



ZVONKO BILJECKI,  
GEOFOTO:

- Nije riječ o vlasničkom povezivanju s Telespaziom i Eastdownom, nego o suradnji na izvođenju projekata, zajedničkom nastupu na trećim tržištima, razmjeni znanja i iskustva te posuđivanju kapaciteta



DINKO BORIĆ,  
RECREO:

- Servisiranje elektroničke opreme jest radno-intenzivna i niskoprofitabilna djelatnost. Spajanje s M Sanovim servisima bio je logičan korak potreban za profitabilno poslovanje



ZLATKO BAZIANEC,  
A. T. KEARNEY:

- Mnoge tvrtke prepoznaju prednosti ra- la udruživanja kao dodatne mogućnosti preuzimanjem i spajanjem pa spremn oba pristupa na starim i novim tržištima

## KARTELI

### Za dogovor o cijenama i u zatvor do 5 godina

Kad iscrpljivanje cijenama postane naporno, domišljati poduzetnici često pomisle kako bi bilo zgodno da sa svojim ljutim neprijateljem na tržištu sjednu za stol kao ljudi i dogovore se. Možda i neće imati toliki profit, ali s nešto manjim živjet će u miru. Zvuči, zapravo, kao savršeno rješenje. Osim što se zove kartel i kažnjiv je, a i Europska unija na takve je dogovore posebno alergična. U Hrvatskoj poduzetnici u mnogo slučajeva i dalje nisu svjesni što je u tome loše. Tako su, primjerice, autoškole iz Rijeke samostalno odredile cijene za taj grad. Kartel je po definiciji sporazum poduzetnika koji su konkurenti na tržištu. Takav sporazum između poduzetnika koji posluju na istoj razni proizvodnje ili distribucije (zove se stoga i zabranjenim horizontalnim sporazumom) može biti, kažu u Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja, formalan (primjerice ugovor), ali i tajni dogovor, jedna ugovorena odredba ili zajedničko postupanje čija je svrha isključivanje tržišnog natjecanja među sudionicima takva sporazuma da povećanjem cijena dodatno profitiraju. Članovi kartela ponašaju se kao udruga, a najčešće se dogovaraju o cijenama, dijele tržišta ili si dodjeljuju kupce ili lokacije na kojima će prodavati proizvode ili usluge, dogovaraju popuste, definiraju opseg proizvodnje i čitavu djelatnost kojom se bave, svoje ponašanje i uvjete koje će postaviti u postupcima javne nabave, dijele profit, zatvaraju tržište za nove konkurente ili kombiniraju sve to. Pravo tržišnog natjecanja smatra ih izvorom najvećih i dalekosežnih posljedica za potrošače, tržišno natjecanje i ekonomiju u cjelini, zabranjuje ih i za njihove sudionike predviđa najstrože novčane kazne. U pravilu je to 10 posto prihoda od djelatnosti koja se kartelizira, a u novom prijedlogu Kaznenog zakona najavljuju se i zatvorske kazne od šest mjeseci do pet godina.

radnji na izvođenju projekata, zajedničkom nastupu na trećim tržištima, razmjeni 'know-howa' i međusobnom posuđivanju kapaciteta - rekao je Biljecki. Iako je riječ o konkurentima, suradnja je uspostavljena na komplementarnim osnovama jer je svaka od tvrtki jača u nekom segmentu. Povezivanje potpuno istih tvrtki, smatra Biljecki, nema smisla jer si partneri tada ne mogu dati ništa novo.

**'SHS Airways'?** Najveći konkurenti u distribuciji IT opreme M San i Recro prije dvije godine odlučili su spojiti svoje servise u jednu tvrtku MR Servis. Motiv je bio rezanje troškova i povećanje profitabilnosti: - Servisiranje elektroničke opreme radno je intenzivna i niskoprofitabilna djelatnost. S obzirom na relativno malo hrvatsko tržište, spajanje servisnih organizacija bio je logičan korak kako bi se postigao minimalan volumen potreban za profitabilno poslovanje. Zadovoljni smo rezultatima spajanja jer smo u relativno kratkom vremenu uspjeli postaviti novu organizaciju poslovanja te postići visoke standarde brzine i kvalitete popravaka. Volumen poslovanja bilježi blag rast, raste broj proizvođača za koje obavljamo usluge servisiranja, a povećava se i broj domaćih tvrtki koje nam povjeravaju održavanje opreme - kaže **Dinko Borić**, direktor Recroa.

Od potencijalnih novih udruživanja najzvučnije bi moglo biti u avioindustriji. Hoćemo li nakon 'SHS željeznica' imati i 'SHS Airways'? Prema neslužbenim informacijama, razmišlja se o povezivanju Croatia Airlinesa, slovenskog Adria Airwaysa i srpskog JAT-a kada je riječ o nabavi novih aviona i njihovu servisiranju u Zagrebu. U CA nisu potvrdili te informacije ističući da su strateško povezivanje već ostvarili u sklopu udruge Star Alliance.

- Kao punopravan član udruge daljnji razvoj poslovnog modela mrežnog prijevoznika i jačanje uloge regionalnog lidera temeljimo ponajprije na suradnji s članicama udruge - kažu u Croatia

Airlinesu, dodajući da se tako raz suradnje s Adria Airwaysom. N ne ide u korist udruživanja jer razini samo 10-15 posto spajanj papiru i projekcijama, dodaje Slu značajke spajanja pokazuju ve efekte, međutim, realizacija je zbog različitih poslovnih kultu prihvaćanju i provedbi promjena nicima koji su često najmanje sj mjene.

Prema analizi konzultantske kuć najveći su izazovi različitih oblik slabom razumijevanju između pa komunikaciji, prevelikim i nere njima sinergija udruživanja te n učincima samog udruživanja gdje tneri često osjećaju manje vrijed

### Jednostavna logika sa

tvrtke prepoznaju prednosti ra udruživanja kao dodatne moguć s preuzimanjem i spajanjem te s niraju oba pristupa u osiguravanj na postojećim i novim tržištima u nedostatku većih preuzimanj udruživanja pratio je taj trend, n očekuje se povećanje aktivnost **Bazianec** iz A. T. Kearneyja.

Prema istraživanju A.T. Kearne dustrije imaju različita težišta i dustrija lijekova često se udružu jedničkih istraživanja i razvoja molekula i gotovih proizvoda. često udružuje svoje snage u i komponenti ili u proizvodnim tehnološke tvrtke često se udr novih proizvoda.

Logika saveza u biti je vrlo jed obje strane prepoznaju da im j interesu, put do formalnog dog kratak. Razlikuju se samo ono k ili ne prepoznaju na vrijeme. ■