

Prakse isključivanja konkurencije sa tržišta

Mejak, Ivan

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:137:997849>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

Ivan Mejak

PRAKSE ISKLJUČIVANJA KONKURENCIJE S TRŽIŠTA
Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

Ivan Mejak

PRAKSE ISKLJUČIVANJA KONKURENCIJE S TRŽIŠTA
Diplomski rad

JMBAG: 0303080964, redoviti student
Studijski smjer: Marketinško upravljanje
Predmet: Politika konkurencije
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Marketing
Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, rujan 2023.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Ivan Mejak, kandidat za magistra ekonomije/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
Ivan Mejak

U Puli, 22. 5. 2023. godine



IZJAVA
o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, 22. 5. 2023.

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. HIPOTEZE RADA.....	1
1.2. CILJ I SVRHA ISTRAŽIVANJA.....	2
1.3. STRUKTURA RADA.....	2
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	3
2. KONKURENCIJA I KONKURENTSKA PREDNOST.....	4
2.1. DEFINICIJA KONKURENCIJE I KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	4
2.2. ZNAČAJ POSLOVNIH STRATEGIJA U PROCESU KONKURIRANJA PODUZEĆA	9
2.3. KONKURENCIJA U SUVREMENO DOBA	12
3. GENERIČKE STRATEGIJE.....	16
3.1. O GENERIČKIM STRATEGIJAMA.....	16
3.1.1. STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA	18
3.1.2. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE.....	20
3.1.3. STRATEGIJA FOKUSIRANJA.....	22
3.2. USPOREDBA GENERIČKIH STRATEGIJA.....	24
4. O PRAKSAMA ISKLJUČIVANJA KONKURENCIJE S TRŽIŠTA.....	28
4.1. ZABRANA PRISTUPA KLJUČNIM RESURSIMA.....	28
4.2. VERTIKALNO I HORIZONTALNO UDRUŽIVANJE PODUZEĆA.....	29
4.3. DODJELJIVANJE EKSKLUZIVNIH PODRUČJA.....	30
5. STRATEGIJA PREDATORSKIH CIJENA	31
5.1. PREDATORSKE CIJENE.....	31
5.2. FAZE I METODE PROVEDBE PREDATORSKIH CIJENA	34
5.3. POTVRDA POSTOJANJA PREDATORSKOG PONAŠANJA NA TRŽIŠTU.....	36
6. STRATEGIJA PREDATORSKIH CIJENA – SLUČAJ B-NETA I HRVATSKOG TELEKOMA	40
6.1. TV INDUSTRIJA U HRVATSKOJ I TRŽIŠTE PROIZVODNJE TELEVIZIJSKIH PROGRAMA.....	40
6.2. HRVATSKI TELEKOM I A1 HRVATSKA.....	43
6.3. RIVALSTVO NA TRŽIŠTU TV PROGRAMA	47
7. ŽALBA B-NETA NA PREDATORSTVO HRVATSKOG TELEKOMA	51

7.1. O SLUČAJU PREDATORSTVA HRVATSKOG TELEKOMA	51
7.2. ARGUMENTI ŽALBE B.NETA.....	52
7.3. ARGUMENTI HRVATSKOG TELEKOMA	53
7.4. PREDATORSTVO HRVATSKOG TELEKOMA.....	55
7.5. OČITOVANJE AGENCIJE ZA ZAŠTITU TRŽIŠNOG NATJECANJA	56
7.6. KRITIČKI OSVRT AUTORA	58
8. ZAKLJUČAK	61
LITERATURA	64
POPIS SLIKA	67
POPIS TABLICA.....	68
SAŽETAK	69
SUMMARY	70

1. UVOD

Ovaj rad istražuje prakse isključivanja konkurencije s tržišta, koje se u suvremeno doba mogu pojmiti i kao svojevrsne poslovne strategije poduzeća. Riječ je o aktualnoj problematici s obzirom na postojeće stanje na međunarodnom tržištu i u kontekstu suvremene međunarodne ekonomije. Ujedno je riječ o kompleksnoj problematici s obzirom na široki izbor mogućih strategija i koncepcija poslovanja koje su poduzećima danas na raspolaganju, a kojima je moguće unaprijediti konkurenciju i osnažiti konkurentsku prednost.

U radu se analiziraju neki od temeljnih pojmova i procesa vezanih uz konkurentnost poduzeća, strategije konkuriranja, poslovnu izvrsnost i dugoročno poslovanje na turbulentnom i nepredvidivom međunarodnom tržištu današnjice. Sukladno tome, rad daje uvid u moguće smjerove poslovanja suvremenih poduzeća, kao i strateške odrednice njihova razvoja.

1.1. HIPOTEZE RADA

H0: Suvremeno tržište poslovanja u današnjici je vrlo neizvjesno, dinamično i izazovno, a ključni cilj poduzeća je ostvarenje, održavanje i unapređenje konkurentnosti.

H1: Konkurentnost poduzeća danas je sveprisutan strateški cilj, o kojem ovisi čitav niz poslovnih rezultata i razvojnih uspjeha poduzeća.

H2: Konkurentna prednost, komparativna obilježja, poslovno iskustvo i slični pojmovi više nisu dostatni kako bi poduzeća bila sigurna u smislu konkuriranja, dugoročnog poslovanja i održivog razvoja u suvremeno doba.

H3: Strategije konkuriranja uključuju čitav spektar mogućih obrazaca poslovanja i tržišnog nastupa, a to posebice uključuje prakse isključivanja konkurencije s tržišta.

H4: Jedan od dominantnih koncepata isključivanja konkurencije s tržišta jest rat cijenama dobara, no praksi primjene predatorskih ili eliminacijskih cijena treba uzeti s dostatnom razinom predostrožnosti.

1.2. CILJ I SVRHA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je razmotriti ključne pojmove vezane uz suvremeno konkuriranje poduzeća na međunarodnom tržištu poslovanja. Također, cilj je analizirati što utječe na konkurentnost poduzeća u današnjici, zašto je osvarenje konkurentnosti u suvremeno doba toliko kompleksno, te na koji način unaprijediti konkurentnost poduzeća.

Svrha predmetnog istraživanja je pojasniti što su to prakse isključivanja konkurencije s tržišta i na koji način su učinkovite u smislu jačanja konkurentnosti poduzeća. Svrha je ujedno obraditi ovu problematiku na odabranom primjeru poduzeća.

1.3. STRUKTURA RADA

Rad je podijeljen na uvod, zaključak i šest poglavlja. Prvo poglavlje istražuje pojam konkurencije i konkurentne prednosti. Osim toga, ono definira i pojašnjava značaj poslovnih strategije u konkuriranju te pojašnjava što je to konkurencija u suvremeno doba.

Sljedeće poglavlje prezentira generičke strategije. To su strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja.

Poglavlje što slijedi posvećeno je strategiji predatorskih cijena, što zadire u središte istraživanja. U okviru njega definiraju se predatorske cijene, strategija predatorskih cijena te se pojašnjavaju dugoročne strategije ove vrste.

U sljedećem se poglavlju analizira TV industrija u Hrvatskoj i stanje na predmetnom tržištu. Posebice se daje osvrt na podatke o vodećem poduzeću, Hrvatskom telekomu.

Predzključno poglavlje analizira slučaj žalbe postojanja predatorskih cijena od strane poduzeća B.net prema Hrvatskom telekomu. Ovo poglavlje ima poseban značaj jer implicira teorijske osnove na konkretnom primjeru poduzeća. Ujedno daje kritički osvrt autora na provedeno istraživanje. U njemu se daje osvrt na generirane zaključke, te se daju preporuke za neka buduća istraživanja.

1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe analize predmetne problematike korištene su metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije i metoda apstrakcije. Korištene su i metoda studije slučaja, kao i metoda opisivanja ili deskripcije.

2. KONKURENCIJA I KONKURENTSKA PREDNOST

Pojam konkurentnosti jedan je od temeljnih pojmova u ekonomskoj misli i praksi. Ujedno je to i kompleksan termin oko kojega se kontinuirano vode opsežne rasprave i u svezi kojega se poduzimaju razna istraživanja. Razlog tome je činjenica da je ostvarenje konkurentnosti, to jest konkurentske prednosti od strateškog značaj za sva poduzeća, a ujedno i jedan od temeljnih izazova s kojima se susreću, osobito u suvremeno doba.

Konkurentnost i konkurentska prednost mogu se definirati i pojmiti na čitav niz načina. Ono što je od toga daleko značajnije jest prepoznavanje učinkovitih strategija koje će osigurati poduzeću konkurentnost i unaprijediti njegovu konkurentsku prednost.

Ostvarenje konkurentnosti, njezino održavanje i unapređenje osobito je otežano u uvjetima suvremenoga poslovanja i trendovima koji to poslovanje danas obilježavaju. Brojni su razlozi tome. Prvenstveno se misli na kompleksnu i nepredvidivu poslovnu okolinu, složeno tržište, odnosno brojnost konkurencije i kompleksnost potražnje u današnjici.

2.1. DEFINICIJA KONKURENCIJE I KONKURENTSKE PREDNOSTI

Konkurentnost se može razmatrati kao vrlo dobro poznati pojam u ekonomiji, koji ujedno predstavlja jednu od brojnih dominirajućih tema u dosadašnjim ekonomskim istraživanjima. Unatoč brojnim definicijama, opsežnim pristupima poimanja i definiranja ovog pojma, kao i učestalim istraživanjima istoga, danas ne postoji jedinstvena definicija pojma konkurentnosti. To samo ide u prilog činjenici kako je riječ o kompleksnom, ali i promjenjivom pojmu u ekonomiji, koji se mijenja u skladu s promjenama u širem okruženju.

Pojam konkurentnosti potječe od latinskog izraza *competere*, što znači uključivanje ili integriranje u poslovno natjecanje (Bhawsar, Chattopadhyay, 2015). Danas se ovaj

pojam istražuje ne samo u ekonomiji, već i u okviru menadžmenta ili upravljanja poduzećima, povijesti i kulture, politike, ali i sociologije.

Ovisno o znanosti i disciplini koja se bavi njegovm istraživanjem, možemo posvjedočiti o čitavom spektru različitih definicija ovoga pojma. „Konkurentnost je kompleksan, multidimenzionalan i relativan pojam koji je vrlo teško objasniti pa ne postoji njegova univerzalna definicija (Puška, Beganović, 2020: 76).“

Prema definiciji, konkurentnost predstavlja ekonomsku snagu nekog objekta istraživanja, bilo da je riječ o poduzeću, gospodarstvu i sličnome. Međutim, u tom smislu ekonomska snaga je široki pojam pa istu treba pobliže odrediti kako bi i sama definicija konkurentnosti imala konkretnije značenje. Misli se zapravo na sposobnost ili snagu objekta da unaprijedi ekonomski rast u odnosu na ostale, konkurirajuće subjekte. Ukoliko je riječ o poduzeću biti će to njegova sposobnost unapređenja ekonomskog rasta u odnosu na ostala poduzeća iz iste industrije (Puška, Beganović, 2020).

Ono što se može s jednostavnošću potvrditi, a o čemu svjedoči i dostupna ekonomska literatura, jest da ne postoji jedinstvena ili unificirana definicija pojma konkurentnosti. Također, često se definicije razlikuju u slučaju određivanja konkurentnosti poduzeća ili primjerice države, odnosno gospodarstva, jer se u obzir uzimaju drugačiji kriteriji koji tu konkurentnost dirigiraju i kao takvu određuju. U ovome se radu pažnja usmjerava prema konkurentnosti poduzeća, što je i jedna od ključnih tema ovog rada.

Konkurentnost poduzeća tako može biti određena kao njegova sposobnost da pruži na tržištu istu vrijednost kupcu po nižoj cijeni. U tom slučaju ono primjenjuje strategiju diferencijacije i prodaje jednaki proizvod po konkurenstkoj cijeni (Piatkowskom, 2012).

Michael Porter jedan je od poznatijih inozemnih autora koji se bavio istraživanjem konkurentnosti i strategija konkuriranja. Prema njemu (1998) prednost jednog poduzeća nad konkurencijom očituje se u vrijednosti koje je to poduzeće u mogućnosti stvoriti za potrošače, a koja će prerasti njegove troškove. U tom smislu,

konkurentnosti je sposobnost ili snaga poduzeća da se pojavljuje na tržištu i ostvaruje profite (Porter et al., 2008).

Uspješnost poduzeća ili nekog gospodarstva često se izražava razinom njegove konkurentnosti što dodatno pojašnjava ovaj pojam. Konkurentnost je stoga ujedno i mjera ili pokazatelj, kriterij uspješnosti razvojnih procesa i poslovnih angažmana promatranog subjekta, primjerice nekog poduzeća. Već je istaknuto kako jedinstvena definicija ovog pojma danas ne postoji, već se konkurentnost često razmatra s gledišta načina ili strategija njezina ostvarenja i unapređenja, o čemu će kasnije biti riječi u ovome radu.

Jedna od važnijih definicija pojma je definicija specijalizirane organizacije, točnije Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD). Ona konkurentnost definira s aspekta međunarodne razine odnosno ističe kako je međunarodna konkurentnost mjera prednosti ili nedostatka zemlje s aspekta plasmana svojih proizvoda na međunarodnom tržištu. Sljedeći primjer je definicija Svetskog ekonomskog foruma (engl. *World Economic Forum* – WEF), koja navodi kako je to sposobnost zemlje da ostvari održive stope rasta bruto domaćeg proizvoda po stanovniku (Puška, Beganović, 2020).

Daje se zaključiti kako se u ekonomiji, prilikom analize i istraživanja konkurentnosti, uglavnom misli na konkurentnost poduzeća ili konkurentnost gospodarstva, države. Pri tome se zasebno razmatraju vanjski i unutrašnji faktori koju utječu na dugoročnu konkurentnost.

Na razini gospodarstva čimbenici konkurentnosti su (Vurnek i dr., 2019):

- Ljudski i prirodni resursi;
- Infrastruktura;
- Menadžment;
- Kapital;
- Intervencije vlade;
- Tehnološka sposobnost kompanija.

Efikasnost ovih resursa ili činitelja konkurentnosti dovodi do povećanja produktivnosti, međunarodne trgovine i inovacije. Kada se govori o čimbenicima na razini poduzeća, moguće je njihovu identificiranju pristupiti na jednaki način.

Sukladno navedenom, konkurentnost poduzeća ovisiti će o (Vurnek i dr., 2019):

- Ljudskom kapitalu;
- Infrastrukturi, opremi i inputima;
- Menadžmentu i njegovoj sposobnosti održivog vođenja;
- Kapitalu ili financijama;
- Pravodobnim intervencijama uprave ili top menadžmenta;
- Tehnološkoj snazi.

Daje se zaključiti kako je riječ o unutanjim ili internim čimbenicima konkurentnosti, no konačni rezultat i uspjeh ovisiti će i o eksternim čimbenicima, odnosno stanju i prilikama u okolini. Pri tome se razmatra cjelovitost okoline i misli se na (Vurnek i dr., 2019):

- Ekonomsku okolinu,
- Socio-kulturnu okolinu;
- Pravno-političku okolinu;
- Ekološku okolinu;
- Tehničko-tehnološku okolinu;
- Etičku okolinu;
- Međunarodnu okolinu.

U sklopu konkurentnosti ili nastavno na ovaj pojam, često se koristi i termin konkurentske prednosti. Neispravno je ova dva pojma poistovjetiti jer su značenjem po mnogočemu drugačiji, to jest konkurentnost kao pojam generira konkurentsku prednost. Točnije rečeno, konkurentnost predstavlja sposobnost države, gospodarstva ili organizacije da razvije konkurentske prednosti u odnosu na svoje konkurente. Time se zapravo konkurentnost temelji na konkurentske prednosti, što objašnjava odnos ovih pojmova.

„Konkurentska prednost je stvaranje sustava koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na konkurente, a ideja je stvoriti korisničku vrijednost na učinkovit i održiv način (Heizer, Render, 2011: 67).“ U naravi, konkurentska prednost je relativna prednost nad konkurentima ili način diferencijacije od ostalih sudionika na tržištu.

Konkurentska se prednost može definirati kao bilo koje obilježje ili specifičnost subjekta koje ga konkurentski izdiže od njegovih konkurenata. Primjerice, to mogu biti lokacija poduzeća, pristup resursima, tehnološka znanja i slično.

Brojni su resursi koji utječu na konkurentsku prednost, a mogu se predočiti na sljedeći način (Tablica 1.).

Tablica 1. Činitelji konkurentske prednosti

Vrsta činitelja	Činitelji
<i>Opipljivi resursi</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fizički, materijalni – oprema, objekti, strojevi, materijal, novac itd.
<i>Neopipljivi resursi</i>	<ul style="list-style-type: none"> Znanje, iskustvo, vještine, marka, lojalnost itd.
<i>Organizacijske sposobnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> Upravljačka znanja, umijeća i vještine, stvaranje dodane vrijednosti.

Izvor: Prema Sikavica, P. i dr. (2008.) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga. Str. 222.

U skladu sa svim navedenim, treba imati na umu da ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja jedinstveni odgovor poduzeća na podražaje iz njegove okoline. Time u obzir treba uzeti i te čimbenike, što će generirati konačne strategije konkuriranja.

2.2. ZNAČAJ POSLOVNIH STRATEGIJA U PROCESU KONKURIRANJA PODUZEĆA

Poslovna strategija može se odrediti i kao poslovna orijentacija poduzeća. To je zapravo obrazac ponašanja, način djelovanja i usmjerenje poduzeća. Poslovne strategije imaju za svrhu realizirati temeljne ciljeve poduzeća pa se nazivaju jednostavno i praksama poslovanja.

Svaka poslovna strategija mora natjerati poduzetnika da razmotri u kojoj situaciji ili položaju želi biti na tržištu u određenom vremenskom razdoblju. Dobra poslovna strategija mora prije svega omogućiti tvrtki da stekne dobre pozicije u svom sektoru, ekonomsku korist ili teritorijalno širenje. Njegov dizajn i primjena uvelike će ovisiti o karakteristikama određene tvrtke i razini konkurencije na tržištu na kojem posluje (Economypedia, 2023).“

Među brojnim strateškim ciljevima kojima su posvećene poslovne strategije svakako je ostvarenje, održavanje i jačanje visoko konkurentne tržišne pozicije. Poslovne strategije usmjeravaju se prema poslovnim jedinicama poduzeća, što znači da one obuhvaćaju ciljeve u svezi proizvoda i tržišta, te tržišnih procesa i odnosa. Svrha poslovnih strategija je unaprijediti tržišnu poziciju poduzeća na prodajnom tržištu i u odnosu na konkurente.

Prema Grantu (2010) poslovne strategije bave se načinom ili metodama na temelju kojih poduzeća uspijeva provoditi natjecanje, konkuriranje na užem ili širem prostoru, tržištu. Shodno tome, poslovna strategija treba odgovoriti na pitanje kako konkurirati na pojedinim tržištima pa je time opravdan njezin značaj u kontekstu istraživanja konkurentnosti i konkurentne prednosti.

Postoje razni pristupi klasificiranja poslovnih strategija u ekonomiji. Jedan od njih je i podjela strategija prema poslovnom području koje obuhvaćaju.

Buble i suradnici (1997) prepoznaju sljedeće vrste poslovnih strategija:

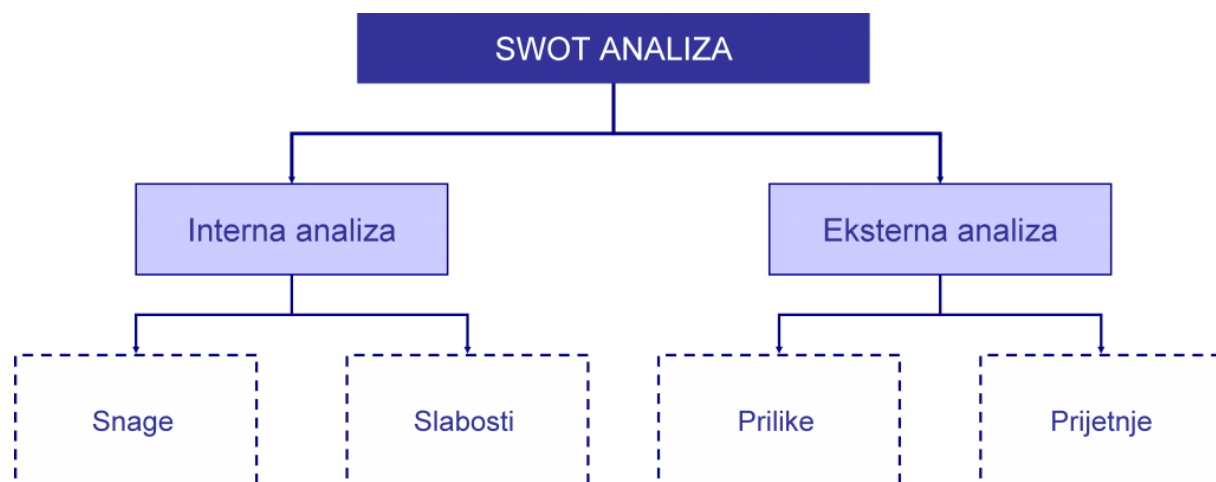
- Poslovne strategije na osnovi portfelj matrice;
- Generičke poslovne strategije;

- Poslovne strategije životnog ciklusa proizvoda;
- Druge vrste poslovnih strategija.

Odabir poslovne strategije ili opredjeljenje poduzeća za jednu od niza mogućih vrlo je zahtijevan zadatak. U tom procesu odabira često se koriste metode prema modelu životnog ciklusa poduzeća ili Porterov model generičkih strategija, o kojem slijedi kasnije.

Treba istaknuti da, neovisno o kojoj metodi se radi, odabir poslovne strategije predstavlja strateški pothvat poduzeća. On se temelji na dubinskoj analizi okoline, interne i eksterne, te definiranju optimalnih odluka poduzeća kojima će se odgovoriti na izazove iz okoline, te doprinijeti realizaciji poslovnih i razvojnih ciljeva. U tu svrhu često se koriste takozvane SWOT analize (Slika 1.).

Slika 1. SWOT analiza i obrazac SWOT analize



SNAGE	SLABOSTI
PRILIKE	PRIJETNJE

Izvor: Izrada autora prema: Argus grupa (2023.) Kako što bolje razumjeti poslovne strategije.

Dostupno na: <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/> (05.04.2023.).

Temeljem definiranja ovih četiri komponente, to jest faktora koji ih određuju, poduzeća se opredjeljuju za neke moguće poslovne strategije. To su:

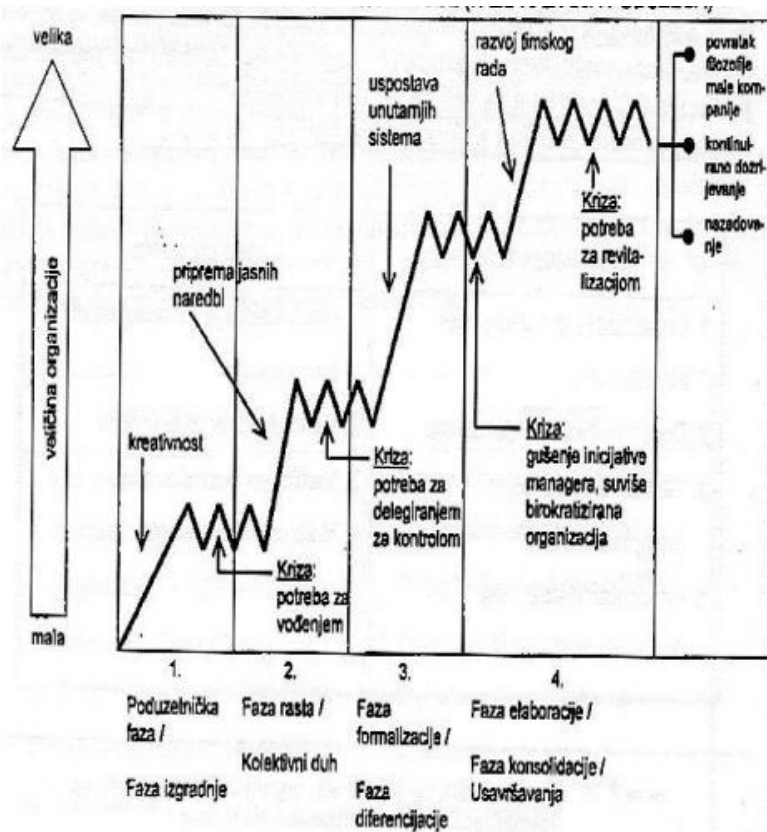
- Strategija maksimizacije snaga i prilika;
- Strategija maksimizacije snaga i minimizacije prijetnji;
- Strategija minimizacije slabosti i maksimizacije prilika;
- Strategija minimizacije slabosti i minimizacije prijetnji.

Svaka od ovih strategija ima za cilj generirati pozitivne učinke i rezultate, a među njima je nedvojbeno spomenuti unapređenje konkurentnosti i osnaživanje konkurenske snage poduzeća.

Spomenuto je kako se u svrhu odabira poslovne strategije koristi i model životnog ciklusa poduzeća. U kontekstu tog model također se nastoji minimizirati negativne čimbenike. Ovisno o fazi životnog ciklusa, moguće je odabrati neku od poslovnih strategija. Često se u tu svrhu koriste ovaj model, kada se poslovne strategije odnose na uže područje, to jest vežu uz neki proizvod i razvoj portfelja. Primjerice, ukoliko se proizvod nalazi u fazi rasta treba djelovati u smjeru povećanja prodaje, blagog povećanja cijena i slično. Ukoliko je riječ o fazi zrelosti ili fazi opadanja moguće je razmatrati opcije modificiranja proizvoda, uvođenja novih ili potpunog povlačenja postojećeg proizvoda.

Prikaz životnog ciklusa poduzeća, koji se može primjeniti i na razini nekog proizvoda, prikazuje se u nastavku (Slika 2.).

Slika 2. Životni ciklus poduzeća



Izvor: Žugaj, M. i dr. (1999.) *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike. Str. 183.

Sljedeći pristup odabira poslovnih strategija je Porterov model koji se zasebno razmatra u okviru ovoga rada. Njemu se pridaje najveći značaj i smislu predmetne problematike i istraživanja pa se isti detaljnije razmatra izdvojeno.

2.3. KONURENCIJA U SUVREMENO DOBA

O konkurenciji u suvremeno doba ne postoje neka konkretnija istraživanja, koja bi općenito odredila obilježja suvremene konkurencije i slično. Najčešće se provode uža, specijalizirana i striktno usmjerena istraživanja, primjerice na razini konkurencije u određenom sektoru, djelatnosti i slično.

Unatoč tome, promišljajući o promjenama koje su se reflektirale na suvremeno društvo i suvremenu ekonomiju, a na snazi su i u današnjici, moguće je ukazati na neke odrednice konkurencije u suvremeno doba ili suvremene konkurencije. Naime,

suvremeno doba započelo je oko 80-ih godina prošloga stoljeća, a rezultat je čitavog niza promjena koje su se u to vrijeme intenzivno dogodile ili su započele sa svojim razvojem. Spoznajom tih promjena i posljedica koje nastaju u ekonomskim procesima i na sve razvijenijem međunarodnom tržištu, moguće je govoriti o obilježjima ili odrednicama suvremene konkurencije, koja se kao pojam sve više koristi u ekonomiji i nadilazi nekadašnju percepciju konkurentnosti.

Autor ovoga rada primarno prepoznaje promjene na strani globalnog društva, kao izvora radne snage u poduzećima, ali i kao subjekata međunarodne potražnje. Socio-kulturne promjene prvenstveno se odnose na:

- Sve veću neovisnost potrošača;
- Visoku razinu informiranosti;
- Mogućnost izbora;
- Ovisnost o digitalnim informacijama;
- Rast zahtjeva uslijed raznolike ponude;
- Veća briga o zdravlju i ekološka osviještenost;
- Traganje za dodatnom vrijednosti;
- Važnost stjecanja pozitivnog iskustva;
- Poštivanje kvalitete proizvoda;
- Značaj marke prilikom kupovine dobara;
- Uloga socijalnog statusa i slično.

Vodeće promjene događaju se u kontekstu ovih subjekata, a one imaju osobitu ulogu za poslovanje poduzeća. Razlog tome je primarno u činjenici da je riječ o potrošačima, odnosno generatorima potrošnje i poslovanja poduzeća uopće. Kako bi poduzeća uspješno konkurirala u suvremeno doba, njihova zadaća je kontinuirano pratiti ponašanje potrošača i pravovremeno se prilagođavati promjenama na strani ovih subjekata. Među temeljnim ciljevima, a sukladno tome, je maksimiziranje njihova zadovoljstva i ostvarenje lojalnosti potrošača.

Sljedeće promjene događaju se na strani tehnološke, ekološke i etičke okoline. Ove promjene razmatraju se integrirano jer se smatra kako mijenjaju prakse i koncepcije poslovanja. One koncepcije koje zadovoljavaju aktualne trendove u ovim okolinama

mogu uspješno konkurirati na tržištu. Pri tome se misli na poštivanje ekoloških standarda u poslovanju, praćenje i zadovoljavanje suvremenih tehnoloških trendova, poticanje ulaganja i inovacija te slično.

Naposlijetku, značajne promjene, a potaknute nizom ostalih, javljaju se na samome tržištu. Naime, tržište postaje sve veće u smislu broja sudionika. Obilježava ga sve veća ponuda istih ili supstitutskih dobara. jednako tako, dobra se nude po vrlo diferenciranim uvjetima, a misli se prvenstveno na cijenu. Jednostavnije rečeno, tržište je turbulentno, dinamično i vrlo raznoliko.

Suvremena konkurencija danas ne podrazumijeva više natjecanje u cijenama i količinama već u kvaliteti, inovacijama i ulaganjima (investicijama). Može se reći da konkurentski uspjeh i napredak bivaju određeni suvremenim čimbenicima, prvenstveno kvalitetom i dodanom vrijednosti za potrošače.

Unatoč tome, ne isključuju se u potpunosti nekadašnji čimbenici koji su određivali konkurentnost, a primarno se misli na cijenu dobara. Štoviše, u današnjici su česti primjeri konkuriranja poduzeća na temelju cijene dobara, a jedna od praksi je i primjena takozvanih predatorskih ili eliminacijskih cijena. Riječ je o pomalo rizičnoj strategiji, no ona može rezultirati iznimnim uspjehom poduzeća u ovome smislu i ovoj namjeri.

Cijena je i dalje najosjetljiviji element na koji potrošači reagiraju, no smatra se kako u određenim tržišnim uvjetima i segmentima, odnosno nišama, potupno gubi na značaju. Ipak, poduzeća i danas često primjenjuju poslovne strategije koje se temelje na cjenovnom konkuriranju, a potrošači i dalje pozitivno reagiraju na takve strategije i promjene. U kontekstu određivanja cijena, to jest odabira konkurentskih cijena, poduzeća se ujedno susreću s visokim rizikom te je ovome procesu potrebno pristupiti s visokom razinom opreza.

Naime, ukoliko je tržišna pozicija, to jest konkurentnost poduzeća nedovoljno snažna i razvijena, a financijski aspekt nedovoljno stabilan da bi podnio ove rizične pothvate, poduzeća mogu ostvariti suprotni efekt i suočiti se s ozbiljnim problemom pa čak i

propadanjem poslovanja/poduzeća. Snižavanjem cijena koje neće pokriti ukupne troškove poslovanja, poduzeća ostvaruju gubitak.

Ovaj pothvat pogoduje potrošačima jer moraju izdvojiti manje novca za stjecanje dobra, a s gledišta konkurenta stvaraju nepovoljne uvjete. Međutim, treba imati na umu da je riječ o pothvatu koji se u praksi može ocijeniti kao aktivnost koja narušava tržišnu jednakost i percipira se kao zlouporaba vladajućeg položaja poduzeća.

3. GENERIČKE STRATEGIJE

Generičke strategije ili Porterove strategije često se istražuju i prezentiraju prilikom analize poslovnih strategija ili raznih tema ove prirode u okviru menadžmenta. Sukladno tome, može se istaknuti kako su nezaobilazne i prilikom istraživanja konkurentnosti i određenih segmenata unutar ove široke problematike i područja istraživanja.

Najjednostavnije je reći kako su generičke strategije zapravo tri moguće poslovne strategije koje poduzeća mogu koristiti kako bi ostvarila konkurentsku prednost, to jest ojačala konkurentnost na tržištu poslovanja. To su:

- Strategija troškovnog vodstva ili konkurentske prednosti najnižih troškova u industriji;
- Strategija diferencijacije na razini čitave industrije;
- Strategija fokusiranja ili strategija usmjeravanja troškovnim vodstvom i diferencijacijom.

Generičke strategije načelno predstavljaju set različitih, ali povezanih strategija. Detaljnije o njima raspravlja se u okviru ovoga rada, a ujedno se provodi i komparativna analiza njihovih obilježja, primjene i učinaka.

3.1. O GENERIČKIM STRATEGIJAMA

Koncept generičkih strategija iznio je i objasnio Michael Porter, pa se često u ekonomiji nazivaju i Porterove generičke strategije. Koncept je kompleksan u smislu da analizira aktivnosti grane gospodarstva i poduzeća unutar te grane i u odnosu na konkurente. U tu svrhu se često koristi Porterov model konkurentskih snaga/sila.

Ovaj model podrazumijeva (Butigan, 2008):

- Konkurentnost među poduzećima ili mogućnost pojave novih, sličnih i supstitutskih poduzeća na tržištu;
- Mogućnost uporabe zamjenskih proizvoda i/ili usluga;
- Snagu pregovaranja dobavljača;

- Snagu pregovaranja kupca.

Ove snage izražavaju položaj poduzeća u odnosu na konkurente i time određuju njegovu konkurentsku poziciju. S obzirom da je na osnovu toga moguće jačati konkurentsku prednost, može se govoriti i o ostalim pozitivnim učincima, poput profitabilnosti prije svega.

Konkurentska prednost temeljna je ideja ovog koncepta, a zbog toga je i predmet ovog istraživanja, usporedno s generičkim strategijama. Porter (2008) ističe da je cilj odabira generičke strategije zapravo ostvarenje i zadržavanje konkurentske prednosti, odnosno jačanje konkurentnosti. Konkurentnost je time determinirana (Porter, 2008):

- Pozicioniranjem poduzeća na tržištu;
- Zadovoljenjem potreba kupaca;
- Jačanjem konkurentske snage.

Temelj ili središte generičkih strategija je konkurentsko pozicioniranje poduzeća u odnosu na njegove konkurente. Konkurentije, poduzeće će ostvariti konkurentnost ovisno o ponudi proizvoda i/ili usluga, diferenciranju ponude od konkurenata, smanjenjem troškova i cijena dobara te kombinaciji prethodnih komponenti.

Ovaj koncept navodi da se konkurentska prednost može ostvariti na dva načina, a to su (Porter, 2008):

- Niski troškovi;
- Diferencijacija.

Ove su komponente „rezultat sposobnosti poduzeća da iziđe na kraj s pet konkurentskih sila svojih suparnika (Porter, 2008: 29).“ Svaka od Porterovih strategija, obzirom na svoja obilježja i primjenjivost, određuje usmjerenja konkurentske prednosti poduzeća. Detaljnije o ovim strategijama slijedi u nastavku.

3.1.1. STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA

Strategija troškovnog vodstva naziva se i strategijom niskih troškova. Temelji se na ostvarenju konkurentske prednosti ili tržišnog vodstva temeljem niskih troškova poslovanja. Minimiziranje troškova provodi se unutar svih segmenata poslovanja poduzeća.

Kod ove strategije poduzeća posluju na način da snižavaju svoje troškove na razini nižu od troškova konkurencije. Smanjenje troškova moguće je djelovati u smjeru smanjenja cijena dobara. Sukladno tome, ova strategija veže se uz učinkovitu ekonomiju obujma, uz smanjenje troškova zbog postizanja učinka iskustva, kontrolu zaliha, izbjegavanje marginalnih kupaca, minimiziranje troškova u područjima kao što su istraživanje i razvoj, usluge, prodaja i slično (Argus grupa, 2023).

Primjena ove strategije najčešće se provodi na način da se poduzeća usmjeravaju prema relativno standardiziranim proizvodima/slugama. Osim toga, poduzeća nastoje osigurati pristup resursima i inputima što niže, pristupačnije cijene (Tipurić, 2005). Strategija niskih troškova provodi se također na način da se u poduzeću provodi snažna i kontinuirana kontrola troškova u svim poslovnim jedinicama i odjelima poduzeća.

Strategije niskih troškova primjenjuju se u svakoj industrijskoj grani. Ova strategija načelno predstavlja „kulturu niskih troškova u kojoj će menadžment, procesi, strukture, nagrađivanje i svi drugi organizacijski činitelji biti uokvireni zahtjevom permanentnog smanjivanja troškova (Tipurić, 2005: 145).

Iako je naizgled riječ o jednostavnoj strategiji poslovanja, a time se na jednaki način prividno shvaća i njezina primjena, realnost je sasvim drugačija. Za implementaciju ove strategije važno je zadovoljiti određene uvjete ili kriterije i oni su osnova za uspješnost i povoljni ishod strategije.

Oprimalni uvjeti primjene ove strategije su (Tipurić, 2005):

- Situacija na tržištu u kojoj niti jedno poduzeće unutar konkretne gospodarske grane ne iskorištava ekonomiju obujma i iskustva;

- Mogućnosti unapređenja koristi proizvoda ograničene su prirodom tog proizvoda;
- Kupci su vrlo osjetljivi u smislu cijene i nisu spremni prihvatiti visoke cijene dobara;
- Povoljna politika cijene.

Jasno je kako implementacija ove strategije i konačni ishod uvelike ovise o postojanju i zadovoljenju navedenih uvjeta. Pored toga, treba u obzir uzeti i moguće rizike ili prijetnje, o čemu slijedi nešto kasnije.

Primjenom ove strategije poslovanja moguće je opredijeliti se za dva moguća pristupa. To su (Argus grupa, 2023):

- Pristup prema kojem poduzeća uz niske troškove poslovanja ostvaruju i niske cijene proizvoda. Time je njihov profit po jedinici proizvoda/usluge nizak, ali je ukupni profit velik, s obzirom da se ostvaruje na velikom tržišnom udjelu. Sukladno velikom obuhvatu tržišta, pozicije ovih poduzeća na tržištu je liderska/vodeća;
- Pristup kod kojeg poduzeća smanjuju troškove poslovanja brže nego cijene proizvoda. Ova poduzeća imaju veći jedinični profit, ali nemaju lidersku poziciju na tržištu.

Prikladnost pristupa ovisiti će o trenutnoj poziciji poduzeća na tržištu, strukturi potražnje, vrsti proizvoda, kao i njegovim mogućnostima te poslovnim ciljevima. Kod primjene troškovnog vodstva poduzeća se suočavaju i s određenim nedostacima, koji se javljaju kao potencijalni rizici poslovanja. To su (Argus grupa, 2023):

- Mogućnost ulaska novih konkurenata koji također koriste istu strategiju ili uspješno imitiraju;
- Mogućnost velikih izdataka/troškova i nefleksibilnost poslovne strategije;
- Tržišne promjene koje poduzeće zanemaruje uslijed prevelikog usmjerenja na minimiziranje troškova.

Kako bi strategija troškovnog vodstva bila što učinkovitija, poduzeća trebaju biti svjesna potencijalnih prijetnji, odnosno rizika. Sukladno tome, važno je pratiti iste i pravovremeno predvidjeti njihovu mogućnost pojave.

Posebice treba upozoriti na rizik započinjanja cjenovnog rata ili nadmetanja poduzeća s konkurentima na tržištu na osnovu cijene dobara. Osnovna kritika ovoj strategiji odražava se u činjenici da ona nije bezuvjetno prikladna i optimalna za ostvarenje profita poduzeća, zadržavanje kupaca i ostvarenje njihove lojalnosti/vjernosti.

Danas se ova strategija široko primjenjuje i moguće ju je identificirati na primjeru poznatih međunarodnih kompanija. Primjerice to su Hyundai ili Kia, te Dacia u automobilskoj industriji, Xiaomi i Huawei u industriji pametnih telefona i sličnih uređaja te mnoge druge. Ove kompanije mogu posvjedočiti o načinu provođenja predmetne strategije kao i prednostima koje ona donosi. Na primjeru Dacie, njihovi automobili imaju nešto slabiji dizajn nad ostalim konkurentima, kao i nešto oskudniju opremu vozila. Unatoč tome, posvećeni su kvaliteti motora i ukupnoj kvaliteti vozila, što prepoznaju potrošači.

3.1.2. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE

Strategija diferencijacije, kao što i sam naziv ukazuje, podrazumijeva strategiju razlikovanja poduzeća od konkurenata. Strategija diferencijacije temelji se na različitom pozicioniranju poduzeća u odnosu na konkurente, a na način da poduzeća prilagođavaju sve aktivnosti, obilježja i portfolio na način da ta prilagodba bude lako uočljiva i upečatljiva za potrošače. Riječ je o strategiji koja se u praksi implementira dosljedno i sveobuhvatno (Tipurić, 2005).

Strategijom diferencijacije poduzeće zapravo nastoji „iskočiti“ od konkurenata u industriji, to jest razlikovati se od konkurenata na temelju dimenzija koje će potrošači prepoznati i kao takve cijeliti. Ostvarenjem jedinstvenosti ili autentičnosti poduzeće si osigurava visoku cijenu, a time i profit po jedinici proizvoda/usluge, ali i ukupni profit. Na ovaj način poduzeće si osigurava konkurentnost, odnosno zaštitu od konkurenata

jer ostvaruje lojalnost (povjernje) kupaca i njihovu manju osjetljivost na cijene proizvoda/usluga

Diferencijacija se mora temeljiti na konkretnim elementima, a to mogu biti resursi, imidž ili reputacija. Provedba diferencijacije može biti na razini sljedećih elemenata (Tipurić, 2005):

- Proizvod/usluga;
- Načini i sustavi distribucije;
- Marketing;
- Ostali čimbenici vrijednosti.

Sama logika diferencijacije zasniva se na tome da poduzeća moraju odabrati svojstva ili obilježja na temelju kojih će se diferencirati od konkurenata. Poduzeće kao takvo mora postati autentično, autohtono, odnosno jedinstveno u određenom segmentu ili obilježju. Za razliku od troškovnog vodstva, u industriji može biti više uspješnih strategija diferencijacije ako postoji nekoliko svojstava koja su visoko cijenjena od strane potrošača (Porter, 2008).

Uvjeti koji pogoduju uspješnosti ove strategije mogu se prikazati na sljedeći način (Besanko i dr. 1996):

- Potražnja je spremna platiti veću cijenu za sve karakteristike proizvoda;
- Unutar industrije poduzeća iskorištavaju rastuću ekonomiju veličine i iskustva;
- Karakteristike proizvoda mogu se procijeniti samo iskustvom, to jest stjecanjem i konzumiranjem istih;
- Ne postoji mogućnost imitiranja od strane konkurenata;
- Diferencijacija smanjuje troškove kupcima;
- Ne postoji određenost previsoke premije na cijenu;
- Ne postoje neznatne razlike među ponudama konkurenata.

Kao i kod ostalih generičkih strategija, postoje određeni rizici u njezinoj primjeni. Oni prvenstveno proizlaze u situaciji nezadovoljenja prethodnih uvjeta.

Temeljni rizici s kojima se poduzeća suočavaju na primjeru ove strategije su (Porter, 1998):

- Diferenciranost cijene;
- Promjena osnovne diferencijacije;
- Jednostavna imitacija koja se odnosi na konkurenciju koja imitira poduzeće i njegovu strategiju.

Treba imati na umu kako postoji granica cijene koju potrošači prihvaćaju, to jest koju su spremni izdvojiti za stjecanje nekog dobra. Ukoliko ta granica biva premašena, to jest ukoliko je cijena iznimno više od konkurentskih, postoji mogućnost gubitka dijela potrošača.

Primjeri strategije diferencijacije danas su brojni. Posebice je moguće govoriti o ovim primjerima u tekstilnoj ili modnoj industriji, prehrambenoj industriji ili automobilskoj industriji. Strategiju diferencijacije primjenjuje primjerice Mercedes Benz koji duži niz godina iskače nad konkurentima na način da nudi automobile visoke kvalitete, suvremenog dizajna i s vrlo bogatom, ako ne i najbogatijom opremom u automobilskoj industriji. Time ujedno ostvaruje i visoke jedinične cijene, a naposljetku i ukupan profit.

Od sljedećih primjera izdvajaju se primjerice Adidas ili Nike, koji su posvećeni također nekim ključnim elementima diferencijacije. To su kvalitetni materijali koji se koriste za izradu proizvoda, prepoznatljiva marka koja je postojana na tržištu, privlačan dizajn i slično.

3.1.3. STRATEGIJA FOKUSIRANJA

Posljednja generička strategija je strategija fokusiranja ili snažne orijentacije. Njome se poduzeće opredjeljuje na neko uže polje djelovanja unutar industrije. To znači da ono optimizira strategiju za konkretne ciljne segmente ili tržišne niše i time maksimizira konkurentnost i ostvaruje time konkurentsku prednost u tom ciljnom segmentu.

Strategija fokusiranja odnosi se na pretpostavku da poduzeće uspješno može uslužiti strateška područja, odnosno segmente i dio tržišta. To čini na optimalan način, odnosno bolje od konkurenata.

Ova strategija je uspješna ako su zadovoljeni sljedeći uvjeti (Tipurić, 2005):

- Odabrani tržišni, ciljni segment ima potencijal rasta u budućnosti i dovoljno je velik da poduzeću osigura profitabilnost;
- Poduzeću uspjeh ne ovisi samo o jednom ciljnom segmentu ili tržišnoj niši;
- Postoji značajan broj multisegmentnih konkurenata, a oni se teško prilagođavaju potrebama kupaca koje su specijalizirane;
- Poslovanje unutar većeg broja niša.

Strategija fokusiranja u određenoj mjeri slična je strategiji diferencijacije, a moguće je čak istaknuti da se međunarodne korporacije često odlučuju na poslovne strategije koje se mogu prepoznati kao kombinirana strategija diferencijacije i fokusiranja. Primjerice, kada se neka kompanija diferencira od konkurenata i time generira visoku cijenu proizvoda, ujedno se fokusira na određeni ciljni segment koji je uglavnom veće platežne moći, vjeran kvaliteti i marki.

To može biti na primjer Adidas, koji nije samo fokusiran na sportaše, već i na sve ostale ljubitelje sportske odjeće koji prepoznaju kvalitetu i vjerni su ovoj marki. Ujedno su spremni platiti više jer su ovi proizvodi cjenovno skuplji od konkurentskih marki kao što su Benger, Puma i neke druge.

Osnovni rizici ove strategije su (Porter, 1998):

- Privlačenje brojnih konkurenata;
- Ovisnost o segmentu u kojem djeluje;
- Slaba fleksibilnost poduzeća uslijed ovisnosti o ključnom segmentu/segmentima.

Pretjerana orijentacija na jedan ili nekoliko ciljnih segmenata za poduzeće je rizičnija nego u slučaju orijentacije na čitavo tržište. Jednako tako, fokusiranjem se sužavaju

prilike koje su brojnije u slučaju kada je riječ o širokom i nesegmentiranom tržištu pa to poduzeća trebaju uzeti u obzir.

3.2. USPOREDBA GENERIČKIH STRATEGIJA

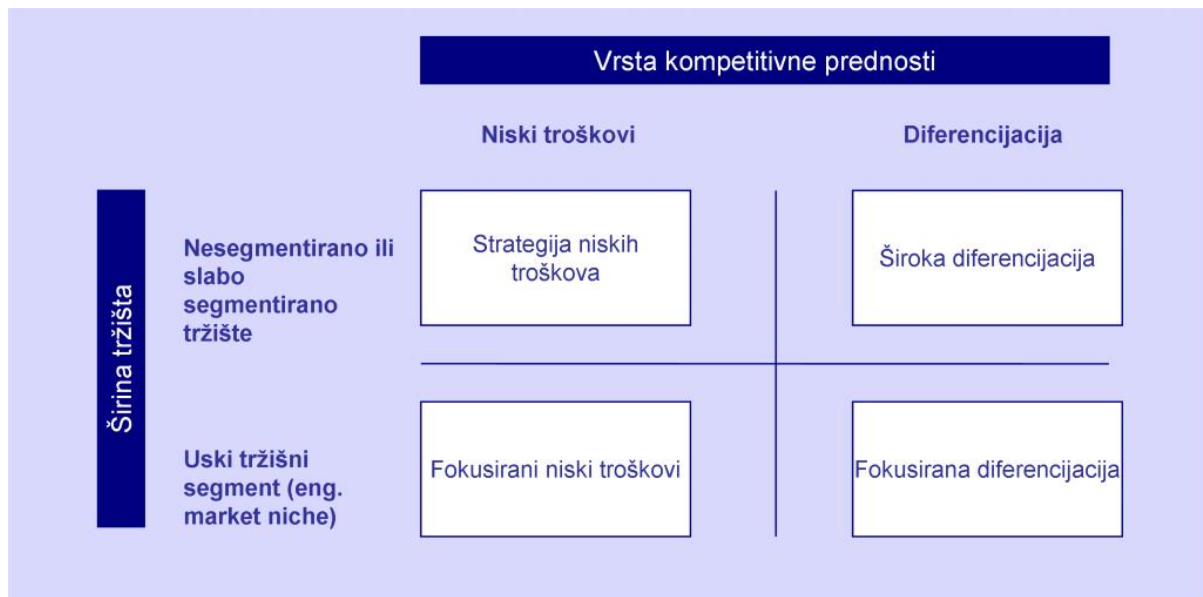
U ovome dijelu poglavlja komparativno se analiziraju generičke strategije koje su prethodno predočene. Ujedno se daje kritički osvrt autora na prikladnost njihove primjene.

Osnovno polazište za definiranje generičkih strategija je određivanje načina njihova razlikovanja. Točnije, važno je odrediti koja obilježja su specifična u okviru svake od njih, a time spoznati i za koja su poduzeća primjenjiva, odnosno kojima uvjetima koresponiraju. U skladu s time, moguće je prepoznati prednosti i nedostatke svake od njih.

Osnova za razlikovanje ovih strategije u obzir uzima dva ključna kriterija. To su širina tržišta na kojem poduzeća djeluju i koje opslužuju te vrsta kompetitivne prednosti. Točnije, s gledišta širine tržišta načelno se misli na njegovu veličinu i također segmentiranost. S aspekta kriterija kompetitivne prednosti, misli se na kriterij visine troškova i razine diferencijacije poduzeća.

Nastavno navedenim kriterijima, temeljno razlikovanje generičkih strategija prikazuje se Slikom 3.

Slika 3. Razlikovanje generičkih strategija



Izvor: Argus grupa (2023.) *Kako što bolje razumjeti poslovne strategije*. Dostupno na: <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/> (05.04.2023.)

Daje se istaknuti kako strategiju niskih troškova obilježavaju niski troškovi kao kompetitivna prednost poduzeća i nesegmentirano ili slabo segmentirano tržište. Niske troškove ima i strategija fokusiranih niskih troškova, uz uski tržišni segment. Sljedeće dvije strategije, točnije strategiju široke diferencijacije i fokusirane diferencijacije obilježava diferencijacija kao kompetitivna prednost. Međutim, kod strateije široke diferencijacije tržište je šire ili nesegmentirano, dok je kod fokusirane diferencijacije ono uže.

Komparativna analiza generičkih strategija, koja iskazuje njihovu primjenjivost, koristi i rizike prikazuje se Tablicom 2.

Tablica 2. Komparativna analiza generičkih strategija

STRATEGIJA	PRIMJENA	KORISTI	RIZICI
Troškovno vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Sva poduzeća i industrije 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiziranje troškova; • Učinkovitost poslovanja; • Snažna kontrola poslovanja; • Maksimizacija cijena; • Opsluživanje širokog tržišta; • Ostvarenje liderstva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rizik niskih cijena; • Pritisci konkurenata i pojava novih; • Zanemarenje diferencijacije i inovativnosti; • Slaba fleksibilnost na okolinu.
Diferencijacija	<ul style="list-style-type: none"> • Sve industrije; • Uglavnom veća i snažnija poduzeća. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autentičnost, prepoznatljivost; • Lojalnost potrošača; • Visoke cijene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usko tržište; • Rizik gubitka tržišnog udjela.
Fokusiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijenija poduzeća; • Sve industrije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalnost; • Snažan imidž; • Razvoj marke; • Specijalizacija; • Ostvarenje visoke cijene i profita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usko tržište; • Slabo iskorištavanje prilika na ostalim segmentima.

Izvor: Izrada autora.

Vidljivo je kako svaka od ovih strategija ima određene prednosti i nedostatke. Također, identificirano je za koja poduzeća i industrije su prikladne pa se to treba i poštivati u praksi. Smatra se kako su strategija diferencijacije i fokusiranja nešto prikladnije za veća, razvijenija poduzeća i poduzeća s iskustvom u poslovanju.

Poduzeća koja tek ulaze na tržištemogu generirati velike koristi od troškovnog vodstva jer time privlače veći broj potrošača, to jest zauzimaju šire tržište, što je uglavnom i težište u počecima poslovanja poduzeća.

Strategija fokusiranja i diferencijacije nose znatne rizike koje posebice treba istražiti jer bi neuspješno odgovaranje na iste poduzećima moglo uzrokovati velike probleme i financijske gubitke. Sukladno tome, usmjesto poslovnog napretka moguće je suočiti se s prijetnjom propadanja poduzeća.

4. O PRAKSAMA ISKLJUČIVANJA KONKURENCIJE S TRŽIŠTA

U ovome se poglavlju razrađuju odabrane prakse isključivanja konkurencije s tržišta. Pristupa se njihovoj razradi na način da se iste predstavljaju i pobliže pojašnjavaju, osobito u kontekstu njihove primjenjivosti u praksi. Ovim poglavljem opsežnije se zadire u izbor mogućih strategija, nakon čega slijedi detaljnije analiza središnje strategije o kojoj je riječ u ovome radu.

Kao što je već i istaknuto, konkurentnost je vrlo široko područje istraživanja, a u okviru njega postoje razne strategije konkuriranja i isključivanja konkurenata s tržišta. U ovome poglavlju pristupa se razradi strategije zabrane ili ograničenja pristupanja ključnim resursima, strategiji horizontalnog i vertikalnog udruživanja poduzeća i strategiji dodjeljivanja ekskluzivnih područja.

4.1. ZABRANA PRISTUPA KLJUČNIM RESURSIMA

Već iz samog naziva strategije konkuriranja jasno je o čemu je riječ na ovome primjeru. Naime, riječ je o strategiji zlouporabe vladajućeg položaja poduzeća, pri čemu ono ostalim poduzećima, svojim konkurentima ograničava ili zabranjuje pristup ključnim resursima. Znano je kako su resursi osnovni inputi rada, proizvodnje i poslovanja. raspoloživost, kvaliteta i optimalna alokacija resursa utječu na uspješnost poslovanja i konačne rezultate.

U slučaju kada se poduzeća nalaze u situaciji otežanog pristupa ili nepostojanja potrebitih resursa njihovo poslovanje, a time i konkuriranje ozbiljno je ugroženo. U kontekstu ove strategije misli se na ograničenje strateških ili ključnih resursa. Prema definiciji to su količine dostupnih čimbenika rada koje neko poduzeće, obično veće i konkurentnije, kontrolira ili posjeduje, a time ograničava pristup ostalim konkurentima. Korištenjem ovih resursa konkurentno poduzeće stvara bolja, konkurentnija i uspješnija dobra i time postupno utječe na isključivanje ostalih konkurenata s tržišta.

Resursi se danas klasificiraju na razne načine. Primjerice Grant (1998) prepoznaje opipljive i neopipljive resurse. Moguće je govoriti i o fizičkom kapitalu, ljudskom i organizacijskom kapitalu ili pak o financijskim, fizičkim, upravljačkim, ljudskim, tehnološkim ili organizacijskim resursima.

Najjednostavniji primjer ove strategije mogao bi se usmjeriti na posjedovanje tehnološkog resursa na primjeru nekog poduzeća. To poduzeće može u potpunosti ograničiti korištenje tog resursa ostalim konkurentima ili nametnuti toliko restriktivne uvjete korištenja istoga da si konkurenti to ne mogu priuštiti.

„U vezi resursa koji su odgovorni za konkurentsku prednost postoji određeni manjak transparentnosti, a neke ga resursne karakteristike povećavaju: tajnovitost, složenost, specifičnost. Neopipljivi resursi, poput marketinga ili operativnog znanja (know-how), često su veoma slabo mobilni, teški za oponašanje i bez odgovarajućih zamjena. Pored resursa postoji i druga unutarnja ključna kvaliteta poduzeća, a to su organizacijske sposobnosti ili mogućnosti. Sposobnosti se odnose na kapacitet izvršenja zadatka ili aktivnosti koji podrazumijevaju složenu kooperaciju i koordinaciju između ljudskih i drugih resursa u poduzeću. Važnijim mogućnostima pripadaju istraživanje i razvoj organizacije, dobar servis za kupce, visokokvalitetna proizvodnja. Organizacijske sposobnosti značajno utječu na strategiju poduzeća i na njegovu konkurentsku prednost (Fabac, 2002: 753).“

4.2. VERTIKALNO I HORIZONTALNO UDRUŽIVANJE PODUZEĆA

Sljedeća moguća strategija su vertikalna i horizontalna udruživanja poduzeća. Poduzeća se u praksi uobičajeno udružuju radi ispunjenja nekih konkretnih i obostranih ciljeva. Jedan od njih može biti jačanje konkurentnosti i izbacivanje konkurenata s tržišta. Vertikalna povezivanja odnose se na povezivanja poduzeća iz različite industrije, dok horizontalna suprotno predstavljaju povezivanja poduzeća iz iste industrije.

Kod horizontalnih integracija dolazi do povećanja profitabilnosti, pri čemu nastupa kupovina imovine i ostalih resursa dotadašnjih konkurenata. Ova strategija može

pogodovati primjerice i prethodnom problemu ograničenog pristupa resursima. Razlog zbog kojeg do toga dolazi jest (Škrtić, 2006):

- Smanjenje operativnih troškova;
- Povećanje diferencijacije proizvoda;
- Smanjenje konkurencije u industriji;
- Povećanje pregovaračke snage;
- Ekonomija obujma.

Kod vertikalne integracije udružuju se poduzeća iz različitih industrija. Jedan od primjera ovakvog udruživanja i strategije je poduzeće IBM koje je ovom strategijom ušlo u industriju proizvodnje mikroprocesora i diskovnih jedinica i na taj način utjecalo na izgradnju funkcija u lancu vrijednosti ključnih za poslovanje u industrijama kompjuterskih programa i konzultantskih usluga u ovome sektoru. Na domaćem tržištu primjerice, INA je pristupila integraciji aktivnosti istraživanja naftnih polja, proizvodnje naftnih derivata, kao i njihove distribucije i maloprodaje.

Ovakvim integriranjem poduzeća osnažuju kontrolu i konkurentnost nad resursima i kanalima distribucije. Time ona mogu stvoriti restrikcije ili barijere novim konkurentima.

4.3. DODJELJIVANJE EKSKLUZIVNIH PODRUČJA

Ekskluzivna područja odnosi se na ona izrazito pogodna područja, ovisno o nekim konkretnim obilježjima istoga. Primjerice, to mogu biti pogodna područja s obzirom na infrastrukturu, tržišne segmente, odnosno potrošače u smislu platežne moći ili kupovnih navika, kao i područja bogata određenim resursima.

Poduzeća koja posluju na ekskluzivnim područjima uživaju niz prednosti. Primjerice moguće je govoriti o područjima na kojima se ostvaruju veći prihodi, područjima koja imaju niže troškove rada, u smislu poreznih sustava i oblika, troškova skladištenja i transporta i slično. na takav se način automatski ostvaruju konkurentne prednosti, a ostale konkurente stavlja se u nepovlašteni položaj.

5. STRATEGIJA PREDATORSKIH CIJENA

Strategija predatorskih cijena predmet je istraživanja ovog poglavlja. Analizom istih zadire se u središte problematike, s obzirom da je njezina primjena u praksi ogledan primjer koncepcije isključivanja konkurenata s tržišta. Upravo zbog toga naziva se i strategijom eliminacijskih cijena.

Ova strategija može se pojmiti kao radikalni potez poduzeća. Smatra se da je prikladnija za razvijenija i veća poduzeća, koja na tržištu imaju već osnaženu konkurentnost, odnosno iskazuju se konkurentskom prednošću u odnosi na ostala poduzeća unutar iste grane/industrije. Unatoč tome, to ne znači da ista nije primjenjiva i kod ostalih poduzeća, kao što su mlada poduzeća koja na tržište tek penetriraju i nastoje se ubrzano izboriti za svoju konkurentsku poziciju, s time i uspješno konkurirati razvijenijim konkurentima.

Uspješnost implementacije ove strategije primarno ovisi o mogućnostima poduzeća, odnosno o njegovim obilježjima i položaju na tržištu. Detaljnije o samom značenju strategije, njezinoj ulozi, ali i dugoročnom aspektu njezine primjene slijedi u nastavku poglavlja.

5.1. PREDATORSKE CIJENE

Predatorske cijene (engl. *predatory pricing*) često se u literaturi nazivaju i grabežljivim cijenama ili eliminacijskim cijenama. Predatorske cijene mogu se definirati kao instrument koji poduzeća koriste u situaciji snažnog konkurentskog usmjerenja, to jest kao instrument strategije izbacivanja konkurencije s tržišta poslovanja. Danas u ekonomskoj misli postoje razne definicije ovog pojma, a neke od njih navode se u nastavku (Tablica 3.).

Tablica 3. Predatorske cijene

Autori	Definicija
Guiltnan i Gundlach	Snižavanje cijena do nerazumno niske i neprofitabilne razine na tržištu kako bi se oslabo, eliminirao ili spriječio ulazak novih konkurenata na predmetno tržište poslovanja.
Cerovac	Oblik zlorabe vladajućeg položaja poduzeća kako bi se isključili konkurenti s tržišta.
Ružić	Oblika zlorabe vladajućeg položaja dominantnog poduzetnika, koji svoja dobra prodaje po toliko niskim cijenama da isključuje konkurente, sprječava ulazak novih konkurenata i povećava svoj tržišni udio.

Izvor: Prema Cerovac, M. (2010) *Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja*. Dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf> (06.04.2023.); Guiltnan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.) *Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis*. *Journal of Marketing*. Vol. 60. No. 3. Str. 87.-102.; Ružić, T. (2001.) *Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga*. Dostupno na: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf (06.04.2023.).

Kako bi se pojnilo cjelovito značenje ovih cijena, kao i strategije poslovanja koja se zasniva na njihovoj primjeni važno je ukazati na temeljne ciljeve predatorskih cijena. U tom kontekstu analizira se i uloga ovih cijena, osnovno strategije koja se na njihovu korištenju zasniva.

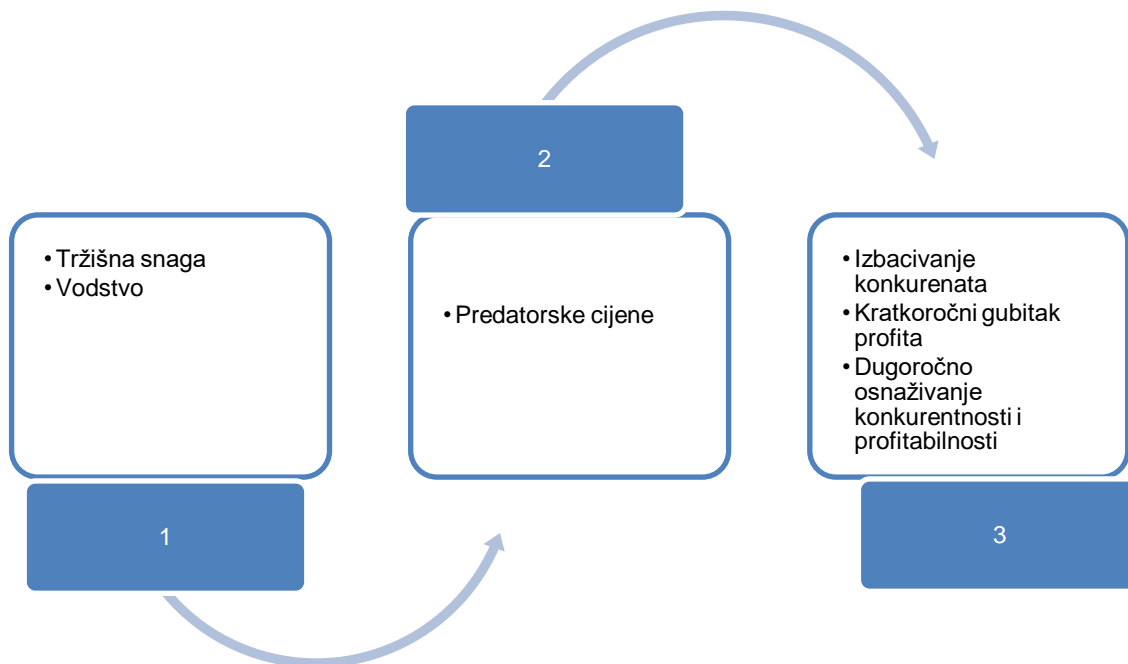
Ciljevi predatorskih cijena su (Guiltnan, Gundlach, 1996):

- Izbaciti konkurente s tržišta;
- Onemogućiti ulazak novih konkurenata;
- Maksimizirati tržišni udio poduzeća;
- Osnažiti monopolitički položaj i značaj.

Ciljevi ukazuju i na koristi koje poduzeće ima od primjene ili implementacije ovog instrumenta konkuriranja. Međutim, treba imati na umu da postoje i određeni rizici, to jest nedostatci njihove primjene.

Implementacijom predatorskih cijena poduzeće riskira u smislu kratkoročne profitabilnosti, no dugoročno gledano, isto se smatra opravdanim. Naime, poduzeće koje iznimno minimizira cijenu u kratkom roku ostvaruje nizak jedinični i ukupni profit. Ono žrtvuje kratkoročni profit kako bi u što kraćem roku izbacilo konkurente s tržišta, nakon čega privlači dio njihovih potrošača. Time ono povećava tržišni udio i time je dugoročna profitabilnost poduzeća očekivana (Slika 4.).

Slika 4. Predatorske cijene



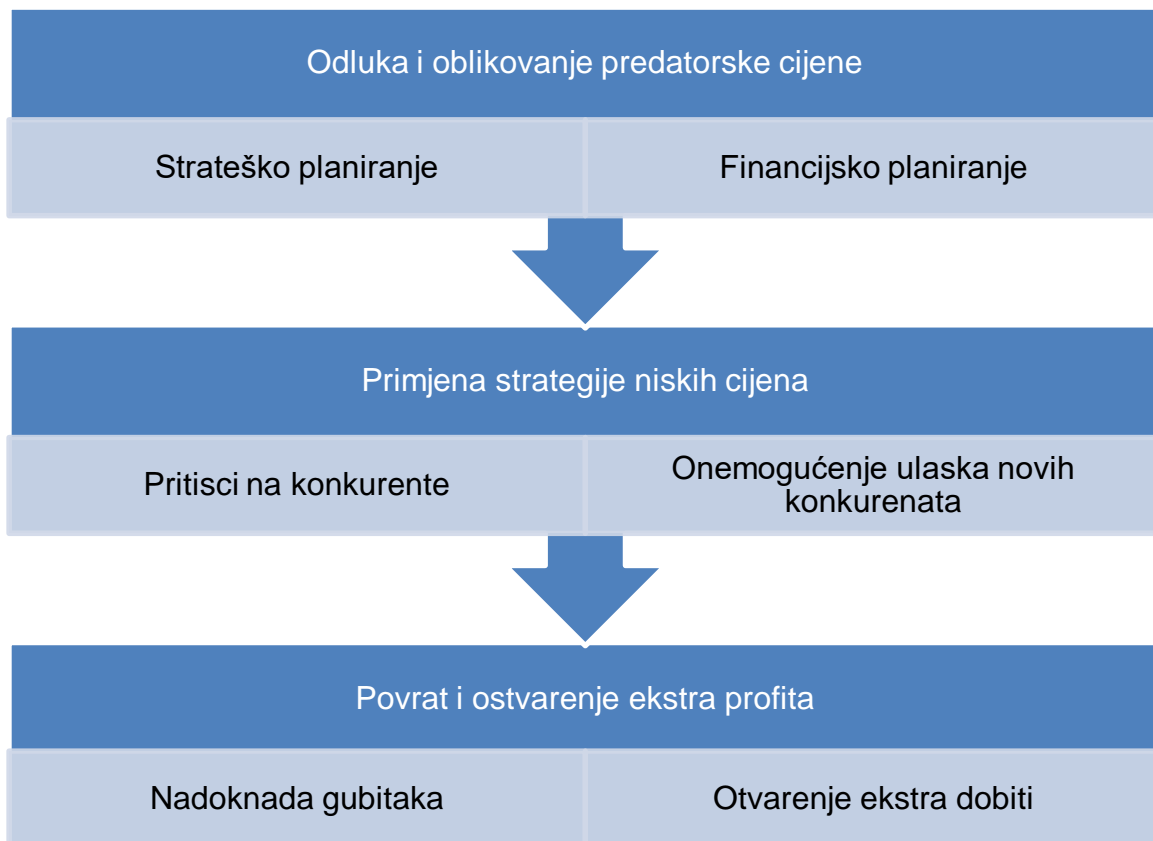
Izvor: Izrada autora.

Treba ukazati da je primjena ove strategije opravdana jedino u slučaju kada zaista i rezultira isključivanjem konkurenata i preuzimanjem njihova tržišnog udjela. Ukoliko se to ne realizira, strategija je neuspješna, a za poduzeće donosi ozbiljne probleme i gubitke. Uspješnost isključivanja konkurenata s tržišta ovisiti će i o njihovoj snazi, čime se opravdava tvrdnja i hipoteza autora o tome da je ova strategija smatra prikladnijom za veća i razvijenija, snažnija poduzeća.

5.2. FAZE I METODE PROVEDBE PREDATORSKIH CIJENA

Implementacija predatorskih cijena i strategije koja se temelji na njihovu korištenju temelji se na jasno utvrđenom tijeku, odnosno provedbi određenih faza. Riječ o procesu koji ima tri osnovne faze, a njegov prikaz uz detaljnije pojašnjenje faza slijedi u nastavku (Slika 5.).

Slika 5. Tijek implementacije predatorskih cijena

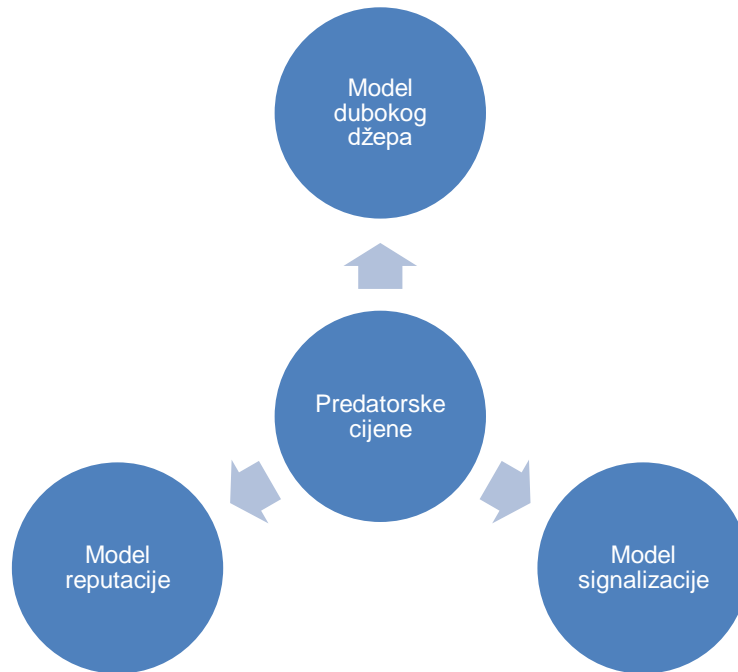


Izvor: Prema Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.) Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis. Journal of Marketing. Vol. 60. No. 3. Str. 87.-102.

Svaka od ovih faza zahtijeva određene analize poduzeća i provedu konkretnih preduvjeta. O cjelokupnom angažmanu poduzeća u svim fazama ovisiti će konačni ishod strategije. Od posebnog značaja je strateška analiza i financijska analiza koje se provode kako bi sama strategija bila učinkovita, te kako bi poduzeće na adekvatan način procijenilo mogućnost njezine provedbe i očekivane rezultate.

U praksi, poduzeća imaju na raspolaganju nekoliko mogućnosti implementiranja predatorskih cijena i istoimene strategije poslovanja. Riječ je o modelima predatorstva poduzeća, odnosno predatorskog poslovanja ili ponašanja (Slika 6.).

Slika 6. Modeli predatorskog ponašanja/strategije predatorskih cijena



Izvor: Prema Ružić, T. (2001.) *Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga*. Dostupno na: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf (06.04.2023.).

Model dubokog džepa (engl. *deep pocket*) te model signalizacije (engl. *signalling*) fokusirani su na primjenu strategije predatorskih cijena kako bi se konkurenti „naveli“ na povlačenje s tržišta. S druge strane, model reputacije (engl. *reputation*) predočava rezultat ili posljedicu ove strategije u smislu onemogućavanja pojave novih konkurenata. Dakle, ovisno o općem strateškom cilju ove strategije, poduzeća se odlučuju za jedan od ovih modela.

Model dubokog džepa ima za cilj osvijestiti konkurente da se povuku s tržišta zbog financijskih ograničenja i nemogućnosti konkuriranja s predatorskim poduzećem. Konkurenti u ovome slučaju doživljaju značajne gubitke.

Nešto manje restriktivan model je model signalizacije. On ima jednaki cilj i posljedicu za poduzeće, a temelji se na signaliziranju konkurentima da im prijete opasnost nemogućnosti cjenovnog konkuriranja i s time povezanim posljedicama. Ideja je da konkurencija spozna činjenicu da je za nju profitabilnije povući se s nekog tržišta poslovanja.

Kod modela reputacije, predator agresivno djeluje prema konkurenciji na način da sprječava mogućnost ulaska novih konkurenata na tržište. Reputacija je sredstvo zapreke ulaska na tržište.

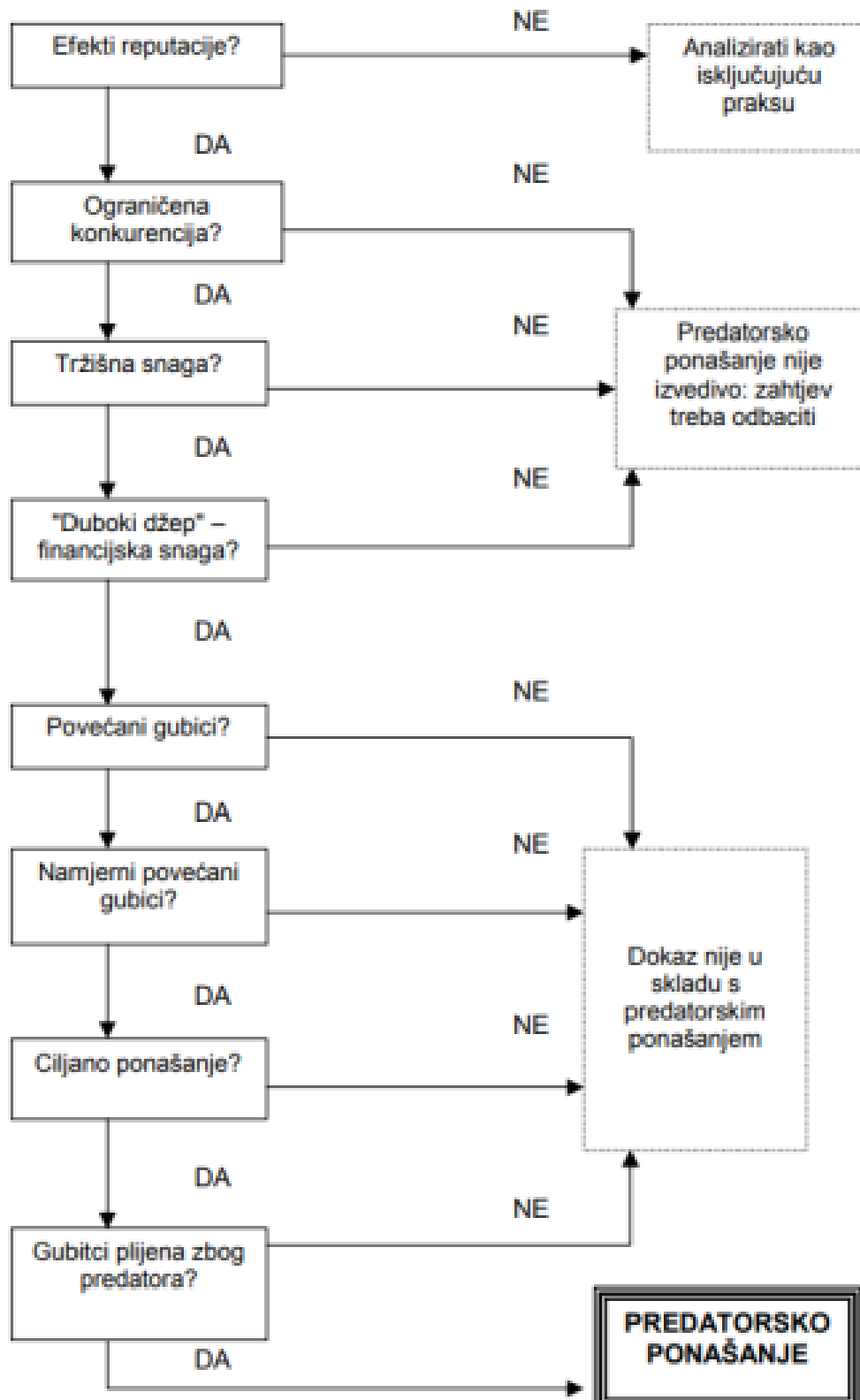
5.3. POTVRDA POSTOJANJA PREDATORSKOG PONAŠANJA NA TRŽIŠTU

Iako se ova strategija na široko primjenjuje u suvremeno doba i na međunarodnom tržištu, sve su češće kritike koje se prema istoj upućuju pa je budućnost ove strategije upitna. Primarno se misli na kritiku u smislu nepravednog tržišnog natjecanja, te ograničavanja izbora potrošačima. Također, ponekad je teško odrediti da li neko poduzeće zaista primjenjuje ovu strategiju ili poduzeća nastoje prikriti njezinu implementaciju.

Pristup dokazivanja predatorskog ponašanja po mnogočemu je otežan i kompleksan. Sukladno tome, on se provodi u nekoliko pomno razrađenih i jasno utvrđenih koraka. Proces kao takav zahtijeva identificiranje niza stanja u svezi poduzeća, onih prošlih, sadašnjih, ali i predviđanja onih budućih. Potrebno je napraviti reviziju prošlog poslovanja i poslovnih rezultata, te isto usporediti s onim aktualnim na tržištu, kao i razmotriti opća obilježja tržišta i glavnih konkurentskih poduzeća na istome.

Sam proces utvrđivanja postojanja predatorstva, odnosno predatorske strategije poslovanja poduzeća može se predložiti na sljedeći način (Slika 7.).

Slika 7. Utvrđivanje postojanja predatorskog ponašanja na tržištu



Izvor: Ružić, T. (2001.) *Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga*. Dostupno na: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf (06.04.2023.).

Generalno je moguće govoriti o trima ključnim koracima ovog procesa. To su (Ružić, 2001):

- Analiza financijske situacije poduzeća;
- Analiza mjerodavnog tržišta;
- Analiza snižene prodajne cijene;
- Analiza ranijeg ponašanja poduzeća.

Dakle, ukoliko se želi potvrditi da je neko poduzeće koristilo predatorske cijene ili to čini sada, potrebno je analizirati sva četiri aspekta njegova poslovanja i konkuriranja. Isto se razmatra i na konkretnom primjeru poduzeća u narednom poglavlju rada.

Vrlo opsežna je analiza financijskog poslovanja i stanja poduzeća, koja se temelji na pregledu njegovih financijskih izvještaja. Primarno se misli na bilanci i račun dobiti i gubitka, no često se analiziraju i ostali. Financijska situacija poduzeća koje primjenjuje predatorske cijene trebala bi u tom smislu biti izuzetno povoljan jer primjenom ove strategije on će ostvariti određeni gubitak, to jest manju dobit u kratkom roku od prethodne ili planirane u slučaju „normalnih“ cijena dobara.

Sljedeći korak je analiza mjerodavnog tržišta. Ona se provodi u smislu analize restrikcija ili zapreka ulaska novih konkurenata, analize tržišnih struktura i položaja poduzeća predatora. Kada poduzeće posluje na tržištu koje obilježavaju velike restrikcije ulaska novih poduzeća i ako ono minimizira svoje cijene dobara, smatrati će se poduzećem predatorom. Ako se snižavanje cijena događa na tržištu kod kojeg je jednostavna penetracija novih poduzeća, taj čin neće se poistovijetiti sa strategijom predatorskih cijena.

Korak koji podrazumijeva analizu snižene prodajne cijene provoditi će se na način da se procjeni da li je cijena dobara troškovno opravdana, to jest da li ona podmiruje troškove proizvodnje i plasmana dobara, uz ostvarenje određene dobiti poduzeća. Ako cijena nije troškovno opravdana, poduzeće primjenjuje predatorsku cijenu.

Posljednji korak je analiza prethodnog ponašanja poduzeća. Ona zahtijeva uvid u dosadašnje poslovanje, kao i prakse snižavanja cijena u prethodnim razdobljima.

Treba zaključiti da je predatora na tržištu otežano identificirati i kako je taj postupak vrlo kompleksan i zahtijeva određeno vrijeme. kako bi isto bilo moguće potrebno je primarno odrediti nakakvom tržištu poduzeće posluje. Da li je riječ o monopolu, duopolu i sličnom, te da li je ulazak novih konkurenata otežan ili jednostavan.

Osim toga, potrebno je razmotriti obilježja poduzeća. Potrebo je dati uvid u njegovu reputaciju, prijašnje poslovanje, sklonost snižavanju cijene dobara i slično.

Naposlijetku posebice treba razmotriti gubitke poduzeća. Točnije, da li je isto osvarilo gubitke u poslovanju i da li su ti gubici bili namjerni. Odgovorom na ovaj obrazac pitanja moguće je identificirati postojanje predatorskih cijena.

6. STRATEGIJA PREDATORSKIH CIJENA – SLUČAJ B-NETA I HRVATSKOG TELEKOMA

TV industrija se na međunarodnoj razini vrlo dinamično i intenzivno mijenja tijekom proteklih nekoliko dekada. S obzirom na obilježja suvremene ekonomije i društva, te promjene reflektiraju se i na niže, one nacionalne razine ili tržišta. Sukladno tome, moguće je govoriti i ozbiljnim promjenama koje su se odrazile i na razini Republike Hrvatske.

Danas u Hrvatskoj postoji nekoliko poduzeća koja djeluju u ovoj industriji, a pojavnost novih vrlo je visoka. Razlog tome je jednostavan ulazak na tržište, to jest nepostojanje značajniji restrikcija i barijera. Ipak, vodeći konkurenti su Hrvatski telekom d.d. i A1 Hrvatska d.o.o.

U ovome se poglavlju detaljnije raspravlja o predmetnoj industriji i tržištu. Time se konkretnije zadire u predmetnu problematiku rada i stvara osnova za provedbu istraživanja studije slučaja u narednom poglavlju rada.

6.1. TV INDUSTRIJA U HRVATSKOJ I TRŽIŠTE PROIZVODNJE TELEVIZIJSKIH PROGRAMA

Međunarodno medijsko okruženje obilježeno je dinamičnim promjenama u proteklih 20-30 godina. S obzirom na suvremena obilježja poslovanja i društva, a posebice se misli na:

- Otvorenost gospodarstava;
- Povezanost svijeta;
- Međunarodna integriranja.

Daje se potvrditi da se te promjene reflektiraju i na hrvatsku TV industriju. Time su hrvatsko tržište medijskih programa i TV industrija, u proteklim godinama sve više obilježeni sljedećim promjenama (AEM, 2013):

- Sveobuhvatna digitalizacija tehnološkog lanca proizvodnje;
- Rastuća produktivnost,

- Veća kvaliteta sadržaja, proizvoda i usluživanja;
- Jeftinija produkcija;
- Inovativnost;
- Sve bogatija ponuda.

Kao rezultat navedenoga, javljaju se novi medijski oblici, a nekadašnje tradicionalne restrikcije ulaska novih konkurenata na tržište ubrzano nestaju. Stoga danas postoji nekoliko poduzeća koji se bave usluživanjem potrošača ovim sadržajima, a njihove ponude vrlo su raznolike, podjednako s obzirom na vrste usluga i proizvoda, ali i s obzirom na cijene istih i uvjete korištenja.

Napredne tehnologije koje ova poduzeća danas koriste vrlo su kvalitetne i sve naprednije, a pristupačnost istima je sve jednostavnija. Pod time se misli na nabavu opreme za proizvodnju ovih programa, kao i sve pristupačnije cijene opreme.

U skladu s navedenim, poduzeća u ovoj industriji i na ovome tržištu danas rijetko raspolažu komparativnom prednosti koja bi se odrazila u ovom segmentu poslovanja, odnosno u smislu raspolaganja jedinstvenom opremom ili resursima. Time je ujedno otežano njihovo konkuriranje.

„Uočljiv je jasan trend u kojem već danas tehnologija za proizvodnju TV sadržaja više ne predstavlja visoku prepreku s pozicije cijene i tehničkih znanja koja su potrebna za njeno korištenje u nekim segmentima televizijske produkcije. Tome u prilog govori i činjenica da smo svakodnevno svjedoci pojave novih, tehnički kvalitetnih, video sadržaja koje proizvode sami korisnici odrađujući cjelokupni proces proizvodnje, od snimanja, obrade do objave, vlastitom korisničkom opremom (AEM, 2013: 12).“ Posljedično, to utječe na otežano konkuriranje poduzeća u TV industriji, a samim time i potrebom za pronalaskom alternativnih poslovnih strategija i strategija konkuriranja.

Osnovni programi koji se nude su (AEM, 2013):

- Program vijesti;
- Program igranih sadržaja;
- Program prijenosa uživo.

Ovakva klasifikacija proizvoda/usluga unificirana je na razini tržišta, što znači da svi poduzetnici iz ove industrije imaju jednaku strukturu ponude TV programa. Posljedično, to implicira činjenicu da poduzeća danas ne konkuriraju ni na temelju ponude, u smislu posjedovana jedinstvenih proizvoda.

Sukladno navedenom, zaključuje se kako je konkuriranje na ovome tržištu i u spomenutoj industriji sve otežanije. Obzirom na navedena obilježja tržišta i okoline poslovanja jasno je kako poduzeća moraju tragati za uspješnim poslovnih strategijama, kojima će unaprijediti i osnažiti svoju konkurentnost. Temeljne mogućnosti naziru se u kvaliteti proizvoda, cijeni proizvoda i uvjetima opsluživanja tržišta.

U proteklih 20-ak godina hrvatsko TV tržište značajno se razvilo. Taj razvoj obilježen je (AEM, 2013):

- Pojavom novih poduzetnika ove industrije;
- Liberalizacijom tržišta;
- Pojavom komercijalnih nakladnika;
- Digitalizacijom odašiljača;
- Novim koncesijama.

Osim toga, početkom 21. stoljeća dolazi do razvoja u smislu razvoja platformi kabela, IPTV-a i satelita. Spomenuto je utjecalo na povećanje kvalitete sadržaja koji se potrošačima nude (AEM, 2013).

Od samog začetka razvoja ovog tržišta pa sve do danas, neovisno o broju poduzetnika koji na tržištu posluju, ono je uglavnom obilježeno dvama rivalima. To su Hrvatski telekom i A1 (nekadašnji VIP) (Slika 8.).

Slika 8. Vodeći rivali u hrvatskoj industriji TV programa



Izvor: *Mobile place* (2023.) *Vipnet mijenja ime u A1*. Dostupno na: <http://mobile-place.info/vipnet-mijenja-ime-u-a1/> (07.04.2023.); *Poslovna učinkovitost* (2023.) *Hrvatski telekom d.d. – Odjel za financijske odnose s korisnicima*. Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/reference/klijenti/hrvatski-telekom-d.d.-odjel-za-financijske-odnose-s-korisnicima> (07.04.2023.).

Najveći hrvatski operater je Hrvatski telekom, s obzirom na postojeću bazu korisnika MAX TV-a, kao jednog od niza proizvoda koje u paleti ponude nudi, a koji se odnosi na pružanje TV sadržaja korisnicima. Slijedi A1 koji se s akvizicijom B.net-a i DigiTV-a nalazi na drugom mjestu (AEM, 2013).

6.2. HRVATSKI TELEKOM I A1 HRVATSKA

U ovome dijelu poglavlja usporedno se analiziraju spomenuti rivali u Hrvatskoj. Hrvatski telekom d.d. vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj već duži niz godina. Ovo poduzeće pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge.

Osim usluga nepokretne telefonije, ono nudi i internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE (T-HT, 2023). Osnovne djelatnosti poduzeća su (T-HT, 2023):

- Pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga na tržištu krajnjih korisnika ovih usluga;
- Projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske.

U nastavku se prikazuju segmenti usluga koje poduzeće nudi. Zapravo je riječ o njegovu portfoliju, to jest ukupnoj ponudi kojom se opslužuje tržište. Njegov pregled slijedi na Slici 9.

Slika 9. Portfolio Hrvatskog telekoma



Izvor: T-HT (2023.) O nama – profil grupe. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe> (07.04.2023.).

Uspješnost poslovanja ovog poduzeća odraz je i temeljnih vrijednosti na kojima se poduzeće zasniva. Iste su svakako značajne i u kontekstu poslovanja, to jest poslovne strategije, jer se njezinom primjenom te vrijednosti njeguju, realiziraju i jačaju.

Vizija Hrvatskog telekoma glasi: „Ostvariti održiv i profitabilan rast kompanije povezujući sve u Hrvatskoj s prilikama koje pruža digitalizacija i omogućiti ljudima sa

svoj život učine boljim (T-HT, 2023).“ Vizija je željeno stanje poduzeća u budućnosti. Ona ukazuje na temeljni cilj kojem poduzeće teži i koji nastoji realizirati dugoročno i stabilno. Vidljivo je da je poduzeće usmjereno poslovnom uspjehu, ali i zadovoljenju suvremenih trendova poslovanja, što potvrđuju orijentacija prema potrošačima i njihovu boljitku, te predanost održivom rastu.

O navedenom svjedoče i osnovne vrijednosti na kojima se poduzeće zasniva. To su (T-HT, 2023):

- Usmjerenost na korisnike;
- Povjerenje;
- Suradnja;
- Osnaživanje delegiranja ovlasti i odgovornosti;
- Inovativnost;
- Pripadnost timu;
- Održivost;
- Međunarodni integritet;
- Komunikacija s empatijom prema svim dionicima.

Kako bi se vrijednosti poduzeća svakodnevno poštivale i kao takve vrjednovala, ono se vodi temeljnim načelima. Ta načela uključuju predanost poslu i kvaliteti izvedbe, oduševljenje potrošača, postupanje s poštovanjem i integritetom te timsko djelovanje.

Hrvatski telekom kao poduzeće predstavlja i vrijedan pokretač razvoja hrvatskog gospodarstva. Strategija njegova poslovanja temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika i daljnjem razvoju širokopojasnog pristupa te usluga s dodanom vrijednošću vezanih uz širokopojasni pristup.

„Niska razina zaduženosti, razvijena tehnološka infrastruktura koja omogućava daljnji razvoj usluga te vlastiti ljudski i stručni potencijali jamstvo su daljnjeg rasta i povećanja potencijala Hrvatskog telekoma. Danas Hrvatski telekom s pravom nosi epitet jednog od najsnažnijih gospodarskih subjekata u državi i kao takav je bio i ostao jedan od ključnih pokretača razvoja hrvatskog gospodarstva (T-HT, 2023).“

Vodeći konkurent Hrvatskom telekomu je A1Hrvatska d.o.o., čiji je danas dio i nekadašnji B.net. A1 Hrvatska je dio A1 Telekom Austria Grupe, koji je vodeći pružatelj digitalnih usluga i komunikacijskih rješenja u centralnoj i istočnoj Europi. Ova grupacija danas djeluje u sedam zemalja te na međunarodnoj razini opslužuje gotovo 24 milijuna korisnika, dok u Hrvatskoj bilježi oko 2 milijuna potrošača (A1, 2023).

A1 ima jednako strukturiranu ponudu usluga/proizvoda koje nudi korisnicima, kao što je predočeno i na primjeru Hrvatskog telekoma. Osnovna razlika održava se u razini kvalitete koju nudi, uvjeta ugovaranja i prodaje usluga krajnjim korisnicima te naravno cijene dobara.

Sukladno svjesnosti o obilježjima tržišta na kojem posluje, A1 kontinuirano brine o kvaliteti svojih dobara, na način da investira uskladu s međunarodnim trendovima i praksama konkurenata. Kao posljedica toga A1 Hrvatska ulaže u razvoj 5G tehnologije. Nadalje, u fiksnom segmentu kontinuirano razvijaju vlastitu infrastrukturu, čime nastoji realizirati konkurentsku prednost, ali i dugoročno minimizirati troškove kako bi se mogla potencijalno implementirati strategija troškovnog vodstva (A1, 2023).

Vizija ovoga poduzeća je „Budućnost na prvom mjestu (A1, 2023).“ U skladu s time poduzeće kontinuirano teži svojim vrijednostima i načelima poslovanja, a time nastoji realizirati i konačne ciljeve. Misli se na (A1, 2023):

- Kontinuirana edukacija zaposlenika, korisnika i javnosti o digitalnim vještinama;
- Ulaganja u snažnu promociju pozitivnog i odgovornog korištenja suvremenih tehnologija;
- Njegovanje dobrih partnerskih odnosa;
- Razvoj digitalnih vještina;
- Unapređenje online sigurnosti i dobrobiti za zajednicu, odnosno društvo kao potrošače i ključne dionike poduzeća;
- Poštivanje individualnosti zaposlenika i poticanje njihova dugoročnog osobnog razvoja;

- Održivo poslovanje i razvoj poduzeća u skladu sa suvremenim trendovima iz šireg okruženja.

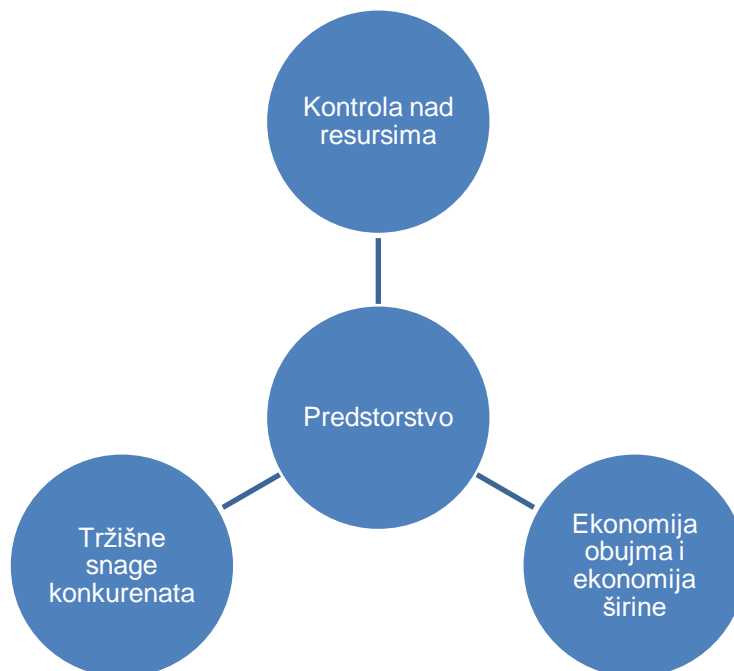
Vidljivo je da je profil ovog poduzeća vrlo sličan kao i njegova vodećeg konkurenta Hrvatskog telekoma. Sukladno tome, rivalstvo među njima je iznimno snažno i vrlo oštro.

6.3. RIVALSTVO NA TRŽIŠTU TV PROGRAMA

Na temelju provedenog istraživanja moguće je generalizirati kako se konkurentnost na ovome tržištu provodi putem tri moguća scenarija ili strateška opredjeljenja poduzeća. Ujedno se ova tri čimbenika mogu smatrati i temeljnim barijerama ulaska na tržište, odnosno konkuriranja i poslovnog uspjeha. Njihovo postojanje onemogućuje korištenje predatorskih cijena i suprotno.

Osnovni čimbenici koji predstavljaju strateška opredjeljenja poduzeća i kriterije koji ograničavaju primjenu predatorskih cijena prikazani su u nastavku (Slika 10.).

Slika 10. Čimbenici postojanja predatorskih cijena



Izvor: Narodne novine (NN 115/2010) https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_10_115_3022.html (10.04.2023.)

U kontekstu kontrole nad resursima misli se na postojanje određenih resursa, primjerice tehnologije ili infrastrukture, kojom konkurenti ne raspolažu. Smatra se da ovaj čimbenik postaje sve manje istaknut s obzirom na jednostavnost pristupa i pristupačnost cijena specifične opreme u ovoj industriji, koja je danas poduzećima na raspolaganju.

Već je istaknuto kako su na ovome tržištu već ranije nastupile promjene u kontekstu nabave i uvjeta nabave opreme. Točnije, pristup opremi osiguran je na jednostavan način, a sukladno većem broju ponuđača iste, također cijene ovog resursa postaju sve prihvatljivije i niže. U skladu s time, moguće su tek kratkoročne konkurentske prednosti ove vrste.

Nadalje, konkurentnost poduzeća na ovome tržištu biti će snažno određena i ekonomijom obujma ili širine. Smatra se kako ovaj čimbenik u današnjici ima istaknuti značaj s gledišta konkurentske prednosti, odnosno konkurentnosti poduzeća, što je vidljivo i iz samog primjera Hrvatskog telekoma i A1 Hrvatska. Naime, ekonomija obujma ili širine predstavlja ključnu konkurentsku prednost, a utječe i na vladajuću poziciju poduzeća.

Tržišne snage konkurenata također se mogu razmatrati na primjeru ovih poduzeća. Ona iskazuju svoju tržišnu snagu već duži niz godina i time konkuriraju svim ostalim poduzećima koja posluju kraće i u manjem obujmu. A1 Hrvatska i Hrvatski Telekom postavili sve tri barijere konkuriranja na hrvatskom tržištu. Iste se prikazuju u nastavku (Slika 11.).

Slika 11. Barijere konkuriranja na hrvatskom tržištu usluživanja TV programa

Vlasništvo koncesijskih prava na frekvencije i infrastrukturu kao ključne resurse

Volumen poslovanja, u smislu veličine tržišta koje se opslužuje, odnosno u smislu broja potrošača

Etabliranost i sigurnost u očima potrošača, a što nadalje utječe na lojalnost potrošača

Izvor: Narodne novine (NN 115/2010) https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_10_115_3022.html (10.04.2023.)

Sukladno navedenom, današnje tržište ovih usluga u Hrvatskoj koje predstavlja klasični oligopol, može se razmatrati i s gledišta duopola, pri čemu se razmatraju dva ključna konkurenta, o kojima je bilo riječi. O tome svjedoče i konkretni događaji iz proteklih događanja. Svakako treba spomenuti medijske akcije kupnje Evo Tv-a od strane Hrvatskog Telekomu.

Na spomenuti čin A1 Hrvatska i Telemach uložili su žalbe, na osnovu aludiranja na antimonopolske zakone, a obzirom da je akvizicija Hrvatskom Telekomu u procjeni omogućavala oko 70% tržišnog udjela. Ipak, ova žalba nije prihvaćena, te je kupnja naposljetku i odobrena uz jasno uređene uvjete (Bug, 2019).

Ovim činom Hrvatski telekom je dodatno osnažio svoju konkurentnost na tržištu TV programa. Naime, proširena je njihova paleta usluga na ekspandirajućem Pay TV tržištu. Time su obogatili MAX TV ponudu, a kroz svoju su platformu unaprijedili i kvalitetu Evo TV usluga. Konkurentnost ovih usluga i platforme nad platformom poduzeća A1 Hrvatska dodatno je osnažena. Moguće je posvjedočiti da je riječ o strategiji diferencijacije, koja se kombinira i sa strategijom troškovnog vodstva, s

obzirom da Hrvatski telekom nastoji biti cjenovno što pristupačniji potrošačima i na taj način dodatno oslabiti A1 Hrvatska.

U skladu s provedenom analizom hrvatskog tržišta TV sadržaja, u nastavku se provodi analiza predatorstva poduzeća B.net. Time se impliciraju teorijske spoznaje na praktičnom primjeru.

7. ŽALBA B-NETA NA PREDATORSTVO HRVATSKOG TELEKOMA

Ovo poglavlje predstavlja studiju slučaja koja se nadovezuje na zadanu temu i istraženu problematiku rada. S obzirom da primjenjuje teorijske osnove na konkretan primjer iz prakse, ima poseban značaj i istaknutu vijednost u ovome radu.

Poglavlje se temelji na analizi žalbe B.neta prema Hrvatskom telekomu, koja se između ostaloga odnosila i na tvrdnju o postojanju predatorskih cijena i primjeni politike istiskivanja konkurencije s predmetnog tržišta. Žalba je podnesena Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja, koja je u suradnji s ovim poduzećima i HAKOM-om (Hrvatska agencija za telekomunikacije) provela dubinsku analizu i procijenila postojanje osnove za usvajanje predmetne žalbe poduzeća.

Načeno se nastoji potvrditi predatorstvo ovog poduzeća na temelju prethodno predstavljenog obrasca utvrđivanja predatorstva na nekom tržištu. U tu svrhu, analizirana su i obilježja tržišta na kojemu ovo poduzeće posluje.

7.1. O SLUČAJU PREDATORSTVA HRVATSKOG TELEKOMA

U Narodnim novinama (NN 115/2010) objavljeno je Rješenje Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja urbroj: 580-05-10-74-100 od 31. kolovoza 2010., koje se odnosi na žalbu nekadašnjeg B.neta prema Hrvatskom telekomu, a koja je zasnovana na narušavanju tržišnog natjecanja primjenom predatorskih cijena. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja 2008. godine zaprimila je zahtijeva poduzetnika B.net Hrvatska d.o.o. protiv poduzetnika Hrvatski telekom d.d. s navodom da pruža uslugu MAX TV-a primjenom nejednakih uvjeta na tržištu pružanja usluge prijenosa televizijskih i video sadržaja.

Poduzeće B.net u to vrijeme bilo je upisano u registru Trgovačkog suda u Zagrebu i registrirano za pružanje usluge kabelske distribucije, iznajmljivanje i prodaju telekomunikacijske opreme, postavljanje i održavanje telekomunikacijskih objekata, instalacija i opreme, te za prijenos govora, zvuka, podataka, dokumenata, slika i

drugog bez uporabe radiofrekvencijskog spektra, osim javnih govornih usluga, kao i za čitav niz drugih djelatnosti. Poslovalo je od 2001. godine kada je osnovano pod imenom Digitalni centar medija d.o.o. za telekomunikacije. Danas je to dio A1 Hrvatska d.o.o (Narodne novine, NN 115/2010).

Poduzetnik Hrvatski telekom d.d. upisan je u registru Trgovačkog suda u Zagrebu i registriran je za popravak telekomunikacijskih objekata, instalacija uređaja i opreme, djelatnost proizvodnje i prijenosa programskih sadržaja i programskih usluga, kao i za čitav niz drugih djelatnosti. Prije liberalizacije telekomunikacijskog tržišta, a kao trgovačko društvo u državnom vlasništvu, bio jedini pružatelj telekomunikacijskih usluga u Republici Hrvatskoj. Danas je to vodeće poduzeće na ovome tržištu u Republici Hrvatskoj.

7.2. ARGUMENTI ŽALBE B.NETA

Žalba B.neta je bila utemeljena na sljedećim argumentima (Narodne novine, NN 115/2010):

- Hrvatski telekom nalazi se u vladajućem položaju na tržištu iznajmljenih telekomunikacijskih vodova (EK vodovi) jer, prema procjeni B.neta, ima tržišni udjel od najmanje 90%, a HAKOM ga je proglasilo operatorom sa značajnom tržišnom snagom na navedenom tržištu;
- Hrvatski telekom zloupotrijebio je vladajući položaj na tržištu iznajmljenih EK vodova visokom cijenom najma vodova te onemogućio druge poduzetnike da se tržišno natječu na tržištu prijenosa televizijskih programa krajnjim korisnicima;
- B.net je u žalbi naveo da je, s obzirom na visoke cijene najma međužupanijskih EK vodova Hrvatskog telekoma, bio prisiljen u svakom gradu u kojem pruža uslugu kableske televizije postaviti skupu glavnu stanicu, što je dovelo do visokih troškova usluživanja;
- Navedeno je i da Hrvatski telekom nudi MAX TV pakete po takozvanim *dumping* cijenama, čime narušava tržišno natjecanje. Istaknuto je da je Hrvatski telekom za autorska prava u osnovnom programskom paketu MAX TV usluge plaćao 40-50 kuna po korisniku, dok je cijena tog paketa za krajnje korisnike iznosila 65 kuna. B.net je smatrao kako uz porez na dodanu

vrijednost u cijeni osnovnog paketa ove usluge nema mjesta za bilo koje druge fiksne troškove i maržu, čime se pozvao na postojanje predatorskih cijena Hrvatskog telekoma.

Vidljivo je kako se B.netov zahtijev odnosio na dvije vrste zlouporabe vladajućeg položaja. To su zlouporaba vladajućeg položaja u smislu istiskivanja dobiti (eng. *margin squeeze*) na povezanim tržištima iznajmljenih EK vodova i zlouporaba vladajućeg položaja primjenom predatorskih cijena na tržištu prijenosa televizijskih programa krajnjim korisnicima.

7.3. ARGUMENTI HRVATSKOG TELEKOMA

Na predmetni zahtijev B.neta i podnesenu žalbu, Hrvatski telekom je dostavio očitovanje. U njemu navodi argumente kojima odbacuju osnovu za predmetnu žalbu poduzetnika. Misli se na (Narodne novine, NN 115/2010):

- Hrvatski telekom na tržištu EK vodova i na tržištu prijenosa TV programa nema vladajući položaj s obzirom da postoje supstitutski ponuđači;
- EK vodovi Hrvatskog telekoma nude se u najmu po troškovno orijentiranim cijenama;
- Predmetne cijene unaprijed su odobrene od strane HAKOM-a;
- Spomenuta zlouporaba vladajućeg položaja u smislu istiskivanja dobiti može nastati samo u situaciji nepostojanja tržišnog natjecanja na silaznom tržištu, u konkretnom slučaju tržištu prijenosa televizijskih programa krajnjim korisnicima koje je razvijeno u pogledu broja sudionika na tržištu, raznovrsnosti njihovih ponuda i u pogledu cijena njihovih usluga;
- EK vodovi čiju uslugu najma pruža Hrvatski telekom ne mogu smatrati neophodnim resursom, jer postoje različite tehnologije pružanja usluge prijenosa televizijskog programa od kojih neke ne zahtijevaju korištenje navedenih vodova.sukladno tome, odbacuje se mogućnost zlouporabe vladajućeg položaja poduzetnika;
- Cijene usluge MAX TV-a slične su cijenama usluge kabelaške televizije B.neta, pa se odbacuje tvrdnja o predatorskim cijenama;

- Također, nisu usporedive naknade za autorska i druga srodna prava ovih dvaju poduzetnika jer nude drugačije usluge koje kao takve nisu niti usporedive;
- Razdoblje od nešto više od dvije godine koje se odnosi na razdoblje ponude MAX TV usluge, prekratko je da bi se mogao utvrđivati vladajući položaj Hrvatskog telekoma.

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja je u ovome postupku pristupila dubinskoj analizi kako bi prihvatila ili odbila predmetnu žalbu. Prije svega procjenjeno je da li se Hrvatski telekom uopće nalazi u vladajućem položaju na mjerodavnom tržištu. Iako je utvrđeno, a to pokazuju i financijska izvješća Hrvatskog telekoma, da njihov tržišni udio raste, prema Zakonu o zaštiti tržišnog natjecanja i kriterija iz pravne stečevine EU utvrđeno je da se ne radi o vladajućem položaju na tržištu.

Osim toga, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja utvrdila je izrazitu dinamičnost i rast cjelokupnog tržišta pružanja usluga prijenosa televizijskih programa. To je argumentirano povećanjem broja konkurenata snažnim rastom vrijednosti tržišta. Kao što je i prethodno istaknuto pri analizi predmetnog tržišta, potvrđeno je kako isto obilježava jednostavan ulazak konkurenata, to jest nepostojanje barijera ili restrikcija ulaska na tržište (HINA, 2010).

S aspekta razine cijena MAX TV usluge, razmotrena je struktura troškova pružanja usluge, te nije pronađen dokaz koji bi potvrdio da se radi o predatorstvu to jest postojanju cijena ispod troškova pružanja usluge. Također, ispitana je i politika cijena u veleprodaji. Zaključeno je da B.net u praksi uglavnom koristi vlastitu infrastrukturu, a ne EK vodove Hrvatskog telekoma. Osim toga, na raspolaganju su i alternativni vodovi, poput onih od Hrvatske elektroprivrede i ostalih. Time vodovi Hrvatskog telekoma nisu nužni resursi i konkurentni nisu obvezni koristiti njihove vodove i prihvatiti definiranu cijenu. Sukladno svemu navedenom, odbačen je žalbeni prijedlog B.neta.

7.4. PREDATORSTVO HRVATSKOG TELEKOMA

O predatorskim cijenama opsežno se raspravljalo u ovome poglavlju. Optužbe koje je B.net uputio prema Hrvatskom telekomu, a nastavno na ovaj oblik zlouporabe položaja odnosio se na nekoliko pothvata Hrvatskog telekoma.

Prema navodima B.neta Hrvatski telekom koristi se predatorskim cijenama u sklopu blagdanske akcije „Uzmi MAX TV i osvoji HD video kameru za 1 kn!“. Navedeno je da je ova blagdanska akcija utemeljena na poticanju potrošača da sklope ugovor s Hrvatskim telekomom usvezi paketa MAX TV i time im se pokladnja HD video kamera marke Toshiba Camileo P10 za 1 kunu. Ugovorna obveza sklapa se na 24 mjeseca. B.net je naveo kako je maloprodajna cijena ove kamere 1.111,10 kuna. Uzimajući u obzir cijenu paketa MAX TV, koja je iznosila 65,52 kune mjesečno za korisnike MAXadsl-a, odnosno 99,80 kuna za ostale korisnike, istaknuto je kako iznos od 1.111,10 kuna predstavlja protuvrijednost iznosa od 11 do 17 mjeseci naknade koju plaćaju korisnici MAX TV usluge. U skladu s time, ove cijene ocijenjene su predatorskima i prema mišljenju B.neta imaju za cilj istisnuti konkurente s tržišta (Narodne novine, NN 115/2010).

Na ove žalbene navode oglasio se Hrvatski telekom. Naveo je kako je riječ o promotivnoj akciji ograničenog trajanja i isključivo za nove korisnike. Prema njihovu očitovanju, akcija nije štetna za ostale konkurente na tržištu, a potrošačima nudi nove pogodnosti. Također, naveli su kako slične akcije ima i podnositelj žalbe B.net, a kao primjer naveli su promotivnu akciju „Try & Buy“, kojom se korisnicima nudi povlaštena cijena paketa 3D po cijeni osnovne TV usluge u trajanju od tri mjeseca.

Osim navedenoga, Hrvatski telekom očitovao se i na cijenu predmetne HD kamere koja se ograničenom broju korisnika, sukladno zalihama, daje po cijenu 1 kune. Kako su naveli nabavna cijena dozvoljava takvu akciju, a također ista je u redovnoj prodaji dostupna i po znatno nižoj cijeni od one koju navodi B.net.

7.5. OČITOVANJE AGENCIJE ZA ZAŠTITU TRŽIŠNOG NATJECANJA

Za potrebe predmetne žalbe provedena je revizija poslovanja Hrvatskog telekoma. Utvrđeno je da prema kriteriju ostvarenih prihoda i prema kriteriju broja pretplatnika, ovaj poduzetnik u 2007. i 2008. godini nije dosegnuo tržišni udjel od 40%. Time on nema vladajući položaj na predmetnom tržištu i isti time ne može niti zlouporabiti. Pored toga, utvrđeno je i da je B.net u 2007. godini po oba kriterija, a u 2008. godini prema kriteriju ostvarenog prihoda imao najveći tržišni udjel na mjerodavnom tržištu poslovanja.

U 2009. godini tržišni udjel Hrvatskog telekoma premašio je 40% te je utvrđena značajna tržišna snaga ovog poduzetnika. Međutim smatra se kako je ona determinirana i nekadašnjim položajem monopolista i vlasnika značajnog dijela elektroničkih komunikacijskih mreža. Sukladno tome, potvrđena je i njegova iznimna financijska snaga, koja predstavlja jednu od komparativnih prednosti.

Utvrđeno je također da Hrvatski telekom ne koristi politiku cijena kojom istiskuje konkurente (engl. *margin squeeze*) jer istovremeno nisu ispunjeni svi kriteriji koji su bitni kako bi isto u praksi bilo dostignuto i potvrđeno. Misli se na (Narodne novine, NN 115/2010):

- „Visoko vladajući položaj vertikalno integriranog operatora na uzlaznom tržištu na kojem prodaje proizvod odnosno daje uslugu konkurentima koji djeluju na silaznim tržištima na kojima i on sam prodaje proizvode odnosno daje usluge;
- Proizvod odnosno usluga koju poduzetnik koji se nalazi u vladajućem položaju na uzlaznom tržištu prodaje odnosno daje njegovim konkurentima na silaznom tržištu mora biti neophodan input za proizvodnju odnosno pružanje usluge njegovim konkurentima na tom silaznom tržištu. Neophodan input u tom smislu znači da ne postoje drugi proizvodi odnosno usluge koji su zamjenjivi s inputom koji proizvodi, odnosno koji daje kao uslugu vertikalno integrirani operator na uzlaznom tržištu. Nadalje, neophodan input znači da ne postoji drugi input koji bi se u tehničkom smislu proizvodnje odnosno davanja usluge na silaznom tržištu mogao zamijeniti s inputom koji proizvodi odnosno daje vertikalno integrirani operator. Osim navedenog, taj input mora biti neophodan ne samo pojedinom konkurentu već mora biti neophodan za tržišno natjecanje

na silaznom tržištu na način da ne postoji zamjenjivi proizvod odnosno usluga na silaznom tržištu u kojoj se ne koristi input vertikalno integriranog operatora;

- Udjel neophodnog inputa, koje prodaje odnosno daje poduzetnik u vladajućem položaju na uzlaznom tržištu, u ukupnim troškovima proizvoda odnosno usluge na silaznom tržištu mora biti relativno visok odnosno značajan;
- Pretpostavljeno istiskivanje cjenovnom politikom mora imati učinak istiskivanja sa silaznog tržišta odnosno sprječavanja pristupa na silazno tržište na način da jednako efikasni davatelji usluga na tom tržištu ne mogu poslovati profitabilno;
- Takvo postupanje pritiskom na dobit mora trajati dovoljno dugo da bi za konkurente na silaznom tržištu imalo štetan učinak kroz učinak istiskivanja s tržišta odnosno sprječavanja pristupa tržištu.“

Svi navedeni kriteriji u praksi moraju biti istovremeno i kumulativno ispunjeni kako bi se vršio pritisak na pozitivni financijski rezultat konkurenata. U skladu s time, oni moraju biti potvrđeni i u slučaju primjene strategije istiskivanja konkurenata s tržišta.

U predmetnom očitovanju nastavno na žalbu B.neta, poseban značaj usmjeren je na dio o predatorskim cijenama Hrvatskog telekoma. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, u svrhu procjene navedenoga, razmotrila je dostavljene podatke Hrvatskog telekoma o prosječnim ukupnim troškovima i strukturi prosječnih ukupnih troškova pružanja MAX TV usluge za svaki programski paket, podatke o prosječnim varijabilnim troškovima i strukturi prosječnih varijabilnih troškova pružanja MAX TV usluge za svaki programski paket, kao i očitovanje o politici cijena pružanja MAX TV usluge. Jednostavnije rečeno, analizirane su ukupne izlazne cijene ovih paketa, izlazne cijene bez PDV-a te uskupni troškovi usluživanja ovih paketa. Isti se u radu ne prikazuju jer troškovi proizvodnje i usluživanja nisu javno dostupni.

Prilikom analize dostavljenih podataka, treba napomenuti da su, u trenutku dostave podataka, podaci o troškovima za 2008. bili stvarni i učinjeni, a podaci za buduća razdoblja od trenutka dostave dopisa bili su procijenjeni što je Hrvatski telekom i naveo u svom dopisu. Dubinskom analizom je utvrđeno da je (Narodne novine, NN 115/2010):

- Cijena osnovnog paketa MAX TV usluge u 2008. godini bila ispod prosječnog ukupnog troška i iznad prosječnog varijabilnog troška;
- Cijena osnovnog paketa MAX TV usluge u 2009. godini ispod prosječnog ukupnog troška i iznad prosječnog varijabilnog troška;
- U odnosu na cijenu osnovnog paketa MAX TV usluge, ukupni prosječni trošak i prosječni varijabilni trošak poduzeća ispod cijene osnovnog paketa MAX TV usluge;
- U 2008., 2009. i 2010. godini cijena osnovnog paketa MAX TV usluge niža od prosječnog ukupnog troška, a viša je od prosječnog varijabilnog troška. Predviđeni planirani prosječni ukupni trošak i prosječni varijabilni trošak u 2011. godini niži su od cijene osnovnog paketa MAX TV usluge, što ide u prilog utvrđivanju nepostojanja vladajućeg položaja subjekta;
- Razvidno kako struktura troškova odražava situaciju uvođenja novog proizvoda odnosno usluge na tržištu. U početnom razdoblju značajan je udio fiksnih troškova posebice amortizacije opreme kao i mrežnih procesnih troškova. Početno razdoblje karakterizira znatno niži broj pretplatnika, korisnika usluga nego na kraju promatranog razdoblja što utječe na prosječne pokazatelje troškova.“

Iz navedenoga proizlazi da nisu zadovoljeni uvjeti vladajućeg položaja poduzetnika na tržištu. Nadalje, provedena je komparativna analiza strukture i iznosa troškova Hrvatskog telekoma i B.neta u pružanju usluga prijenosa televizijskih programa krajnjim korisnicima i utvrđena je izvjesna logika.

7.6. KRITIČKI OSVRT AUTORA

Hrvatsko tržište usluga telekomunikacija vrlo je koncentrirano. Na tržištu televizijskih programa prisutna je velika konkurentnost među poduzećima, no i ponuda raznih ponuđača. Također, tržište je vrlo diferencirano, što prvenstveno uključuje veći broj ponuđača ovih usluga i pratećih proizvoda, kao i diferencirane ponude u smislu paketa, cijena i sličnoga.

Sukladno nizu promjena, koje se reflektiraju s međunarodne razine na razinu hrvatskog tržišta TV programa, moguće je potvrditi kako je konkuriranje vrlo otežano. Prema tome, odabir optimalne poslovne strategije poduzeća postaje vrlo zahtijevan zadatak, a oni mu predano pristupaju.

Temelji konkuriranja na ovome tržištu izmijenili su se u odnosu na nekadašnje. Oni se odnose na:

- Kvalitetu usluga/proizvoda;
- Cijenu;
- Dodanu vrijednost;
- Uvjete ugovaranja;
- Posebne pogodnosti.

Vodeći konkurenti ili lideri na ovome tržištu su Hrvatski telekom i A1. Osim njih postoji i nekolicina ostalih poduzeća, a treba istaknuti kako je vjerojatnost pojave novih vrlo visoka. Razlog tome je nepostojanje restrikcija penetiranja na ovo tržište, odnosno jednostavnost ulaska novih konkurenata.

Uzimajući u obzir navedeno, smatra se kako je korištenje predatorskih cijena na ovome tržištu otežano. Pored toga, treba u obzir uzeti i činjenicu da se tržište strogo kontrolira i da se provjerava svaki oblik zlouporabe konkurentskog položaja poduzeća. O tome svjedoči i primjer žalbe B.neta.

Korištenje predatorskih cijena ocijenjuje se kao vrlo rizično, što se zaključuje na temelju provedenog istraživanja. Osim što je rizičnost prisutna temeljem same strategije na kojoj se zasniva, ujedno se rizičnost povećava činjenicom da se predatorstvo u smislu zlouporabe položaja osuđuje i kao takvo kažnjava. Dugoročne posljedice u tom slučaju su iznimne.

Iako je dokazivanje postojanja predatorskih cijena dugoročan proces, koji zahtijeva značajne napore, a u nadležnosti je odgovornih dionika, smatra se kako postoje neki ključni pokazatelji koje je važno analizirati i time argumentirati ili opovrgnuti spomenuto.

Kao što je i iz analiziranog primjera vidljivo, potrebno je usredotočiti se na konkretan proizvod i cijenu, akcijsku promociju i slično. Pri tome je nužno primarno analizirati konkurentski položaj poduzeća u tom razdoblju, a naposljetku se u omjer stavljaju ukupni troškovi proizvodnje/usluživanja i cijena proizvoda/usluge.

Također, kod potvrde predatorskih cijena potrebno je analizirati i cijene konkurenata, to jest opća obilježja poduzeća i ukupnu ponudu na tržištu. Zapravo je riječ o sveobuhvatanj analizi.

8. ZAKLJUČAK

Globalizacija, liberalizacija međunarodnog tržišta, novi trendovi na strani globalnog društva, rastući značaj održivosti i s time povezani procesi doveli su do niza promjena na strani međunarodne ekonomije, to jest poslovanja, odnosno poslovnih koncepata u širem značenju. Pod terminom šireg značenja poslovnih koncepata misli se na sušto poslovanje, razvoj poduzeća, a s time povezano i konkuriranje subjekata na nekom tržištu.

Danas se konkurentnost definira na nebrojeno mnogo načina. O ovom pojmu postoji vrlo opsežna literatura, a kontinuirana istraživanja provode se i u današnjici. Brojni su razlozi tome, a o njima se raspravljalo i u predmetnom radu.

Prvenstveno treba naglasiti kako je konkurentnost vrlo složeni termin u ekonomiji, a osim toga i vrlo dinamičan, to jest osjetljiv na promjene u okolini. S obzirom na kontinuitet tih promjena, može se govoriti i o promjenjivosti percepcije i promicanja konkurentnosti.

Konkurentnost se razmatra na razini poduzeća, organizacije ili na razini države, odnosno gospodarstva. Predmetni rad i provedeno istraživanje odnosilo se na razinu poduzeća, to jest na primjer konkurentnosti i konkurentske prednosti poduzeća.

Iako se konkurentnost i konkurentska prednost ponekad percipiraju kao istoznačni pojmovi, treba ukazati, a to je i potvrđeno, kako je riječ o pojmovima koji su usko vezani i determinirani međusobno. Međutim, konkurentska prednost uži je pojam od konkurentnosti i treba istaknuti da razina konkurentnosti, primjerice poduzeća, ovisi o njegovim konkurentskim prednostima.

Konkurentske prednosti danas su nešto rjeđe i otežanije za dostignuti/ostvariti nego što je to bila praksa u prošlosti. Također, ovakvo razmatranje prilagođava se objektu istraživanja, a misli se primarno na industriju i vrstu tržišta koja se analizira. U skladu s obilježjima nekog tržišta, moguće je specifično raspravljati o konkurentnosti na istome.

Globalizacija i promjene u svjetskoj ekonomiji stavile su nove izazove pred države, industriju i poduzeća. Kao posljedica toga konkurentnost je postala aktualna tema za brojne dionike. Posebice se misli na menadžere, političare i akademike, ali i sve ostale. U današnjici države i poduzeća nastoje ostvariti ekonomski rast i povećati prihode, a to značajno ovisi i o njihovoj konkurentnosti, koju prilagođavaju promjenjivoj okolini i sve kompleksnijoj potražnji.

Kada se govori o poslovanju, konkuriranju, razvoju i sličnim pojmovima u ekonomiji, poseban značaj poklanja se poslovnim strategijama. One se mogu jednostavno predstaviti kao okviri ili koncepcije čijom primjenom se nastoji ostvariti spomenuto, primjerice konkurentnost, poslovni uspjeh, razvoj i slično.

U praksi postoje razni pristupi odabiru poslovne strategije, a često se one biraju na temelju obilježja, mogućnosti i ciljeva poduzeća. Strategijama kojepoduzeća implementiraju u poslovanju nastoje se isključiti konkurent s tržišta i ostvariti povezani pozitivni učinci. Jedan od primjera ili klasifikacije ovih strategija prepoznaje strategiju cjenovnog vodstva, difrencijacije i fokusiranja. Ovim strategijama u radu je poklonjena posebna pažnja.

U ovome radu posebice je analizirana strategija cjenovnog vodstva, pri čemu se u središte interesa postavljaju troškovi proizvodnje i poslovanja, te cijene dobara. U skladu s time, pažnja je usmjerena analizi predatorstva, to jest predatorskih cijena kao prakse isključivanja konkurencije s tržišta.

Provedenim istraživanjem predatorskih cijena, a posebice na primjeru slučaja Hrvatskog telekoma, odnosno žalbe koja je prema njemu podnesena od strane B.neta, moguće je potvrditi početne hipoteze rada. Predatorstvo ili predatorske cijene predstavljene su u kontekstu strategije cjenovnog vodstva, a vidljivo je kako se one u današnjici opsežno istražuju i kako postoje specijalizirani dionici koji su zaduženi da na vlastitu ili tuđu inicijativu pristupe dubinskoj analizi i utvrde postojanje ovih cijena. Iako predatorske cijene u primarnom značaju koriste poduzeću, one se predstavljaju kao oblik zlouporabe vladajućeg položaja i time mogu narušiti reputaciju poduzeća i donijeti mu ozbiljne gubitke.

Sama strategija je po sebi vrlo rizična i smatra se da je primjenjiva jedino kod dovoljno snažnih i konkurentnih poduzeća koja si mogu dozvoliti njezinu implementaciju. U kratkom roku ona donosi vrlo nisku dobit, odnosno može dovesti i do troškova poslovanja, dok u dugoročnom aspektu izbacuje konkurente s tržišta, onemogućuje ulazak novih i donosi značajniji profit poduzeću uslijed rasta širine tržišta i ekonomije obujma.

LITERATURA

Knjige:

- Besanko, D. i dr. (1996.) Economics of Strategy. New York: Wiley & Sons
- Buble i dr. (2005.) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija
- Buble M. i dr. (1997.) Strategijski management. Split: Ekonomski fakultet
- Heizer, J., Render, B. (2011.) Operations Management. New Jersey: Pearson
- Porter, M. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Detroit: Free Press
- Porter, M. (2008). Konkurentska prednost. Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia d.o.o.
- Porter, M. E. (2008). Konkurentska prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia.
- Sikavica, P. i dr. (2008.) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
- Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo

Članci:

- Bhawsar, P., Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. Global Business Review. 16 (4). Str. 665.-679.
- Butigan, R. (2008). Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. Ekonomski pregled. 59 (3-4). Str. 153.- 176.
- Fabac, R. (2002.) Kooperacija konkurentskih poduzećakomplementarnih resursa. Ekonomski pregled. 53 (7-8). Str. 750.-769.
- Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.) Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis. Journal of Marketing. Vol. 60. No. 3. Str. 87.-102
- Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland, Procedia – Social and Behavioral Sciences. 58. Str. 269.-278.

- Vurnek, D. i dr. (2019.) Konkurentnost gospodarstva Republike Hrvatske. Obrazovanje i poduzetništvo. Vol. 9. Nr. 1. Str. 79.-94.

Internet:

- A1 (2023.) Upoznaj nas. Dostupno na: <https://www.a1.hr/tko-smo-mi/upoznaj-nas> (10.04.2023.)
- Argus grupa (2023.) Kako što bolje razumjeti poslovne strategije. Dostupno na: <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/> (05.04.2023.)
- Bug (2019.) HAKOM Hrvatskom telekomu odobrio preuzimanje EVO TV-a uz dodatne uvjete. Dostupno na: <https://www.bug.hr/televizija/hakom-hrvatskom-telekomu-odobrio-preuzimanje-evotv-a-uzdodatne-uvjete-8288> (08.04.2023.)
- Cerovac, M. (2010) Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja. Dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf> (06.04.2023.)
- Economypedia (2023.) Business strategy. Dostupno na: <https://hr.economypedia.com/11039450-business-strategy> (04.04.2023.)
- Grant, R. M., (2010). Contemporary strategy analysis 7ed. Dostupno na: https://hecmba.weebly.com/uploads/7/9/3/4/79343040/robert_grant_contemporary_strategy_analysis_text_book.pdf (10.04.2023.)
- HINA (2010.) HT nije koristio „cjenovne škare“ protiv B.neta. Dostupno na: https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ht-nije-koristio-cjenovne-skare-protiv-b-neta-20100915?meta_refresh=1 (08.04.2023.)
- Hrvatski telekom (2023.) Naše vrijednosti. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/ona/nase-vrijednosti> (10.04.2023.)
- Hrvatski telekom (2023.) Profil grupe. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/ona/profil-grupe> (10.04.2023.)
- Mobile place (2023.) Vipnet mijenja ime u A1. Dostupno na: <http://mobile-place.info/vipnet-mijenja-ime-u-a1/> (07.04.2023.)

- Narodne novine (NN 115/2010) https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_10_115_3022.html (10.04.2023.)
- Poslovna učinkovitost (2023.) Hrvatski telekom d.d. – Odjel za financijske odnose s korisnicima. Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/reference/klijenti/hrvatski-telekom-d.d.-odjel-za-financijske-odnose-s-korisnicima> (07.04.2023.)
- Puška, A., Beganović A. I. (2020.) Mjerenje konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/349150> (10.04.2023.)
- Ružić, T. (2001.) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga. Dostupno na: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_t_r.pdf (06.04.2023.)

POPIS SLIKA

Slika 1. SWOT analiza i obrazac SWOT analize	10
Slika 2. Životni ciklus poduzeća.....	12
Slika 3. Razlikovanje generičkih strategija.....	25
Slika 4. Predatorske cijene	33
Slika 5. Tijek implementacije predatorskih cijena	34
Slika 6. Modeli predatorskog ponašanja/strategije predatorskih cijena.....	35
Slika 7. Utvrđivanje postojanja predatorskog ponašanja na tržištu.....	37
Slika 8. Vodeći rivali u hrvatskoj industriji TV programa	43
Slika 9. Portfolio Hrvatskog telekoma	44
Slika 10. Čimbenici postojanja predatorskih cijena	47
Slika 11. Barijere konkuriranja na hrvatskom tržištu usluživanja TV programa	49

POPIS TABLICA

Tablica 1. Činitelji konkurentske prednosti.....	8
Tablica 2. Komparativna analiza generičkih strategija	26
Tablica 3. Predatorske cijene	32

SAŽETAK

Današnja ekonomija, poslovanja, a time i konkuriranje te razvoj poduzeća suočeni su s brojnim promjenama. Dok su te promjene s jedne strane unaprijedile kvalitetu poslovanja i donijele brojne koristi potrošačima, poduzeća postavljaju pred ozbiljne izazove i poteškoće, posebice u segmentu konkuriranja.

Danas se poduzeća koriste raznim poslovnim strategijama, koje se ponekad biraju isključivo s ciljem unapređenja konkurentnosti. Neke od njih su strategija cjenovnog vodstva, strategija diferenciranja i strategija fokusiranja. Njihov odabir ovisiti će o nizu čimbenika, prvenstveno mogućnostima i ciljevima poduzeća.

Predatorske cijene sve se rjeđe primjenjuju na tržištu jer često predstavljaju način zlouporabe vladajućeg položaja. One za cilj imaju izbacivanje konkurenata s tržišta i ostvarenje dugoročnih koristi za poduzeće koje ih primjenjuje.

Ključne riječi: suvremeno poslovanje, poslovne strategije, konkurentnost, predatorske cijene.

SUMMARY

Contemporary economy, business, competition and company development today are facing numerous changes. While these changes, on the one side, have improved the quality of business and brought numerous benefits to consumers, they caused serious challenges and difficulties, especially in the competition segment for companies.

In those days companies use various business strategies, which are sometimes chosen solely with the aim of improving their competitiveness. Some of them are price leadership strategy, differentiation strategy and focus strategy. Their selection will depend on a number of factors, primarily the capabilities and goals of the company.

Predatory prices are less used in the market because they often represent a way of abusing a dominant position. Their goal is to drive competitors out of the market and achieve long-term benefits for the company that applies them.

Keywords: contemporary business, business strategies, competitiveness, predatory prices.