

Mr Milan Kostić*

STRATEŠKO PONAŠANJE PREDUZEĆA NA OLIGOPOLSKOM TRŽIŠTU

Apstrakt: Proučavanje ponašanja preduzeća na oligopolskom tržištu je veoma složen problem. Polazeći od nekih osnovnih postulata teorije igara, rad objašnjava različite oblike strateškog ponašanja preduzeća na oligopolskom tržištu počevši od pretnji, preko sprečavanja ulaska novih kompanija, pregovaranja i saradnje, pa sve do povezivanja kompanija.

Poseban naglasak u radu je dat osnovnim faktorima koji utiču na izbor odgovarajuće strategije preduzeća na oligopolskom tržištu, a u te faktore ubrajamo: starost grane u kojoj se posluje, karakteristike proizvoda koji se proizvode i prodaju, veličinu ulaznih i izlaznih barijera i položaj preduzeća na konkretnom tržištu.

Ključne reči: oligopol, strateško ponašanje, pretnje, sprečavanje ulaska, pregovaranje, saradnja, povezivanje, faktori strateškog ponašanja.

STRATEGIC BEHAVIOUR OF THE COMPANIES ON OLIGOPOLISTIC MARKET

Abstract: Examining of the firm's behaviour on oligopolistic market is very difficult problem. Starting from some basic postulates of game theory, the article explains different types of firm's strategic behaviour on oligopolistic market, beginning from the threats, over the obstruction of new company entry, negotiation and cooperation, to the connection of companies.

Special emphasis in the article is on basic factors which influence on the firm's choice of the appropriate strategy on oligopolistic market. These factors are: age of the industry in which company works, characteristics of goods, dimension of the entry and exit barriers and company's position on the concrete market.

Key words: oligopoly, strategic behaviour, threats, obstruction of entry, negotiation, cooperation, connection, factors of strategic behaviour.

JEL Classification: D43

* Ekonomski fakultet - Kragujevac

Uvod

U savremenoj privredi oligopol je najčešće susretana tržišna forma u kojoj konkuriše mali broj preduzeća i gde je ulazak novih konkurenata ograničen postojanjem velikih ulaznih barijera. Postojanje malog broja preduzeća koja posluju u uslovima relativno zatvorenog tržišta zahteva od preduzeća strateško promišljanje i povlačenje strateških poteza. Na oligopolskom tržištu odluke preduzeća utiče na poslovanje njegovih konkurenata, tako da ono prilikom odlučivanja mora voditi računa o tome kakvu će posledicu ta odluka ostaviti na njegove konkurente i kakav će biti njihov odgovor. Napred iznete konstatacije govore o složenosti poslovanja na oligopolskom tržištu.

1. Neophodnost strateškog promišljanja preduzeća na oligopolskom tržištu

Strateško promišljanje i ponašanje kompanija svoje osnove vuče iz teorije igara. Ova teorija je razvila bogat analitički aparat za proučavanje ponašanja ekonomskih subjekata, naročito na oligopolskom tržištu. Ovakav analitički aparat dao je drugačije odgovore na pitanje ponašanja ekonomskih subjekata u odnosu na teorije koje su joj prethodile (Stojanović, 2005., str. 122).

Terija igara je omogućila kvalitetnu i veoma suptilnu analizu strateških situacija koje se baziraju na dva osnovna principa:

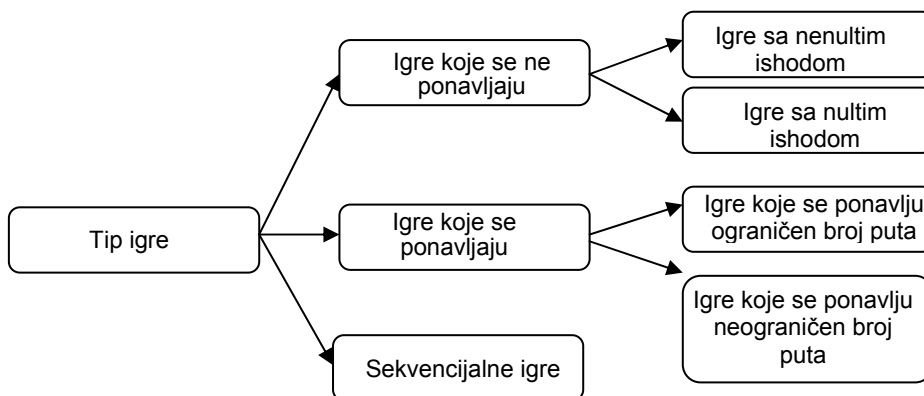
1. Svaki subjekt odlučivanja, u toku procesa odlučivanja, mora da uzme u obzir *moгуće reakcije* ostalih tržišnih subjekata. Na taj način prilikom povlačenja svojih poslovnih poteza on vodi računa o tome kako će konkurenti reagovati na njegove akcije.

2. Svaki subjekt procesa odlučivanja se *ponaša maksimalno racionalno* nastojeći da ostvari za sebe najpovoljniji ishod. Ovaj princip u svremenoj bihejviorističkoj teoriji je često kritikovan jer je u savremenim uslovima teško naći racionalnu osobu. Obzirom da firme vode ljudi postavalja se pitanje racionalnosti i samih firmi.

Ova dva principa govore da svaki igrač u procesu donošenja odluka mora racionalno da predviđa ponašanje ostalih učesnika u igri nastojeći da svojim akcijama ostvari najpovoljniji ishod za sebe.

Sve igre možemo podeliti na nekooperativne i kooperativne, zatim igre koje se ne ponavljaju i igre koje se ponavljaju, pa igre koje se igraju konačan broj puta i igre koje se igraju beskonačan broj puta i na kraju igre kod kojih protivnici istovremeno povlače svoje poteze i igre gde se neizmenično povlače potezi konkurenata (sekvencijalne igre). Sledeći grafik daje slikoviti prikaz svih vrsta igara.

Slika 1: Klasifikacija igara



Bez obzira o kojoj se igri radi, najvažniji element svake igre jeste strateško promišljanje prilikom donošenja odluka. Strateško promišljanje je naročito bitno za igre koje se ponavljaju neograničen broj puta. Te igre su karakteristične za savremene uslove privređivanja na oligopolskom tržištu i njihova suština je u tome da preduzeća iznova i iznova jedno drugom konkurišu.

Strateško promišljanje podrazumeva da preduzeće razume poziciju konkurenta i da je sposobno da predvidi njegove moguće reakcije. Prilikom ovakvog promišljanja preduzeće treba da pođe od činjenice da je njegov konkurent racionalan. Pretpostavka o racionalnosti konkurenata je veoma bitna, ali se uglavnom ne uvažava. To je razlog zbog čega preduzeća donose pogrešne strateške odluke. Pogrešno odlučivanje je često produkt činjenice da se

konkurent potcenjuje. Adekvatna procena ponašanja konkurenata je i kod najjednostavnijih igara veoma komplikovana, jer ponašanje konkurenata zavisi od toka igre, od toga koliko dugo preduzeće postoji, kakav je njegov ugled i sl., što sve komplikuju proces donošenja strateških odluka.

Dešava se da menadžeri koji vode preduzeća nisu racionalni, tako da su učesnici u igri (preduzeća), neracionalni subjekti igre. Ovo je naročito karakteristično za situaciju ulaska novih konkurenata na tržište. Tada preduzeća starosedeooci mogu da ispune svoje pretnje čak i da im one ne idu u korist. Međutim, savremeni uslovi poslovanja primoravaju privredne subjekte da se maksimalno racionalno ponašaju sa raspoloživim informacijama i da donose odluke koje maksimiziraju njihovo plaćanje. Svaka ishitrena i neracionalna odluka može skupo da košta preduzeće, a cena koja se plaća za tu neracionalnost, jeste gubitak ili čak zatvaranje samog preduzeća.

Iz strateškog promišljanja prizilazi strateško ponašanje i strateški potezi kompanija. Strateško ponašanje je takvo povlačenje poteza od strane preduzeća, kada ono utiče na konkurente da se ponašaju onako kako to njemu odgovara. Svaki potez koji povlači preduzeće naziva se strateški potez. Scenario strateških poteza preduzeća utiče na očekivanja koja imaju konkurenti, a ta očekivanja u velikoj meri utiču na njihovo ponašanje. Iz toga sledi da strateški potezi preduzeća preko očekivanja utiču na ponašanje konkurenata tako što ga ograničavaju (Pindyck, S., R., and Rubinfeld, L., D., 2005., str. 491).

Strateško ponašanje kompanija na oligopolskom tržištu ostvaruje se preko sledećih strateških aktivnosti, odnosno poteza:

1. Pretnje, obavezivanje i poverenje u akcije konkurenata;
2. Sprečavanje ulaska;
3. Pregovaranje i saradnja između kompanija i
4. Povezivanje kompanija.

2. Pretnje, obavezivanje i poverenje u akcije konkurenta

Strateško ponašanje preduzeće može da se sprovodi kroz pretnje, koje će biti usmereni konkurentima kako bi se oni ponašali u skladu sa željama samog preduzeća. Upućena pretnja utiče na izbore konkurenta, tako što ih ograničava. Da bi pretnja bila ozbiljno shvaćena, mora da bude i verovatna, što znači da za sobom povlači i obavezu da se ostvari. Prazne pretnje ne utiču na ponašanje

konkurenta. One mogu samo trenutno da izbace iz ravnoteže konkurenta i da ga zbune, ali dugoročno ne utiču na njegove strateške izbore.

Kao što je navedeno, da bi neka pretnja bila verovatna, preduzeće svojim ponašanjem mora da se obaveže da će da je ispuni. Obavezivanje je u velikoj meri povezano i sa poverenjem koje konkurenti imaju prema preduzeću da će da ispuni svoju pretnju. Poverenje je najčešće bazirano na ugledu, koji ima preduzeće. Ugled preduzeće stiče na osnovu ponašanja koje je imalo u prošlosti, ili na osnovu ličnog utiska koji menadžment konkurenta ima o njemu.

Ponašanje preduzeća u prošlosti igra značajniju ulogu u proceni njegovog budućeg ponašanja. Ako je preduzeće u prošlosti ispunjavalo svoje pretnje, sasvim je očekivano da će to raditi i u budućnosti. Ponašanje koje se ponavljalo u prošlosti, uglavnom se ponavlja i u budućnosti. Preduzeće na taj način stvara sopstveni ugled, koji može da utiče na ponašanje njegovih konkurenata. Ako konkurent smatra da je menadžment preduzeća iracionalan i nepredvidiv, pretnja može biti ispunjena i ako je na štetu samog preduzeća. Zbog te iracionalnosti, konkurenti se ne upuštaju u akcije koje mogu da isprovociraju preduzeće.

Primer ponašanja u kome preduzeće ispunjava svoje pretnje i konkurenti to uvažavaju, može se prikazati preko strategije prvog ulaska na lokalna tržišta maloprodajnih diskonta u SAD. Wal-Mart Stores Inc. je izuzetno uspešan u poslu maloprodajnih diskonta. Njegov uspeh je još veći ako se uporedi sa uspehom drugih kompanija koje pripadaju istom sektoru. Naime, tokom sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog veka većina velikih kompanija koje posluju u oblasti diskontne trgovine SAD-a, kao što su King's, Korvette's, Mommoth Mart, Woolco, su bankrotirale. Razlog tome leži u činjenici da je konkurencija između maloprodajnih diskonata na teritorijama velikih gradova bila velika. Diskontne trgovine otvorene u velikim mestima i gradovima konkurisale su jedna drugoj, što je izazivalo snižavanje cena i profitnih stopa. Kompanije iz ove oblasti su imale nižu cenu od običnih robnih kuća, jer su se oslanjale na svoju veličinu, jednostavnost i visok obrt zaliha. U to vreme raširen je bio stav da diskonti mogu uspeti samo u velikim gradovima sa preko 100.000 stanovnika. Međutim, Wal-Mart Stores je smatrala da je to mišljenje pogrešno, pa je krenula sa otvaranjem radnji i u manjim gradovima SAD, gde je jedino bilo moguće postojanje jednog velikog diskontnog prodavca.

Ova strategija im je donela opstanak i razvoj onda kada su drugi propadali. Nakon uspeha Wal-Mart Stores i drugi prodavci su poželeli da uđu u na tržišta manjih gradova. Međutim, pretnja od već izgrađenog imidža Wal-Mart Stores,

kao prepoznatljive trgovine u malim mestima i činjenice da ova trgovina ima agresivan nastup na malim tržištima, sprečila je ulazak drugih konkurenata. Ona je izgradila ugled onog koji prvi ulazi na malo tržište što je stvorilo određeni strah kod rivala. Dok su drugi diskontni lanci propadali, Wal-Mart je nastavljao sa svojim rastom. Od 1976. godine i 153 radnje narastao je na 1009 radnji u 1986. godine, 1800 u 1993. i čak 2454 radnje u SAD-u i 729 radnji u svetu 1999. godine kada je ostvario i profit od 138 milijardi dolara što je ogroman uspeh za kompaniju koja posluje u oblasti gde većina konkurenata propada (Pindyck, S., R., and Rubinfeld, L., D., 2005., str. 495-496).

3. Sprečavanje ulaska

Jedan od veoma značajnih oblika strateškog ponašanja preduzeća na ograničenom tržištu, jeste i sprečavanje ulaska potencijalnih konkurenata. Sprečavanje ulaska se ostvaruje preko ulaznih barijera, koje su produkt prirode poslovanja u nekoj grani i preko svesno smišljenih akcija postojećih konkurenata.

Ulazne barijere predstavljaju značajan izvor monopolske moći i monopolskog profita preduzeća. Mogu nastati iz različitih razloga, a najčešće su produkt prirode posla i dostignutog nivoa razvijenosti grane, privrede i celog društva. Neke od najčešćih barijera su:

1. Ekonomija obima. Ova barijera podrazumeva situaciju u kojoj je, zbog karakteristika proizvodnog procesa, neophodna velika količina početnog kapitala da bi se pokrenula proizvodnja i izgradili kapaciteti koji će obezbediti optimalnu i ekonomski isplativu proizvodnju. Ovo je najčešći slučaj u infrastrukturnim delatnostima, auto industriji, telekomunikacijama, hemijskoj industriji i sl.

2. Raspoloživost prirodnih resursa. Firme koje već koriste prirodne resurse poseduju stratešku prednost u odnosu na potencijalne konkurente. Primer delovanja ove barijere vezan je za rudarstvo, energetiku i industriju građevinskog materijala.

3. Manjak raspoloživog kapitala. Ova barijera ukazuje na nemogućnost da se zbog nerazvijenog finansijskog sektora u nekoj zemlji prikupi dovoljna količina kapitala potrebnog za pokretanje ekonomske aktivnosti i ulazak na novo tržište. To je karakteristično za zemlje u tranziciji kao što je Srbija

(Begovć, B., et al, 2002., str. 68-69). Ova barijera je naročito interesantna za aktivnosti gde se ulaganja ne mogu uopšte ili nekoj bližoj budućnosti povratiti, kao što su ulaganja u istraživanje i razvoj. Kapital je neophodan ne samo za kupovinu osnovnih sredstava, istraživanje i razvoj već i za kreditiranje kupaca, zalihe i pokriće početnog gubitka. Potreba za ulaganjem ogromnih finasijskih sredstava kako bi se ušlo u proizvodnju nekog proizvoda (npr. personalnih računara, automobila, aviona i sl.) ograničava broj potencijalnih konkurenata, pa zbog toga na današnjem nivou tehničko-tehnološkog razvoja i stepena razvijenosti finasijskog sektora ovim delatnostima može da se bave samo nekoliko velikih svetskih firmi (Porter, E., M., 2008., str 28).

4. Patenti i licence. Posedovanje neke ekskluzivne inovacije pruža prednost nad postojećim, ali i obezbeđuje barijeru od ulaska novih konkurenata.

5. Diferencijacija proizvoda. Barijera za ulazak novih konkurenata može biti i diferencijacija proizvoda koja dovodi do identifikacije i vezivanja potrošača za neku robnu marku. Da bi se ona prevazišla, od novih konkurenata se zahteva veliko ulaganje u diferencijaciju sopstvenih robnih marki kako bi se ostvarila identifikacija i vezanost za nju. Neke od aktivnosti preko kojih se ostvaruje viši stepen diferencijacije i identifikacije sa konkretnom robnom markom su postprodajne usluge, neke posebne karakteristike proizvoda i sl. Ova barijera je naročito velika u sektoru proizvodnje bezalkoholnih pića, pružanja računovodstvenih i drugih konsultantskih usluga i sl. (Porter, E., M., 2008., str 28).

6. Troškovna inferiornost novih konkurenata. Kompanije koje posluju u nekom sektoru uživaju troškovne prednosti koje novim konkurentima nisu dostupne bez obzira na veličinu proizvodnje, odnosno ekonomiju obima. Prednosti koje na ovaj način mogu da steknu kompanije proizilaze iz efekta krive učenja, sirovina i imovine kupljene pre inflacije, državnih subvencija i povoljne lokacije. U ovu barijeru ulaska mogu da se uključe i napred pomenute barijere vezane za raspoloživost prirodnih resursa, patente i licence (Porter, E., M., 2008., str 28).

7. Pristup distributivnim kanalima. Novi konkurent kada ulazi na neko tržište suočava se sa problemom obezbeđivanja kanala distribucije za svoje proizvode. Novi proizvod mora da istisne sa police druge slične proizvode koji se tu već nalaze. Što su postojeći distributivni kanali ograničeniji, odnosno što su ih postojeći konkurenti više zauzeli to će i ulazak novih konkurenata biti teži. Često ova barijera može biti toliko visoka da novi konkurent, da bi je

prevazišao, mora da izgradi sopstveni distributivni kanal (Porter, E., M., 2008., str 29).

8. Državna politika. Država, svojom politikom, može da ograniči ili čak spreči ulazak novih konkurenata. Ona to čini preko instrumenata kao što su zahtevi za posedovanje licence ili ograničavanje pristupa sirovinama. Takođe, značajne ulazne barijere koje kreira država mogu biti i ekoliški standardi vezani za zaštitu zemljišta, vode i vazduha, kao i propisi vezani za bezbednost upotrebe proizvoda (Porter, E., M., 2008., str 29).

9. Posebnu vrstu prepreka čini problem informisanosti potencijalnih konkurenata. Nepoznavanje informacija o mogućnostima i tehnologiji proizvodnje, kanalima prodaje, mogućnostima snabdevanja sredstvima za proizvodnju i sl., mogu da otežaju ulazak novih kompanija. Ovo naročito dobija na značaju u savremenim uslovima privređivanja kada su promene česte, brze i nepredvidive, a proizvodnja izuzetno kompleksna (Stojanović, I., 1996., str. 151). U uslovima postojanja velikog broja medija ovo zvuči paradoksalno, ali je tako. Informacije koje obezbeđuje povlašćeni položaj neke kompanije, a vezane su za tehnologiju proizvodnje, kanale distribucije i sl., ostaju nedostupne ne samo za postojeće već i za potencijalne konkurente.

Pored ovakvih, na oligopolskom tržišti se javljaju i barijere koje su produkt smišljenih akcija postojećih preduzeća. Preko njih ona, na jedan strateški način, sprečavaju ulazak novih konkurenata.

Najbolji način sprečavanja konkurenata da uđu u granu, jeste stvaranje slike da je ulazak u granu neprofitabilan. Takvu sliku preduzeća stvaraju preduzimanjem niza aktivnosti od kojih je određivanje izuzetno niskih cena, najčešća. Pretnja snižavanjem cena mora biti uverljiva. Jedino tada potencijalni konkurenti neće ući u granu. Da bi pretnja bila uverljiva, potencijalni konkurenti moraju da veruju da će postojeće preduzeće ispuniti pretnju i da će se pomiriti sa gubitkom koji će ostvariti u sadašnjem periodu zarad dovoljno velikog profita u budućnosti.

Na akciju snižavanja cena mogu se odlučiti i sva preduzeća u grani. Nekada je i potrebna zajednička akcija, da bi efekat odvracanja bio jači. Tada svi konkurenti u grani snižavaju cene istovremeno, s tim da jedno preduzeće, koje predstavlja lidera, predvodi tu akciju, tako što prvo snižava cenu i definiše nivo do koga će ići. Kao što postoji signalizacija u podizanju cena postoji i signalizacija u snižavanju cena. Ovakvo formirane cene nazivaju se *predatorske cene*. *Predatorske cene* mogu biti na takvom nivou da ne pokrivaju čak ni

troškove proizvodnje i prodaje konkretnih proizvoda. U takvoj situaciji očekuje se da će nakon odvratanja novih konkurenata gubitak biti pokriven cenama koje će biti na približno monopolskom nivou.

Raspoloživost finansijskih sredstava igra važnu ulogu u sprečavanju ulaska novih konkurenata na napred pomenuti način. Ako postojeća preduzeća poseduju dovoljno velike finansijske resurse da uđu u akciju snižavanja cena ispod nivoa troškova, ona će to i uraditi. Da li će pretnja biti samo verbalna ili će biti praćena akcijom, u velikoj meri zavisi i od finansijske snage budućih konkurenata. U nekim situacijama konkurent je toliko ekonomski snažan, da je njegov ulazak teško sprečiti.

Delovanje konkurenata na oligopolskom tržištu može biti i preko formiranja lobi grupa, koje će preko definisanja regulative uticati na podizanje barijera za ulazak novih konkurenata. Državna regulativa može da predstavlja ogromnu barijeru u oblastima kao što su bezbednost proizvoda i pogona, testiranje proizvoda ili zaštita životne sredine. Postojeći konkurenti svesno lobiraju kod političkog faktora kako bi on doneo odluke koje idu u prilog odbrane njihove pozicije, a tiču se definisanja standarda i procedura koje treba obaviti kod uvođenja novog proizvoda na tržište i pokretanja njegove proizvodnje (Porter, E., M., 2007., str 485).

Postojeći konkurenti mogu vršiti pritisak na kanale prodaje ili nabavke da ne prihvate novog konkurenta. Takođe, mogu da povećaju ulaganja u publicitet, diferencijaciju proizvoda kako bi na taj način ostvarili veću vezanost potrošača za njihov proizvod i onemogućili ulaz novih konkurenata (Stojanović, I., 1989., str. 489).

Veoma značajan strateški potez u sprečavanju ulaska novih konkurenata jeste neprekidno inoviranje samog proizvoda i procesa njegove proizvodnje. Jedan od dobrih primera sprovođenja ove strategije sprečavanja ulaska sprovodi se na tržištu jednokratnih pelena u SAD (Pindyck, S., R., and Rubinfeld, L., D., 2005., str. 501-502). Više od jedne decenije na tržištu pelena u SAD-u dominiraju dva proizvođača: Procter & Gamble sa oko 50-60% tržišnog učešća i Kimberly-Clark sa 30%. Druga preduzeća nisu mogla da uđu na ovo tržište čiji je godišnji potencijal 4 milijarde dolara. Razlog tome leži u neprekidnim inovacijama proizvodnje, koje u velikoj meri snižavaju troškove. Inovacije omogućavaju posotječim preduzećima proizvodnju velike količine pelena uz izuzetno niske troškove. Niski troškovi proizvodnje su osnovna barijera koja sprečava ulazak novih konkurenata u ovu granu. Novi konkurent koji želi da uđe na tržište mora da odvoji ogromna sredstva ne samo za izgradnju pogona

već i za istraživanje i razvoj, kako bi obezbedio značajnije snižavanje troškova. Ulazak na tržište bi bio profitabilan jedino ako bi postojeća preduzeća prestala sa inovacijama, što nije realno očekivati.

Prilikom očuvanja postojeće pozicije, preduzeća moraju voditi računa o odnosu između koristi i troškova od očuvanja postojeće situacije na tržištu. Nisu retki slučajevi kada preduzeće odluči da ne uđe u borbu, jer troškovi prevazilaze koristi od očuvanja postojeće pozicije (Stojanović, I., 1996., str. 152).

Postoje situacije kada postojeća preduzeća na oligopolskom tržištu dozvoljavaju ulazak novih konkurenata. To se dešava najčešće onda kada je nov konkurent mali, odnosno, kada nema ambicije veće od autsajdera. Starim preduzećima se može isplatiti ulazak novog preduzeća zbog postojanja izraženih fluktuacija privredne aktivnosti, koje su karakteristične za granu (Stojanović, I., 1996., 152). Manji konkurent je taj koji te fluktuacije ispravlja i daje ponudi određenu dozu stabilnosti i prilagodljivosti.

U nekim situacijama novi ulaz odgovara samo nekim od postojećih kompanija. To je na primer, vezano za Štackelbergov duopol. Satelit u ovom dupolu može da bude zainteresovan za promenu lidera. Satelit možda želi da novi konkurent postane lider i da se njegova satelitska pozicija popravi. Može doći i do udruživanja satelita sa novim konkurentom protiv lidera. Sve ovo govori da ulaz na oligopolsko tržište u velikoj meri zavisi i od odnosa između postojećih konkurenata i njihovih namera (Stojanović, I., 1989., str. 489).

Kao i postojeći tako i novi konkurenti moraju da se ponašaju strateški. Oni moraju voditi računa o imidžu i ugledu kompanija koje posluju u grani. Ako je prethodna praksa pokazala da su kompanije koje već posluju u grani spremne da preduzmu akciju da bi sačuvale postojeću poziciju, to će činiti i u budućnosti. Ovo govori da ugled i reputacija preduzeća zavise od toga šta je ono radilo u prošlosti i da li je ispunjavalo svoje pretnje i preduzimalo protivudare. Svako preduzeće mora da upozori svoje potencijalne konkurente da će delovati i izvršiti protivudar onda kada oni pokušaju da uđu na tržište. Ovakva signalizacija treba da bude stalna i da se sprovodi preko svih raspoloživih kanala, kao što su saopštenja za javnost, stručne publikacije, distributeri i kupci (Porter, E., M., 2007., str 486).

Veoma je značajno i da potencijalni konkurent proceni svoje potencijale pre ulaska u granu, odnosno da proceni: da li raspolaže dovoljno velikim kapacitetima da uđe u *rat* cena ili neki drugi oblik konkurencije. To zavisi od niza faktora ko što su: finansijska moć preduzeća, struktura postojećih poslova i

sl. Ako preduzeće posluje uspešno i postojeći poslovi donose dobre prinose koji mogu da pokriju ulazak i borbu za novo tržište, može se očekivati da će na to tržište i ući. Naravno, ulazak zavisi i od potencijalne mogućnosti preduzeća da ostvari uspeh na novom tržištu. Ako je uspeh izvestan, a buduća zarada velika, potencijalni konkurent će se opredeliti za ulazak, bez obzira na veličinu ulaznih barijera. Ovo je interesantno za grane gde se veliki profiti ostvaruju dugi niz godina, kao što je industrija nafte i farmaceutska industrija. Mogućnost ostvarivanja velikih profita u ovim granama privlači mnoge firme da investiraju ogromna sredstva u ulazak, bez obzira na velike ulazne barijere i dobro pozicionirane konkurente. Tako je, na primer, Procter & Gamble ušao u farmaceutsku industriju. Međutim, mogućnost ostvarivanja velikog profita može da dovede do potcenjivanja troškova ulaska, što nije dobro za finansijski potencijal ulaznika (Porter, E., M., 2007., str 501-502).

Značajnu ulogu prilikom ulaza igra mesto koje će novi konkurent zauzeti i deo tržišta koji će osvojiti. Kroz ove elemente se može sagledati odnos koji će nastati na relaciji između postojećih i potencijalnih konkurenata (Stojanović, I., 1989., str. 493).

Gore pomenute činjenice govore, da se oko ulaska i sprečavanja ulaska novih konkurenata vodi igra u kojoj snaga pojedinačnih igrača, njihovi ekonomski potencijali, namere, ugled i sadašnji i budući položaj, igraju presudnu ulogu. Naravno ovu igru treba posmatrati kao sekvencijalnu tako da prvi potez može da odigra značajnu ulogu.

4. Pregovaranje i saradnja između konkurenata kao oblik strateškog ponašanja

Strateško promišljanje i strateško ponašanje može biti vezano i za saradnju između privrednih subjekata. Pregovaranje i saradnja privrednih subjekata na oligopolskom tržištu mogu se predstaviti kooperativnim igrama. Kod ovih igara moguć je dogovor između konkurenata. Saradnja koja se ostvaruje između konkurenata biće postojana jedino u slučaju ako konkurenti veruju jedan drugom da će se pridržavati dogovora.

Pregovaranje, dogovor i međusobna saradnja obezbeđuju rešavanje problema koji je u ekonomskoj teoriji poznat kao *dilema zatvorenika*. Pojam *dilema zatvorenika* je primer iz teorije igara i često se vezuje za ponašanje preduzeća na oligopolskom tržištu. Problem glasi: dva zatvorenika optužena su

za učešće u zločinu. Oni se nalaze u odvojenim ćelijama i ne mogu da komuniciraju. Od svakog pojedinačno se traži priznanje. Ako oba priznaju svaki od njih će dobiti kaznu od npr. šest godina. Ako nijedan ne prizna, optužnica teško može da dokaže zločin, tako da mogu očekivati kaznu od po tri godine. Međutim, ako jedan od zatvorenika prizna zločin, a drugi ne, onaj koji prizna dobiće kaznu od jedne godine zatvora, dok će drugi provesti u zatvoru deset godina. Ovu igru možemo prikazati preko sledeće matrice gde prva cifra u kvadratu pokazuje posledice odluke zatvorenika 1, a druga posledicu odluke zatvorenika 2.

Slika 2: Matrica igre dva zatvorenika

		Preduzeće 2	
		Priznati	Ne priznati
Zatvorenik 1	Priznati	6, 6	1, 10
	Ne priznati	10, 1	3, 3

U ovako datoj situaciji za svakog pojedinačno osumnjičenog je bolje da prizna. U najgorem slučaju može dobiti šest godina zatvora, a u najboljem jednu. Ako kojim slučajem ne prizna, on može očekivati kaznu od, čak deset godina. Napominjemo da između zatvorenika nema dogovora. Oni nemaju informacije o tome kako će onaj drugi da postupa. Čak i da znaju, pitanje je da li imaju poverenje u onog drugog da će da postupa onako kako se očekuje. Da su se kojim slučajem pre izvršenja zločina dogovorili da ako ih uhvati policija neće priznati zločin, postavlja se pitanje da li će se dogovora i pridržavati. Kada se zasebno saslušavaju logika ličnog interesa stupa na scenu i navodi ih da priznaju, tako da je saradnja između dvoje zatvorenika teško ostvariva. Saradnja je, sama po sebi individualno neracionalna (Mankiw, 2001.. str. 361).

Oligopolska preduzeća se često nalaze u *dilemi zatvorenika*, jer moraju uvek da odlučuju između dve generalne strategije. Na jednoj strani, da li da

konkurišu agresivno i pokušaju osvajanje što većeg tržišnog učešća ili da na drugoj strani, kooperiraju i pasivno konkurišu kako bi kroz prihvatanje koegzistencije sa konkurentima održali postojeće tržišno stanje. Ako preduzeća koegzistiraju i vode politiku pasivnog konkurisanja, zaradiće veći ukupan profit. Međutim, svako preduzeće ima podsticaj da promeni situaciju koegzistencije i agresivno konkuriše, kako bi na taj način ostvarilo veći pojedinačni profit. Koliko god da je međusobna saradnja poželjna, svako preduzeće brine, da u situaciji kada pasivno konkurišu i koegzistiraju, konkurenti mogu da promene politiku i kroz agresivnu konkurenciju preotmu deo tržišta. To je situacija kada se preduzeća nalaze u *dilemi zatvorenika* i ne veruju svojim konkurentima da će se držati dogovora ili pasivnog konkurisanja (Pindyck, S., R., and Rubinfeld, L., D., 2005., str. 456).

Međutim ako bi *dilema zatvorenika* bila jedina opcija na oligopolskom tržištu, ona bi naterala preduzeća da agresivno konkurišu i ostvaruju dugoročno niske profite. Kratkoročno se kroz oštru konkurenciju može ostvariti veliki profit, ali dugoročno ne. U igrama koje se neprekidno ponavljaju konkurent uvek može da odgovori. Za razliku od zatvorenika koji imaju pravo na samo jedan potez, preduzeća na oligopolskom tržištu, uglavnom, preduzimaju više poteza tokom svog poslovanja. Većina preduzeća određuje cenu i količinu ili neku drugu varijablu više puta, uz neprekidno posmatranje ponašanja konkurenata. Ovo ukazuje da kod oligopola, zbog toga što postoji mogućnost novog povlačenja poteza u određivanju cena, koordinacija i kooperacija mogu da nadvladaju konkurenciju, a da bi se to dogodilo, neophodno je da se ispune sledeći uslovi:

1. Da je u konkretnoj ekonomiji *antimonopolsko zakonodavstvo slabo* i da dozvoljava pregovaranje i sporazumevanje između konkurenata. Međutim, ovo nije slučaj u većini savremenih tržišnih ekonomija. Razvijene tržišne privrede imaju izgrađeno zakonodavstvo koje sprečava svaki oblik saradnje između konkurenata. Najbolji primer za to je privreda SAD-a u kojoj čak i telefonski razgovor između menadžera konkurentskih firmi, u kojem oni razgovaraju o cenama svojih proizvoda, može da bude predmet monitoringa Antimonopolske komisije (Mankiw, G., 2001., str. 367).

2. Da se radi o *starim granama* gde konkurenti posluju duži niz godina i gde se menadžeri međusobno poznaju. To su većinom grane metalnog i energetskog kompleksa koje su stare, proizvode relativno standardizovane proizvode u kojima se uslovi poslovanja nisu menjali duži niz godina, tako da je saradnju lakše ostvariti.

3. Da postoji *visok stepen poverenja između ekonomskih subjekata* koji se sporazumevaju i da veruju da će se suprotna strana pridržavati postignutog dogovora. Zbog nepostojanja poverenja mnogi pregovori nisu uspevali.

4. Da postoji *jaka sankcija za sve one koji prekrše dogovor*. Ono što drži konkurente u nekom dogovoru jeste i sankcija u slučaju da prekrše sporazum. Ako je ona dovoljno jaka, konkurenti se neće usuditi da izigraju sporazum, ali ako je slaba, konkurenti će imati motiva da napuste sporazumnju poziciju i *varanjem* ostvare veći profit. Jedino što ih može sprečiti u tome jeste dužina poslovanja u nekoj grani. Naime, kada konkurenti u nekoj grani posluju dugi niz godina, kratkotrajno *varanje* donosi kratkoročnu korist, ali dugoročnu štetu, jer konkurent uvek može da odgovori (Mankiw, G., 2001., str. 365).

Očigledno je da i pregovaranje, kao strateški potez, predstavlja deo igre između konkurenata, čiji krajnji rezultat zavisi od velikog broja faktora. Saradnja između konkurenata se može završiti stvaranjem kartela kao oblika čvrste saradnje ili čak povezivanjem više preduzeća u jedinstveni poslovni entitet. U nastavku rada biće obrađena problematika povezivanja preduzeća iz kojih mogu da nastanu udruženja ili čak nove kompanije sa ogromnom tržišnom moći. Takvo udruživanje dovodi do stvaranja ili daljeg učvršćivanja oligopolskih tržišnih struktura.

5. Povezivanje kompanija

Jedan od oblika strateškog ponašanja, koje obezbeđuje opstanak, rast i razvoj preduzeća jeste proces povezivanja putem koga se ostvaruje prestrukturiranje u skladu sa novonastalim okolnostima u okruženju (Đurić, Z., 2003., str. 46).

Kao glavne razloge povezivanja preduzeća možemo izdvojiti (Moor, B. and Stenning, K., 1988., str. 7-8):

1. Rast preduzeća. Preduzeće povezivanjem sa sebi sličnim preduzećima ostvaruje brži rast, nego putem strategije internog rasta i oslanjanja isključivo na sopstvene resurse.
2. Ulazak na nova tržišta je često olakšan ako se preuzme neko preduzeće koje već posluje na tom tržištu, nego ako se samostalno organizuje posao.
3. Sticanje novih proizvoda, kroz proces povezivanja sa preduzećem koje proizvodi te proizvode.

4. Sticanje neophodnih resursa i imovine koji su u vlasništvu preduzeća koje se preuzima.

5. Zaštita kanala snabdevanja. Povezivanjem sa dobavljačima se obezbeđuje kontinuitet u snabdevanju faktorima proizvodnje. Ovo je izuzetno bitan razlog, čiji značaj raste u uslovima turbulentnih promena na tržištu i nestašice nekih resursa.

6. Zaštita kanala distribucije. Putem povezivanja sa kupcima obezbeđuje se siguran plasman proizvoda i omogućuje stabilnost u snabdevanju potrošača.

7. Zaštita tržišta. Primer za ovaj razlog povezivanja, može biti situacija na opadajućem tržištu kada postoji nekoliko velikih preduzeća koja konkurišu, a pri tome postoji višak proizvodnih i prodajnih kapaciteta. Kupovina konkurenata i njihovo zatvaranje moglo bi da obezbedi preduzeću kupcu mogućnost da poveća korišćenje svojih kapaciteta, ali i da odredi više cene i preko toga ostvari veći profit.

8. Nužnost. Preduzeća se nekad povezuju sa drugim preduzećem, kako bi se odbranili od nekog trećeg, ekonomski jačeg privrednog subjekta.

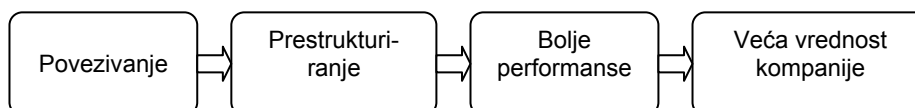
9. Povezivanje može biti usmerno i na obezbeđivanje liderske pozicije na nekom tržištu. Preduzeća se često povezuju kako bi preuzela primat na nekom tržištu od neke treće do tada vodeće firme. Zauzimajući lidersku poziciju kompanije obezbeđuju sebi dugoročni opstanak koji je do tada bio ugrožen od strane vodeće kompanije. Takođe, nova pozicija im omogućuje diktiranje uslova poslovanja na tržištu.

10. Blisko vezan sa predhodnim razlogom za povezivanje jeste i *sticanje monopolske moći*. Ona se ne stiče samo kroz proces horizontalnog, već i vertikalnog i konglomeratskog povezivanja kompanija (Trautwein, F., 2006., str. 10).

Ovo su samo neki od razloga zbog kojih se preduzeća povezuju, odnosno, preuzimaju ili spajaju. U krajnjoj liniji svako povezivanje treba da stvori veću dodatnu vrednosti, jer ako do toga ne dođe, smatra se da povezivanje nije uspelo.

Povezivanje je proces koji preko prestrukturiranja treba da poboljša performanse preduzeća koja se povezuju. To poboljšanje performansi se ogleda u povećanom obrtu fiksne i obrtne aktive, većoj prodaji i tržišnom učešću, a preko toga i većoj profitabilnosti odnosno povećanju tržišne vrednosti kompanije.

Slika 3: Lanac pozitivnih procesa prestrukturiranja kompanija



Izvor: Ćirović, M., (2002), *Fuzije i akvizicije*, Prometej, Novi Sad, str.18

Usled sve veće globalizacije ekonomskih tokova postoji permanentna potreba za povezivanjem preduzeća. Samo povezivanja dovodi do toga da postojeće tržišne strukture postaju ograničenije. Produkt povezivanja i ograničavanja tržišta može biti i nastanak oligopolske tržišne strukture. Najbolji primer za to je svetska automobilska industrija.

Povezivanje preduzeća se ostvaruje na različite načine, od najjednostavnijih oblika kao što su različiti oblici ugovorne saradnje vezani za istraživanje i razvoj, zajednički nastup na nekom tržištu, do čvršćeg povezivanja u kome dolazi do spajanja i preuzimanja kompanija.

Glavni oblici čvrstog povezivanja preduzeća i njihove vlasničke transformacije u tržišnim ekonomijama jesu: *fuzija (merdžer)* i *akvizicija*.

Fuzija (merdžer) predstavlja spajanje vlasničkih prava akcionara iz dve kompanije. Dve ili više kompanija putem fuzije postaju nova kompanija. Ovo sjedinjavanje se odnosi na akcijski kapital i operacije kompanija koje se povezuju. Fuzijom novoformirana kompanija preuzima sve obaveze i rizike, ali i potraživanja i profite kompanija koje su se sjedinile.

Akvizicija najčešće predstavlja poslovnu transakciju u kojoj jača kompanija preuzima, odnosno, kupuje slabiju kompaniju. Slabija kompanija prestaje da postoji u pravnom smislu, a njene obaveze i potraživanja preuzima kompanija kupac. Vlasnička i menadžerska struktura kompanije kupca uspostavlja vlasničku kontrolu nad preuzetom firmom, koja nastavlja sa radom kao deo kompanije u vidu filijale ili divizije matične kompanije.

Pojmove merdžer i akvizicija u savremenoj literaturi je teško razgraničiti. Po jednom viđenju pojmovi merdžer i akvizicija su međusobno zamenljivi, ali po drugom svaki od njih ima drugačije značenje. Merdžer podrazumeva utapanje jedne kompanije u drugu, praćeno transferom potraživanja i obaveza sa jedne na drugu kompaniju pri čemu preuzeta kompanija prestaje da postoji, ali podrazumeva i spajanje dve kompanije u jedinstven, novi ekonomski entitet.

Akvizicija podrazumeva situaciju u kojoj jedna kompanija stiče vlasničku kontrolu nad drugom kompanijom ili poslovnim delom, koji postaje njen satavni deo (Öberg, C., et al, 2007., str. 926).

Često se u savremenoj ekonomskoj literaturi svi oblici povezivanja nazivaju merdžeri, tako da sam pojam podrazumeva i akviziciju i fuziju. Izuzetak predstavljaju prava fuzija, za koju se koristi termin merdžer jednakih (mergers of equals), tj. fuzija jednakih. Ovakve fuzije se odnose na kompanije koje imaju slične nivoe akcijskog kapitala, slične vrednosti godišnje proizvodnje i slične nivoe zaposlenosti. Međutim, i kod fuzije jednakih često se ispostavi da se radi o prikrivenoj akviziciji. Najbolji primer prikrivene akvizicije jeste fuzija Daimler-Benz-a i Chrysler-a 1998. godine. Ovo povezivanje dva velika proizvođača automobila proglašeno je za fuziju jednakih, mada je u suštini to bila akvizicija u kojoj je nemačka kompanija preuzela američku (Ćirović, M., 2002., str. 19). Početkom 2007. godine Daimler-Benz je odlučio da proda Chrysler zbog loših poslovnih rezultata.

Osnovni oblici fuzija i akvizicija, su (Carlton, W., D. and Perloff, M., J., 2005., str. 20):

1. *Horizontalne fuzije i akvizicije*, koje podrazumevaju povezivanje preduzeća koja posluju u istoj grani, odnosno, na istom nivou u okviru lanca reprodukcije.

2. *Vertikalne fuzije i akvizicije*, koje podrazumevaju povezivanje preduzeća koja se nalaze na različitim nivoima u lancu reprodukcije.

3. *Konglomeratske fuzije i akvizicije*, koje podrazumevaju povezivanje preduzeća koja pripadaju različitim delatnostima.

Povezivanje preduzeća, kao i kod predhodnih strateških poteza, predstavlja igru u kojoj dolazi do izražaja racionalnost privrednih subjekata koji se povezuju. Svaki privredni subjekt procesa povezivanja, i onaj koji preuzima i onaj koji je preuzet, kalkuliše koristi i troškove od tog poteza i shodno toj činjenici se i ponaša. Naravno, troškovi i koristi od povezivanja zavise od karakteristika procesa proizvodnje, položaja koji u grani imaju pojedinačna preduzeća, troškova usaglašavanja poslovne aktivnosti, koristi od objedinjavanja tih istih aktivnosti i sl.

Kod povezivanja je bitno posmatrati dve strateške igre koje se u takvoj situaciji igraju. Prvu igru koja je vezana za odnos preduzeća koja se povezuju i drugu koja je vezana za odnos novoformiranog preduzeća i ostalih konkurenata na nekom tržištu.

6. Faktori od kojih zavisi izbor strategije preduzeća na oligopolskom tržištu

Na osnovu napred pomenutih strateških situacija u kojima se može naći preduzeće na oligopolskom tržištu i strateških poteza koje u takvim situacijama povlači, mogu se izdvojiti sledeći najznačajniji faktori oligopolskog tržišnog ambijenta koji utiču na strateško ponašanje preduzeća:

1. starost grane u kojoj posluju preduzeća,
2. karakteristike proizvoda,
3. veličina ulaznih i izlaznih barijera,
4. položaj preduzeća na konkretnom tržištu.

Ovo su osnovni faktori od kojih zavisi izbor strategije preduzeća na oligopolskom tržištu. Za starije grane gde posluju poznata preduzeća duži niz godina, karakteristična je želja da se postojeća situacija ne menja, tako da konkretnu granu karakterišu prečutni dogovori oko visine cena, visine ulaganja u inovacije, visine ulaganja u reklamu, stepen diferenciranosti proizvoda i sl. Postojanje još i relativno standardizovanog proizvoda i visokih barijera ulaska i izlaska, dodatno doprinosi održavanju nepromenjene situacije. U takvim uslovima konkurenti ili saraduju ili pasivno konkurišu. Oni igraju igru koja se ponavlja beskonačan broj puta tako da im ne odgovara konkurentski *rat*. Pokretanje konkurentskog *rata* za sobom povlači *odmazdu*, tako da se ne isplati. Kratkoročno ostvaren veći profit na *varanju* konkurencije se plaća dugoročnim gubitkom i gubljenjem tržišne pozicije. Ako pretpostavimo da preduzeće odluči da snizi cenu i da je drži ispod nivoa konkurenta, u prvom periodu će ostvariti veći profit. Međutim, ono bi trebalo da zna da to može da traje samo jedan kratak vremenski preiod, jer će konkurent učiniti isto. Zbog toga će kratkoročno ostvaren dobitak biti izgubljen dugoročnim gubitkom izazvanim *ratom* cena. Agresivno konkurisanje zarad poboljšanja pozicije u ovakvim uslovima nije racionalno, tako da sa ponavljanjem igre u beskonačnost, očekivani dobitci od saradnje nadmašuju one koji su nastali od agresivne konkurencije.

U slučaju da se radi o mladoj grani, propulzivnom tržištu i novim preduzećima, može se očekivati da preduzeća imaju želju da u takvim uslovima zauzmu što bolji tržišni položaj i preko njega ostvare tržišnu prednost koja će im doneti veliki profit. Način da se ovo ostvari jeste primena različitih oblika

agresivnih konkurentskih strategija. Ako se ovome doda i postojanje visoko diferenciranih proizvoda i niskih ulaznih barijera, podsticaj za agresivnu konkurenciju putem inovacija proizvoda i procesa i agresivne reklame, još je veći.

Preduzeće se uglavnom, u primeni agresivnih strategija ne oslanja samo na jednu varijablu, već na više njih. Ono najčešće pribegava agresivnoj inovaciji proizvoda i proizvodnih procesa, nastojeći da preko njih napravi što veću distinkciju od konkurencije i svoj proizvod predstavi kao jedinstven. Takvu aktivnost preduzeće najčešće podupire agresivnom reklamom koja treba da upozna potrošača sa razlikama. Naravno, postojeće akcije može da prati i određivanje cena na nižem nivou od konkurencije, mada u savremenim uslovima poslovanja cene imaju manji značaj u odnosu na prethodni period. U savremenim uslovima, diferencijacija proizvoda pomoću inovacija smanjuje cenovnu elastičnost tražnje, odnosno smanjuje osetljivost kupaca na promenu cena proizvođača. Kupci su zbog distinkcija između proizvoda sve više vezani za neku konkretnu marku proizvoda. Takva vezanost obezbeđuje veću monopolsku moć kompanije, tako da se može slobodno reći da postoji direktna pozitivna zavisnost monopolske moći i stepena diferenciranosti proizvoda i vezanosti potrošača za njega.

Položaj nekog preduzeća na oligopolskom tržištu utiče na njegovo ponašanje. Ako je preduzeće zadovoljno svojim položajem, ono će održavati postojeću poziciju pasivnim konkurisanjem ili saradnjom sa postojećim konkurentima i podizanjem barijera za ulazak novih konkurenata. Ako nije zadovoljno svojim položajem, nastojaće da ga promeni kroz agresivno konkurisanje ili saradnju sa novim konkurentima. U slučaju da je satelit, koji nije u mogućnosti da postane lider, preduzeće može biti zainteresovano za promenu lidera, pa će nastojati da snizi ili bar utiče na snižavanje ulaznih barijera, kako bi omogućilo ulazak novog konkurenta i na taj način stvorilo mogućnost da taj novi konkurent postane lider. Takvo preduzeće se može povezati sa potencijalnim konkurentom i na taj način zauzeti položaj lidera u grani. Ponašanje preduzeća zavisi od njegovog položaja i namera, ali i od položaja i namera drugih preduzeća.

Prilikom odabira strategije preduzeće mora voditi računa o ponašanju konkurenata, njihovim akcijama i reakcijama. Akcije i reakcije konkurenta u velikoj meri zavise od njihove racionalnosti. Stepem racionalnosti konkurencije ne treba nikada potceniti. Potcenjen konkurent može da stvori velike probleme preduzeću, jer njegove akcije i reakcije postaju neočekivane za preduzeće.

Neočekivana akcija i reakcija konkurenta može da mu donese veliku konkurentsku prednost. Na osnovu ovoga može se zaključiti da je konkurencija između preduzeća na oligopolskom tržištu igra koja zavisi od racionalnosti svih strana, učesnika u igri, i gde kao pobednici izlaze oni koji su u datoj situaciji najbolje sagledali sve okolnosti relevantne za odlučivanje.

Zaključna razmatranja

Na osnovu svega napred navedenog može se zaključiti da ponašanje preduzeća na oligopolskom tržištu i izbor konkretne konkurentne strategije zavisi od niza različitih okolnosti. Svaku kompaniju na oligopolskom tržištu treba individualno posmatrati i sagledati u kakvim uslovima posluje, kakav proizvod proizvodi, kakva je starost grane u kojoj posluje, kakva je konkurencija, da li je racionalna ili ne, da li je sklona srednji ili ne, kakve su ulazne i izlazne barijere i kakva je verovatnoća pojave novih konkurenata, pa tek nakon toga proceniti kakvo ponašanje i strategiju je najcelishodnije primeniti.

Svaka okolnost i svaka strateška situacija zahteva od preduzeća strateško promišljanje i povlačenje strateških poteza. Okolnosti u kojima preduzeća posluju se međusobno razlikuju tako da ne postoji jedinstvena preporuka za ponašanje svih preduzeća na oligopolskom tržištu. Ono što može u svakom slučaju da se preporuči to je strateško promišljanje prilikom povlačenja svakog poteza. To je ujedno preporuka i teorije igra. Svaki igrač mora da se stavi u ulogu svog protivnika i da sглеda njegove moguće akcije i reakcije, pa tek nakon toga da povuče odgovarajući potez.

Literatura

1. Begović, B., Bukvić, R., Mijatović, B., Paunović, M., Sepi, R. i Hiber, D., (2002), Antimonopolska politika u SR Jugoslaviji, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd.
2. Carlton, W., D. and Perloff, M., J., (2005), Modern Industrial Organization, Addison Wesley, Boston, USA.
3. Čirović, M., (2002), Fuzije i akvizicije, *Prometej*, Novi Sad.
4. Đurić, Z., (2003), „Ugovorno povezivanje preduzeća”, *Poslovna politika*, april 2003, *Poslovna politika a.d.*, Zemun.
5. Mankiw, G., (2001), Principles of Economics, *Harcourt College Publishers*, Orlando, USA.
6. Moor, B. and Stenning, K., (1988), The Takeover Guide, *Longman*, London.
7. Pindyck, S., R. and Rubinfeld, L., D., (2005), Microeconomics, *Prentice Hall International*, London, UK.
8. Porter, E., M., (2007), Konkurentna prednost, (prevod), *Asee*, Novi Sad.
9. Öberg, C., Henneberg, C., S. and Mouzas, S., (2007), “Changing Network Pictures: Evidence From Mergers and Acquisitions”, *Industrial Marketing Management*, Volume 36, *Elsevier*, dostupno na internetu, str. 926 – 940.
10. Porter, E., M., (2008), O konkurenciji, *Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju*, Beograd.
11. Stojanović, B., (2005), „Dinamičke igre ulaska na tržište”, *Ekonomski anali*, broj 165, april-jun, *Ekonomski fakultet Beograd*, Beograd.
12. Stojanović, I., (1989), Teorija cena, *Ekonomski fakultet Beograd*, Beograd.
13. Stojanović, I., (1996), „Problemi novog ulaza u monopol i oligopol”, *Ekonomski anali*, broj 130, oktobar-decembar, *Ekonomski fakultet Beograd*, Beograd.
14. Trautwein, F., (2006), “Merger Motives and Merger Prescriptions”, *Mergers and Acquisitions – a critical reader*, *Routledge Taylor & Francis Group*, London, UK.

