

*Ružica Butigan**

UDK 339.37(497.5)
JEL Classification L 81, L 71
Prethodno priopćenje

ANALIZA MODELA PET KONKURENTSKIH SNAGA M. PORTERA NA PRIMJERU INDUSTRIJE MALOPRODAJE DERIVATA NAFTE U HRVATSKOJ

Liberalizacija maloprodajnog tržišta naftnih derivata u Hrvatskoj odvija se polako, s povećanjem broja stranih i novih sudionika koji djeluju na tržištu. Većinski udio u količini prodanoga goriva i dalje pripada monopolu države, koju obilježava prilično ustaljeno postojanje državnih ograničenja i široka i razmjerno neučinkovita prodajna mreža. Tržištem dominira domaća kompanija INA, a strani sudionici (OMV, MOL, Petrol) uspijevaju u dobivanju novih atraktivnih lokacija. Dakle, iako INA ima dugotrajnu nazočnost, konkurenti su u poziciji iskoristiti nedostatke u planiranju prodajne mreže, ukorijenjene u pristupu “količina ispred kvalitete”, karakteristične za nekadašnje monopole u posjedu država. Osnovni je cilj ovoga rada Modelom pet konkurentskih snaga Michaela Portera analizirati atraktivnost industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj i identificirati ključne faktore potrebne za uspjeh te industrije. Provedena analiza industrije maloprodaje derivata nafte pomaže u boljem razumijevanju stvarnih jakosti i slabosti poduzeća, izgradnji okvira za pozicioniranje poduzeća u naftnoj industriji i prepoznavanju područja na kojima strateške promjene imaju najveću isplativost. Podrobna analiza strukturnih odrednica Portorovog modela pokazuje da hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte prijeti velika opasnost od ulaska novih konkurenata i da je veliki intenzitet suparništva među postojećim konkurentima. Pregovaračka moć kupaca

* R. Butigan, mr. sc., asistentica na Ekonomskom fakultetu Zagreb. (rbutigan@efzg.hr). Prvobitna verzija rada primljena u uredništvo 20. 2. 2008., a definitivna 8. 4. 2008.

i opasnost od supstitucijskih proizvoda je niska, a dobavljači u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte posjeduju srednje pregovaračke moći.

Ključne riječi: Industrija maloprodaje derivata nafte, konkurentsko okruženje, pet konkurentskih snaga Michaela Portera, ključni faktori uspjeha.

1. Uvod

Industrijska analiza, kao važan dio strateške analize, mora pomoći u razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata i mora odgovoriti na pitanje o atraktivnosti industrije za raznovrsne poslovne pothvate. Strateški je atraktivna ona industrija u kojoj prosječna poduzeća posluju s profitom višim od prosjeka sektora i/ili gospodarstva u cijelosti i u kojoj se može identificirati isti ili bolji profitni potencijal u budućnosti¹.

Cijena nafte, njezina proizvodnja i potrošnja izravno utječu na ekonomiku nacionalnog i svjetskog gospodarstva. Nafta je nezaobilazni čimbenik u suvremenoj ekonomiji i pokretanju gospodarskoga rasta o kojem ovisi razvitak ljudskoga društva. Nafta je postala "žila kucavica" svjetskoga gospodarstva bez koje je nezamisliva današnja civilizacija².

Prodajna mreža benzinskih postaja posebno je značajna za tržišnu poziciju svake vertikalno integrirane naftne korporacije³. Ona je osnova vlastite prodaje. Bez prodajne mreže benzinskih postaja u nekoj zemlji korporacija nema osiguranu tržišnu poziciju, nego samo "privremeni boravak", a prodaja se svodi na moguću prodaju pojedinih proizvoda preko "trećih".

U prvome dijelu rada analizira se industrija maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. U drugom i u trećem dijelu rada autor pokušava dokazati hipotezu da je hrvatsko tržište derivata nafte veoma atraktivno "Majorsima" i EU integriranim naftnim korporacijama zbog visoke stope rasta prodaje derivata, nedovoljnog broja benzinskih postaja i zbog stalnoga povećanja broja osobnih automobila. U četvrtome dijelu rada analiziraju se ključni faktori uspjeha hrvatske industrije maloprodaje derivata nafte. Zaključna razmatranja dana su u petome dijelu rada.

Metodologija rada zasniva se na *sekundarnom* (desk) i *primarnom* (field) istraživanju. U okviru sekundarnog istraživanja koristilo se relevantnom literaturom o temi konkurentskih prednosti i modela pet konkurentskih snaga, internim rezultatima istraživanja INA, konzultantskih kuća WoodMcKinsey, Roland

¹ Tipurić, D. i dr. (1999.), str.3.

² Cerić, E. (2006.) str.7

³ Strujić, B., (2005.) str.6

Berger i Petrofinance. U okviru primarnog istraživanja primijenjena je metoda ispitivanja dubinskim intervjuima sa 15 stručnjaka iz područja industrije maloprodaje nafte, a koji su bili upoznati sa ciljevima i hipotezama istraživanja. Nalazi primarnoga istraživanja nisu prikazani u posebnom poglavlju, već su uključeni u sve dijelove ovoga članka.

2. Industrija maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj

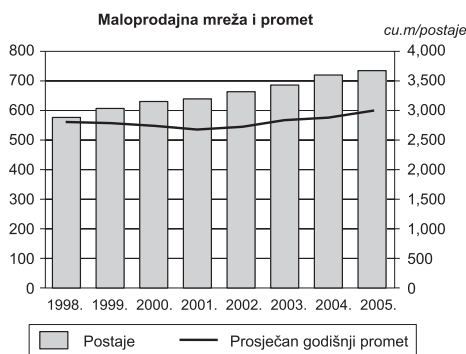
Industrija maloprodaje derivata nafte od same prodaje goriva i servisa za vozila razvila se do prodaje goriva kao proizvoda bez znatnih razlika u kvaliteti i cijeni, a koju sve više prate prodaja robe krajnje potrošnje i ponuda raznih vrsta usluga.

Na području maloprodaje naftnih derivata u Hrvatskoj, za firme INA/MOL i OMV tek predstoji prava konkurentska borba. Proces razvijanja konkurencije u zemljama Središnje Europe od godine 1991. do danas važno je i korisno iskustvo Hrvatskoj i INI kako se pripremiti za dolazak najvećih i najjačih konkurenata – *Majorsa*. Njihov je “napad” to opasniji što se mreža benzinskih postaja u Europi više od dvadeset godina postupno smanjuje, pa nema drugoga prostora za širenje i rast mreže u Europi, osim tržišta bivše Istočne Europe i zemalja bivše Jugoslavije⁴. Velike naftne kompanije uvidjele su potrebu za osvajanjem većeg dijela maloprodajnoga tržišta u Hrvatskoj, da bi popravile općenitu eroziju profitabilnosti korporacija prouzročenu inflacijom troškova (radna snaga, prijeko potrebna eko-ulaganja, informatizacija, troškovi promocije) i pritiskom na marže zbog cjenovne konkurencije na zasićenim europskim tržištima. No, naftne kompanije veći značaj daju povećanju prihoda (i dobiti) jer to omogućuje potrebna ulaganja u zaštitu okoliša i u sve sofisticiraniju i skuplju informatičku opremu na benzinskim postajama.

⁴ Butigan, R. (2007.), str. 45.

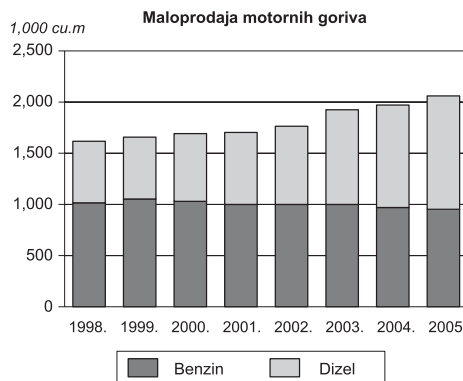
Slika 1.

POVEĆANJE MALOPRODAJNE MREŽE I GODIŠNJI PROMET PO POSTAJI U RH



Slika 2.

MALOPRODAJA NAFTNIH DERIVATA U RH



Izvor: autor, prema - Petrofinance, Downstream Monitoring Service Europe (2006.), Country Profile Croatia, str. 40.

Iz slike 1. vidi se da je prosjek mreže benzinskih postaja u Hrvatskoj od godine 1998. povećan za više od 35%, što je rezultat utjecaja ekonomskog oporavka i deregulacije tržišta. Promet goriva po postaji povećan je za 1,5% u tijeku 2004./2005., s pojačanim rastom u posljednjim godinama, a to je posljedica jakoga porasta cestovnoga prometa. Na slici 2. prikazano je da maloprodaja naftnih derivata u Hrvatskoj nastavlja rasti za 4,5% u razdoblju 2004./2005., a u središnjoj i istočnoj Europi zabilježena je prosječna godišnja stopa rasta od 2,8%⁵. Prosjek prometa goriva daleko je veći od prosjeka središnje/istočne Europe i EU⁶.

Kao što prikazuje tablica 1., iako INA više nema monopol na distribuciju naftnih derivata u Hrvatskoj, ona i dalje drži gotovo 60% od ukupnoga broja maloprodajnih mjesta u državi i ima najveći udio u maloprodaji naftnih derivata po prodanim količinama.

⁵ Petrofinance, *Downstream Monitoring Service Europe (2006), Country Profile Croatia*, str.40

⁶ Butigan, 2007., str. 67.

Tablica 1.

RAZVITAK MALOPRODAJNE MREŽE DERIVATA NAFTE U RH

Broj benzinskih postaja (na kraju godine)	% od ukupnog	2002	% od ukupnog	2003	% od ukupnog	2004	% od ukupnog	2005	% od ukupnog	2006	% od ukupnog
INA	62,6	403	61,2	405	59,3	410	57,3	410	56,1	411	55,5
OMV - Istrabenz	3,9	30	4,6	30	4,4	37	5,2	41	5,6	51	6,9
Tifon	-	5	0,8	7	1,0	26	3,6	26	3,6	31	4,2
Energopetrol	4,3	22	3,3	22	3,2	22	3,1	22	3,0	22	3,0
Europetrol	4,7	18	2,7	20	2,9	20	2,8	20	2,7	24	3,2
Petrol Ljubljana	0,9	9	1,4	15	2,2	19	2,7	19	2,6	19	2,6
INA (Osijek/Crobenz)	0,9	17	2,6	17	2,5	17	2,4	17	2,3	17	2,3
Petrol Commerce Zagreb	-	7	1,1	12	1,8	12	1,7	12	1,6	12	1,6
MOL	0,2	1	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Ostali	22,4	146	22,2	154	22,5	151	21,1	163	22,3	153	20,6
Ukupno	100	658	100	683	100	715	100	731	100	741	100

Izvor: Autor prema: Energetski institut "Hrvoje Požar", Godišnjak, 2005., str. 120. *vrijednost za 2006. god. INA, 2006.

Sa samo 741 benzinskom postajom u Hrvatskoj prosječan je promet goriva od 2.9 mil. litara godišnje po benzinskoj postaji relativno visok prema standardima središnje i istočne Europe, sličan kao u Češkoj, ali nešto niži nego u susjednoj Sloveniji. INA-ina mreža postiže prosječan promet po postaji veći od 3 mil. litara godišnje, a to je nešto bolje od prosjeka industrije u europskim zemljama⁷.

Gustoća mreže sa približno 0,40 postaja na 1.000 (tablica 2.) automobila u razini je s europskim prosjekom⁸. U posljednjim godinama u Hrvatskoj bilježimo umjereni rast tržišta maloprodaje derivata nafte ponajprije zbog ograničene marže i zbog činjenice da su sudionici čekali razvojni tijek procesa privatizacije INA-e, a visoke cijene izgradnje benzinskih postaja (čak do 1.6 milijuna EUR po postaji⁹) dodatno su otežavale razvitak. Unatoč tome je u 2005./2006. zabilježeno desetpostotno širenje maloprodajne mreže, a u tijeku je i izgradnja novih autocesta na kojima će se sigurno graditi i nove benzinske postaje, pa će se učinkovitost povećati suvremenijim postajama (obnovom starijih lokacija).

⁷ Wood McKinsey (April, 2006.) *Central and Eastern Europe Downstream Oil Report, Country Profile Croatia*, str. 3.

⁸ Op.cit.pod 5., str. 40.

⁹ Op.cit.pod 5., str. 19.

Tablica 2.

MALOPRODAJNI INDIKATORI U HRVATSKOJ

MAIOPRODAJNI INDIKATORI	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Ukupan broj benzinskih postaja	606	625	634	658	683	715	731	741
Broj postaja na 1000 vozila	0,46	0,45	0,42	0,42	0,42	0,42	0,41	0,4
Broj postaja na 1000 km ²	10,71	11,04	11,2	11,63	12,07	12,63	12,92	12,96

Izvor: autor, prema: Petrofinance, Downstream Monitoring Service Europe (2006), Country Profile Croatia, str. 40.

Podržano rastućim gospodarstvom, u Hrvatskoj se nastavlja neprekidno povećanje broja vozila, uz povećanje količine dizelskih vozila gotovo za 6% i benzinskih vozila za 3%¹⁰. Broj novih registriranih vozila počeo je stagnirati zbog značajnog smanjenja cijena rabljenih vozila i zbog ukidanja povlastica za branitelje, policiju i vojne zaposlenike. Unatoč tome što se broj osobnih vozila i dalje povećava, pa iznosi gotovo 30 automobila na 100 stanovnika, još uvijek ima dovoljno prostora za rast¹¹.

3. Analiza konkurentskog okružja industrije maloprodaje derivata nafte

Ocjena konkurentskoga položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća zasniva se prije svega na analizi industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost. Upravo rezultati industrijske analize predstavljaju putokaz za razvijanje strategije poduzeća. Postojeća industrijska struktura uvjetuje i određuje pravila (konkurentске) igre, odnosno oblike suparničke borbe, načine odvijanja poslovnog procesa, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja i odabir dugoročnih poslovnih strategija¹². Najpoznatiji je okvir za analiziranje konkurentnosti **Model pet konkurentskih snaga M. Portera**, uglednoga ekonomista s harvardskoga sveučilišta. Prema Porteru konkurentnost u nekoj djelatnosti ovisi o pet osnovnih snaga, a to su¹³:

1. jačina nadmetanja među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije - **Suparništvo među postojećim konkurentima**

¹⁰ Mori, Z. (2007.) str.4.

¹¹ Op.cit.pod 5., str. 5.

¹² Op.cit.pod 1., str. 4.

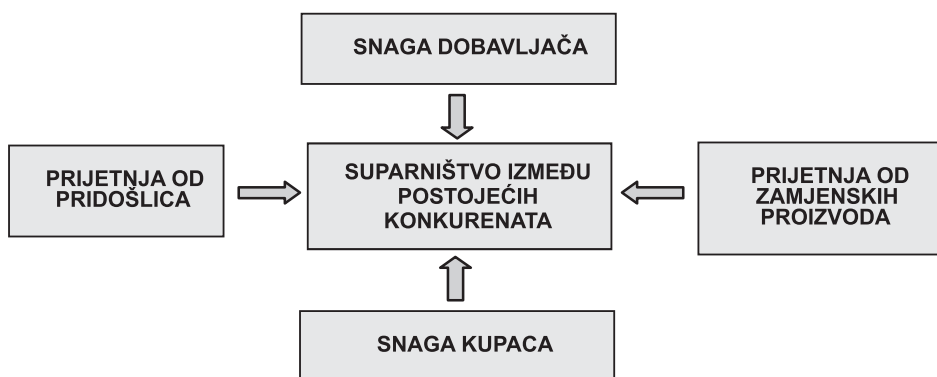
¹³ Porter, M.E. (1998.), str.6.

2. postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika - **Prijetnja od pridošlica**
3. prijelaz kupaca na zamjenske proizvode ako oni pridobiju njihovu preferenciju izbora - **Prijetnja od zamjenskih proizvoda**
4. **pregovaračka moć kupaca**
5. **pregovaračka moć dobavljača**

Model pet konkurentskih snaga opisuje proces nastojanja pomicanja industrije prema ekonomskim uvjetima savršene konkurencije¹⁴.

Slika 3.

MODEL PET KONKURENTSKIH SNAGA M. PORTERA



Izvor: autor, prema: Porter, M.E. (1998.), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, str.6.

3.1. Suparništvo među postojećim konkurentima

Svakom je poduzeću vanjska prijetnja svaki pojedinac, grupa ili organizacija izvan njega koja pokušava smanjiti razinu učinkovitosti toga poduzeća¹⁵. Suparništvo nastaje zato što konkurenti osjećaju ugroženost svoje trenutne pozicije ili tu poziciju nastoje poboljšati¹⁶. Hax i Majluf među mnogim odredni-

¹⁴ Barney, J.B. (1997.), str. 14.

¹⁵ Porter, M. E., (1985.), str.16.

¹⁶ Christensen, R., Andrews, K., Bower, J., Hammermesh., Porter, M. (1987), str. 184.

cama industrijskoga suparništva izdvajaju najvažnije: industrijsku koncentraciju i konkurentsku strukturu, industrijski rast, različitost konkurenata, udio fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti, stupanj proizvodne diferencijacije¹⁷. Uz spomenute, Hofer i Schendel¹⁸ posebno ističu i veličinu dodane vrijednosti koju stvara industrija (manja dodana vrijednost inicira veći stupanj rivalstva i obratno). Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja: (1) konkurentske strukture, (2) obilježja potražnje i (3) izlaznih barijera¹⁹.

Konkurentska struktura i industrijska koncentracija

Konkurentska struktura određena je brojem konkurenata i njihovim relativnim veličinama i najčešće se mjeri tržišnim udjelima vodećih poduzeća, a može biti u rasponu od jako fragmentirane do čvrsto konsolidirane industrije.

Za hrvatsku industriju maloprodaje derivata nafte tržišnu moć nadzora nad odlukama o cijeni i proizvodnji koju ima samo jedno poduzeće ili mali broj poduzeća, možemo ustvrditi pomoću:

- a) odnosa koncentracije
- b) Harfindahl-Hirschmanovog indeksa.

Iz tablice 1. očit je odnos koncentracije četiriju vodećih sudionika hrvatske industrije maloprodaje derivata nafte koji iznosi 69.2% u godini 2004., 68.3% u godini 2005. i 69.9% u godini 2006. Odnos koncentracije četiriju vodećih sudionika hrvatske industrije maloprodaje derivata nafte progresivan je, ukazujući svojom visinom na oligopolsku strukturu industrije sa sve većim zaostajanjem ostalih sudionika za vodećom četvoricom. Bitno je naglasiti da poduzeća mogu utjecati na tržišnu cijenu i da su međusobno ovisna.

b) Harfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) mjera je industrijske koncentracije²⁰. Industrijska koncentracija odražava broj i veličinu poduzeća u jednoj industriji ostvarenim tržišnim udjelima. Hirschman-Harfindahlov indeks industrijsku koncentraciju mjeri zbrojem kvadrata tržišnih udjela pojedinih poduzeća u industriji. Taj indeks može imati vrijednost do 10.000. Ako indeks teži manjim brojevima, onda u industriji postoji veliki broj poduzeća s veoma malim tržišnim udjelom (fragmentirana industrija); ako je, pak, indeks jednak 10.000, to znači da se industrija sastoji od samo jednog poduzeća-monopolista. Koncentrirane industrije imaju indeks veći od 1800.

¹⁷ Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolas S. (1991.), str. 37.

¹⁸ Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978.), str. 131.

¹⁹ Op. cit. pod 13., str. 543.

²⁰ *Ekonomski leksikon*, Masmedia, Zagreb, str. 288.

Izračun HHI za hrvatsku industriju maloprodaje po aktivnosti prodaje derivata nafte u godini 2006. slijedeći je:

$$\begin{aligned} \text{HHI} &= 55.5^2 + 6.9^2 + 4.2^2 + 3.0^2 + 3.2^2 + 2.6^2 + 2.3^2 + 1.6^2 + 0.1^2 + 20.6^2 = \\ &= 3\,603.72 \end{aligned}$$

Harfindahl-Hirschmanov indeks potvrđuje koncentriranost hrvatske industrije maloprodaje derivata nafte svojom vrijednošću većom od 1.800.

Na osnovi izračunanih indeksa koncentracije industrije zaključuje se da je hrvatska industrija maloprodaje nafte konsolidirana industrija, pri čemu dominira INA kao industrijski vođa čiji je većinski vlasnik država Hrvatska, a ostali konkurenti primjenjuju strategiju "sljedbenika".

Industrijski rast

Rastuća potražnja za asortimanom industrije daje mogućnost da poduzeća u industriji ne budu izravno okrenuta jedna drugima kao konkurenti. Poduzeća u takvim industrijama svoje strateške opcije u smjeru razvitka, jednako kao i veće profite, mogu ostvarivati bez preuzimanja tržišnih udjela drugih poduzeća²¹.

Kao što smo vidjeli u prvome dijelu rada, maloprodaja naftnih derivata u Hrvatskoj nastavlja rasti, prosjek prometa goriva mnogo je veći od prosjeka središnje/istočne Europe i EU, a gustoća je mreže na razini europskoga prosjeka²². Pretpostavljamo da će mreža u slijedećem razdoblju ostati razmjerno stabilna, iako je u tijeku izgradnja novih autocesta na kojima će se sigurno graditi i nove benzinske postaje (proširenje autoceste Zagreb-Split, Zagreb – Sisak, Split-Ploče, a u tijeku je i dovršenje EU koridora, V-c.). Na svršetku 2005. hrvatska mreža autocesta bila je duga 792 km, a u godini 2004. 742 km²³.

²¹ Addock, D. (2000), str.26.

²² Petrofinance, 2007., str.19.

²³ Butigan, 2007., str. 69.

Odnos fiksnih troškova i troškova skladištenja prema dodanoj vrijednosti

Visoki fiksni troškovi i neiskorišteni kapaciteti dovode poduzeća u iskušenje da snize cijene svojih proizvoda radi popunjavanja proizvodnih kapaciteta. Time stvaraju višak proizvoda na tržištu i povećavaju intenzitet suparništva.

Dodatni troškovi uračunati u mehanizam određivanja cijena naftnih derivata uključuju troškove skladištenja, brojne vladine poreze i naknade (uključujući porez na uvoz), a tu su također uključene i trošarine, naknada za ceste i cestarina. Fiksni troškovi i troškovi skladištenja srednje utječu na razinu konkurencije među postojećim sudionicima u hrvatskoj industriji maloprodaje naftnih derivata.

Različitost konkurenata





Ciljevi poduzeća koja industriju o kojoj govorimo doživljavaju kao sekundarno tržište, tj. kao tržište za plasman svojih inozemnih proizvoda, razlikuju se od ciljeva poduzeća kojima je to tržište primarno²⁴.

Ono što **INA-u** razlikuje od ostalih konkurenata u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte jest posjedovanje rafinerija u Rijeci i Sisku, zatim maloprodajna mreža koja postoji po cijelom teritoriju Hrvatske, njezina dobro razvijena veleprodaja i razvijenost maloprodajne mreže u susjednim državama. **OMV Hrvatska** želi postati jedna od najuspješnijih i najuglednijih tvrtki na hrvatskome tržištu, nudeći proizvode visoke kvalitete. **Tifon**, kupljen od mađarskog MOL-a, u slijedećem razdoblju planira dalje širenje prodajne mreže na svim područjima Republike Hrvatske. Slovenski operater **Petrol** već šestu godinu za redom širi se na hrvatskom tržištu maloprodaje naftnih derivata te ponovo namjerava započeti veleprodajno poslovanje. Razina utjecaja različitosti konkurenata na ukupnu razinu intenziteta konkurencije među postojećim konkurentima u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte je visoka.

²⁴ Renko, N., (2005), str. 159.

Tablica 3.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE KONKURENCIJE

NAZIV	STRATEGIJA	KONKURENTSKE PREDNOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zadržati tržišni udio ▶ Ostati lider na maloprodajnom tržištu Hrvatske ▶ Osvojiti 10% maloprodajnog tržišta Slovenije ▶ Bitno povećati udio u maloprodaji derivata u BiH, što se i ostvaruje kupnjom Energopetrola ▶ Povrat INA-inih maloprodajnih lokacija u Srbiji i Kosovu (pregovori u tijeku) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Izvrsna pokrivenost hrvatskoga tržišta benzinskim postajama ▶ Trenutno se u maloprodajnom lancu nalazi 414 benzinskih postaja u Hrvatskoj, 108 u BiH (INA 41 + 67 Energopetrol) i 6 u Sloveniji, s udjelom od 55% na maloprodajnom tržištu Hrvatske ▶ Udio INA-e na veleprodajnom tržištu Hrvatske iznosi 84%, na tržištu Bosne i Hercegovine taj je udio 60%, a Slovenije 5% ▶ INA je dobro pozicionirana u regiji, gdje se i dalje očekuje snažan gospodarski rast, a time i povećanje potražnje za rafinerijskim proizvodima
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Postati glavni igrač u regiji ▶ Imati 100 benzinskih postaja do 2009. ▶ Držati 20% tržišta do 2010. ▶ Izgraditi novu rafineriju u Rumunjskoj ▶ Kupiti rafineriju od NIS 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veličina i financijska moć ▶ Mreža od 2500 benzinskih postaja (51 u Hrvatskoj) ▶ Spremnik na otoku Krku od 60.000 m³
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proširiti maloprodajnu mrežu ▶ Ojačati poziciju na veleprodajnom tržištu ▶ Orijentacija na javne tendere za nabavu 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mreža od 33 benzinskih postaja ▶ Skladište u Zagrebu - moguća doprema i željeznicom ▶ Nema fiksnih rafinerijskih troškova
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Širiti maloprodajnu mrežu u Hrvatskoj, BiH, Srbiji i na Kosovu ▶ Imati 10% udio na tržištu i 50 benzinskih postaja 2010. ▶ Bitno ojačati na području veleprodaje ▶ Imati vlastitu rafineriju 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maloprodajna mreža od 348 modernizirane benzinske postaje (18 u Hrvatskoj) ▶ Spremnik na otoku Krku od 60.000 m³ ▶ Nema fiksnih rafinerijskih troškova

Izvor: INA (rujan 2006), Predstavljanje sektora komercijalnih poslova, str.16.

Pomanjkanje diferencijacije proizvoda

Kao ključne izvore diferencijacije, Porter²⁵ navodi razlike u nabavi sirovina i drugih materijala, razlike u dosegnutom stupnju tehnološkoga razvitka, razlike u proizvodnim aktivnostima koje utječu na dizajn i pouzdanost proizvoda, razlike u distribucijskom sustavu (odabir i upravljanje kanalima) i razlike u prodajnim i marketinškim aktivnostima.

²⁵ Porter, 1985., str. 26

Analizu diferencijacije u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte provest ćemo prema njezinoj funkcionalnoj, cjenovnoj, distributivnoj i psihološkoj komponenti.

Funkcionalna diferencijacija (gorivo kao tekućina) - Gotovo se sva vozila u svijetu koriste istim gorivima, što znači da su norme kvalitete goriva svjetske, a posebno je naglašen sadržaj sumpora radi što manje štetne emisije ispušnih plinova za okoliš. Hrvatska i dalje zaostaje za Europskom Unijom, a i za susjedima središnje i istočne Europe u smislu specifikacija kvalitete goriva. Od 2002., maksimalan dopušteni sadržaj sumpora u benzinu i dizelu bio je 500 ppm, u usporedbi s EU normama od 350 ppm za dizel i 150 ppm za benzin, a što je poslije u 2005. smanjeno na 50 ppm za obje vrste goriva²⁶. U ovome trenutku ne postoje planovi za dalju diferencijaciju i zaoštavanje hrvatskih normi kvalitete. No, sa specifikacijama koje je uvjetovala Vlada ili bez njih, Hrvatska se kreće prema usvajanju kvalitete goriva u skladu s EU, jer susjedne zemlje pojačano usvajaju strože norme kvalitete.

Cjenovna diferencijacija - Ako poduzeća nisu svjesna visokoga stupnja svoje međuovisnosti te ako imaju različite ciljeve i strateške pozicije, ona mogu inicirati jako cjenovno suparništvo s predvidivim negativnim posljedicama za cijelu industriju i za sve njezine aktere.²⁷

Industrija maloprodaje derivata nafte može diferencirati ponudu goriva uvođenjem premium dizela i benzina. Vrste visokokvalitetnih goriva prodaju se po većim cijenama nego standardni proizvodi. Cjenovna diferencijacija nije izražena među gorivima istoga distributera, već se ona pokazuje među pojedinim distributerima. U Hrvatskoj bilježimo relativno nizak stupanj cjenovne diferencijacije naftnih derivata, a glavni je razlog nedovoljna diferencijacija premium vrsta derivata i državno ograničenje cijena.

Distributivna polazišta diferencijacije naftnih derivata - Zbog nepostojanja većega stupnja diferencijacije prema prije navedenim i obrazloženim polazištima, nameće se zaključak o razlikama u tržišnim udjelima pojedinih benzinskih postaja kao posljedica dodatno ponuđenih usluga i ponude nenaftnog asortimana (cjelokupan asortiman ulja i maziva, autopraonica, provjera tlaka u gumama, kupnja autokozmetike i potrošnih dijelova za automobile, plina u bocama i nekoliko tisuća različitih artikala robe krajnje potrošnje, poput prehrambenih proizvoda, osvježavajućih napitaka, cigareta i novina i ostalih proizvoda koji bi mogli biti korisni na putovanjima).

²⁶ Petrofinance, str.16.

²⁷ Porter, M. (studeni/prosinac 1996.), str. 18.

Nova jedinica prodajnog kapaciteta

Ako nova jedinica prodajnog kapaciteta dolazi u velikom opsegu, tada će zbog visokih troškova intenzitet konkurencije među industrijskim sudionicima biti visok.

Unatoč cijeni izgradnje modernijih benzinskih postaja (1.6 milijuna EUR, prikazano u prvom dijelu rada) došlo je do širenja maloprodajne mreže. S razviktom hrvatskoga gospodarstva i tržište se otvara za veća strana ulaganja, tako da se očekuje dalje širenje maloprodajne mreže. U pregledu tržišta RH procijenjeno je da će navedeno tržište do godine 2020. moći podnijeti otvaranje više od 100 novih maloprodajnih mjesta, čime bi broj postaja bio povećan na više od 800²⁸.

Visoki strateški ulozi nekih područja utječu na porast suparništva među konkurentima²⁹.

Strateški ulozi u hrvatskoj industriji maloprodaje naftnih derivata mogu se ocijeniti visokima zbog nekoliko razloga: a) atraktivnost hrvatskoga tržišta maloprodaje derivata nafte dokazana je (su)vlasništvom najvećih europskih naftnih kompanija i njihovim zanimanjem za strateška povezivanja i akvizicije domaćih benzinskih postaja (MOL, OMV, Petrol - Lukoil); b) visoke stope rasta potrošnje derivata i visokoga prometa motornih goriva po benzinskoj postaji u Hrvatskoj u odnosu na EU, ali niže trgovačke marže zbog državnih ograničenja; c) neuspjeh na hrvatskome tržištu negativno se može reflektirati na ukupan imidž inozemnih kompanija u cijeloj regiji, a osobito u istočnome dijelu Europe; d) tržište je konsolidirano i manji broj konkurenata dijeli većinu industrijskih profita; e) Hrvatska ima prilično visoku potrošnju derivata po stanovniku i turistički je razvijena zemlja³⁰.

Visoke izlazne barijere ekonomski su, strateški i emocionalni čimbenici koji zadržavaju poduzeća u industriji i onda kada ostvaruju ispodprosječne ili čak negativne povrate na uloženo. Sprečavaju ili obeshrabruju poduzeća da učine veliki strateški pomak: promjenu industrije i tržišta na kojima konkuriraju.

Visoka ulaganja u infrastrukturu jedne benzinske postaje teško je iskoristiti za neku djelatnost različitu od maloprodaje derivata nafte, jer se radi o specifičnoj opremi i imovini. Sve navedeno, ipak, teško može vrijediti za globalne svjetske naftne kompanije koji svoje globalne interese gledaju sa širega aspekta, a ne samo na razini jednoga određenoga tržišta (npr. Shell i ENI izašli su sa slovenskoga tržišta zbog niskih i kontroliranih marži i prodali su izgrađene benzinske postaje

²⁸ Butigan, 2007., str. 80.

²⁹ Renko, 2005., str. 158.

³⁰ Butigan, 2007., str. 81.

uz minimalne gubitke ili čak bez njih). Općenito možemo zaključiti da izlazne zapreke u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte nisu velike.

3.2. Pregovaračka moć dobavljača

Dobavljači mogu predstavljati prijetnju poduzećima u specifičnoj industriji podizanjem cijene i/ili snižavanjem kvalitete svojih sirovina ili (polu) proizvoda. Na taj način svi iznadprosječni profiti u industriji mogu biti transferirani dobavljačima.

Skupina dobavljača moćnija je od poduzeća u industriji: ako među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća i ako njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj prodaju svoje proizvode; ako je proizvod dobavljača diferenciran ili čak jedinstven; ako dobavljači nisu prisiljeni natjecati se s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji; ako proizvod dobavljača predstavlja važan input u industriju koji utječe na uspješnost poslovanja poduzeća i na kvalitetu njihovih krajnjih proizvoda; ako dobavljači posjeduju znatan potencijal u integracijama unaprijed u industrijskoj djelatnosti³¹ (npr. rafinerije imaju mogućnost kupuje BP)

Dobavljač naftnih derivata za maloprodaju jest veleprodaja. Veleprodaja naftne derivate nabavlja od rafinerija, pa ćemo u ovom pregledu kao dobavljače razmotriti rafinerije. Pritom se mora napomenuti da od hrvatskih poduzeća samo INA posjeduje rafinerije za preradu nafte u Hrvatskoj i u uložila je dobavljača za goriva niže kvalitete za OMV, Tifon, Petrol i Europetrol na hrvatskome tržištu. Zbog djelomično nekonkurentnih INA-inih rafinerija za preradu nafte, dobavljač za goriva EU kvalitete hrvatskim poduzećima maloprodaje naftnih derivata je veleprodaja austrijskog OMV i mađarskog MOL i spot tržište. Dobavljači mogu biti i ostali sudionici naftnog tržišta, ali je uvjet posjedovanje skladišta i strateških zaliha u Hrvatskoj. Hrvatska uvelike ovisi o uvozu nafte. Od 2005./2006. naftni derivati u Hrvatsku uvoze se uglavnom iz Mađarske, iz Rumunjske i iz Bugarske. Uvoz naftnih derivata, nakon dvostrukoga porasta u 2002. ponovno bilježi značajan porast u 2005., i to za više od 15%.³²

³¹ Porter, Michael E. (1979.), str. 181.

³² *Energija u Hrvatskoj 2005.*, Ministarstvo Gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, str.

Dobavljači naftnih derivata ostvaruju visoku razinu snage svojih pregovaračkih moći zato što su potrebne visoke investicije u izgradnju nove rafinerije i zato što nude dobro koje je teško dostupno i koje ostvaruje nizak stupanj supstitabilnosti. No, dobavljači u hrvatskoj industriji maloprodaje naftnih derivata prodaju proizvode koncentriranoj industriji, čime se njihove pregovaračke moći dodatno umanjuju. Time se, pored navedene ocjene za svaki pojedini input, opća ocjena razine visine pregovaračkih moći dobavljača može ocijeniti srednjom.

3.3. Pregovaračka moć kupaca

Kupci se unutar industrije natječu snižavanjem cijena, pregovaranjem za bolje uvjete plaćanja, višu kvalitetu ili za više usluga i okrećući konkurente jedne protiv drugih. Sve navedeno postiže se na štetu industrijske profitabilnosti.

Promjene cijena motornih goriva stalna su pojava u naftnoj industriji, i to sa zabilježenim neviđenim povećanjem u posljednjim godinama. Potrošnja se ne umanjuje, a to znači da kupci jednostavno ne mogu bez njih. Jednako je s vozačima, kao i s rastućom industrijom.

Veličina i koncentracija kupaca naftnih derivata odražava se brojem vozila. Podržan rastućim gospodarstvom rast broja vozila u Hrvatskoj se nastavlja.

Troškovi prebacivanja s jednoga dobavljača na drugoga, kao parametar u ocjeni pregovaračkih moći kupaca predstavljaju refleksiju diferencijacije.

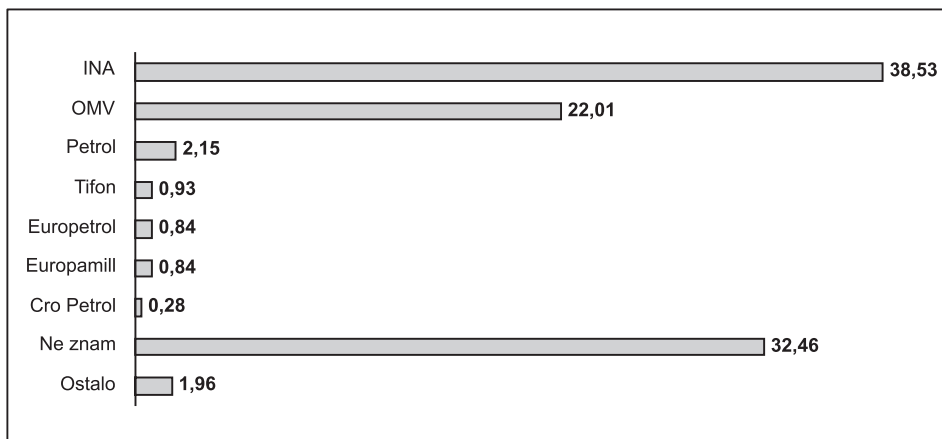
Za kupca naftnih derivata troškovi su prebacivanja s jednoga dobavljača na drugoga niski. Kupci Tifonovog motornog goriva bez ikakvih problema i troškova prelaze OMV-u, INA-i i drugima. Lojalnost kupaca nastoji se postići stalnim promotivnim aktivnostima.

Važnost kvalitete proizvoda

Što se tiče kvalitete naftnih derivata u Hrvatskoj, vidi se iz slike 4. da je INA kupcima na prvome mjestu.

Slika 4.

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NA OSNOVI KVALITETE GORIVA U RH – POSTAJA S NAJBOLJOM KVALITETOM GORIVA %

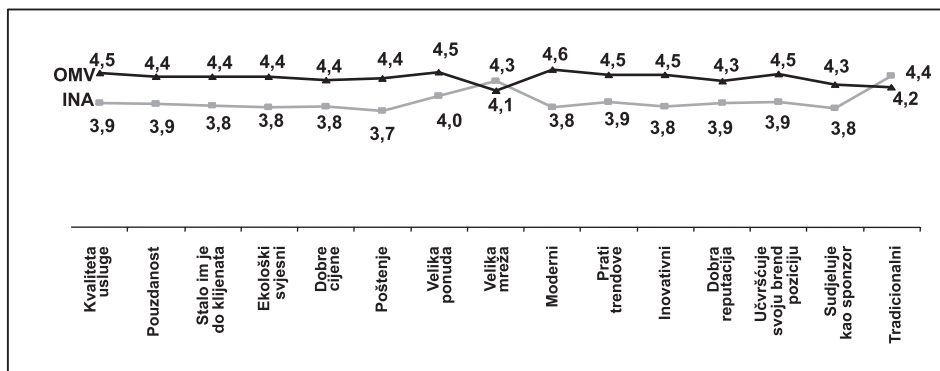


Izvor: Roland Berger (2006.), Strategija branda, str. 106.

Istraživanja su pokazala da u Hrvatskoj OMV zauzima višu poziciju kada se radi o značajci marke na skali 1-5, kao što je prikazano na slici 5.

Slika 5.

ZNAČAJKE MARKI BENZINSKIH POSTAJA U RH



Izvor: Roland Berger (2006.), Strategija branda, str. 107.

Profitabilnost kupaca

Najveći udio u registriranim motornim vozilima u RH imaju osobni automobili (80%), a veliko je povećanje (6,3% godišnje) u promatranome razdoblju imao i fond teretnih vozila, koji je značajan potrošač zbog prijeđene godišnje kilometraže i prosječne potrošnje³³. Povećanje toga dijela motornoga fonda pokazuje pojačanu gospodarsku aktivnost. Sektori kartičnoga poslovanja morali bi pristupiti planskoj akciji pridobivanja pravnih osoba koje raspoložu određenim teretnim voznim parkom. Razina profita koji bi kupci ostvarili zasnivala bi se na veleprodajnim cijenama i na količinama.

Informiranost kupaca

Zbog složenosti procesa proizvodnje i prerade naftnih derivata, kupac ne posjeduje potpune informacije o tome, pa tako potpunost informacije nije stavka koja utječe pozitivno na razinu pregovaračkih moći kupaca.

3.4. Prijetnja od ulaska novih konkurenata

Pridošlice mogu mijenjati industrijsku strukturu tržišnom ekspanzijom (ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećega), proizvodnom ekspanzijom (prijenosom tehnoloških i marketinških znanja iz neke druge industrije), uzlaznom ili silaznom integracijom u industriju i širenjem imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije³⁴.

Opasnost od ulaska manjih konkurenata

Hrvatsko tržište naftom i naftnim derivatima nije posve liberalizirano i na njemu ne vrijede u potpunosti jednaki uvjeti za sva poduzeća. Trenutno su na snazi tri zakonska propisa koji male privatnike stavljaju u nepovoljniji tržišni položaj i kočje njihov razvitak. Mali konkurenti u industriji maloprodaje derivata nafte

³³ Wood McKinsey (November 2006.) str. 42.

³⁴ Aeker, D.A. (1985.), str. 62.

predstavljaju "bijele pumpe" kojih u Hrvatskoj trenutno ima 165. U odnosu na europske standarde, može se zaključiti da je broj bijelih postaja u Hrvatskoj izrazito visok i da za takve konkurente više nema mjesta. Svjetska praksa pokazuje trend da velike kompanije akviraju male benzinske postaje. Iako postoji realna mogućnost ulaska manjih konkurenata i novih benzinskih postaja na hrvatsko tržište, realna je opasnost od njihovog ulaska za postojeće konkurente mala.

Opasnost od ulaska velikih konkurenata

Opasnost od ulaska velikih konkurenata opasnost je s najvišim izgledima da se iz minorne stavke pretvori u najveću opasnost postojećim konkurentima. Relativna stabilizacija političke situacije i stabilizacija tržišta uz smanjenje rizika za strane investitore, hrvatsku industriju maloprodaje derivata nafte u posljednjim godinama čine osobito atraktivnom za ulazak stranih ulagača. Tri najveća sudionika industrije maloprodaje derivata nafte u RH u suvlasništvu su ili u vlasništvu vodećih europskih naftnih kompanija. Tri navedena poduzeća ostvaruju oko 80% tržišnoga udjela iz čega se iscrta pokušaj ulaska stranih vlasnika na hrvatsko tržište. Globalna pozicija stranih vlasnika pokazuje visoku razinu know-how-a i visoku opasnost od njihovog ulaska u hrvatsku industriju maloprodaje derivata nafte.

Ovi su izvori ulaznih prepreka novim konkurentima:

Ekonomija obujma

Potreba za ulaganjem velikih financijskih sredstava, da bi se uopće moglo konkurirati na nekome tržištu, označuje visoku ulaznu prepreku. To se posebno odnosi na slučajeve u kojima je potrebno investirati visoka sredstva u istraživanje i razvoj i oglašivanje.

Povezanost zahtjeva za kapitalom s ostalim ulaznim zaprekama očituje se u slijedećem:

- pokretanje maloprodaje derivata nafte zahtijeva instaliranje velikoga broja benzinskih postaja i sklad radi postizanja ekonomije obujma
- da bi se postigla funkcionalna i psihološka proizvodna diferencijacija, potrebna su znatna ulaganja u istraživanje i razvoj i oglašivanje
- visoki su troškovi vezani uz ulazak u distribucijske kanale i financiranje kupaca ili u moguću izgradnju vlastitoga distribucijskoga kanala

Potrebna kapitalna ulaganja za konkuriranje na hrvatskome tržištu maloprodaje derivata iznimno su visoka, određujući kapital kao visoku ulaznu prepreku.

Otežan ili nemogući pristup postojećim distribucijskim kanalima veoma često predstavlja nepremostivu prepreku novim konkurentima.

Državna ograničenja

Cijene naftnih derivata na domaćem tržištu, koje su prije bile pod kontrolom države, gotovo su ili u potpunosti deregulirane. Prema toj formuli INA određuje cijene svaka dva tjedna prema promjenama Plattsovih kotacija i tečajne rate u odnosu na USD. Na tu se osnovnu cijenu dodaje veleprodajna marža kojom se pokrivaju troškovi skladištenja i manipulativni troškovi i maloprodajna marža. Uz određene su naknade za skladištenje uključeni i brojni vladini porezi i naknade, uključivši porez na uvoz u iznosu od 18,8%.

3.5. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda

Supstitucijski su proizvodi proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način.

Kod broja supstitucijskih proizvoda potrebno je definirati kategorije. Što se tiče alternativnih goriva u ulozi pogonske energije, postoji čitav spektar mogućnosti. Spomenut ćemo samo neka od najpoznatijih alternativnih goriva koja su u primjeni i koja imaju mogućnost da dijelom pokrivaju potrebe prometa i time sudjeluju u stvaranju uvjeta za djelomičnu ili potpunu neovisnost o nafti: prirodni plin, ukapljeni prirodni plin, propan, Fisher-Tropschov dizel (poznatiji kao GTL-dizel), pogon električnom energijom, gorivni članci i vodik (često zvan gorivom budućnosti), i tzv. «čista» biogoriva: biodizel, etanol, metanol (dobijen iz biomase).

Važan je ograničujući čimbenik u Hrvatskoj manjak poljoprivrednih sredstava za proizvodnju uljnoga sjemena koje je glavna sirovina za biodizel. Politički su koraci sve više usmjereni prema razvijanju upotrebe i proizvodnje biogoriva za promet, s naglaskom na biodizel, što je pokušaj da se zadovolje ciljevi potrošnje EU (5,75% do 2010., povećavanje na 10% do godine 2020.)³⁵.

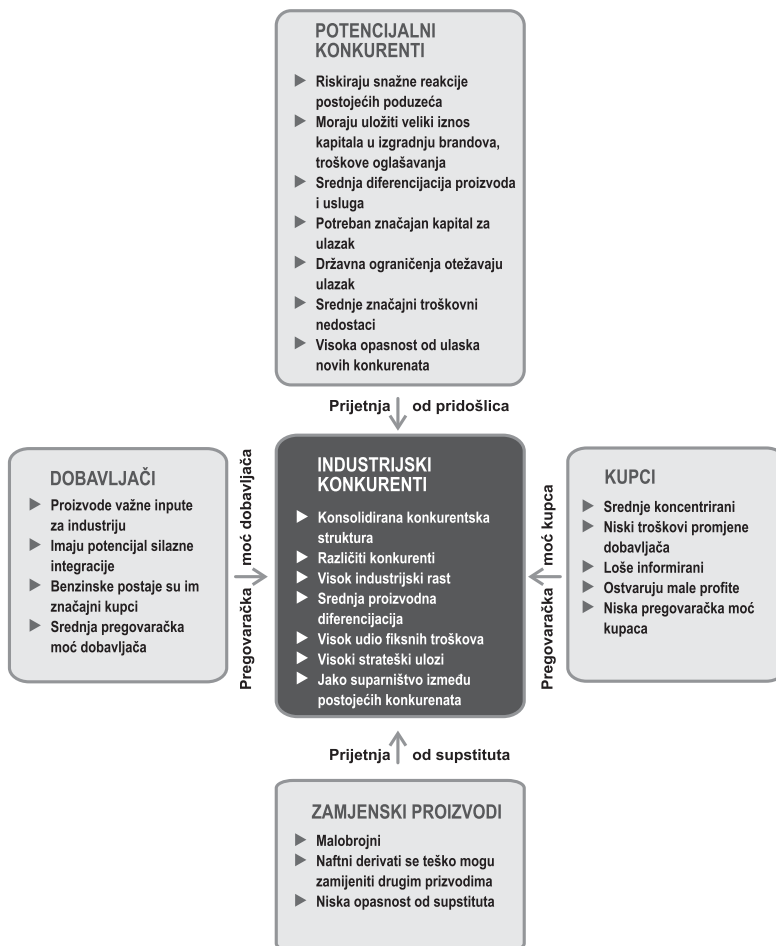
Na osnovi navedenoga može se zaključiti da način na koji supstituti zadovoljavaju potrebu potrošača, zbog teške dostupnosti, ne utječe na opasnost od zamjene industrijskim proizvodima.

³⁵ Kolundžić, S., Lopac, A. (listopad 2007.), str. 6.

Nakon detaljne primjene Modela pet konkurentskih snaga M. Portera, opća je ocjena atraktivnosti hrvatske industrije maloprodaje naftnih derivata srednja. Kao što je prikazano na slici 6., posljedica je to visoke ocjene razine intenziteta suparništva među postojećim konkurentima, visoke ocjene opasnosti od ulaska novih konkurenata, srednje ocjene pregovaračke moći dobavljača, niske ocjene pregovaračke moći kupaca i niske ocjene opasnosti od supstitucijskih proizvoda.

Slika 6.

MODEL PET KONKURENTSKIH SNAGA U INDUSTRIJI MALOPRODAJE DERIVATA NAFTE U RH



Izvor: Butigan, R. (2007.) Konkurentsko okruženje – moderator razvoja industrije maloprodaje derivata nafte, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 102

4. Identifikacija ključnih faktora uspjeha potrebnih za uspjeh hrvatske industrije maloprodaje derivata nafte

Suparništvo među industrijskim sudionicima zapravo je bitka za konkurentsku prednost u kojoj se poduzeća nadmeću da privuku kupce i potrošače i da pokušaju ostvariti pozicijsku prednost. Dakle, potrebno je istražiti izvore konkurentske prednosti u industriji, odnosno identificirati ključne faktore uspjeha. To su one vještine koje kompanija mora imati da bi uspjela u nekoj industriji ili aktivnosti koje mora obavljati na najbolji način.

Na osnovi provedene strateške analize može se zaključiti da su ključni faktori potrebni za uspjeh hrvatske industrije maloprodaje derivata nafte ovi:

- racionalizacija portfelja i usklađivanje ne samo različitih tržišta (**usredotočivši se na atraktivnija tržišta**) nego i unutar tržišta (**identificiranjem vrste postaja koje ostvaruju najveći promet u odnosu na potrebne investicije**)
- **maksimizacija prihoda od proizvoda/usluga, a ne samo od naftnih derivata** i stvaranje mogućnosti za ostvarivanje takvih prihoda i marži (vlasništvom nad maloprodajnom imovinom)
- **smanjenje operativnih troškova koristeći se ekonomijom obujma i maksimizacijom obrtaja na postajama.** U većini bi slučajeva to značilo uključivanje snažnog distributera, zadržavanje imovine u vlasništvu kompanije, a da bi se što učinkovitije koristilo logistikom i marketinškim uslugama
- Budući da je ponuda proizvoda koji nisu gorivo očito jedan od ključnih faktora uspjeha³⁶, ponovo je potrebno razmotriti strateško partnerstvo s uspješnim maloprodajnim lancem-distributerom robe krajnje potrošnje (npr. Konzumom), koji bi benzinskim postajama stvorio imidž prodavaonice kao i svakog drugog minimarketa, koja posjeduje asortiman proizvoda krajnje potrošnje

Ne samo da sudionici na hrvatskome tržištu moraju biti spremni ulagati u industriju maloprodaje derivata nafte, već i kvaliteta usluga u trgovinama u sklopu benzinskih postaja mora biti dovoljno visoka da bi se u budućnosti mogli natjecati s novopridošlim sudionicima u regiji – hipermarketima. Rastuća popularnost supermarketa, poput britanskoga Tescoa u Mađarskoj i Poljskoj ili njemačkog Kauflanda u Češkoj, gdje hipermarketi sada ostvaruju 6% ukupne količine prodanoga goriva, element je tržišta koji maloprodajni trgovci naftnim derivatima ne smiju zanemariti³⁷.

³⁶ Financial Times (31.listopada, 2002.)

³⁷ Financial Times , Wendlandt, A., (3. lipnja 2003.)

Budući da se tržišta i dalje konsolidiraju, samo naftne kompanije uz snažno razvijenu mrežu benzinskih postaja, široku maloprodajnu ponudu naftnih derivata, i proizvoda krajnje potrošnje, i uz jako profitabilan rad mogu preživjeti unatoč konkurenciji jakih maloprodajnih grupacija. U nekim slučajevima mogu se očekivati nova spajanja maloprodajnih naftnih kompanija, čime bi nastale nove maloprodajne grupacije.

5. Zaključak

Pod utjecajem različitih ekonomskih, demografskih, društvenih i političkih događanja maloprodaja naftnih proizvoda na hrvatskome tržištu doživljava stalne, gotovo dramatične promjene. Svi sudionici toga promjenljivoga tržišnoga segmenta, i postojeći i novi, moraju biti upoznati sa svim obilježjima tržišta i proizvoda, nastojeći pritom biti ukorak s konkurencijom. Podrobna analiza strukturnih odrednica Porterovog modela pokazuje da hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte prijete velika opasnost od ulaska novih konkurenata i da je intenzitet suparništva među postojećim konkurentima veliki. Slabe su pregovaračka moć kupaca i opasnost od supstitucijskih proizvoda, a dobavljači u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte bilježe srednje pregovaračke moći. Ulaganja u lokacije s najvećim potencijalom i strukturiranje odgovarajuće ponude derivata nafte i proizvoda krajnje potrošnje ključni su faktori za uspjeh industrije maloprodaje derivata nafte uz stjecanje čvrstoga uporišta u jednoj od europskih regija s najbržim razvitkom.

LITERATURA

1. Aaker, D.A. (1985.), *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, Canada
2. Addock, D. (2000.), *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Chichester
3. Butigan, R. (2007.) *Konkurentsko okružje – moderator razvoja industrije maloprodaje derivata nafte*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
4. Barney, J.B. (1997.), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison – Wesley, SAD
5. Christensen, R., Andrews, K., Bower, J., Hammermesh., Porter, M. (1987.), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, III.: Richard D. Irwin, SAD
6. Cerić, E. (2006.) *Nafta – Proizvodi i procesi*. Zagreb: Biblioteka INA

7. Collis, David; Ghemawat, Pankaj (1994.), "Industry Analysis: Understanding Industry Structure and Dynamics", u "Portable MBA in Strategy", ur. Liam Fahey i Robert M. Randall, John Wiley & Sons, New York
8. Cunningham, S.: "The seduction of the hyper-sensitive Brits", Financial Times (31.listopada, 2002.)
9. *Ekonomski leksikon* (1995.), Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmmedia, Zagreb
10. *Energija u Hrvatskoj 2005.*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
11. Energetski institut "Hrvoje Požar" (2005.) *Godišnjak*. Zagreb
12. Hax, Arnaldo; Majluf, Nicolas S. (1991.), *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, New Jersey, USA;
13. Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978.), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul
14. INA, Industrija nafte, d.d. (studenj, 2006.), *Prospekt povodom objave javne ponude dionica*, Zagreb
15. INA, Industrija nafte, d.d. Zagreb (ožujak 2007.), *Flash report za Zagrebačku burzu*, str. 6
16. Kolundžić, S., Lopac, A. (listopad 2007.), *Strategija INE prema biokomponentama i namješavanju u mineralna goriva, u svijetlu održivog razvoja*, Zagreb, INA
17. Mori, Z. (2006.) Short analysis of acquiring SNP Petrom by OMV AG, MOL
18. Mori, Z. (2007.) Analysis of Retail Oil Industries, MOL
19. Pandita Louram (October 2005.), «Fuel Retailing in Central and Eastern Europe», *Petroleum Review*
20. Petrofinance (April 2007.), *Downstream Monitoring Service Europe*, Country Profile - Croatia, Washington, D.C. USA
21. Porter, Michael E. (1979.), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57 (March/April)
22. Porter, M. (studenj/prosinac 1996.), «What is strategy?» *Harvard Business Review*
23. Porter, M. E., (1998.), *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
24. Porter, M. E., (1985.), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
25. Renko, N., (2005.), *Strategije Marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb
26. Roland Berger (2006.), *Strategija branda*, INA, Sektor trgovine na malo

27. Strujić, B., (2005.) *Benchmarking naftne industrije*, Zagreb, INA, Sektor Strateškog planiranja i razvoja poslovanja
28. Tipurić, D. i dr. (1999), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb
29. Tipurić, D. (2007.) *Porterov model industrijske strukture*, MBA – Poslovno upravljanje, Zagreb
30. Wendlandt, A., (3. lipnja 2003.) ‘‘Sainsbury to build on deal with Shell’’, Financial Times.
31. Wood McKinsey (April, 2006.) *Central and Eastern Europe Downstream Oil Report*, Country Profile Croatia
32. Wood McKinsey (November, 2006.) *Central and Eastern Europe Downstream Oil Report – Croatia*

THE ANALYSIS OF PORTER'S FIVE FORCES MODEL ON THE EXAMPLE OF PETROLEUM PRODUCTS RETAIL INDUSTRY IN CROATIA

Summary

The liberalization of retailing market of petroleum products in Croatia is proceeding slowly, with the increase of the number of foreign and new participants who are engaged in the market. The majority part in the control of fuel still belongs to the State monopoly which is characterized by stable presence of state limitations and wide and relatively inefficient retail network. The market is dominated by the home-company INA, Plc, but the foreign participants (OMV, MOL, Petrol) succeed in getting new attractive locations. Therefore, although INA, Plc. has a long-term presence, the rivals are in the position to use the shortcomings in the planning of retail network, deep-rooted in the approach ‘‘quantity before quality’’, which is a characteristic of the previous monopolies owned by the State. The main goal of this paper is to analyze the attractiveness of the Croatian industry of petroleum products retailing using Porter’s Five Forces Model, and to identify the key factors necessary for the success of the same industry. Analysis done in this paper is useful in recognition of company’s real strengths and weaknesses, setting up the frame for company’s positioning in oil & gas industry and recognition of fields in which strategic changes would bring the greatest benefits. More detailed analysis of the structural determinants of the Porter’s model shows the level of danger caused by the entrance of new competitors and high intensity of rivalry among market players in the oil product retailing sector in Croatia. Customers’ bargaining power and risk of substitute products is low, while the negotiating power of suppliers in oil product retailing sector in Croatia are intermediate.

Key words: oil & gas retailing industry, competitive environment, Porter’s Five Forces Model, Key Success Factors