

**Originalni naučni članak****UDK 339.13.012.42****KONKURENTSKA PREDNOST KAO USLOV  
KOMPANIJSKOG RAZVOJA I OSTANKA NA TRŽIŠTA****Doc. dr Slobodan S. Župljanin**

Nezavisni univerzitet Banja Luka

e-mail: [slobodan.zupljanin@nubl.org](mailto:slobodan.zupljanin@nubl.org)**Rezime**

Konkurentska prednost je osnov uspješnosti svake kompanije na konkurentskim tržištima. Međutim, mnoge kompanije su u višegodišnjoj, pa i višedecenijskoj, dinamičnoj trci za rastom i diversifikacijom, manje ili više, izgubile iz fokusa stvaranje i održavanje konkurentске prednosti. Danas su brojne svjetske kompanije suočene sa trendom usporenog rasta i pojačane domaće, ali i globalne konkurencije.

Ovaj rad istražuje način na koji kompanije mogu da izgrade i održe konkurentsku prednost. Kroz posmatranje i elaboraciju osnovnih elemenata konkurentске prednosti, suštine odnosa kompanija prema konkurenciji, te kreiranje i izbor strategijske alternative nastupa prema konkurenciji, upućujemo kompanije na djelovanja kojim mogu stići i održavati konkurentsku prednost na ciljnim tržištima, kao neophodan uslov razvoja i ostanka na tržištu.

Ključne riječi : *konkurencija, prednost, razvoj, ostanak, tržište.*

**Summary**

Competitive advantage is the foundation for the success of any company in competitive markets. However, in long-term and multi-decade dynamic pursuit for growth and diversification, many companies more or less lost from the focus creating and sustaining competitive advantage. Today, many of the world companies are faced with the trend of slowing growth and increased domestic and global competition.

This work examines how companies can build and sustain competitive advantage. Through observation and elaboration of the basic elements of competitive advantage, the essence of relations of companies to competition, and the creation and selection of strategic alternatives of performance to the competition, we advise the companies on activities by they can acquire and maintain a competitive advantage in target markets, as necessary condition for development and remaining on the market.

Key words : *competition, advantage, development, remaining, market.*

## Uvod

Konkurentska prednost (*Competitive Advantage*) je funkcija ili efikasnijeg pružanja slične vrijednosti kupcima od konkurenata (niska cijena) ili obavljanje aktivnosti uz sličan trošak ali na jedinstvene načine koji stvaraju veću vrijednost za kupca od konkurenata, pa, stoga, mogu da odrede najvišu cijenu (diferencijacija).<sup>66</sup>

Menadžment kompanija ima stalni zadatak da traga za održivom konkurentskom prednošću na tržištima koja opslužuju i proizvodima i uslugama koje nude, kao i da ulažu maksimalne napore za njenim održanjem. Prvo je potrebno identifikovati održivu konkurentsku prednost, a zatim izvršiti alokaciju sredstava sa kojima kompanija raspolaže, kako bi se ta prednost i iskoristila. Veličina i trajanje konkurentске prednosti kompanije uslovljeni su i stepenom dinamike marketing i drugih aktivnosti na tržištu. Za ostvarivanje održivih konkurentskih prednosti koriste se generičke strategije: strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja. Jednako su važne i strategije rasta (penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija). Dakle, menadžment kompanija ima važnu ulogu da stalno pronalazi nove izvore konkurentске prednosti. Šta uopšte znači imati konkurentsku prednost? Na bazi širokih elaboracija o konkurentskoj prednosti možemo reći da kompanija ima konkurentsku prednost ako uspjeva bolje od drugih da zadovolji potrebe i želje potrošača, da obezbijedi njihovu lojalnost proizvodima i uslugama kompanije, da ostvaruje značajno tržišno učešće i da profitabilno posluje. Da bi to i uspjela, potrebno je da svi resursi u kompaniji budu upotrijebljeni na najbolji mogući način, a to podrazumijeva odgovarajući nivo znanja i stručnosti menadžmenta, ali i ostalih zaposlenih u kompaniji.

Prilikom definisanja konkurentskih strategija kompanije moraju voditi računa o namjeravanoj širini nastupa na tržištu, područjima djelovanja konkurencije i načinu sticanja konkurentске prednosti na odabranom tržištu. U procesu definisanja širine tržišta mora se voditi računa o segmentaciji potrošača, potrebama potrošača, proizvodima kompanije i tehnologijama koje kompanija koristi. Kada su u pitanju načini sticanja konkurentске prednosti moraju se imati u vidu izvori konkurentске prednosti, sposobnosti same kompanije i prednosti u pozicioniranosti robne marke na odabranom tržištu. Napori za održanje konkurentске prednosti kompanije moraju biti kontinuirani.

Ovo su najznačajnija pitanja o kojima moramo voditi računa prilikom razmatranja strategija stvaranja i održavanja odgovarajuće konkurentске prednosti.

---

<sup>66</sup> Hindl, T.: Menadžment – pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 97.

## 1. Elementi konkurentske prednosti

Kompanije moraju birati ciljna tržišta na kojima postoje velike šanse za sticanje konkurentske prednosti i na kojima su visoke ulazne a niske izlazne barijere. Takođe je važno u kojoj mjeri kompanija može uticati na strukturu grane u kojoj posluje, u cilju postizanja konkurentske prednosti. Kompanije se bore za pronalaženje izvora konkurentske prednosti, koja kompaniji donosi bolje finansijske i druge performanse. Cilj je biti bolji od drugih, a to se može postići inovativnim i kreativnim djelovanjem menadžmenta i zaposlenih.

Sve konkurentski orijentisane kompanije žele ostvariti superioran odnos prema konkurenciji. Ta superiornost proističe iz većeg broja posebnih aktivnosti koje kompanija preuzima prilikom dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i pružanja podrške svojim proizvodima.<sup>67</sup> Idealno bi bilo ako bi se ta superiornost ogledala u stvaranju i isporuci većih vrijednosti za potrošače, a na osnovu superiornih izvora i znanja zaposlenih u kompaniji. Za stvaranje superiorne pozicije na tržištu potrebno je da menadžment ima sposobnost da efikasno i efektivno koristi superiorne izvore konkurentnosti i superiornu stručnost zaposlenih. Kompanije koje imaju dugoročnu konkurentsku prednost obično ostvaruju i veliku dobit u poslovanju, obično višu od prosječno ostvarene u grani u kojoj kompanija posluje. Razuman i racionalan menadžment reinvestira dio dobiti u jačanje izvora konkurentske prednosti, što se može prikazati i na sljedeći način.

Odluke o investiranju i reinvestiranju na neko tržište uveliko zavise od stanja i situacije u pogledu konkurencije na tom tržištu. Konkurencija igra značajnu ulogu u ocjeni privlačnosti nekog tržišta za predmetnu kompaniju. U teoriji se posebno ističe pet snaga koje je ustanovio Michael Porter, koje opredjeljuju dugoročnu privlačnost tržišta ili nekog njegovog segmenta. U nastavku dajemo pregled tih pet snaga sa opasnostima koje one predstavljaju:<sup>68</sup>

**1. Prijetnja intenzivnog i napetog rivaliteta na nivou tržišnih segmenata** – tržišni segment neće biti privlačan ako na njemu već djeluju jaki ili agresivni konkurenti, a biće još neprivlačniji ako je stabilan ili u opadanju, ako su fiksni troškovi visoki, ako postoje visoke izlazne barijere, ako se kapaciteti proizvodnje iznenada povećaju ili ako konkurencija izražava veliki interes za ostanak na tom segmentu. Ovakvi uslovi dovode do čestih sukoba u cijenama, utakmice u oglašavanju, uvođenju novih proizvoda. Sve to zajedno veoma poskupljuje opstanak na ovakvom tržišnom segmentu.

**2. Prijetnja od novih konkurenata** – privlačnost nekog segmenta zavisi od njegovih ulaznih i izlaznih barijera. Najprivlačniji su oni

---

<sup>67</sup> Porter, M.: Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, 2007, str. 51.

<sup>68</sup> Kotler, Ph. : Upravljanje Marketingom, Mate, Zagreb, 2001, str. 228.

segmenti koji imaju visoke ulazne i niske izlazne barijere, što znači da malo novih kompanija može ući na tržište, a one koje ne posluju uspješno mogu lako izaći. Kada su i ulazne i izlazne barijere visoke, visoke su i mogućnosti za veliki profit, ali je veliki i rizik poslovanja. Kompanije koje nisu uspješne u poslovanju prinuđene su ostati na tržištu i boriti se za svoj udio. Kada su i ulazne i izlazne barijere niske, rizik poslovanja je manji, ali je i mogućnost profita manja. Kompanije mogu prilično lako i ući na tržište i izaći sa tržišta. Najkritičnija je situacija kada su ulazne barijere niske, a izlazne visoke. U ovoj situaciji kompanije ulaze na tržište u povoljnim uslovima, ali im je teško izaći sa tržišta u nepovoljnim uslovima. Ovu situaciju karakteriše hronična prekapacitiranost tržišta i smanjene mogućnosti zarade za sve kompanije koje na njemu posluju.



Slika 1. Elementi konkurentske prednosti (1, 3)

**3. Prijetnja od zamjenskih proizvoda (supstituta)** – kada imamo situaciju stvarne ili potencijalne zamjene za neki proizvod, kažemo da je tržišni segment neprivačan. Postojanje zamjenskih proizvoda ograničavaju mogućnost rasta i cijena i profita. Kompanije moraju stalno pratiti kretanje cijena zamjenskih proizvoda i uopšte stanje zamjenskih proizvoda na tržištu. Ako se na tržištu zamjenskih proizvoda razvija konkurencija i uvode nove tehnologije, onda je vrlo izvjesno da će cijene i profit padati.

**4. Prijetnja od rastuće pregovaračke moći kupaca** – pregovaračka moć kupaca raste kada su kupci koncentrisani i organizovani, kada proizvod kupovine predstavlja značajan trošak za kupce, kada proizvod nije diferenciran, kada su troškovi pronalaska novih dobavljača niski, kada su kupci osjetljivi na cijenu radi malog profita, kada se kupci mogu vertikalno integrisati unazad. U ovakvoj situaciji kupci će tražiti sniženje cijena, poboljšanje kvaliteta proizvoda i podsticati konkurenciju među prodavcima i tada je tržišni segment neprivačan. Sa druge strane, da bi se zaštitili, prodavci moraju tražiti

kupce sa slabijom pregovaračkom moći ili raditi na razvijanju povoljnijih ponuda koje kvalitetni kupci neće moći odbiti.

**5. Prijetnja od rastuće pregovaračke moći prodavaca** – ukoliko prodavci imaju mogućnost povećavati cijene i smanjivati količine raspoloživih proizvoda, tržišni segment će biti neprivlačan. Prodavci imaju jaku pregovaračku moć kada su koncentrisani i organizovani, kada za njihove proizvode postoji malo zamjena, kada su njihovi proizvodi važni za kupce (posebno kupce – proizvođače), kada su troškovi promjene prodavca visoki, te kada se prodavci mogu organizovati vertikalno naprijed. Kupci imaju mogućnost razvijanja obostrano korisnih odnosa sa postojećim prodavcima ili primjenjivati model alternativnih prodavaca za određene proizvode.

## 2. Odnos kompanija prema konkurenciji

Globalno posmatrano, konkurencija iz dana u dan raste i jača. Dolazi do promjena u geografiji proizvodnje upravo u cilju poboljšanja konkurentskih pozicija. Mnoge zapadne zemlje sele proizvodne kapacitete u istočnu Evropu i dalje na Istok, kako bi obezbijedile jeftiniju proizvodnju i niže cijene gotovih proizvoda za svoja tržišta. Tržišta su postala konkurentska u toj mjeri da više nije dovoljno samo poznavati dobro kupce. Naprotiv, postaje jednako važno poznavati i konkurente i njihove ciljane kupce. Velike i uspješne kompanije razvijaju stručne timove koji u kontinuitetu prate stanje njihove konkurencije. Bez dobrog poznavanja konkurencije nije moguće efikasno planiranje poslovanja. Kompanije moraju stalno upoređivati svoje proizvode, cijene, distributivne kanale i promociju, sa konkurencijom. Jedino na taj način mogu identifikovati i odrediti svoju konkurentsku poziciju. Kompanije se mogu naći u dvije različite situacije, i to u jednoj u kojoj će se pripremati za napade na konkurenciju, i u drugoj u kojoj će se pripremati za efikasnu odbranu od konkurencije. Kroz prikupljanje informacija o konkurenciji, kompanije moraju ustanoviti :

Ko su im konkurenti,

1. Koje su strategije konkurenata,
2. Koji su ciljevi konkurenata,
3. Koje su snage i slabosti konkurencije,
4. Na koji način konkurencija reaguje na promjene.

### 2.1. Identifikacije konkurencije

Kompanije sa manje iskustva u poslovanju procjenjuju da identifikacija konkurencije nije težak i komplikovan posao. Mnogi uistinu i znaju ko je njihov najveći konkurent. Međutim, mnogi ne znaju da je broj stvarnih i potencijalnih konkurenata mnogo veći. Iskustva pokazuju da je veća vjerovatnoća da će kompaniju preći novi konkurenti sa novim tehnologijama, nego da će ih preći postojeći konkurenti.

Sljedeći primjeri daju slikovit pogled na neke konkurentne opasnosti.<sup>69</sup>

#### Primjer 1.

U svom poslu sa filmovima, kompanija Kodak je brinula o pojačanoj konkurenciji od strane kompanije Fuji, japanskog proizvođača filmova. Međutim, Kodak je suočen s puno većom dugoročnom opasnošću zbog izuma fotografskog aparata za koji ne treba film. Ovaj foto aparat, koji prodaju kompanije Canon i Sony, snima nepomične video slike koje se mogu prikazati na TV i pretvoriti u čvrstu kopiju, a mogu se čak i izbrisati. Postoji li veća opasnost za industriju filmova od foto aparata koji ne koristi odgovarajuće filmove?

#### Primjer 2.

Uz druge proizvođače deterdženata, kompanija Unilever je nervozna zbog istraživanja ultrasonične mašine za pranje rublja. Ako se usavrši, ta će mašina prati rublje u vodi bez ili sa malo deterdženta. Za sada može oprati samo određenu vrstu prljavštine i tkanine. Postoji li veća opasnost za proizvođače deterdženata od ultrasonične mašine za pranje rublja?

*Na osnovu stepena zamjenjivosti proizvoda, možemo razlikovati četiri nivoa konkurencije:*

**a. Konkurencija marki:** pojavljuje se onda kada kompanija gleda na konkurenciju kao na druge kompanije koje nude sličan proizvod ili uslugu istim potrošačima po sličnim cijenama.

**b. Konkurencija unutar industrije:** javlja se onda kada kompanija posmatra konkurenciju kao da sve kompanije proizvode isti proizvod ili klasu proizvoda.

**c. Konkurencija oblika pružanja:** javlja se kada kompanija gleda na konkurenciju kao na sve kompanije koje proizvode proizvod koji obezbjeđuje istu uslugu.

**d. Generička konkurencija:** postoji kada kompanija konkurentima smatra sve kompanije koje se bore za novac kojim raspolažu određene grupe potrošača. To znači, npr., ubijediti potrošača da umjesto nove kuće kupi luksuzan automobil ili ljetovanje.

*Postoje dva načina na koja se mogu identifikovati konkurenti: način koji u osnovi ima industriju i način koji u osnovi ima tržište.*

### 2.1.1. Konkurencija s aspekta industrije

**Konkurencija s aspekta industrije** postoji kada više kompanija (grupa kompanija) nudi proizvod ili klasu proizvoda koji mogu biti zamjenski proizvodi jedni za druge. Možemo govoriti o hemijskoj industriji, naftnoj industriji, farmaceutskoj industriji, metalnoj industriji,

---

<sup>69</sup> Kotler, Ph. : Upravljanje Marketingom, Mate, Zagreb, 2001, str. 230.

automobilskoj industriji, drvnoj industriji i sl. U ovom smislu posmatrano, industrija i jeste grupa kompanija koje nude proizvod ili klasu proizvoda koji su bliski zamjenski proizvodi jedni za druge (kineska i turska svila, japanski i evropski automobili, trapist sir i livanjski sir, nječuški pršut i dalmatinski pršut...).

Postoji klasifikacija industrije prema: broju prodavaca; stepenu diferencijacije proizvoda; prisutnosti ili nedostatku raznih barijera; strukturi troškova; stepenu vertikalne integracije i stepenu globalizacije.

Broj prodavaca i stepen diferencijacije predstavljaju polaznu tačku za opisivanje neke industrijske strukture. Prema tome, koliki broj prodavaca prodaje neki proizvod i da li je neki proizvod homogen ili visokodiferenciran, govorimo o četiri, u literaturi dobro poznata, oblika industrijske strukture :

**1. Čisti monopol** postoji kada jedna kompanija nudi određeni proizvod ili uslugu u određenoj zemlji i na određenom području (pošte, telekomi, jedinice za esporuku gasa ili električne energije). Monopol se može javiti kao rezultat određenih propisa, patenata, licenci i raznih ekonomskih razloga. Kupci su prinuđeni da kupuju ove proizvode i usluge bez obzira na nivo cijena i usluga jer nema zamjenskih proizvoda ili usluga. Ukoliko ima sličnih zamjenskih proizvoda i usluga, čisti monopolist će morati voditi računa o kvaliteti, ali i cijeni svojih proizvoda ili usluga.

**2. Oligopol** postoji kada relativno mali broj uglavnom velikih kompanija proizvodi i na tržištu nudi proizvode od standardnih do visokodiferenciranih. U literaturi susrećemo podjelu na čisti i diferencirani oligopol. Čisti oligopol postoji kada nekoliko kompanija proizvodi iste proizvode (voda za piće, so, cement, čelik, nafta...), dok diferencirani oligopol postoji kada nekoliko kompanija proizvodi proizvode koji se djelimično razlikuju.

**3. Monopolistička konkurencija** postoji kada imamo mnogo kompanija koje mogu po različitim osnovama diferencirati svoju ponudu u cijelosti ili djelimično. Mnogi se konkurenti fokusiraju na segmente tržišta na kojima mogu biti superiorniji od drugih, kako u pogledu boljeg zadovoljavanja potreba i želja kupaca, tako i u pogledu postizanja najbolje cijene.

**4. Čista konkurencija** postoji kada veliki broj konkurenata nudi u osnovi isti proizvod ili uslugu (tržišta hartija od vrijednosti, robne berze...). Pošto nema osnova za diferencijaciju, cijene bi trebale biti iste. Prodavci mogu ostvariti različite profite po osnovu smanjenja ukupnih troškova i povećanja obima proizvodnje.

### 2.1.2. Konkurencija s aspekta tržišta

**Konkurencija s aspekta tržišta** postoji kada više kompanija zadovoljava iste potrebe ili želje određene grupe potrošača. To je slučaj kada proizvođač komponenti za kompjutere vidi konkurenciju u drugom

proizvođaču komponenti za kompjutere. Ali, kupci kompjutera očekuju kompjuter na kome mogu pisati tekstove i služiti se internetom. Ovu potrebu mogu zadovoljiti najjednostavnijim kompjuterom. Ali proizvođači idu sa usavršavanjem i od kompjutera prave multifunkcionalni uređaj koji može zadovoljiti različite potrebe kupaca. Na taj način počinju tržišno funkcionisati i planirati na duži rok. Dolazi do sučeljavanja proizvoda i tržišta. Ako kompanija želi uvesti neki proizvod na tržište moraće procijeniti veličinu tog tržišta, udio konkurenata na tom tržištu, mogućnosti konkurenata, njihove strategije i ciljeve, te ulazne i izlazne barijere.

## **2.2. Identifikacija konkurentskih strategija**

U postupku identifikacije konkurenata i njihovih strategija potrebno je prvo identifikovati najbliže konkurente, a to su oni koji posluju na istom tržištu i primjenjuju istu strategiju. Grupe kompanija koje posluju na istom tržištu i primjenjuju iste strategije zovu se strateške grupe. Svaka kompanija treba prepoznati stratešku grupu u kojoj konkuriše. Kada se strateška grupa identifikuje potrebno je ocijeniti visinu ulaznih barijera, jer su one različite za svaku grupu. Najintenzivnije konkurentske aktivnosti odvijaju se u samoj grupi, iako nisu nepoznati rivaliteti između različitih strateških grupa. I u jednom i u drugom slučaju kompanije trebaju detaljne informacije o poslovanju svojih sadašnjih i potencijalnih konkurenata koje se odnose na marketing aktivnosti, proizvodnju, istraživanje i razvoj, finansije, strategije ljudskih resursa, kvalitet, miks proizvoda i drugo. Kompanije moraju stalno pratiti strategije konkurenata. Iskusni konkurenti povremeno mijenjaju svoje strategije i na taj način stiču konkurentske prednosti, pri vodeći računa o promijenjenim potrebama i željama kupaca.

## **2.3. Utvrđivanje ciljeva glavnih konkurenata**

Nakon što kompanija utvrdi ko su joj glavni konkurenti i koje strategije primjenjuju, na red dolazi pitanje koje to ciljeve konkurent želi postići na tom tržištu. Kako je profit osnovni motiv poslovanja za većinu kompanija, to se logičnim čini prvi zaključak da konkurenti žele maksimalizovati svoj profit. Međutim, ne razmišljaju sve kompanije na isti način. Neke žele dugoročni profit, a neke zanima isključivo profit na brzu ruku. Neke žele istovremeno postići više ciljeva : sadašnju profitabilnost, porast tržišnog učešća, tehnološku dominaciju, kontrolu novčanih tokova, smanjenje troškova poslovanja. Veoma je važno procijeniti kako konkurenti vrednuju svoje ciljeve i na osnovu toga se može zaključiti u kojim segmentima su osjetljiviji na djelovanje konkurencije. Uočava se značajna polarizacija u vrednovanju ciljeva američkih i japanskih kompanija. Američke kompanije su uglavnom usmjerene prema kratkoročnoj maksimalizaciji profita, radi održanja povjerenja dioničara i izbjegavanja dodatnih troškova zbog eventualne prodaje dionica od strane dioničara. U slučaju manjeg profita dioničari bi se mogli opredijeliti za prodaju svojih dionica i time prouzrokovati porast troškova za kompaniju. S druge strane, japanske kompanije se usmjeravaju prema dugoročnom



povećanju tržišnog udjela uz ostvarenje manjeg profita, obzirom da finansijski kapital uglavnom pribavljaju od banaka uz relativno povoljne uslove. Dobro poznavanje ciljeva konkurencije olakšaće izradu dobre strategije za borbu sa konkurencijom.

## 2.2. Snage i slabosti konkurencije

Snage i slabosti jedne kompanije uvijek su predmet ocjene i procjene od strane njenih konkurenata. Mogu li konkurenti realizovati svoje strategije i ostvariti svoje ciljeve uveliko zavisi od ukupnih resursa kojima konkurenti raspolažu. Da bi se moglo pristupiti ocjeni snaga i slabosti neke kompanije, potrebno je prikupiti brojne informacije o poslovanju te kompanije, a posebno : najnovije podatke o prodaji, tržišnom učešću, profitu, investicijama, novčanim tokovima, inovacijama, iskorišćenosti kapaciteta, tehnološkoj opremljenosti, stepenu korišćenja informatičkih tehnologija. Pitanje je kako prikupiti sve te informacije. Podaci koje objavljuju zvanične statistike samo su jedan od izvora podataka. Anketna istraživanja, neposredni razgovori, razne publikacije i časopisi, razna upoređivanja i procjene su neke od mogućnosti za pribavljanje neophodnih informacija, na osnovu kojih će izvršiti analizu svojih konkurenata. Prilikom analiza svojih konkurenata, kompanije moraju analizirati najmanje tri važna segmenta : *tržišno učešće, opšta percepcija i emotivna percepcija.*

Tržišno učešće predstavlja udio koji konkurentska kompanija ima na određenom tržištu.

Opšta percepcija se dobija istraživanjem i analizom postotka odgovora koji se dobiju na pitanje : „Koja vam kompanija prva pada na pamet u ovoj industriji?“ Radi se o svjesnom ili podsvjesnom trenutnom reagovanju na određeno pitanje.

Emotivna percepcija se dobija istraživanjem i analizom odgovora na pitanje: „Od koje bi ste kompanije najradije kupili ovaj proizvod?“

## 2.3. Moguće reakcije konkurencije

Da bi se mogle predvidjeti moguće reakcije konkurencije na promjene u okruženju, pored identifikacije ciljeva, snaga i slabosti, mora se pažljivo procjenjivati filozofija poslovanja i kultura i osnovne ideje vodilje. Ova saznanja pomažu menadžerima da procjenjuju reakcije svoje kompanije u odnosu na strategije drugih i promjene koje oni uvode, a koje se mogu ogledati u : promjeni cijena, uvođenju novih proizvoda, promotivnoj aktivnosti neuobičajenog intenziteta... Za procjenu reakcije konkurencije je potrebno šire poznavanje i razumijevanje svijesti konkurencije. Kotler konkurentska ponašanja razvrstava u četiri karakteristične grupe.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Kotler, Ph. : Upravljanje Marketingom, Mate, Zagreb, 2001, str. 239.

**1. Opušteni konkurent:** Na poteze rivala ne reaguje brzo niti dovoljno snažno. Razlozi za takvu reakciju mogu biti veoma različiti: zabluda o odanosti kupaca, maksimalno iskorištavanje tržišnih prilika, sporost u prepoznavanju poteza konkurencije, nedostatak ideja ili finansijskih sredstava za reakciju. Oprezni rivali će proučiti razloge opuštenog ponašanja konkurencije.

**2. Selektivni konkurent :** To su oni konkurenti koji reaguju samo na neke poteze rivala. Procjenjuje koji su mu napadi važni i na njih reaguje. Može reagovati na povećanje tržišnog udjela, a ne reagovati na promjene cijena. Potrebno je znati na šta će konkurencija reagovati, kako bi se mogla najefikasnije napasti.

**3. Konkurent tigar:** U ovu grupu spadaju oni konkurenti koji reaguju brzo i snažno na bilo koji napad na njegovom tržištu. Konkurenciji jasno daje do znanja da ga ne napada i nagovještava im svoju reakciju. Treba izbjegavati napade na ovakvu vrstu konkurenata.

**4. Nepredvidivi konkurent :** Tu spadaju oni konkurenti čija se reakcija ne može sa sigurnošću predvidjeti. Oni mogu, ali i ne moraju odgovoriti na konkurentski napad. Malo je elemenata koji mogu pomoći predvidivosti reakcije. Obično se radi o manjim kompanijama sa fleksibilnijim pristupom konkurentskoj borbi.

Menadžeri koji imaju veća saznanja o konkurencij, lakše će kreirati i vlastite konkurentske strategije. Ta saznanja će im pomoći pri donošenju odluke kome mogu efikasno parirati na tržištu. U procjeni je posebno važno uraditi analizu vrijednosti koju kupcima daje konkurencija, kao bi mogli otkriti slabosti i snage konkurencije.

### 3. Strategija nastupa prema konkurenciji

Pošto je prethodno prikupila dovoljno informacija o konkurenciji, izvršila potrebne analize i provjere, kompanija se mora opredijeliti za primjenu odgovarajuće strategije, vodeći pri tom računa o strategijskoj situaciji na tržištu i strategijskoj poziciji same kompanije. U literaturi se sugerše primjena pet kriterija prilikom odlučivanja o strategiji nastupa prema konkurenciji:<sup>71</sup>

1. **Diferentna prednost**, kao osnova za konkurentnu prednost. Radi se o osobinama proizvoda ili usluge koju kupci posebno vrednuju, a to nemaju konkurentski proizvodi,
2. **Održivost**, odabrana strategija mora biti otporna na reakcije konkurencije u periodu sticanja prednosti na ciljnom tržištu,
3. **Pravovremenost** primjene strategije na ciljnom tržištu,
4. **Izvodljivost** strategije znači da strategija mora biti usklađena sa tržišnim mogućnostima i potencijalom kompanije,

---

<sup>71</sup> Ferrel, C.O., i drugi : Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1994, str. 113.

5. **Sprovodljivost** znači da je potrebno imati kritičnu masu uslova za primjenu strategije. Među najznačajnijim uslovima je potrebna odgovarajuća finansijska podrška za primjenu strategije.

U teoriji prevladava shvatanje da kompanija koja želi biti lider na određenom ciljnom tržištu treba prva da uđe na to tržište sa svojim proizvodima i uslugama. Međutim, mnoga istraživanja pokazuju da to i ne mora biti tako. Nije zagarantovano da će kompanija koja prva uđe na neko tržište postati tržišni lider. Praksa pokazuje da to mogu postati kompanije koje se kasnije pojave na tržištu. Neki teoretičari smatraju (neka praktična iskustva potvrđuju) da su za savremenu privredu karakteristične tri stvari.<sup>72</sup>

**Prva** je da treba biti prvi i u mislima ciljnog tržišta, treba biti dobro usmjeren a ne samo prvi na tržištu. Ta situacija postoji kada veći dio ciljnog tržišta proizvoda ili usluga kompanije misli da ono nudi rješenje koje konkurencija treba tek dostići. Potrebno je stvoriti imidž da su proizvodi kompanije prvi kojih se potrošači sjete kada razmišljaju o određenoj kupovini.

**Druga** važna stvar je da kompanija izabere pravo vrijeme za ulazak na ciljno tržište. Faktor vrijeme ulaska je važna determinanta budućeg uspjeha na konkretnom tržištu.

I **treća** važna stvar je da kompanija ima izvore, da dobro poznaje potrebe i želje kupaca i da ima koncentraciju ponude. Presudno je kako potrošači vrednuju određenu ponudu.

Ukoliko kompanija ne želi da se direktno suoči sa konkurencijom ima mogućnost da sama kreira novo tržište.<sup>73</sup> Umjesto konkurentske borbe nudi se mogućnost inovativnog kreiranja uslova poslovanja na novom tržištu. Potrebne su promjene u filozofiji poslovanja, u razmišljanju o načinu rješavanja određenih problema.

Ubrzane promjene u razvoju informatičkih tehnologija neminovno su dovele i do velikih promjena na tržištu. Prema Glazeru<sup>74</sup> došlo je do zamjene „glupog tržišta“, sa „pametnim tržištem,“. Tradicionalno tržište je statično, neaktivno, siromašno sa informacijama, dok novo tržište postaje veoma dinamično, promjenljivo i bogato sa raznim informacijama. Nove tehnologije donijele su nove tipove proizvoda, osavremenjene i prilagođene potrebama ciljnih potrošača. Da bi kompanije bile uspješne i ostvarile relativno trajnu konkurentsku prednost, moraju da redefinišu pravila konkurencije tako što će kreirati jedinstvenu prednost u tržišnoj niši ili pak na čitavom tržištu. Potrebna je svojevrsna imaginacija i kreativnost da bi se to i ostvarilo.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Lambert, D. and Slater, S. F.: Perspective First, Fast and on Time : The Part to Succes or is it ?, Journal of Product Innovation Management 16, 1999, str. 427.

<sup>73</sup> Kim, W.C. and Manborgne, R.: Creating New Marketing Space, Harvard Business Review, I – II/1999, str. 84.

<sup>74</sup> Glazer, T.: Winning in Small Markets, Sloan Management Review, Summer, 1999, str. 63.

<sup>75</sup> Milisavljević, M. : Marketing, Savremena administracija, Beograd, 2001, str. 415.

### Zaključak

Dakle, da bi kompanija pripremila efikasnu strategiju, ona mora stalno proučavati svoju konkurenciju, ali i svoje sadašnje i potencijalne buduće kupce. Moraju se prepoznati i uočiti strategije, ciljevi, snage, slabosti i uobičajene reakcije svojih konkurenata, način prikupljanja informacija o konkurentima, koje konkurente napadati a koje izbjegavati, te kako se boriti sa konkurencijom koja je orjentisana na kupce. Menadžeri moraju raditi analizu vrijednosti za kupce kako bi otkrili snage i slabosti svoje kompanije u odnosu na konkurenciju. Cilj ove analize je odrediti pogodnosti koje kupci žele, kao i to kako kupci doživljavaju vrijednosti koje im isporučuje konkurencija.

Kako je osnovna determinanta profitabilnosti jedne kompanije atraktivnost privrednog sistema kome pripada, to se strategije konkurentne prednosti moraju razvijati iz ključnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj strategije konkurentnosti jeste primjena ili promjena (u idealnoj situaciji) tih pravila u korist kompanije. Ta pravila se ogledaju i ugrađena su u pet faktora konkurentnosti o kojima smo govorili u ovom radu.

Konkurentna prednost proizilazi iz posebnih vrijednosti koje su kompanije spremne i sposobne stvoriti za svoje kupce, koje označavamo kao lanac vrijednosti. Konkurentna prednost je preovlađujuće značajna za ljude koji su odgovorni za strategiju kompanije (top menadžeri), koji moraju svuda oko sebe pronalaziti izvore konkurentne prednosti. Međutim, i svi zaposleni u kompaniji moraju shvatiti i razumjeti svoje mjesto i ulogu u procesu stvaranja i održavanja konkurentne prednosti.

### Literatura:

1. Day, S.G. and Montgomery, D.B.: Charting New Directions for Marketing, Journal of Marketing, Special Issue, New, York, 1999.
2. Ferrel, C.O. i drugi.: Marketing strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1994.
3. Glazer, T.: Winning in Small Markets, Sloan Management Review, New York, 1999.
4. Hindl, T.: Menadžment – Pojmovnik, Adižes, Novi Sad, 2006.
5. Kim, W.C. and Manborgne, R.: Creating New Marketing Space, Harvard Business Review, New York, 1999.
6. Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
7. Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008.
8. Lambert, D. and Slater, S.F.: Perspective First, Fast and on Time, Journal of Product Innovation Management, New York, 1999.
9. Milisavljević, M.: Marketing, Savremena administracija, Beograd, 2001.
10. Porter, M.: Konkurentna prednost, Asee, Novi sad, 2007.

#### Internet adrese:

[www.efzg.hr/dok/](http://www.efzg.hr/dok/) - [www.fefa.edu.rs/files/](http://www.fefa.edu.rs/files/) - [www.iem.bg.ac.rs/](http://www.iem.bg.ac.rs/)  
[www.mpcholding.com/sr/nodes/show/](http://www.mpcholding.com/sr/nodes/show/) - [www.poslovnaznanja.com/32](http://www.poslovnaznanja.com/32) -  
[www.yu4you.com/items/en/knjiga/item](http://www.yu4you.com/items/en/knjiga/item)