

# Ratovi cijenama - uzroci i rezultati

---

**Vilić, Luciano**

**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:137:986223>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma**

**«Dr. Mijo Mirković»**

**Luciano Vilić**

**Ratovi cijenama – uzroci i rezultati**

**Diplomski rad**

**JMBAG: 0303079134, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Politika konkurencije**

**Znanstveno područje: Ekonomija i turizam**

**Znanstveno polje: Marketing**

**Znanstvena grana: Ratovi cijenama u modernoj ekonomiji**

**Mentor / Mentorica: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić**

**Pula, kolovoz 2023.**

# SADRŽAJ

1. UVOD	2
2. TRŽIŠTE	5
2.1. Pojam tržišta i tržišnog natjecanja	5
2.2. Strategija tržišnog natjecanja	7
2.3. Planiranje strategije	11
3. KONKURENCIJA	17
3.1. Konkurentska prednost	17
3.1. Savršena i nesavršena konkurencija	19
3.2. Ostvarivanje konkurentske prednosti	26
3.3. Problem održivosti konkurentskih prednosti	29
4. RATOVI CIJENAMA	35
4.1. Definiranje cijena proizvoda i usluga na tržištu	35
4.2. Uzroci ratova cijenama	38
4.2.1. Višak kapaciteta	38
4.2.2. Rast tržišta	38
4.2.3. Vodstvo u cijeni	40
4.2.4. Čvrsta reputacija	40
4.2.5. Financijsko stanje i konkurencija	41
4.4. Strategije ratova cijenama	42
4.5. Utjecaj ratova cijenama na tržište	44
4.5.1. Kratkoročni učinci	46
4.5.2. Dugoročni učinci	47
4.6. Zaštita od ratova cijenama	49
5. STUDIJA SLUČAJA O CIJENOVNIM RATOVIMA	54
6. ZAKLJUČAK	61
LITERATURA	63
POPIS SLIKA	68

## 1. UVOD

U suvremenom dinamičnom svijetu tržišta, borba za potrošače i tržišni udio postala je iznimno intenzivna. Jedan od najupečatljivijih aspekata ove borbe su ratovi cijenama - strategijske igre u kojima tvrtke pokušavaju pridobiti prednost nad konkurencijom putem prilagodbe cijena svojih proizvoda ili usluga. Ovi ratovi cijenama duboko utječu na ekonomske aspekte poslovanja, tržišnu dinamiku i često imaju dalekosežne posljedice na poslovne subjekte, potrošače i širu društvenu sliku. Ratovi cijenama, kao manifestacija oštre konkurencije, imaju ogroman značaj u modernom poslovnom okruženju. Oni odražavaju zamršenu međuodnos između tržišne dinamike, ponašanja potrošača i donošenja strateških odluka unutar tvrtki. Ispitivanjem uzroka, strategija i ishoda cjenovnih ratova možemo razotkriti dublje uvide u funkcioniranje tržišta i strategije koje tvrtke koriste kako bi stekle konkurentsku prednost.

Globalizacija, tehnološki napredak i slobodna trgovina promijenili su način na koji tvrtke posluju i kako se proizvodi i usluge plasiraju na tržište. U ovom kontekstu, cijene su postale ključna determinanta odluka potrošača i često odlučujući faktor u odabiru između konkurentne ponude. No, taj osjećaj konstantne borbe za potrošače potiče tvrtke na prilagodbu svojih cijena kako bi stvorile prividnu konkurentnu prednost.

Konkurentna prednost bila je temeljni koncept u području strateškog menadžmenta budući da objašnjava što je odgovorno za razlike u učinku među tvrtkama. Opseg poslovne strategije, s druge strane, je definiranje dugoročnog plana djelovanja koje tvrtka može slijediti kako bi postigla svoje ciljeve učinka. Iz tog razloga, konkurentna prednost je široko prihvaćena u tečajevima i udžbenicima strateškog menadžmenta kao osnovni koncept poslovne strategije. Međutim, tvrdi se da je konkurentna prednost poštapalica koja izaziva zabunu kod akademika, poslovnih rukovoditelja i konzultanata. Izvor ove zabune je činjenica da i akademici i menadžeri u praksi imaju tendenciju koristiti pojam konkurentne prednosti s različitim značenjem u različitim kontekstima. Tipična objašnjenja za pokretanje cjenovnih ratova su čimbenici kao što su višak kapaciteta, novi sudionici, fokus na tržišne udjele. To stvara silaznu spiralu cijena, također zato što je reakcija konkurencije podcijenjena. No, ratove cijenama pokreću i namjerni napadi pojedinih pružatelja na konkurenciju.

Ovaj rad istražuje fenomen ratova cijenama u poslovnom okruženju. Fokusira se na razumijevanje uzroka koji dovode do ovih ratova, strategija koje tvrtke primjenjuju tijekom ovih sukoba te posljedica koje proizlaze iz njih. Kroz analizu relevantnih teorija, primjera iz stvarnog svijeta i dublje refleksije, ovaj rad nastoji osvijetliti važnost, prednosti i rizike povezane s ratovima cijenama.

## 2. TRŽIŠTE

### 2.1. Pojam tržišta i tržišnog natjecanja

Definicija tržišta dugo je bila kontroverzno pitanje u slučajevima tržišnog natjecanja i spajanja. Proteklih dvadeset godina svjedočimo razvoju novih metoda definiranja tržišta prikladnijih posebnim zahtjevima analize konkurencije od onih koje tradicionalno koriste ekonomisti. Pozornost je također usmjerena na metode izravnog mjerenja tržišne snage čime se u nekim slučajevima izbjegava potreba za definiranjem tržišta.

“Tržište” se može rigorozno i precizno kvantitativno definirati, ali informacije za to obično nisu dostupne. Umjesto toga, tržišta se često definiraju na temelju kvalitativnih informacija, što dovodi do mogućnosti pogrešaka. Nažalost, postoji samo slaba poveznica između promjene u tržišnom udjelu i promjene u konkurentskoj izvedbi, i zato su definicija tržišta i korištenje tržišnih udjela vrlo grubi alati za analizu. Zato je njihova najbolja upotreba kao sigurne luke za brzo izdvajanje neozbiljnih slučajeva od onih u kojima je potrebno pažljivo proučiti ekonomske sile koje upravljaju ponašanjem industrije.

Riječima Bilena (2002), pojam "tržište" obuhvaća prostor u kojemu su ponuda i potražnja dobara i usluga u interakciji, tvoreći složenu međuigru koja utječe na prodaju određenih kategorija proizvoda. Dodatno, Bilen napominje da tržište predstavlja amalgamaciju različitih institucija i mehanizama koji olakšavaju kontinuirani protok dobara i faktora proizvodnje. Potiče stalnu vezu između agregatne ponude i potražnje, čime se uspostavlja dinamički okvir za interakcije između kupaca i prodavača.

U širem kontekstu, tržište služi kao arena u kojoj sile ponude i potražnje međusobno djeluju kako bi se postigla cjenovna ravnoteža unutar njegovih granica. Tržišne cijene pokazuju fluktuacije pod utjecajem niza čimbenika, iako su razlike između ponude dobara i usluga i njihove odgovarajuće potražnje najčešći krivci. Interesi proizvođača i potrošača na tržištu se razlikuju, pokazujući suprotne putanje. Unatoč tome, njihove zajedničke akcije u konačnici dovode do uspostavljanja cjenovne ravnoteže. Ova točka interakcije ponude i potražnje može obuhvaćati lokalne, regionalne, nacionalne, pa čak i

međunarodne ili globalne razmjere. Bilan (2002) dalje tvrdi da "prostorni opseg tržišta ovisi o karakteristikama kao što su priroda roba i usluga, njihova korisnost, mogućnost prijenosa i skladištenja. Određeni proizvodi imaju lokalizirani značaj, dok drugi imaju regionalni ili širi značaj nacionalni značaj, a neki imaju globalni doseg i značaj." U području međunarodne trgovine, robe, nekretnine, valute i devize, usluge turizma i prijevoza, kapital, radna snaga i radna snaga, među ostalim čimbenicima, mogu doći u igru.

Općenito, što je tržište uže definirano, vjerojatnije je da će tvrtka ili poduzeća imati tržišnu moć. Nije iznenađujuće da su tvrtke sklone zagovarati šire definicije tržišta od onih koje su usvojila tijela za tržišno natjecanje. Vladina tijela za provođenje antimonopolne politike često su optuživana za proizvoljno definiranje tržišta dovoljno široka da tvrtke koje se spajaju učine konkurentima, ali dovoljno uska da tržište učine visoko koncentriranim. (Morris i Mosteller, 1991). Werden (1981.) je priznao da metodologija korištena u slučajevima spajanja u SAD-u 1960-ih i 1970-ih zaslužuje velik dio kritika koje je dobila. Slično tome, Whish (1993., str. 200) kritizirao je Komisiju EU, tvrdeći da, budući da jednostrano ponašanje poduzeća bez tržišne moći ne može prekršiti pravila tržišnog natjecanja, "u nekim su slučajevima iznesene prilično čudne tvrdnje o dominaciji." Kauper (1996) primjećuje da su u nekim slučajevima zlorabe dominacije tržišta "izgleda uža nego što bi opravdala čisto ekonomska briga o nepovoljnim učincima cijene i proizvodnje.

Europski sud pravde prvi je razmatrao pitanje definicije tržišta u *Continental Can*.<sup>7</sup> Pronašao je pogrešku u tržišnoj analizi Komisije i naglasio ulogu zamjenjivosti opskrbe "čimbenika koji je tijekom vremena nestajao iz odluka Komisije." (Kauper, 1996). U predmetu *United Brands* Sud je odlučio da se neće oslanjati na podatke o unakrsnoj elastičnosti potražnje, odlučivši se za subjektivniji test temeljen na onome što je Sud smatrao posebnim značajkama banane.

Povijesno gledano, ekonomisti su posvećivali malo pažnje pitanju definicije tržišta. Stigler (1982) je izjavio da "borba oko definicija tržišta. ...dobilo praktički nikakvu pozornost od nas ekonomista" i "određivanje tržišta ostalo je nerazvijeno područje ekonomskih istraživanja na teorijskoj ili empirijskoj razini." Slično je Horowitz (1981)

primijetio: Budući da su ekonomisti, od Adama Smitha nadalje, s samopouzdanjem i entuzijazmom, iako ne nužno sa zajedničkim stajalištima, pisali o tržištima, moguće je očekivati da bi oni imali dosta doprinosa tržištima. rješavanje pitanja definiranja tržišta.

Koncept tržišne strukture je alat za pružanje određenog okvira teorijama koje istražuju tržišne situacije. Tri najčešća elementa tržišne strukture ekonomisti su postavili kao broj, veličinu i distribuciju veličine prodavača i kupaca, stupanj diferencijacije proizvoda i uvjete ulaska na tržište. Okruženje ili "mjesto konkurencije poduzeću" naziva se "tržišna struktura". Tržišna struktura je okruženje u kojem poduzeće dobiva kompetitivnu 'disciplinu' ili kroz koje pravilo tržišnog natjecanja postaje učinkovito. Stoga se može reći da tržišna struktura uključuje važan, mali broj strateških čimbenika okruženja koji utječu na sve osnovne odluke poduzeća. Pojam tržišne strukture uključen je u širi pojam okruženja poduzeća. Okruženje poduzeća može se promatrati u tri preklapajuća dijela (Bilen, 2002):

1. Opće okruženje ili institucionalno okruženje (institucionalno okruženje)
2. Osnovni ekonomski uvjeti (osnovni uvjeti) i
3. Specifično okruženje koje se tako izravno obraća na poduzeće da utječe na sve važne odluke (struktura tržišta).

Poduzeća prodaju robu i usluge pod različitim tržišnim uvjetima, što se općenito naziva tržišne strukture. Tržišna struktura opisuje ključne značajke tržišta, uključujući broj tvrtki, sličnost proizvoda koje prodaju i lakoću ulaska i izlaska s tržišta. Poslovni sektor gospodarstva čine poduzeća koja djeluju u različitim tržišnim strukturama. Četiri glavne tržišne strukture su savršena konkurencija, monopol, monopolistička konkurencija i oligopol. Drugi su duopol i monopson.

## **2.2. Strategija tržišnog natjecanja**

O konstruktivnoj konkurentskoj strategiji raspravlja se u strateškom menadžmentu od njegovog početka prije gotovo 30 godina. Nekoliko različitih definicija pojavljuje se u današnjoj literaturi, ali ne postoji suglasnost među znanstvenicima u pogledu nekoliko aspekata konstrukta strategije. Na primjer, koja su glavna pitanja koja menadžeri



trebaju uzeti u obzir pri formuliranju strategije (rasprava o sadržaju strategije) i kakav put treba slijediti u oblikovanju i provedbi strategije (rasprava o procesu strategije). Kako bi definirali konkurentske strategije danas, započinjemo nudeći sljedeću definiciju strategije preuzetu od istaknutog znanstvenika: strategija je skup ciljeva, politika i planova koji, uzeti zajedno, definiraju opseg poduzeća i njegov pristup opstanku i uspjehu (Rumelt, 1991).

Stoga se strategija na poslovnoj razini odnosi na izbore koje poduzeće donosi kada odlučuje "kako se natjecati" na pojedinim tržištima proizvoda. Stoga se može konkretnije definirati kao "integrirani i koordinirani skup obveza i radnji koje poduzeće koristi za postizanje konkurentske prednosti iskorištavanjem ključnih kompetencija na određenim tržištima proizvoda" (Rindova i Fombrun, 1999.).

Prije definiranja dvaju konstrukata konkurentske prednosti i temeljnih kompetencija korištenih u ovoj posljednjoj definiciji, prvo moramo razjasniti što namjeravamo za "izbore o tome kako se natjecati". Nakon tri desetljeća rasprava, znanstvenici menadžmenta skloni su se složiti oko pretpostavke da sadržaj konkurentske strategije ne može izbjeći razmatranje tri važne dimenzije: tko, što i kako. U osnovi, te dimenzije predstavljaju tri glavna pitanja koja bi si svaki menadžer trebao postaviti /sebe u procesu izgradnje poslovne strategije. Prvo pitanje o tome tko se odnosi na odabir segmenata kupaca koje tvrtka želi opsluživati. Ova je odluka relevantna za posljedične izbore koji se moraju donijeti (tj. marketinške izbore) u smislu pozicioniranja njegovih proizvoda/usluga. Drugo pitanje je što se odnosi na značajke proizvoda/usluge koju tvrtka odlučuje ponuditi. Tvrtka bi trebala razmotriti potrebe koje očekuje da će zadovoljiti kroz taj proizvod/uslugu. U tom smislu, izbor će biti između dvije opcije: a) zadovoljavanje potrebe na drugačiji način od konkurenata; b) identificiranje potrebe koju nikada prije nije zadovoljila niti jedna druga tvrtka.

Treće pitanje kako se odnosi na način na koji poduzeće isporučuje svoj proizvod (tj. kako ga proizvoditi i distribuirati) i kako se razlikuje od svojih konkurenata. Na primjer, tvrtka može ponuditi niz izbora u tehnologiji i proizvodnim sustavima za usvajanje ili tipologiju kanala koja bi bila isplativija/održivija za odabir.

Stoga stvaranje učinkovite konkurentske strategije znači biti u stanju odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. tko su moji ciljani kupci i koje su njihove nezadovoljene potrebe?
2. Kakve bih im proizvode/usluge trebao ponuditi?
3. kako bih trebao pružati svoje proizvode/usluge pokušavajući istovremeno biti učinkovit i inovativan u usporedbi sa svojim rivalima.

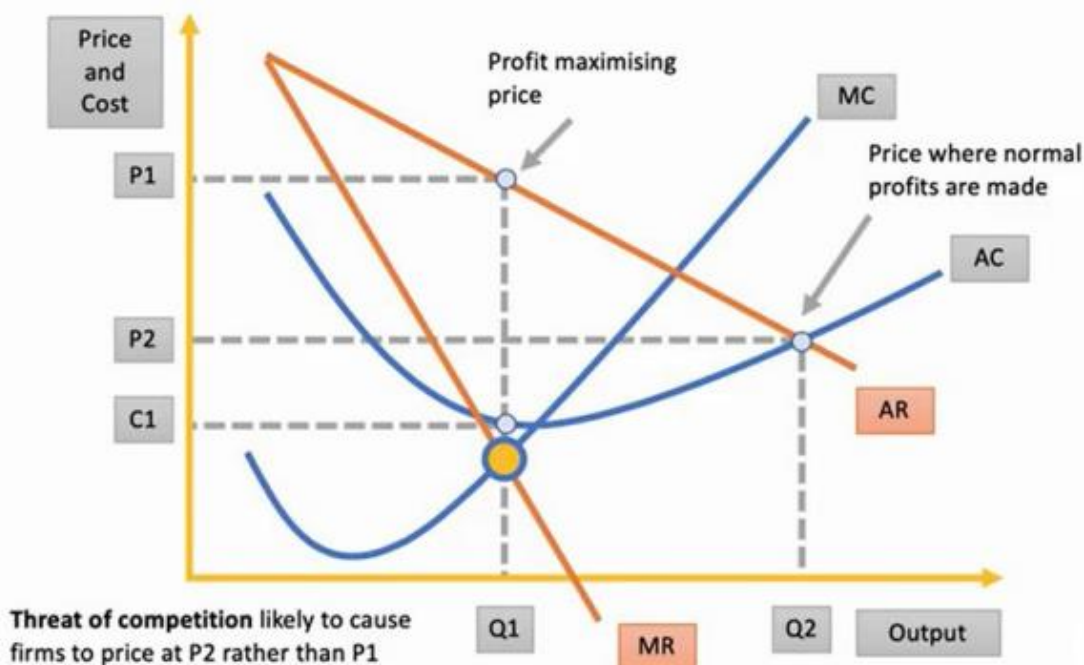
Ako su to glavne komponente njezina sadržaja, bit poslovne strategije treba odražavati osobitosti koje razlikuju svaku tvrtku od njezine konkurencije u načinu na koji obavlja aktivnosti drugačije (ili obavlja različite aktivnosti u usporedbi sa svojim konkurentima). Kao što je spomenuto, Rindova i Fombrun (1999) definicija poslovne strategije uključuje dva konstrukta (konkurentsku prednost i temeljne kompetencije) koje je potrebno pojašnjenje. Pretpostavljamo da je konkurentska prednost konačni rezultat konkurentske strategije koju poduzeće razvija kroz iskorištavanje svojih ključnih kompetencija. Prahalad i Hamel (1990.) bili su prvi znanstvenici koji su koristili koncept temeljnih kompetencija (ili razlikovnih kompetencija)<sup>4</sup>. U ovaj koncept uključili su sposobnost menadžera da razviju osebujan skup vještina koje njihovu tvrtku razlikuju od svih konkurenata dajući im konkurentsku prednost. Točnije, temeljne kompetencije razvijaju se kroz iskustvo.

Menadžeri uče kako se natjecati u određenom području i kroz proces pokušaja i pogrešaka (Eisenhardt & Tabrizi, 1995.) mogu poboljšati svoje profesionalne sposobnosti prenoseći takvo znanje na cjelokupnu organizaciju. Organizacije, u isto vrijeme, pokušavaju iskoristiti svoje iskustvo u industriji (u smislu ponašanja potrošača, konkurentskog okruženja, dodijeljenih resursa i tako dalje), razvijajući interne sustave za prevođenje znanja takvih menadžera u organizacijsko znanje i rutine. Ovaj pristup učenju uz kontinuirano poboljšanje temelj je za razvoj konkurentske prednosti tvrtke.

Jednostavan prikaz konkurentske tržišne krivulje može se analogno prikazati kao monopolistička tržišna krivulja. Važno je imati na umu da svako tržište može biti kompetitivno u različitom postotku. Na konkurentske tržišne uvjete može utjecati i trajanje. U kratkom roku na konkurentska tržišta može dovesti do varijabilnih prihoda, bilo da su visoki ili niski. Poslovanje na takvim tržištima za nove aktere može značiti

eksperimentiranje s različitim strategijama kako bi se ostvarili veći prihodi. Međutim, na dugi rok, očekivani prihodi često postaju stabilniji.

Slika 1 Prikaz krivulje na kompetitivnom tržištu



Izvor: Riley, 2016

Na dijagramu su prikazana moguća stanja na tržištu. Horizontalna os (x-osa) predstavlja količinu proizvoda, dok vertikalna os (y-osa) označava cijenu i troškove. Narančasto označene krivulje na dijagramu predstavljaju MR (granični prihod) i AR (prosječni prihod), dok su plavo označene krivulje MC (granični trošak) i AC (prosječni trošak).

Točka označena cijenom P1 i količinom Q1 (gdje je  $MC=MR$ ) ukazuje na trenutak kada je cijena proizvoda veća od prosječnih troškova. Ova točka na krivulji prosječnih prihoda označava trenutak kada poduzeća ostvaruju maksimalne prihode ili profit. Iako je ovakav prihod poželjan za poduzeće, s njim dolaze i izazovi. Iznadprosječni prihodi privlače pažnju drugih na tržištu i potiču povećanu stvarnu i potencijalnu konkurenciju.

Kada se konkurencija pojavi, poduzeća se često prilagođavaju. Inicijalno, poduzeća mogu željeti maksimizirati profit, ali kako se tržište popuni konkurencijom, često smanjuju cijene kako bi odvratili veliki broj novih konkurenata. Prisutnost stvarne ili potencijalne konkurencije utječe na oblik krivulje. Smanjenje cijena ima za cilj umanjiti privlačnost kratkotrajnih ulazaka na tržište i potiče stabilniji dugoročni pristup.

Smanjenjem cijena također raste potražnja za proizvodom, a dugoročno gledano, cijene se obično održavaju na tim razinama. Kada cijene padnu na  $P2$  i količinu  $Q2$  (gdje je  $AC=AR$ ), tada se postiže normalna održiva cijena proizvoda za tržište. Iako ovi prihodi možda nisu najpoželjniji za poduzeće, oni su dovoljni za održavanje tržišnog prisustva bez privlačenja više konkurencije.

Na kompetitivnim tržištima, dokazano je da se posluje bez znatnih problema (npr. kratkotrajni ulasci, privlačenje konkurencije) kada se prosječni trošak izjednačava s prosječnim prihodom.

### **2.3. Planiranje strategije**

Strategiju možemo definirati kao očekivanje da će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene koje nastaju u njenom svakodnevnom okruženju. Te promjene mogu biti nepredvidive i dugo trajati, dovesti do destabilizacije poduzeća i tržišnog zaostatka u odnosu na konkurenciju. Strategiju je u pravilu teško precizno definirati zbog raznovrsnosti definicija koje se na nju odnose. Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine na koje se poduzeće odnosi na različite vanjske i unutrašnje utjecaje okruženja. U tom kontekstu strateški je plan vremenski određen skup aktivnosti poduzeća, napravljen radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja postojeće strategije.

Markides (2001.), navodi da dva glavna područja debate o procesu strategije uključuju planiranje strategije (rasprava između dizajna i škole koja se pojavljuje) i analitički pristup izgradnji strategije (rasprava između internog/resursnog i eksternog/tržišno orijentiranog pristupa). Slažemo se sa znanstvenicima koji proces stvaranja strategije

vide kao sastavljen od oba elementa<sup>8</sup>. Iako se strategija ne bi trebala u potpunosti prepustiti improvizaciji, važno je osigurati da pretjerano planiranje i odlučnost ne dovedu do temeljne rigidnosti. Zapravo, nedostatak dovoljne fleksibilnosti može spriječiti sposobnost tvrtke da reagira na bilo koju moguću vanjsku promjenu. Naprotiv, pretjerano posvećivanje pozornosti fleksibilnosti i kreativnosti može spriječiti sposobnost tvrtke da slijedi precizan i jedinstven smjer. Nedostatak unaprijed određenog smjera mogao bi uzrokovati kaos u cijeloj organizaciji i radnoj snazi. U drugom području rasprave, vjerujemo da je potrebno usvojiti obje perspektive, unutarnji i vanjski pristup. Na primjer, nepraktično je promatrati glavne resurse i sposobnosti poduzeća bez razmatranja vrste tržišta na kojem bi poduzeće željelo poslovati. S druge strane, tvrtka ne bi trebala gledati isključivo na tržište bez razmatranja resursa potrebnih za uspjeh na tom tržištu.

Suvremene organizacije moraju stalno skenirati okolinu kako bi predvidjele svaku moguću promjenu koja bi mogla utjecati na njihov budući opstanak i konkurentnost. Ova potreba određena je složenim konkurentskim krajolikom koji se razvio tijekom posljednja tri desetljeća.

Današnji donositelji odluka trebaju razviti načine tumačenja konkurentske strategije integracijom procesa formulacije s potpunijom analizom varijabli koje utječu na unutarnji i vanjski kontekst konkurencije. Naš je cilj ovdje pružiti sveobuhvatan pregled glavnih varijabli. Tijekom vremena literatura o upravljanju proizvela je dosljednu analizu naglašavajući usporedbu između tradicionalnog strateškog konteksta i današnjeg konteksta, kao što je prikazano u tablici 1. Kao što je prikazano, današnja vanjska okruženja su sve dinamičnija i obilježena kontinuiranim promjenama u proizvodima i tržištima. Osim toga, brzo rastuća konkurencija zahtijeva sve veću fleksibilnost i inovativnu sposobnost organizacija, transformirajući okruženje u hiperkonkurentnom kontekstu (D'Aveni, 1994.).

Planiranje strategije je ključni korak u vođenju poslovanja, bilo da se radi o poduzećima, organizacijama ili projektima. Ova važna faza uključuje analizu trenutnog stanja, definiranje ciljeva, identifikaciju resursa te razvoj akcijskog plana za postizanje tih ciljeva. Cilj planiranja strategije je osigurati usklađenost između resursa, sposobnosti i

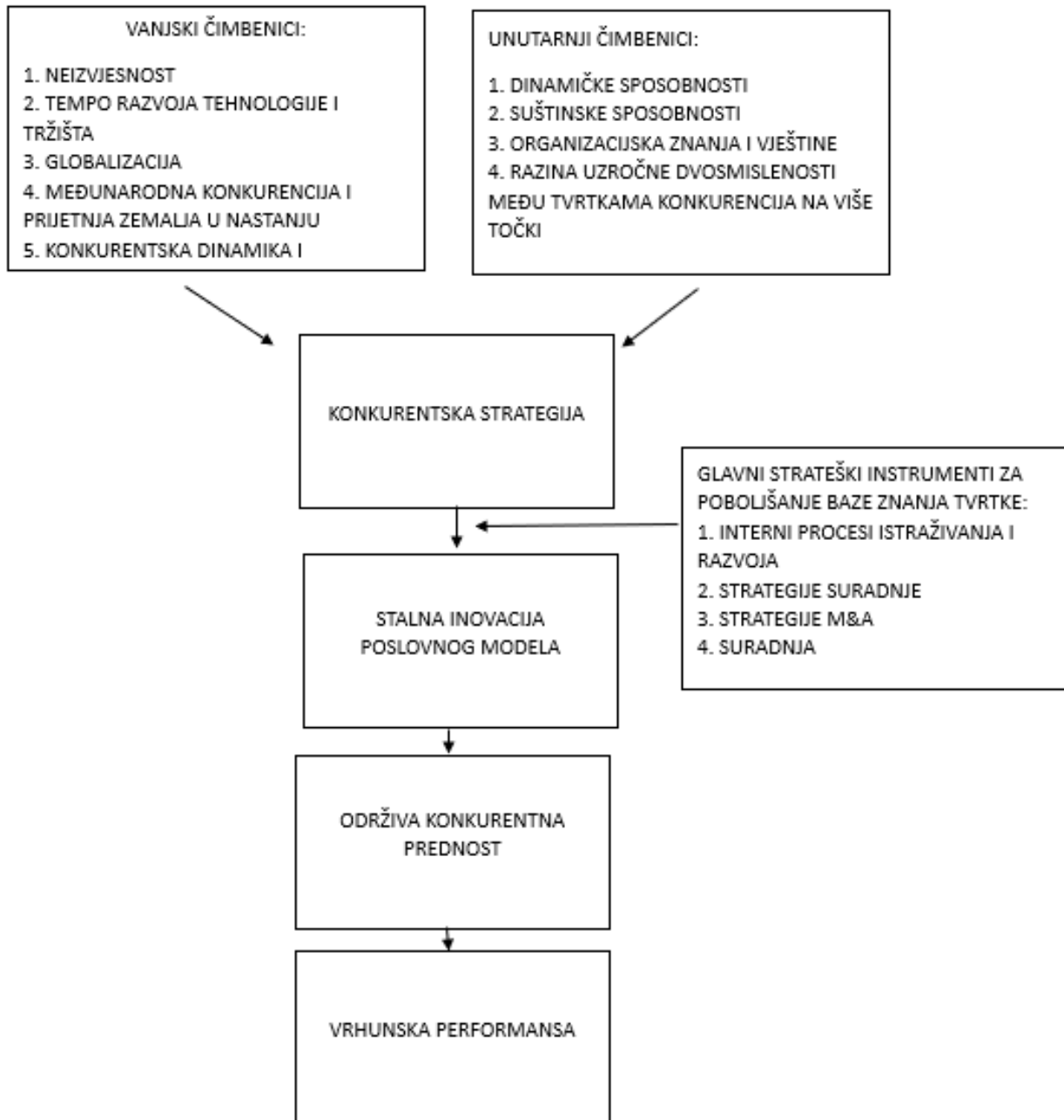
ciljeva, kako bi se osigurala dugoročna održivost i konkurentska prednost. U svijetu brze promjene i konkurencije, planiranje strategije postaje vitalno za dugoročni uspjeh. Kroz pravilno planiranje, organizacije stvaraju okvir za donošenje informiranih odluka, optimalno iskorištavanje resursa te postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Definiranje ciljeva igra ključnu ulogu jer precizno postavljeni ciljevi omogućuju usmjerenje svih aktivnosti prema zajedničkom svršetku. Osim toga, planiranje strategije omogućuje organizacijama da donose odluke temeljem činjenica i analitičkih podataka, što smanjuje rizike i povećava izgleda za uspjeh. Izrada akcijskog plana daje praktičnu dimenziju strategiji, određujući što, tko, kako i kada će se provoditi. Tako organizacije imaju jasne smjernice za djelovanje te mogući odgovor na neočekivane promjene u okruženju. Uključivanje resursa poput ljudskih potencijala, financijskih sredstava i tehnologije osigurava da organizacija ima potrebne alate za ostvarivanje strategije. Planiranje strategije također omogućuje organizacijama da procijene svoju konkurentske prednosti, razlikujući se na tržištu i privlačeći pozornost ciljnih skupina. Nakon implementacije, praćenje i evaluacija provođenja strategije omogućuje organizacijama da pravodobno prepoznaju nedostatke ili neusklađenosti te da prilagode svoje aktivnosti prema potrebama i promjenama na tržištu (Eisenhardt & Tabrizi, 1995).

Kako bismo pomogli u našem razmišljanju, razvili smo konceptualni model, kao što je prikazano na slici 2. Ovaj model predlaže tri skupine čimbenika koji utječu na proces formuliranja strategije koje bi donositelji odluka trebali uzeti u obzir pri stvaranju visoko konkurentne moderne organizacije. Takav pristup konkurentskoj strategiji trebao bi pomoći poduzeću da osigura održivost svoje konkurentske prednosti i na taj način postigne vrhunsku izvedbu za dobrobit svojih dionika. Zatim analiziramo ove tri skupine čimbenika koji utječu na formuliranje strategije. Prva skupina vanjskih čimbenika s kojima se donositelji odluka moraju naučiti nositi uključuje: opću razinu neizvjesnosti, tempo razvoja tehnologije i tržišta, fenomen globalizacije, konkurenciju na međunarodnoj razini i dodatnu prijetnju koju predstavljaju zemlje u usponu, dinamiku konkurencije i koncept tržišnog natjecanja s više točaka ili više tržišta. Druga skupina faktora je interna za poduzeće. Oni koji donose odluke trebaju ih analizirati kako bi ojačali konkurentnost svoje tvrtke. Dinamičke i sadržajne sposobnosti, organizacijska

znanja i vještine te razina uzročne dvosmislenosti između tvrtki predstavljaju unutarnje čimbenike koji se razmatraju u našem modelu (D'Aveni, 1994).

Slika 2Novi model konkurentske strategije i čimbenici koji utječu na njegov put ka postizanju superiornih razina performansi



Naposljetku, treću skupinu predstavljaju glavne strateške radnje koje tvrtka može provesti kako bi poboljšala svoju bazu znanja. Takve radnje mogu biti procesi istraživanja i razvoja, kooperativne ili akvizicijske strategije i ko-natjecanje. Analiza ove tri skupine čimbenika trebala bi utjecati na konkurentsku strategiju i sposobnost tvrtke



da stvori kulturu kontinuirane inovacije poslovnog modela kako bi se razvila održiva konkurentska prednost i postigla vrhunska razina učinka.

## 3. KONKURENCIJA

### 3.1. Konkurentska prednost

Koncept konkurentske prednosti prvi je razvio Porter (1980.), koji je identificirao tri glavne tipologije prednosti (troškovno vodstvo, diferencijacija i fokalizacija). Sljedeći će pododjeljak istaknuti porijeklo konstrukta konkurentske strategije.

Istraživanja o poslovnoj strategiji potječu od znanstvenika Industrijske organizacije (IO) kao što su Mason (1939.) i Bain (1956.). Ove su studije izvorno bile usmjerene na analizu industrije i stoga nisu bile usmjerene na poduzeće. Ovaj izbor je implicirao nedostatak relevantnosti menadžerskih odluka, budući da su menadžerske radnje zamišljene kao da uglavnom ne mogu utjecati na uspješnost poduzeća. Polazeći od tih korijena, znanstvenici su na različite načine gledali na sadržaj strategije. Danas, općenito, mogu se identificirati tri glavne škole mišljenja.

Prva škola – čiji se korijeni mogu pronaći u Porterovim radovima o konkurentskoj strategiji (1980.) i konkurentskoj prednosti (1985.) – sklona je promatrati konkurentsku strategiju kao “strategiju pozicioniranja” (D’Aveni, 1994). Točnije, prema Porterovu mišljenju, tvrtke mogu ostvariti konkurentsku prednost nakon provedbe analize postojećih tržišta i naknadne identifikacije novih prilika. Ova se analiza može ispuniti kroz implementaciju modela pet sila (Porter, 1980). Stoga uloga konkurentske strategije zahtijeva usklađivanje poduzeća s identificiranim mogućnostima okruženja. U osnovi, Porter smatra da je strategija uglavnom vođena industrijom. Stoga se poduzeće mora prilagoditi konkurentskom kontekstu unutar industrije odabirom najprikladnijeg položaja kako bi se suprotstavilo svojim konkurentima. Pozicioniranje je određeno ovim izborom najprikladnije konkurentske prednosti nad suparnicima. Konkurentska prednost temelji se na sposobnosti proizvodnje po nižim troškovima od suparnika (konkurentska prednost temeljena na vodstvu u troškovima) ili ponudi „nekako jedinstvenog” proizvoda koji se razlikuje od onih koje nude konkurenti (konkurentska prednost temeljena na diferencijaciji). Osim toga, takve generičke konkurentske strategije mogu biti povezane s različitim tržišnim opsegom. Opseg tržišta može biti širok ili ograničen na nišu kupaca

(fokusrana strategija). U potonjem slučaju, konkurentske strategije bit će "fokusrana diferencijacija" ili "fokusrano vodstvo u troškovima".

Barney i drugi znanstvenici koji se temelje na resursima (Peteraf, 1993.) usredotočili su svoje glavne kritike na procjenu ponašanja i ponašanja poduzeća. Ti su autori ponudili drugačiju perspektivu (endogenu perspektivu) u kojoj se svaka tvrtka razlikuje od svih konkurenata gomilanjem jedinstvenog skupa resursa. Heterogenost i nesavršena pokretljivost resursa leže u osnovi ove različite teorije/gledišta. Svaka tvrtka mora dokazati svoju sposobnost razvoja strategija i konkurentskih prednosti temeljenih na heterogenim resursima i sposobnostima koje maksimiziraju njezine povrate (Barney, 1986). Stoga, prema ovoj drugoj školi mišljenja, konkurentska prednost nije rezultat tržišnog pozicioniranja, već se stvara kroz osebujne, jedinstvene i vrijedne resurse poduzeća koje konkurenti ne mogu ponoviti (Makhija, 2003.).

Treća škola mišljenja prethodna dva pogleda smatra statičnima i stoga naglašava dinamičniji pogled na strategiju. Točnije, prvi školski pristup razvijen je u stabilnom i predvidljivom okruženju. Kao što ćemo pokazati kasnije u našem modelu, današnji okolišni kontekst zapravo je drugačiji od onoga koji je izvorno razvijen. Druga škola pristupa kritizirana je jer ne pridaje važnost analizi tržišta, već se više usredotočuje na unutarnje aspekte poduzeća. Još jedna kritika odnosila se na statičnu prirodu temeljnih kompetencija i rizik od oponašanja od strane konkurenata. Naprotiv, slijedeći pristup treće škole, konkurentska prednost poduzeća može se obraniti i održati kroz razvoj dinamičkih sposobnosti i kompetencija svojstvenih tom poduzeću. Kasnije ćemo proširiti našu analizu dinamičkih sposobnosti u pododjeljku posvećenom unutarnjim čimbenicima koji utječu na konkurentsku strategiju (Makhija, 2003).

Konkurentska prednost bila je temeljni koncept u području strateškog menadžmenta budući da objašnjava što je odgovorno za razlike u učinku među tvrtkama (Zott i Amit, 2008). Opseg poslovne strategije, s druge strane, definiranje je dugoročnog plana djelovanja koje tvrtka može slijediti kako bi postigla svoj ciljni učinak (Zahra i Covin, 1993.). Iz tog razloga, konkurentska prednost je široko prihvaćena u tečajevima i udžbenicima strateškog menadžmenta kao osnovni koncept poslovne strategije (Barney, 1997). Međutim, tvrdi se da je konkurentska prednost poštapalice koja izaziva

zabunu kod akademika, poslovnih rukovoditelja i konzultanata (Markides, 2000.). Izvor ove zabune je činjenica da i akademici i menadžeri u praksi imaju tendenciju korištenja pojam konkurentske prednosti s različitim značenjem u različitim kontekstima (O'Shannassy, 2008).

Koncept konkurentske prednosti ima dugu povijest i tradiciju u strateškoj literaturi. Ansoff (1965.) je prvi znanstvenik koji pokušava definirati konkurentsku prednost kao izolirane karakteristike ili posebna svojstva pojedinačnih tržišta proizvoda koja poduzeću daju jak konkurentski položaj. Ipak, prijelomni događaj koji je uveo koncept konkurentske prednosti u poslovnu strategiju bila je Porterova (1985.) knjiga o konkurentskoj prednosti. Iako Porter (1985.) ne daje eksplicitnu definiciju konkurentske prednosti, on tvrdi da konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrhunsku vrijednost za svoje kupce. Porter (1985) dodaje da vrhunsku vrijednost proizlazi iz ponude nižih cijena od konkurenata za jednake pogodnosti ili pružanja jedinstvenih pogodnosti koje više nego nadoknađuju višu cijenu. Na temelju gore navedenog, čini se da Ansoffova (1965.) definicija povezuje izvore konkurentske prednosti sa konceptom same konkurentske prednosti. S druge strane, čini se da Porterova (1985.) definicija odgovara vrijednosti i posebno koristima neto plaćenju cijeni s konceptom konkurentske prednosti (Sigalas i Pekka-Economou, 2013.).

### **3.1. Savršena i nesavršena konkurencija**

Savršena konkurencija je tržišna struktura u kojoj beskonačno velik broj kupaca i prodavača slobodno posluje i prodaje homogenu robu po jedinstvenoj cijeni. Ima značajke neograničene konkurentnosti (nema prepreka za ulazak), neograničenog broja proizvođača i potrošača te savršene elastične krivulje potražnje (O'Shannassy, 2008).

Glavne karakteristike savršene konkurencije (Sigalas i Pekka-Economou, 2013):

- a) Velik broj kupaca i prodavača - Postoji vrlo velik broj kupaca i prodavača jer niti jedan pojedinac ne može utjecati na tržišnu cijenu. Kada je broj poduzeća velik, svako poduzeće ili prodavač na savršeno konkurentnom tržištu čini beznačajan

dio tržišta. Dakle, nijedno poduzeće na tržištu nema značajan udio u ukupnoj proizvodnji i, prema tome, nema mogućnost utjecati na cijenu proizvoda. Svaka tvrtka djeluje neovisno, umjesto da kolektivno koordinira odluke. Na primjer, pretpostavimo da u Nigeriji postoje tisuće neovisnih proizvođača guma. Ako bilo koji proizvođač povisi cijenu, trenutna ili opća tržišna cijena gume ostat će nepromijenjena. Postavlja se pitanje tko određuje cijenu na takvom tržištu? Na savršeno konkurentnom tržištu, sile tržišne potražnje i tržišne ponude određuju cijenu robe. Budući da svaka tvrtka prihvaća cijenu koju određuje tržište, ona postaje Price-taker. Kako tržište određuje cijenu, ono je i tvorac cijene.

- b) Homogen proizvod - U savršeno konkurentnom tržištu, sve tvrtke proizvode standardiziran ili homogen proizvod. Homogeni proizvodi su oni koji su identični u svim aspektima, odnosno nema razlike u pakiranju, kvaliteti, bojama itd. Kako je proizvodnja jednog poduzeća potpuno ista kao proizvodnja svih ostalih na tržištu, proizvodi svih tvrtke su savršena zamjena jedna za drugu. Ova pretpostavka isključuje rivalstvo među tvrtkama u oglašavanju i razlikama u kvaliteti.
- c) Slobodan ulazak i izlazak - Vrlo jednostavan ulazak na tržište znači da se nova tvrtka ne suočava s preprekama za ulazak. Prepreke mogu biti financijske, tehničke ili prepreke koje nameće vlada, poput licenci, dozvola i patenata. Implikacija ove značajke je da dok u kratkom roku poduzeća mogu ostvariti superprofit ili gubitak, ali dugoročno sve tvrtke na tržištu zarađuju samo normalne profite.
- d) Savršeno poznavanje tržišta - Kupci i prodavači imaju potpuno i savršeno znanje o proizvodima i cijenama drugih prodavača. Ova značajka osigurava da tržište postigne jedinstvenu razinu cijena. e. Savršena mobilnost čimbenika proizvodnje - Čimbenici proizvodnje mogu se slobodno kretati iz jedne tvrtke u drugu kroz cijelo gospodarstvo. Također se pretpostavlja da se radnici mogu kretati između različitih poslova, što implicira da se vještine mogu lako naučiti. Dakle, postoji savršena konkurencija na tržištima faktora proizvodnje.

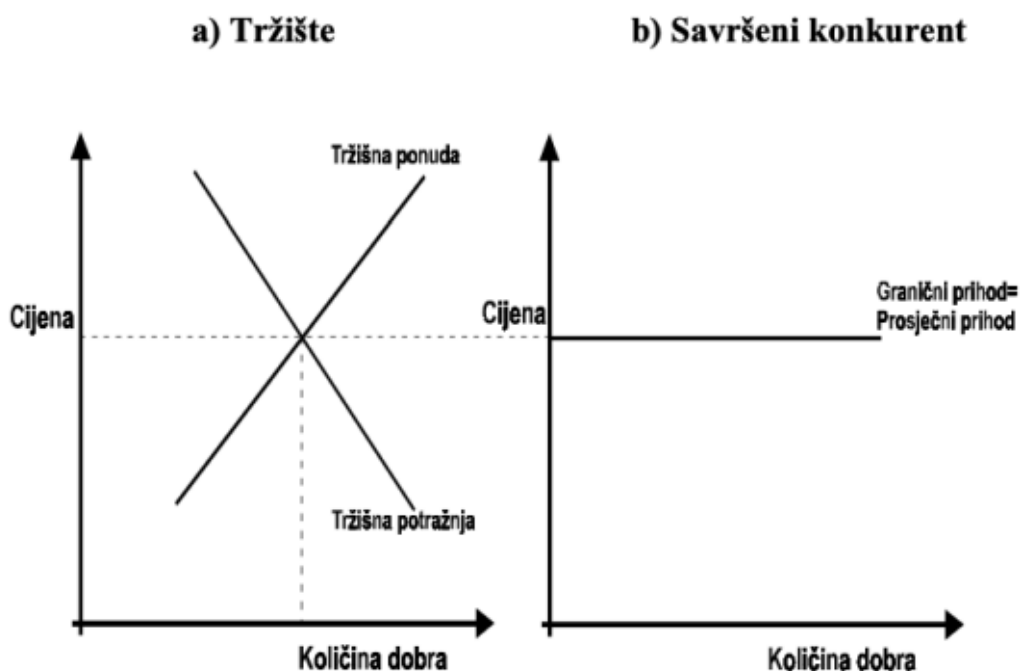
Savršena konkurencija zahtijeva da resursi budu potpuno mobilni kako bi mogli slobodno ući ili izaći s tržišta. Niti jedno tržište u stvarnom svijetu ne odgovara točno pet pretpostavki savršene konkurencije. Savršeno konkurentna tržišna struktura je teorijski

ili idealni model, iako neka stvarna tržišta prilično približavaju model. Primjeri uključuju tržišta poljoprivrednih proizvoda, tržište dionica i tržište deviza.

U savršeno konkurentnoj industriji, tržišna cijena određena je sjecištem krivulja potražnje i ponude. Krivulja tržišne potražnje pokazuje ukupnu količinu koju će pojedinačni kupci robe kupiti po bilo kojoj cijeni; tržišna ponuda pokazuje ukupnu količinu koju će pojedini dobavljači robe ponuditi po bilo kojoj cijeni. Slika 3 prikazuje krivulje tržišne potražnje i ponude za dobro proizvedeno na savršeno konkurentnom tržištu. Kao što je to obično slučaj, krivulja tržišne ponude (S) naginje prema gore udesno. To jest, povećanje cijena općenito rezultira većom industrijskom proizvodnjom jer poduzeća smatraju isplativim proširiti proizvodnju. Slično, krivulja tržišne potražnje (D) naginje prema dolje udesno. To jest, povećanje cijene općenito rezultira manjom potražnjom za proizvodom. Ravnotežna cijena ( $P^*$ ) koja prevladava na tržištu stoga će se odrediti tamo gdje je tržišna ponuda jednaka tržišnoj potražnji (Makhija, 2003.).

Prema Kariću (2009), jedan od značajnih atributa savršene konkurencije je sloboda ulaska i izlaska na tržište. "U ovom sektoru postoji nesmetan ulazak i izlazak, što ukazuje na visok stupanj mobilnosti resursa (kapitala). Novi prodavači mogu lako ući na tržište i prodavati svoje proizvode pod istim uvjetima kao i postojeći prodavači. Ponuda je savršeno podijeljena i fragmentirana (atomizirano tržište). Svi sudionici na tržištu (prodavači i kupci) posjeduju potpune informacije o cijenama i troškovima, kao i o ostalim uvjetima ponude i potražnje na svim segmentima tržišta. Uvijek mogu kupovati po najnižim cijenama. U takvim tržišnim uvjetima savršene konkurencije, prilagodbe se mogu brzo dogoditi za bilo kakvu neravnotežu između ponude i potražnje izazivanjem promjena cijena na cijelom tržištu. Ravnoteža se postiže pri određenoj cijeni."

Slika 3 Ukupni, granični i prosječni prihod savršenog konkurenta



Izvor: Ferenčak, I. (2003). Počela ekonomike. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Drugi ključni atribut savršene konkurencije vrti se oko njezinog graničnog i prosječnog prihoda. Kumulativni prihod obuhvaća zbroj svih zarada koje je tvrtka ostvarila prodajom robe. To se izračunava množenjem količine prodane robe s odgovarajućom cijenom. Suprotno tome, granični prihod predstavlja prihod ostvaren prodajom dodatne jedinice robe. Izračunava se na sljedeći način:

Granični prihod =  $\Delta$ Ukupni prihod /  $\Delta$ Količina. Kada se razmatra u kontekstu savršenog konkurenta, dodatna jedinica outputa postiže se po istoj cijeni kao i prethodne jedinice. Ovo otkriva da je  $\Delta$ Ukupni prihod =  $\Delta$ Količina  $\times$  Cijena, ili ekvivalentno, granični prihod savršenog konkurenta jednak  $(\Delta$ Količina  $\times$  Cijena) /  $\Delta$ Količina = Cijena. Ukupni prihod po jedinici prodane robe odgovara prosječnom prihodu, koji ostaje dosljedan u svim tržišnim strukturama, uključujući i sadašnju (prosječni prihod = ukupni prihod / količina = cijena).

U skladu s gore navedenim, kao što je prikazano na Slici 2, samo u okolnostima savršene konkurencije cijena dobra je usklađena s graničnim i prosječnim prihodom savršenog konkurenta. Prema tome, cijena = granični prihod = prosječni prihod.

Budući da čisto konkurentsko poduzeće uzima cijenu, ono može maksimizirati svoju ekonomsku dobit (ili minimizirati gubitak) samo prilagodbom svoje proizvodnje. U kratkom roku poduzeće ima fiksni faktor proizvodnje. Stoga može prilagoditi svoj output samo kroz promjene u količini varijabilnih resursa koje koristi. Poduzeće prilagođava svoje varijabilne resurse kako bi postiglo razinu outputa koja maksimizira njezin profit. Postoje dva načina za određivanje razine proizvodnje na kojoj će konkurentna tvrtka ostvariti maksimalnu dobit ili minimalni gubitak. Jedna metoda je usporedba ukupnog prihoda i ukupnog troška, druga je usporedba graničnog prihoda i graničnog troška. Oba pristupa vrijede za sve tvrtke bilo da su čisti konkurenti, čisti monopolisti, oligopolisti.

Nesavršena konkurencija je situacija u kojoj pojedini prodavači imaju mogućnost značajnog utjecaja na tržišnu cijenu svojih proizvoda ili usluga. Monopol je oblik organizacije tržišta u kojem postoji samo jedan prodavač robe za koju ne postoje bliski supstituti. Dakle, to je suprotna krajnost od savršene konkurencije jer čisti monopol postoji kada je jedna tvrtka jedini proizvođač proizvoda.

Glavne karakteristike/obilježja monopola (Sigalas i Pekka-Economou, 2013.):

- a) Jedan prodavač - postoji samo jedan proizvođač proizvoda. To može biti zbog nekih prirodnih uvjeta koji prevladavaju na tržištu, ili može biti zbog nekog zakonskog ograničenja u obliku patenata, autorskih prava, samostalnog trgovanja, zastarjelog monopola, itd. Budući da postoji samo jedan prodavač; svaka promjena u opskrbi planovi tog prodavatelja mogu imati značajan utjecaj na tržišnu cijenu. Zato se monopolist naziva tvorcem cijena. Opet, utjecaj monopolista na tržišnu cijenu nije potpun jer cijenu određuju snage potražnje i ponude dok monopolist isključivo kontrolira ponudu
- b) Proizvodi bez zamjene - Roba koju prodaje (monopolist nema dostupnu blisku zamjenu. Stoga, ako potrošač ne želi robu po određenoj cijeni, vjerojatnost da će



dobiti sličan ili sličan proizvod možda neće biti moguća. Stoga, elastičnost potražnje za proizvodima koje prodaje monopolist relativno je neelastična

- c) Ograničenje ulaska novih tvrtki - Postoje prepreke za ulazak novih tvrtki u industriju. To može biti zbog vlasništva nad strateškim sirovinama ili isključivog znanja o proizvodnji, patentna prava ili državno licenciranje. Implikacija zapreka ulasku je da u kratkom roku monopolist može zaraditi supernormalnu dobit ili gubitke. Međutim, dugoročno, zapreke za ulazak osiguravaju da monopolistička tvrtka zarađuje samo super normalnu dobit.
- d) Cjenovna diskriminacija - Cjenovna diskriminacija postoji kada se isti proizvod prodaje po različitim cijenama različitim kupcima. Monopolist prakticira cjenovnu diskriminaciju kako bi povećao profit. Na primjer, naknade za električnu energiju u Nigeriji razlikuju se za domaće korisnike te komercijalne i industrijske korisnike.
- e) Ograničen izbor potrošača - Budući da je tvrtka jedini proizvođač robe, u nedostatku bilo kakve bliske zamjene, izbor za potrošača je ograničen.
- f) Cijena veća od graničnog troška - Monopolisti određuju cijenu robe (po jedinici) višu od troška proizvodnje jedne dodatne jedinice budući da imaju apsolutnu kontrolu nad određivanjem cijene.

Izvori monopolske moći (prepreke ulasku) i. Postojanje velikih ekonomija razmjera - Ekonomija razmjera glavna je prepreka ulasku. To se događa tamo gdje najniži jedinični trošak i niske jedinične cijene za potrošače ovise o postojanju malog broja velikih poduzeća, ili u slučaju monopola, samo je jedno poduzeće s velikim tržišnim udjelom najučinkovitije. Ukratko, jedna tvrtka može ponuditi nižu cijenu od dvije ili više tvrtki. ii. Zakon o patentima - Pravne prepreke postoje u obliku patenata i licenci dodijeljenih novoizmišljenim proizvodima ili radio i TV postajama. iii. Isključivo vlasništvo nad resursom – vlasništvo ili kontrola nad bitnim resursima još je jedna prepreka ulasku. Primjer za to je slučaj profesionalnih sportskih liga koje kontroliraju ugovore i zakupe igrača na velikim gradskim stadionima. iv. Drugi su ograničena veličina tržišta, ograničenja uvoza i stvaranje kartela, npr. OPE.

Razlikovanje savršene od nesavršene konkurencije može se postići ispitivanjem njihove posebne cjenovne elastičnosti potražnje. U poduzećima koja posluju unutar nesavršene

konkurencije, elastičnost potražnje ima konačne vrijednosti, dok u slučaju savršene konkurencije poduzeća pokazuju savršeno elastičnu potražnju. „Činjenica da krivulje potražnje u nesavršenoj konkurenciji imaju negativan nagib ukazuje na sljedeće: poduzeća na nesavršeno konkurentnom tržištu funkcioniraju kao tvorci cijena, a ne oni koji uzimaju cijene” (South, 1981).

Kao što navodi Baban (1991), karakteristike nesavršene konkurencije uključuju:

- Neuravnotežena ponuda i potražnja,
- Nedostatak reverzibilnosti i za kupce i za prodavače,
- Asimetrična tržišta,
- Nepotpuna transparentnost tržišta

Između ostalog, nejednakost vrijednosti novca za kupce i prodavače.

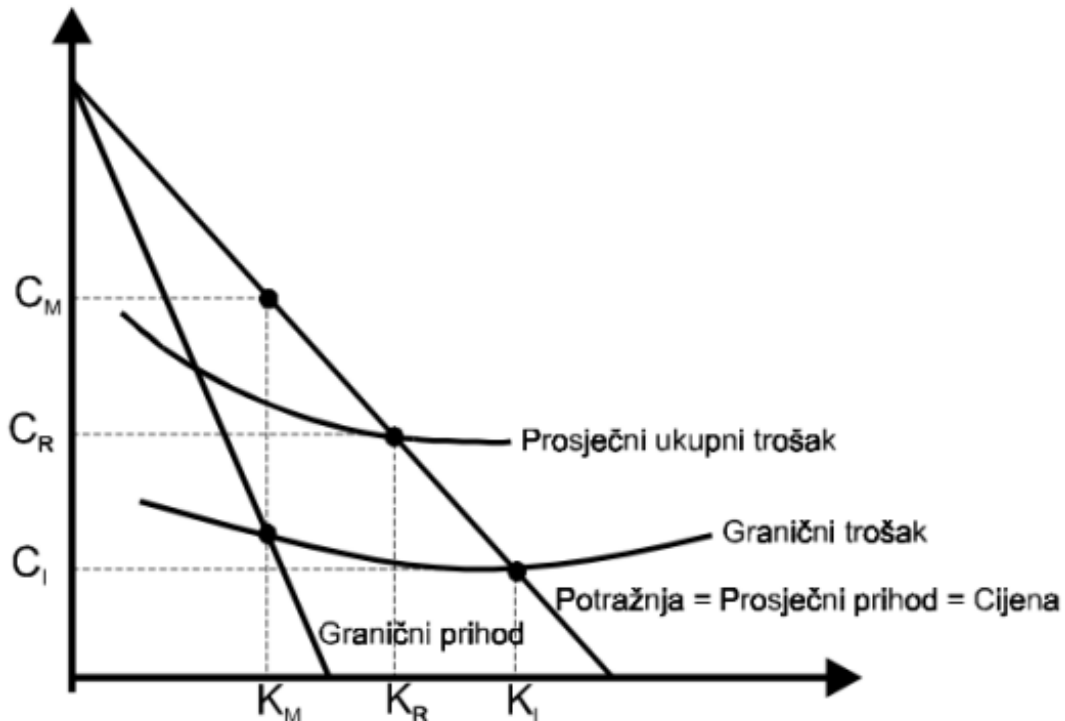
Kao što je prethodno spomenuto, nesavršena konkurencija se kategorizira u monopol, monopolističku konkurenciju i oligopol.

Prirodni monopol može biti opravdan zbog svoje efikasnosti i ekonomske isplativosti kojom jedno poduzeće uspijeva proizvoditi efikasnije nego veći broj sličnih poduzeća. U sektorima gdje prirodni monopoli imaju smisla više nego druge tržišne strukture, Karić (2009) sugerira da bi predati takvu ekonomsku moć u ruke privatnih poduzetnika predstavljalo određeni rizik. On također naglašava da postoji dva glavna načina kontrole ovakvih monopola:

- Nacionalizacijom monopolskih poduzeća
- Vladinom kontrolom cijena kod monopolskih poduzeća

Pravedno utvrđivanje cijene predstavlja izazov koji treba uzeti u obzir kako za vlasnike ili dioničare poduzeća, tako i za potrošače. Reguliranje cijena je iznimno kompleksno i zahtijeva angažiranje stručnjaka s specifičnim znanjem i bogatim iskustvom. No, postoji poteškoća u tome što i ti stručnjaci mogu biti pod utjecajem samog poduzeća za koje trebaju odrediti cijenu, što može ugroziti objektivnost tog procesa.

Slika 4 Prirodni monopol



Izvor: Ferenčak, I. (2003). Počela ekonomike. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijek

U situaciji bez intervencije države, prirodni monopol bi, s ciljem profitabilnosti, utvrdio monopolističku cijenu ( $C_M$ ) i proizveo količinu proizvoda (output) označenu kao  $K_M$ . Ovo bi rezultiralo postizanjem monopolskog profita. „Prirodni monopol neće dobrovoljno povećati vlastitu proizvodnju u datim uvjetima jer to bi povećalo grančni trošak u usporedbi s grančnim prihodom i smanjilo bi profit“ (Ferenčak, 2003).

### 3.2. Ostvarivanje konkurentske prednosti

S obzirom na činjenicu da je konkurentska prednost uvijek patila od nedostatka semantičkog sadržaja, dvojbeno je da su menadžeri praktičari svjesni koncepta konkurentske prednosti. Konkretno, akademici i znanstvenici nisu naširoko shvaćali da ako ne zaključe u konceptualno čvrstu definiciju konkurentske prednosti, koja ne uključuje nikakve latentne karakteristike koncepta izvedbe i izvora konkurentske prednosti, onda menadžeri neće moći razumjeti, promatrati i razviti konkurentsku prednost svojih tvrtki. Stoga se teško može požaliti da menadžeri praktičari ne razumiju koncept konkurentske prednosti dok sami akademici i znanstvenici naginju semantičkoj

nepreciznosti. Trenutno se čini da menadžeri hodaju u mraku u pogledu svojih nastojanja da pronađu i razviju konkurentsku prednost (Sigalas i Pekka-Economou, 2013.). Na sveučilišnim tečajevima i seminarima za rukovodioce koji se odnose na poslovnu strategiju, praktične menadžere vodi se kako pronaći konkurentske prednosti među idiosinkratičnim resursima i tržišnim pozicijama svojih tvrtki, a da im se ne daje točna uputa što je konkurentska prednost. Što čini konkurentska prednost pitanje je koje se rijetko postavlja, a još rjeđe se na njega daje odgovor. Međutim, bez dosljedne i precizne uvjetne definicije konkurentske prednosti, menadžeri doista pronalaze apstraktne konkurentske prednosti u svojim tvrtkama. To je moralo biti ono što je potaknulo Powella (2001) da spomene kako bi se "moglo pretpostaviti da bi, ako bi ih se pitalo i na sličan način potaknulo, menadžeri također mogli uočiti oblike životinja u formacijama oblaka ili ljutnju u drvetu." Većina praktičara je zadovoljna primjenom testa Justice Stewarta, tj. oni znaju konkurentska prednost kada je vide, ili barem tako pretpostavljaju (Coyne, 1986.).

Stjecanje konkurentske prednosti ključni je cilj za tvrtke koje žele nadmašiti svoje suparnike i napredovati na dinamičnim tržištima. Konkurentska prednost odnosi se na karakteristične snage i sposobnosti koje omogućuju tvrtki da nadmaši svoje konkurente i stvori vrhunsku vrijednost za svoje kupce. Ova prednost može proizaći iz raznih čimbenika, uključujući inovativne proizvode, učinkovito poslovanje, snažan kapital robne marke i strategije usmjerene na kupca. Kako bi postigle konkurentska prednost, organizacije se moraju strateški pozicionirati na tržištu i iskoristiti svoje jedinstvene snage. To uključuje duboko razumijevanje potreba i preferencija kupaca, kao i sposobnost prepoznavanja praznina na tržištu koje se mogu iskoristiti. Nudeći proizvode ili usluge koje zadovoljavaju te potrebe djelotvornije ili učinkovitije od konkurenata, tvrtka može steći konkurentska prednost. Inovacija igra ključnu ulogu u stjecanju konkurentske prednosti. Razvijanje inovativnih rješenja, bilo u proizvodima, procesima ili poslovnim modelima, može izdvojiti tvrtku od njenih suparnika. Organizacije koje ulažu u istraživanje i razvoj te potiču kulturu kreativnosti vjerojatnije će doći do revolucionarnih ideja koje će poremetiti tržište i privući pozornost kupaca. Operativna izvrsnost još je jedan put za postizanje konkurentske prednosti. Pojednostavljanjem procesa, optimiziranjem raspodjele resursa i smanjenjem troškova,

tvrtka može kupcima isporučiti vrijednost po nižoj cijeni ili s višom kvalitetom. Učinkovito poslovanje također omogućuje brže vrijeme odgovora na tržišne promjene i zahtjeve kupaca, povećavajući ukupnu konkurentnost (Coyne, 1986.).

Unatoč činjenici da je u literaturi iznimno teško identificirati konceptualno robusnu stipulativnu definiciju konkurentske prednosti, Sigalas et al. (2013) nedavno su izradili stipulativnu definiciju da ona uključuje sve latentne karakteristike koncepta konkurentske prednosti i da u potpunosti odvaja konkurentsku prednost od njezinih izvora i od koncepta superiorne izvedbe. Konkretno, Sigalas et al. (2013) spominju da je konkurentska prednost "iskorištenje tržišnih prilika iznad prosjeka industrije i neutralizacija konkurentskih prijetnji". Na temelju definicije Sigalasa i dr. (2013.), konkurentska prednost je konstrukt koji se ne može uočiti i stoga je inherentno kompliciran (Godfrey i Hill, 1995.). Zbog svoje latentne prirode, konkurentsku prednost nije tako lako identificirati. Ipak, mora biti jasno da konkurentska prednost nije ekvivalentna svojim izvorima, npr. prepreke mobilnosti, tržišne pozicije kao i idiosinkratske resurse i sposobnosti poduzeća. Nadalje, konkurentska prednost nije ekvivalent superiornom učinku, što je prema Amitu i Schoemakeru (1993.) natprosječni financijski i operativni učinak. Suprotno dominantnim teorijskim stajalištima predstavljenim u mnogim akademskim časopisima i udžbenicima, koja definiraju konkurentsku prednost bilo u smislu učinka ili u smislu njezinih izvora ili čimbenika koji određuju, konkurentska prednost je konceptualno različita. Stoga su izvori konkurentske prednosti, konkurentska prednost i vrhunska izvedba tri različita i različita koncepta.

Ključno pitanje za menadžere su izvori iz kojih proizlaze prednosti poduzeća kojima upravljaju i izvori iz kojih potencijalno mogu proizaći nove konkurentske prednosti. O ovom se pitanju u literaturi raspravlja od samog uvođenja pojma „konkurentske prednosti“ u znanosti o upravljanju. Na ovom mjestu autor će pokušati prikazati temeljne izvore konkurentskih prednosti kako ih predstavlja svjetska literatura. Katalog izvora konkurentskih prednosti prema gledištu temeljenom na resursima općenito je neograničen. Znanstvenici su već ukazali na mnoštvo različitih izvora konkurentskih prednosti kao i predložili razne tipologije istih. Međutim, postoje neke kategorije kojima se u literaturi posvećuje više pozornosti. Kako tržišta postaju turbulentnija i

nepredvidljivija, tako brzina odgovora kroz veću fleksibilnost postaje sve važnija kao izvor konkurentske prednosti (Grimm i sur., 2006.). Iz iste definicije poslovne strategije proizlazi da ona treba služiti boljoj prilagodbi organizacije okruženju koje postaje sve turbulentnije. Ovo nije novo pitanje u literaturi. Koncept dinamičkih sposobnosti, koji, zapravo, razvija pogled na tvrtku temeljen na resursima u velikoj se mjeri temelji na Još uvijek nema konsenzusa o konceptualizaciji ključnih značajki dinamičkih sposobnosti, iako znanstvenici u tom području izražavaju hitnu potrebu za koherentnom teorijom i modelom dinamičkih sposobnosti (Barrales-Molina i sur., 2013.).

Sposobnost internog prijenosa najboljih praksi ključna je za sposobnost tvrtke da izgradi konkurentsku prednost prisvajanjem rente od oskudnog internog znanja (Szulanski, 1996.). Ta je sposobnost uvjetovana organizacijskom kulturom određenog poduzeća ili, strogo govoreći, time hoće li se temeljiti na organizacijskim vrijednostima koje favoriziraju prijenos pozitivnih praksi (Grimm i sur., 2006.). Kao što Obłój ispravno primjećuje, i istraživači, konzultanti i menadžeri počeli su vidjeti potencijalni izvor konkurentske prednosti poduzeća u standardima i vrijednostima (Obłój, 2007.). Pitanje vezano uz vrijednosti koje u posljednje vrijeme postaje sve popularnije je odnos između aktivnosti poduzeća u skladu s konceptom društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Kao što navode Porter i Kramer, DOP može biti puno više od troška, ograničenja ili dobrotvornog djela – može biti izvor prilika, inovacija i konkurentske prednosti (Porter i Kramer, 2006; također vidi: Ceglińska i Cegliński, 2015). Mnoge potencijalne koristi od DOP-a omogućuju izgradnju konkurentske prednosti i stjecanje natprosječne dobiti (Grimm i sur., 2006.). Reputacijski kapital i društveni kapital (Saeed i Arshad, 2012.) imaju ključnu važnost. Zanimljiv primjer tvrtke koja je postigla konkurentsku prednost na temelju CSR aktivnosti je poljska farmaceutska tvrtka - Polpharma Group. U slučaju navedene tvrtke dvije su kategorije vezane uz koncept DOP-a koje su od temeljne važnosti – povjerenje i reputacija tvrtke. Općenito se pretpostavlja da su oni rezultat društveno odgovornih aktivnosti (Cegliński i Wiśniewska, 2016).

### **3.3. Problem održivosti konkurentske prednosti**

Polazeći od uvođenja pojma konkurentske prednosti u strateški menadžment, pretpostavlja se da postoje konkurentske prednosti održivog karaktera. Općenito, ova pretpostavka nije podložna promjenama. No, može se primijetiti modificiranje pristupa analiziranoj problematici kako se sugerira u znanosti, uključujući i privremenost konkurentskih prednosti, o čemu se već dulje vrijeme raspravlja. Pojednostavljeno rečeno, radi se o odgovoru na pitanje mogu li konkurentske prednosti, općenito, postići status „održivih“ ili samo „privremenih“ prednosti. Kao što je naznačeno na početku, u skladu s gledištem temeljenim na resursima tvrtka može postići održivu konkurentsku prednost ako ima vrijedne, rijetke, neponovljive i nezamjenjive resurse. Međutim, oni mogu postići privremenu prednost ako posjeduju resurse koji pokazuju samo vrijedne i rijetke attribute (Barney, 1997).

Pretpostavku o privremenom karakteru konkurentskih prednosti podupiru općepoznate činjenice iz gospodarskog života kao što su sve dublji procesi globalizacije, dinamične tehnološke promjene, demografski problemi i modni trendovi. Suočena s neprekidnim promjenama i nemilosrdnom konkurencijom, strategija se manje svodi na izgradnju položaja održive konkurentske prednosti, a više na razvoj osjetljivosti i fleksibilnosti za stvaranje uzastopnih privremenih prednosti (Grant, 2010.). Erozija prednosti događa se rutinski kao rezultat dinamičnog i interaktivnog suparništva (Sirmon et al., 2010.). Dodatno, ključno je pitanje odrediti vremensko razdoblje u kojem se konkurentska prednost treba održati kako bi se upućivalo na kao održivi. Međutim, razdoblje, koje se određuje proizvoljno, razlikuje se ovisno o analiziranom sektoru. Na primjer, konkurentske prednosti u tehnološkom sektoru podložne su relativno brzom eroziji, koju je teško usporiti. Svakako postoje neke metode poput patentne zaštite, no u vrijeme jake konkurencije i dinamičnog razvoja znanosti takve metode nisu uvijek učinkovite. S druge strane, neke od prednosti, uključujući prednost koja proizlazi iz lokacije tvrtke, imaju održivi karakter prema pretpostavci, svakako sve dok su u skladu sa zahtjevima usvojenim gledištem temeljenim na resursima. Osim toga, bitno je i je li tržište razvijeno ili ne. U prvom slučaju prednosti će biti umjereno privremene, dok će u drugom vrlo privremene (Chen et al., 2010). Madsen i Leiblein primjećuju da čimbenici koji utječu na sposobnost tvrtke da postigne prednost mogu biti različiti. od onih koji utječu na njegovu sposobnost da održi tu prednost (2015). Kao što dokazuju, ako je prednost relativan

koncept, onda studije koje povezuju zalihe resursa s "apsolutnim" ishodima govore malo o tome kako resursi doprinose trajnim razlikama među tvrtkama (Madsen i Leiblein, 2015.). Ukratko ocrtano pitanje karakter održivosti konkurentske prednosti još je u ranoj fazi istraživanja. Naime, smanjuje se održivost konkurentskih prednosti. Pitanje je koliko će se to smanjiti i kakvo će to značenje imati za praksu upravljanja.

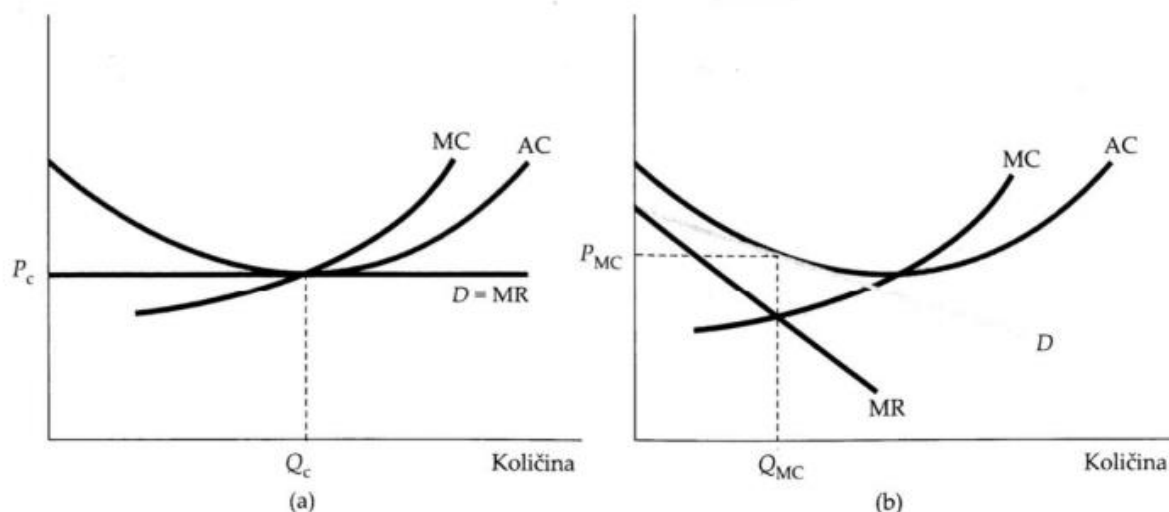
Pitanje koje se postavlja u vezi s monopolističkom konkurencijom je da li pripada u efikasne tržišne strukture. Za odgovor je potrebno uporediti dugoročnu ravnotežu između monopolističke i savršene konkurencije.

U slučaju savršene konkurencije prikazane na grafu (a), primjećuje se da je cijena jednaka grančnom trošku. Nasuprot tome, kod monopolističke konkurencije prikazane na grafu (b), cijena premašuje grančni trošak, što rezultira gubitkom profita. Ovo ukazuje da kod monopolističke konkurencije vrijednost dodatne jedinice proizvoda za potrošača prelazi trošak proizvodnje tih jedinica. Također se može primijetiti da konkurenti u modelu monopolističke konkurencije rade s viškom kapaciteta.

U savršenoj konkurenciji, krivulja potražnje je horizontalna i tačka gdje je profit nula poklapa se sa minimalnim prosječnim troškom. Nasuprot tome, kod monopolističke konkurencije, kako smo ranije spomenuli, krivulja potražnje ima padajući nagib. To znači da je tačka gdje je profit nula lijevo od minimalnog prosječnog troška. To ukazuje na to da višak kapaciteta postaje neefikasan jer bi prosječni trošak bio niži da ima manje poduzeća.



Slika 5 Usporedba monopolistički i savršeno konkurentne ravnoteže



Izvor: Pindyck R.S., Rubinfeld, D.L. (2005) Mikroekonomija. Zagreb: Mate

Iako takva neefikasnost ima negativan utjecaj na poziciju potrošača, monopolistička konkurencija i dalje ostaje privlačna jer dovodi do raznolikosti proizvoda.

Osnove konkurentskih prednosti složenije su nego što su znanstvenici dosad mislili. Unatoč brojnim kritičkim komentarima, čini se da teorija konkurentskih prednosti ispunjava ulogu dominantnog znanstvenog koncepta koji objašnjava razlike u rezultatima konkurentskih poduzeća. Tako će biti barem dok se ne predloži bolji koncept. Problem konkurentskih prednosti postaje sve važniji zbog porasta turbulencija u poslovnom okruženju. Kako se čini, u današnje vrijeme bit će sve veće značenje sposobnosti poduzeća da se prilagode okruženju. Stoga će takvi izvori prednosti kao što su fleksibilnost ili dinamičke sposobnosti imati vodeću ulogu, kao i organizacijske vrijednosti i organizacijsko učenje, koji su nematerijalnog karaktera. Turbulencije organizacijskog okruženja također pojačavaju uzročnu dvosmislenost između izvora konkurentskih prednosti i natprosječnih rezultata poslovanja tvrtki. Ovaj status tjera menadžere na dublju stratešku analizu nego u prošlosti.

Problem održivosti konkurentске prednosti predstavlja ključni izazov s kojim se suočavaju organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju. Konkurentska prednost, definirana kao sposobnost tvrtke da ostvari bolje rezultate od konkurencije, može biti

privremena ili dugotrajna. Međutim, održavanje te prednosti dugoročno može biti izazovno iz više razloga (Chen et al., 2010).

- Brza promjena tehnologije i inovacija: Tehnološki napredak i brza inovacija mogu brzo preokrenuti konkurentske prednosti. Tvrtke koje ne uspiju pratiti ili predviđati tehnološke promjene riskiraju gubitak svoje pozicije na tržištu.
- Promjena potražnje i trendova: Promjene u potražnji, preferencama potrošača i društvenim trendovima mogu dovesti do gubitka interesovanja za proizvode ili usluge koje je tvrtka dosad nudila. Ako organizacija ne uspije pratiti te promjene i prilagoditi se novim potrebama, konkurentska prednost može biti ugrožena.
- Konkurencija i ulazak novih igrača: Dolazak novih konkurenata s inovativnim pristupima ili nižim cijenama može destabilizirati postojeće konkurentske prednosti. Konkurencija prisiljava organizacije da neprestano unaprjeđuju svoje procese i proizvode kako bi zadržale korak.
- Promjene u ekonomskim uvjetima: Promjene u makroekonomskim uvjetima, kao što su inflacija, kamatne stope ili recesija, mogu ozbiljno utjecati na poslovne operacije i financijske performanse. Tvrtke koje nisu prilagodljive takvim uvjetima mogu izgubiti svoju konkurentske prednosti.
- Zavisnost o ključnim resursima: Ako tvrtka ima ograničen pristup ključnim resursima, kao što su sirovine ili stručnost zaposlenika, gubitak tih resursa može oslabiti njenu konkurentsku poziciju.
- Zastarjela infrastruktura i procesi: Nedovoljno modernizirana infrastruktura i procesi mogu usporiti organizaciju i otežati brzu prilagodbu promjenama u okruženju. To može dovesti do gubitka fleksibilnosti i konkurentske prednosti.
- Nedovoljna diferencijacija: Ako tvrtka ne uspije stvoriti dovoljno jasne i održive razlike u svojim proizvodima, uslugama ili brendu, postaje ranjiva na cjenovnu konkurenciju i gubitak tržišnog udjela.
- Neefikasno upravljanje promjenama: Nedostatak pravilnog upravljanja promjenama može otežati organizaciji da se brzo prilagodi novim uvjetima. To može rezultirati gubitkom konkurentske agilnosti.

Kako bi se suočile s problemom održivosti konkurentske prednosti, organizacije se moraju neprestano prilagođavati novim uvjetima, inovirati, pratiti tržišne trendove, ulagati u tehnologiju i usavršavati svoje poslovne procese. Održavanje uspjeha zahtijeva dugoročno razmišljanje, fleksibilnost i kontinuiranu sposobnost prilagodbe promjenama, čime se osigurava da organizacija ostane konkurentska u nepredvidivom poslovnom okruženju.

## 4. RATOVI CIJENAMA

### 4.1. Definiranje cijena proizvoda i usluga na tržištu

Ratovi cijenama jedinstveni su fenomen tržišnog natjecanja. Njihovi su učinci najčešće katastrofalni i naizgled nenadmašni u bilo kojem drugom obliku konkurentske razmjene. Tijekom cjenovnog rata čini se da je konkurentska razmjena jedinstvene brzine i intenziteta.

Često citiran primjer za rat cijenama: Godine 1992., žestoki rat cijena autobusnih usluga između New Yorka i Washingtona pokrenuo je Peter Pan Trailways, nakon što je kupio terminal u Washingtonu. Peter Pan je snizio svoju početnu cijenu s 25 dolara na 9,95 dolara kako bi "nekome okrenuo glavu". Njihov glavni rival, Greyhound, odgovorio je smanjenjem cijene karte na 7 dolara, nakon čega je Peter Pan spustio cijenu na 6,95 dolara. Greyhound je povisio cijenu karte na 5 USD (što je bilo manje nego što je Greyhound naplaćivao prije 40 godina). Peter Pan se odmah poklopio, što je rezultiralo time da su obje tvrtke poslovale ispod cijene koštanja. Fenomen pojačane cjenovne konkurencije sve je tipičniji u mnogim industrijama (Simon, 2013).

Samo u 2015. može se pronaći niz primjera u kojima se stanje na tržištu opisuje kao rat cijenama. To uključuje primjere iz zrakoplovne industrije, IT-a i računarstva. Slučaj o kojem se posebno raspravlja sa svjetskom ekonomskom važnošću je pad cijena sirove nafte. Prekomjerna ponuda nafte manje je slučajnost, već temelji na strateškim razmatranjima glavnih dobavljača.

Nekoliko je glavnih čimbenika koji motiviraju konkurenta da započne i vjerojatno pobijedi u ratu cijena.

(1) Višak kapaciteta postavlja pitanje postoje li načini da se značajno poveća prodaja. Dominantno poduzeće koje posjeduje više od 50 posto tržišnog udjela u profitabilnoj industriji istaknuti je pokazatelj vrlo vjerojatnog cjenovnog rata, budući da nosi više rizika za dominantno poduzeće da pokrene ili odgovori na smanjenje cijena.

(2) Menadžeri se sve više suočavaju s rizikom komoditizacije. Kao što pokazuje nedavna studija Rolanda Bergera (2014.), 60 % menadžera vjeruje da su uhvaćeni u

„robnu zamku” (situacija u kojoj se čak i složeni proizvodi i usluge spuštaju na „robu”, s ograničenom diferencijacijom i konkurencijom koja je prvenstveno na temelju cijene).

(3) Na mnogim novim tržištima snižavanje cijena čini tržište bržim rastom. Tržište televizora ravnog ekrana nedavno je primjer gdje su cijene počele na visokoj razini, a kako su cijene padale, sve je više ljudi tražilo i kupovalo televizore ravnog ekrana - tržište je raslo.

(4) Niži troškovi mogu igrati ulogu: Ako tvrtka može dramatično smanjiti svoje troškove povećanjem količine, vjerojatnije je da će započeti rat cijenama. Ryanair je dobar primjer. Zračni prijevoznik napada tradicionalne zračne prijevoznike s punom uslugom nudeći niže cijene (niski troškovi po putničkom sjedalu su preduvjet). Dodatni čimbenici su velika koncentracija tržišnog udjela, novi sudionici na tržištu, izlazne barijere i vodstvo u cijenama (Heil & Helsen, n. d.).

Cjenovni ratovi opisuju scenarij u kojem se konkurentske tvrtke bore kako bi jedna drugoj snizile cijene (Doving i Gooderham, 2008). Urbany i Dickson (1991.) spominju "zamah smanjenja cijena", ili pritisak na cijenu prema dolje koji tjera ostale konkurente da slijede početni potez. Busse (2000) tvrdi da je "rat cijenama razdoblje u kojem poduzeća postavljaju cijene koje su znatno ispod cijena koje se obično naplaćuju u industriji". Za razliku od bilo kojeg drugog oblika konkurencije, uključujući intenzivnu cjenovnu konkurenciju (Schunk, 1999.), cjenovni ratovi povlače za sobom smrt tržišta. To sugerira, kao glavnu karakteristiku, da konkurencija tipa rata cijena nije održiva tijekom vremena. Prema von Clausewitzu (1984), to odgovara "uništenju borbene snage", natjecatelj je "stavljen u takvo stanje da više ne može nastaviti borbu." Na primjeru tekućeg rata cijena između zemalja OPEC-a, predvođenih Kraljevinom Saudijskom Arabijom (KSA), i Sjedinjenih Država, sličnosti su očite: Snižavanjem cijena zemlje OPEC-a pokušavaju pokoriti američku naftnu industriju. Budući da SAD uglavnom proizvodi skupi plin iz škriljca, napor pokazuje prvi uspjeh: američka industrija plina iz škriljca se konsolidira, mnogi manji proizvođači su "pokoreni" i "uništeni", oni veći preživljavaju zahvaljujući svojoj povećanoj učinkovitosti. OPEC, posebno KSA, može proizvoditi naftu po znatno nižim cijenama od industrije plina iz škriljevca i stoga je - u određenoj mjeri - u stanju uništiti svoje neprijatelje. Nakon opsežnog pregleda

članaka u poslovnom tisku i akademske literature, Heil i Helsen (2001.) definiraju cjenovni rat kao uvjet koji zahtijeva jedan ili više sljedećih uvjeta:

1. postoji snažan fokus na konkurente, a ne na potrošače,
2. cjenovna interakcija u cjelini nepoželjna je za tvrtke,
3. konkurenti niti namjeravaju niti očekuju da će zapaliti cjenovni rat,
4. konkurentska interakcija krši industrijske norme,
5. cjenovna interakcija se odvija mnogo brže od normalne ,
6. smjer cijena je silazni i
7. međudjelovanje cijena nije održivo.

Ipak, nije jasno kako se scenarij cjenovnog rata razlikuje od cjenovne konkurencije. Dok cjenovna konkurencija znači da cijena faktora igra presudnu ulogu u konkurentskom okruženju, što je dodatno potrebno da bi se ispunile karakteristike cjenovnog rata? Postoje sumnje je li situacija s jakim fokusom na konkurente, a ne na potrošače (uvjet 1) dovoljna za definiranje cjenovnog rata. Tipični igrači na oligopolističkim tržištima (zrakoplovne tvrtke, benzinske crpke) imaju snažan fokus na djelovanje konkurenata. Stoga usklađivanje cijena igra ključnu ulogu u ovim industrijama. Međutim, to ne mora nužno dokazivati postojanje cjenovnog rata. Isto vrijedi i za element "smjer cijene je prema dolje" (uvjet 6).

Radi pojašnjenja potrebna je konkretnija definicija. Cjenovni rat definiramo kao scenarij, kada (Rao, Bergen, Davis, 2000):

1. tržišni igrači pokušavaju osvojiti tržišni udio korištenjem agresivnog određivanja cijena uzimajući u obzir potencijalne gubitke u kratkom roku,
2. cijene su snižene kako bi pale ispod razine profitabilnosti industrije (barem za glavne igrače na tržištu) i
3. akcije pokreću dobavljači, a ne potrošači. Čak i ako bi korak između cjenovne konkurencije i cjenovnog rata trebao biti malen, to se može jasno objasniti na temelju ove definicije.

Kao što Rao, Bergen i Davis (2000) ističu, "općenito, cjenovni ratovi počinju jer netko negdje misli da su cijene na određenom tržištu previsoke. Ili je netko spreman kupiti

tržišni udio nauštrb trenutnih marži." To implicira određenu racionalnost koja možda ne postoji uvijek. Dok pojmovi kao što su predatorsko određivanje cijena (Tellis, 1987.) i reakcije na određivanje cijena "milo za drago" (Rao, Bergen i Davis, 2000.) sugeriraju da je početak cjenovnog rata svjestan čin menadžmenta, postoje dokazi da značajno udio svih takozvanih ratova cijena pokreću neciljane odluke. Slijedeći drugačije mišljenje (Pot et al., n. d.) iako je nedvojbeno moguće da su strane u sukobu bačene u rat cijenama bez njihova pristanka. Zatim, ratove cijenama namjerno pokreće jedna od tvrtki na tržištu.

## **4.2. Uzroci ratova cijenama**

### **4.2.1. Višak kapaciteta**

Ulaganja u kapacitete često su nepovratna i moraju se provoditi u komadima. Prekapacitiranost često znači da se tvrtke suočavaju sa značajnim vremenskim razdobljem tijekom kojeg dio njihovih kapaciteta miruje i ne donosi povrat. Stoga će višak kapaciteta dovesti poduzeće u iskušenje da potkopa cijene svojih suparnika Scherer i Ross, 1990. Natjecatelji, međutim, mogu vidjeti takve . cijene kao agresivne i žestoko će reagirati (Heil et al., 1998), osobito ako se bore s prevelikom kapacitetom. nost također. Stoga, tijekom razdoblja prekapacitiranosti industrije, industrija je mnogo sklonija patiti od izbijanja cjenovnog rata. Na primjer, smatra se da su cjenovni ratovi u transatlantskoj zrakoplovnoj industriji iu automobilskoj industriji uzrokovani viškom kapaciteta Heywood, (1991).

### **4.2.2. Rast tržišta**

Choucri i North's (1972) Bočni pritisakB paradigma međunarodnih sukoba sugerira da rastuće stanovništvo i tehnološki napredak dovode do sve većih zahtjeva za resursima. Ovi zahtjevi stvaraju bočni pritisakB da se dobije pristup prirodnim resursima, prisiljavajući države da usvoje ekspanzionističku politiku, npr. u obliku kolonija. Takve

su politike. vjerojatno dovesti države u međusobni sukob. Slično tome, većina tvrtki pokušava izgraditi profit povećanjem svoje prodaje. Sve dok se tržište širi, štetna međuigra konkurentnosti je manje vjerojatna (Robinson, 1988).

Međutim, kada rast industrije opadne . ili nestane, konkurentska međuigra u osnovi nalikuje igri prodaje s nultom sumom budući da tvrtka može samo povećati prihode oduzimanjem kupaca konkurentskim tvrtkama. Empirijski rezultati Ramaswamyja i sur.(1994.) pokazuju da rast tržišta povećava sklonost poduzeća da provodi uzvratna sniženja cijena i, stoga, također smanjuje mogućnost cjenovne suradnje. Kao rezultat toga, cjenovni rat postaje vjerojatniji i intenzivniji nego na tržištima sa značajnim rastom. Na primjer, zasićenost tržišta brze hrane natjerala je lance hamburgera i pizzerija u rat cijenama. Stoga očekujemo obrnuti odnos između rasta tržišta i vjerojatnosti cjenovnih ratova i postavljamo sljedeću tvrdnju. Vjerojatnije je da će doći do ratova cijena i biti će intenzivniji na tržištima s marginalnim ili negativnim rastom.

Drugi EWS koji može pomoći u objašnjenju nastanka cjenovnih ratova jest tržišna koncentracija. Uvidi se mogu dobiti iz politološke literature o međunarodnim odnosima. Ova literatura stvorila je impresivan tok istraživanja o utjecaju raspodjele moći među nacijama na pojavu međunarodnih sukoba (Levy, 1989). Rasprava se vrti oko dvije paradigme: teorije neravnoteže moći i teorije premoći moći (Mansfield, 1992). Prva paradigma tvrdi da kada je moć raspršena, nije vjerojatno da će doći do eskalacije rata. Ideja je da niti jedna od sila nije dovoljno velika da nametne svoju volju, pa će troškovi rata nadmašiti očekivane koristi. U našem kontekstu, ovi pojmovi impliciraju da je najmanje vjerojatno da će se cjenovni ratovi pojaviti u fragmentiranim industrijama. Konkurirajuća paradigma Apower preponderanceB tvrdi da je manje vjerojatno da će izbiti ratovi kada je moć visoko koncentrirana. Države u kojima je koncentrirana većina moći navodno nemaju mnogo interesa da provociraju jedna drugu. Također postoji manje potencijalnih izvora sukoba. Male će države biti odvrćene od izazivanja velikih, s obzirom na disparitet moći s kojim se suočavaju. Ako ovdje povučemo paralelu, relativno velike tvrtke s velikim džepovimaB moći će disciplinirati manje tvrtke. Ove tvrdnje mogu se motivirati unutar okvira superigre ističući da su kazne za odstupanje manje stroge kada su profiti visoko fragmentirani (Tirol, 1990).



S druge strane, koordinacija na kooperativnoj cijeni može biti teža s asimetričnim poduzećima zbog, npr., razlika u troškovima i iz sličnih razloga, mala poduzeća mogu radije odstupiti od monopolskih cijena čak i ako veća poduzeća odgovaraju (Besanko i sur., 1996).

#### 4.2.3. Vodstvo u cijeni

Neka poduzeća imaju ulogu cjenovnog lidera na svom tržištu. Na primjer, u Europi, tijekom rata cijena u industriji guma, Michelin se smatrao cjenovnim liderom i jedinim koji je mogao vratiti više cijene. Izneseno je nekoliko oblika cjenovnog vodstva, vidi Scherer i (Ross, 1990). Jedan oblik je tip dominantne tvrtke. gdje tvrtka s relativno velikim tržišnim udjelom može disciplinirati ostatak industrije. Na drugoj je krajnosti AbarometricB vodstvo gdje cjenovni lider samo funkcionira kao AbarometerB za ukupne tržišne uvjete. Literatura u području industrijske organizacije također je identificirala nekoliko osnova za cjenovno vodstvo, uključujući udio u segmentu lojalnih kupaca Deneckere i Kovenock, (1992) i informacijske prednosti (Rotemberg i Saloner, 1986). Budući da je većina ovih čimbenika teška. operacionalizirati, čini se da se uobičajeno gledište usredotočuje na relativnu veličinu kao primarnu odrednicu cjenovnog vodstva Deneckere i Kovenock, 1992. Osim toga, prodaja manjih konkurenata u industriji vrlo je osjetljiva na politiku cijena koju vodi velika tvrtka. Stoga bi prisutnost cjenovnog lidera koji upravlja ostatkom tržišta olakšala prešutni tajni dogovor i, prema tome, smanjila vjerojatnost izbijanja cjenovnog rata. Deneckere i Kovenock (1992). pružiti teorijski model igara koji pokazuje da cjenovno vodstvo dovodi do tajnijeg međusobnog dogovaranja konkurencije.

#### 4.2.4. Čvrsta reputacija

Nekoliko istraživačkih studija potvrđuje važnost konkurentske reputacije poduzeća i njegov utjecaj na konkurentsku međuigru, npr. Tirole, 1990.; Kreps i Wilson, 1982.; Milgrom i Roberts, 1982.; Kaul, 1997. Temeljno načelo u ovom istraživanju je da. prošlo konkurentsko ponašanje ukazuje na budući konkurentski stav poduzeća. Tvrtnke s iskustvom u čvrstoći općenito će odvratiti potencijalne maverike od kršenja pravila konkurentskog ponašanja na tržištu. Takve tvrtke također mogu izazvati nove sudionike da dokažu svoju reputaciju čvrstine. Stoga očekujemo da će industrije u kojima je jedna ili više tvrtki stekla reputaciju da brzo kažnjavaju odstupanja od konkurencije doživjeti rjeđe, ali žešće ratove cijena.

#### 4.2.5. Financijsko stanje i konkurencija

Nakon razdoblja Prevelikog naglaska na cjenovnu konkurenciju ili pretjeranog cjenovnog natjecanja (Griffith i Rust, 1997)., poduzeća će se vjerojatno suočiti sa značajnim nižim profitnim maržama. Takvi pogoršani financijski uvjeti mogu dovesti do novih poticaja za smanjenje cijena, vjerojatno u nastojanju da se kapitalizira na ekonomiji razmjera (Monroe i Della Bitta, 1978). Takvo se ponašanje čini osobito vjerojatnim u slučaju da se financijsko stanje poduzeća pogoršalo do stupnja koji opravdava strah od bankrota (Bhattacharya, 1996). Tvrtnka ima malo toga za izgubiti i stoga će biti vjerojatno će ekstremno smanjiti cijenu. U takvim slučajevima, cjenovni rat koji se zapali naziva se Asurvival cjenovni rat (Bhattacharya, 1996). Vrijedno je napomenuti da ovo prilično kratkovidno ponašanje predstavlja oblik prekomjernog nadmetanja Griffith i Rust, 1997., koje također podrazumijeva da poduzeće čak i zanemaruje sposobnosti i politike podudaranja svojih konkurenata (Busse, 2000).

#### 4.2.6. Nedostatak diferencijacije proizvoda i premije proizvoda

Na tržištima s visokim stupnjem heterogenosti proizvoda, poduzeća mogu izbjeći cjenovnu konkurenciju natječući se na necjenovnim dimenzijama. Kako se homogenost proizvoda na tržištu povećava, varijabla cijena dobiva na važnosti kao sredstvo za privlačenje kupaca. U ekstremnom slučaju proizvoda tipa B, cijena teži postati glavno konkurentsko oružje (Simon, 1989) , što se često događalo zbog prodora svakodnevno niskih cijena EDLP strategije npr. Lal i Rao, 1997. Tako je agresivni način određivanje

cijena i snižavanje cijena postat će sve prodorniji (Guiltinan i Gundlach, 1996.), što implicira da vjerojatnije je da će u gore navedenim slučajevima izbiti cjenovni ratovi. Kao poseban slučaj razmatramo tržište proizvoda premium cijena. Moglo bi se tvrditi da vrhunski proizvodi svoju ekskluzivnost, barem djelomično, dobivaju zbog visoke cijene. Na primjer, Rolex satovi imaju svoje visoke cijene uglavnom zbog svoje ekskluzivnosti, a ne zbog svoje sposobnosti da pokazuju vrijeme točnije od drugih satova. Proizvodi s vrhunskim cijenama, stoga, temelje svoju svrhu uglavnom na svojim visokim cijenama i ^ ratovi cijenama potkopali bi njihovu posebnu pečat.

#### **4.4. Strategije ratova cijenama**

Cjenovni ratovi predstavljaju zamršenu tržišnu dinamiku u kojoj konkurentske tvrtke kontinuirano snižavaju cijene kako bi stekle veći tržišni udio ili oslabile konkurente.

Cjenovni ratovi podrazumijevaju intenzivnu konkurenciju u kojoj tvrtke ulaze u ciklus smanjenja cijena kako bi privukle kupce. Iako ti ratovi mogu potaknuti kratkoročnu potražnju, mogu smanjiti profitne marže i naštetiti stabilnosti industrije. Učinkovito upravljanje cjenovnim ratovima zahtijeva strateški pristup koji uzima u obzir i neposredne i dugoročne implikacije (Bhattacharya, 1996).

##### **1. Strategija vođenja troškova:**

Fokusiranje na minimiziranje operativnih troškova temeljni je pristup podnošenju cjenovnih ratova. Pojednostavljenje opskrbnih lanaca, optimiziranje proizvodnih procesa i smanjenje režijskih troškova omogućuju tvrtkama da održe profitabilnost čak i usred sniženja cijena.

##### **2. Strategija diferencijacije:**

Isticanje jedinstvenih vrijednosnih prijedloga omogućuje tvrtkama da opravdaju više cijene. Naglašavanje kvalitete proizvoda, vrhunske korisničke usluge i ugleda marke može izolirati tvrtku od najgorih učinaka rata cijenama.

##### **3. Strategija dinamičkog određivanja cijena:**

Implementacija dinamičkih mehanizama određivanja cijena omogućuje tvrtkama prilagodbu cijena na temelju tržišnih uvjeta u stvarnom vremenu, fluktuacija potražnje i konkurentskih poteza. Ova fleksibilnost omogućuje tvrtkama da optimiziraju cijene bez stalnog smanjenja cijena.

#### 4. Segmentacija tržišta:

Segmentiranje tržišta na temelju preferencija kupaca i osjetljivosti na cijene omogućuje prilagođene strategije cijena. Obračanje različitim segmentima s različitim pristupima cijenama povećava ukupni prihod.

#### 5. Grupiranje proizvoda i unakrsna prodaja:

Spajanje proizvoda zajedno ili ponuda komplementarnih usluga po sniženoj cijeni može poboljšati percepciju vrijednosti kod kupaca. Ova strategija može povećati prodaju i spriječiti pad cijena.

#### 6. Vremenski ograničene ponude:

Uvođenje vremenski ograničenih promocija stvara osjećaj hitnosti među potrošačima. Vremenski ograničene ponude potiču brze odluke o kupnji i obeshrabruju dugotrajne ratove cijenama.

#### 7. Ciljani popusti:

Ponuda selektivnih popusta na određene proizvode ili usluge smanjuje utjecaj na ukupnu profitabilnost. Ovaj pristup privlači potrošače osjetljive na cijene bez ugrožavanja financija tvrtke.

#### 8. Praćenje poteza natjecatelja:

Konstantno praćenje i analiziranje strategija konkurenata omogućuje tvrtkama da proaktivno reagiraju na promjene cijena. Informiranje pomaže u prilagođavanju taktike i održavanju konkurentске prednosti.

#### 9. Izlazna strategija:

Prepoznavanje granica održivosti rata cijena je ključno. Poduzeća bi trebala biti spremna strateški izaći iz rata cijena, usredotočujući se na druge konkurentske prednosti ili tržišne segmente.

Cjenovni ratovi izazovni su scenariji koji zahtijevaju delikatnu ravnotežu između konkurentnosti i profitabilnosti. Primjena kombinacije strategija kao što su troškovno vodstvo, diferencijacija, dinamičko određivanje cijena i ciljani marketing može pomoći tvrtkama da se učinkovito nose s ovim izazovima, u konačnici osiguravajući održivi uspjeh u uvjetima ratova cijena. Upravljanje cjenovnim ratovima zahtijeva stratešku mješavinu pristupa koji nadilaze puko smanjenje cijena. Uključivanjem troškovne učinkovitosti, diferencijacije vrijednosti, segmentacije tržišta i kontinuirane inovacije, tvrtke mogu učvrstiti svoje pozicije i ublažiti negativne utjecaje cjenovnih ratova. Prilagodba strategija za usklađivanje s promjenjivim tržišnim uvjetima uz istovremeno očuvanje profitabilnosti ostaje najvažnije u potrazi za uspjehom usred intenzivne konkurencije (Busse, 2000).

#### **4.5. Utjecaj ratova cijenam na tržište**

Znanstvena literatura o ratovima cijena može se svrstati u tri istraživačke struje. Prvi tok uključuje doprinose teoriji igara, s jakim fokusom na prethodnike rata cijena. Važan pokretač cjenovnog rata otkriven u ovoj pari je konkurentski ulazak (Elzinga i Mills 1999; Milgrom i Roberts 1982). Ostali čimbenici za koje se smatra da potiču cjenovne ratove su lošiji ekonomski uvjeti (Eilon 1993; Slade 1990) i, često povezani s tim, niska (i/ili opadajuća) lojalnost potrošača marki i visoka (i/ili rastuća) osjetljivost na cijene (Klemperer 1989; Sairamesh i Kephart 2000). Drugi tok uključuje više menadžerskih istraživanja. Ovaj rad razmatra vezu između ratova cijena i strategija i karakteristika poduzeća. Tvrtke s visokim izlaznim barijerama (Heil i Helsen 2001.) i velikim ulozima na tržištu ili pogoršanom financijskom situacijom (Busse 2002.) sklonije su pokretanju cjenovnog rata ili ulasku u bitku koja je u tijeku. Čineći to, te se tvrtke nadaju da će dovesti do čišćenja tržišta i dugoročno povećati svoj profit od smanjene konkurencije

(Fudenberg i Tirole 1986; Klemperer 1989), ili barem zaustaviti gubitak kupaca i možda čak ponovno privući klijentelu ( Elzinga i Mills 1999; Klemperer 1989). Široko reklamirano sniženje cijena također može stvoriti povoljniju sliku o cijenama (Busse 2002; Rao, Bergen i Davis 2000). Treći tok sastoji se od empirijskih istraživanja koja dokumentiraju posljedice cjenovnog rata. Nažalost, unatoč važnosti cjenovnih ratova, takvi su empirijski doprinosi iznimno rijetki i pate od određenih ograničenja. Iako studije Greena i Portera (1984.), Breshnahana (1987.), Rotemberga i Salonera (1986.) i Levensteina (1997.) daju kratak uvid u prirodu i utjecaj ratova cijena, ograničenja skupa podataka ovih studija ne dopuštaju istraživanje koje ide dalje od grube empirijske procjene. Na temelju 15 studija slučaja u različitim industrijama, Heil i Helsen (2001.) daju neke preliminarne dokaze o ukupnim učincima cjenovnog rata, uključujući pad cijena, pad imidža i prihoda te eroziju profita uključenih strana. Oni također daju početne naznake povećane elastičnosti cijena na policama za postojeće robne marke proizvoda za osobnu njegu nakon rata cijena. Oni zaključuju (str. 86) da iako njihova "deskriptivna statistika ilustrira važnost i opseg fenomena cjenovnog rata, ... potrebno je rigoroznije empirijsko istraživanje." Pomažemo popuniti ovu prazninu testiranjem hipoteza o posljedicama cjenovnog rata s empirijskim modelom, koji procjenjujemo pomoću jedinstvenog i bogatog skupa podataka.

Henderson (1997.) sugerira da u nedostatku snažne i održive troškovne prednosti ratovi cijenama "nisu dobri ni za što" i mogu dovesti do dramatičnih gubitaka za uključene tržišne igrače. U ovom odjeljku razvijamo precizniju sliku o tome kako cjenovni ratovi utječu na potrošnju potrošača, što dovodi do negativnog utjecaja cjenovnog rata na neke igrače na tržištu i pozitivnog utjecaja na druge. S obzirom na naš fokus na maloprodajno okruženje, ovaj učinak potrošnje rastavljamo na dvije glavne komponente: posjete trgovini i potrošnju, nakon što potrošač odluči kupiti u trgovini. Štoviše, razlikujemo glavni učinak cjenovnog rata na ove mjere uspješnosti i njegov ublažavajući učinak na osjetljivost potrošača na tjedne cijene u trgovinama i na cjelokupnu sliku cijena u trgovinama. Konačno, očekujemo značajne razlike u učincima cjenovnog rata u kratkom roku u odnosu na dugi rok. Potonje je važno iz menadžerske perspektive jer izvrsni početni rezultati mogu potaknuti trgovce na daljnje smanjenje

cijena, čak i kada su dugoročni učinci eskalacije konkurencije katastrofalni (Dekimpe i Hanssens 1999.; Ghemawat 1991.).

#### 4.5.1. Kratkoročni učinci

Po definiciji, cjenovni ratovi predstavljaju poremećaje na tržištu. Tržišni igrači najavljuju velike promjene strategije i formuliraju zahtjeve bez presedana za snižene cijene. Na primjer, dva velika nizozemska maloprodajna trgovca s visokom uslugom/visokim cijenama izjavila su da kupnja u njihovom lancu omogućuje "dramatične uštede" na potrošnji namirnica (Albert Heijn) i da će se "gigantske" koristi požnjati stalnim sniženjima cijena (Super de Boer). Takve široko objavljene tvrdnje mogu poljuljati prijašnja uvjerenja potrošača o tržištu i navesti ih da preispitaju svoje ustaljene obrasce kupnje, kako u smislu posjeta trgovini tako i potrošnje. Kratkoročno (tj. odmah nakon početka rata cijena), potrošači se suočavaju s povećanom neizvjesnošću o tome koje trgovine nude najbolju vrijednost za novac. Kao rezultat toga, vjerojatno će usvojiti strategije za smanjenje rizika (Blattberg i Neslin 1989), uključiti se u usporednu kupovinu kako bi ažurirali prethodne informacije (Mick i Fournier 1998). Drugim riječima, posjećuju više lanaca, barem kako bi provjerili (nove) cijene u tim trgovinama.

U isto vrijeme, utjecaj rata cijena na potrošnju podložan je trima silama. Prvo, cjenovni rat dovodi do sniženja cijena, a posljedično se potrošnja smanjuje čak i kad količine ostaju iste. U našem pristupu usredotočeni smo na utjecaj rata cijena na potrošnju i kontrolu tih promjena potaknutih cijenama. Ovaj utjecaj može biti negativan zbog druge sile; u skladu s argumentom o neizvjesnosti, potrošači mogu redistribuirati svoje kupnje po trgovinama, čime se smanjuje vjerojatnost da će sustavno dobiti najlošiju ponudu (Fox i Hoch 2005). Suprotno tome, kratkoročni učinak rata cijena na potrošnju može biti pozitivan zbog treće sile; iznenadni i jako publicirani pad cijena može stvoriti neočekivani "psihološki prihod" ili "neočekivani" učinak. Na primjer, eksperiment na terenu je otkrio da kada su dobili novčanu nagradu prije ulaska u trgovinu, kupci potroše više u trgovini, više od novčane nagrade (Heilman, Nakamoto i Rao 2002). Na sličan način, iznenadno obećanje "dramatične uštede" cjenovnog rata može navesti potrošače da "spale rupu u džepu" - to jest, da neproporcionalno povećaju svoju potrošnju - jer im

uštede omogućuju da si priušte robne marke bolje kvalitete i uživati u transakcijskoj korisnosti dobivanja velike ponude (Chandon, Wansink i Laurent 2000).

#### 4.5.2. Dugoročni učinci

U usporedbi s kratkoročnim, malo je razloga da rat cijena dugoročno poveća posjete trgovinama. Doista, potrošači na zrelim tržištima imaju tendenciju razviti stabilne obrasce kupnje, koji su samo privremeno poremećeni marketinškim aktivnostima (Ehrenberg 1988). Iako određene trgovine dugoročno mogu imati koristi od povećanja posjeta, malo je vjerojatno da će potrošači trajno povećati ukupnu učestalost posjeta trgovinama. Nasuprot tome, rat cijenama će vjerojatno dugoročno smanjiti potrošnju, čak i nakon što kontroliramo promjene potaknute smanjenjem cijena. Analogno našem argumentu za kratkoročni učinak, očekujemo da kupovno okruženje obilježeno eskalirajućim ratom cijena potiče potrošače da redistribuiraju svoju ukupnu potrošnju namirnica po trgovinama koje posjećuju. Nasuprot tome, suprotna sila neočekivanog učinka najvjerojatnije je samo kratkog vijeka jer je malo vjerojatno da će obitelji ukupno konzumirati mnogo više hrane, čak i kada cijene znatno padnu. Analogni rezultat vrijedi i na razini kategorije; to jest, iako tjedne promocije cijena mogu značajno proširiti kategoriju, one to čine samo privremeno (Pauwels, Hanssens i Siddarth 2002; Van Heerde, Leeflang i Wittink 2004). Budući da vjerujemo da je negativna sila prisutna (podjela računa za namirnice po trgovinama) i da dugoročno nema pozitivnog (windfall) učinka, očekujemo da će rat cijenama smanjiti potrošnju. H2: Rat cijenama dugoročno vodi ukupnom smanjenju potrošnje. Ublažavanje učinaka cjenovnog rata: Osjetljivost potrošača na tjedne cijene i cjenovnu sliku Jedinostvena značajka cjenovnog rata je da se interakcije cijena događaju mnogo brže nego prije (Heil i Helsen 2001). Intenzivne interakcije cijena čine cijenu lakše dostupnim atributom, što kao rezultat povećava njezinu važnost kao kriterija kupnje (Wänke, Bohner i Jurkowitsch 1997). Laboratorijski eksperimenti Wathieua, Muthukrshnana i Bronnenberga (2004.) pokazuju jake dokaze za ovaj učinak u okruženju robne marke; konkretno, ponuda i povlačenje popusta smanjuje naknadni udio izbora za skupe marke, ali povećava udio izbora jeftinih marki. Rat cijenama između trgovina može povećati potrošačevo oslanjanje na dvije vrste informacija o cijenama. Prvo, potrošač se suočava sa stvarnim, objektivnim cijenama



koje trgovine naplaćuju, a koje mogu varirati tjedno kao rezultat redovitih promjena cijena ili promotivnih ponuda. Te tjedne cijene određuju koliko potrošač zapravo plaća za određenu košaricu proizvoda u određenoj trgovini i tjednu. Osjetljivost posjeta trgovini na cijenu definiramo kao parametar odgovora tjedne cijene trgovine u modelu za vjerojatnost posjeta trgovini i osjetljivost potrošnje na cijenu kao parametar odgovora tjedne cijene trgovine u modelu za potrošnju (za više detalja pogledajte " odjeljak Model). U skladu sa sklonošću nižim cijenama, očekujemo da je osjetljivost posjeta trgovini na cijenu negativna i da je osjetljivost potrošnje na cijenu pozitivna u slučaju cjenovno neelastične potražnje i negativna u slučaju cjenovno elastične potražnje (vidi sliku 2). Drugo, potrošači također imaju subjektivne sažete poglede na sveukupnu cjenovnu privlačnost trgovina. Kao što pokazuju Mägi i Yulander (2005.), ove subjektivne slike cijena čine zasebnu dimenziju cijene koja je, u najboljem slučaju, umjereno povezana sa stvarnim objektivnim cijenama i stabilnija je tijekom vremena. Imidž cijene razlikuje trgovine na temelju njihove percepcije pozicioniranja cijena. Utvrđeno je da ovo percipirano pozicioniranje cijena ima važan utjecaj na odabir trgovina (Arnold, Oum i Tigert 1983; Severin, Louvière i Finn 2001), izvan objektivnih tjednih cijena u trgovinama. Osjetljivost posjeta trgovini na sliku cijene (osjetljivost potrošnje na sliku cijene) definiramo kao parametar odgovora slike cijene u modelu za vjerojatnost posjeta trgovini (vjerojatnost potrošnje) i očekujemo da obje osjetljivosti budu pozitivne.

U skladu s ovom dvojnomo konstrukcijom maloprodajnih cijena, povećana osjetljivost na tjedne cijene i sliku o cijenama izazvana ratom cijena može se ostvariti na dva načina (Bell i Lattin 1998; Galata, Bucklin i Hanssens 1999; Lal i Rao 1997). Prvo, rat cijenama može potaknuti oportunističko ponašanje pri kupnji, pri čemu potrošači više kupuju kako bi imali koristi od tjednih ponuda cijena (Bell i Lattin 1998; Fox i Hoch 2005). Stoga će potrošači biti osjetljiviji na stvarne tjedne cijene u trgovinama (Drèze, Nisol i Vilcassim 2004; Fox i Hoch 2005).

Budući da se cjenovni ratovi razlikuju od razdoblja intenzivnih promicanja cijena (Heil i Helsen 2001.), testiramo hipoteze o cjenovnom ratu i kontroliramo tjedne intenzivnih promocija cijena (dajemo više detalja u pododjeljku "Neovisne varijable"). Koliko nam je

poznato, nijedna empirijska studija nije sustavno razlikovala utjecaj rata cijena na posjete trgovinama, potrošnju i tjedne cijene i osjetljivost cjenovne slike. Ovo je važan jaz jer neto ishod za tvrtke uključene u rat cijenama ovisi o ovim (moguće kompenzirajućim) učincima. Istraživačima je nedostajalo potrebnih podataka o percepcijama i ponašanju potrošača prije i tijekom rata cijena.

#### **4.6. Zaštita od ratova cijenama**

U borbi za osvajanje kupaca, tvrtke koriste širok raspon taktika kako bi otjerale konkurenciju. Cijena je sve više oružje izbora - a prepucavanje se često izrodi u rat cijenama.

Stvaranje privlačnosti niske cijene često je cilj, ali rezultat jednog osvetničkog pada cijena za drugim često je strmoglav pad profita industrije. Kada su American Airlines, Northwest Airlines i drugi američki prijevoznici međusobno uparili i nadmašili snižene cijene karata, rezultat je bio rekordan opseg zračnog putovanja – i rekordni gubici. Neke procjene pokazuju da ukupni gubici koje je industrija pretrpjela te godine premašuju zajedničku dobit cijele industrije od njezina početka.

Ratovi cijena mogu stvoriti ekonomski razorne i psihološki iscrpljujuće situacije koje uzimaju izniman danak na profitabilnost pojedinca, tvrtke i industrije. Bez obzira tko pobijedi, čini se da će svi borci završiti gore nego prije nego što su se pridružili bitci. Pa ipak, cjenovni ratovi postaju sve češći i neuobičajeno žestoki. Razmotrite sljedeća dva primjera:

U srpnju 1999. Sprint je objavio noćnu međugradsku cijenu od 5 centi po minuti. U kolovozu 1999. MCI je dostigao Sprintovu stopu izvan vršne sezone. Kasnije tog mjeseca, AT&T je priznao da prihodi od njegovog međugradskog poslovanja za potrošače padaju, pa je kompanija srezala svoje međugradske cijene na 7 centi po minuti cijeli dan, svaki dan, uz mjesečnu naknadu od 5,95 USD. Dionice AT&T-a pale su 4,7% na dan objave. Cijena dionice MCI-a pala je 2,5%; Sprint je pao 3,8%.

E-Trade i drugi elektronički brokери mijenjaju konkurentski teren finansijskih usluga sa svojim izuzetno niskim cijenama brokerskih usluga. Prevladavajuća cijena za trgovanje s popustom pala je s 30 USD na 15 USD na 8 USD u posljednjih nekoliko godina.

Nema sumnje, u prvom primjeru, da su glavni igrači u međugradskom telefonskom poslu u ratu cijenama. Smanjenje cijena, naplata po sekundi i besplatni pozivi glavno su oružje koje igrači donose u natjecateljsku arenu. Bilo koji prijevoznik malo govori o usluzi, kvaliteti, vrijednosti robne marke i drugim čimbenicima koji nisu cijenovni, a koji bi mogli dodati vrijednost proizvodu ili usluzi. Gotovo svaki konkurentski potez temelji se na cijeni, a svaka protumjera je uzvratno smanjenje cijene.

U drugom primjeru, konkurentska situacija je suptilno drugačija - a ipak još uvijek u velikoj mjeri rat cijena. Uspjeh E-Tradea pokazuje kako je pojava Interneta iz temelja promijenila troškove poslovanja. Posljedično, čak i tvrtke kao što je Charles Schwab, koje su se prvenstveno natjecale zbog niske cijene, pjevaju mantru o "kvaliteti". U međuvremenu, Merrill Lynch i American Express prepoznali su da će pojava Interneta utjecati na cijene i mijenjaju svoje strukture cijena kako bi uključili besplatnu online trgovinu za kupce visoke klase. Čini se da su te tvrtke uključene u fokusiranije bitke za cijene, za razliku od "globaliziranog" cjenovnog rata na tržištu međugradskih telefona.

Većina će menadžera u nekom trenutku svoje karijere biti uključena u rat cijenama. Svako sniženje cijena potencijalno je prva salva, a neki popusti rutinski dovode do osvetničkih sniženja cijena koja zatim eskaliraju u pravi rat cijenama. Zato je dobra ideja razmotriti druge opcije prije nego što započnete rat cijenama ili odgovorite na agresivno kretanje cijena uzvratnim potezom. Često tvrtke mogu u potpunosti izbjeći iscrpljujući rat cijenama korištenjem niza alternativnih taktika. Naš je cilj opisati arsenal oružja osim sniženja cijena koje bi menadžeri koji su uključeni ili razmišljaju o ratu cijena također mogli razmotriti.

Općenito, cjenovni ratovi počinju jer netko negdje misli da su cijene na nekom tržištu previsoke. Ili je netko spreman kupiti tržišni udio nauštrb trenutnih marži. Cjenovni ratovi postaju sve češći jer menadžeri na promjenu cijene gledaju kao na laku, brzu i reverzibilnu radnju. Kada poduzeća ne vjeruju ili se međusobno ne poznaju vrlo dobro, bitke oko cijena mogu vrlo brzo eskalirati. Bilo da se odvijaju u fizičkom ili virtualnom

svijetu, cjenovni ratovi imaju sličan skup prethodnika. Razumijevanjem njihovih uzroka i karakteristika, menadžeri mogu donijeti razumne odluke o tome kada i kako voditi rat cijenama, kada pobjeći od njega – pa čak i kada ga započeti.

Prvi korak je, dakle, dijagnoza. Razmotrite malog dobavljača robe koji je iznenada otkrio da je njegov najveći konkurent srezao cijene na razinu znatno ispod troškova male tvrtke. Jedna od mogućnosti koju je manja tvrtka razmatrala bila je snižavanje cijene malo za drago. Ali ta bi cijena bila ispod graničnog troška dobavljača; pretrpjela bi iscrpljujuće gubitke. Srećom, nekoliko telefonskih poziva otkrilo je da njegov protivnik pokušava otjerati dobavljača s lokalnog tržišta snižavanjem cijena njegovih proizvoda na lokalnoj razini, ali zadržavanjem visokih cijena drugdje. Dobavljač je ispravno dijagnosticirao potez cijena kao predatorski i odlučio učiniti dvije stvari. Najprije je upravitelj nazvao kupce na konkurentovom domaćem tržištu kako bi ih obavijestio da snižavatelj nudi posebne ponude na drugom tržištu. Drugo, nazvao je lokalne kupce i zamolio ih za podršku, ističući da će se manji dobavljač izbaciti s tržišta, njegovi kupci suočiti s monopolistom. Kratkoročna smanjenja cijena pretvorila bi se u dugoročna poskupljenja. Dobavljač je identificirao rješenja koja su izbjegavala daljnja sniženja cijena i tako izbjegla rat cijenama.

Inteligentna analiza koja vodi do točne dijagnoze više je od pola lijeka. Proces naglašava razumijevanje mogućnosti za određivanje cijena na temelju trenutnih tržišnih trendova i odgovor na radnje konkurenata na temelju igrača i njihovih resursa. Ne samo da je potrebno razumjeti zašto dolazi ili može doći do rata cijena, također je ključno prepoznati gdje će tražiti resurse za borbu.

Dobre dijagnoze uključuju analizu četiri ključna područja na tržištu. To su pitanja kupaca kao što su osjetljivost na cijene i segmenti kupaca koji se mogu pojaviti ako se cijene promijene; pitanja poduzeća kao što su strukture troškova poduzeća, sposobnosti i strateško pozicioniranje; konkurentska pitanja, kao što su konkurentske strukture troškova, sposobnosti i strateško pozicioniranje; i problemi suradnika ili drugi igrači u industriji čiji osobni interesi ili profili mogu utjecati na ishod rata cijenama. (Za detaljnije objašnjenje takvih analiza, pogledajte bočnu traku "Analiziranje bojnog polja.")

Tvrtke koje se povuku i pažljivo ispituju ta četiri područja često otkriju da zapravo imaju nekoliko različitih opcija - uključujući smirivanje sukoba, borbu protiv njega na nekoliko frontova ili povlačenje. Pogledat ćemo neke od tih strategija i kako su ih tvrtke uspješno primijenile.

Postoji nekoliko načina da se zaustavi rat cijenama prije nego što počne. Jedan je osigurati da vaši konkurenti razumiju razloge koji stoje iza vaše politike cijena. Drugim riječima, otkrijte svoje strateške namjere. Politike usklađivanja cijena, svakodnevne niske cijene i druge javne izjave mogu komunicirati konkurentima da namjeravate voditi rat cijenama koristeći sve moguće resurse. Ali često te izjave o niskim cijenama ili o nesudjelovanju u promocijama cijena uopće nisu strategije niskih cijena. Takve najave jednostavno su način da kažete konkurentima da se više volite natjecati na drugim dimenzijama osim cijene. Kada se vaši konkurenti slože da će takva konkurencija biti isplativija od konkurencije cijenom, težit će pristati. Upravo se to dogodilo kada je Winn-Dixie slijedio lanac supermarketa Big Star u Sjevernoj Karolini i najavio da će i on zadovoljiti ili nadmašiti cijene međusobnog rivala Food Liona. Nakon dvije godine, među 79 robnih marki koje se najčešće kupuju u supermarketima više se nego udvostručio broj opremljenih proizvoda. Nadalje, ukupna tržišna razina cijena porasla je za te proizvode. Što se dogodilo? Trgovine su se prestale natjecati cijenom. Zapravo, podaci sugeriraju da je Food Lion povisio svoje cijene nakon što su njegovi konkurenti najavili da će izjednačiti cijene s Food Lionom.

Zaštita od ratova cijenama je ključna za održavanje profitabilnosti i stabilnosti poslovanja u konkurencijskom okruženju gdje su cjenovni ratovi česti. Iako cjenovni ratovi mogu privremeno privući kupce, dugoročno mogu ozbiljno ugroziti profitabilnost tvrtke.

Zaštita od ratova cijenama zahtijeva proaktivno planiranje, strategijsko razmišljanje i kontinuirano prilagođavanje. Tvrtke moraju razumjeti svoje jedinstvene prednosti i načine na koje se razlikuju od konkurencije te koristiti te prednosti kako bi se zaštitile od negativnih učinaka cjenovnih ratova.

Uz to, važno je osvijestiti dugoročne posljedice cjenovnih ratova. Iako privremeno smanjenje cijena može privući kupce, dugotrajno održavanje niskih cijena može utjecati na profitabilnost i financijsku stabilnost tvrtke. Zbog toga tvrtke trebaju tražiti ravnotežu između konkurentne cijene i održavanja dovoljnih profitnih marži.

Ključno je također razumjeti specifičnosti tržišta na kojem tvrtka djeluje. U nekim industrijama, posebno onima gdje dominira niska marža, cjenovni ratovi mogu biti neizbježni. U takvim slučajevima, tvrtke se mogu fokusirati na efikasnost operacija, optimizaciju troškova i brzu prilagodbu promjenama.

Sposobnost prilagodbe i inovacije igra ključnu ulogu u zaštiti od ratova cijenama. Tvrtke koje su fleksibilne, otvorene za promjene i spremne eksperimentirati s novim strategijama imaju veću šansu da održe svoju konkurentna prednost čak i u dinamičnom okruženju.

Konačno, edukacija kupaca o dodatnoj vrijednosti koju tvrtka pruža i razlozima za svoje cijene može biti korisna strategija. Potrošači koji bolje razumiju razliku između niskih cijena i visokokvalitetnih proizvoda ili usluga često su spremniji platiti više za kvalitetu i uslugu koje dobivaju. U cjelini, zaštita od ratova cijenama zahtijeva holistički pristup koji uključuje diferencijaciju, izgradnju brenda, prilagodbu tržišnim trendovima, prilagodljive strategije cijena te fokus na dugoročnu profitabilnost i dodatnu vrijednost za kupce. Tvrtke koje uspiju pravilno upravljati ovim elementima imat će veće šanse da se zaštite od negativnih utjecaja cjenovnih ratova i održe svoju konkurentna prednost u dužem vremenskom razdoblju.

## 5. STUDIJA SLUČAJA O CIJENOVNIM RATOVIMA

Nije iznenađujuće da je istraživanje potvrdilo da je veliki segment kupaca u industriji "života i smrti" - liječnici i laboratoriji za testiranje - prilično nesklon riziku i osjetljiv na varijacije u izvedbi proizvoda. Dakle, umjesto da se natječe cijenom, multinacionalka je odgovorila na brige kupaca o izvedbi naglašavajući poboljšanja proizvoda kao što su poboljšana pouzdanost i više detalja u informacijama koje generira dijagnostički uređaj te upozoravajući kupce na negativne posljedice nepotpune dijagnoze. Dio prodaje izgubljen je zbog proizvoda konkurenta s nižim cijenama, ali segment osjetljiv na kvalitetu omogućio je multinacionalnoj tvrtki da održi razumne marže i izbjegne negativnu spiralu rata cijena.

Bitka cijena između velikih trgovaca nije ništa neobično u poslovnom svijetu. Primjer jednog takvog događaja datira iz početka 2000-ih kada je vodeći nizozemski lanac supermarketa, Albert Heijn, suočio s izazovima loše cjenovne slike. Ovaj problem postao je sve ozbiljniji s porastom konkurencije od strane tvrdih diskontera poput Aldija i Lidla te s pogoršanjem ekonomske situacije. Unatoč uvjerenju u kvalitetu i uslugu, sve manje kupaca moglo je opravdati plaćanje visokih cijena koje su nudili. Nakon nekoliko godina opadajućeg tržišnog udjela, Albert Heijn je 20. listopada 2003. odlučio reagirati i sniziti cijene za više od 1000 proizvoda. Njihova marketinška kampanja pod naslovom "Od sada su vaše svakodnevne namirnice puno jeftinije" u boji je osvanula na dvije stranice svih nacionalnih i lokalnih novina, jasno naglašavajući njihovu predanost sustavnom i dugoročnom smanjenju cijena (Gayatri, 2004).

Ovo sniženje cijena nije se odnosilo samo na jedan segment proizvoda. Na primjeru Coca-Cole, cijena 1,5-litarske boce pala je sa 1,23 € na 1,12 €, što predstavlja smanjenje od 9%. Unatoč Albert Heijnovim nastojanjima da zadrži operaciju smanjenja cijena u tajnosti, njihovi glavni konkurenti (C1000, Edah i Super de Boer) su vrlo brzo reagirali i dostigli ili čak nadmašili sniženje cijena. Samo tjedan dana nakon prvog kruga smanjenja cijena, Albert Heijn je smanjio cijene za još 550 proizvoda. Ova bitka cijenama između trgovaca postala je neviđena u nizozemskom maloprodajnom sektoru. Tijekom narednih godina, cjenovni rat je nastavljen kroz više krugova i trajao je sve do

31. listopada 2005. Smanjenje cijena obuhvaćalo je različite robne marke i kategorije, rezultirajući negativnim maloprodajnim maržama za velik broj proizvoda. Ovaj nizozemski rat cijenama ima šire implikacije. Trend povećane konkurencije u maloprodaji vidljiv je na globalnoj razini, gdje tradicionalni trgovci gube udio tržišta zbog rasta diskontnih trgovaca kao što su Wal-Mart, Aldi i Lidl. Kako bi se suočili s ovom konkurencijom, trgovci su prisiljeni reagirati, što često rezultira cjenovnim ratovima. Međutim, cjenovni ratovi imaju svoje posljedice. Gubitak dodane vrijednosti nizozemske maloprodajne industrije procjenjuje se na 900 milijuna eura u jednoj godini, a više od 30 000 zaposlenika u sektoru trgovine je izgubilo posao. Ova dinamika pokazuje da iako cjenovni ratovi mogu donijeti kratkotrajni uspjeh, dugoročno mogu ozbiljno ugroziti profitabilnost i stabilnost industrije (Rao, 2000).

Nizozemski cjenovni rat u sektoru supermarketa ilustrira koliko je intenzivna konkurencija postala u maloprodaji. Dok su trgovci prisiljeni na sniženje cijena kako bi privukli potrošače, posljedice mogu biti ozbiljne za cjelokupnu industriju. Važno je shvatiti da osim kratkotrajnih dobitaka, dugoročni izgledi industrije također igraju ključnu ulogu u oblikovanju strategija.

Federal Express pruža još jedan dobar primjer kako se tvrtka može obratiti na osjetljivost kupaca na performanse. Vrijednost robne marke FedEx premašuje vrijednost gotovo bilo koje tvrtke u poslu dostave paketa. Brodski div izgradio je zavidnu razinu pamćenja i prepoznatljivosti potrošača kroz vrlo učinkovitu reklamnu kampanju. Naglašavajući u oglasima i kroz druge marketinške napore da će klijentov paket "apsolutno, sigurno" stići na vrijeme, FedEx igra na averziji kupaca prema riziku kada radi s vremenski osjetljivim dokumentima. Srodno oružje koje tvrtke mogu koristiti za sprječavanje ili borbu protiv cjenovnog rata je naglašavanje drugih negativnih posljedica. Tvrtka NutraSweet primijenila je ovu strategiju kada se suočila s istekom patenta. Tvrtka se bojala značajnog pritiska cijena od strane proizvođača aspartama, generičke verzije NutraSweeta. U najgorem slučaju bi jedan od glavnih kupaca NutraSweeta, poput Coca-Cole ili Pepsija, prešao na aspartam. Ako bi se jedna od kompanija promijenila, NutraSweetov plan za nepredviđene situacije - koji je podijelio s kolebljivim direktorima Coca-Cole i Pepsija u Atlanti i New Yorku - bio je cjelotjedni



reklamni napad koji bi upozorio potrošače da je "druga kola" jedina koja sadrži NutraSweet . S obzirom na veličinu tržišta za gazirana bezalkoholna pića, vrijednost brenda NutraSweet u segmentu koji se pridržava prehrane i potencijalni kratkoročni gubitak tržišnog udjela i dobiti, ova je prijetnja imala zube. NutraSweet je uspješno izigrao jednog kupca protiv drugoga, naglašavajući strašne i neukusne posljedice, i tako izbjegao iscrpljujući rat cijenama.

Posljednja opcija bez cijene uključuje traženje pomoći ili pozivanje suradnika da se uključe u konkurentsku situaciju. Na primjer, kada je Sony ušao na tržište vrhunskih slikovnih sustava, vodeći u Belgiji na tržištu slikovnih sustava zatražili su i dobili pomoć od središnje belgijske vlade. Naravno, ne mogu sve tvrtke računati na državnu pomoć. Stoga bi se tvrtke mogle obratiti kupcima, dobavljačima, partnerima u kanalu, neovisnim prodajnim predstavnicima i drugim igračima istomišljenika ako bi rat cijenama mogao značiti propast tvrtke. Na primjer, 1990-ih, Northwest Airlines obratio se svojim sindikatima i dobio dramatične ustupke u plaćama kako bi se mogao natjecati cijenom na skućenom tržištu zračnih putovanja.

Korištenje složenih opcija kao što su cijene na više dijelova, količinski popusti, cijene prema vremenu korištenja, grupiranje i tako dalje omogućuje borcima za cijene selektivno snižavanje stopa samo za one segmente stanovništva koji su pod prijetnjom konkurencije. Jedna uobičajena — i klasična — taktika je promijeniti izbore kupaca ili preoblikovati rat cijenama u glavama kupaca. McDonald's je to uspješno učinio kada se 1980-ih suočio s Taco Bellovom strategijom taca od 59 centi. Spajajući hamburgere, krumpiriće i pića u "vrijedne obroke", McDonald's je preoblikovao rat cijenama iz "tacosa protiv hamburgera" u "ručak protiv ručka". Slično tome, pametni menadžeri koriste količinske popuste ili programe vjernosti kako bi se izolirali od rata cijena. Oni izbjegavaju sveobuhvatno smanjenje cijena i ograničavaju smanjenje cijena na područja u kojima su ranjivi. Na taj način menadžeri mogu lokalizirati rat cijenama na ograničeno područje djelovanja – i smanjiti mogućnosti da se rat prelije na druga tržišta.

Stoga bi druga taktika selektivnog određivanja cijena mogla biti modificiranje samo određenih cijena. Na primjer, Sun Country Airlines, diskontni prijevoznik, ušao je u Northwest Minneapolis–St. Paul čvorište sa 16 zrakoplova koji pružaju usluge u 14

gradova. Cijene povratne zrakoplovne karte Sun Country-a do bilo koje lokacije općenito su bile niske: Minneapolis - Boston iznosio je otprilike 308 USD. Umjesto da se uključi u sniženje cijena na razini cijelog sustava, Northwest je zadržao svoju postojeću strukturu cijena uz manje izmjene. Povratni let od Minneapolisa do Bostona bio je relativno niskih 310 dolara ako su karte kupljene sedam dana unaprijed - ali samo za let koji je polijetao u 7:10 ujutro i vraćao se u 11:10 ujutro. Zanimljivo je da je jedini let Sun Countrya na toj ruti polijetao iz Minneapolisa u 7 ujutro, a iz Bostona u 11:20. Northwest je također angažirao nekoliko drugih resursa, poput putničkih agencija, kako bi se obranio od Sun Countrya. Northwest je obrazložio da Sun Country nije imao infrastrukturu potrebnu za sudjelovanje u sveobuhvatnom ratu cijena te je odlučio ne ulaziti u nikakvo preventivno rezanje cijena u drugim trenucima osim za letove na koje to izravno utječe. Ciljanjem samo na određene cijene karata za popuste, Northwest je minimalizirao interne promjene, ali se ipak mogao suprotstaviti smicalici Sun Country-a s cijenama.

Na drugom frontu selektivnog određivanja cijena, tvrtke mogu koristiti borbenu marku. Početkom 1990-ih Kao Corporation je ušao na tržište disketa s proizvodom niske cijene. Umjesto da snizi cijene, 3M je pokrenuo prateći brend jeftinih disketa pod nazivom Highland jer je znao da je velika skupina njegovih kupaca lojalna brendu 3M. Jednostavno snižavanje cijene robne marke 3M moglo je oslabiti sliku o kvaliteti 3M-a i njegovu zaradu te potaknuti daljnje smanjenje cijena od strane Kaa.

Budući da je razumio svoje kupce, 3M je znao da postoji mnogo različitih segmenata kupaca osjetljivih na cijene. Neki ljudi kupuju jeftine diskete, a nekima je svejedno koliko plaćaju diskete. Što je još važnije, neki ljudi misle da su jeftine diskete vjerojatno loše kvalitete i možda ih neće kupiti ako je cijena preniska—možda zato što se boje gubitka podataka. 3M je izbjegao zamku naplaćivanja onoga što tržište podnese. Prepoznao je da će tržišta podnijeti mnoge cijene, neke bolje od drugih. Taj uvid podupire strategije mnogih softverskih tvrtki. Na primjer, neznatno različite verzije istog softvera za prepoznavanje glasa mogu varirati u cijeni od 79 do 8000 USD, ovisno o tome tko je kupac.<sup>1</sup>

Možda vam neće trebati nova robna marka da biste se suprotstavili sniženju cijena, samo novo pakiranje. Razmotrite slučaj velike tvrtke za široku potrošnju koja se suočila s konkurentom koji agresivno snižava cijene. Tvrtka koja se branila konačno je snizila cijenu svog proizvoda ekonomske veličine s ponudom "kupi jedan, dobij jedan besplatno". Budući da proizvod ekonomične veličine traje šest mjeseci, tvrtka je s tržišta uklonila korisnike koji su osjetljivi na velike količine, na cijenu, na gotovo godinu dana. Posljedična niska prodaja proizvoda konkurenta uvjerila je rivala da prestane i odustane.

Ta ilustracija ima nekoliko poučnih elemenata. Prvo, akutno razumijevanje sposobnosti, motiva i načina razmišljanja konkurenta omogućilo je tvrtki koja se branila da učinkovito reagira na rat cijenama. Drugo, stručnost je dopunjena jasnim razumijevanjem ponašanja potrošača što je omogućilo tvrtki da spriječi rat cijenama. Treće, novi sudionik očito je odabrao krivog protivnika. Tvrtka koja se branila bila je spremna pretrpjeti neke gubitke (kroz kanibalizaciju) kako bi zaštitila svoje područje.

Tvrtke se također mogu odlučiti za smanjenje cijena u određenim kanalima. Možda je najveći pojedinačni pokretač smanjenja cijena i posljedičnih ratova cijena višak kapaciteta. Iskušenje da se ožive neiskorišteni pogoni stimuliranjem potražnje nižim cijenama često je neodoljivo. Ali pametni menadžeri prvo razmatraju druge mogućnosti. Na primjer, tvrtke u industriji pakirane robe često prodaju verzije svojih nacionalnih robnih marki izvan robne marke ili privatne robne marke po niskim cijenama, osiguravajući da ratovi cijenama neće oštetiti vrijednost robne marke nacionalnih marki.

Slično tome, zrakoplovne tvrtke kao što je Delta pokušavaju smanjiti svoje neprodane zalihe nudeći mjesta konsolidatorima i aukcijskim kućama kao što su Priceline.com i Cheaptickets.com. Zračni prijevoznici prodaju karte kupcima koji su osjetljivi na cijene i kojima nije važno vrijeme leta, broj zaustavljanja ili kilometri za česte putnike. Budući da je točka kontakta kupca s konsolidatorom, a ne sa zrakoplovnim prijevoznikom, imidž zrakoplovnog prijevoznika je zaštićen - otprilike na isti način na koji nacionalni proizvođač juhe štiti svoj imidž prodajom viška kapaciteta pod privatnom markom.

No uključivanje u "nevidljivi marketing" prodajom jeftinih, funkcionalno ekvivalentnih alternativa putem nepovezanih robnih marki ili na stranim tržištima još uvijek može

izazvati ratove cijenama. Ako potrošači prepoznaju da je kvaliteta proizvoda privatne robne marke usporediva s onom robne marke, tada će cijena robne marke morati pasti. U mnogim slučajevima, najbolje je ostaviti proizvodne kapacitete u stanju mirovanja, budući da pokušaj oživljavanja može izazvati cjenovnu konkurenciju koja uništava marže. Zapravo, prazni kapacitet se može koristiti kao oružje; tvrtka tada ima vjerodostojnu prijetnju da bi mogla preplaviti tržište jeftinijim proizvodima ako joj konkurent počne snižavati cijene.

Iako čvrsto smatramo da bi izravna, osvetnička smanjenja cijena trebala biti posljednje sredstvo, shvaćamo da je ponekad jednostavno nemoguće izbjeći rat cijenama. Razmotrimo slučaj osobnih računala. Ekspanzija u ovoj industriji događa se prvenstveno na niskom nivou jer sve više i više potrošača osjetljivih na cijenu ulazi na tržište osobnih računala. EMachines, u Irvineu, Kalifornija, prodaje računala koja imaju Intelov procesor Celeron (čip od 366 MHz), tvrdi disk od 4,3 gigabajta i mnoštvo drugih funkcija za otprilike 400 USD. Marke visokog profila poput HP-a i IBM-a prisiljene su razmotriti određivanje cijene svojih osobnih računala u rasponu od 500 USD kako bi dosegle kupca koji ih prvi put kupuje. Čini se da je na ovom tržištu smanjenje cijena jedini način za natjecanje. Zapravo, "besplatna računala" dostupna su potrošačima koji su voljni biti izloženi značajnoj količini oglašavanja.

Jasno je da postoje trenuci kada se morate uključiti u preventivni štrajk i započeti rat cijenama—ili odgovoriti na popust konkurencije vlastitim odgovarajućim ili dubljim sniženjem cijena. Na primjer, kada konkurent ugrozi vašu osnovnu djelatnost, uzvratno smanjenje cijene može se upotrijebiti da označi vašu namjeru da se borite dugo i žestoko. Slično tome, kada možete identificirati velik i rastući segment kupaca osjetljivih na cijenu, kada imate troškovnu prednost, kada su vaši džepovi dublji od džepova konkurenata, kada možete postići ekonomiju razmjera širenjem tržišta ili kada konkurent može neutralizirati ili eliminirati zbog visokih prepreka ulasku i ponovnom ulasku na tržište, tada bi uključivanje u cjenovnu konkurenciju moglo biti pametno. Ali postoji nekoliko dugoročnih implikacija nadmetanja na cijeni. Prvo, obrazac rezanja cijena može naučiti kupce da očekuju niže cijene; strpljiviji kupci odgodit će kupnju do sljedećeg sniženja cijena. Drugo, tvrtka koja snižava cijene stvara reputaciju niske

cijene, a ta reputacija može baciti sumnju na kvalitetu i imidž drugih proizvoda pod krovnom markom i na kvalitetu budućih proizvoda. Treće, snižavanje cijena ima implikacije za druge igrače na tržištu, čiji bi osobni interesi mogli biti oštećeni nižim cijenama.

U najboljem je interesu tvrtki da smanje cjenovnu konkurenciju jer cjenovni ratovi mogu naštetiti cijeloj industriji. Ali diplomatska rješenja cjenovnih ratova općenito su nemoguća jer je otvorena diplomacija oblik dosluha cijena i može privući regulatorni nadzor. Kao rezultat toga, lideri u cijenama često se upuštaju u suptilne oblike diplomacije koji koriste tržišne snage za discipliniranje otpadničkih tvrtki koje prijete profitu industrije.

Sprječavanje cjenovnog rata bilo bi lako kad bi bilo moguće pokazati dobrobiti mira. Nažalost, ratni veterani koji su sumnjičavi jedni prema drugima vjerojatno se neće jednostrano razoružati. Stoga je "vodstvo u cijenama" jedan od načina da se smanji konkurencija cijena u cijeloj industriji. Lideri cijena imaju tendenciju steći reputaciju izbjegavanja smanjenja cijena kao načina za dobivanje tržišnog udjela i brzog i odlučnog odgovora na smanjenje cijena od strane otpadničkih tvrtki. Voditelji cijena smatraju se vjerodostojnim provoditeljima režima cijena na temelju njihove strukture troškova, strateških stavova ili osobnih karakteristika svojih službenika. Međutim, upozoravamo da obrazac disciplinskih poteza može privući nepoželjan regulatorni nadzor; tvrtke bi trebale pažljivo razmotriti mogu li se njihovi pokušaji obnašanja vodstva protumačiti kao antikonkurentski.

Ratovi cijenama su životna činjenica - bez obzira govorimo li o brzom svijetu "proizvoda znanja", marketingu internetskih uređaja ili mirnom, tradicionalnom poslovanju s aluminijskim odljevcima. Ako trenutno niste u bitki, vjerojatno ćete uskoro biti, tako da nikada nije prerano za pripremu.

## 6. ZAKLJUČAK

Ratovi cijenama predstavljaju složene strategije koje poduzeća primjenjuju kako bi osvojila ili zadržala tržišni udio i utjecaj, stvarajući pritisak na konkurente i kreativno preoblikujući dinamiku potražnje i ponude.

Uzroci ratova cijenama su višestruki i često proizlaze iz želje za dominacijom na tržištu. Konkurenti se često suočavaju s pritiskom da prilagode cijene kako bi privukli potrošače, stvarajući tako cikluse agresivnih marketinških taktika koje često rezultiraju smanjenim maržama i povećanim rizicima za poslovanje. Stvaranje strategija koje se fokusiraju na niže cijene, dodatne pogodnosti ili inovacije može biti ključno za uspeh u ovim situacijama.

Međutim, važno je istaknuti da dugoročno vođenje ratova cijenama može imati ozbiljne posljedice na dugoročnu održivost poslovanja. Neprekidno smanjenje cijena kako bi se nadmašili konkurenti može dovesti do potkopavanja kvaliteta proizvoda ili usluga, čime se ugrožava ugled brenda i lojalnost kupaca. Također, agresivno snižavanje cijena može imati negativan utjecaj na marže, što može ograničiti sposobnost poduzeća da investira u istraživanje i razvoj te inovacije.

Zaključno, ratovi cijenama reflektiraju dinamičnu prirodu modernog poslovnog okruženja. Oni su dvostruki mač, pružajući mogućnost osvajanja većeg tržišnog udjela i privlačenja potrošača, ali istovremeno nose i rizike koji mogu ugroziti dugoročni uspeh poduzeća. Stoga, ravnoteža između konkurentne strategije, očuvanja kvaliteta i održivosti poslovanja ključna je kako bi se izbegle negativne posljedice ratova cijenama i postigao stabilan i prosperitetan status na tržištu.

U današnjem globaliziranom poslovnom svetu, gdje potrošači imaju sve više opcija i informacija, poduzeća se suočavaju s pritiskom da neprestano prilagođavaju svoje strategije kako bi ostala relevantna. Ratovi cijenama često nisu samo puka utrka prema dnu, već su i rezultat potrebe za inovacijama, poboljšanjem vrijednosti za potrošače te prilagodbom brzim promjenama tržišnih uvjeta.

Učinci ratova cijenama se također osjećaju na razini šire ekonomije. Dok se kratkoročno mogu ostvariti dobitci za potrošače zbog nižih cijena, dugoročno može doći do nestabilnosti tržišta, smanjenja profitabilnosti poduzeća i mogućeg gubitka radnih mjesta. Nadalje, ratovi cijenama mogu doprinijeti iskrivljavanju tržišne konkurencije, potiskujući manje igrače i podrivajući inovativnost.

Stoga, regulatorne agencije i institucije imaju važnu ulogu u nadgledanju i kontroliranju ratova cijenama kako bi osigurale poštenu konkurenciju i zaštitile interese potrošača. Propisi koji ograničavaju zloupotrebu dominirajuće tržišne pozicije ili kartelnih praksi mogu biti ključni za održavanje ravnoteže između zdrave konkurencije i očuvanja ekonomske stabilnosti. Ratovi cijenama su neodvojiv dio dinamičnog poslovnog svijeta u kojem se poduzeća natječu za pažnju potrošača. Ključ je u tome da poduzeća pažljivo balansiraju između agresivnih cjenovnih strategija i dugoročne održivosti. Pored toga, regulatorni okviri trebaju podržati poštenu konkurenciju kako bi se osigurali optimalni uvjeti za tržišno funkcioniranje, koristeći prednosti ratova cijenama kako bi se stvorila veća vrijednost za potrošače, poslovni ekosustav i društvo u cjelini.

## LITERATURA

1. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY
2. Amit, R. and Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
3. Baban, Lj. (1991). *Tržište*. Zagreb: Školska knjiga
4. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
5. Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., Gutiérrez, L. J. (2013), "Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach", *British Journal of Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 571 – 591. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x>
6. Bhattacharya, R., 1996. *Bankruptcy and Price Wars*. Working Paper, University of Melbourne.
7. Bilen, M. (2002). *Tržišta proizvođača i usluga*. Zagreb: Mikrorad d.o.o
8. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., 1996. *Economics of Strategy*. Wiley, New York
9. Busse, M.R., 2000. *Firm Financial Conditions and Airline Price Wars*. Working Paper, Yale School of Management, New Haven, CT
10. Chen, E. L., Katila, R., McDonald, R., Eisenhardt, K. M. (2010), "Life in the fast lane: origins of competitive interaction in new vs. established markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 13, pp. 1527 – 1547. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.894>
11. Choucri, N., North, R.C., 1972. In search of peace systems: Scandinavia and the Netherlands, 1870–1970. In: Russett, B. Ž . Ed. , *Peace, War, and Numbers*. Sage, San Francisco, CA
12. Coyne, K.P. (1986), "Sustainable competitive advantage-what it is and what it isn't", *Business Horizons*, Vol. 29 No. 1, pp. 54-61.
13. Deneckere, R.J., Kovenock, D., 1992. A model of price leadership based on consumer loyalty. *Journal of Industrial Economics* 40, 147–155.



14. Doving, E. and Gooderham, P.N. (2008), "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices", *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 8, pp. 841-857.
15. Eisenhardt, K. M. & Martin, M., 2000. Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121
16. D'Aveni, R. A., 1994. *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: Free Press
17. Gayatri, D. (2004), "Burger King: Revitalizing the Brand," ECCH Collection, ICFAI Business School Case Development Centre, Hyderabad, India
18. Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. (2006), *Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage*, Oxford University Press, New York
19. Godfrey, P.C. and Hill, C.W.L. (1995), "The problem of unobservables in strategic management research", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 7, pp. 519-533
20. Grant, R. M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., New York
21. Griffith, D.E., Rust, R.T., 1997. The price of competitiveness in competitive pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, 109–116
22. Guiltinan, J.P., Gundlach, G.T., 1996. Aggressive and predatory pricing: A framework for analysis. *Journal of Marketing* 60, 87–92.
23. Heil, O. P., & Helsen, K. (2001). Toward an Understanding of Price Wars: Their Nature and How They Erupt. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), 83-98. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00033-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00033-7)
24. Ferenčak, I. (2003). *Počela ekonomike*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijek
25. Karić, M. (2010) *Mikroekonomika*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
26. Kauper, T.E., (1996). "The Problem of Market Definition Under EC Competition Law", in B. Hawk (ed.), *International Antitrust Law and Policy*, London: Sweet and Maxwell
27. Horowitz, I., (1981) "Market Definition in Antitrust Analysis: A Regression-based Approach", *Southern Economics Journal*, Vol. 48, pp. 1-16.

28. Levy, J., 1989. The causes of war: A review of theories and evidence. In: Tetlock, P.E., Husbands, J.L., Jervis, R., Stern, P.C. Eds. , Behavior, Society and Nuclear War Vol. 1, Oxford Univ. Press, Oxford
29. Markides, C., 2001. Strategy as balance: from "either-or" to "and", Business Strategy Review, 12: 3, pp. 1-10
30. Mansfield, E.D., 1992. The concentration of capabilities and the onset of war. Journal of Conflict Resolution 36, 3–24
31. Markides, C. (2000), "Cross talk: strategy and management: constantinos markides discusses strategic innovation, an interview by Peter Mang", European Management Journal, Vol. 18 No. 4, pp. 357-366.
32. Makhija, M., 2003. Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence by Czech privatization, Strategic Management Journal, 24, pp. 433-451
33. Madsen, T. L., Leiblein, M. J. (2015), "What factors affect the persistence of an innovation advantage?", Journal of Management Studies, Vol. 52 No. 8, pp. 1097 – 1127. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12154>
34. Morris, J.R., and Mosteller, G. R. (1991) "Defining Markets for Merger Analysis", Antitrust Bulletin, Vol. 36, No. 3 (Fall), pp. 599-640.
35. O'Shannassy, T. (2008), "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: improving understanding of an important strategy construct", Journal of Strategy and Management, Vol. 1 No. 2, pp. 168-180.
36. Obłój, K. (2007), Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
37. Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990. The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68: 3, pp. 79-91
38. Peteraf, M. A., 1993. the cornerstone of competitive advantage. Strategic Management Journal, 14: 179-191
39. Porter, M. E., 1980. Competitive strategy, Free Press: New York
40. Powell, T.C. (2001), "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
41. Pindyck R.S., Rubinfeld, D.L. (2005) Mikroekonomija. Zagreb: Mate

42. Rao, A.R., Bergen, M.E., Davis, S., 2000. How to fight a price war. *Harvard Business Review* 78, 107–116
43. Ramaswamy, V., Gatignon, H., Reibstein, D.R., 1994. Competitive marketing behavior in industrial markets. *Journal of Marketing* 58, 45–55
44. Robinson, W.T., 1988. Marketing mix reactions to entry. *Marketing Science* 7, 368–385
45. Rumelt, R. P., 1991. The evaluation of business strategy. In: Mintzberg, H., *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, pp. 52-59.
46. Rindova, V. & Fombrun, C., 1999. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions, *Strategic Management Journal*, 20, 691-710
47. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. (2010) *Ekonomija*. Zagreb: Mate.
48. Saeed, M. M., Arshad, F. (2012), "Corporate Social Responsibility as a competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 219 – 232. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2012.19>
49. Schunk, H., 1999. The evolution of competitive interaction. Working Paper, University of Mainz.
50. Scherer, F.M., Ross, D., 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3rd edn. Houghton Mifflin Company, Boston, MA
51. Sirmon, D. G, Hitt, M. A., Arregle, J.-L. (2010), "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 13, pp. 1386 – 1409. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.893>
52. Sigalas, C., Pekka-Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), "Developing a measure of competitive advantage", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342
53. Simon, H. (2013). *Preisheiten - Alles, was Sie über Preise wissen müssen*. Frankfurt: Campus
54. Simon, H., 1989. *Price Management*, North-Holland, Amsterdam, Netherlands

55. South, S.E. (1981), "Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1 No. 4, pp. 15-25.
56. Stigler, G., 1982. "The Economists and the Problem of Monopoly", *American Economic Review*, Vol. 72 (May)
57. Tirole, J., 1990. *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press, Cambridge, MA.
58. Zahra, S. and Covin, J. (1993), "Business strategy, technology policy, and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 6, pp. 451-478
59. Zott, C. and Amit, R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 1, pp. 1-26
60. Werden, G.J., 1981. "The Use and Misuse of Shipments Data in Defining Geographic Markets", *Antitrust Bulletin*, Vol. 26, No. 4 (Winter), pp. 719-737

## POPIS SLIKA

Slika 1 Prikaz krivulje na kompetitivnom tržištu<sup>10</sup>

Slika 2 Novi model konkurentske strategije i čimbenici koji utječu na njegov put ka postizanju superiornih razina performansi<sup>14</sup>

Slika 3 Ukupni, granični i prosječni prihod savršenog konkurenta<sup>22</sup>

Slika 4 Prirodni monopol<sup>25</sup>

Slika 5 Usporedba monopolistički i savršeno konkurentne ravnoteže<sup>32</sup>

