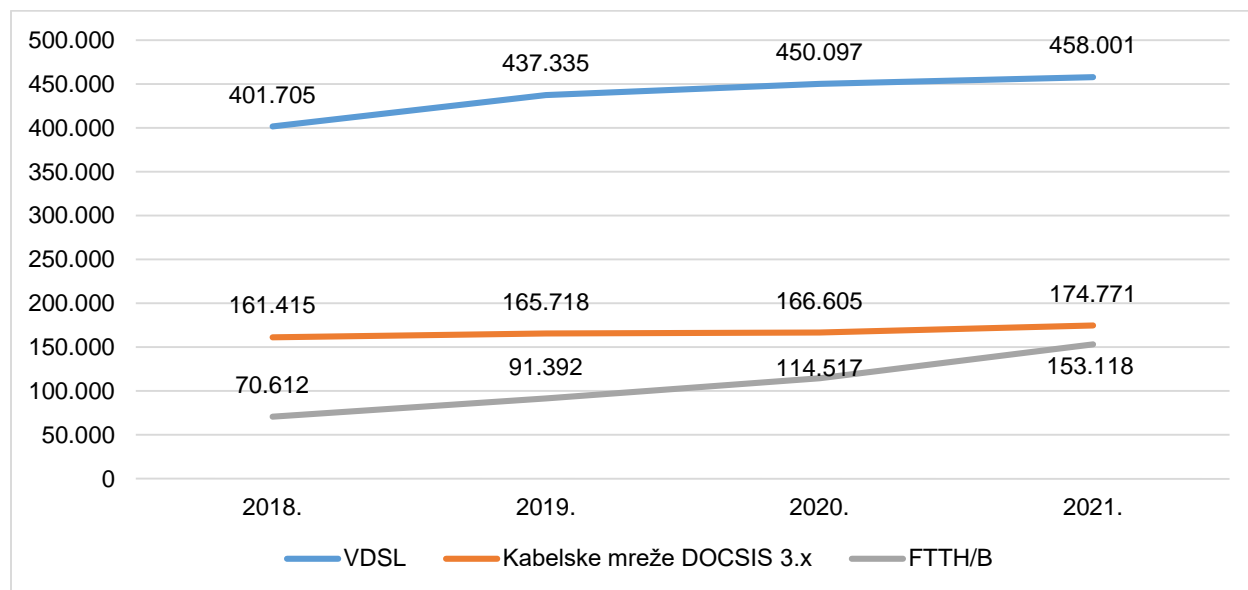


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Intenzivan tehnološki napredak značajno je izmijenio strukturu i broj priključaka širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži, naime, prema podacima iskazanim u grafikonu 5., ukupan se broj priključaka smanjio za 7,07%, što se gotovo u istoj mjeri odrazilo i na smanjenje prihoda od širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži prikazanim ranije u grafikonu 3., a koje iznosi 9,50% u promatranom razdoblju. Također, zamjetno je kako su preferencije korisnika usluga širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži značajno porasle u promatranom razdoblju u pogledu brzine prijenosa podataka, naime, broj priključaka pristupa mreži brzinom većom od 30 Mbit/s udvostručio se, dok

se broj priključaka pristupa mreži brzinom manjom od 30 Mbit/s prepolovio. Takav trend ukazuje kako potrebe korisnika usluga širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži rastu te je takav tržišni trend dodatni dokaz kako je upravo ponuda određenog dobra prvi uvjet potražnje.

Grafikon 6. Broj NGA priključaka u nepokretnoj mreži u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine

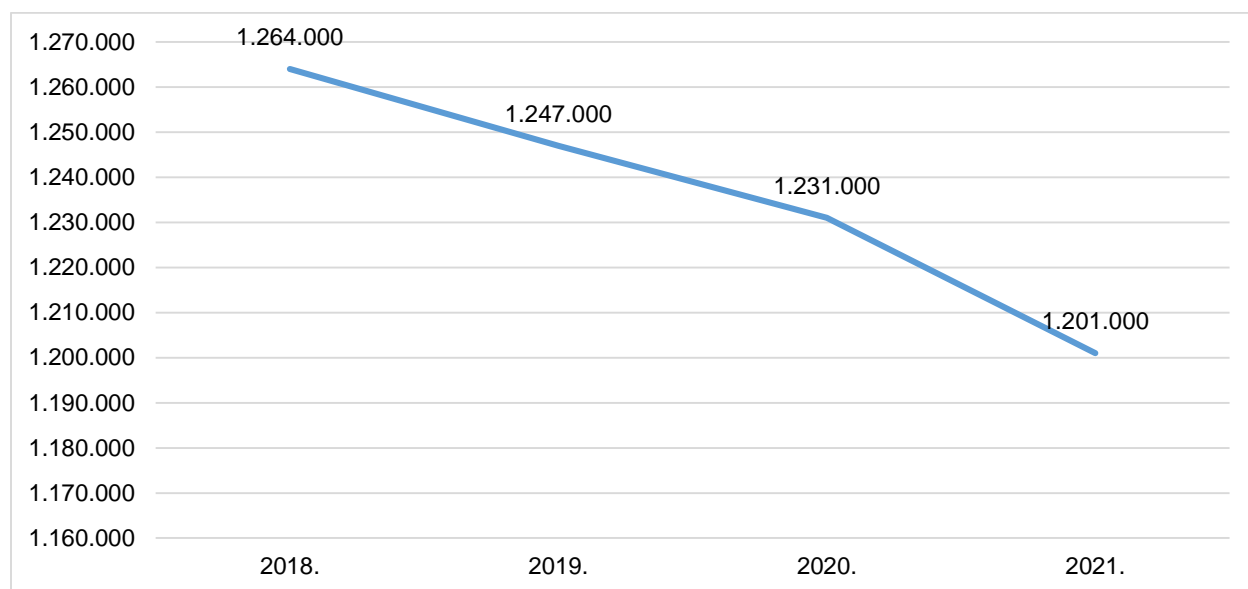


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

NGA (*next generation access*) priključci prikazani grafikonom 6. predstavljaju novu tehnološku eru u pogledu širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži. NGA priključci omogućavaju prijenos podataka po brzinama većim od 30 Mbit/s kada je riječ o VDSL (*Very high bit rate Digital Subscriber Line*) tehnologiji, dok kabelska mreža i FTTH/B (*Fiber to home/building*) optička mreža omogućava prijenos podataka po brzinama većim od 100 Mbit/s. Broj NGA priključaka u prikazanom se razdoblju povećao za 152.158, odnosno 19,36%, što je veoma jasan pokazatelj trenda rasta potreba za naprednijom tehnologijom od strane korisnika širokopojasnog pristupa u nepokretnoj mreži.<sup>108</sup>

<sup>108</sup> [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

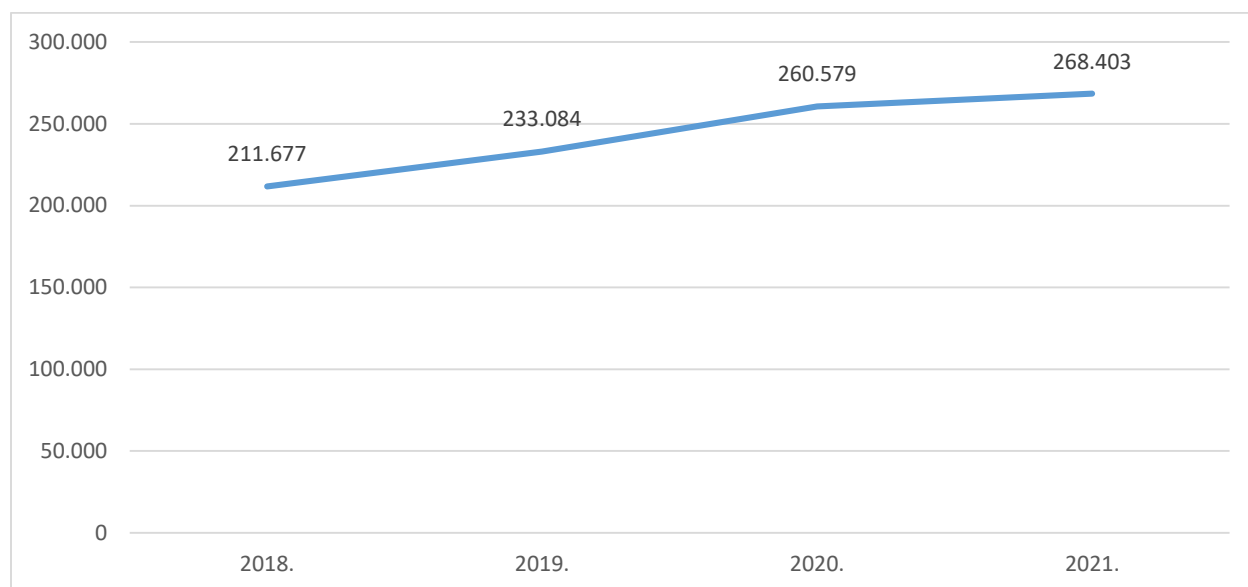
Grafikon 7. Broj korisnika telefonskih usluga putem nepokretne mreže u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Broj korisnika telefonskih usluga prikazan grafikonom 7. smanjio se za 4,99% u promatranom razdoblju, što ukazuje na nastavak trenda migracija telefonskih komunikacija s fiksne tehnologije ka mobilnoj tehnologiji. Također, smanjenje broja korisnika korelira sa smanjenjem prihoda od telefonskih usluga u nepokretnoj mreži za značajnih 21.64%, kako je ranije prikazano grafikonom 2. U budućnosti je moguće očekivati nastavak trenda smanjivanja broja korisnika telefonskih usluga u nepokretnoj mreži s obzirom da se poslovna zajednica, javna uprava i građani sve više koriste elektroničkom poštom kao sredstvom korespondencije, uz neizostavan racionalniji pristup troškovima komunikacija.

Grafikon 8. M2M elektroničkih komunikacijskih priključaka u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



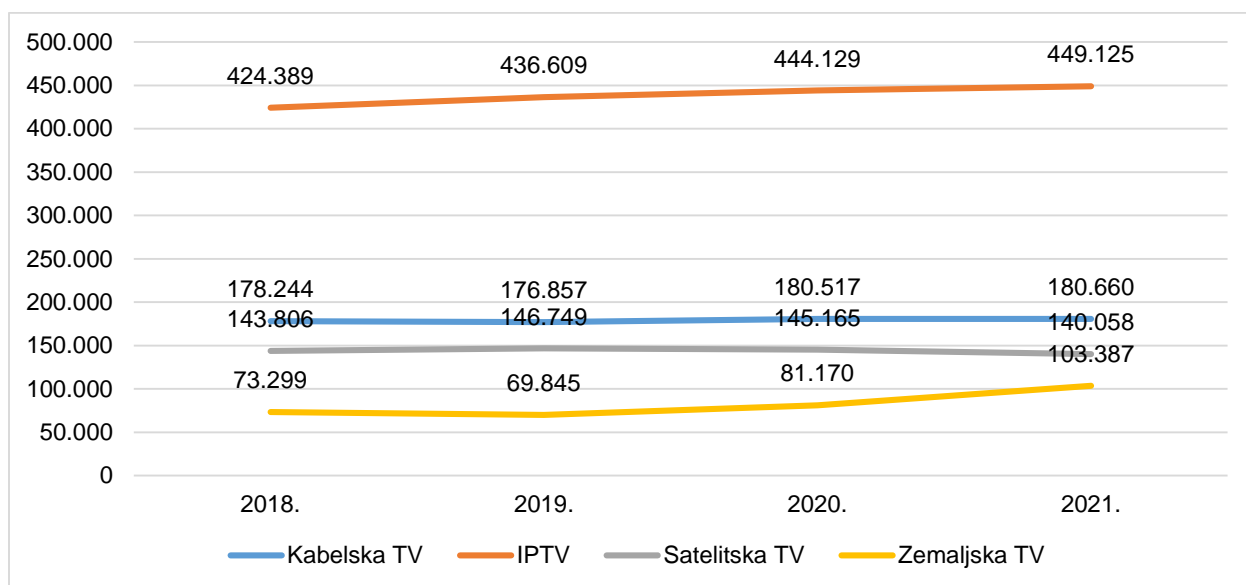
Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Razvoj radiofrekvencijskog spektra na kojem djeluje 5G mreža uvjetan je za provođenje industrije 4.0, takva elektronička komunikacijska tehnologija omogućava komunikaciju između strojeva – M2M (*machine to machine*), kao dio IoT-a (*Internet of things*), odnosno omogućava umrežavanje strojeva na način da samostalno međusobno komuniciraju i razmjenjuju podatke. Određene usluge koje operatori na hrvatskom tržištu elektroničkih komunikacija nude korisnicima su rješenja za pametne gradove, upravljanje voznim parkom, upravljanje parkingom, videonadzor, fiskalizacija, upravljanje energentima i sl. Broj M2M priključaka porastao je za 56.726, odnosno 21.13% u promatranom razdoblju kako je prikazano grafikonom 8., te je za očekivati kako će taj broj rasti kao posljedica digitalizacije gospodarstva, društva i javne uprave, posebice u pogledu povećanja efikasnosti poslovanja, racionalnije uporabe resursa te smanjenja ugljičnog otiska kao jednog od vodećih globalnih izazova.<sup>109</sup>

<sup>109</sup> [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

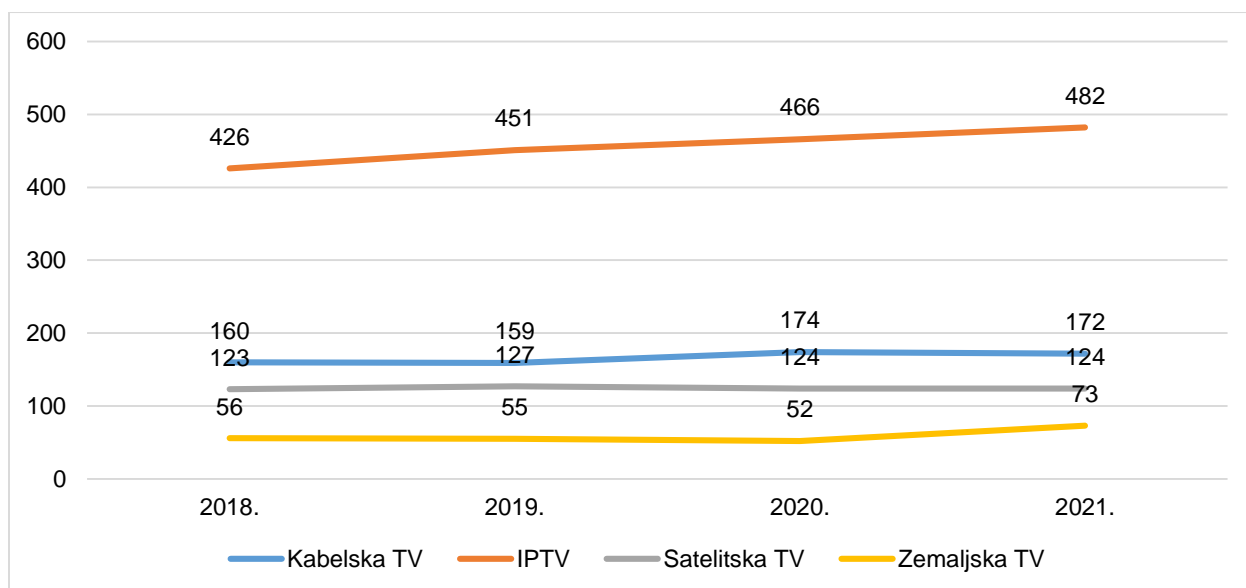


Grafikon 9. Broj priključaka naplatne televizije prema tehnologijama u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Grafikon 10. Prihodi naplatne televizije prema tehnologijama u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima HRK



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

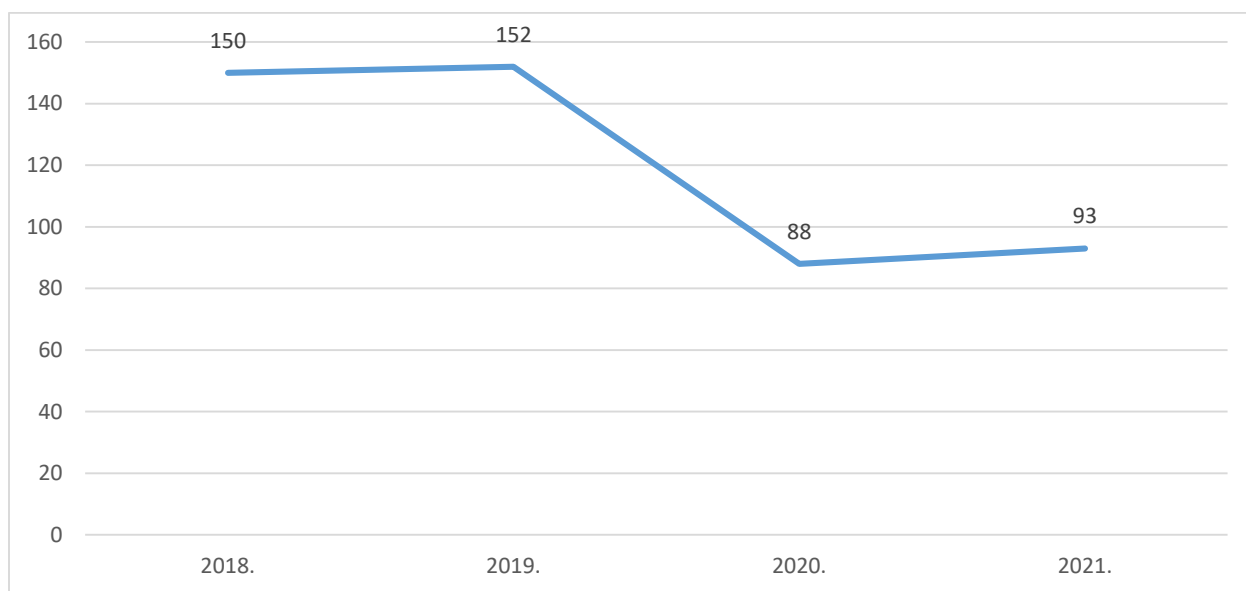
Tehnološki napredak, globalizacija produkcijske i informacijske industrije, životne potrebe ovog stoljeća, neki su od vodećih razloga da, u statističkom kontekstu, gotovo svako

hrvatsko četveročlano kućanstvo koristi naplatnu televizijsku uslugu. Naime, prema posljednjem popisu stanovništva iz 2021. godine Republika Hrvatska je imala 3.871.833 stanovnika. U koliko broj stanovnika Republike Hrvatske usporedimo s ukupnim brojem priključaka naplatne televizijske usluge prikazanim grafikonom 9., odnosno sa 873.230 priključaka, tada je odnos stanovnika i priključaka 0,225, što predstavlja odnos od nešto manje od četiri osobe na jedan naplatni televizijski priključak.<sup>110</sup> Ukupan se broj priključaka naplatne televizijske usluge povećao za 6,13% u promatranim godinama, te je među svim prikazanim tehnologijama najviše porastao broj priključaka naplatne zemaljske televizije, za 29,10%, dok negativan trend bilježe isključivo priključci naplatne satelitske televizijske usluge, oni su manji za 2,68%. U pogledu prihoda od naplatne televizijske usluge, prikazanih grafikonom 10., ukupni su prihodi naplatne televizijske usluge u promatranom razdoblju porasli za 10,11%. Moguće je zaključiti kako je rast prihoda od naplatne televizijske usluge izravna posljedica rasta broja priključaka od naplatne zemaljske televizije, naime potonji su u prikazanom razdoblju generirali 23,29% veće prihode. Važno je istaknuti kako su u istom razdoblju prihodi od naplatne kabelaške televizije porasli za 6,98% te IPTV (*Internet Protocol Television*) usluge televizije putem internetskog protokola za 11,62%. Za očekivati je kako će se trend rasta prihoda od naplatne televizije nastaviti i u budućnosti s obzirom na razvijene korisničke navike.

---

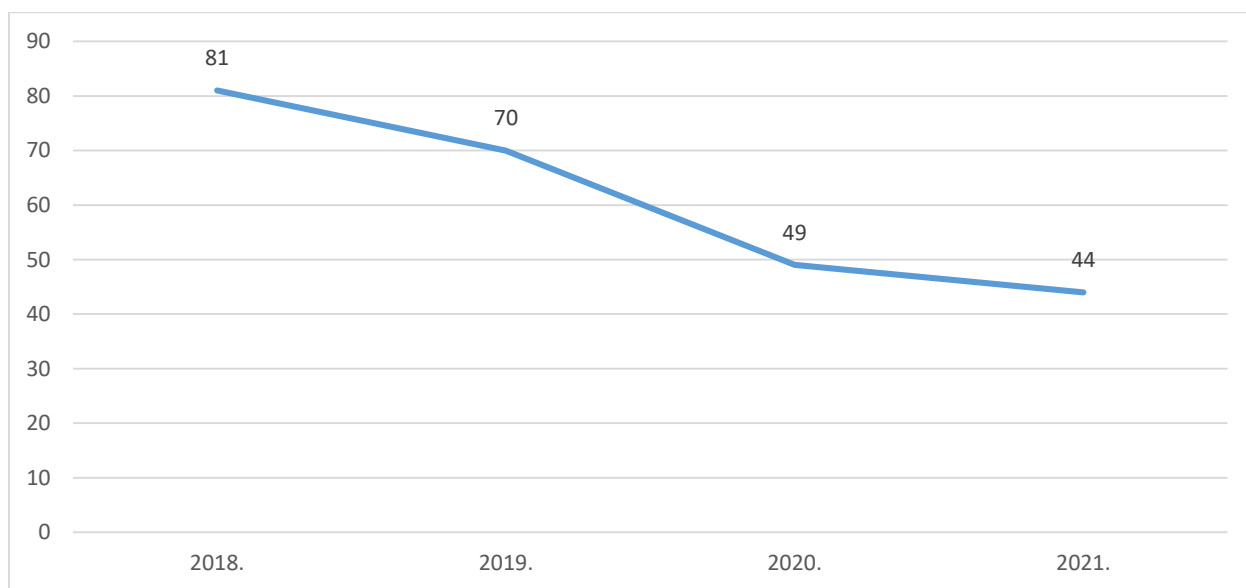
<sup>110</sup> <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>, (pristupljeno 11.12. 2022.)

Grafikon 11. Prihod od roaminga nerezidenata u nacionalnim mrežama u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima kuna



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Grafikon 12. Prihod od roaminga rezidenata u međunarodnim mrežama, Republika Hrvatska, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima HRK



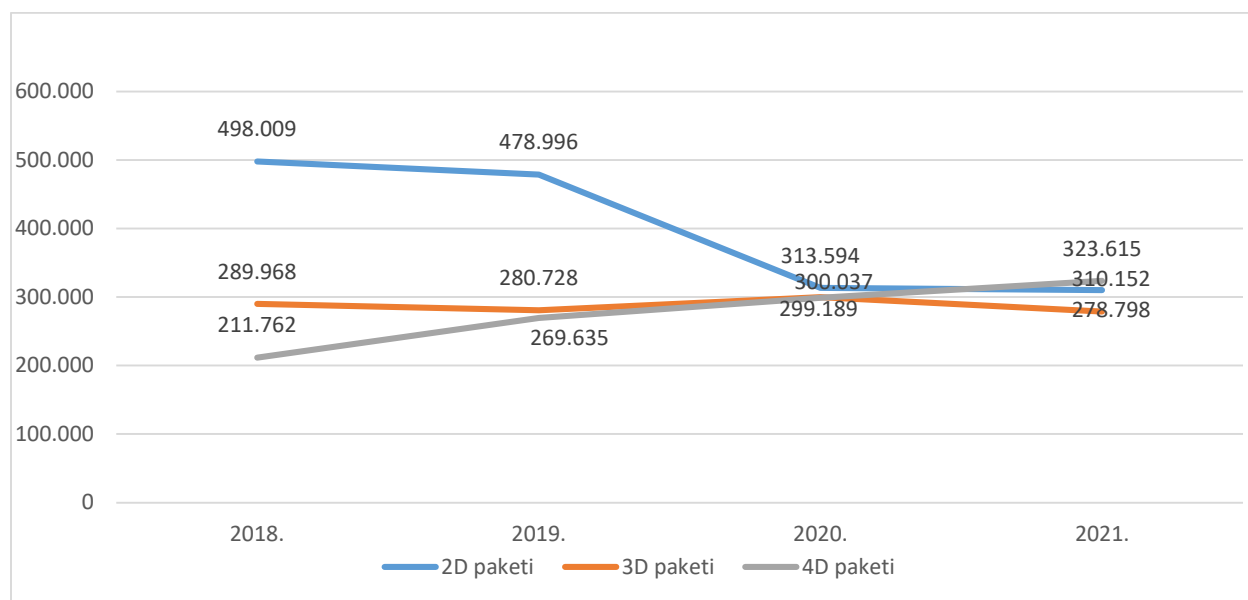
Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Razvoj hrvatske turističke industrije iskazan rastom broja dolazaka i broja noćenja nerezidenata pozitivno utječe i na prihode domicilnih operatora elektroničkih komunikacija. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Republici Hrvatskoj gostovalo je 12.775.794 nerezidenata u 2021. godini.<sup>111</sup> U koliko broj nerezidenata usporedimo s prihodima od roaminga nerezidenata u nacionalnim mrežama prikazanih grafikonom 11., tada je moguće zaključiti kako je svaki nerezident ostvario roaming troškove u Republici Hrvatskoj u visini od 7,28 HRK. Prihodi od roaminga nerezidenata u nacionalnim mrežama manji su za 38,82% u odnosu na turistički rekordnu 2019. godinu, no važno je uzeti u obzir i pretpostavku kako se i nerezidenti više koriste podatkovnim prometom, odnosno mobilnim aplikacijama koje omogućavaju glasovne i videopozive putem širokopojasnog pristupa, stoga nije za očekivati kako će prihodi od roaming usluga nerezidenata u nacionalnim mrežama u budućnosti rasti s eventualnom pojačanom turističkom aktivnošću. Također, važno je istaknuti kako regulatorna politika Europske unije vodi ka unifikaciji tržišta elektroničkih komunikacija na području EU, te je u tom kontekstu u budućnosti moguće očekivati daljnje smanjenje prihoda od roaminga nerezidenata u nacionalnim mrežama te roaminga rezidenata u međunarodnim mrežama. U pogledu prihoda operatora od roaminga rezidenata u međunarodnim mrežama prikazanim grafikonom 12. moguće je zaključiti kako su uzroci smanjenja prihoda također učestalija uporaba podatkovnog prometa, odnosno značajnije upotrebe mobilnih aplikacija koje omogućavaju glasovne i videopozive upotrebnom širokopojasnog pristupa u pokretnoj mreži. Prihodi od roaminga rezidenata u međunarodnim mrežama smanjeni su za 45,68% u promatranom razdoblju te nije za očekivati kako će isti u budućnosti rasti s obzirom na navedeno.

---

<sup>111</sup> <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10190>, (pristupljeno 12.12.2022.)

Grafikon 13. Broj paketa usluga elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine

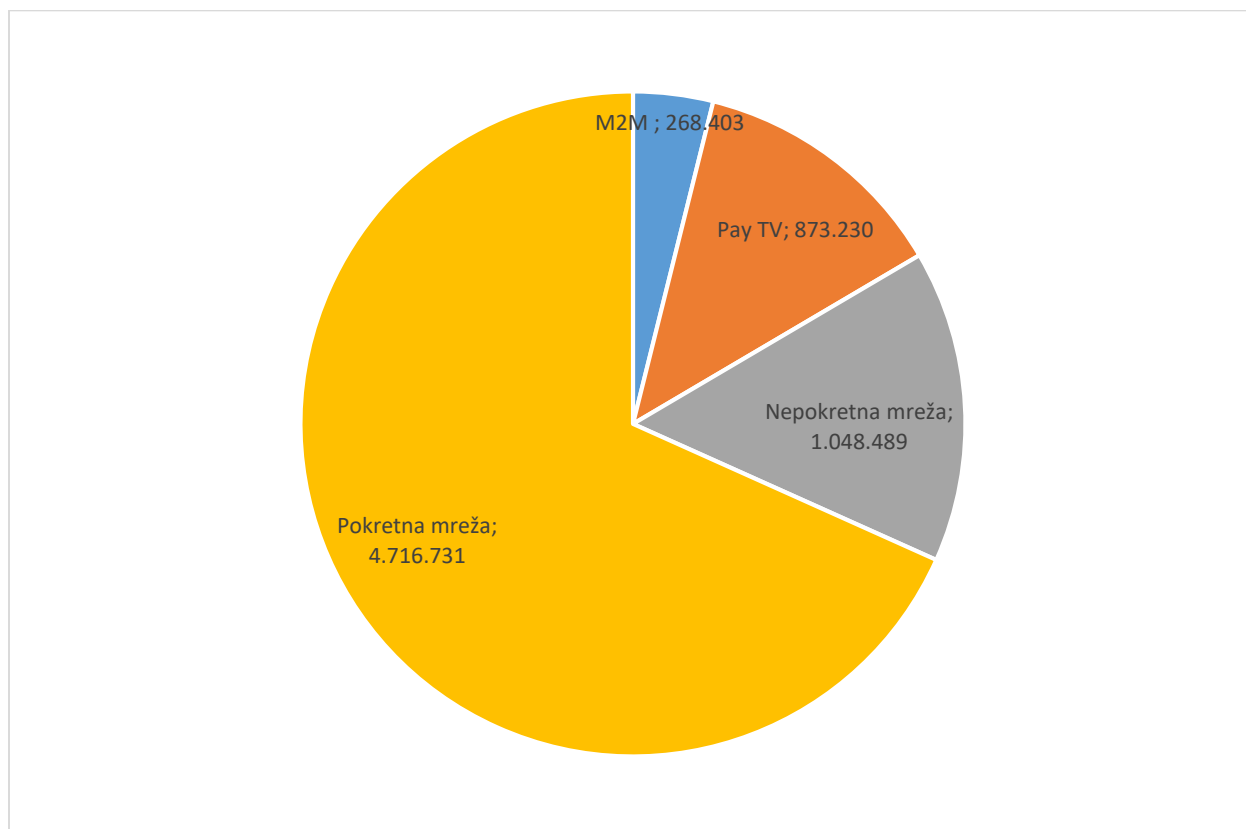


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Paketi usluga, odnosno kombinacije telefonskih usluga u pokretnoj i nepokretnoj mreži, širokopoljarnog pristupa u pokretnoj i nepokretnoj mreži, naplatne televizije i dr., koje operatori hrvatskog tržišta elektroničkih komunikacija nude korisnicima, u promatranom su razdoblju zabilježili brojno smanjenje za 8,72%, no broj se paketa usluga podudara s brojem korisnika naplatne televizijske usluge koja je ranije prikazana grafikonom 9. te se i u ovom slučaju može konstatirati da gotovo svako četveročlano hrvatsko kućanstvo koristi određeni paket usluga. Razlozi smanjenja broja korisnika paketa usluga mogu se pretpostaviti u koliko se sagleda kretanje broja paketa prikazano grafikonom 13. Naime, rast u promatranim godinama bilježe isključivo 4D paketi sa 34,56% rasta, dok se broj 3D paketa smanjio za 4%, a broj 2D paketa za značajnih 60,57%. U promatranom razdoblju usluge paketa je prestalo koristiti 87.174 korisnika, te je moguće pretpostaviti kako su potencijalni razlozi nestanka korisnika cjenovna elastičnost potražnje, eventualni način supstitucije, migracija u inozemstvo, smrt i sl. Za očekivati je kako će se trend rasta udjela 4D paketa nastaviti i u nadolazećim godinama, odnosno moguće je očekivati daljnju tranziciju 2D i 3D paketa usluga prema 4D paketima usluga s obzirom na cjenovnu elastičnost ponude, progresivno korisničko iskustvo i potrošačke navike. S obzirom na

demografsko stanje u Republici Hrvatskoj prema posljednjem popisu stanovništva u budućnosti nije realno očekivati značajno povećanje broja korisnika paketa usluga.

Grafikon 14. Broj korisnika usluga elektroničkih komunikacija po segmentima u Republici Hrvatskoj, u 2021. godini

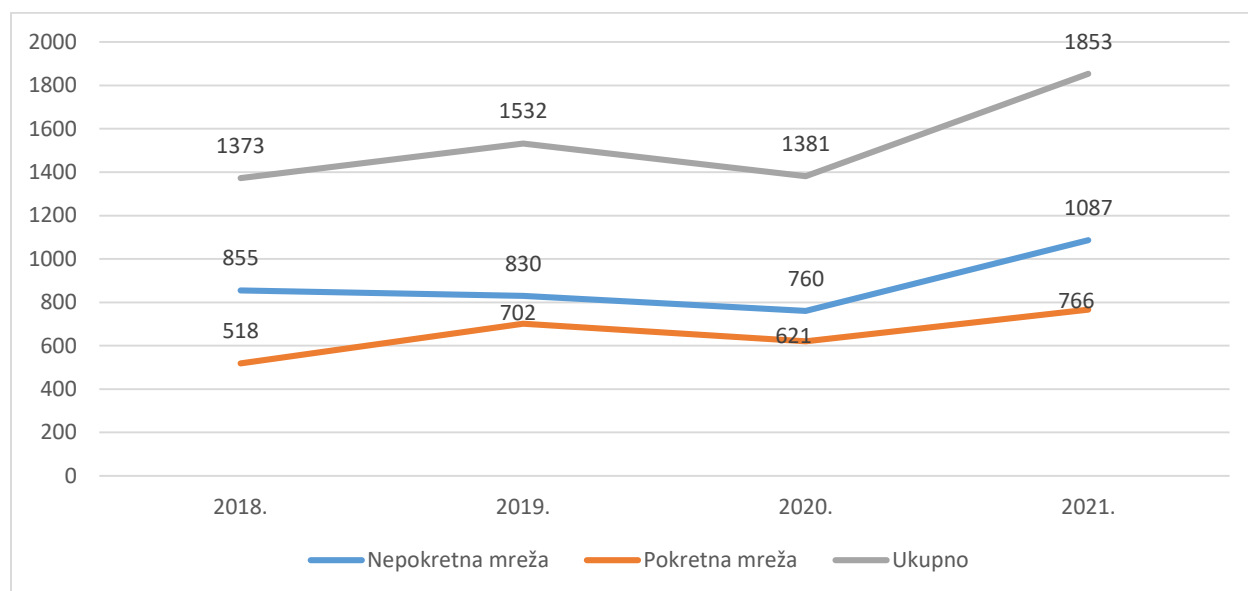


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Struktura korisnika usluga elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj prikazana grafikonom 14. ukazuje na dominantan broj korisnika usluga u pokretnoj mreži. U koliko usporedimo broj korisnika usluga elektroničkih komunikacija u pokretnoj mreži sa 3.871.833 stanovnika Republike Hrvatske prema posljednjem popisu stanovništva iz 2021. godine, tada odnos korisnika i stanovnika iznosi 1,22, što vodi zaključku kako u budućnosti nije realno očekivati značajan porast broja korisnika s obzirom na depopulacijski demografski trend.<sup>112</sup>

<sup>112</sup> <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>, (pristupljeno 12.12.2022.)

Grafikon 15. Ulaganja operatora u elektroničku komunikacijsku mrežu i mrežnu opremu u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine, u milijunima kuna



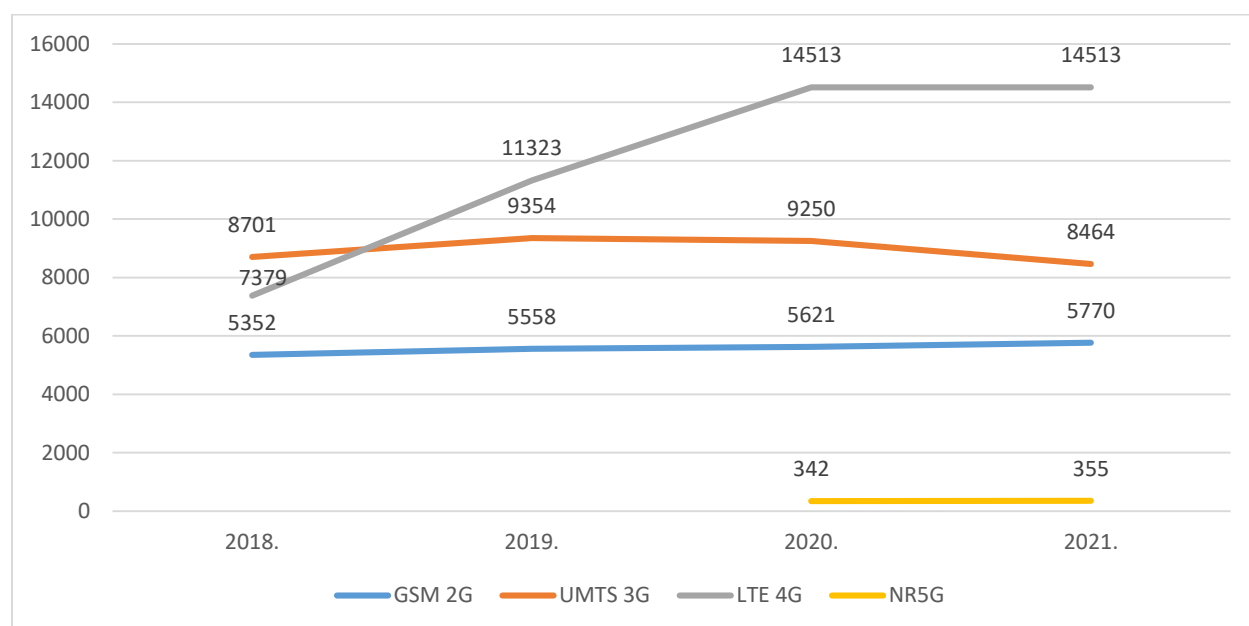
Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Četvrta industrijska revolucija temelji se na umjetnoj inteligenciji primjenom strojnog i dubokog učenja. Hrvatska narodna banka u svojem je istraživanju identificirala 141 hrvatsko poduzeće s inovativno – tehnološkim potencijalom primjene tehnologije 4.0 industrije. Analizirana poduzeća konkurentnija su na inozemnom tržištu s višim udjelom izvoza od konvencionalnih industrija, posjeduju veći omjer kapitala i rada, plaćaju svoje zaposlenike dvostruko više od konvencionalnih industrija, posjeduju znatno više nematerijalne imovine od materijalne imovine itd. Ulaganje hrvatskih poduzeća u nove tehnologije povećat će konkurentnost poduzeća, odnosno njihovih proizvoda ili usluga, podignuti *know-how* razinu te u dugom roku osigurati veću učinkovitost, bolju profitabilnost, snažniju prepoznatljivost te disperziju ili neutralizaciju rizika, što predstavlja temelj poslovanja svakog poduzeća s misijom održiva poslovanja.<sup>113</sup> Ulaganja operatora elektroničkih komunikacija u razvoj mreže i mrežne opreme predstavlja logičan preduvjet uspješnog provođenja 4.0 industrije u Republici Hrvatskoj. Hrvatski operatori elektroničkih komunikacija uložili su u mrežu i mrežnu opremu 1.853 milijarde kuna u

<sup>113</sup> [https://www.hnb.hr/web/guest/analize-i-publikacije/povremene-publikacije/html/-/asset\\_publisher/ifyaTaizWMhG/content/i-062?articleid=3776741&p\\_p\\_state=maximized](https://www.hnb.hr/web/guest/analize-i-publikacije/povremene-publikacije/html/-/asset_publisher/ifyaTaizWMhG/content/i-062?articleid=3776741&p_p_state=maximized), (pristupljeno 12.12. 2022.)

2021. godini, što u odnosu na ukupne ostvarene tržišne prihode sektora u 2021. godini, prikazanim u grafikon 1., iznosi respektabilnih 16.03% udjela. Prema podacima prikazanim grafikonom 15., primjetan je konzistentan sektorski investicijski trend jednakog intenziteta u pogledu ulaganja u pokretnu i nepokretnu mrežnu infrastrukturu. U promatranom razdoblju u mrežnu infrastrukturu hrvatski su operatori uložili ukupno 6.139 milijardi kuna te su ulaganja u 2021. godini iznosila 25,9% više nego li u 2018. godini, što se može smatrati značajnim doprinosom hrvatskih operatora ka digitalnoj tranziciji hrvatskog društva i gospodarstva te značajnim doprinosom investicija na BDP.

Grafikon 16. Broj baznih postaja u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



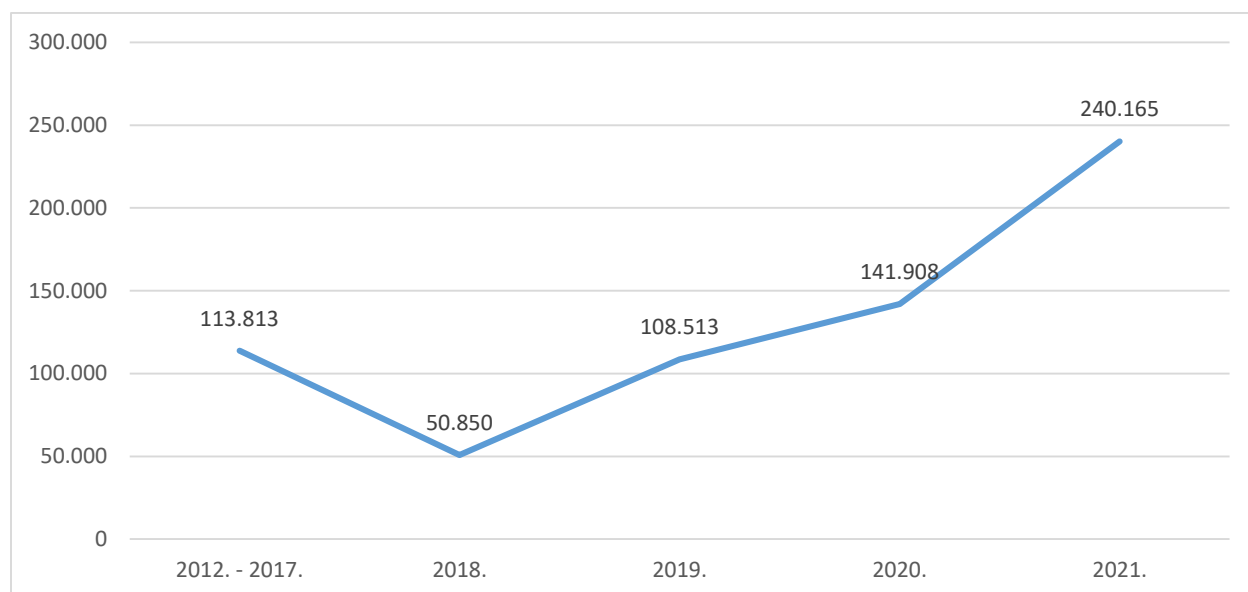
Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 4. prosinac 2022.)

Prema podacima prikazanim grafikonom 16. primjetno je kako porast broja baznih postaja korelira s porastom ukupnih ulaganja u mrežnu infrastrukturu prikazanim ranije u grafikonu 15. Ukupan broj baznih postaja u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine povećao se za 7315 baznih postaja, odnosno 25,45%, te je na području Republike Hrvatske zaključno s 2021. godinom ugrađeno ukupno 28.747 baznih postaja. U tehničkom kontekstu, primjetan je trend stagnacije broja GSM (*Global System for Mobile Communications*) baznih postaja kao najraširenijeg svjetskog standarda mobilne telefonije druge generacije, što vodi zaključku kako je Republika Hrvatska dosegla visoku



razinu pokrivenosti GSM tehnologijom. Nadalje, UMTS mreža (*Universal Mobile Telecommunications System*), kao tehnologija treće generacije mobilne telefonije u primjetnom je padu u pogledu broja baznih postaja s obzirom da se ista zamjenjuje novijim tehnološkim dostignućima. Također, primjetno je kako u 2021. godini na području Republike Hrvatske niti jedan operator nije ugradio niti jednu LTE (*Long Term Evolution*) baznu postaju, kao svjetski standard mobilne telefonije četvrte generacije, što vodi zaključku kako će u budućnosti sva ulaganja biti usmjerena ka mreži pete generacije standarda mobilne telefonije, odnosno 5G mreži za čiju je funkcionalnost u protekle dvije godine u Republici Hrvatskoj ugrađeno 697 baznih postaja, no ulaganja će ovisiti i o potražnji, odnosno o rastu broja 5G mobilnih uređaja.<sup>114</sup>

Grafikon 17. Broj obuhvaćenih korisnika svjetlovodnih distribucijskih mreža u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2012. godine do 2021. godine – objave o izgradnji



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

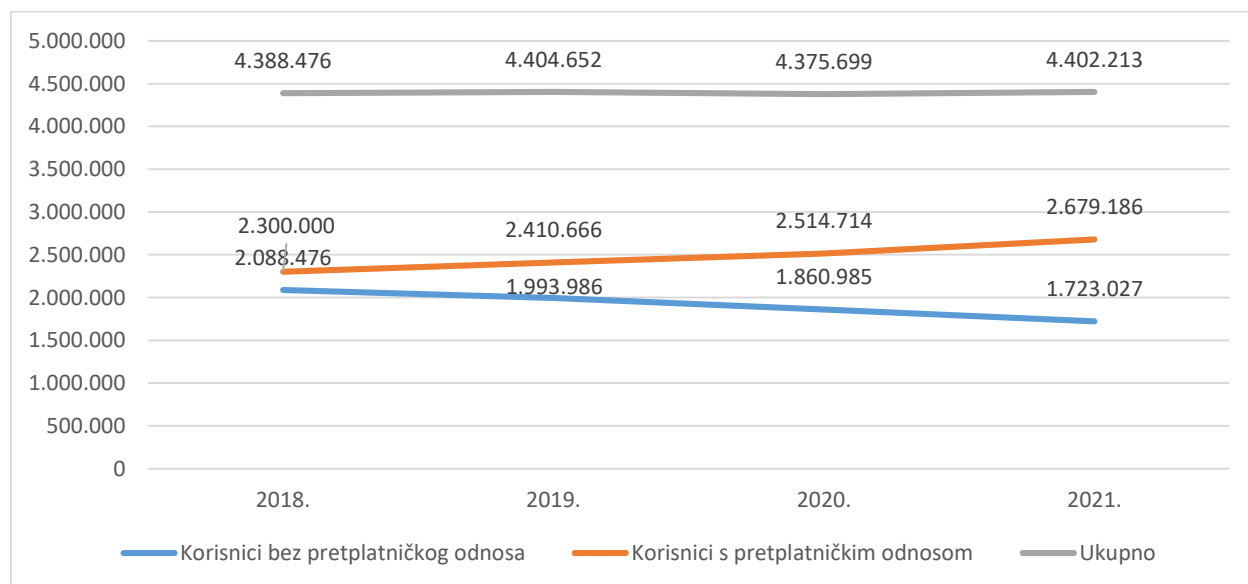
Ulaganja u izgradnju svjetlovodne mrežne infrastrukture hrvatski su operatori elektroničkih komunikacija započeli 2012. godine. Do konca 2021. godine izgradnjom je obuhvaćeno ukupno 655.249 korisnika, što u odnosu na 1.048.489 postojećih korisnika

<sup>114</sup> [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

u nepokretnoj mreži, prikazanim ranije u grafikonu 5., iznosi 62,49% ukupnog broja korisnika u nepokretnoj mreži. Prema podacima prikazanim grafikonima 16. i 17. primjetno je kako porast broja baznih postaja te porast ulaganja u svjetlovodnu distribucijsku mrežu koreliraju s porastom ukupnih ulaganja u mrežnu infrastrukturu prikazanim ranije u grafikonu 15. U koliko operatori nastave ovakav investicijski trend moguće je očekivati kako će u skoroj budućnosti sve komercijalno isplative korisničke lokacije biti obuhvaćene svjetlovodnom distribucijskom mrežom.

Usporedbom trenda rasta ulaganja za 25,9% prikazanog grafikonom 15., te usporedbom rasta broja baznih postaja za 25,45% u istom razdoblju, moguće je zaključiti kako su protekla ulaganja operatora bila usmjerena upravo u gradnju mrežne infrastrukture za pokretni širokopojasni pristup

Grafikon 18. Raspodjela korisnika elektroničkih komunikacija prema pretplatničkom odnosu u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

U kontekstu analize broja pretplatnika, (jedan pretplatnik koji primjerice koristi 3 usluge elektroničkih komunikacija predstavlja 3 korisnika kada je riječ o ukupnom broju korisnika elektroničkih komunikacija), primjetan je trend iznimno blagog rasta, pa čak i stagnacije broja pretplatnika u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine kako je prikazano grafikonom 18. Ukupan se broj pretplatnika u četiri prikazane godine povećao za

skromnih 0,31%. S obzirom na aktualni depopulacijski demografski trend u Republici Hrvatskoj nije realno očekivati značajno povećanje broja pretplatnika u budućnosti. Naime, prema posljednjem popisu stanovništva iz 2021. godine Republika Hrvatska je imala 3.871.833 stanovnika, u koliko broj stanovnika usporedimo s brojem pretplatnika tada je moguće zaključiti kako svaki stanovnik statistički predstavlja 1,14 pretplatnika.<sup>115</sup> No također, grafikonom 18. uočljiv je trend povećanja broja pretplatnika s pretplatničkim odnosom za 14,15% u prikazanom razdoblju te se isti može smatrati izravnom posljedicom smanjenja broja korisnika bez pretplatničkog odnosa koji se u promatranom razdoblju smanjio za 17,5%. Trend povećanja korisnika s pretplatničkim odnosom (tzv. postpaid korisnici) praćen trendom smanjenja korisnika bez pretplatničkog odnosa (tzv. prepaid korisnici) moguće je pripisati ponudi obročnog otkupa mobilnih ili drugih uređaja te ostalim pogodnostima koje operatori nude kao mehanizam privlačenja novih korisnika ili migraciju postojećih korisnika iz *prepaid* odnosa u *postpaid* odnos, uz povoljnije tržišne uvjete i izraz volje sklapanja ugovora na razdoblje od 12 do 24 mjeseca.

Tablica 2. Broj pretplatnika i broj korisnika elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj u 2021. godini

| <b>Korisnici</b>    |                            |           |         |
|---------------------|----------------------------|-----------|---------|
| <b>A</b>            | Pokretna mreža             | 4.716.731 | HAKOM   |
| <b>B</b>            | Nepokretna mreža           | 1.048.489 | HAKOM   |
| <b>C</b>            | pay TV                     | 873.230   | HAKOM   |
| <b>D</b>            | M2M                        | 268.403   | HAKOM   |
| <b>E</b>            | Ukupno                     | 6.906.853 | A+B+C+D |
| <b>Pretplatnici</b> |                            |           |         |
| <b>F</b>            | Postpaid                   | 2.679.186 | HAKOM   |
| <b>G</b>            | Prepaid                    | 1.723.027 | HAKOM   |
| <b>H</b>            | Ukupno                     | 4.402.213 | F+G     |
| <b>I</b>            | Odnos korisnik/pretplatnik | 1,57      | E/H     |

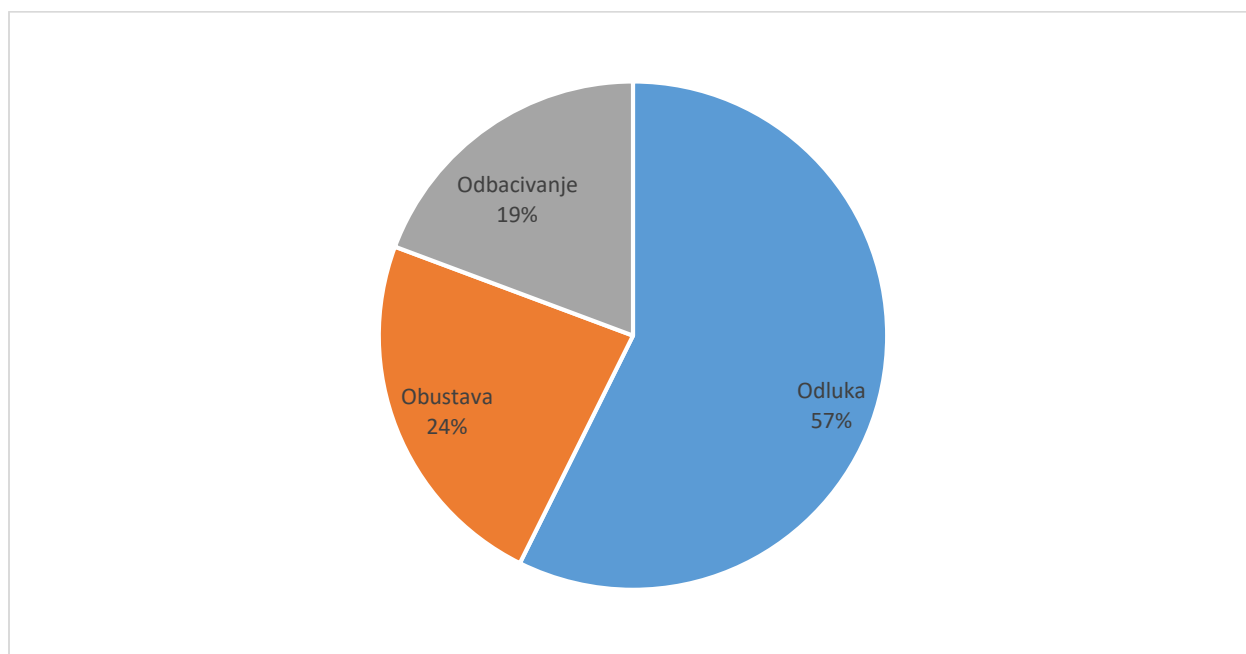
Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Kao što je ranije navedeno grafikonom 14., u slučaju odnosa broja korisnika i broja stanovnika Republike Hrvatske statistički je ishod 1,22, dok je u slučaju odnosa broja

<sup>115</sup> <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>, (pristupljeno 11.12.2022.)

pretplatnika i broja stanovnika Republike Hrvatske prikazanog grafikonom 18. statistički ishod 1,15. Izračunom prikazanim u tablici 2., dok odnos korisnika i pretplatnika na tržištu elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj statistički iznosi 1.57.

Grafikon 19. Odlučivanje u sporovima korisnika i operatora pred HAKOM-om po vrstama, na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

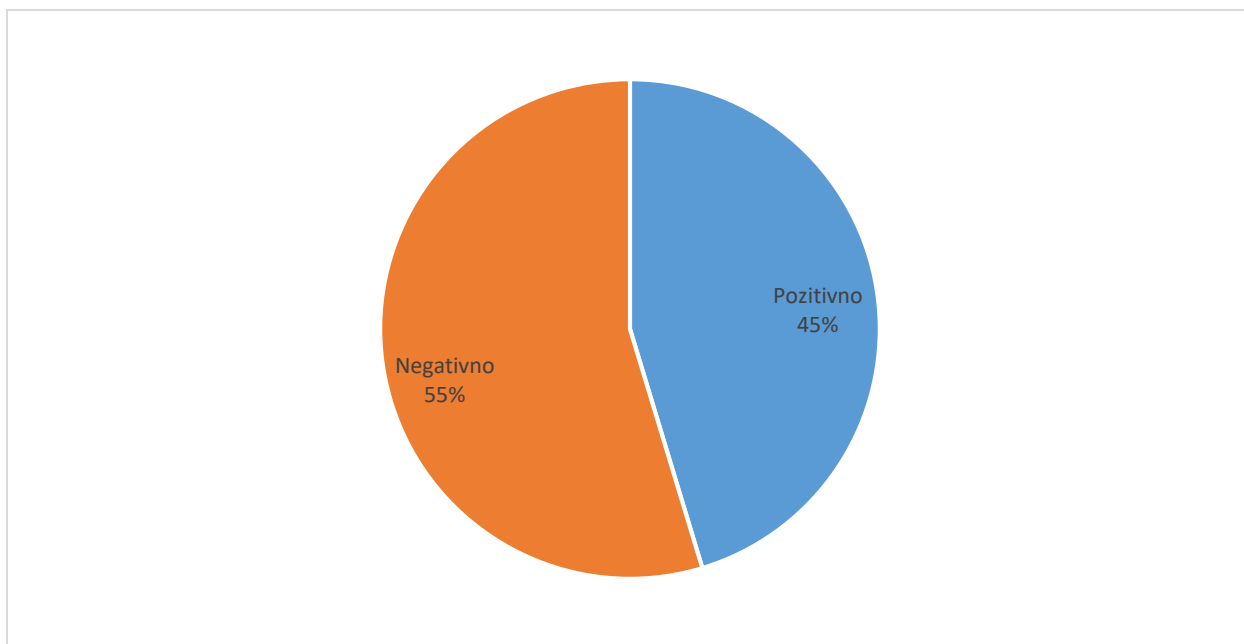


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Korisnici usluga elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj imaju zakonom zajamčeno pravo podnošenja pritužbe operatoru u koliko postoji sumnja na povredu određenih prava proisteklih iz korisničkog odnosa. U koliko nisu zadovoljni odlukom operatora tada im je zakonom zajamčeno pravo podnošenja zahtjeva za rješenje spora pri HAKOM-u. Statistika odlučivanja u sporovima korisnika i operatora pred HAKOM-om pokazatelj je određene razine propusta operatora u odnosu s korisnicima. Naime, u 57% od ukupnog broja zahtjeva za rješenje spora korisnika i operatora u 2021. godini, kako je prikazano grafikonom 19., HAKOM je ocijenio utemeljenost zahtjeva korisnika te donio odgovarajuću odluku. Nadalje, samo je 19% od ukupnog broja zahtjeva odbačeno kao neutemeljeno, dok je u 24% od ukupnog broja zahtjeva obustavljeno, što znači da je operator promjenio svoju inicijalnu odluku na prvotnu pritužbu, s čime je korisnik kao podnositelj pritužbe operatoru te podnositelj zahtjeva za rješavanje spora pred HAKOM-

om, bio suglasan. Zaključno, prema statistici prikazanoj grafikonom 19. moguće je zaključiti kako u 81% slučajeva korisnici utemeljeno ukazuju na povredu njihovih prava što znači da operatori, odnosno njihove službe za korisnike, neetičnim ili neprofesionalnim pristupom krše prava svojih korisnika. Operatori bi u budućnosti morali težiti nultoj stopi sporova s korisnicima pred HAKOM-om iz dva osnovna razloga. Prvi je razlog što poslovno etičan i profesionalan pristup korisnicima mora predstavljati temeljni pristup operatora u odnosu sa svojim korisnicima s obzirom da su upravo korisnici ključni partneri na putu ostvarenja misija operatera, a drugi je razlog što nezadovoljstvo korisnika neetičnim i neprofesionalnim pristupom operatora s vremenom prerasta u migraciju korisnika ka nekom od konkurentskih operatora.

Grafikon 20. Odluke HAKOM-a u sporovima korisnika i operatora na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

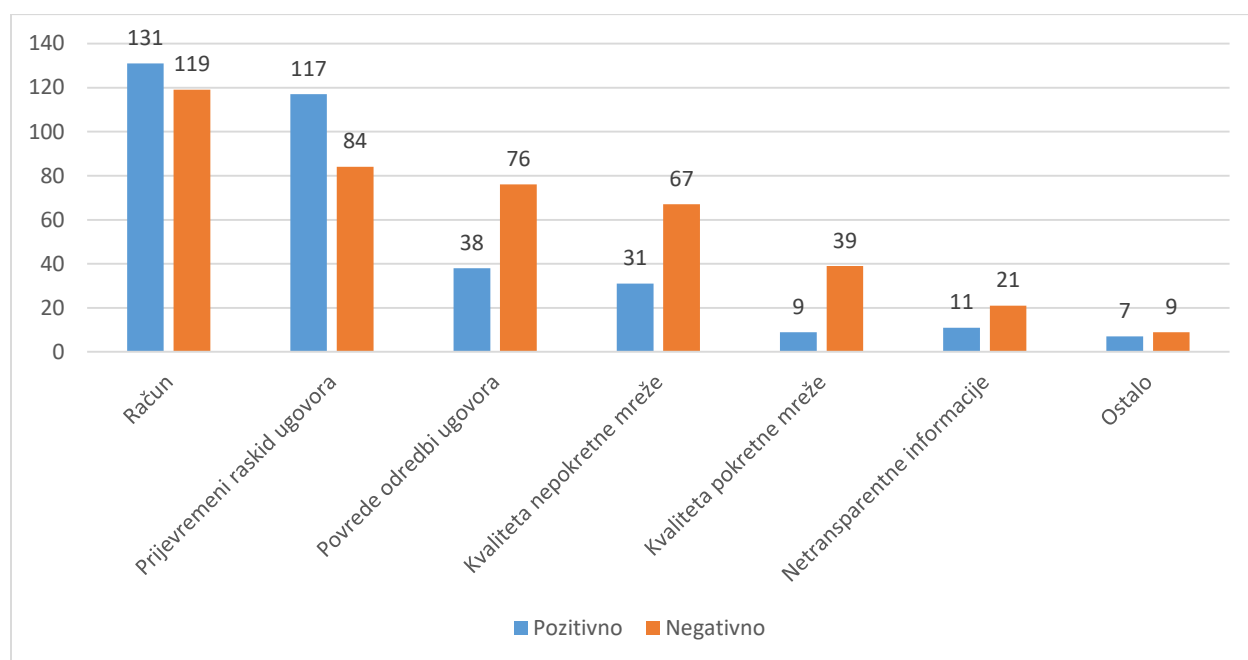


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Kako je ranije prikazano grafikonom 19., HAKOM u 55% od ukupnog broja zahtjeva korisnika za rješenje spora s operatorom pokreće postupak odlučivanja te je odnos negativnih i pozitivnih odluka gotovo polovičan kako je prikazano grafikonom 20., što ukazuje na postojanje kršenja prava korisnika od strane operatora. No, važno je u ovom slučaju istaknuti kako je, bez obzira na ishod odluke HAKOM-a, došlo do određenog

nezadovoljstva korisnika u svakom pojedinom slučaju te bi operatori, odnosno njihove korisničke službe, trebali ulagati dodatne napore kako bi se povrede ili sama percepcija korisnika o povredi smanjila na minimum. U ovom je slučaju moguće zaključiti kako svaki zahtjev korisnika pokrenut pri HAKOM-u, bilo utemeljen ili neutemeljen, povećava vjerojatnost potencijalne migracije nezadovoljnih korisnika ka nekom od konkurentski operatora u budućnosti.

Grafikon 21. Odluke HAKOM-a prema razlozima spora na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godinu

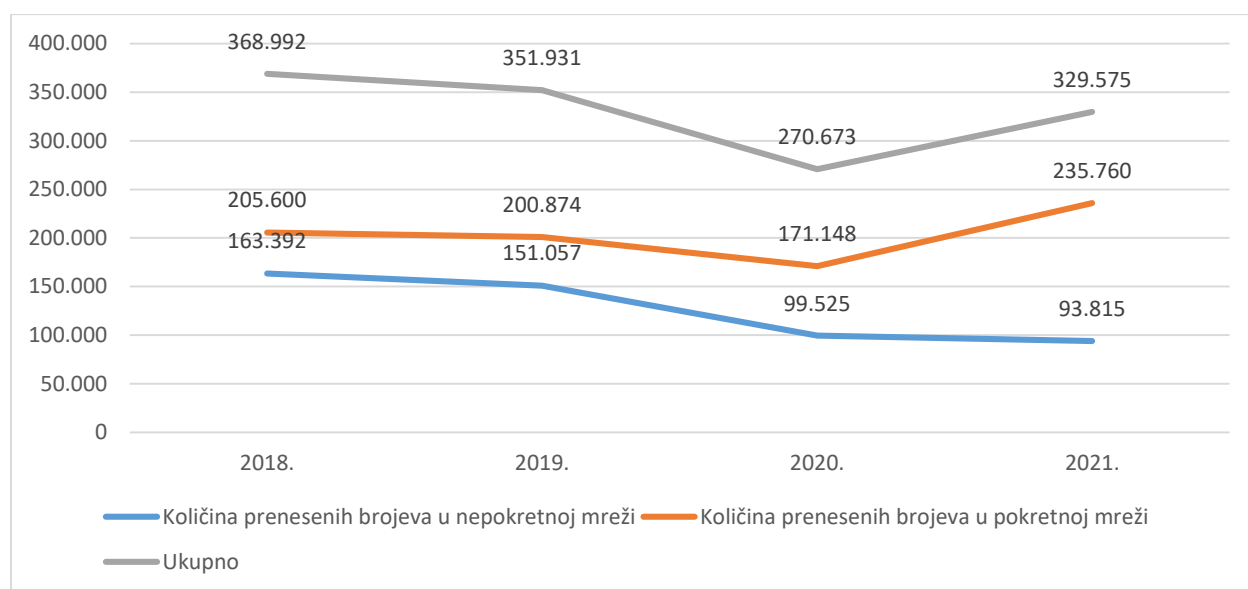


Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Ranije spomenuti polovičan odnos pozitivnih i negativnih odluka HAKOM-a pri rješavanju zahtjeva korisnika prikazan je prema razlozima sporova grafikonom 21. Naime, većina sporova odnosi se na iznose računa, prijevremene raskide ili povrede odredbi ugovora, što je također relevantan pokazatelj postojanja prakse neprofesionalnog i neetičnog pristupa operatora u odnosu sa svojim korisnicima. Posebice je važno istaknuti kako je na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske prisutna distribucija usluga slabije kvalitete pokretne i nepokretne mreže od ugovorene ili promovirane te netransparentno informiranje korisnika. Ta činjenica ukazuje kako na tržištu postoje operatori spremni na „lažno oglašavanje“, kao i da postoje operatori koji nisu spremni

priznati i na određen način nadoknaditi korisnicima eventualnu štetu nastalu konzumacijom usluga slabije kvalitete od ugovorene ili promovirane, što vodi zaključku kako na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske postoji praksa neetičnog i neprofesionalnog pristupa operatora prema korisnicima. Sukladno navedenom, postoji vjerojatnost da korisnici sa takvim korisničkim iskustvom posljedično migriraju konkurentima.

Grafikon 22. Promjena operatora elektroničkih komunikacijskih usluga u Republici Hrvatskoj, u razdoblju od 2018. godine do 2021. godine



Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Krajnje nezadovoljstvo korisnika usluga elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj rezultira promjenom operatora, odnosno prijenosom broja nekom od konkurentskih operatora. Ukupne migracije korisnika prikazane grafikonom 19. ukazuju na trend smanjenja migracija za 10,68% u prikazanim godinama, što je vrlo pozitivno. Trend povećanja korisnika s pretplatničkim odnosom (*postpaid* korisnici) praćen trendom smanjenja korisnika bez pretplatničkog odnosa (*prepaid* korisnici) moguće je pripisati ponudi obročnog otkupa mobilnih i drugih uređaja te ostalih pogodnosti koje operatori nude kao mehanizam privlačenja novih korisnika ili migraciju postojećih korisnika iz *prepaid* odnosa u *postpaid* odnos, uz povoljnije tržišne uvjete i izraz volje sklapanja ugovora na razdoblje od 12 do 24 mjeseca. U koliko se sagledaju trendovi prikazanih

segmenata tada je primjetno kako je količina prenesenih brojeva u nepokretnoj mreži smanjena za značajnih 57,42% u promatranom razdoblju, što se može smatrati velikim uspjehom operatora na smanjivanju migracija. No, važno je istaknuti kako je smanjenje migracija u nepokretnoj mreži popraćeno; smanjenjem broja priključaka širokopojsnog pristupa za 7,07% prikazano ranije grafikonom 7., smanjenjem broja korisnika telefonskih usluga u nepokretnoj mreži za 4,99% prikazano ranije grafikonom 5., te smanjenjem ukupnih prihoda u nepokretnoj mreži za 21,64% prikazano ranije grafikonom 2., stoga nije posve moguće potvrditi razinu efikasnosti operatora u smanjivanju migracija korisnika. Naprotiv, rast migracija od 12,79% bilježe prenijeti brojevi u pokretnoj mreži, što potencijalno upućuje na ranije spomenute marketinške i druge prodajne aktivnosti operatora pri privlačenju novih korisnika uz povoljnije tržišne uvjete. Hrvatski operatori na tržište elektroničkih komunikacija još uvijek nisu uveli efikasne mehanizme zadržavanja postojećih korisnika usluga već je uvriježena praksa pružanja povoljnijih tržišnih uvjeta rezervirana pretežno za privlačenje novih korisnika ili prelazak postojećih korisnika iz *prepaid* odnosa u *postpaid* odnos.



Tablica 3. Ukupna financijska vrijednost migracija korisnika na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske za 2021. godini u HRK

|   |  |                |            |
|---|--|----------------|------------|
| A | Ukupan broj korisnika  | 6.906.853      | HAKOM      |
| B | Ukupan broj migriranih korisnika   | 329.575        | HAKOM      |
| C | Postotni udio migriranih korisnika u ukupnim korisnicima                           | 4,77%          | B/A*100    |
| D | Ukupan broj korisnika 2D paketa usluga   | 310.152        | HAKOM      |
| E | Ukupan broj korisnika 3D paketa usluga   | 278.798        | HAKOM      |
| F | Ukupan broj korisnika 4D paketa usluga   | 323.615        | HAKOM      |
| G | Ukupan broj korisnika 2D, 3D i 4D paketa usluga                                    | 912.565        | D+E+F      |
| H | Razlika ukupnog broja korisnika i korisnika 2D, 3D i 4D paketa usluga              | 5.994.288      | A-G        |
| I | Postotni udio postpaid korisnika   | 60,86%         | HAKOM      |
| J | Postotni udio prepaid korisnika  | 39,14%         | HAKOM      |
| K | Udio 60,86% postpaid korisnika u ukupnom broju migriranih korisnika                | 200.579        | 60% od B   |
| L | Udio 4,77 % ukupnog broja korisnika 2D paketa usluga                               | 14.794         | 4,77% od D |
| M | Udio 4,77 % ukupnog broja korisnika 3D paketa usluga                               | 13.299         | 4,77% od E |
| N | Udio 4,77 % ukupnog broja korisnika 4D paketa usluga                               | 15.436         | 4,77% od F |
| O | Ukupno 4,77% ukupnog broja korisnika 2D, 3D, 4D paketa usluga                      | 43.529         | L+M+N      |
| P | Razlika broja migriranih korisnika i migriranih korisnika paketa 2D, 3D, 4D paketa | 286.046        | B-O        |
| R | Ukupni godišnji tržišni prihod   | 11.557.000.000 | HAKOM      |
| S | Godišnja financijska vrijednost po prosječnom korisniku - HRK                      | 1.673,27       | R/A        |
| T | Mjesečna financijska vrijednost po prosječnom korisniku - HRK                      | 139,44         | S/12       |
| U | Projekcija godišnje financijske vrijednosti migracija korisnika - HRK              | 478.630.951    | P*S        |
| V | Projekcija efekta ugovora na 24 mjeseca - postapid korisnici u drugoj godini - HRK | 335.621.954    | K*S        |
| W | Projekcija financijske vrijednosti migriranih korisnika 2D paketa usluga - HRK     | 49.508.585     | L*S*2      |
| X | Projekcija financijske vrijednosti migriranih korisnika 3D paketa usluga - HRK     | 66.758.280     | M*S*3      |
| Y | Projekcija financijske vrijednosti migriranih korisnika 4D paketa usluga - HRK     | 103.314.115    | N*S*4      |
| Z | Projekcija ukupne financijske vrijednosti migracija korisnika - HRK                | 1.033.833.886  | U+V+W+X+Y  |

Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Srž pitanja migracija korisnika elektroničkih komunikacija je financijski učinak na tržište i operatore koji na njemu teže ostvarivanju svojih misija. Tablica 3. prikazuje moguće statističke scenarije financijskih učinaka migracija korisnika elektroničkih komunikacija na tržištu Republike Hrvatske. Prema podacima koji su ranije obrađivani migracije korisnika iznose 4,77% ukupnog broja korisnika usluga, što u ukupnom godišnjem prihodu tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske od 11.557 milijardi kuna iznosi gotovo 479 milijuna kuna. U koliko se u obzir dodatno uzmu, raniji statistički izračun odnosa korisnik/pretplatnik od 1,57, statistički udjeli od 4,77% ranije spomenutih 2D, 3D, i 4D paketa sa aktualnim trendom povećanja te potencijalni ugovorni odnosi od 24 mjeseca koje migrirani korisnici ugovaraju s konkurentskim operaterima, a koji su tada konkurenciji nedostižni dvije godine te konkurentima odnose dva godišnja prihoda, tada projekcija ukupne financijske vrijednosti migracija korisnika, u statističkom kontekstu, može prelaziti 1 milijardu kuna, odnosno 8,64% ukupnih tržišnih prihoda.

Zaključno, krajnje nezadovoljstvo korisnika usluga elektroničkih komunikacija u Republici Hrvatskoj statistički iznosi između 500 milijuna i 1 milijarde kuna na godišnjoj razini, odnosno između 4,77% i 8,64% ukupnih tržišnih prihoda te je za očekivati kako će taj iznos u budućnosti rasti usporedno s aktualnim trendom rasta broja migriranih korisnika u nepokretnoj mreži prikazanih grafikonom 22. Operatori će posljedično biti primorani voditi računa o cijeni, usluzi i o načinu usluživanja svakog pojedinog korisnika jer će se u protivnom suočavati s manjim prihodima i gubitkom tržišnog udjela.

Tablica 4. Broj sporova korisnika elektroničkih komunikacija i operatora u Republici Hrvatskoj u 2021. godini

|                      | A                   | B                                | C                           |                |
|----------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------|
| <b>Operator</b>      | Ukupan broj sporova | Broj sporova na 10.000 korisnika | Potencijalni broj korisnika | Formula        |
| <b>Telemach</b>      | 190                 | 2,10                             | 904.762                     | $C=A/B*10.000$ |
| <b>A1</b>            | 384                 | 1,80                             | 2.133.333                   | $C=A/B*10.000$ |
| <b>HT</b>            | 334                 | 1,19                             | 2.806.723                   | $C=A/B*10.000$ |
| <b>OT</b>            | 153                 | 9,38                             | 163.113                     | $C=A/B*10.000$ |
| <b>Iskon</b>         | 100                 | 10,10                            | 99.010                      | $C=A/B*10.000$ |
| <b>Total TV</b>      | 48                  | 11,98                            | 40.067                      | $C=A/B*10.000$ |
| <b>Terakom</b>       | 35                  | 46,70                            | 7.495                       | $C=A/B*10.000$ |
| <b>HT Produkcija</b> | 28                  | 2,72                             | 102.941                     | $C=A/B*10.000$ |
|                      | <b>HAKOM</b>        | <b>HAKOM</b>                     | <b>IZRAČUN</b>              |                |

Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

S obzirom da operatori u Republici Hrvatskoj nisu obvezni javno objavljivati godišnji ili trenutni broj svojih korisnika koji predstavlja možda i najvažniji element poslovanja operatora, u tablici 4. prikazan je izračun potencijalnog broja korisnika po pojedinom operatoru dobiven temeljem objavljenih podataka HAKOM-a o ukupnom broju sporova operatora te njihovom prosječnom broju na 10.000 korisnika. Prema izračunu potencijalnog broja korisnika vodeći operator na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske je Hrvatski Telekom d.d. sa 40,64% ukupnog broja korisnika prikazanih ranije u tablici 3., tržišni izazivač je operator A1 Hrvatska d.o.o. sa 30,89% ukupnog broja korisnika, dok je tržišni sljedbenik operater Telemach Hrvatska d.o.o. sa 13.1% ukupnog broja korisnika. Neki od ostalih prikazanih operatora predstavljaju ovisna društva tri vodeća operatora te su isti u radu prikazani s pripadajućim matičnim društvima. Također, prema podacima prikazanim u tablici 4., primjetno je i očekivano kako je broj sporova po korisniku veći kod operatora s manjim brojem korisnika, što je u uskoj vezi s manjom tržišnom i tehnološkom snagom te je moguće konstatirati kako tri

vodeća tržišna operatora imaju približan broj sporova po korisniku, odnosno na 10.000 korisnika.

Tablica 5. Sažetak trendova tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u razdoblju od 2018. do 2021. godine

| ↑ Trendovi EK 2018.-2021.  | ↓ Trendovi EK 2018. – 2021.   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• prihodi tržišta + 0,23%</li> <li>• ŠPI pokretna mreža + 26,78%</li> <li>• podatkovni promet + 54,4%</li> <li>• rast priključaka ≥30Mbit/s + 46,18%</li> <li>• NGA priključci + 19,36%</li> <li>• M2M priključci + 21,13%</li> <li>• Pay TV priključci + 6,13%</li> <li>• zemaljski TV priključci + 29,10%</li> <li>• IP TV priključci + 5,51%</li> <li>• Pay TV prihodi + 10,11%</li> <li>• prihodi zemaljske TV + 23,29%</li> <li>• prihodi kabelaške TV + 6,98%</li> <li>• prihodi IP TV + 11,62%</li> <li>• 4D paketi + 34,56%</li> <li>• ulaganja operatora + 25,9%</li> <li>• broj baznih postaja + 25,45%</li> <li>• 5G bazne postaje + 697</li> <li>• obuhvat FTTH korisnika + 82,63%</li> <li>• ukupan broj pretplatnika + 0,31%</li> <li>• postpaid korisnici + 14,16%</li> <li>• migracije u pokretnoj mreži +12,79%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• telefonske usluge u pokretnoj mreži – 15,53%</li> <li>• telefonske usluge u nepokretnoj mreži – 21,64%</li> <li>• ŠPI nepokretna mreža – 4,21%</li> <li>• priključci ŠPI nepokretna mreža – 7,07%</li> <li>• broj korisnika telefonskih usluga – 4,99%</li> <li>• satelitski TV priključci – 2,68%</li> <li>• prihodi roaminga nerezidenata – 38,82%</li> <li>• prihodi od roaminga rezidenata – 45,68%</li> <li>• paketi usluga ukupno – 8,72%</li> <li>• 2D paketi – 60,57%</li> <li>• 3D paketi – 4%</li> <li>• prepaid korisnici - 17,5%</li> <li>• ukupne migracije – 10,68%</li> </ul> |

Izvor: Izrada autora prema [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Sažetak trendova tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u četverogodišnjem razdoblju prikazan tablicom 5. ukazuje koji će segmenti poslovanja operatora biti ključni za poslovanje u budućnosti, u koje je segmente nužno usmjeravati daljnje investicije, koji su segmenti poslovanja u stanju stagnacije ili postupnog smanjenja potražnje te koji su potencijalni izazovi poslovanja operatora u budućnosti.

Također, kako je ranije spomenuto, s obzirom na razvijenost tržišta u smislu broja stanovnika, broja korisnika i broja pretplatnika, aktualnog depopulacijskog trenda i očekivane stagnacije gospodarstva uslijed inflatornog pritiska, na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske nije realno očekivati značajan rast tržišta i tržišnih prihoda te je izglednije kako će fokus poslovanja biti na zadržavanju postojećih rezultata do eventualnih novih disrupcija ili drugih egzogenih utjecaja sa sličnim posljedicama na tržište elektroničkih komunikacija.

Zaključno, sukladno provedenoj analizi tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske moguće je zaključiti kako će u pogledu infrastrukturnih resursa za buduće poslovanje biti ključna kvaliteta infrastrukture širokopojasnog pristupa u pokretnoj mreži, kvaliteta NGA infrastrukture za širokopojasni pristup u nepokretnoj mreži, kvaliteta i obujam ponude usluge zemaljske i IPTV televizije te jedinstvene sposobnost migracije postojećih prepaid korisnika u postpaid ugovorni odnos i jedinstvene sposobnosti rješavanja problema migracija korisnika.

## Prilog 2. - Analiza cijena odabranih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

Cijena usluga elektroničkih komunikacija je uz kvalitetu i obujam navedenih usluga najvažniji čimbenik postizanja konkurentnosti operatora na tržištu. U nastavku priloga slijedi usporedba cijena i obujma ponude odabranih osnovnih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s ciljem identifikacije cjenovne politike operatora te vrijednosti za novac koje isti nude korisnicima na tržištu. Također, cijena i obujam ponude predstavljaju svojevrsni pokazatelj konkurentskog tržišnog položaja poduzeća s obzirom da tržišni izazivači i sljedbenici, odnosno poduzeća s manjim tržišnim udjelom, često odabiru niže cijene kako bi bili konkurirali tržišnim predvodnicima. Kako bi se analizi cijena i obujma ponude odabranih temeljnih usluga vodećih operatora na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske pristupilo na relevantan način, analizom su obuhvaćeni vodeći operatori s ovisnim društvima, odnosno društvima u kojima vodeći operatori posjeduju vladajući položaj te virtualne marke koje vodeći tržišni operatori kontroliraju.

Tablica 1. Ponude pretplatničkih (*postpaid*) opcija glasovnih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| Telemach operator     |           |       |           |
|-----------------------|-----------|-------|-----------|
| Opcija                | Start     | Top   | Unlimited |
| GB                    | 6         | 40    | NEOG.     |
| MINUTA I SMS          | NEOG.     | NEOG. | NEOG.     |
| Roaming EEA           | NE        | NE    | NE        |
| Roaming SVIJET        | NE        | NE    | NE        |
| Internet zaštita EON  | DA        | DA    | DA        |
| Glazbeni servis TIDAL | 39 kn/mj. | DA    | DA        |

|   |               |               |                   |                    |
|---|---------------|---------------|-------------------|--------------------|
| EON START TV  | 51,99 kn/mj.  | 51,99 kn/mj.  | 51,99 kn/mj.      |                    |
| 5G  | DA            | DA            | DA                |                    |
| Ugovor 24 mj.   | DA            | DA            | DA                |                    |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>82,13</b>  | <b>134,87</b> | <b>172,54</b>     |                    |
| <b>Tomato - virtualna marka operatora A1</b>                      |               |               |                   |                    |
| <b>Opcija</b>   | <b>Mini</b>   | <b>Total</b>  | <b>Maxi</b>       |                    |
| MB/MIN/SMS  | 9000          | 36000         | 75000             |                    |
| Roaming EEA   | NE            | NE            | NE                |                    |
| Roaming SVIJET  | NE            | NE            | NE                |                    |
| Internet zaštita  | NE            | NE            | NE                |                    |
| Glazbeni servis   | NE            | NE            | NE                |                    |
| TV servis   | NE            | NE            | NE                |                    |
| 5G  | DA            | DA            | DA                |                    |
| Ugovor 24 mj.   | NE            | NE            | NE                |                    |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>69,02</b>  | <b>148,96</b> | <b>178,94</b>     |                    |
| <b>A1 operator</b>  |               |               |                   |                    |
| <b>Opcija</b>   | <b>Mala+</b>  | <b>Dobra+</b> | <b>Savršena</b>   | <b>Bezбриžna</b>   |
| GB  | 5             | 20            | NEOG. - 100<br>GB | NEOG. -<br>200GB   |
| MINUTA I SMS  | NEOG.         | NEOG.         | NEOG.             | NEOG.              |
| Roaming EEA   | NE            | NE            | NE                | 100 min            |
| Roaming SVIJET  | NE            | NE            | NE                | 30 min i 250<br>MB |
| Internet zaštita A1 SafeN.  | 7 kn/mj.      | 7 kn/mj.      | 7 kn/mj.          | 7 kn/mj.           |
| Glazbeni servis A1 Xplore   | 29kn/mj.      | 29kn/mj.      | 29kn/mj.          | 29kn/mj.           |
| A1 Xplore TV:GO   | 49kn/mj.      | 49kn/mj.      | 49kn/mj.          | 49kn/mj.           |
| 5G  | DA            | DA            | DA                | DA                 |
| Ugovor 24 mj.   | NE            | NE            | NE                | NE                 |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>105,00</b> | <b>155,00</b> | <b>195,00</b>     | <b>305,00</b>      |
| <b>Bonbon – Iskon Internet d.d. – ovisno društvo operatora HT</b> |               |               |                   |                    |

| <b>Opcija</b>                 | <b>Mali internet</b>  | <b>Srednji internet</b>  | <b>Veliki internet</b>  | <b>Jako veliki int.</b> | <b>Super veliki int.</b> |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| GB                            | 2                     | 5                        | 7                       | 10                      | 30                       |
| Cijena HRK                    | 30,00                 | 50,00                    | 60,00                   | 80,00                   | 100,00                   |
| <b>Opcija</b>                 | <b>Mali razgovori</b> | <b>Srednji razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b>  |
| MIN                           | 450                   | 1000                     | 3500                    | 3500                    | 3500                     |
| Roaming EEA                   | NE                    | NE                       | NE                      | NE                      | NE                       |
| Roaming SVIJET                | NE                    | NE                       | NE                      | NE                      | NE                       |
| Cijena HRK                    | 30,00                 | 45,00                    | 60,00                   | 60,00                   | 60,00                    |
| SMS                           | 400                   | 400                      | 400                     | 400                     | 400                      |
| Cijena HRK                    | 30,00                 | 30,00                    | 30,00                   | 30,00                   | 30,00                    |
| 5G                            | NE                    | NE                       | NE                      | NE                      | NE                       |
| Ugovor 24 mj.                 | NE                    | NE                       | NE                      | NE                      | NE                       |
| Internet zaštita              | NE                    | NE                       | NE                      | NE                      | NE                       |
| HBO Max                       | 40kn/mj.              | 40kn/mj.                 | 40kn/mj.                | 40kn/mj.                | 40kn/mj.                 |
| Deezer Music                  | 35kn/mj.              | 35kn/mj.                 | 35kn/mj.                | 35kn/mj.                | 35kn/mj.                 |
| <b>Cijena HRK= GB+MIN+SMS</b> | <b>90,00</b>          | <b>125,00</b>            | <b>150,00</b>           | <b>170,00</b>           | <b>190,00</b>            |
| <b>HT operator</b>            |                       |                          |                         |                         |                          |
|                               | <b>S</b>              | <b>M</b>                 | <b>L</b>                | <b>Unlimited GB</b>     |                          |
| GB                            | 10                    | 20                       | 40                      | NEOG.                   |                          |
| MINUTA I SMS                  | 5000                  | 5000                     | 5000                    | 5000                    |                          |
| Roaming EEA                   | NE                    | NE                       | NE                      | 50 min i 200 MB         |                          |
| Roaming SVIJET                | NE                    | NE                       | NE                      | 50 min i 200 MB         |                          |
| Internet zaštita              | 18,9kn/mj.            | 18,9kn/mj.               | 18,9kn/mj.              | 18,9kn/mj.              |                          |
| Deezer Music                  | 39 kn/mj.             | 39 kn/mj.                | 39 kn/mj.               | 39 kn/mj.               |                          |
| MAXtv To Go Osnovni           | 25kn/mj.              | 25kn/mj.                 | 25kn/mj.                | 25kn/mj.                |                          |
| 5G                            | DA                    | DA                       | DA                      | DA                      |                          |



|                   |               |               |               |               |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ugovor 24 mj.     | NE            | NE            | NE            | NE            |
| <b>Cijena HRK</b> | <b>135,00</b> | <b>165,00</b> | <b>205,00</b> | <b>305,00</b> |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.tomato.com.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.bonbon.hr/>, <https://www.t.ht.hr./>,  
(pristupljeno 05.12.2022.)

Usporedbom ponuda pretplatničkih opcija glasovnih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu privatnih korisnika prikazanih u tablici 1., primjetno je kako vodeći operatori te njihova ovisna društva ili virtualne marke pod kontrolom cijene i obujam ponude svojih usluga formiraju na diferenciran način, odnosno među prikazanim ponudama nije moguće pronaći istovjetnu ponudu po istoj cijeni. Diferencijacija ponude usluga operatora na hrvatskom tržištu elektroničkih komunikacija iznimno je dobar odgovor na potražnju za navedenim uslugama s obzirom da tržište potražnje obilježava različita dobna, imovinska, preferencijska i druga struktura te su uz cijenu, širina i diferencijacija ponude presudni za efikasan odgovor operatora na potrebe korisnika tržišta elektroničkih komunikacija. Prema podacima prikazanim u tablici 1., primjetno je kako operator HT, kao operator s najvećom tržišnom snagom sukladno prikazu grafikonima 1. i 2. (Poglavlje 4.), na tržištu ne nudi cijene niže od konkurentskih, čak ni u slučaju ponude virtualne marke Bonbon koju kontrolira. Takva činjenica potvrđuje praksu tržišnih lidera koji ne običavaju na tržištu nastupati nižim cijenama već su niže tržišne cijene najčešće instrument postizanja konkurentnosti tržišnih izazivača i sljedbenika, odnosno aspiranata na vodeći tržišni položaj ili veći tržišni udio. Operator A1, kao tržišni izazivač, prema podacima prikazanim grafikonima 1. i 2. (Poglavlje 4.), na tržištu nudi, sukladno tablici 1., pretplatničke opcije cjenovno niže od vodećeg operatora HT, a u nekim segmentima čak i niže od marke Bonbon pod kontrolom vodećeg operatora HT. Ponude pretplatničkih opcija marke Tomato pod kontrolom operatora A1 te marke Bonbon pod kontrolom operatora HT iznimno su elastične u odnosu na ostale ponude prikazane u tablici 1. s obzirom da nude relativno veliki broj kombinacija podatkovnog prometa, poziva i poruka kako bi potencijalnim korisnicima omogućili izbor preferencijskih opcija koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Operator Telemach, kao tržišni sljedbenik prema podacima prikazanim grafikonima 1. i 2. (Poglavlje 4.), na tržištu nudi, sukladno tablici 1., cjenovno nižu ponudu od vodećih konkurenata s fokusom na ponudu neograničenog trajanja poziva te

kvantitativno konkurentnije ili neograničene količine podatkovnog prometa. Također, važno je istaknuti kako operator Telemach u odnosu na vodeće konkurente, operatore A1 i HT, u cijeni većine svojih opcija nudi internetsku zaštitu i glazbeni servis, no jedini je koji ne nudi roaming opciju te nudi tri koncentrirane opcije u odnosu na operatore A1 i HT čija su ponude disperzirane u četiri tarifne opcije.

Tablica 2. Ponude opcija glasovnih usluga na bonove (*prepaid*) vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| Telemach operator                     |              |              |              |          |      |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------|------|
| Opcija                                | SIM2GO S     | SIM2GO M     | SIM2GO L     |          |      |
| GB                                    | 2+2 EEA      | 4+4 EEA      | 8+8 EEA      |          |      |
| MINUTA ILI SMS                        | 200          | 500          | 1000         |          |      |
| Roaming EEA                           | NE           | NE           | NE           |          |      |
| Roaming SVIJET                        | NE           | NE           | NE           |          |      |
| Internet zaštita                      | NE           | NE           | NE           |          |      |
| Glazbeni servis                       | NE           | NE           | NE           |          |      |
| TV servis                             | NE           | NE           | NE           |          |      |
| Uspostava poziva                      | NE           | NE           | NE           |          |      |
| 5G                                    | DA           | DA           | DA           |          |      |
| <b>Cijena HRK</b>                     | <b>44,45</b> | <b>67,05</b> | <b>97,19</b> |          |      |
| Tomato - virtualna marka operatora A1 |              |              |              |          |      |
| Opcija                                | Mini         | Mini 2X      | Total        | Total 2X | Maxi |
| MB/MIN/SMS                            | 500          | 1000         | 3000         | 6000     | 6500 |
| Roaming EEA                           | NE           | NE           | NE           | NE       | NE   |
| Roaming SVIJET                        | NE           | NE           | NE           | NE       | NE   |
| Internet zaštita                      | NE           | NE           | NE           | NE       | NE   |

|   |                         |                          |                         |                         |                         |                         |                              |  |
|---|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| Glazbeni servis   | NE                      | NE                       | NE                      | NE                      | NE                      | NE                      |                              |  |
| Uspostava poziva  | NE                      | NE                       | NE                      | NE                      | NE                      | NE                      |                              |  |
| TV servis   | NE                      | NE                       | NE                      | NE                      | NE                      | NE                      |                              |  |
| 5G  | DA                      | DA                       | DA                      | DA                      | DA                      | DA                      |                              |  |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>40,01</b>            | <b>59,97</b>             | <b>80,02</b>            | <b>99,98</b>            | <b>110,00</b>           |                         |                              |  |
| <b>A1 operator</b>  |                         |                          |                         |                         |                         |                         |                              |  |
| <b>Opcija</b>   | <b>SPIKALIC</b>         | <b>SHERALIC</b>          | <b>SURFERIC</b>         | <b>STRIMALI</b>         | <b>FLETERIC</b>         |                         |                              |  |
|   | <b>A</b>                | <b>A</b>                 | <b>A</b>                | <b>CA</b>               | <b>A</b>                |                         |                              |  |
| GB  | 1                       | 4                        | 8                       | 12                      | NEOG.                   |                         |                              |  |
| MINUTA ILI SMS  | 2000                    | 2000                     | 2000                    | 2000                    | 2000                    |                         |                              |  |
| Roaming EEA   | NE                      | NE                       | NE                      | NE                      | NE                      |                         |                              |  |
| Roaming SVIJET  | NE                      | NE                       | NE                      | NE                      | NE                      |                         |                              |  |
| Internet zaštita A1 SafeN.  | 7 kn/mj.                | 7 kn/mj.                 | 7 kn/mj.                | 7 kn/mj.                | 7 kn/mj.                |                         |                              |  |
| Glazbeni servis A1 Xplore   | 29 kn/mj.               | 29 kn/mj.                | 29 kn/mj.               | 29 kn/mj.               | 29 kn/mj.               |                         |                              |  |
| A1 Xplore TV:GO   | 49 kn/mj.               | 49 kn/mj.                | 49 kn/mj.               | 49 kn/mj.               | 49 kn/mj.               |                         |                              |  |
| Uspostava poziva  | NE                      | NE                       | NE                      | NE                      | NE                      |                         |                              |  |
| 5G  | DA                      | DA                       | DA                      | DA                      | DA                      |                         |                              |  |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>69,00</b>            | <b>79,00</b>             | <b>109,00</b>           | <b>139,00</b>           | <b>269,00</b>           |                         |                              |  |
| <b>Bonbon – Iskon Internet d.d. – ovisno društvo operatora HT</b> |                         |                          |                         |                         |                         |                         |                              |  |
| <b>Opcija</b>   | <b>Mali tjedni Int.</b> | <b>Tjedni flat Int.</b>  | <b>Mali internet</b>    | <b>Srednji internet</b> | <b>Veliki internet</b>  | <b>Jako veliki Int.</b> | <b>Jako jako veliki Int.</b> |  |
| GB  | 2                       | NEOG.                    | 2                       | 5                       | 7                       | 10                      | 13                           |  |
| Cijena HRK  | 20,00                   | 70,00                    | 30,00                   | 50,00                   | 60,00                   | 70,00                   | 100,00                       |  |
| <b>Opcija</b>   | <b>Mali razgovori</b>   | <b>Srednji razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b> | <b>Veliki razgovori</b>      |  |
| MIN   | 450                     | 1000                     | 3500                    | 3500                    | 3500                    | 3500                    | 3500                         |  |
| Cijena HRK  | 30,00                   | 45,00                    | 60,00                   | 60,00                   | 60,00                   | 60,00                   | 60,00                        |  |
| SMS   | 400                     | 400                      | 400                     | 400                     | 400                     | 400                     | 400                          |  |

|                                   |                         |                 |                 |                 |                 |                 |               |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Cijena HRK                        | 30,00                   | 30,00           | 30,00           | 30,00           | 30,00           | 30,00           | 30,00         |
| Internet zaštita                  | NE                      | NE              | NE              | NE              | NE              | NE              | NE            |
| HBO Max                           | 40,00                   | 40,00           | 40,00           | 40,00           | 40,00           | 40,00           | 40,00         |
| Deezer Music                      | 35,00                   | 35,00           | 35,00           | 35,00           | 35,00           | 35,00           | 35,00         |
| Uspostava poziva                  | NE                      | NE              | NE              | NE              | NE              | NE              | NE            |
| 5G                                | DA                      | DA              | DA              | DA              | DA              | DA              | DA            |
| <b>Cijena HRK-<br/>GB+MIN+SMS</b> | <b>80,00</b>            | <b>145,00</b>   | <b>120,00</b>   | <b>140,00</b>   | <b>150,00</b>   | <b>160,00</b>   | <b>190,00</b> |
| <b>HT operator</b>                |                         |                 |                 |                 |                 |                 |               |
| <b>Opcija</b>                     | <b>eSimpa S</b>         | <b>eSimpa M</b> | <b>eSimpa L</b> |                 |                 |                 |               |
| GB                                | 7                       | 10              | 15              |                 |                 |                 |               |
| MINUTA ILI SMS                    | 2000                    | 2000            | 2000            |                 |                 |                 |               |
| Roaming EEA                       | 79 kn/<br>7dana         | 79 kn/ 7dana    | 79<br>kn/7dana  |                 |                 |                 |               |
| Roaming SVIJET                    | NE                      | NE              | NE              |                 |                 |                 |               |
| Internet zaštita                  | 18,9<br>kn/mj.          | 18,9 kn/mj.     | 18,9 kn/mj.     |                 |                 |                 |               |
| Deezer Music                      | 39 kn/mj.               | 39 kn/mj.       | 39 kn/mj.       |                 |                 |                 |               |
| MAXtv To Go<br>Osnovni            | 25 kn/mj.               | 25 kn/mj.       | 25 kn/mj.       |                 |                 |                 |               |
| Uspostava poziva                  | NE                      | NE              | NE              |                 |                 |                 |               |
| 5G                                | DA                      | DA              | DA              |                 |                 |                 |               |
| <b>Cijena HRK</b>                 | <b>99,00</b>            | <b>119,00</b>   | <b>139,00</b>   |                 |                 |                 |               |
| <b>Opcija</b>                     | <b>Simpa<br/>Tjedna</b> | <b>Simpa XS</b> | <b>Simpa S</b>  | <b>Simpa M</b>  | <b>Simpa L</b>  | <b>Simpa XL</b> |               |
| GB                                | 0,25                    | 2               | 4               | 7               | 10              | 15              |               |
| MINUTA ILI SMS                    | 400                     | 2000            | 2000            | 2000            | 2000            | 2000            |               |
| Roaming EEA                       | 79 kn/7<br>dana         | 79 kn/7 dana    | 79 kn/7<br>dana | 79 kn/7<br>dana | 79 kn/7<br>dana | 79 kn/7<br>dana |               |
| Roaming SVIJET                    | NE                      | NE              | NE              | NE              | NE              | NE              |               |

|                   |                  |                  |                  |                  |                  |               |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| Internet zaštita  | 18,9k<br>n/mj.   | 18,9 kn/mj.      | 18,9 kn/mj.      | 18,9 kn/mj.      | 18,9 kn/mj.      | 18,9 kn/mj.   |
| Deezer Music      | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.     |
| MAXtv To Go       | 25 kn/mj.        | 25 kn/mj.        | 25 kn/mj.        | 25 kn/mj.        | 25 kn/mj.        | 25 kn/mj.     |
| Osnovni           |                  |                  |                  |                  |                  |               |
| Uspostava poziva  | 0,29<br>kn/poziv | 0,29<br>kn/poziv | 0,29<br>kn/poziv | 0,29<br>kn/poziv | 0,29<br>kn/poziv | NE            |
| 5G                | DA               | DA               | DA               | DA               | DA               | DA            |
| <b>Cijena HRK</b> | <b>24,00</b>     | <b>59,00</b>     | <b>69,00</b>     | <b>89,00</b>     | <b>109,00</b>    | <b>129,00</b> |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.tomato.com.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.bonbon.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>,  
(pristupljeno 05.12.2022.)

Usporedbom ponuda opcija glasovnih usluga na bonove vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu privatnih korisnika prikazanih u tablici 2., primjetno je kako vodeći operatori te njihova ovisna društva ili virtualne marke pod kontrolom cijene i obujam ponude svojih usluga formiraju na diferenciran način, odnosno među prikazanim podacima nije moguće pronaći istovjetnu uslugu po istoj cijeni. Ponude opcija na bonove marki Tomato i Bonbon nude veći broj kombinacija podatkovnog prometa, poziva i poruka kako bi potencijalnim korisnicima omogućili izbor preferencijskih opcija koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe te su njihove ponude u tom kontekstu elastičnije od preostalih ponuda prikazanih tablicom 2. Konkurentnost cijena glasovnih usluga na bonove vodećih operatora slična je kao u slučaju pretplatničkih glasovnih usluga prikazanih tablicom 1., odnosno operator HT s najvećim tržišnim udjelom na tržištu nastupa s iznimno disperziranom ponudom te višim cijenama, dok operator Telemach s najmanjim tržišnim udjelom vodećih operatora na tržištu nastupa s koncentriranom ponudom te nižim cijenama. Operator A1 i u ovom slučaju politikom cijena nastoji biti ispod operatora HT a iznad operatora Telemach sukladno postojećim tržišnim udjelima, dok je ponuda relativno disperzirana. Također, primjetno je kako operator Telemach, kao tržišni sljedbenik, na tržištu nastupa koncentriranom ponudom te nižim cijenama dok vodeći operator HT i tržišni izazivač operator A1 na tržištu nastupaju višim cijenama te disperziranom ponudom. Takav slučaj, u strateškom kontekstu, vodi zaključku kako je cilj disperzije ponude na tržištu

elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske zadržavanje postojećih korisnika širinom ponude uz više cijene, dok je cilj koncentracije ponude uz niže cijene privlačenje novih korisnika.

Tablica 3. Ponude usluga prijenosnog interneta za pretplatnike (*postpaid*) vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| <b>Telemach operator</b> |                         |                     |                     |
|--------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Opcija</b>            | <b>2GO</b>              | <b>2STAY</b>        | <b>2STAY PLUS</b>   |
| GB                       | 70                      | 250                 | 500                 |
| Razgovori                | NE                      | NE                  | NE                  |
| Brzina Download          | do 10 Mbps              | Maksimalna / 2 Mbps | Maksimalna / 2 Mbps |
| Brzina Upload            | /                       | /                   | /                   |
| Ugovor 24 mj.            | NE                      | NE                  | NE                  |
| Internet zaštita         | NE                      | NE                  | NE                  |
| Roaming EEA              | NE                      | NE                  | NE                  |
| Roaming SVIJET           | NE                      | NE                  | NE                  |
| Meža                     | 4G/5G                   | 4G/5G               | 4G/5G               |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>82,13</b>            | <b>172,54</b>       | <b>202,68</b>       |
| <b>A1 operator</b>       |                         |                     |                     |
| <b>Opcija</b>            | <b>Super Homebox 4G</b> | <b>5G Homebox</b>   | <b>5G Internet</b>  |
| GB                       | 500                     | 600                 | 1 TB                |
| Razgovori                | FLAT                    | FLAT - 10 kn/mj.    | FLAT - 10 kn/mj.    |
| Brzina Download          | 140 do 200 Mbps         | 140 do 200 Mbps     | 141 do 200 Mbps     |
| Brzina Upload            | 14 do 20 Mbps           | 14 do 20 Mbps       | 15 do 20 Mbps       |
| Ugovor 24 mj.            | NE                      | NE                  | NE                  |
| Internet zaštita         | 10 kn/mj.               | 10 kn/mj.           | 11 kn/mj.           |
| Roaming EEA              | 80 min 35 kn/mj.        | 81 min 35 kn/mj.    | 82 min 35 kn/mj.    |

|                    |                         |                |                |                |
|--------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Roaming SVIJET     | NE                      | NE             | NE             |                |
| Mreža              | 4G/5G                   | 4G/5G          | 4G/5G          |                |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>179,00</b>           | <b>199,00</b>  | <b>229,00</b>  |                |
| <b>HT operator</b> |                         |                |                |                |
| <b>Opcija</b>      | <b>Internet posvuda</b> | <b>Gigabox</b> | <b>Gigabox</b> | <b>MAX2 5G</b> |
| GB                 | 60                      | 300            | 400            | 2TB            |
| Razgovori          | NE                      | NE             | NE             | 1000           |
| Brzina Download    | do 150 Mbps             | do 4 Mbps      | do 4 Mbps      | do 200 Mbps    |
| Brzina Upload      | do 150 Mbps             | do 4 Mbps      | do 4 Mbps      | do 20 Mbps     |
| Ugovor 24 mj.      | NE                      | NE             | NE             | NE             |
| Internet zaštita   | 18,9kn/mj.              | 18,9kn/mj.     | 18,9kn/mj.     | 18,9kn/mj.     |
| Roaming EEA        | NE                      | NE             | NE             | NE             |
| Roaming SVIJET     | NE                      | NE             | NE             | NE             |
| Mreža              | 4G                      | 4G             | 4G             | 5G             |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>49,00</b>            | <b>179,00</b>  | <b>199,00</b>  | <b>229,00</b>  |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Usporedbom ponuda usluga prijenosnog interneta za pretplatnike vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu privatnih korisnika, moguće je konstatirati kako je ranije spomenuto određenje operatora politici formiranja cijena, zapravo praksa utvrđivanja cijena usluga vodećih operatora sukladno njihovom konkurentskom tržišnom položaju. Naime, sukladno podacima prikazanim u tablici 3., i u slučaju pružanja usluga prijenosnog interneta privatnim korisnicima vodeći operator HT nudi šire disperziranu ponudu po nešto višim cijenama od tržišnih konkurenata, no važno je istaknuti kako operator HT korisnicima nudi i cjenovno najmanju opciju uz najmanju količinu dostupnog podatkovnog prometa, što je također pokazatelj određenja ka disperziji tržišne ponude s ciljem zadovoljavanja potreba postojećih korisnika uz više cijene. Tržišni izazivač, operator A1, svojom ponudom usluga prijenosnog interneta nastoji konkurirati vodećem operatoru temeljem veće količine dostupnog podatkovnog prometa za gotovo istu cijenu, dok tržišni

sljedbenik, Operator Telemach, svojom koncentriranom ponudom te neznatno nižom cijenom nastoji biti za korisnike povoljniji operator u odnosu na konkurente.

Tablica 4. Ponude usluga prijenosnog interneta na bonove (*prepaid*) vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| <b>Telemach operator</b>  |                        |                             |                             |                       |                       |                        |
|---|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Opcija</b>   | <b>NET2GO</b>          |                             |                             |                       |                       |                        |
| GB  | 20                     |                             |                             |                       |                       |                        |
| Brzina  | do 10 Mbps             |                             |                             |                       |                       |                        |
| Valjanost   | 30 dana                |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>75,00</b>           |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>A1 operator</b>  |                        |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>Opcija</b>   | <b>A1 Internet SIM</b> |                             |                             |                       |                       |                        |
| GB  | 120                    |                             |                             |                       |                       |                        |
| Brzina  | do 1 Gbps              |                             |                             |                       |                       |                        |
| Valjanost   | 90 dana                |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>120,00</b>          |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>Bonbon – Iskon Internet d.d. – ovisno društvo operatora HT</b> |                        |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>Opcija</b>   | <b>Dnevni Internet</b> | <b>Veliki Dne. Internet</b> | <b>Jako veliki Internet</b> | <b>Internet 20 GB</b> | <b>Internet 50 GB</b> | <b>Internet 120 GB</b> |
| GB  | 0,3                    | 5                           | 7                           | 20                    | 50                    | 120                    |
| Brzina  | /                      | /                           | /                           | /                     | /                     | /                      |
| Valjanost   | 1 dan                  | 1 dan                       | 30 dana                     | 30 dana               | 30 dana               | 30 dana                |
| <b>Cijena HRK</b>   | <b>3 kn/dan</b>        | <b>10 kn/dan</b>            | <b>60,00</b>                | <b>75,00</b>          | <b>90,00</b>          | <b>150,00</b>          |
| <b>HT</b>   |                        |                             |                             |                       |                       |                        |
| <b>Opcija</b>   | <b>Internet Dan</b>    | <b>Internet Tjedan</b>      | <b>Internet S</b>           | <b>Internet M</b>     | <b>Internet L</b>     | <b>Internet XL</b>     |



| GB                | FLAT         | FLAT         | 1 GB         | 3 GB         | 6 GB         | 9 GB         |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Brzina            | /            | /            | /            | /            | /            | /            |
| Valjanost         | 1 dan        | 7 dana       | 30 dana      | 30 dana      | 30 dana      | 30 dana      |
| <b>Cijena HRK</b> | <b>10,00</b> | <b>70,00</b> | <b>20,00</b> | <b>40,00</b> | <b>60,00</b> | <b>90,00</b> |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.bonbon.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Usporedbom ponuda prijenosnog interneta na bonove vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu privatnih korisnika prikazanih u tablici 4., primjetno je kako vodeći operatori te njihova ovisna društva ili virtualne marke pod kontrolom cijene i obujam ponude svojih usluga formiraju na diferenciran način, odnosno među analiziranim podacima nije moguće pronaći istovjetnu uslugu po istoj cijeni. U kontekstu formiranja ponude, primjetno je kako vodeći operator HT i slučaju ponude prijenosnog interneta na bonove pristupa disperzivno, što ukazuje na potencijalno strateško opredjeljenje politici formiranja ponude, s obzirom da je prema istom principu kreirana ponuda marke Bonbon kao virtualne marke pod kontrolom operatora HT. Takav pristup moguće je protumačiti kao svojevrsni obrambeni mehanizam od supstitucije korisnika koji, ako i smatraju da su cijene visoke ili izgube povjerenje u vodećeg operatora HT, svoje potrebe mogu primjerice zadovoljiti ponudom virtualne marke Bonbon, no prihod će se i dalje konsolidirati kod matičnog operatora HT, što znači da neće doći do gubitka prihoda ili tržišnog udjela. Tržišni izazivač i sljedbenik, operatori A1 i Telemach u slučaju ponude prijenosnog interneta na bonove primjenjuju koncentrirani pristup kreiranju ponude pri kojem je primjetno kao operator Telemach nastoji nuditi opciju s najvećim potencijalom potražnje uz konkurentsku cijenu, dok operator A1 nastoji dodati vrijednost usluzi na način da jedini nudi valjanost opcije u razdoblju od tri mjesec.

Tablica 5. Ponude usluga ADSL širokopojasnog pristupa internetu vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| <b>Iskon Internet d.d. - ovisno društvo operatora HT</b> |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>Opcija</b>  | <b>Internet</b>       |                       |
| Brzina download  | /                     |                       |
| Brzina upload  | /                     |                       |
| Fiksna telefonija  | 4,5 kn/mj             |                       |
| GB   | NEOG.                 |                       |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>159,00</b>         |                       |
| <b>A1 operator</b>                                       |                       |                       |
| <b>Opcija</b>  | <b>Super Internet</b> | <b>Turbo Internet</b> |
| Brzina download  | od 150 do 200 Mbps    | od 0,7 do 1Gbps       |
| Brzina upload  | od 14 do 20 Mbps      | 0,35 do 0,5 Gbps      |
| Fiksna telefonija  | 10 kn/mj              | 10 kn/mj              |
| GB   | NEOG.                 | NEOG.                 |
| Internet zaštita   | 15 kn/mj.             | 15 kn/mj.             |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>179,00</b>         | <b>209,00</b>         |
| <b>HT operator</b>                                       |                       |                       |
| <b>Opcija</b>  | <b>MAX2</b>           |                       |
| Brzina download  | od 140 do 200 Mbps    |                       |
| Brzina upload  | od 14 do 20 Mbps      |                       |
| Fiksna telefonija  | NEOG.                 |                       |
| GB   | NEOG.                 |                       |
| Internet zaštita   | 18,9kn/mj.            |                       |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>239,00</b>         |                       |

Izvor: Izrada autora prema <https://www.iskon.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr./>, (pristupljeno 05.12.2022.)

ADSL tehnologija (asimetrična digitalna pretplatnička linija) omogućava istovremeno korištenje telefonske i internetske usluge istom bakrenom paricom s obzirom da je raspon frekvencija nužnih za rad internetske veze iznad raspona frekvencija nužnih za rad telefonske veze.<sup>116</sup> Prema ponudi ADSL širokopojasnog pristupa internetu vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu privatnih korisnika prikazanih u tablici 5., primjetno je kako operator Telemach ne nudi takvu uslugu. Mogući razlog izostanka ponude ADSL širokopojasnog pristupa internetu u poslovanju operatora Telemach je vjerojatno strateško opredjeljenje usmjereno ka upotrebi najnovijih tehnoloških elektroničkih komunikacijskih dostignuća. Naime, operator Telemach tržištu se elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske priključio posljednji u koliko se uspoređuju tri vodeća operatora, te je zbog nedostataka vlastite infrastrukture imao zakonsku i tržišnu mogućnost iznajmljivati vodove od konkurentskih operatora ili ne nuditi takvu uslugu koja se već godinama iznimno dobro ili bolje supstituira UMTS ili LTE tehnologijom. Također, ukoliko se sagledaju podaci iz tablice 5. vidljivo je kako se u takvoj tržišnoj situaciji postavio vodeći operator HT, kreirajući vlastitu ponudu s najvišom tržišnom cijenom uz najnižu tržišnu cijenu ponude ovisnog društva Iskon Internet d.d., dok se tržišni sljedbenik operator A1 cjenovno postavio iza vodećeg operatora HT. Takva politika cijena vodećem operatoru HT praktički neutralizira rizik gubitka cjenovno osjetljivih korisnika s obzirom na pretpostavku kako će cjenovno osjetljivi korisnici potražiti ponudu s najnižom cijenom na tržištu, a to je konkretno u ovom slučaju ponuda Iskon Interneta d.d. koja se konsolidira u prihodima operatora HT kao društva s vladajućim položajem u društvu Iskon Internet d.d.

---

<sup>116</sup> [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE\\_O\\_RADU\\_HAKOM\\_2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-20/161102/IZVJESCE_O_RADU_HAKOM_2021.pdf), (pristupljeno 04.12.2022.)

Tablica 6. Ponude usluga svjetlovodnog (optičkog) širokopojsnog pristupa internetu vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| <b>Telemach operator</b>                                 |                       |                       |               |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------|
| <b>Opcija</b>  | <b>300 Mega</b>       | <b>1 Giga</b>         | <b>2 Gige</b> |
| Brzina download  | 300 Mbps              | 1 Gbps                | 2 Gbps        |
| Brzina upload  | 150 Mbps              | 500 Mbps              | 2 Gbps        |
| Fiksna telefonija  | NEOG.                 | NEOG.                 | NEOG.         |
| GB   | NEOG.                 | NEOG.                 | NEOG.         |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>165,01</b>         | <b>195,14</b>         | <b>323,23</b> |
| <b>Iskon Internet d.d. - ovisno društvo operatora HT</b> |                       |                       |               |
| <b>Opcija</b>  | <b>Internet</b>       |                       |               |
| Brzina download  | /                     |                       |               |
| Brzina upload  | /                     |                       |               |
| Fiksna telefonija  | 4,5 kn/mj             |                       |               |
| GB   | NEOG.                 |                       |               |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>159,00</b>         |                       |               |
| <b>A1 operator</b>                                       |                       |                       |               |
| <b>Opcija</b>  | <b>Super Internet</b> | <b>Turbo Internet</b> |               |
| Brzina download  | od 150 do 200 Mbps    | od 0,7 do 1Gbps       |               |
| Brzina upload  | od 14 do 20 Mbps      | 0,35 do 0,5 Gbps      |               |
| Fiksna telefonija  | 10 kn/mj              | 10 kn/mj              |               |
| GB   | NEOG.                 | NEOG.                 |               |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>179,00</b>         | <b>209,00</b>         |               |
| <b>HT operator</b>                                       |                       |                       |               |
| <b>Opcija</b>  | <b>MAX2</b>           |                       |               |
| Brzina download  | od 140 do 200 Mbps    |                       |               |
| Brzina upload  | od 14 do 20 Mbps      |                       |               |

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| Fiksna telefonija | NEOG.         |
| GB                | NEOG.         |
| <b>Cijena HRK</b> | <b>239,00</b> |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.iskon.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Svjetlovodni širokopolasni pristup internetu (FTTH) podrazumijeva pristup mreži putem optičkog vodiča kao tehnološki najnaprednije vrste konekcije. Vodeći operatori na hrvatskom tržištu elektroničkih komunikacija, kako je prikazano grafikonom 17. (Prilog 1.), ulažu značajna sredstva u izgradnju optičke infrastrukture na područjima u kojima postoji komercijalna isplativost te nude takvu uslugu svojim korisnicima u koliko postoji ta mogućnost na mikrolokaciji. Ulaganja u područjima koja su komercijalno neisplativa, što je pretežno slučaj u ruralnim sredinama, odnosno tzv. „Bijele“ adrese u određenoj se mjeri sufinanciraju sredstvima Europske unije iz Europskog fonda za regionalni razvoj u okviru programa Konkurentnost i kohezija.<sup>117</sup> Prema podacima prikazanim u tablici 6. evidentan je sličan pristup politici formiranja ponuda vodećih operatera kao što je bilo prikazano u ranijim slučajevima. Naime, operator HT je putem ovisnog društva Iskon Internet d.d. formirao najvišu i najnižu tržišnu cijenu te je time u skladu s mogućnostima neutralizirao rizik migracije cjenovno osjetljivih korisnika ka tržišnim konkurentima. U ovom je slučaju strateški pristup operatora Telemach dijametralan ranijim slučajevima s obzirom da je ponuda svjetlovodnog širokopolasnog pristupa internetu disperzirana prema brzini prijenosa podataka te je u cijeni svih opcija sadržan neograničen razgovor putem fiksne telefonske linije. Operator A1, kao tržišni izazivač, cjenovno je pozicioniran neposredno iza vodećeg operatora HT te je moguće zaključiti kako je fokus operatora A1 upravo na privlačenju cjenovno osjetljivih korisnika operatora HT koji nastoje koristiti prepoznatljivu tržišnu marku.

<sup>117</sup> [https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2022/12/Operativni-program-Konkurentnost-i-kohezija\\_prosinac-2022.pdf](https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2022/12/Operativni-program-Konkurentnost-i-kohezija_prosinac-2022.pdf), (str. 21., pristupljeno 18.12.2022.)

Tablica 16. Ponude usluga digitalne satelitske televizije vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| <b>Total TV – Telemach operator</b>                      |                      |                           |                                    |
|--|----------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Opcija</b>  | <b>TOTAL TV</b>      | <b>TOTAL TV PREMIUM</b>   |                                    |
| Broj uređaja   | 4                    | 4                         |                                    |
| Dodatni uređaj   | /                    | /                         |                                    |
| Broj TV kanala   | 116                  | 127                       |                                    |
| Ugovorna obveza  | DA                   | DA                        |                                    |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>94,00</b>         | <b>144,00</b>             |                                    |
| <b>SAT TV – A1 operator</b>                              |                      |                           |                                    |
| <b>Opcija</b>  | <b>Osnovni paket</b> | <b>Osnovni i sportski</b> | <b>Osnovni, sportski i filmski</b> |
| Broj uređaja   | 1                    | 1                         | 1                                  |
| Dodatni uređaj   | 29,99 kn/mj.         | 29,99 kn/mj.              | 29,99 kn/mj.                       |
| Broj TV kanala   | 60                   | 71                        | 76                                 |
| Ugovorna obveza  | NE                   | NE                        | NE                                 |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>35,00</b>         | <b>109,00</b>             | <b>149,00</b>                      |
| <b>EVOtv – HT operator</b>                               |                      |                           |                                    |
| <b>Opcija</b>  | <b>Mix paket</b>     | <b>Imam sve paket</b>     |                                    |
| Broj uređaja   | 1                    | 1                         |                                    |
| Dodatni uređaj   | 35 kn/mj.            | 35 kn/mj.                 |                                    |
| Broj TV kanala   | 16                   | 63                        |                                    |
| Ugovorna obveza  | NE                   | NE                        |                                    |
| <b>Cijena HRK</b>  | <b>35,00</b>         | <b>100,00</b>             |                                    |
| <b>Iskon Internet d.d. - ovisno društvo operatora HT</b> |                      |                           |                                    |
| <b>Opcija</b>  | <b>TELEVIZIJA</b>    |                           |                                    |
| Broj uređaja   | 1                    |                           |                                    |
| Dodatni uređaj   | /                    |                           |                                    |

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| Broj TV kanala          | 52           |
| Ugovorna obveza 24. mj. | DA           |
| <b>Cijena HRK</b>       | <b>39,00</b> |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr./>, <https://www.iskon.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

U pogledu analize ponude usluga digitalne satelitske televizije vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, u segmentu privatnih korisnika, primjetne su značajne razlike u odnosu na ranije prikazane slučajeve. Naime, prema podacima prikazanim tablicom 7. moguće je uvidjeti kako u ovom slučaju operator Telemach kao tržišni sljedbenik nudi najvišu cijenu usluge digitalne satelitske televizije, no za razliku od ostalih operatora, Telemach nudi najviše kanala te mogućnost upotrebe usluge na do četiri uređaja. Operator A1 svojom ponudom parira ponudi operatora HT, no obje su ponude u kontekstu vrijednosti za novac manje konkurentne od ponude operatora Telemach s obzirom da se mogućnost korištenja usluge na dodatnim uređajima naplaćuje te kako je broj dostupnih kanala znatno manji. U prikazanom slučaju pristup ponudi operatora HT ne temelji se na postulatu „više za više“ već je fokus na najnižoj tržišnoj cijeni usluge uz manje konkurentan sadržaj ponude.

Tablica 8. Ponude paketa usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – privatni korisnici

| <b>Iskon Internet d.d. - ovisno društvo operatora HT</b> |                                  |                                     |                             |
|--|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Opcija</b>  | <b>INTERNET +<br/>TELEVIZIJA</b> | <b>INTERNET +<br/>Iskon.Play TV</b> |                             |
| <b>Televizija</b>  | Broj uređaja                     | 3                                   | 3                           |
|  | Broj reg. uređaja                | /                                   | /                           |
|  | Arhiva u danima                  | /                                   | /                           |
|  | Broj TV kanala                   | 52                                  | 100+                        |
|  | Videoklub naslovi                | /                                   | /                           |
| <b>Internet</b>  | Brzina download                  | /                                   | /                           |
|  | Brzina upload                    | /                                   | /                           |
|  | GB                               | NEOG.                               | NEOG.                       |
| <b>Telefon</b>   | Fiksna telefonija                | 4,5 kn/mj                           | 4,5 kn/mj                   |
|  | Ugovorna obveza                  | NE                                  | NE                          |
|  | <b>Cijena HRK</b>                | <b>189,79</b>                       | <b>319,61</b>               |
| <b>Telemach operator</b>                                 |                                  |                                     |                             |
| <b>Opcija</b>  | <b>EON TRIO<br/>START</b>        | <b>EON TRIO FULL</b>                | <b>EON TRIO<br/>PREMIUM</b> |
| <b>Televizija</b>  | Broj uređaja                     | 3                                   | 3                           |
|  | Broj reg. uređaja                | 5                                   | 5                           |
|  | Arhiva u danima                  | 7                                   | 7                           |
|  | Broj TV kanala                   | 80+ (50+HD)                         | 180+ (100+HD)               |
|  | Videoklub naslovi                | 4000+                               | 9000+                       |
|  |                                  |                                     | 24000+                      |
| <b>Internet</b>  | Brzina download                  | 300 Mbps                            | 1 Gbps                      |
|  | Brzina upload                    | 150 Mbps                            | 500 Mbps                    |
|  | GB                               | NEOG.                               | NEOG.                       |
| <b>Telefon</b>   | Fiksna telefonija                | NEOG.                               | NEOG.                       |



|                    |                   |                         |                                      |                   |                         |
|--------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------|-------------------------|
|                    | Ugovorna obveza   | NE                      | NE                                   | NE                |                         |
|                    | <b>Cijena HRK</b> | <b>225,28</b>           | <b>259,19</b>                        | <b>323,23</b>     |                         |
| <b>A1 operator</b> |                   |                         |                                      |                   |                         |
|                    | <b>Opcija</b>     | <b>Obiteljski paket</b> | <b>Obiteljski, Sportski, Filmski</b> |                   |                         |
| <b>Televizija</b>  | Broj uređaja      | 3                       | 3                                    |                   |                         |
|                    |                   | <b>Super Internet</b>   | <b>Turbo Internet</b>                |                   |                         |
| <b>Internet</b>    | Brzina download   | od 140 do 20 Mbps       | od 0,7 Gbps do 1 Gbps                |                   |                         |
|                    | Brzina upload     | od 14 do 20 Mbps        | od 0,35 Gbps do 0,5 Gbps             |                   |                         |
|                    | GB                | NEOG.                   | NEOG.                                |                   |                         |
| <b>Telefon</b>     | Fiksna telefonija | NEOG.                   | NEOG.                                |                   |                         |
|                    | Ugovorna obveza   | NE                      | NE                                   |                   |                         |
|                    | <b>Cijena HRK</b> | <b>279,00</b>           | <b>369,00</b>                        |                   |                         |
| <b>HT operator</b> |                   |                         |                                      |                   |                         |
|                    | <b>Opcija</b>     | <b>MAX2</b>             | <b>MAX3</b>                          | <b>MAX3 BIRAM</b> | <b>MAX3 Biram dvos.</b> |
| <b>Televizija</b>  | Broj uređaja      | 1                       | 1                                    | 1                 | 2                       |
|                    | Broj TV kanala    | 50+                     | 100+                                 | 100+              | 100+                    |
| <b>Internet</b>    | Brzina download   | do 200 Mbps             | do 200 Mbps                          | do 200 Mbps       | do 200 Mbps             |
|                    | Brzina upload     | do 20 Mbps              | do 20 Mbps                           | do 20 Mbps        | do 20 Mbps              |
|                    | GB                | NEOG.                   | NEOG.                                | NEOG.             | NEOG.                   |
| <b>Telefon</b>     | Fiksna telefonija | NEOG.                   | NEOG.                                | NEOG.             | NEOG.                   |
|                    | Ugovorna obveza   | NE                      | NE                                   | NE                | NE                      |
|                    | <b>Cijena HRK</b> | <b>239,00</b>           | <b>326,00</b>                        | <b>366,50</b>     | <b>406,50</b>           |

Izvor: Izrada autora prema <https://www.iskon.hr/>, <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Jedna od najatraktivnijih temeljnih usluga koje operateri nude korisnicima su paketi elektroničkih komunikacijskih usluga koji sadržavaju uslugu fiksnog telefona, širokopojasnog pristupa internetu te televizije putem internetskog protokola.

Također, korisnici mogu kod svih vodećih operatora pakete nadograditi bilo kojom dodatnom uslugom prikazanom ranije u tablici 7. Usporedbom ponude paketa usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu privatnih korisnika prikazanih tablicom 8. primjetan je raniji trend zauzimanja pozicije najniže i najviše cijene osnovnih paketa od strane vodećeg operatora HT i njegovog ovisnog društva Iskon Internet d.d., s time da je ponuda operatora HT s višom cijenom iznimno disperzirana dok je ponuda ovisnog društva Iskon Internet d.d. iznimno koncentrirana, odnosno nudi isključivo jednu ali cjenovno najkonkurentniju opciju. Operator A1 ponudom je pozicioniran odmah iza vodećeg operatora HT dok operator Telemach cijenom i obujmom ponude nastoji biti najkonkurentniji operator u kontekstu vrijednosti za novac. Temeljne ponude paketa kod gotovo svih operatora podrazumijevaju neograničenu količinu podatkovnog prometa u pogledu interneta i neograničeno trajanje poziva u pogledu fiksnog telefona te su pretežne razlike u mogućnostima korištenja usluge na više uređaja ili broju dostupnih kanala u pogledu televizije putem internetskog protokola. Prema ponudi prikazanoj u tablici 8. moguće je zaključiti kako je konkurentsko pozicioniranje operatora u kontekstu cijena u slučaju paketa usluga, kao jedne od atraktivnijih usluga, potpuno u skladu s tržišnim položajima operatora prikazanim grafikonima 1. i 2. (Poglavlje 4.)

Tablica 9. Ponude usluga za nerezidente vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske

| <b>Telemach operator</b> |                          |               |
|--------------------------|--------------------------|---------------|
| <b>Opcija</b>            | <b>SIM2GO</b>            | <b>NET2GO</b> |
| GB                       | 10                       | NEOG.         |
| Valjanost                | 30 dana                  | 10 dana       |
| Minute i sms             | 200 lokalno              | /             |
| Stanje računa HRK        | 10                       | /             |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>75,00</b>             | <b>80,00</b>  |
| <b>A1 operator</b>       |                          |               |
| <b>Opcija</b>            | <b>A1 Tourist 4G SIM</b> |               |
| GB                       | NEOG.                    |               |
| Valjanost                | 7 dana                   |               |
| Minute i sms             | 100 lokalno              |               |
| Stanje računa HRK        | 75,00                    |               |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>80,00</b>             |               |
| <b>HT operator</b>       |                          |               |
| <b>Opcija</b>            | <b>FLAT Internet</b>     |               |
| GB                       | NEOG.                    |               |
| Valjanost                | 7 dana                   |               |
| Minute i sms             | NE                       |               |
| Stanje računa HRK        | 5                        |               |
| Mreža                    | 4G                       |               |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>85,00</b>             |               |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr./>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Ponuda vodećih operatora za nerezidente podrazumijeva prilagođenu SIM (*Subscriber Identify Module*) karticu za jednokratnu ili višekratnu upotrebu namijenjenu pretežito stranim državljanima za vrijeme boravka u Republici Hrvatskoj.

Usporedbom podataka prikazanih u tablici 9. primjetno je kako i slučaju ponude usluga za nerezidente vodeći operatori nude diferencirane opcije dok je pristup cjenovnoj politici formiranja cijene jednak kao u ranije prikazanim slučajevima. I u slučaju ponuda za nerezidente moguće je zaključiti kako konkurentnost ponuda odgovara konkurentskom tržišnom položaju vodećih operatora prikazanim ranije grafikonima 1. i 2. (Poglavlje 4.), odnosno tržišni sljedbenik operator Telemach posjeduje cjenovno najkonkurentniju ponudu, potom slijedi tržišni izazivač operator A1 te na koncu tržišni lider operator HT.

Tablica 10. Ponude pretplatničkih (*postpaid*) opcija glasovnih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – poslovni korisnici

| <b>Telemach operator</b>  |                    |                     |                      |                      |
|---------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Opcija</b>             | <b>Start</b>       | <b>Top</b>          | <b>Unlimited</b>     | <b>Unlimited Pro</b> |
| GB                        | 6                  | 40                  | NEOG.                | NEOG.                |
| MINUTA I SMS              | NEOG.              | NEOG.               | NEOG.                | NEOG.                |
| Internet zaštita EON      | DA                 | DA                  | DA                   | DA                   |
| Glazbeni servis Tidal     | NE                 | DA                  | DA                   | DA                   |
| TV servis                 | NE                 | NE                  | NE                   | NE                   |
| 5G                        | DA                 | DA                  | DA                   | DA                   |
| Roaming EEA               | NE                 | NE                  | NE                   | 1000 min ,300 MB     |
| Roaming SVIJET            | NE                 | NE                  | NE                   | 30 min, 300 MB       |
| Ugovor 24 mj.             | NE                 | NE                  | NE                   | NE                   |
| <b>Cijena HRK</b>         | <b>82,13</b>       | <b>134,87</b>       | <b>172,54</b>        | <b>300,63</b>        |
| <b>A1 operator</b>        |                    |                     |                      |                      |
| <b>Opcija</b>             | <b>Dobra + Biz</b> | <b>Savršena Biz</b> | <b>Bezbrizna Biz</b> | <b>Premium Biz</b>   |
| GB                        | 20                 | NEOG. 100 GB        | NEOG. 200 GB         | NEOG. 200 GB         |
| MINUTA ILI SMS            | NEOG.              | NEOG.               | NEOG.                | NEOG.                |
| Internet zaštita A1Net P. | 12 kn/mj.          | 12 kn/mj.           | 12 kn/mj.            | 12 kn/mj.            |
| Glazbeni servis           | NE                 | NE                  | NE                   | NE                   |

|                        |                  |                  |                  |                  |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TV servis A1 Xplore TV | 49kn/mj.         | 49kn/mj.         | 49kn/mj.         | 49kn/mj.         |
| 5G                     | DA               | DA               | DA               | DA               |
| Roaming EEA            | NE               | NE               | 100 min, 250 MB  | 500 min i 250 MB |
| Roaming SVIJET         | NE               | NE               | 60 min           | 60 min           |
| Ugovor 24 mj.          | NE               | NE               | NE               | NE               |
| <b>Cijena HRK</b>      | <b>155,00</b>    | <b>195,00</b>    | <b>305,00</b>    | <b>405,00</b>    |
| <b>HT operator</b>     |                  |                  |                  |                  |
| <b>Opcija</b>          | <b>Digital S</b> | <b>Digital M</b> | <b>Digital L</b> |                  |
| GB                     | NEOG.            | NEOG.            | NEOG.            |                  |
| MINUTA ILI SMS         | 30.000           | 30.000           | NEOG.            |                  |
| Internet zaštita       | 18,9kn/mj.       | 18,9kn/mj.       | 18,9kn/mj.       |                  |
| Deezer Music           | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.        | 39 kn/mj.        |                  |
| MAXtv To Go Osnovni    | 25kn/mj.         | 25kn/mj.         | 25kn/mj.         |                  |
| 5G                     | DA               | DA               | DA               |                  |
| Roaming EEA            | NE               | 1000 min         | 1000 min, 500 MB |                  |
| Roaming SVIJET         | NE               | NE               | 100 min          |                  |
| Ugovor 24 mj.          | NE               | NE               | NE               |                  |
| <b>Cijena HRK</b>      | <b>219,00</b>    | <b>279,00</b>    | <b>469,00</b>    |                  |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Pretplatničke opcije glasovnih usluga u segmentu poslovnih korisnika veoma su važan dio ponude operatora s obzirom da je poslovni segment nešto zahtjevniji od privatnog te da kvaliteta elektroničkih komunikacijskih usluga izravno utječe na poslovanje subjekata kao korisnika usluga. Stoga su i cijene usluga više nego li je to slučaj u segmentu privatnih korisnika. Prema podacima prikazanim u tablici 10. primjetno je kako vodeći operatori u segmentu poslovnih korisnika nastupaju samostalno, odnosno njihova ovisna društva i virtualne marke pod kontrolom nisu zastupljeni u ponudi usluživanja segmenta poslovnih korisnika. Mogući razlog zbog kojeg vodeći operatori u segmentu poslovnih korisnika nastupaju samostalno temelji se na pretpostavci individualnih potreba, odnosno da operatori svoje ponude prilagođavaju specifičnim

potrebama pojedinog korisnika sukladno njihovim potrebama, što znači da takve ponude mogu sadržavati i uvjete bolje od tržišnih, odnosno javno komuniciranih uvjeta. Također, ponude pretplatničkih opcija glasovnih usluga vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske u segmentu poslovnih korisnika razlikuju se u odnosu na segment privatnih korisnika prikazan ranije tablicom 1. ponajviše u roaming mogućnostima. Naime, roaming mogućnosti zastupljene su u najskupljim opcijama svih vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske kada je riječ o segmentu poslovnih korisnika s obzirom da je današnja ekonomija iznimno globalizirana te kako gotovo svaki poslovni subjekt posredno ili neposredno dolazi u svojem poslovanju do potreba komuniciranja s inozemstvom, odnosno za roaming uslugama. Konkurentnost ponuda vodećih operatora u segmentu pretplatničkih opcija za poslovne korisnike temelji se, kao i u ranijim slučajevima, na konkurentskom tržišnom položaju. Operator HT na tržištu nastupa s višim cijenama sukladno leaderskom tržišnom položaju, tržišni izazivač, operator A1, na tržištu nastupa s nešto nižim cijenama od vodećeg operatora, dok tržišni sljedbenik, operator Telemach, na tržištu nastupa s najnižim cijenama te najkonkurentnijom ponudom sukladno vlastitom konkurentskom položaju.

Tablica 11. Ponude usluga prijenosnog interneta za pretplatnike (postpaid) vodećih operatora tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske – poslovni korisnici

| <b>Telemach operator</b> |                           |                          |                          |                          |                      |                           |                        |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Opcija</b>            | <b>2GO</b>                | <b>2STAY</b>             | <b>2STAY PLUS</b>        |                          |                      |                           |                        |
| GB                       | 70                        | 250                      | 500                      |                          |                      |                           |                        |
| Brzina                   | do 10 Mbps                | Max. / 2 Mbps            | Max. / 2 Mbps            |                          |                      |                           |                        |
| Ugovor 24 mj.            | NE                        | NE                       | NE                       |                          |                      |                           |                        |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>82,13</b>              | <b>172,54</b>            | <b>202,68</b>            |                          |                      |                           |                        |
| <b>A1 operator</b>       |                           |                          |                          |                          |                      |                           |                        |
| <b>Opcija</b>            | <b>Biz Mobilni Net XS</b> | <b>Biz Mobilni Net S</b> | <b>Biz Mobilni Net M</b> | <b>Biz Mobilni Net L</b> | <b>5G Office box</b> | <b>Officebox Ideal 4G</b> | <b>5G Internet BIZ</b> |
| GB                       | 1                         | 5                        | 20                       | 100                      | 500                  | 600                       | 1000                   |
| Brzina                   | do 200 Mbps               | do 200 Mbps              | do 200 Mbps              | do 200 Mbps              | do 200 Mbps          | do 200 Mbps               | do 200 Mbps            |
| Ugovor 24 mj.            | NE                        | NE                       | NE                       | NE                       | NE                   | NE                        | NE                     |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>39,00</b>              | <b>79,00</b>             | <b>99,00</b>             | <b>169,00</b>            | <b>199,00</b>        | <b>209,00</b>             | <b>229,00</b>          |
| <b>HT operator</b>       |                           |                          |                          |                          |                      |                           |                        |
| <b>Opcija</b>            | <b>GODIGITAL M</b>        | <b>GODIGITAL L</b>       | <b>GODIGITAL</b>         |                          |                      |                           |                        |
| GB                       | 15 GB                     | 150 GB                   | 1 TB                     |                          |                      |                           |                        |
| Brzina                   | do 600 Mbps               | do 600 Mbps              | do 1.5 Gbps              |                          |                      |                           |                        |
| Ugovor 24 mj.            | NE                        | NE                       | NE                       |                          |                      |                           |                        |
| Mreža                    | 4G                        | 4G                       | 5G                       |                          |                      |                           |                        |
| <b>Cijena HRK</b>        | <b>129,00</b>             | <b>199,00</b>            | <b>239,00</b>            |                          |                      |                           |                        |

Izvor: Izrada autora prema <https://telemach.hr/>, <https://www.a1.hr/>, <https://www.t.ht.hr/>, (pristupljeno 05.12.2022.)

Prema podacima prikazanim u tablici 11. primjetno je kako vodeći operatori u segmentu prijenosnog interneta za poslovne korisnike nastupaju samostalno, odnosno njihova ovisna društva i virtualne marke pod kontrolom nisu zastupljeni u ponudi, što je također slučaj u ranije prikazanom segmentu glasovnih usluga za poslovne korisnike tablicom 10. Struktura ponuda vodećih operatora prikazana tablicama 10. i 11. upućuje na praksu operatora ka samostalnom usluživanju segmenta poslovnih korisnika fokusiranog na individualne potrebe samih korisnika. Također, u ovom je segmentu u odnosu na ranije prikazane segmente, operator A1 predvodnik disperzije ponude ka najvećoj širini s ciljem omogućavanja najvećeg izbora su kontekstu standardizirane ponude. Operator HT korisnicima nudi najveće brzine prijenosa podataka po, s obzirom na tržišno vodstvo, najvišim cijenama. Operator Telemach, kao tržišni sljedbenik, nastoji konkurentnom ponudom zauzeti tržišnu poziciju najracionalnijeg izbora.

Zaključno, analizirani podaci sadržani u ovom poglavlju ukazuju kako vodeći operatori obujam i cijenu svojih tržišnih ponuda formiraju sukladno vlastitom konkurentskom tržišnom položaju. Operator HT s obzirom na leaderski tržišni položaj nastoji održavati tržišno vodstvo disperzijom ponude, višim cijenama i mogućnošću migracije vlastitih cjenovno osjetljivih korisnika ka vlastitom ovisnom društvu, odnosno tržišnoj marki pod kontrolom koja na tržištu nastupa koncentriranom osnovnom ponudom i najnižim tržišnim cijenama. Operator A1 sukladno tržišnom položaju tržišnog izazivača nastoji svojom koncentriranom ponudom te nižim cijenama privlačiti cjenovno osjetljive korisnike operatora HT koji preferiraju koristiti cjenovno prihvatljivu ali prepoznatljivu tržišnu marku. Operator Telemach sukladno svojem tržišnom položaju tržišnog sljedbenika nastoji svojom koncentriranom, te cijenom i obujmom konkurentnom ponudom privlačiti cjenovno osjetljive korisnike operatora A1 i HT koji preferiraju koristiti prepoznatljivu tržišnu marku.

Takav konkurentski položaj operatora HT upućuje na postojanje "cjenovnog ekonomskog jarka" koji brani tržišno liderstvo konkurentnom ponudom po najnižoj cijeni te premium ponudom po najvišoj cijeni, što predstavlja svojevrsnu konkurentsku prednost s obzirom da operatori A1 i Telemach svojim konkurentskim položajem trenutno ne mogu imitirati identične uvjete.



## Sažetak

Elektroničke komunikacijske mreže i usluge predstavljaju prirodno ograničeno opće dobro od interesa za Republiku Hrvatsku. O razvijenosti elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga značajno ovisi razvoj gospodarstva, društva i države, posebice iz razloga što digitalizacija predstavlja temelj 4.0 industrije. Proces digitalizacije uvelike ovisi o operatorima tržišta elektroničkih komunikacija s obzirom da oni predstavljaju nositelje infrastrukture, investicija i inovativnih rješenja koja omogućavaju digitalnu tranziciju. Razvijeno tržište i intenzivno tržišno natjecanje posebno su važni za razvoj tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske s obzirom da konsolidirano tržište praćeno snažnim rivalstvom konkurenata predstavlja jamstvo formiranja cijena prema tržišnim principima, jamstvo visoke kvalitete usluga te jamstvo snažne razvijenosti infrastrukture. Sposobnost pronalaženja rješenja s potencijalom efektivnog zadovoljavanja interesa kupaca i dobavljača efikasnije od konkurenata ili supstitutivnih dobara i usluga u dugom roku, usprkos suprotstavljenim interesima svih dionika, moguće je definirati kao održivu konkurentsku prednost. Način postizanja održive konkurentske prednosti prepušten je strateškoj promišljenosti, inovativnosti, kreativnosti, ključnim resursima, jedinstvenim sposobnostima, financijskim mogućnostima te harmonizaciji poduzeća s okolinom. Problemu migracija korisnika tržišta elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske moguće je pristupiti ponudom koja sadržava racionalno–iracionalne elemente, što u dugom roku može rezultirati konkurentskom prednošću. Resursi i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske sažeti su u proces stvaranja “cjenovnog jarka”.

Ključne riječi: identifikacija resursa i sposobnosti za održivu konkurentsku prednost na tržištu elektroničkih komunikacija Republike Hrvatske, konkurentnost na tržištu elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga, održiva konkurentska prednost, suzbijanje migracija korisnika elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga, “cjenovni jarak”, konkurentnost poduzeća temeljem financijskih pokazatelja aktivnosti

## Summary

Electronic communications networks and services represent a naturally limited common asset of interest to the Republic of Croatia. The development of the economy, society and the state depends significantly on the development of electronic communication networks and services, especially because digitalization is the basis of Industry 4.0. The digitization process largely depends on the operators of the electronic communications market, as they're the carriers of the infrastructure, investments and innovative solutions that enable the digital transition. A developed market and intense competition are of great importance for the development of the electronic communications markets in the Republic of Croatia, as a consolidated market, accompanied by strong competition between competitors, is a guarantee of pricing in line with the market, a guarantee of high quality of services and a guarantee of strong infrastructure development. It's possible to define a sustainable competitive advantage as the ability to find a solution that has the potential to satisfy the interests of customers and suppliers more efficiently than those of competitors or substitute goods and services over a long period of time, despite the conflicting interests of all parties. The method of achieving a sustainable competitive advantage is based on strategic thinking, innovation, creativity, key resources, unique capabilities, financial capabilities, and harmonization of a company with the environment. The problem of migration of users of the electronic communications market can be addressed by an offering that contains rational-irrational elements that can lead to a competitive advantage over a long period of time. The resources and capabilities for a sustainable competitive advantage in the electronic communications market in the Republic of Croatia are combined in the process of creating a "price moat".

Keywords: identification of resources and capabilities for sustainable competitive advantage in the market of electronic communications in the Republic of Croatia, competitiveness in the market of electronic communications networks and services, sustainable competitive advantage, suppression of churn of users of electronic communications networks and services, "price moat", competitiveness of companies based on financial activity indicators