

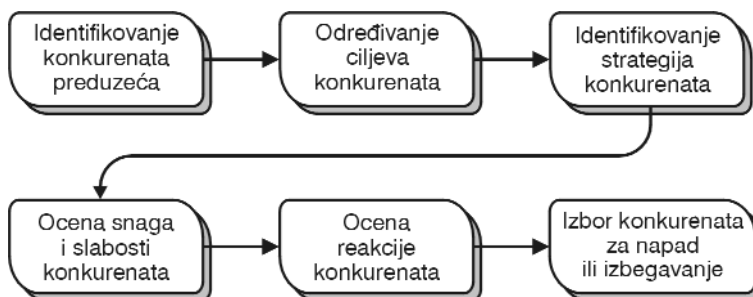
1 ANALIZA KONKURENCIJE

Danas nije dovoljno poznavati samo kupce. Po marketing konceptu, preduzeće stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Pošto rezultati preduzeća zavise i od zadovoljavanja potrošača i od sposobnosti stvaranja veće vrednosti od konkurencije, to strategije marketinga moraju da razmatraju strategije konkurenata baš kao i potrebe ciljnih kupaca. Ovo je period oštre konkurencije, domaće i strane. Posledica toga je da preduzeća moraju početi da poklanjaju isto toliko pažnje svojim konkurentima koliko i svojim ciljnim kupcima. Otuda će prvi korak biti analiza konkurenata, a drugi formulisanje konkurentne strategije, koja snažno pozicionira firmu u odnosu na konkurente i pruža joj najveću moguću konkurentsku prednost.

Za planiranje uspešne konkurentne strategije marketinga, veoma je važno da preduzeće sazna sve što može o svojim konkurentima. Stalno mora da poredi svoje proizvode, cene, distribuciju i promociju sa onim kod bliskih konkurenata. Na ovaj način preduzeće može doći do područja potencijalnih konkurentskih prednosti i nedostataka. Može voditi uspešnije marketing kampanju protiv svojih konkurenata i pripremiti snažniju odbranu od napada konkurenata.

Konkurencija je rivalstvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišno učešće i dobit. Konkurentna sredina utiče na broj i tip konkurenata sa kojima se marketing menadžer mora sresti - i kako oni mogu da se ponašaju. Mada menadžer marketinga obično ne može da kontroliše ove faktore, on može da bira strategije koje izbegavaju direktnu konkurenciju, a gde je konkurencija neminovna, može da je planira.

Šta preduzeće treba da zna o svojim konkurentima? Treba da zna: Ko su mu konkurenti? Šta su im ciljevi? Koje su im strategije? Koje su njihove snage i slabosti? Kakve su njihove reakcije? Slika 10-1 prikazuje glavne faze u analizi konkurenata.



Slika 10-1 Faze u analizi konkurenata (1, str. 507)

2 IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA PREDUZEĆA

Na prvi pogled, čini se da je identifikovanje konkurenata preduzeća jednostavan zadatak. Coca-Cola zna da je Pepsi-Cola njen glavni konkurent; Sony zna da mu je Matsushita glavni konkurent; Caterpillar zna da konkuriše sa Komatsu, a Boeing sa Airbusom. Ali raspon stvarnih i potencijalnih konkurenata je zaista mnogo širi. Konkurentska arena često uključuje mnogo više firmi nego što su direktni konkurenti, kao što su Coke i Pepsi. Kotler (2, str. 230) pravi razliku između četiri nivoa konkurencije, polazeći od *stepena supstitutabilnosti proizvoda*:

1. Konkurencija marke. Događa se kada preduzeće vidi kao svoje konkurente ostala preduzeća koja nude isti proizvod ili uslugu istim kupcima po sličnoj ceni. Tako Buick može smatrati da su njegovi glavni konkurenti Ford, Toyota, Honda, Renault i drugi proizvođači automobila srednje cene. Ali ne može videti sebe kako konkuriše sa Mercedesom, s jedne strane, ili Hyundaiem, s druge strane.

2. Konkurencija grane (industrije). Događa se kada preduzeće vidi kao svoje konkurente sva preduzeća koja proizvode isti proizvod ili klasu proizvoda. Ovde će Buick videti sebe u konkurenciji sa svim drugim proizvođačima automobila.

3. Konkurencija forme. Događa se kada preduzeće vidi kao svoje konkurente sva preduzeća koja proizvode proizvode koji pružaju istu uslugu. Ovde će Buick videti sebe kako konkuriše ne samo sa ostalim proizvođačima automobila, nego i proizvođačima kamiona, motocikla, čak i bicikla.

4. Generička konkurencija. Događa se kada preduzeće vidi svoje konkurente kao preduzeća koja konkurišu za isti dolar potrošača. Ovde će Buick videti sebe kako konkuriše sa preduzećima koja prodaju glavna trajna potrošna dobra, putovanja u inostranstvo i odmore i nove kuće.

U literaturi se mogu sresti i drugačije klasifikacije tipova konkurencije: 1) *konkurencija marke*, koja potiče od direktne konkurencije istih proizvoda, 2) *proizvodi supstituti*, koji zadovoljavaju istu potrebu, i 3) *generička konkurencija*, gde je svako preduzeće rival za ograničenu kupovnu moć potrošača (3, str. 35-36). Neki opet identifikuju konkurente u sledećoj areni: 1) *konkurenti forme proizvoda* (tehnički isti proizvodi), 2) *proizvodi supstituti* (proizvodi koji tehnički nisu isti), 3) *generički konkurenti* (proizvodi koji rešavaju ili eliminišu problem na drugačiji način), i 4) *potencijalni novi ulasci* (sa tehnički istim ili različitim proizvodima) (4, str. 575). Mogu se naći i sledeći primeri nivoa konkurencije: 1) *konkurencija forme proizvoda*: diet cola, 2) *konkurencija kategorije proizvoda*: osvežavajuća pića, 3) *generička konkurencija*: pića, i 4) *budžetska konkurencija*: hrana i zabava (5, str. 101; 6, str. 169-170).

Preduzeća moraju da izbegavaju „konkurentsku kratkovidost”. Vrlo je verovatno da će preduzeće pre „zakopati” njegovi konkurenti koji se tek pojavljuju ili nove tehnologije nego njegovi sadašnji konkurenti. Na primer, Kodak je, u njegovom poslu filma, bio veoma zabrinut zbog rastuće konkurencije od firme Fuji, japanskog proizvođača filma. Ali se Kodak susreo sa mnogo većom opasnošću od skorijih prodora u tehnologiji „digitalne kamere”, koju su već prodavali Canon i Sony (1, str. 507).

Inicijalni korak u analizi konkurencije je da se *identifikuju* potencijalni konkurenti. Korisno je da se počne široko - i sa stanovišta ciljnih kupaca. Firme mogu da nude sasvim različite proizvode za podmirenje istih potreba, ali one su konkurenti ako ih kupci posmatraju kao nudenje bliskih supstituta. Identifikovanje široke grupe potencijalnih konkurenata pomaže menadžeru marketinga da shvati različite načine na koje sada kupci zadovoljavaju potrebe - i ponekad da upozore na nove mogućnosti. Obično, međutim, menadžer marketinga odmah sužava fokus analize konkurencije na set rivalskih firmi koje će biti najbližiji konkurenti (vidi sliku 5-3).

Obično je lako identifikovati rivale koji nude iste ili slične proizvode. Međutim, zaista nov i različit koncept proizvoda, ne može biti sadašnji konkurent sa sličnim proizvodom. U ovom

slučaju, najbliži konkurent može biti firma koja sada podmiruje iste potrebe sa različitim proizvodom. Mada se takve firme ne moraju pojaviti kao bliski konkurenti, verovatno je da će one biti pritisnute - možda sa direktno konkurentnim proizvodom - ako neka druga firma preotima kupce.

Dalje, menadžeri marketinga moraju da razmotre koliko je potrebno vremena da se pojave novi konkurenti i šta oni mogu da rade. Lako je napraviti grešku pretpostavljajući da u budućnosti neće biti konkurenata - ili diskontovati koliko konkurencija može biti agresivna. Ali uspešna strategija privlači druge koji su nestrpljivi da uskoče zbog dela dobiti - čak i za kratak period. Zbog toga je važno da firma pronade mogućnosti gde može da zadrži konkurentsku prednost tokom dužeg perioda.

Iznalaženje održive konkrentske prednosti zahteva specijalnu pažnju za snage i slabosti konkurenta. Na primer, vrlo je teško pomeriti sa mesta konkurenta koji je već tržišni lider jednostavno atakovanjem sa strategijom koja ima iste snage. Afirmisani lider obično može da brani svoju poziciju brzim kopiranjem najboljih delova od onoga što je novi konkurent pokušao da uradi (7, str. 119-120).

2.1 Granski koncept konkurencije

Preduzeće može da identifikuje svoje konkurente sa stanovišta *grane* (industrije) i sa stanovišta *tržišta*.

Govorimo o auto industriji, industriji nafte, farmaceutske industriji itd. Šta je zapravo industrija (grana)? *Industrija* (grana) je grupa firmi koje nude proizvod ili klasu proizvoda koji su bliski supstituti jedni drugima (2, str. 230; 8, str. 220). Bliski supstituti su proizvodi sa visokom *unakrsnom elastičnošću tražnje*. Grane se mogu klasifikovati prema broju prodavaca, stepenu diferencijacije proizvoda; prisustvu ili odsustvu ulaznih, mobilnih, izlaznih i smanjujućih barijera; strukturi troškova; stepenu vertikalne integracije i stepenu globalizacije (2, str. 230-233; 8, str. 220-223).

1. Broj prodavaca i stepen diferencijacije. Polazna tačka za opis industrije je određivanje da li postoji jedan, manji broj ili mnogo prodavaca proizvoda i da li je proizvod homogen ili vrlo diferenciran. Ove karakteristike dovode do četiri dobro poznata tipa strukture grane koji formiraju kontinuum od čiste konkurencije, preko oligopola, monopolističke konkurencije do čistog monopola. Razumevanje razlika između ovih tržišnih situacija je korisno u analizi konkrentske sredine.

Na jednom kraju kontinuum je *čista konkurencija*, u kojoj svaka firma ima istovetan proizvod. Preduzeća koja se bave gajenjem i prometom poljoprivrednih proizvoda (npr. kukuruz, pšenica, ovas, ječam) često su u poziciji čiste konkurencije, u kojoj je važna distribucija, dok ostali elementi marketing miksa imaju malo uticaja.

Čista konkurencija opisuje idealnu konkrentsku strukturu, u kojoj mnoge organizacije prodaju proizvode koji ne mogu biti diferencirani ni po čemu drugom nego ceni. Prednost čiste konkurencije je u tome što su svi prodavci u istom položaju, prodaju isti proizvod za iste cene preko istih kanala distribucije. Nedostatak je u tome što nepostojanje diferencijacije proizvoda održava stopu dobiti malom za sve učesnike.

U čistoj ili savršenoj konkurenciji postoji veliki broj malih prodavaca. Nijedan konkurent ne može da utiče na cenu ili ponudu. Nove firme mogu lako da uđu na tržište. Svaka firma može da prodaje svoje proizvode po normalnoj tržišnoj ceni i svaka odlučuje koliko će da proizvede.

Poljoprivreda je najbliža savršenoj konkurenciji. Konkuriše veliki broj prodavaca male snage; diferenciranje proizvoda je ograničeno; i prodavci se susreću sa malim brojem ulaznih barijera.

Monopolistička konkurencija se odnosi na konkrentsku strukturu koja uključuje mnogo prodavaca, od kojih je svaki sa relativno malim tržišnim učešćem. Da bi ostvarili tržišno učešće,

prodavci pokušavaju da diferenciraju svoje ponude od ponuda svojih konkurenata variranjem njihovog marketing miksa.

Monopolistička konkurencija simultano reflektuje dva tipa tržišnog ponašanja. „Konkurencija” znači da ima mnogo prodavaca i da je relativno lako za nove firme da uđu na tržište. Strana „monopola” je diferencija među proizvodima, sa prodavcem koji ima neku kontrolu nad cenom. Na primer, jedna firma može da pokuša da poveća svoje tržišno učešće uvođenjem novog proizvoda ili sniženjem cena. Zbog velikog broja konkurenata postoji osećaj male međuzavisnosti.

Većina grana posluje u monopolističkoj konkurenciji. Maloprodaja je dobar primer. Prodavnica obuće, na primer, može da se diferencira prodajom samo dečje obuće ili sportske obuće, uz diskontne cene. Ako jedan maloprodavac snizi ili poveća cene, ili uvede nove usluge, to neće neminovno dovesti do slične akcije ili odmazde od ostalih prodavaca.

Oligopol je uobičajena konkurentna struktura u kojoj mali broj konkurenata kontroliše tržište, posebno element formiranja cena. Uz to, ulazne barijere su toliko visoke, tako da se mali broj novih konkurenata može pridružiti borbi. Mali broj velikih firmi određuje svoje cene. Diferenciranje proizvoda je malo, a uslovi ulaska na tržište su teški. Ključni faktor je međuzavisnost konkurenata. Sa malim brojem firmi koje dele kontrolu tržišta, svaka od njih je u svakom datom momentu svesna akcije onih drugih. Prisustvo čak i malog broja konkurenata može da izazove žestok marketing, kao što pokazuju industrije automobila, duvana, tekstila, obuće, nafte, kompjutera. Američki proizvođači automobila, General Motors, Ford, Chrysler i American Motors, su na primer oligopolisti. Za razliku od prodavaca u monopolu, ovi u oligopolu ne uživaju potpunu slobodu u utvrđivanju njihovog marketing miksa. Prisustvo nekoliko konkurenata prisiljava svakog od njih da formulišu strategije i taktike usmerene na sticanje prednosti nad ostalim.

Zbog toga što postoji mali broj prodavaca, konkurencija cenom među firmama („rat cena”) nije poželjna, jer dovodi do smanjenja dobiti za sve proizvođače.

Krajnja tačka kontinuuma, **apsolutni monopol**, postoji samo kada jedna firma prodaje proizvod. Monopol je konkurentna struktura u kojoj jedna firma u potpunosti kontroliše ponudu proizvoda za koji ne postoji egzaktni supstitut. Pošto nema konkurencije, prodavac može sam da utvrdi svoju cenu. Ulazak novih konkurenata je veoma otežan.

Monopoli su uobičajeni za proizvođače dobara koja se smatraju veoma bitnim za društvenu zajednicu: voda, gas, električna energija, telefonske usluge. Istorijski, racionalno obrazloženje za ove monopole bilo je da su troškovi konkurisanja u ovim oblastima izuzetno visoki i da konkurencija može da dovede do neefikasnih usluga. Organizacije obično ne mogu da uđu na monopolsko tržište zbog opreme, obuke, kretanja prodaje i suviše visokih troškova prodaje ili zbog državne regulative, koja sprečava pridruživanje novopridošlica.

U monopolskoj strukturi tržišta marketing obično igra malu ulogu, jer je ona regulisana odgovarajućim zakonskim propisima na saveznom nivou. Državna kontrola obično nastoji da osigura zaštitnu cenu za kupce. Na ovom tržištu postoji mala zainteresovanost za promociju ili konkurenciju cenom. Pošto ima kontrolu nad proizvodom koji je neophodan i jedinstven, prodavac, obično javno preduzeće, ima značajan uticaj nad ostalim članovima kanala distribucije.

Konkurentna struktura grane se vremenom može menjati.

2. Ulazne i barijere mobilnosti. Grane se bitno razlikuju po lakoći ulaska u njih - tj. sa kojom lakoćom nova firma može da uđe na tržište koje pokazuje privlačan profit. U idealnom slučaju novi konkurent bi mogao neometano da uđe u granu. Lako je otvoriti restoran ili prodavnicu, ali teško ući u industriju čelika ili automobila. U glavne **ulazne barijere** ubrajaju se velika kapitalna ulaganja, ekonomije skale, patenti i licence, oskudnost pogodne lokacije, sirovina ili distributera, zahtevi za posebnom reputacijom. Neke od ovih barijera su same po sebi

svojevrsne određenim granama, dok se druge podižu pojedinačnim koracima ili „koncentrisanim akcijama” postojećih preduzeća, koja znaju da novi konkurenti mogu da naškode njihovoj prodaji i profitu. Čak i kada firme uđu u granu, mogu se suočiti sa *barijerama mobilnosti*, kada pokušaju da uđu u atraktivnije segmente tržišta.

3. Izlazne i barijere smanjenja. Izlazne barijere mogu biti presudne za sposobnost firme da realizuje alternativu izlaska. U idealnom slučaju, preduzeće treba da bude slobodno da napusti granu u kojoj profiti nisu više privlačni, ali se ipak često suočava sa *izlaznim barijerama*. U najčešće izlazne barijere ubrajaju se pravne ili moralne obaveze prema kupcima, kreditorima i zaposlenim; restrikcije vlade; niska likvidaciona vrednost proizvodnih postrojenja kao posledica preterane specijalizacije ili tehnološke zastarelosti; nedostatak alternativnih mogućnosti; visoka vertikalna integracija, menadžerski ponos i emocionalne barijere prema preduzeću ili zaposlenima koje pogađa ova ekonomska odluka. Mnoga preduzeća ostaju u grani sve dok mogu u potpunosti da pokriju varijabilne troškove i u celosti ili bar delom fiksne troškove. Njihovo prisustvo deluje, ipak, kao kočnica profitu za sve. Otuda je u interesu svih preduzeća koja žele da ostanu u grani da smanje izlazne barijere za druge. Mogu da ponude da kupe opremu konkurenata, da preuzmu obaveze prema kupcima itd. Čak i kada neka preduzeća ne žele da napuste granu, mogu poželeti da smanje svoju veličinu. Ovde preduzeća treba da nastoje da smanje *barijere smanjenja* da pomognu njihovim bolešljivim konkurentima.

4. Struktura troškova. Svaka grana ima određenu kombinaciju troškova, koja snažno utiče na strategijsko ponašanje u grani. Proizvodnja čelika, na primer, ima visoke troškove proizvodnje i sirovina, dok su u proizvodnji igračaka obično visoki troškovi distribucije i marketinga. Firme će pokloniti najveću pažnju njihovim najvišim troškovima i strategijski delovati na smanjenju ovih troškova. Tako će čeličana sa najmodernijim pogonom (tj. najefikasnija sa aspekta troškova) imati najveću prednost nad ostalim čeličanama.

5. Stepen vertikalne integracije. U nekim granama preduzeća smatraju povoljnim da se integrišu unazad i/ili unapred (*vertikalna integracija*). Vertikalna integracija ima smisla tamo, gde omogućava niže troškove i bolju kontrolu nad pojedinim fazama stvaranja vrednosti. Uz to, vertikalno integrisane firme mogu da manipulišu svojim cenama i troškovima u različitim segmentima njihovog poslovanja da bi ostvarile profite gde su porezi najniži. Međutim, vertikalna integracija može da kreira određene nedostatke, koji su, pre svega, vezani za gubitak fleksibilnosti.

6. Step globalizacije. Neke grane imaju veoma naglašen lokalni karakter (npr. nega zele-nih površina), dok su druge *globalne* (kao što su nafta, avionski motori, kamere). Preduzeća u globalnim granama treba da konkurišu na globalnoj osnovi da bi ostvarila ekonomije skale i bila u toku sa najnovijim tehnološkim dostignućima.

Za mnoge razvijene zemlje globalna konkurencija je postala centralno pitanje u skeniranju sredine. *Globalna konkurencija* postoji kada firme nastaju, proizvode i prodaju njihove proizvode i usluge širom sveta. Automobili, farmacija, odeća, elektronika, telekomunikacije predstavljaju dobro poznate globalne industrije sa prodavcima i kupcima na svakom kontinentu.

Globalna konkurencija proširuje konkurentsku sredinu i često stvara nove konkurentске forme i snage. Značajan trend usmeren je ka stvaranju *strategijskih alijansi*, ili sporazuma između dve ili više nezavisnih firmi da kooperiraju za svrhe ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Strategijska alijansa koja uključuje Duracell (SAD), Toshiba (Japan) i Varta Baterie AG (Nemačka) formirana je za istraživanje i razvoj baterija koje se mogu ponovo puniti, a pogodne su za vrlo moćne elektronske proizvode kao što su mobilni telefoni i kompjuteri beležnice.

Globalna konkurencija ima dva druga važna efekta: 1) restrukturiranje gigantskih korporacija, i 2) nastajanje i rast mnogih malih preduzeća. Mada se proces restrukturiranja u literaturi pojavljuje pod raznim imenima, rezultat je isti: težnja za što efikasnijim firmama koje mogu da konkurišu globalno prodajom nezadovoljavajućih linija proizvoda, pogona, zatvaranjem

nerentabilnih fabrika i često otpuštanjem na stotine i hiljade zaposlenih. Restrukturiranje se događa veoma brzo. Često uključuje preuzimanje ili kupovinu firme od nekog sa strane. Jedan od efekata restrukturiranja gigantskih korporacija je njihovo sve veće oslanjanje na ugovaranje poslova koji su se ranije obavljali u samoj kući od zaposlenih u istraživanju marketinga, propagandi, odnosima sa javnošću, obradi podataka sa malim firmama sa strane, što je dovelo do značajnog porasta novoosnovanih malih firmi i zapošljavanja u njima (9, str. 76-80).

Danas konkurenciju sve više možemo da definišemo kao više od rivalstva jedne firme sa drugom. Naglasak je sada na jednom *sistemu firmi* protiv konkurentskog sistema.

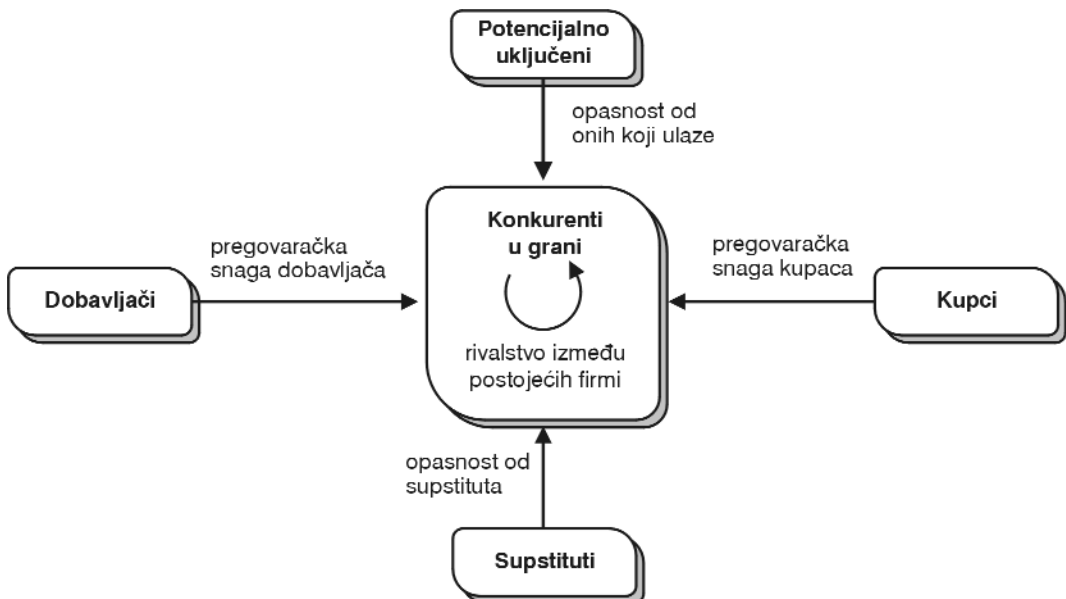
Slika konkurentskog položaja u grani ipak nije potpuna, ako u tome nisu prikazane sve konkurentne snage. Preduzeća su u borbi da bi preživela i u nadmetanju za profitabilnost kako u horizontalnoj tako i u vertikalnoj konkurenciji. Horizontalna konkurencija je konkurencija preduzeća na *istom stupnju stvaranja vrednosti*. Boeing i Airbus su u horizontalnoj konkurenciji kao proizvođači aviona.

Vertikalna konkurencija postoji između preduzeća u *prethodnim i narednim fazama doprinosa vrednosti* u lancu stvaranja vrednosti od ideje o proizvodu ili osnovnog materijala pa do gotovog proizvoda u primeni od strane korisnika proizvoda. Ovde postoji konkurencija za deo u ukupnom stvaranju vrednosti.

Iz ugla preduzeća, koje mora da analizira atraktivnost grane, u kojoj se nalazi ili u koju namerava da uđe, Porter je predložio model prikazan na slici 10-2. On prikazuje pet snaga horizontalne i vertikalne konkurencije, koje određuju atraktivnost jedne grane, naime postojeće, direktne konkurente, potencijalne nove konkurente, proizvode supstituta, kupce i dobavljače. Od njih potiču sledeće opasnosti na horizontalnom nivou: 1) opasnost snažnog rivalstva unutar grane, 2) opasnost od novih konkurenata, i 3) opasnost od proizvoda supstituta.

Na vertikalnom nivou Porter navodi dodatne opasnosti: 1) opasnost rastuće pregovaračke snage kupca, i 2) opasnost rastuće pregovaračke snage dobavljača.

U razvoju marketing programa, preduzeća moraju da razmotre komponente koje pokreću konkurenciju: ulazak/izlazak iz grane delatnosti, pregovaračku moć kupaca i dobavljača,



Slika 10-2 Model za analizu konkurentne strukture grane (10, str. 4)

postojeće rivale u grani i moguće supstitute. Skeniranje sredine zahteva da se svaki od njih razmotri. Oni su vezani za odluke o marketing miksu firme i mogu se koristiti za razvoj novog ulaska, stvaranje barijera za ulazak ili intenziviranje borbe za tržišno učešće.

U razmatranju konkurencije, firma mora da oceni verovatnoću *novih ulaznika*. Dodatni proizvođači povećavaju kapacitet grane i nastoje da snize cene. Firma koja skenira svoju sredinu mora da razmotri moguće *barijere za ulazak* za druge firme, koje predstavljaju poslovnu praksu ili uslove koji otežavaju drugim firmama da uđu na tržište. Barijere za ulazak mogu biti u formi kapitalne opreme, ulaganja u propagandu, identiteta proizvoda, pristupa distribuciji ili troškova prelaska na drugi posao. Što su troškovi barijere viši, to je verovatnije da će sprečiti nove ulaznike. Na primer, IBM je kreirao barijeru troškova prelaska za kompanije koje razmatraju opremu Apple Computer, jer je IBM različito programirao jezik za njegove mašine.

Konkurentna analiza mora da razmotri *pregovaračku snagu kupaca i dobavljača*. Moćni kupci egzistiraju kada ih ima malo, postoje niski troškovi prelaska ili proizvod predstavlja značajan deo ukupnih troškova kupca. Ovaj zadnji faktor navodi kupca da vrši značajan pritisak na konkurenciju cena. Dobavljač stiče moć kada je proizvod kritičan za kupca i kada je ugradio troškove prelaza.

Konkurentski pritisci između postojećih firmi zavise od stepena rasta grane. U sporo rastućem ambijentu, konkurencija je vrlo žestoka za svaki mogući prirast u tržišnom učešću. Visoki fiksni troškovi takode kreiraju konkurentne pritiske na firme da popune kapacitet proizvodnje. Na primer, hoteli povećavaju njihovu propagandu u borbi za popunjavanje kreveta, koji predstavljaju visoke fiksne troškove.

Jedan od prvih faktora koje menadžer marketinga ispituje u konkurentskoj sredini je kako se menja konkurencija, tj. koji novi konkurenti ulaze u naš posao a koji izlaze iz njega. Ako konkurenti odlaze, verovatnoća ostvarivanja ciljeva firme se povećava. Kada ulaze novi konkurenti, događa se obrnuti efekat. Novi konkurent često otežava ostvarivanje ciljeva.

Da li će firma da uđe na tržište, to zavisi od lakoće ulaska. Firme nisu sklone da ulaze na tržište ako postoji nestašica sirovina ili ako su strukturne barijere visoke.

Menadžeri marketinga žele da znaju šta rade glavni konkurenti. Stepem te zainteresovanosti varira sa ekonomskom strukturom grane (monopol, oligopol, monopolistička konkurencija, čista konkurencija). Velike firme mogu steći neku prednost pomnim ispitivanjem strukture grane i stratejskih poteza konkurenata. Da bi bila uspešna, firma mora pokloniti pažnju svojim konkurentima i motriti na njihove greške, slabosti i probleme. Onda mora lansirati programe i doneti odluke koje upravo pogađaju te slabe tačke (npr. dizajn proizvoda, ograničene kanale distribucije, proizvode sa previsokom cenom itd.).

2.2 Tržišni koncept konkurencije

Pored posmatranja preduzeća koja proizvode iste proizvode (granski pristup), preduzeća mogu da identifikuju konkurente i sa stanovišta *tržišta*. Ona ovde definišu konkurente kao preduzeća koja nastoje da zadovolje istu potrebu potrošača ili opslužuju istu grupu kupaca, koja se dakle bore za iste kupce. Sa aspekta grane, Coca Cola kao svoju konkurenciju može videti Pepsi, 7-Up i druge proizvođače osvežavajućih pića. Sa stanovišta tržišta, međutim, kupac realno želi „da ugasi žed”. Ova potreba može biti zadovoljena sa ledenim čajem, voćnim sokom, flaširanom vodom ili mnogim drugim tečnostima. Ili drugi primer. Po granskom konceptu proizvođač pisacih mašina smatrao je svojim konkurentima ostale proizvođače pisacih mašina. Po tržišnom konceptu broji se ipak ono što kupac hoće, naime mogućnost pisanja. To se može postići sa olovkom (grafitnom i hemijskom), nalivperom, pisacom mašinom, kompjuterom itd. (11, str. 397). U načelu, tržišni koncept konkurencije otvara oči preduzeću ka širem polju stvarnih i potencijalnih konkurenata i stimulira dugoročnije stratejsko tržišno planiranje.

Konkurenti se mogu još jasnije identifikovati kada se analiziraju ponuda proizvoda po gran-
skom konceptu i grupe kupaca po tržišnom konceptu i prikazu kao *segmenti (konkurentske are-
ne) proizvod/tržište*.

Najbolji način za menadžera marketinga da izbegne direktnu konkurenciju je da nade novi
ili bolji način zadovoljenja potreba potrošača. Traganje za značajnom mogućnosti - ili nekom
vrstom konkurentske prednosti - zahteva razumevanje ne samo kupaca nego i konkurenata. To
je ono zbog čega se menadžeri marketinga okreću *analizi konkurencije* - organizovanom pri-
stupu za ocenu snaga i slabosti strategija marketinga sadašnjih ili potencijalnih konkurenata.

3 ANALIZA KONKURENATA PREDUZEĆA

Kada preduzeće jednom identifikuje svoje primarne konkurente, mora utvrditi njihove karak-
teristike, posebno njihove ciljeve, strategije, snage i slabosti i načine reagovanja.

3.1 Određivanje ciljeva konkurenata

Kada je identifikovao svoje glavne konkurente, menadžment marketinga se sada mora pitati:
Šta traži svaki konkurent na tržištu? Šta podstiče ponašanje svakog konkurenta? Analiza cilje-
va konkurenata je važna, jer pruža uvid u to da li je konkurent zadovoljan sa sadašnjom pro-
fitabilnošću i tržišnom pozicijom i otuda koliko je verovatno da će zadržati svoju sadašnju
strategiju - posebno ako se sredina menja ili ako rivali preduzimaju određene strategijske po-
teze. Utvrđivanje ciljeva konkurenata daje nam dobru ideju o njihovim sadašnjim i možda bu-
dućim strategijama.

Ciljevi obuhvataju finansijske ciljeve, konkurentsku poziciju (tržišno učešće) i kvalitativne
ciljeve kao što su vodstvo u grani u cenama, tehnologiji proizvoda i društvenoj odgovornosti.
Menadžeri moraju znati kakvu će ravnotežu konkurent da uspostavi između ciljeva profitabil-
nosti i ostalih njegovih ciljeva tokom perioda stresa (12, str. 73).

Korisna inicijalna pretpostavka je da konkurenti teže da maksimiraju njihove profite. Me-
dutim, preduzeća se mogu razlikovati u akcentu koji stavljaju na kratkoročne u odnosu na du-
goročne profite. Pored toga, neka se u svojim razmišljanjima pre orijentišu na „zadovoljava-
jući” nego maksimirajući profit - postavljaju željene profitne ciljeve i zadovoljna su kada ih
ostvare, čak i kada bi sa drugim strategijama ili uz više napora ostvarila više profita.

Mora se, dakle, gledati van ciljeva maksimiranja profita. Alternativna pretpostavka je da
svaki konkurent sledi kombinaciju ciljeva, pri čemu je svaki od različitog značaja: sadašnju
profitabilnost, rast tržišnog učešća, gotovinski tok, tehnološko liderstvo, liderstvo u uslugama
itd. Saznanje kako konkurent vaga svaki cilj pomaže nam da izračunamo da li je konkurent za-
dovoljan sa svojim tekućim finansijskim rezultatima, kako može da reaguje na različite tipove
konkurentskog napada itd.

Ciljevi konkurenta se oblikuju pod uticajem mnogih stvari, uključujući njihovu veličinu, isto-
riju, sadašnji menadžment, finansijsku situaciju i mesto u većoj organizaciji. Ako je konkurent
deo veće kompanije, važno je znati da li ga matična firma podstiče na rast ili finansijski iscrp-
ljuje. Kakvu stratešku vrednost ima konkurent za strategiju kompanije? Ako konkurent nije kri-
tičan za svoju matičnu kompaniju, mnogo se lakše može napasti. Najteže je napasti onog kon-
kurenta kome je to jedini posao i koji posluje globalno (2, str. 235-236; 8, str. 224).

Konačno, preduzeće mora da razmotri planove ekspanzije svojih konkurenata na različite
segmente proizvod/tržište. Ako preduzeće sazna da je konkurent otkrio novi segment, to može
biti i za njega šansa. Ako pak sazna da konkurenti planiraju nove ulaske u segmente koji se
sada opslužuju od preduzeća, to će biti spremno dočekano, a spreman je onaj ko je blagovre-
meno upozoren.

3.2 Identifikovanje strategija konkurenata

Ova analiza ispituje prošle i sadašnje strategije svakog glavnog konkurenta. Bliski konkurenti preduzeću su oni koji slede ista ciljna tržišta sa istom strategijom. U većini grana, konkurenti se mogu podeliti u grupe koje slede različite strategije. **Strategijska grupa** je grupa firmi u grani koje tokom vremena slede istu ili sličnu strategiju na datom ciljnom tržištu, imaju iste karakteristike i imaju ista znanja i imovinu. Preduzeće treba da identifikuje strategijsku grupu u kojoj konkuriše. Na primer, u industriji aparata za domaćinstvo, Elektrolux, Hotpoint i Zanussi pripadaju istoj strategijskoj grupi. Svako od njih proizvodi punu liniju aparata za domaćinstvo srednje cene koja je podržana dobrom uslugom. Bosch, koji je orijentisan na kvalitet, i stilski Alessi, s druge strane, pripadaju različitoj strategijskoj grupi. Obe firme proizvode usku liniju aparata za domaćinstvo i zaračunavaju premijsku cenu (1, str. 509).

Iz identifikacije ovih strategijskih grupa može se doći do važnih saznanja. Prvo, visina ulaznih barijera se razlikuje za svaku strategijsku grupu. Drugo, ako preduzeće uspešno ude u jednu od grupa, članovi te grupe postaju njegovi ključni konkurenti. Prema tome, ako preduzeće ude u prvu grupu protiv Elektroluxa, Hotpointa i Zanussia, može da uspe samo ako raz-vije neke strategijske prednosti nad ovim velikim konkurentima.

Iako je konkurencija najintenzivnija unutar strategijske grupe, često postoji isto tako rivalstvo između grupa, iz nekoliko razloga. Prvo, neke strategijske grupe mogu apelovati na prekrivanje grupa kupaca. Drugo, kupci ne moraju da primete veliku razliku u ponudama različitih strategijskih grupa (npr. razliku u kvalitetu između Elektroluxa i Boscha). Treće, svaka grupa možda želi da proširi svoje tržišno učešće, posebno ako su preduzeća prilično jednaka po veličini i snazi, a barijere mobilnosti između grupa su niske (npr. Hotpoint je proširio raspon svojih mašina za pranje da bi se primakao Boschovim cenama).

Preduzeće treba da razmotri sve dimenzije koje identifikuju strategijske grupe unutar grane. Treba dobro da poznaje strategije poslovanja, marketinga, proizvodnje, IR, finansija i ljudskih resursa svakog konkurenta; kvalitet, svojstva i miks proizvoda; usluge kupcima; politiku cena; pokrivenost distribucije; strategiju prodajne operative; programe propagande i promocije prodaje. U suštini, morao bi se sveobuhvatno prikazati strategijski profil svakog konkurenta (1, str. 509-510; 2, str. 233-235).

Preduzeće mora stalno da prati strategije svojih konkurenata, jer ih ovi mogu menjati tokom vremena. Uz to, treba da prati i analizira strategijske uloge koje sebi pripisuju (tržišnog lidera ili pratioca), koju vrstu strategijskog „vođenja borbe” (napad, odbrana, povlačenje) koriste itd.

3.3 Ocena snaga i slabosti konkurenata

Da li će konkurenti preduzeća sprovesti njihove strategije i ostvariti njihove ciljeve, to zavisi od resursa i sposobnosti svakog od njih. Otuda je potrebno da se pažljivo ocene snage i slabosti svakog konkurenta da bi se odgovorilo na kritično pitanje: Šta *može* da učini naš konkurent? Precizna spoznaja snaga i slabosti konkurenata je važan preduslov za formulisanje strategije. Ona posebno locira područja ranjivosti konkurenata. Vojna strategija sugerise da se uspeh najčešće postiže onda, kada se snage koncentrišu protiv najvećih slabosti neprijatelja. To važi i u poslovanju preduzeća.

Kao prvi korak u identifikovanju snaga i slabosti njegovih konkurenata, preduzeće treba da prikupi skorije informacije o poslovanju svakog konkurenta: prodaja i tržišna pozicija u opsluživanim segmentima, nivo satisfakcije kupca, poslovni nastup (cena, kvalitet, usluge, agresivnost), finansijski rezultat (sadašnji i istorijski), pozicija troškova u odnosu na ključne konkurente, relativni kvalitet proizvoda, inovativnost, portfolio proizvoda, sposobnosti menadžmenta, strategija i efektivnost marketinga, metodi distribucije, zbir ključnih snaga i slabosti.

Neke od ovih informacija teško će se prikupiti. Preduzeća normalno stiču određena saznanja o snagama i slabostima svojih konkurenata preko sekundarnih podataka, ličnog iskustva i

oslušivanjem glasila. Mogu obaviti i primarna istraživanja marketinga sa kupcima, dobavljačima i dilerima. U novije vreme, sve veći broj preduzeća okrenuo se *benčmarketingu*, uporedivanju proizvoda i procesa preduzeća sa onima kod konkurenata ili vodećih firmi u drugim granama da bi se pronašli načini za poboljšanje kvaliteta i rezultata. Benčmarketing je postao moćno sredstvo za povećanje konkurentnosti preduzeća (1, str. 510; 2, str. 236-237; 8, str. 224-226).

3.4 Ocena reakcija konkurenata

Ključno razmatranje u preduzimanju strateških ili taktičkih poteza je verovatno reagovanje konkurenata. Glavni cilj analize konkurenata je da se bude sposoban da predvidi reagovanje konkurenata na tržišne i konkurentske promene. Preduzeće želi da zna šta će da urade njegovi konkurenti. Ciljevi, strategije, snage i slabosti konkurenta, njegovo prošlo iskustvo su značajne smernice i pomoć menadžerima u anticipiranju njegovih verovatnih akcija, kao i reakcija na poteze preduzeća kao što su npr. uvođenje novog proizvoda, sniženje cena, intenziviranje promocije. Uz to, svaki konkurent ima određenu filozofiju obavljanja posla, određenu unutrašnju kulturu i određena usmeravajuća uverenja. Menadžeri marketinga, ako žele da anticipiraju kako će delovati ili reagovati konkurent, treba dobro da shvate mentalitet datog konkurenta.

Svaki konkurent reaguje različito, ali ipak većina konkurenata spada u jednu od četiri kategorije (2, str. 239; 8, str. 226-227; 11, str. 412-413):

1. Ležeran konkurent. Konkurent koji ne reaguje brzo ili snažno na potez rivala. Razlozi za to mogu biti različiti. Indolentni konkurenti možda veruju da su im kupci ostali lojalni; možda žele da finansijski iscrpe posao, a ne da ga dalje razvijaju; mogu biti spori u registrovanju poteza konkurenata; možda im nedostaje neophodan novac za reagovanje. Rivali moraju stalno nastojati da utvrde razloge za ležerno ponašanje konkurenata.

2. Selektivan konkurent. Konkurent koji reaguje samo na određene tipove napada, a ne na druge. Zbog tradicije ili verovanja u vezi sa relativnom efektivnošću instrumenata marketinga, konkurent može reagovati na neke konkurentske poteze, a ne i na druge. Na primer, može se reagovati na sniženje cena, dok se povećano ulaganje u propagandu (u određenim granicama) može ignorisati, verujući da je ono manje opasno. Kada preduzeće zna našta reaguje ključni konkurent, ono time dobija smernicu za najizvodljivije linije napada.

3. Konkurent „tigar“. Konkurent koji reaguje brzo i snažno na svaki napad na njegovom terenu. Konkurent „tigar“ jasno signalizira da je bolje da ne izazivaju, jer će se žestoko boriti do kraja. Tržišni lideri često nastoje da kontrolišu reakcije konkurenata akcijom odmazde. Tako, putem kažnjavanja konkurentskih poteza, lideri tržišta mogu usloviti konkurente da se ponašaju na predvidiv način. Sigurno je uvek bolje napasti mirnu ovcu nego tigra, koji je spreman za borbu.

4. Potpuno nepredvidivi konkurent. Konkurent koji ne može da pokaže predvidivu zakonitost reagovanja. Ponekad reaguju, drugiput opet ne reaguju. Na neke poteze uzvraćaju žestoko, dok je na druge reakcija vrlo blaga. Nijedan faktor ne može adekvatno da objasni ove razlike: ni ekonomska situacija, ni istorija, ni bilo šta drugo. Mnoga mala preduzeća su nepredvidivi konkurenti, koji konkurišu na određenim frontovima kada mogu da sebi priušte da vode bitku i povuku se kada konkurencija postane suviše skupa.

U nekim granama konkurenti žive u relativnoj harmoniji („živi i pusti druge da žive“); u drugim, stalno ratuju.

3.5 Izbor konkurenata za napad ili izbegavanje

Preduzeće može usmeriti svoj napad na jednu od sledećih kategorija konkurenata: jake ili slabe konkurente, bliske ili daleke konkurente, „dobre“ ili „loše“ konkurente (1, str. 511-515; 2, str. 243-244; 8, str. 229-230; 11, str. 416-418).

Većina preduzeća preferira da usmeri svoje udarce na njihove slabe konkurente. Ova strategija zahteva manje resursa i vremena. Ali u ovom procesu preduzeće malo dobija. Stoga treba da se bori i sa snažnim konkurentima da bi ojačalo svoje sposobnosti. Uz to, čak i snažni konkurenti imaju neke slabosti i uspeh protiv njih često pruža veći prinos.

Većina preduzeća će konkurisati sa konkurentima koji su im najbliži. Otuda je Opel u oštrijoj konkurenciji sa Fordom nego sa Porsheom. Istovremeno, preduzeće treba da izbegava pokušaje da uništi bliskog konkurenta.

Preduzeću su realno potrebni i korisni konkurenti. Postojanje konkurenata ima za rezultat nekoliko strateških koristi. Konkurenti mogu pomoći da se poveća ukupna tražnja. Mogu deliti troškove razvoja tržišta i proizvoda i pomoći da se legitimišu nove tehnologije. Mogu opsluživati manje privlačne segmente ili dovesti do veće diferencijacije proizvoda.

Međutim, svaka grana ima svoje „dobre” i „loše” konkurente. Preduzeće treba da podržava svoje dobre konkurente i napada one loše. Dobri konkurenti imaju brojne karakteristike: pridržavaju se pravila igre za granu, vrlo realno procenjuju potencijal rasta grane, formiraju cene u razumnom odnosu prema troškovima, oni su za zdravu strukturu grane, ograničavaju se na deo ili segment grane, motivišu druge da snize troškove ili poboljšaju diferencijaciju, i prihvataju razumne nivoe tržišnog učešća i profita unutar grane. Loši konkurenti, s druge strane, krše pravila. Pokušavaju pre da kupe nego da zasluže tržišno učešće, prihvataju visoke rizike, investiraju u viškove kapaciteta i generalno podižu ravnotežu grane.

3.6 Oblikovanje konkurentskog informacionog sistema

Napred su opisani glavni tipovi informacija koje donosioci odluka u preduzeću treba da znaju o njihovim konkurentima. Ove informacije treba prikupiti, interpretirati, distribuirati i iskoristiti. Mada su ulaganja u vremenu i novcu na prikupljanje potrebnih informacija o konkurenciji visoka, još su veći troškovi ako se to ne radi. Zato preduzeće mora da oblikuje svoj sistem za prikupljanje informacija o konkurenciji na efikasan način.

Konkurentski informacioni sistem najpre identifikuje vitalne vrste konkurentskih informacija i najbolje izvore ovih informacija (*postavljanje sistema*). Sistem onda kontinualno prikuplja informacije sa terena (prodajna operativa, kanali distribucije, dobavljači, firme za istraživanje tržišta, poslovna udruženja), od ljudi koji rade kod i sa konkurentima i iz publikovanih podataka (sekundarni podaci raznih vrsta) (*prikupljanje podataka*). Zatim sistem ocenjuje validnost i pouzdanost podataka, interpretira i na odgovarajući način ih organizuje (*ocena i analiza podataka*). Konačno, on šalje ključne informacije relevantnim donosiocima odluka i reaguje na zahteve menadžera u vezi konkurencije (*širenje informacija i reagovanje*).

Sa ovim sistemom menadžeri će dobijati blagovremene informacije o konkurentima. Uz to, menadžeri mogu da kontaktiraju sistem kada im je potrebna interpretacija iznenadnih poteza konkurenata ili kada traže da znaju snage i slabosti konkurenata ili kako će konkurent da reaguje na planirani potez preduzeća (1, str. 515; 2, str. 240; 8, str. 228-229).

4 STICANJE I ODBRANA KONKURENTSKE PREDNOSTI

4.1 Sticanje odbranjive konkurentске prednosti

Jedan od osnovnih testova predložene strategije je da li je ona sposobna da kreira i održi konkurentsku prednost. Proces strateškog menadžmenta se, u stvari, može definisati kao menadžment strateške prednosti - tj. kao proces identifikovanja, razvoja i iskorišćavanja enklave u kojoj se može ostvariti opipljiva i odbranjiva poslovna prednost.

Za ostvarivanje održive konkurentске prednosti nije dovoljno poznavati samo načine konkurencije. To nije jedini ključ za uspeh. Postoji bezbroj načina konkurisanja. Potrebno je da



Slika 10-3 Održiva konkurentna prednost (13, str. 175)

postoje najmanje još tri faktora za stvaranje održive konkurentne prednosti (OKP) i otuda za strategiju koja će tokom vremena biti uspešna (slika 10-3).

Prvi faktor je **osnova konkurencije**. Strategija treba da bude zasnovana na setu aktive, stručnosti i sposobnosti. Bez podrške aktive ili stručnosti, malo ili uopšte nije verovatno da će trajati OKP. Nema ni govora o sledenju strategije kvaliteta bez sposobnosti dizajna i proizvodnje da obezbede kvalitetan proizvod. Isto tako, nema ni govora da robna kuća sledi strategiju pozicioniranja sa pružanjem izvanrednih usluga, ako nisu pravi ljudi, sa pravom kulturom, na pravim mestima. Ko ste je isto tako važno kao i šta radite. Osim toga, aktivnosti preduzeća, kao što je pozicioniranje linije proizvoda sa visokim kvalitetom, obično se mogu lako imitirati. Međutim, ono što je manje lako da se imitira je stvarno obezbeđivanje visokog kvaliteta; to može zahtevati specijalizovanu aktivu i stručnosti.

Druga važna determinanta za OKP je **izbor ciljnog proizvod tržišta**. Dobro definisana strategija podržana aktivom i stručnošću može doživeti neuspeh zato što ne može da funkcioniše na tržištu. Prema tome, strategija i njena aktiva i stručnost na kojoj se zasniva treba da uključe nešto što tržište vrednuje.

Treći zahtev za OKP odnosi se na **identitet konkurenata**. Ponekad će aktiva i spremnost formirati OKP samo za poznati pravi set konkurenata. Otuda, vitalno je da se oceni da li je konkurent ili strategijska grupa slab, adekvatan ili jak u odnosu na aktivu i stručnost. Cilj je da se angažujemo u strategiji koja će moći da se upoređi sa strategijom konkurenata, koji nemaju snagu u relevantnoj aktivu i stručnosti.

U načelu, da bi bila osnova za OKP aktiva i stručnost treba da pomognu da se kreira bilo prednost u troškovima nad konkurentima ili nešto po čemu će se razlikovati od konkurenata (diferencijacija).

Prema tome, uspešna OKP biće kreirana kada strategija ima najmanje tri karakteristike. Treba da bude podržana aktivom i stručnošću. Treba da bude primenjena u konkurentskoj areni, koja sadrži segmente koji će da vrednuju strategiju. Konačno, treba da se koristi protiv konkurenata koji ne mogu lako da se prilagode ili neutralizuju OKP. Uz to, uspešna OKP treba da bude dovoljno **supstancijalna**, da bi bila važna. Blaga prednost na konkurentskim dimenzijama

ne može da obezbedi prednost koja će da utiče na tržište. Na primer, sposobnost da se proizvede marginalno superioran kvalitet nekog proizvoda neće biti adekvatno vrednovana od tržišta.

Uspesna OKP treba da bude *održiva*, uprkos promena u sredini i akcija konkurencije. Tržište visoke tehnologije kao što je tržište za personalne računare, može se vremenom menjati do tačke gde se smanjuje značaj tehnološke prednosti kada proizvod postane uobičajen. Prednost u troškovima koju uživa Toyota u proizvodnji automobila, može biti neutralisana od korejskih proizvođača, koji su stvorili sopstvenu prednost u troškovima. Ako se strategija namerno ili slučajno konfrontira sa konkurentima koji mogu da neutrališu ili nadmaše aktivnu i stručnost, to onda nije održiva prednost.

Preduzeću stoji na raspolaganju širok izbor OKP, pri čemu *kvalitet* zauzima obično čelnu poziciju. Postoji mnoštvo strategijskih napada/prodora, koji se zasnivaju na OKP. Svaka OKP može biti bazirana na jednom od njih ili njihovoj kombinaciji. Pet najvažnijih strategijskih napada su diferencijacija, niski troškovi, fokusiranje, sprečavanje napada onesposobljavanjem konkurenta (preemption) i sinergija.

Porter je sugerisao da sve strategije obezbeđuju prednost bilo niskih troškova ili diferencijacije. *Diferencijacija* znači da postoji elemenat jedinstvenosti u strategiji koji obezbeđuje vrednost za kupca. Na primer, firme diferenciraju njihove ponude poboljšanjem performansi, kvaliteta, pouzdanosti, prestiža ili ugodnosti. O ovome je već bilo reči u glavi 9. *Strategija niskih troškova* može biti zasnovana na prednosti u troškovima koja se može iskoristiti da se investira u proizvod, podrže niže cene ili obezbede visoke dobiti. Ovde se preduzeće svojski trudi, da bi ostvarilo najniže troškove proizvodnje i distribucije, tako da može da formira niže cene od svojih konkurenata i osvoji veliko tržišno učešće. Vodeći praktičari ove strategije su Texas Instruments i Amstrad.

Strategije fokusiranja se usmeravaju na tržišni segment ili deo linije proizvoda. *Strategije sprečavanja napada onesposobljavanjem konkurenata* su strategije koje koriste prednosti prvog pokretača da inhibiraju ili spreče konkurente od kopiranja ili uzvratanja. *Sinergijske strategije* se oslanjaju na sinergiju između različitih poslova u istoj firmi.

Moglo bi se razmotriti nekoliko drugih strategijskih napada. Dva konsultanta iz marketinga (1, str. 517-519; 14, str. 83-93) su sugerisala da tri puta vode do tržišnog liderstva, nudeći novu klasifikaciju konkurentskih strategija. Oni sugerišu da preduzeće dobija pozicije liderstva obezbeđivanjem superiorne vrednosti za njihove kupce. Preduzeća mogu da slede bilo koju od tri strategije - koje se nazivaju *discipline vrednosti* - za obezbeđivanje superiorne vrednosti za kupce. Ta tri puta koji vode do tržišnog liderstva su: operativna izvrsnost, prisnost kupaca i liderstvo proizvoda.

Kod *operativne izvrsnosti*, preduzeće obezbeđuje superiornu vrednost putem prednjačenja u ceni i konvenijentnosti u svojoj grani. Ono radi na sniženju troškova i kreiranju efikasnog sistema obezbeđenja vrednosti. Ono opslužuje kupce koji žele pouzdane, kvalitetne proizvode ili usluge, ali koji ih žele jeftino i lako. Primeri su Virgin Direct i Dell Computers.

Kod *prisnosti kupaca*, preduzeće obezbeđuje superiornu vrednost putem preciznog segmentiranja svog tržišta i onda oblikovanja svojih proizvoda ili usluga da egzaktno izade u susret potrebama ciljnih kupaca. Ono stvara detaljnu bazu podataka o kupcima za segmentaciju i izbor ciljnog tržišta i ovlašćuje svoje ljude iz marketinga da brzo reaguju na potrebe kupaca. Ono opslužuje kupce koji su voljni da plate visoku cenu da bi dobili tačno ono što žele i učiniće skoro sve da izgradi dugoročnu lojalnost kupaca i osvoji kupčevu vrednost tokom veka života. Primeri su British Airways i Harrods.

Kod *liderstva proizvoda*, preduzeće obezbeđuje superiornu vrednost nudenjem kontinualnog toka vodećih proizvoda ili usluga, koji čine sopstvene i konkurentске proizvode zastarelim. Ono je otvoreno za nove ideje, uporno traga za novim rešenjima i radi da smanji vreme

ciklusa, tako da brzo može da dobije nove proizvode za tržište. Opslužuje kupce koji žele proizvode i usluge koji su zadnja reč nauke i tehnologije, bez obzira na troškove u odnosu na cenu ili nekonvencijentnost. Primeri su Nokia i Nike.

Neka preduzeća istovremeno uspešno slede više od jedne vrednosne discipline. Međutim, takve firme su retke - mali je broj firmi koje mogu biti najbolje u više nego jednoj od ovih disciplina. Nastojeći da bude *dobra u svim* vrednosnim disciplinama, firma obično završava da *ničemu nije najbolja*.

Aktiva ili stručnost preduzeća, koja je kadra da bude konkurentska osnova mnogih njegovih poslova, označava se kao *jezgro kompetentnosti* i može biti sinergetska prednost. Prahalad i Hamel (15, str. 79-91) sugerišu drvo metaforu, u kojoj je korenov sistem - koji obezbeđuje ishranu, sredstva za ishranu i stabilnost - jezgro kompetentnosti, stablo i grane su ključni proizvodi, manje grane su poslovne jedinice, a lišće, cvetovi i plodovi su krajnji proizvodi. Snaga konkurenta se ne može uočiti samo jednostavnim posmatranjem njegovih krajnjih proizvoda, a ne uspevanjem da se ispita snaga njegovog korenovog sistema. Jezgro kompetentnosti predstavlja konsolidaciju tehnologija i sposobnosti širom firme u koherentni napad. Jezgra kompetentnosti su kolektivno učenje u organizaciji, naročito kako koordinirati raznovrsne sposobnosti proizvodnje i integrisati višestruke tokove tehnologija, odnosno organizaciju rada i stvaranja vrednosti. Ključ za strategijski menadžment može biti menadžment jezgra kompetentnosti a ne poslovne jedinice, zbog toga što su OKP poslovnih jedinica, u stvari, zasnovane na jezgru kompetentnosti.

Zamislimo, na primer, jezgro (ključne) kompetentnosti svetski poznatih firmi kao što su Sony u minijaturizaciji, 3M u tehnologiji lepljivih traka, Black & Decker u malim motorima, Honda u motorima za vozila i električnim vozovima, NEC u poluprovodnicima (na kojima se zasniva njegov napad i na poslove kompjutera i na poslove komunikacija) i Canon u preciznoj mehanici, finoj optici i mikroelektronici. Svaka od ovih kompetencija leži u osnovi velikog seta poslova i ima potencijal da kreira više. Svaka od ovih firmi investira u kompetenciju na niz različitih načina i konteksta.

Konkurencija koja se zasniva na sposobnostima sugerise da ključni oslonci poslovne strategije nisu proizvodi i tržišta nego, pre, poslovni procesi (16, str. 57-69). Investicije u izgradnju i upravljanje procesom koji nadmašuje konkurenciju mogu da dovedu do održive prednosti. Prema tome, formulisanje strategije mora da identifikuje najvažnije procese unutar organizacije, specificira kako oni treba da se mere, identifikuje nivoe ciljnih mogućnosti, veće mogućnosti za ostvarivanje superiorne vrednosti za kupca i konkurentске prednosti i odredi tim za sprovođenje.

Proces razvoja i uvođenja novog proizvoda je primer jednog takvog procesa. Japanske automobilske firme su skratile proces od pet godina na tri godine, čime su ga učinile responsivnijim na potrebe tržišta, ostvarujući tako ogromnu prednost. Drugi proces je menadžment međunarodnog poslovanja, zatim proces naručivanja i logistike u maloprodaji.

4.2 Gubljenje održive konkurentске prednosti

Zakon zaslužene kazne nerado nas podseća da ništa što je dobro ne traje večno. I ostali će želiti da podele blagostanje i stalno traže načine da suze ili neutrališu prednosti lidera. Njihovi naponi su obično okuraženi promenama u tehnologiji ili tržištu, koje zamenjuju barijere za imitaciju sa vratima za ulazak.

Mada trajanje prednosti može biti vrlo dugo pod nekim okolnostima, njegova erozija je gotovo neminovna. Zašto prednosti slabe, blede? Održivost (odbranljivost) prednosti je stvar relativnih okolnosti, budući da se većina prednosti može neutralisati, jer se mogu kopirati. Najlakše je neutralisati prednosti u ceni, jer se mogu veoma brzo neutralisati. Većina inovacija proizvoda

se može brzo neutralisati, pošto su konkurenti sposobni da obezbede detaljne informacije o 70% od svih novih proizvoda za godinu dana od njihovog uvođenja. Čak je teško zaštititi i poboljšanja procesa - 60% do 90% od svih znanja konačno se difuzira konkurentima (17, str. 206).

Na većini tržišta deluju tri mehanizma koji potkopavaju lidera (17, str. 206): 1) tehnološke promene i promene u sredini kreiraju ulazak na velika vrata na tržište, putem erodiranja zaštitnih barijera, 2) konkurenti uče kako da imitiraju izvore prednosti lidera, i 3) sama firma pati od inercije i ne može da preduzme snažnu akciju da zaštiti svoju poziciju.

1. Među snagama koje najdestruktivnije deluju na prednost su **tehnološka promena** koja je dostupna konkurentima i omogućava im da dostignu ili prestignu lidera, i **promene u zahtevima kupaca** koje menjaju attribute koje oni visoko vrednuju. Još uopštenije, kad god postoji visoka turbulencija u sredini - iz razloga kao što su deregulacija, nove politike države, kao i promene kupaca i tehnologije - to menja „pravila” konkurencije, lider je manje siguran. Obrnuto, to je vreme za novi ulazak da se preotme vodstvo.

Tehnološka promena pošteđuje mali broj tržišta. To najbolje ilustruje primer lišavanja Švajcaraca njihove prednosti u merenju (kontroli) vremena. Preko 700 godina Švajcarci su bili majstori vrlo komplikovanog mehaničkog rada sata. Zato što nisu uzimali ozbiljno u razmatranje pojavu kvarnog sata, morali su da dožive katastrofalan pad prodaje. Na kraju krajeva, šta su elektronske firme mogle da znaju o merenju vremena? Nije da nisu bili opomenuti (a stara je izreka da je spreman onaj ko je unapred upozoren). Kvarčno merenje vremena seže unazad do 1920-ih godina, a izvanredno tačni pomorski hronometri bili su razvijeni 1961. godine. Ono što su oni potcenili bila je suštinska superiornost - kvarc je bio 10 puta tačniji - ili stopa poboljšanja. Tokom 1970-ih godina japanske i američke firme bile su sposobne da smanje potrošnju energije do 60% (tako da su omogućeni permanentni displeji), debljina se smanjila do 80%, a maloprodajna cena na kraju decenije je bila možda 2% do 3% od one koja je bila na njenom početku. U međuvremenu, Švajcarci su radili na usavršavanju mehaničkog sata, proizvođači bolje i jeftinije njegove delove. To je izgleda bio intuitivni, emotivni odgovor nekada dominantne tehnologije.

Kada su Švajcarci konačno ozbiljno shvatili kvarnu opasnost, nisu bili dovoljno pripremljeni da reaguju. Male kompanije koje su činile industriju satova bile su tako dugo profitno zaštićene da su im inovativne sposobnosti bile veoma male. Nove elektronske tehnologije su zahvale veće investicije nego što je većina njih sebi mogla da priušti. Konkurenti su u međuvremenu nagomilali znatne ekonomije skale u srodnim proizvodima (kalkulatori, instrumenti za registrovanje audio i video signala za kasniju reprodukciju, kompjuteri) i čipovima koji su bili nužni za integralna kola. Ne iznenađujuće, švajcarska industrija se brzo smanjila - između 1974. i 1981. godine izvoz satova i delova opao je od 87 na 45 miliona komada. Zaposlenost je opala za 50%, dok su firme koje su preostale (pretekle) otišle na stranu visokih cena, gde su počele da ističu značaj prestiža, luksuza i stajlinga poznatih maraka. Čak su i ovde bile praćene od Seika. Tek je sa Swatchom bio konačno zaustavljen dalji pad i povlačenje. Ali ovaj prodor ostvario je kompletni autsajder, koji je prekršio sva pravila.

Prednosti takođe mogu biti umanjene **promenama u potrebama, iskustvu i navikama kupaca** pri kupovini.

2. Održivost kompleksnih prednosti često počiva na **nesavršenosti (nepotpunosti, manjkavosti) zapažanja od strane konkurenata**. Postoji skriveni know-how, opredmećen u superiornoj stručnosti, koja omogućava preduzeću da stalno brže reaguje na zahtevane usluge, ostvaruje superioran kvalitet ili održava tesne veze sa ključnim kupcima.

Pa ipak, konkurenti uspevaju jedan drugog da kopiraju ili nadmaše. Sledbenici mogu da dostignu ili prestignu (nadmaše) lidera na mnogo načina (17, str. 205):

► Sledbenik može da se uči na greškama i iskustvu lidera putem angažovanja ključnih kadrova, „uništavajuće” analize proizvoda i sprovođenjem istraživanja marketinga za identifikovanje neispunjenih očekivanja kupaca i distributera.

► Sledbenik može biti sposoban da pretekne pionira, korišćenjem savremenije tehnologije ili izgradnjom fabrike sa većom sadašnjom skalom poslovanja (tzv. strategija prestizanja bez dostizanja ili strategija „žabljeg skoka”).

► Mogu se ostvariti prednosti u troškovima u određenim aktivnostima deljenjem operacija ili funkcija sa drugim delovima preduzeća.

► Svi konkurenti mogu imati koristi od sniženja troškova i poboljšanja performansi koje su ostvarili spoljni dobavljači komponenata ili proizvodne opreme. Većina poboljšanja u tehnologiji u predionicama i ткаčnicama potiče od proizvođača tekstilnih mašina, koji ova poboljšanja dele sa svim kupcima.

Može li se ukinuti (opozvati) ili barem odložiti zakon zaslužene kazne? Iskustva nisu ohrabrujuća. Ako je sredina turbulentna, postoji mali broj ulaznih barijera, malo ireverzibilnih investicija i nizak intenzitet aktive, onda nijedna konkurentska pozicija nije sigurna. Pa ipak, lideri pojedinih grana uspevaju da vladaju dug period i pokazuju da mogu da aktiviraju „nevidljivu” *aktivu* da se prilagode promenljivim okolnostima, koje privlače konkurente. Ova ideja je u tesnom srodstvu sa „distinktivnom kompetencijom”, ali je strategijski korisnija.

Nevidljiva aktiva je, uglavnom, opredmećena u superiornim sposobnostima ljudi - informacijama koje su stekli i njihovoj obavezi da koriste te sposobnosti da pomažu strategiju preduzeća. Ova aktiva obuhvata korporativnu kulturu i preovlađujuće vrednosti, kao i napredan tehnički dizajn i proizvodne sposobnosti i vladanje dominantnim tehnologijama. Neka nevidljiva aktiva nalazi se u ljudima van firme - uključujući ime marke, reputaciju kao pouzdanog dobavljača i zdrave odnose u kanalu distribucije. Među najmoćnijom nevidljivom aktivom je orijentacija na kupce koja prožima sve u preduzeću, pojačana sa prodajnom operativom na terenu koja održava preduzeće u tesnoj vezi sa menjajućim zahtevima.

Obeležja kojima se odlikuje nevidljiva aktiva su, prvo, da se do nje ne može doći samo sa novcem. To znači da ju je teško kopirati. Drugo, za razvoj nevidljive aktive potrebno je vrlo mnogo vremena. Preduzeća ne mogu postati tržišno orijentisana preko noći, putem proglosa. Umesto toga, potrebno je da prođu godine i stalno ulaganje napora, dok se izmeni kultura. Obratno, nije je lako erodirati. Treće, nevidljive aktive se mogu koristiti u više svrha i tako se mogu koristiti za ubrzanje adaptacije firme na promene u sredini. Snažna reputacija kod kupaca može se preneti na srodne proizvode. Sofisticirane tehnologije mogu biti adaptirane za srodne primene.

Nevidljive aktive tržišnog lidera se najčešće dovode u vezu sa pionirskim potezima kojima konkurenti zaposedaju tržište, kada je u embrionskom stanju. Ove aktive se dalje akumuliraju kroz iskustvo, kontinuirano ulaganje u obuku i pronicljivo negovanje snaga.

2.3 Odbrana konkurentske prednosti

Gubljenje konkurentske pozicije od izazivača - bilo da su oni nove pridošlice u granu ili postojeći konkurenti koji se nadaju da stvore učešće - nije ni neminovno ni neopozivo (nepovratno). Ugrožavajuće akcije konkurenata mogu biti usmeravane i njihov uticaj minimiziran neprestanim formulisanjem defanzivnih strategija.

Nesumnjivo, najbolja odbrana je snažan napad. Teško je napasti vodeće firme koje stalno tragaju za novim izvorima prednosti da bi povećale njihovu vrednost za kupce ili smanjile njihove relativne troškove. U ovim firmama nema mesta za spokojstvo (samozadovoljstvo) i otvaranje prozora mogućnosti za konkurente. Umesto toga, postoji neprestano i uporno traganje za poboljšanjima proizvoda, eliminisanjem grešaka i novim nivoima usluga, koje se sažima u

japanskoj filozofiji *kaizen* ili filozofiji stalnog poboljšanja, koje uključuje svakoga u organizaciji. Zadovoljstvo postignutim je najveća prepreka daljem napredovanju.

Eksplcitna defanzivna strategija kompletira ofanzivnu strategiju otežavanjem okolnosti za napad preduzeća. Pravi strateški potezi mogu da *spreče (zastraše, odvrate)* nekog ili sve potencijalne izazivače, čineći izgleda za ostvarivanje dobiti tako neprivačnim ili rizičnim da se ne isplati sticanje tržišnog učešća.

Ako izazivači ne mogu biti sprečeni, onda je svrha strategija odbrane da *zadrži (blokira)* njihove poteze i minimizira štetu. Istina, troškovi kompletne zaštite su često toliko prohibitivni da se obično više preferira odmerena odbrana koja smanjuje stepen napada. Cilj je da se smanje profitna očekivanja izazivača, tako da prihvate manje ambiciozni ulazak ili ciljeve koji dele učešće.

Nažalost, lideri vrlo verovatno reaguju *pasivno* i dozvoljavaju svojim izazivačima da neometano napreduju (*odsustvo odbrane*). Pre nego što bude mogla da se postavi odgovarajuća odbrana, treba razjasniti razloge za prividnu inerciju.

Prvi razlog za pasivnu reakciju je u tome što opasnost nije uočena. Firme koje su orijentisane na konkurenciju obično su sklone da posmatraju samo nekoliko ciljnih konkurenata, gubeći iz vida periferiju. Na nekim tržištima, najveću opasnost predstavljaju supstitucione tehnologije. Na drugim tržištima, iznenadni ulasci mogu da uključe regionalne konkurente iz drugih delova zemlje, off-shore kompanije iz sličnih tržišta u njihovoj zemlji ili kupce koji su odlučili da se integrišu unazad.

Drugo, čak i kada je opasnost uočena može se odbaciti kao nevažna ili suviše raširena (poznata) da bi se njome bavili. Ponekad je odbacivanje varljivo.

Konačno, menadžeri preduzeća mogu stajati po strani i posmatrati kako se njihova konkurentska pozicija erodira zbog toga što nisu spremni ili sposobni da odgovore. Mogu biti preterano zainteresovani za kanibalizaciju prodaje od postojećih proizvoda sa novim proizvodom, koji je dizajniran da pretekne izazivača.

Konkurenti koji pokrivaju široko područje mogu biti neraspoloženi da odgovaraju na bočne napade od strane konkurenata iz niše, koji rastu na njihovu štetu unutar tržišnih segmenata. Razlozi mogu biti bilo što je segment suviše mali ili što bi podmirivanje određenih potreba segmenta ozbiljno kompromitovalo strategiju na ostatku tržišta. Konačno, konkurent širokog tržišta, naravno, gubi tako mnogo tržišta da mora da prestane sa ignorisanjem sledbenika ili se zabrine za zaštitu posla koji donosi glavnu dobit, i ozbiljno uzvratiti.

Agresivna *odbrana* zahteva bilo značajna neprekidna ulaganja da bi se preduhitrili konkurenti ili sniženje cena i povećanje ulaganja u marketing, koji će smanjiti atraktivnost tržišta. Takvi potezi u kratkom roku su skupi i smanjuju kratkoročnu rentabilnost. Ali, ako se ne preduzmu nikakvi potezi, ili se to učini sa pola srca (malodušno), zbog toga što se menadžment boji uticaja na neposredne prinose, sadašnja prednost ne može biti zadržana i dugoročno učešće i dobit će biti oštećeni. Pa ipak, mnoga preduzeća se suočavaju sa ovom bolnom ravnotežom (dilemom) i ulaze u neophodne obaveze.

Odbrana počinje prilično pre stvarnog izazova. Svrha defanzivnih poteza je da ubede potencijalne izazivače da ili nije vredno truda ulaziti ili nastojati da se stekne veće učešće ili da treba preduzeti oprezniji pristup, da bi se izbeglo pobuđivanje skupe odmazde. Ovi rezultati se mogu ostvariti nekom kombinacijom sledećih poteza: 1) signaliziranjem namera za odbranu, 2) zaprečavanjem puteva za napad, 3) podizanjem uloga, 4) smanjivanjem atraktivnosti tržišta (17, str. 215-217). Kada napad otpočne, akcenat se pomera na akcije odmazde, koje su publikovane da anuliraju pokušaje izazivača da stekne prednost i ubede ga da se zadovolji sa pristojnim rezultatima.

5 KONKURENTSKE STRATEGIJE

5.1 Sistematizacija konkurentskih strategija

Konkurentsko strategijsko delovanje može se najpre izraziti u osnovnim pravcima preduzetničkog delanja, i to specijalno u marketing i/ili tehnološko-političkom smislu kao: 1) *prilagodavanje* (na ono što je uobičajeno za tržište odnosno granu) ili 2) *odstupanje* (od onog što je uobičajeno za tržište odnosno granu). To znači, konkurentski orijentisana delovanja mogu se orijentisati na proverene standarde („konvencionalna rešenja”) u domenima marketinga (marketing nabavke i marketing prodaje) i/ili tehnologije (tehnologija proizvoda i tehnologija procesa proizvodnje) ili da se u svim ili samo odabranim dimenzijama svesno tome suprotstavi.

Druga suštinska dimenzija odnosi se na osnovni *stav (držanje)* preduzeća odnosno njegovog menadžmenta, naime: 1) *ofanzivno držanje* ili 2) *defanzivno držanje*. Defanzivno držanje odnosno iz toga rezultirajući načini reakcije su usmereni na očuvanje strategijskog status quo, i to možda tržišne i/ili tehnološke pozicije preduzeća u celini. Ofanzivno držanje odnosno načini akcije koji iz toga rezultiraju su, naprotiv, usmereni na (agresivno) korišćenje sopstvenih prednosti i/ili potencijala za pozitivne promene za poboljšanje sopstvene tržišne i/ili tehnološke pozicije.

Tipično ponašanje konkurenata preduzeća na tržištu usmereno je na to da se stekne ciljno orijentisana *tržišna pozicija* odnosno jednom stečena da se sačuva. To ponašanje konkurenata se ispoljava snažno u *sukobima* odnosno *rešavanju sukoba*.

5.2 Stil ponašanja konkurencije

Rivalstvo među firmama ne mora uvek da dovodi do sukoba i agresivne marketing borbe. Konkurentsko ponašanje može imati pet formi: sukob, konkurencija, koegzistencija, kooperacija i tajni sporazum (4, str. 603-605; 18, str. 87-91).

Sukob se karakteriše agresivnom konkurencijom, gde je cilj da se konkurent istera sa tržišta. Ovaj stil je posebno usmeren protiv onih konkurenata koji prodiru na „teritoriju” koja se smatra kao sopstvena teritorija. Konfrontacija će se verovatno dogoditi, na primer, kada imate za cilj rast tržišnog učešća na stagnantnom tržištu. Još uopštenije, do sukoba može doći kada konkurenti imaju uzajamno isključive ciljeve. Ugrožavanje pozicije firme može izazvati žestoku reakciju.

Konkurenti teže za osvajanjem iste nagrade - kupca. Step en konkurencije će, uglavnom, zavistiti od atraktivnosti tržišta i strukture grane. Cilj *konkurencije* nije da eliminiše konkurente sa tržišta, nego da posluje bolje od njih. To može imati formu nastojanja da se ostvari brže rast prodaje i/ili profita, veća veličina ili veće tržišno učešće. Konkurentsko ponašanje uočava granice agresije. Reakcija konkurenta biće važno razmatranje kada se formuliše strategija. Igrači će izbegavati kvarenje postojeće strukture grane, koja ima važan uticaj na ukupnu profitnu sposobnost. Na primer, izbegavaće se rat cena ako konkurenti veruju da će njegov dugoročni efekat biti smanjenje profitabilnosti grane.

Koegzistencija je ostvarivanje cilja nezavisno od drugih. Dogada se kada konkurenti definišu različite niše na tržištu za dominaciju. Ovaj *stil miroljubive konkurencije* smatra da privredno ponašanje prema konkurentima treba da uvažava moto: „na tržištu ima mesta za sve”, ili „živi i pusti druge da žive”. Mogu se dogoditi tri tipa koegzistencije. Prvo, koegzistencija može da se pojavi zbog toga što firme ne uočavaju da njihovi konkurenti imaju teškoće u definisanju granica tržišta. Na primer, proizvođač nalivpera može da ignoriše konkurenciju firme koje prodaju nakit, pošto njegova definicija posla može pre biti zasnovana na proizvodu nego na tržištu (tj. tržište poklona). Drugo, firme mogu da ne primete druge firme za koje veruju da posluju u posebnom tržišnom segmentu. Na primer, Waterman će verovatno ignorisati akcije Bic pena pošto posluju u različitim tržišnim segmentima. Treće, firme mogu odabrati da se upoznaju sa

teritorijama njihovih konkurenata (na primer, geografija, personalnost marke, tržišni segment ili tehnologija proizvoda) da bi izbegle štetnu direktnu konkurenciju.

Kooperacija podrazumeva udruživanje stručnosti i resursa dve ili više firmi da bi se prevazišli problemi i iskoristile nove prilike na ostvarivanju zajedničkog cilja. Rastući trend je ka stratezijskim alijansama gde se firme udružuju kroz zajednička ulaganja, licencne sporazume ili ugovore o zajedničkom IR da bi ostvarile dugoročnu konkurentsku prednost. Na današnjem globalnom tržištu gde je veličina ključni izvor prednosti, kooperacija je glavni tip konkurentskog ponašanja. Kooperativni stil konkurencije je usmeren na saradnju odnosno (dopustiv) dogovor sa konkurentima, da bi na taj način lakše mogli da se ostvare zajednički ciljevi.

Poslednji oblik konkurentskog ponašanja je **prećutni sporazum** kojim firme dolaze do nekog aranžmana koji sprečava konkurenciju na tržištu. To je kooperativno ponašanje oblikovano na štetu treće strane - kupaca, dobavljača, konkurenata koji nisu uključeni u prećutni dogovor ili javnosti uopšte. Ova vrsta ponašanja je najčešće nelegalna. Prećutno dogovaranje može biti eksplicitno, kada uključuje direktno komuniciranje između strana (npr. na sastancima privrednih udruženja). Ponekad je država strana u prećutnom dogovoru. Namera je da se zaštite postojeće domaće firme, posebno od stranih firmi. Prećutni dogovor je ponekad indirektan, što uključuje signaliziranje. Preduzeće treba da bude sposobno da napravi razliku između tržišnih signala koji su istinske indikacije namera konkurenta i onih koji su blefovi. Prećutni dogovor je vrlo verovatan gde postoji mali broj dobavljača na svakom nacionalnom tržištu, cena proizvoda je mali deo troškova kupca, gde je međusobna trgovina zemalja ograničena carinskim barijerama ili prohibitivnim transportnim troškovima i gde su kupci sposobni da prenesu visoke cene na njihove kupce.

U vezi sa ovim „tipičnim” stilovima konkurencije može se primetiti da oni, s jedne strane, nisu tako snažno razgraničeni (odnosno razgraničivi) jedan od drugog i ovi stilovi se mogu odnositi ponekad na pojedine, manji broj (izabrane) ili sve konkurente, s druge strane. U novije vreme znatno je porastao interes posebno za agresivni i konfliktni stil konkurencije.

5.3 Konkurentski potezi

Preduzeća zadržavaju svoju poziciju na tržištu preduzimanjem **konkurentskih poteza** da napadnu konkurente ili da se sami brane od konkurentskih pretnji. Ovi potezi se menjaju sa ulogom koju firma igra na ciljnom tržištu - ulogu tržišnog vode, tržišnog izazivača, tržišnog sledbenika ili nekoga ko se smestio u neku nišu na tržištu. **Tržišni lider** je firma u grani sa najvećim tržišnim učešćem; on obično predvodi ostale firme u promeni cene, uvođenju novog proizvoda, pokrivanju distribucije i ulaganju u promociju. **Tržišni izazivač** je drugoplasirana firma u grani koja se žestoko bori za povećanje svog tržišnog učešća. **Tržišni sledbenik** je drugoplasirana firma u grani koja želi da zadrži svoje učešće bez „drmanja čamca”. **Firma koja je zaposela nišu** na tržištu je firma u grani koja opslužuje male segmente koje druge firme previdaju ili ignorišu (1, str. 519). Kotler (8, str. 217) kaže da loše firme ignorišu svoje konkurente; prosečne firme kopiraju svoje konkurente; pobedničke firme predvode svoje konkurente.

Sada ćemo ispitati **kako da se napadne** ili **kako da se odbrani** pozicija. Razmotrićemo strategije marketinga koje su na raspolaganju tržišnim liderima, izazivačima, sledbenicima i onima u niši. U literaturi se koriste brojne analogije sa ratovanjem da bi se sagledale različite opcije i teškoće s tim u vezi.

6 STRATEGIJE NAPADA

Strategije napada predstavljaju vrstu strategija borbe (sukoba). Agresivne strategije se sprovode kada jedan ili više učesnika na tržištu odluči da ospori status quo. Opet, na pitanja koga

napasti, kada napasti i gde napasti treba pažljivo odgovoriti u kontekstu potrebnih resursa, konkurentske reakcije i prinosa koji se mogu dobiti uz koje troškove. Čak i u ratu, direktni juriši mogu biti skupi i ne uvek uspešni.

Borba preduzeća za opstanak, dalji rast i razvoj je neophodna. Još je Clausewitz, ratni filozof, govorio: „Ko se ne bori ne može pobediti, ko ne pobeđuje, mora da izgubi.”

Za uspešnu strategiju borbe neophodno je jasno definisati strateški cilj i protivnike. Vojno „načelo cilja” glasi: „svaka vojna akcija se mora usmeriti prema jasno definisanom, konačnom i dostižnom cilju”. Ukoliko se konkurencija tretira kao „civilizovana forma rata”, onda svaki konkurent mora da definiše svoje strategijske ciljeve na svakom svom tržištu. Cilj može biti da se eliminiše konkurent, da se smanji ili zamrzne njegovo tržišno učešće. Većina firmi koje koriste strategiju napada kao svoj cilj postavljaju povećanje rentabilnosti putem povećanja svojeg tržišnog učešća. Odlučivanje o određenom cilju da li treba uništiti konkurenta ili smanjiti njegovo tržišno učešće, zavisice od toga ko je zapravo konkurent: da li je to tržišni lider, neko ko je ravan nama ili male lokalne i regionalne firme.

Preduzeće koje kreće u napad (agresor) može da napadne jedno od tri tipa preduzeća:

► Može da napadne lidera, što je rizična strategija, ali i strategija koja donosi dobit ako se uspe. Šanse za uspeh su veće ukoliko se ide sa inovacijom.

► Može da napadne preduzeća slične veličine, koja ne obavljaju dobro svoj posao i nemaju značajan potencijal.

► Može da napadne mala lokalna ili regionalna preduzeća sa manjim potencijalom, koja ne obavljaju dobro svoj posao.

Rezultati izbora cilja i izbora protivnika su u interakciji. Ako se želi dostići tržišni lider ili pak da se preuzme vodstvo na tržištu, onda bi cilj bio da se osvoji određeni tržišni udeo, a ako se napadaju male lokalne firme, onda bi cilj mogao biti da se te firme čak unište.

U svakom slučaju i dalje ostaje da važi načelo: preduzeće mora pažljivo izabrati svoje opoente i imati jasno definisan, konačan i dostižan cilj.

Za izbor oponenta i ciljeva presudna je potreba za sistematskom analizom konkurenata. Svaka firma mora da prikupi najnovije informacije o konkurentima.

Njene informacije o konkurentima i sistem analize moraju joj omogućiti da odgovori na sledeća pitanja: Ko su naši konkurenti? Kakvi su prodaja, tržišno učešće i finansijsko stanje svakog pojedinačnog konkurenta? Koji su ciljevi i pretpostavke i kakva je strategija svakog pojedinačnog konkurenta? Koje su snage i slabosti svakog pojedinačnog konkurenta? Koje će promene svaki pojedinačni konkurent verovatno da sprovede u svojoj budućoj strategiji kao reakciju na razvoj okruženja, konkurencije i unutrašnji razvoj?

Po mišljenju Turnheima (19, str. 99-100) uspeh strategija borbe zavisi od šest faktora, koji određuju „snage preduzeća”:

► **Utvrdjivanje potencijala za diferenciranje** - razgraničavanje sopstvenih potencijala kao snaga u odnosu na suparnike, kao na području kvaliteta, imidža, palete proizvoda odnosno tehnologije, organizacije prodaje i tome slično.

► **Utvrdjivanje potencijala za efikasnost** - kvantificiranje prednosti u odnosu na njegove suparnike na području strukture troškova, stvaranja vrednosti, dubine proizvodnje i tome slično.

► **Utvrdjivanje efekata sinergije** - razjašnjenje sopstvenih snaga i postojećih efekata sinergije u organizaciji preduzeća.

► **Razmišljanja o koncentraciji snaga** - ABC analiza o najvažnijim merama diferenciranja i efikasnosti pri najvažnijim SPJ, dakle jedan pregled potencijala prema delovima fronta.

► **Procena faktora rizika** - Uspeh strategija borbe, u suštini, može biti zavisian od raspoloživih resursa - po jedinici vremena. Takvi, posebno važni, resursi su kapital, know-how zaposlenih, menadžment, IR, marketing.

U procenu rizika spada i ispitivanje u kojoj meri postojeći resursi mogu biti stavljeni na potpuno slobodno raspolaganje, tj. u kojoj meri vlasnik ili akcionari dele saglasnost ili u kojoj meri su suisporučiooci spremni da u okviru strategije borbe stave na raspolaganje njihove resurse.

► **Utvrđivanje dinamike strategije borbe** - Pravi momenat u odnosu prema suparniku može da odluči o uspehu strategije borbe. Često može biti bolja strategija „biti dobar drugi”.

Posle jasno utvrđenih ciljeva i protivnika, vojni stratezi procenjuju svoje glavne mogućnosti za napad, polazeći od poznatog „načela koncentracije snaga” („princip mase”), koje podrazumeva da se „nadmoćna borbena snaga mora koncentrisati u kritično vreme na kritičnom mestu za konačnu odluku”, tj. sredstva preduzeća se moraju u pravo vreme koncentrisati na pravom „frontu”.

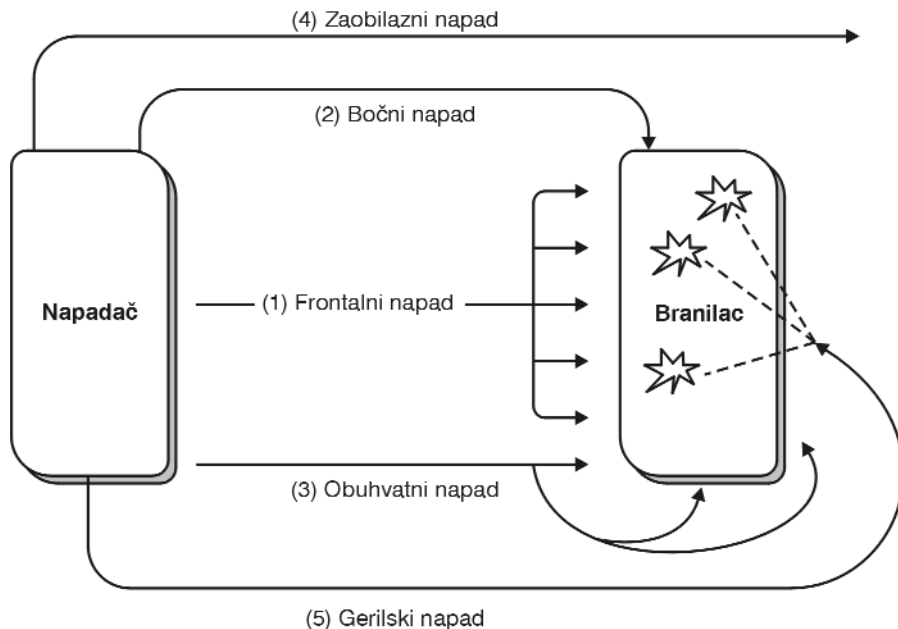
Mogućnosti i pretnje koje egzistiraju u nekoj datoj situaciji uvek nadmašuju resurse koji su potrebni da se iskoriste mogućnosti ili izbegnu pretnje. Otuda je strategija u marketingu, kao i u ratu, u suštini problem alokacije resursa. Da bi marketing strategija bila uspešna, ona mora da alocira superiorne resurse za odlučne (presudne) mogućnosti.

U poslovnoj strategiji takva koncentracija se nazivala „pokretačkom snagom”. Smatra se da je bazični princip dobre strategije koncentrisati sopstvene snage prema relativnim slabostima svog konkurenta. To u marketingu znači sticanje diferencijalne ili konkurentske prednosti (15, str. 12).

Kako u ratnoj filozofiji, tako i u biologiji i poslovanju, nailazimo na različite forme napada. Kotler (1, str. 530-532; 2, str. 388-391; 8, str. 240-244) razlikuje pet strategija napada: 1) frontalni napad, 2) bočni napad, 3) obuhvatni napad, 4) zaobilazni napad, i 5) gerilski napad (slika 10-4).

6.1 Frontalni napad

Kaže se da napadač pokreće frontalni (direktni ili „čelni”) napad kada svoje snage koncentriše neposredno prema snagama njegovog konkurenta. On pre napada snage konkurenta nego



Slika 10-4 Strategije napada (1, str. 531; 2, str. 388; 8, str. 241)

njegove slabosti. Ishod zavisi od toga ko ima veću snagu i izdržljivost. Da bi uspeo u čisto frontalnom napadu, napadač mora da proveri i uporedi marketing miks (proizvod, cenu, distribuciju i promociju) njegovog konkurenta. Frontalni napad obećava uspeh samo onda kada su sopstvene snage daleko nadmoćnije.

Da bi frontalni napad uspeo, preduzeću je potrebna prednost u snazi nad konkurentom. Što je konkurent jači, to je napadaču potrebna veća prednost u snazi. „Načelo sile” kaže da će u borbi pobediti ona strana koja raspolaže sa većim ljudskim potencijalom. To pravilo se modifikuje kada branilac raspolaže sa većom vatrenom moći, koju mu pruža terenska prednost (npr. držanje planinskog vrha). Vojna doktrina za uspešan frontalni napad na dobro utvrđenog protivnika, ili protivnika koji kontroliše „planinske visove”, sastoji se u tome da snage napadača moraju u vatrenoj moći ostvariti prednost od najmanje 3:1. Ako tržišni napadač ima manje resursa nego konkurent, tj. raspolaže manjom snagom i slabijom vatrenom moći od branioca, frontalni napad je jednak samoubilački postavljenom zadatku i nema nikakvog smisla (2, str. 388; 8, str. 241). To su gorko iskusile poznate firme RCA, GE i Xerox kada su preduzele frontalne napade na IBM, previđajući njegovu superiornu odbrambenu poziciju.

Kao alternativu čistom frontalnom napadu napadač može da preduzme *modifikovani frontalni napad*, najčešće sniženjem svoje cene u odnosu na cenu oponenta. Takvi napadi se mogu pojaviti u dva oblika. Najčešće se upoređuje ponuda lidera sa ostalim pokazateljima, a zatim se on tuče cenom. To se može učiniti: 1) ako se tržišni lider ne sveti (vrši odmazdu) sniženjem cene, kao i 2) kada konkurent uspe da ubedi tržište da je njegov proizvod jednak ili čak bolji od proizvoda konkurenata ili da potrošači dobijaju bar istu vrednost po nižoj ceni (2, str. 389; 8, str. 242).

Drugi oblik strategije agresivne politike cena imamo kada napadač ulaže značajne napore u IR da bi postigao niže troškove proizvodnje, a zatim, na osnovi cena - napao konkurente. Texas Instruments je ostvario sjajan uspeh upravo strateškom upotrebom cene kao oružja. Ta korporacija značajno ulaže u IR i vrlo naglo spušta krivu iskustva. Japanci su, takođe, poznati po frontalnim napadima na osnovi sniženja cena prema troškovima, što je jedna od najsigurnijih osnova na kojoj se može zasnivati strategija frontalnog napada.

Mnoga tržišta se karakterišu direktnom konkurencijom između glavnih protagonista: Nike i Reebok (obuća), Sega i Nintendo (kompjuterske igrice), Ever Ready i Duracell (baterije), Coca Cola i Pepsi Cola (osvežavajuća pića), McDonald's i Burger King (restorani brze hrane), Unilever i Procter & Gamble (potrošna dobra svakodnevne upotrebe), Unilever i Mars (sladoled), Motorola i Nokia (mobilni telefoni), IBM i Fujitsu (kompjuteri) (4, str. 562).

6.2 Bočni napad

Vojni istoričari su zaključili, posle analize svih značajnih bitaka od grčkih ratova do I svetskog rata, da su samo 6 od 280 pobeda bile izvojevane frontalnim napadom. Otuda mudra firma ne treba da napada pripremljene pozicije ili superiorne snage, jer takvi manevri često imaju za rezultat nepotrebno krvoproliće. Posebno, frontalni napadi, koji su teški za prikrivanje, povećavaju verovatnoću nailaženja na žilav otpor. Obično je mudrije izbeći napad na utvrđene snažne pozicije neprijatelja i umesto toga usmeriti se na područje slabosti u njegovoj odbrani. Neprijatelja treba iznenaditi.

Konkurent (neprijatelj) očekuje da će biti napadnut sa čela i obično koncentriše svoje resurse da zaštiti svoje najjače pozicije. Ali on obično ima neka slaba mesta (nezaštićene slabe strane) i one su prirodne tačke za napad neprijatelja. Glavno načelo savremenog ofanzivnog rata je - *koncentracija snaga protiv slabosti*. Napadač će postupiti kao da želi da napadne jaču stranu da bi vezao trupe branioca, ali će stvarni napad uslediti na boku ili u pozadini. Takav „zaokretni” manevar zatećiće vojsku branioca bez zaštite. Bočni napadi su posebno atraktivni

za napadača koji raspolaže sa manje resursa od konkurenata i imaju izvanrednog smisla u marketingu. Ukoliko branioca ne može savladati golom silom - napadač ga može većim manevrom nadmudriti, iznenaditi i savladati.

Bočni napad se može usmeriti na konkurenta primenom dve strateške dimenzije - geografske i segmentne. Turnheim (19, str. 103-105) navodi pet mogućnosti za bočni napad: 1) geografski, 2) tehnološki, 3) prodajni, 4) kvantitativni, i 5) linije proizvoda. Neke od ovih mogućnosti Kotler pominje kod zaobilaznog napada.

U *geografskom bočnom napadu* napadač otkriva ona područja u zemlji ili u svetu u kojima konkurent posluje na nižem nivou. Geografski bočni napad - napad npr. na putu strategije ekspanzije koji se odvija tamo gde su sopstveni potencijali relativno visoki, a potencijali protivnika relativno niski. Ako naš suparnik ima u velikim gradovima relativno snažnu poziciju u pružanju servisnih usluga, a u manjim mestima relativno slabu poziciju, onda se nastoji da se tamo i izvrši geografski bočni napad. Napad u većim gradovima bio bi frontalni napad, a napad u manje naseljenim mestima bočni napad. Pri geografskim napadima nužna je procena rizika, a dinamiku (sezonu) za operaciju napada treba tako planirati da protivnik ne bi iznenadio sopstveno preduzeće kontraofanzivom na tržištu u manjim mestima. Uvek treba razmišljati o mogućim reakcijama suparnika i preduzeti pogodna i potrebna osiguranja.

Drugu, potencijalno moćniju i uspešniju bočnu strategiju, predstavlja *otkrivanje neotkrivenih tržišnih potreba* koje nisu podmirili lideri, kao što su to uradili japanski proizvođači automobila kada su odlučili da opslužuju rastuće potrošačko tržište za automobile koji imaju malu potrošnju goriva - segment malih automobila - u SAD i Evropi, iz kojeg su se kasnije proširili u ostale segmente uključujući i sportske automobile. Još jedan uspešan primer bočnog napada bilo je ulaženje kompanije Digital Equipment u mini kompjutere, tržišni segment koji nije bio adekvatno opsluživan od IBM.

Bočna strategija je, zapravo, drugi naziv za identifikaciju pomaka u *tržišnim segmentima* - koji izazivaju proširivanje praznina (gepova) nepopunjenih proizvodima industrije određenog profila - i za ubrzano popunjavanje praznina i njihovo razvijanje u jake segmente. Umesto žestoke borbe između dva ili više preduzeća u nastojanju da zadovolje isto tržište, bočna strategija dovodi do potpunijeg pokrivanja različitih potreba celog tržišta. Bočna strategija najbolje odgovara savremenoj filozofiji marketinga, koja kaže da je svrha marketinga - „otkriti potrebe i zadovoljiti ih”. Veća je verovatnoća da će bočni napadi biti uspešniji od frontalnih. To se potvrdilo i u vojnoj istoriji.

Bočni napad linije proizvoda je napad kroz ofanzivnu ponudu proizvoda u oblastima asortimana, u kojima je protivnik slab. Ovo je jedna varijanta segmentnog bočnog napada. Primer za takvu vrstu napada bio bi napred prikazani napad Japanaca sa malim automobilima na američkom tržištu automobila, gde su ležale slabosti američke (i snage japanske) autoindustrije i istovremeno iskorišćene latentne potrebe kupaca. Sada neposredno predstoji dalji napad sa luksuznim automobilima od strane Japanaca. Ovaj napad linije proizvoda je pretežno usmeren protiv evropskih proizvođača, Daimler-Benza, BMW-a ili Porschea u SAD. Ovde se napad linije proizvoda priprema na geografskom obuhvatu.

Napadi na bokove proizvoda ili tehnologije uvek zahtevaju dovoljno snaga resursa. Napad se preduzima tamo, gde se sopstvene tehnološke snage nalaze kao relativna slabost protivnika. Ništa nije skuplje nego kada mora da se prekine napad usred sredine ili pred samim ciljem.

Uobičajeni *bočni napad prodaje* odvija se tamo gde protivnik pokazuje relativne slabosti, npr. posleprodajne usluge, vreme isporuke, politika kondicija itd. Ako je konkurent jak na tržištu isporučilaca delova za I ugradnju, onda se napad može usmeriti na tržište rezervnih delova (delova za II ugradnju) i tome slično.

Napad na strani kvaliteta često se uspešno preduzima na području pružanja usluga kupcima ili kroz uzimanje u obzir unapred predstojećih izmena zakona odnosno normi, kao što je bio slučaj sa uvođenjem niza uređaja za zaštitu prirodne sredine. Razume se, ovu vrstu napada preduzeće može da preduzme kada se sopstvene prednosti u kvalitetu uzdignu na nivo odlučujućeg ostvarenja proizvoda.

Prednost bočnog napada je u tome što on ne može da izazove istu vstu reagovanja kao direktna konfrontacija. Pošto se branilac ne izaziva na njegovim glavnim tržišnim segmentima, postoje veće šanse da će on ignorisati inicijalne uspehe izazivača. Ako branilac isuviše dugo ne preduzima nikakve akcije, bočni segment se može iskoristiti kao mostobran sa kojeg će se napasti branilac na njegovim glavnim segmentima, kao što to rade japanske kompanije.

6.3 Obuhvatni napad

Čisti bočni manevar predstavlja kruženje oko praznine (gepa) na postojećem tržištu koje pokrivaju konkurenti, odnosno pronalaženje gepova u postojećem tržišnom pokrivanju konkurenata. Dok se bočni napad usmerava na specifičan cilj, strategija obuhvata (opkoljavanja) otpočinje ofanzivu sa svih strana, na nekoliko frontova simultano, stvarajući paniku u redovima branioca. Obuhvatni manevar predstavlja nastojanje da se prodre na široko područje teritorije neprijatelja sveobuhvatnim „blic” napadom. Obuhvat uključuje preduzimanje velike ofanzive na nekoliko frontova, tako da neprijatelj istovremeno mora da štiti svoj front, bokove i pozadinu. Napadač može da ponudi tržištu sve što nudi konkurent, pa i više, tako da se ponuda ne može odbiti. Strategija obuhvata ima smisla kada napadač raspolaze nadmoćnim resursima i veruje da će obuhvat biti potpun i dovoljno brz da slomi volju konkurenta za otporom na tržištu (1, str. 532; 2, str. 390; 8, str. 242).

Strategija obuhvata se može ostvariti na brojne načine: širenjem linije proizvoda sa osobinama prilagođenim potrebama različitih segmenata, kao što pokazuje primer korporacije Seiko, agresivnim formiranjem cena na nivou detaljiste i potrošača, snažnom promocijom i dr. Ideja je da se opkoli (okruži) marka lidera sa nizom ponuda napadača usmerenih ne samo na glavni, nego i na nekoliko perifernih segmenata. Strategija ima najviše smisla kada je tržište fragmentirano u mnogo segmenata primene ili geografskih regiona sa unekoliko jedinstvenim potrebama ili ukusima.

Strategiju obuhvata ilustruje napad korporacije Seiko na tržište satova. Za nekoliko godina Seiko je osigurao distribuciju u svakoj većoj prodavnici satova i zasuo svoje konkurente i potrošače sa enormnom raznolikošću modela koji su se neprestano menjali. U SAD nudi nekih 400 modela, dok svoj marketing bazira na otprilike 2.300 modela koje proizvodi i prodaje širom sveta. „Oni stavljaju težište na modu, karakteristike, sklonosti korisnika i na sve drugo što bi moglo da motiviše potrošača” - izjavio je zadivljeno potpredsednik jedne konkurentске američke firme.

Varijanta ovog pristupa je otsecanje dobavljača braniocu. To se može ostvariti akvizicijom glavnih snabdevača.

6.4 Zaobilazni napad

Zaobilazni napad predstavlja jednu od indirektnih konkurentskih strategija koja izbegava direktne poteze protiv konkurenata. Zapravo, on predstavlja zaobilaženje konkurenata i cilja na lakša tržišta da bi se proširila baza resursa. Postoje tri pristupa zaobilaženju: diverzifikacijom na *nesrodne proizvode*, diverzifikacijom na *nova geografska tržišta* i ubacivanjem u *nove tehnologije*, da bi se zamenili postojeći proizvodi.

Tehnološko ubacivanje (uskakanje) predstavlja strategiju zaobilaženja koja se često primeњуje u industrijama sa visokom tehnologijom. Ova strategija se ponekad naziva i strategija

žabljeg skoka ili strategija prestizanja bez dostizanja. Umesto imitiranja proizvoda konkurenata i angažovanja u skupom frontalnom napadu, napadač strpljivo istražuje i razvija sledeću (neku drugu) tehnologiju. Kada je zadovoljan sa njenom superiornošću, kreće u napad i na taj način premešta bojno polje na svoju teritoriju, gde je u prednosti. To je pokušaj da se stekne značajna prednost nad postojećom konkurencijom uvođenjem nove generacije proizvoda koja značajno prevazilazi ili nudi koristi koje kupci više žele od postojećih maraka.

Uz to, takva strategija često sprečava brzu odmazdu postojećih konkurenata. Firme koje su postigle neki uspeh sa jednom tehnologijom - ili koje su angažovale značajne resurse u pogon i opremu za sadašnji proizvod - često nisu voljne da pređu na neku novu zbog velikih ključnih investicija ili straha da ne prekinu vezu sa sadašnjim kupcima.

S druge strane, strategija zaobilaznja nije pogodna za sve izazivače. Da bi bio uspešan, izazivač mora imati tehnologiju koja je superiorna u odnosu na onu koju imaju postojeći konkurenti, kao i inženjerske sposobnosti u domenu proizvoda i procesa da tu tehnologiju pretvori u privlačan proizvod. Takođe, izazivač mora da ima marketing resurse da uspešno promovise svoj novi proizvod i ubedi kupce koji su već vezani za raniju tehnologiju da novi proizvod nudi dovoljno koristi da opravdava troškove prelaska na novu tehnologiju (12, str. 440).

Poznat primer zaobilaznja pozicije branioca je kada je nemačka armija 1940. godine zaobišla Mažino liniju (Maginot Line), koju su Francuzi izgradili da bi se zaštitili od invazije. U poslu, zaobilazni napad menja pravila igre, obično preko tehnološkog zaobilaznja, kao što je uradio Casio kada je zaobišao švajcarske analogne računare sa digitalnom tehnologijom.

6.5 Gerilski napad

Gerilski napad je još jedna mogućnost kojom raspolažu napadači na tržište, posebno oni manji ili sa nedovoljnim kapitalom. Gerilski rat se sastoji od izvođenja malih, povremenih napada („čarkanja”) na različita i slabo branjena područja oponenta, s ciljem ne da ga uništi nego oslabi, uznemiravanja i demoralizacije konkurenta i sa nadom da se eventualno zaposedne stalno uporište.

U gerilskom napadu, preduzeće može da koristi kako konvencionalna, tako i nekonvencionalna sredstva da uznemiri konkurenta. U poslovnom svetu to bi značilo: selektivno sniženje cena, sprečavanje snabdevanja, žestoke promotivne kampanje i odabrane legalne akcije. Ova poslednja, legalne akcije, postala je jedna od najčešćih načina uznemiravanja druge strane.

Normalno, gerilske akcije obično preduzimaju manje firme protiv onih velikih. To je slučaj kada David napada Golijata. Manja firma - koja nije u stanju da vodi frontalni ili čak uspešni bočni napad, započeće sa baražnom vatrom kratkih napada promocije i cena na nasumice odabrane predele šireg tržišta konkurenta u nastojanju da oslabi tržišnu moć konkurenta. I ovde se napadač mora odlučiti hoće li započeti sa nekoliko većih napada ili će kontinuirano izvoditi manje napade. Vojna doktrina smatra da kontinuirani niz manjih napada - za razliku od nekoliko velikih, obično prouzrokuje veći ukupni udar, dezorganizovanost i zabunu u redovima neprijatelja. S tim u vezi, gerilski napadač će zaključiti da je delotvornije napadati mala, izolovana, slabo branjena tržišta nego velika utvrđena tržišta, gde je branilac bolje utvrđen i spremniji da brzo i odlučno uzvrati (2, str. 391; 8, str. 243).

Bilo bi pogrešno misliti da je gerilska borba tek alternativa strategije „oskudnih resursa” i kao takva pogodna samo za finansijski slabe izazivače. Vodenje gerilskih bitaka može biti skupo, mada, kao što je poznato, manje skupo od frontalnog, obuhvatnog kao i bočnog napada. Osim toga, gerilski rat je više priprema za rat, nego ratovanje samo po sebi. Konačno, gerilski rat treba da se podupre sa snažnim napadom ukoliko se napadač nada da će „potući” konkurenta. Stoga, što se tiče sredstava, gerilski rat nije uvek jeftina opcija (2, str. 391).

Mlade ili male firme često odnose pobedu na tržištu nad velikim firmama, konkurišući sa tvrdoglavom upornošću zajedno sa gerilskim ratovanjem. Jasno usmereni prioriteti omogućavaju ovim gerilcima da koncentrišu njihove napore na atraktivne tržišne segmente koji su ignorisani od njihovih većih konkurenata.

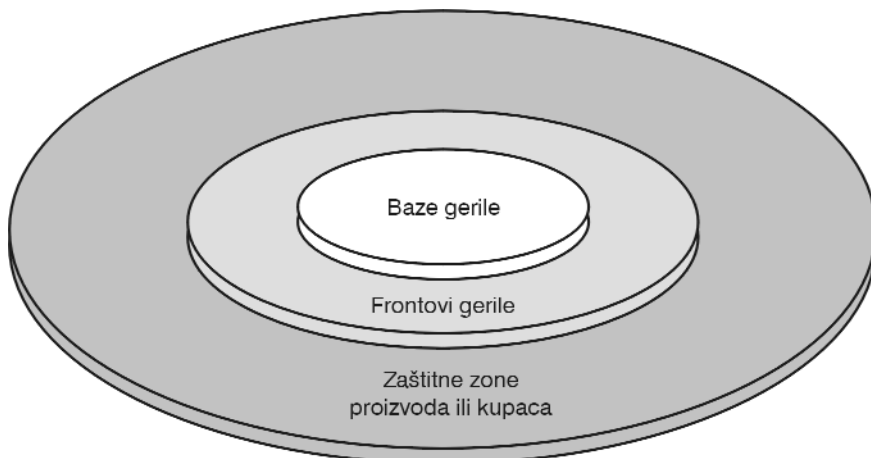
Filozofija gerila konkurencije pretpostavlja da je napadač slabija strana. Ovaj prilaz je unikatno prilagođen malim firmama, njihovi veći konkurenti poseduju resurse koji su nužni da se sprovede šira strategija. Kada su male firme opkoljene, ova radikalna filozofija može da prilično revitalizuje njihovu korporativnu kulturu putem afirmisanja novog konkurentskog pristupa.

Gerila pokušava da izbegne bitku na sopstvenom terenu. Umesto toga, nastoji da angažuje njene oponente u areni gde može manje da izgubi, radije na terenu koji je draži njenom konkurentu, prisiljavajući ga na rat do iznemoglosti. Gerila nastoji da aktivnosti svog glavnog posla učini neatraktivnim za one sa strane. Ne čudi što se tako mnogo uspešnih gerilskih ratova vodi na tržištima koja se suočavaju sa zreloom ili opadajućom tražnjom i konkurencijom uvoza.

Slika 10-5 prikazuje kako gerila planira zonu baze, fronta i zaštitnu zonu kao koncentrične krugove. Aktivnosti koje su od manje važnosti za strategijsku misiju firme smeštene su dalje od centra. Zaštitne zone se mogu sastojati od manje profitabilnih proizvoda ili kupaca. Gerila može da veruje da se suočava sa ograničenom budućnošću zbog opadanja tražnje, nepovoljnih ekonomskih kretanja ili drugih pojava. Neki poslovi u zaštitnoj zoni mogu biti veoma atraktivni, ali gerila ne može da opsluži ove kupce isto tako kao kao njeni veliki konkurenti.

Poslovi zaštitne zone na spoljnjem prstenu na slici podnose glavni teret udaraca konkurencije, jer je njihova misija da odvrte neprijatelja od poslova baze i fronta, i kao pioni u šahu, oni imaju najniži strategijski prioritet. Takvi poslovi se mogu koristiti za apsorbovanje viška proizvodnih kapaciteta ili da olakšaju preteće zatvaranje neke fabrike ili pogona. Ali nijedna racionalna gerila nikada neće ratovati sa nekim do iznemoglosti preko proizvoda i tržišta poslova zaštitne zone. Tržišna pozicija u poslu zaštitne zone ustupiće se konkurentima uz gromoglasne fanfare - ali uz neznatne troškove - posle imitacije bitke koja je skupa za konkurenta.

Poslovi fronta gerile finansiraju poslove baze i razvijaju nove. Tokom kampanje ekspanzije, zrele baze mogu da finansiraju razvoj fronta gerile. Ovi poslovi su često vrlo atraktivni, kako za gerilu tako i njene velike konkurente. Pa ipak, misija poslova fronta gerile je da zaštiti strategijsko jezgro firme. Kao i poslovi zaštitne zone, pozicija može biti žrtvovana da bi se zaštitila ova baza od oštećenja. Zbog toga što su poslovi fronta tako atraktivni za konkurente, oni



Slika 10-5 Ilustracija baze, frontova i zaštitnih zona gerile (20, str. 8)

mogu biti izvanredno bojno polje za izazivanje bitki koje su skupe za neprijatelja. To su arene gde David prihvata izazov Golijata.

Poslovi baze gerile su jedini poslovi koje gerila menadžeri hoće da neguju sa pokretačkom snagom njihovih poslova zaštitne zone i fronta. Oni predstavljaju sadašnje ili buduće džepove profitabilne tražnje koji zaslužuju najveće napore. Poslovi baze gerile mogu biti tržišne niše gde nije verovatno ili ne mogu da uđu konkurenti. To mogu biti kupci koje sadašnji konkurenti ne opslužuju adekvatno. Proizvodi baze trebalo bi da budu teški za oponašanje - kao što su oni koji su zaštićeni patentima, poslovnom tajnom, dubokom lojalnošću kupaca ili tajnim recepturama.

Baze, frontovi i zaštićene zone gerile slikovito prikazuju dugoročni strategijski značaj proizvoda ili grupa kupaca za firmu. One takođe otkrivaju atraktivnost svakog proizvoda ili kupca, mogućnosti i sposobnosti poslovne jedinice da ih uspešno koristi.

Firme sa oskudnim resursima mogu uspešno da koriste principe gerile, ako prihvate neke neugodne realnosti (20, str. 10-11):

- ▶ Moraju lukavo odabrati svoj front borbe da bi zaštitile svoje pozicije unutar odbranjivih niša, dok istovremeno svojim napadima dodijavaju konkurentima.

- ▶ Ako ne uživaju odbranjive konkurentske prednosti i ne mogu svoje baze učiniti dovoljno snažnim da odole jurišima konkurenata, odmah treba da se pomere na drugu bazu koja se može uspešno braniti.

- ▶ Moraju biti pragmatične u njihovom traganju za atraktivnim džepovima tražnje koje su velike firme previdеле ili odbacile.

Firme koje su slabija strana u sukobu susreću se sa teškim izborom u slučaju kada su proizvodi ili kupci koje one žele takođe tretirani od njihovih konkurenata kao strateške mete. Da li će one preduzeti akciju da istisnu konkurente ili da degradiraju posao koji je u pitanju na status fronta gerile, zavišće od njihovih strategija diverzifikacije i ostalih njihovih snaga. Ratove do iznemoglosti trebalo bi izbegavati ako firme imaju dodatne baze za negovanje i ako su njihovi konkurenti daleko jači. Gerila menadžer mora naći džepove tražnje koji imaju jedinstvenu spremnost da plate visoke cene za izvesne atribute proizvoda kao što su dizajn po porudžbini, visok kvalitet ili veoma brza isporuka, koji ne mogu biti opsluženi od svih došljaka.

Ključ u izboru niša koje će služiti kao poslovi baze gerile je *diferencijacija*. Konkurentske prednosti zasnovane na sniženju troškova - one koje su obično vezane za proizvode koji liče robi široke potrošnje - mogu se mnogo lakše nadoknaditi od velikih konkurenata, posebno od globalnih firmi koje proizvode u obimu koji je svetskih razmera. To znači da gerila treba da pretvori svoje proizvode u specijalitete i da udovoljava specijalizovanoj grupi mušterija. Limitiranje njene baze na veličinu koja je dovoljno velika da održi firmu u životu, ali i ne dovoljno velika da privuče one sa strane, je još jedan način da se zaštiti njihova konkurentska niša.

Firma koja je slabija strana u sukobu ne treba da pokušava mnogo; treba da bude mudra u njenom izboru koji će posao da štiti, razvija ili da koristi kao mamac za trošenje energije i resursa svojih konkurenata. Pre svega, poslovi gerile moraju imati u vidu njene konačne ciljeve. Mali, ali usko usmereni, resursi mogu biti vrlo moćni protiv dobro izabranih meta.

Navode se sledeća pravila gerilskog ratovanja (20, str. 6):

- 1. Izaberi bazu gerile koja se može braniti.** Izaberi specijalizovana tržišta; opslužuj mušterije koje druge firme ignorišu; neka izvanredne usluge budu integralni deo vašeg proizvoda; nudi dizajn po porudžbini i veoma diferencirane proizvode; kreiraj prednosti koje se mogu patentirati; preduzmite korake da vaša konkurentska prednost ne bude lako dostupna.

- 2. Koncentrišite vaše najveće napore na osiguranje baze.** Čak i male firme mogu da uživaju beneficije ekonomija skale ako su usmere na ograničen raspon aktivnosti; poredajte vaše prioritete; ne slabite bazne napore na preterano diverzifikovan portfolio aktivnosti.

3. Skrenite pažnju neprijatelja od baze. Pretvarajte se i uzvraćajte udarac sa manje važnim linijama proizvoda i segmentima kupaca, konzervirajući resurse za vaše prave ciljeve; ustupite kontrolu frontova i zaštićenih zona gerile sa velikim fanfarama da bi odvucli pažnju neprijatelja od baze. Koristite trošenje u ovim arenama da bi oštetili konkurente tamo gde će najviše da stradaju.

4. Iznenadite neprijatelja. Uzmičite, simulirajte neupućenost, izmorite vaše oponente, a onda se vratite i borite se.

5. Budite lukaviji od vašeg neprijatelja. Analizirajte koji će džep tražnje biti najtrajniji i najlukrativniji; repositionirajte se da bi ste kupce snabdevali sa izvanrednim uslugama pre nego što konkurenti shvate da se priroda tražnje promenila.

6. Kontrolišite informacije. Vaše prave aktivnosti obavijte dimnom zavesom; podmetnite glasine kako bi odvucli pažnju konkurenata; prikupljajte informacije iz vaše mreže podrške.

7. Posvetite pažnju stvaranju i održavanju snažne korporativne kulture. Gerilci imaju različite sisteme vrednosti i različito definišu uspeh; zaposleni su veoma motivisani i agresivni; dovolite autonomiju vojskovođama i vidljivo nagradite uspeh.

Klasična gerilska taktika je da skoro svaki nacionalni proizvod ili usluga mogu biti napadnuti lokalno. Uostalom prvi princip gerile kaže da treba naći segment tržišta koji je dovoljno mali za odbranu. On može biti mali geografski. Ili po obimu. Ili po nekom drugom aspektu težak za veliku firmu da ga napadne. Rolls-Royce, na primer, je gerila sa visokom cenom u poslu automobila. Oni dominiraju tržištem za kola koja koštaju više od \$100.000. Zapravo, oni ga poseduju. Niko ne razmišlja da konkuriše sa Rolls-Royceom zbog toga što je: 1) postojeće tržište malo, i 2) što će Rolls-Royce, barem u početku, imati enormnu prednost.

Gotovo u svakoj delatnosti postoje minorne firme koje se specijalizuju za zadovoljavanje potreba delova određenog tržišta, izbegavajući sukobe sa vodećim. Te male firme okupiraju tržišne niše koje opslužuju uspešno na bazi specijalizacije i one koje su velike firme, po svoj prilici, prevideli ili ignorisale. Te firme nastoje da pronađu jednu ili više tržišnih niša koje su pouzdane i profitabilne. Idealna tržišna niša trebala bi da ima sledeće karakteristike (17, str. 600): 1) niša je dovoljne veličine i kupovne moći tako da je profitabilna, 2) niša ima potencijal rasta, 3) niša je od beznačajnog interesa za veće konkurente, 4) firma raspolaze sa posebnim znanjem i sredstvima da uspešno zadovolji nišu, 5) firma se može sama braniti od napada većeg konkurenta uz pomoć izgrađene naklonosti kupaca.

Uz navedene, obraća se pažnja na to da ova niša ispunjava još najmanje tri uslova: 1) niša mora biti zaštićena visokim ulaznim barijerama ili najmanje da bude dobro zaštićena sopstvenim specifičnim snagama, 2) niša ne sme da se smanjuje, 3) niša mora da ponudi dobre šanse za dobit. Neophodno je aktivno angažovanje i pretpostavlja se strategijska preorijentacija preduzeća ili SPJ. Posebno su važni sledeći koraci: 1) pažljivo ispitivanje, da li je uočena niša ta koja ispunjava tražene uslove kako sada tako i u budućnosti, 2) pažljivo preispitivanje, da li *veličina niše* stoji u skladu sa sopstvenim kapacitetima ili da li je potrebno smanjivanje, 3) da li je preduzeće kvalitativno i organizaciono uopšte u stanju da ispuni krajnje *specifične želje* kupaca, koje su često još i individualno različite. Firma se mora specijalizovati za poslove vezane za tržište, kupca, proizvod ili marketing miks.

Popunjavanje niša prati veliki *rizik*, jer tržišna niša može da presuši ili bude napadnuta. To je razlog što se preferira višestruko popunjavanje niša u odnosu prema pojedinačnom popunjavanju niša. Sa razvojem snage u dve ili više niša, preduzeće povećava svoje izgleda za opstanak. Čak i neke velike firme preferiraju strategiju višestrukog popunjavanja niše radi zadovoljavanja ukupnog tržišta. Glavna stvar je u tome što i firme sa malim učešćem mogu biti profitabilne, a spretno popunjavanje niša je jedno od glavnih rešenja. Strategija niše je strategija koja može imati i defanzivno zaštitni karakter.

Ima autora koji smatraju da bi većina firmi trebalo da vodi gerilski rat. Od svakih 100 firmi, kao sjajna generalizacija, smatra se da bi jedna trebalo da se brani, dve da napadaju, tri da bočno napadaju, a 94 bi trebalo da gerilski ratuju.

7 STRATEGIJE ODBRANE

Uz nastojanje da poveća svoje tržišno učešće, dominantna firma mora takođe da štiti svoje tekuće poslovanje od napada konkurenata. To će uspeti samo sa *neprekidnim inovacijama*, povećavajući svoju konkurentsku efektivnost i vrednost za kupce. Preduzima ofanzivu i, pokrećući inicijativu, uspostavlja mir i iskorišćava slabosti konkurenata. Dobar napad je najbolja odbrana. Odbrana je takođe strategija borbe (sukoba).

Dominantna firma, čak i kada ne pokreće ofanzivu, najmanje što mora da učini to je da sačuva svoje frontove i ne ostavi nijedan bok nezaštićenim. Mora snižavati svoje troškove, a njene cene moraju biti konzistentne sa vrednošću koju kupci vide u marki. Lider mora da „začepi rupu” tako da konkurenti ne mogu uskočiti. Tako će vodeći proizvođač robe široke potrošnje da proizvodi svoje marke proizvoda u nekoliko veličina i formi da zadovolji različite sklonosti potrošača i - koliko god je to više moguće, obratiti pažnju da police prodavaca budu uvek pune.

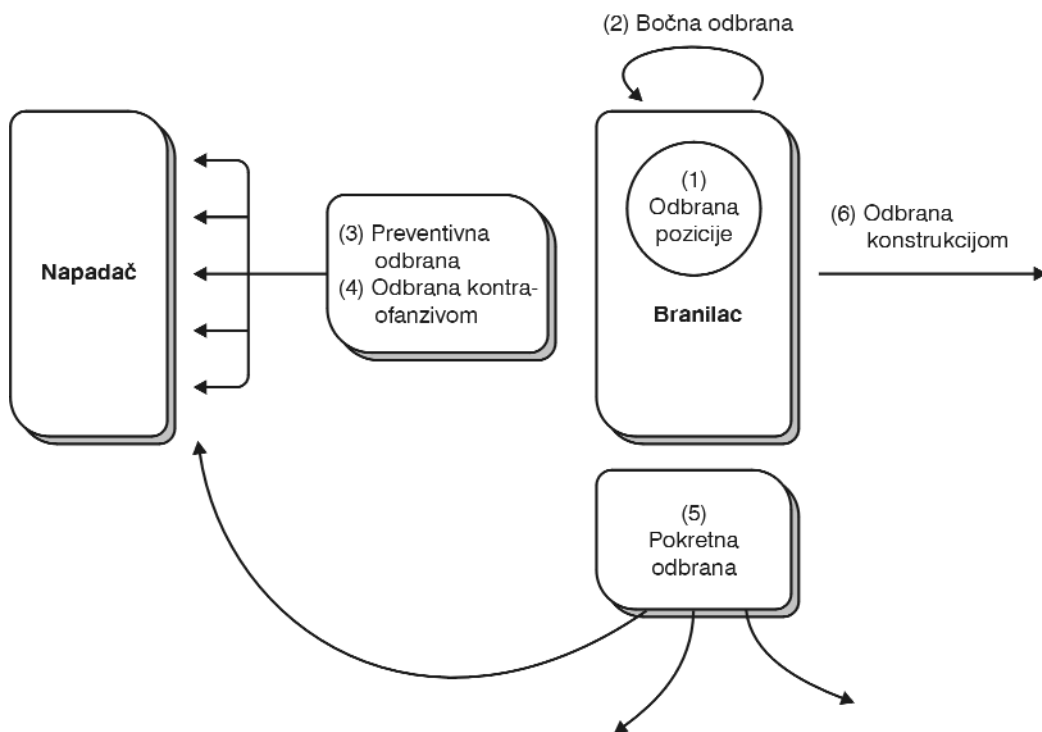
Troškovi „začepjenja rupa” mogu biti visoki, ali troškovi prepuštanja neprofitabilnog segmenta proizvod/tržište mogu biti još viši. General Motors nije želeo da gubi novac proizvodeći male automobile, ali sada gubi još više zbog toga što je dopustio japanskim proizvođačima automobila da prodru na američko tržište. Xerox je smatrao da će izgubiti novac proizvodnjom malih aparata za kopiranje, ali sada gubi mnogo više dopuštajući Japancima da uđu i rastu na tom tržištu (2, str. 377).

Pojačana konkurencija na domaćem i svetskom tržištu pobudila je interes menadžmenta za modele vojnog ratovanja. Vodećim kompanijama se savetuje da zaštite njihove tržišne pozicije sa konkurentskim strategijama koje su formulisane posle uspešnih vojnih odbrambenih strategija, kao što su „dovođenje na rub propasti”, „politika sile”, „teška odmazda”, „ograničeni rat”, „graduirana reakcija” i „sistemi pretnje”. U stvari, po Kotleru (1, str. 526-529; 2, str. 377-382; 8, str. 233-236) postoji šest odbrambenih strategija koje može da sledi dominantna firma u zaštiti svog tržišnog učešća (slika 10-6): 1) odbrana pozicije, 2) bočna odbrana, 3) preventivna odbrana, 4) odbrana kontraofanzivom, 5) pokretna odbrana, i 6) odbrana kontrakcijom ili povlačenjem. Ipak, bilo bi pogrešno razmišljati o ovim strategijama kao striktno defanzivnim. Preduzeće može da koristi neke od ovih strategija ofanzivno, da predupredi (spreči) očekivane buduće akcije potencijalnih konkurenata. Ili može da ih koristi da osvoji još veće učešće budućih novih kupaca.

Koja, ili koja kombinacija, od ovih šest strategija je najpovoljnija za određeno proizvod/tržište zavisi od: 1) veličine tržišta i karakteristika njegovih kupaca, 2) broja i relativne snage konkurenata ili potencijalnih konkurenata na tom tržištu, i 3) sopstvenih resursa i kompetencije lidera (12, str. 430).

7.1 Odbrana pozicije

Najosnovnija forma odbrane je izgradnja fortifikacija oko nečije pozicije. Slabost ove forme statične odbrane često se ilustruje sa neuspehom poznate Mažino linije, koju su Francuzi izgradili u miru da bi zaštitili svoju teritoriju od moguće buduće invazije Nemaca. Ova strategija statične odbrane, kao i svi statični odbrambeni manevri, nije bila uspešna, jer su je Nemci jednostavno zaobišli. U marketingu, analogija je da se izgradi fortifikacija oko postojećih proizvoda i tehnologije. Ona odražava filozofiju da preduzeće ima dobre proizvode; sve što treba da uradi to je da im formira konkurentnu cenu i uspešno ih propagira. Ova strategija će verovatno funkcionisati ako proizvodi



Slika 10-6 Strategije odbrane (1, str. 527; 2, str. 379; 8, str. 234)

imaju diferencijalne prednosti koje nije lako kopirati, na primer patentnu zaštitu, ili imaju poznato ime marke i reputaciju, što im pruža snažnu odbranu od agresora.

Međutim, takva strategija može biti veoma opasna, jer jednostavno odbrana nečije sadašnje pozicije ili proizvoda je oblik *marketing kratkovidosti*. Sadašnji proizvodi su uvek ranjivi na promenu tehnologije i ukusa. „Fordova” kratkovidost vezana za njegov model T dovela je ovu zavidno zdravu kompaniju na rub finansijskog kraha. Čak i takve kompanije sa tako nepovredivim markama kao što su Coca-Cola, Nescafé i Bayerov aspirin ne mogu na njih računati kao na glavne izvore rasta i profitabilnosti. Danas je Coca-Cola, uprkos proizvodnje od približno jedne polovine svetske proizvodnje bezalkoholnih pića, agresivno krenula na tržište vina, osnovala kompanije za proizvodnju voćnih sokova i diverzifikovala se u opremu za desalinizaciju i plastiku. Iako je odbrana važna, jasno je da bi lideri na udaru bili nerazumni kada bi sva svoja sredstva uložili u izgradnju fortifikacija oko svojih sadašnjih proizvoda (1, str. 526; 2, str. 377; 8, str. 234). „Ukopavanjem” se ne može zadržati loša pozicija. Svi statični odbrambeni manevri doživeli su neuspeh.

Još jedan slučaj neuspešne odbrane pozicije pružaju Land Rover i Range Rover. Polazeći od uverenja o njihovoj nepobedivosti, vrlo malo su vodili računa o razvoju novog proizvoda. To je omogućilo firmi „Subaru” da uvede svoje jeftinije vozilo sa pogonom na četiri točka. Land Rover je odgovorio, ali sa zakašnjenjem, razvojem uspešnog modela Discovery.

Jačanje sadašnje pozicije firme ima posebno smisla kada sadašnji i potencijalni kupci imaju relativno homogene potrebe i želje i ponuda firme već uživa visok nivo svesnosti i preferencije na masovnom tržištu. Na nekim homogenim tržištima, dobro sprovedena strategija odbrane pozicije može biti sve što je potrebno. Sve što preduzeće može da uradi da poboljša zadovoljstvo i lojalnost kupaca i podstakne i pojednostavi ponovnu kupovinu može da mu pomogne da za-

štititi svoju sadašnju bazu kupaca i učini ponudu atraktivnijom za nove kupce.

7.2 Bočna odbrana

Tržišni lider, kada štiti svoju ukupnu poziciju, treba da posveti posebnu pažnju svojim slabim bokovima. Lukavi konkurenti normalno će napasti slabosti firme. Tako su Japanci uspešno ušli na tržište malih automobila u SAD zbog toga što su proizvođači automobila u SAD ostavili prazninu na tom podržanju. Preduzeće mora da pažljivo kontroliše njegove bokove i da one najranjivije zaštiti. Mora se proceniti svaka potencijalna pretnja i, ukoliko za to ima indicija, provesti odgovarajući postupak da se pretnja zaobiđe.

U marketing smislu, uobičajena bočna odbrana je lansiranje druge (borbene ili bočne) marke za direktnu konkurenciju sa ponudom izazivača. Ako je glavna marka lidera ugrožena novim proizvodom konkurenta sa agresivno formiranom cenom, on može da uzvрати lansiranjem jeftine marke koja će da potkopa novi proizvod. Bočna marka je obično proizvod niskog kvaliteta oblikovan da privuče segment sa niskom cenom da bi zaštitio primarnu marku lidera od direktne konkurencije cenom.

Bočna strategija se uvek koristi zajedno sa strategijom odbrane pozicije. Lider simultano jača svoju primarnu marku dok uvodi bočnu marku da konkuriše na segmentima gde je primarna marka ranjiva. Ovo sugeriše da je bočna strategija pogodna samo kada firma ima dovoljno resursa da razvije i u potpunosti podrži dva ili više ulazaka.

Bočna odbrana je od male vrednosti ukoliko nije dovoljno ozbiljno podržana, pa je konkurent može lako uništiti. U tome je bila greška General Motorsa i Forda, kada su sa pola snage dizajnirali Vega i Pinto automobile nekoliko godina pre da bi odbili napade japanskih i evropskih proizvođača automobila. Američki automobili su bili loše urađeni i nepouzđani i nisu uspeli da uspore prodaju stranih automobila u SAD. Neuspeh u odbrani tržišnog segmenta koji se tek razvija može imati katastrofalne posledice.

7.3 Preventivna odbrana

Agresivnija odbrana je otpočinjanje napada protiv konkurenata *pre* nego što oni započnu svoj napad protiv firme. Preventivna strategija sledi filozofiju da je najbolja odbrana napasti prvi. Preduzeće saseca konkurente pre nego što oni mogu da napadnu, zapadajući tako u paradoks ofanzivne odbrane. Na primer, preduzeće može da pokrene napad na konkurenta čije se tržišno učešće približava opasnom nivou.

Preventivna odbrana se može obaviti na nekoliko načina. Može se sastojati od „gerilskih akcija” na tržištu - zadajući udarce jednom konkurentu ovde, drugome tamo, i svakoga izbaciti iz ravnoteže. Ili bi ofanzivna odbrana mogla da poprimi razmere velikotrižišnog okruženja, kao što je to primenio Seiko sa svojih 2.300 modela satova distribuiranih širom sveta. Ili bi ona mogla da se sastoji od održavanja frontalnih napada usmerenih na zadržavanje inicijative i držanje konkurenata uvek u defanzivi.

Ponekad se preventivni udar vodi više psihološki nego stvarno. Lider upućuje *tržišne signale* da bi odvratio konkurente od napada, preteći značajnim sniženjem cena ako konkurent ude na njegovo tržište. Firma nastoji da spreči nove ulaske jasno stavljajući do znanja da će braniti svoju poziciju po svaku cenu. Na primer, kada je vodeća grupa supermarketu u Evropi predložila da uvede sopstvenu marku cola, Coca-Cola je reagovala govoreći kompaniji da će smanjiti nabavnu cenu konkurentima supermarketu za 20%. Grupa je odlučila da ne treba da rizikuje napadajući Coca Colu.

7.4 Kontraofanzivna odbrana

Kada je tržišni lider napadnut, uprkos njegovih napora da zaštiti bokove ili preventivnih napora, on mora da odgovori protivnapadom (kontraofanzivom). Lider ne može ostati pasivan prema sniženju cena konkurencije, iznenadnoj (blic) promociji, poboljšanju proizvoda ili osvajanju prodajne teritorije. Lider ima na raspolaganju izbor strategije kojom će se suprotstaviti isturenoj borbenoj liniji napadača, ili će manevar usmeriti na bok napadača ili će preduzeti dvojni obuhvat („klešta“) da bi odsekao napadačke formacije od njihove operativne baze. Drugim rečima, ili će se direktno sukobiti ili pokrete usmeriti ka slabim tačkama konkurenata.

Ponekad je erozija tržišnog učešća tako rapidna da je neophodan kontranapad. Ali branilac, koji ima dosta jaku stratešku pozadinu, često može srećno prebroditi početni napad i uzvratiti protivudarom u povoljnom trenutku. U nekim situacijama bi se mogla koristiti manja povlačenja da bi se pre uzvratanja udara omogućio potpun razvoj ofanzive. To može izgledati, ukoliko ne postoje jaki razlozi da se ne preduzme protivofanziva, kao opasna strategija - „čekaj i vidi“.

Za branioca je bolji odgovor na ofanzivu da zastane, sačeka i ustanovi pukotinu u zaštiti napadača, tj. pukotinu u segmentu u kojem će se moći pokrenuti uspešna kontraofanziva, ako su pravilno identifikovane slabosti u ofanzivi konkurenta. Cadillac je dizajnirao svoju Seville kao alternativu za Mercedes i pouzdao se u svoju ponudu mirnije i udobnije vožnje nego što je to Mercedes bio voljan da dizajnira.

Kada je napadnuta pozicija tržišnog lidera, uspešan protivnapad sastoji se u prodoru na glavnu teritoriju napadača, tako da će ovaj povući neke od svojih resursa da brani sopstvenu poziciju.

Još jedna uobičajena forma kontraofanzivne odbrane je izvršiti ekonomski ili politički udar da se spreči napadač. Lider može da pokuša da učitka konkurenta putem subvencioniranja niže cene za ranjivi proizvod sa prihodom od profitabilnijih proizvoda. Ili lider može da pre vremena najavi da će uskoro moći da se nabavi poboljšana varijanta proizvoda kako bi zadržao kupce od kupovine proizvoda konkurenta, iako je poboljšanje još uvek daleko od toga da je spremno za lansiranje (1, str. 527; 2, str. 381; 8, str. 235).

7.5 Pokretna odbrana

Pokretna odbrana znači više od agresivne odbrane sadašnje tržišne pozicije lidera. Pokretna odbrana se sastoji u proširenju na nova tržišta koja mogu poslužiti kao buduće baze za odbranu i napad. Ona se ne širi toliko na ova nova tržišta uobičajenim razmnožavanjem marke, koliko inovacijom aktivnosti na dva fronta - širenjem tržišta i diverzifikacijom tržišta. Ti potezi stvaraju „stratešku dubinu“ firmi, što joj omogućava da odoli kontinualnim napadima i da uzvratiti kontraudarcima. To generalno podrazumeva redefinisavanje područja poslovanja preduzeća od proizvoda ka generičkoj potrebi na kojoj se zasniva.

Širenje tržišta zahteva da firma promeni svoj fokus od sadašnjeg proizvoda na širu generičku potrebu i da se uključi u IR sa ukupnom tehnologijom koja je u vezi sa tom potrebom. Tako se tražilo da se „petrolejske“ kompanije preobraze u „energetske“ kompanije. Ali sa strategijom širenja ne bi trebalo preterivati. Suviše veliko širenje razvodnilo bi resurse preduzeća, tako da bi imalo problema u koncentraciji dovoljno resursa da uspešno konkuriše na bilo kojem od njegovih tržišta. U takvoj situaciji, marketing kratkovidost se zamenjuje sa *marketing dalekovidnošću*, gde se previše usmeravamo na budućnost na štetu sadašnjosti. Razumno proširenje, međutim, ima svog smisla.

Diverzifikacija tržišta u nesrodne delatnosti je druga alternativa za stvaranje „strateške dubine“. Primer može biti ulaženje proizvođača cigareta na tržišta alkoholnih i bezalkoholnih pića, hrane itd. (2, str. 381).

7.6 Sužavanje odbrane (strategijsko povlačenje)

Velike firme ponekad dolaze do saznanja da neće moći zadugo da brane sve svoje pozicije. Njihovi resursi su se suviše rastegli, pa ih konkurenti nagrizaју na nekoliko frontova. Pokazalo se da je tada najbolji pravac akcije *planirano sužavanje odbrane*, koje se naziva i *strategijskim povlačenjem*. Planirano sužavanje odbrane ne znači napuštanje tržišta, već pre napuštanje slabijih područja i prebacivanje resursa na ona jača. Planirano sužavanje konsoliduje konkurentsku snagu na tržištu i koncentriše snage na centralne pozicije (1, str. 528; 2, str. 381-382; 8, str. 236).

Strategijsko povlačenje zahteva da preduzeće utvrdi svoje snage i slabosti i da onda zadrži svoje snage, a dezinvestira svoje slabosti. To će imati za rezultat koncentrisanje preduzeća na svoj osnovni posao. Kada je ugrožen osnovni posao, mora se braniti po svaku cenu.

Mnoge firme, koje su otišle u preteranu ekspanziju tragajući za novim tržištima i proizvodima, preispituju njihove pozicije. Smatrajući da nemaju nikakvu ili samo neznatnu snagu, one mudrije se povlače iz ovih područja pre nego što budu izložene napadima jakih konkurenata. U mnogim slučajevima trebalo bi izbegavati zamke za napuštanje ključnih poslova. Samo kada je cela grana osuđena na značajna ograničavanja ili gašenje, preduzeće treba da napusti svoju granu.

Pred problemom urednog povlačenja na kraju prošlog veka stajao je značajan deo industrije naoružanja. Tehnološka promena u tehnici odbrane povezana sa mogućim razoružanjem širom sveta, prisiljava već danas preduzeća industrije naoružanja da razmišljaju o povlačenju sa ovih tržišta. Nemačka firma Krauss-Maffay AG (tenk „leopard”) utvrdila je već pre više godina povratni udeo dobiti iz tehnike naoružanja. Strategija povlačenja Krauss-Maffaya cilja na pojačanje civilne tehnike i time osiguranje dobiti za čitavo preduzeće.

U godinama usporenog rasta izgleda da se javlja sve veća mogućnost za profitabilne strategije eliminisanja ili spajanja fragmentiranih tržišnih segmenata.

Iz ratne veštine i prirode možemo izvesti tri taktička pravila za povlačenje (kao formu borbene strategije) (19, str. 107): 1) određivanje ratne pozornice, 2) primena gestikulacije zastrašivanja, i 3) vremenska ograničenost.

Najvažnije pravilo povlačenja je *utvrđivanje ratne pozornice*. Pri povlačenju preduzeće treba da se ograniči samo na ona tržišta ili tržišne segmente odnosno grane, koja su, dobro razmišljajući, ispitana za svrhu povlačenja. Takva područja povlačenja su često domaće tržište, gde se poseduju dobro znanje i još pozicija brzog snabdevanja, dakle sve skupa visok potencijal odbrane.

Svaka strategija povlačenja ima svoju delotvornost samo onda, kada se spoljnjem svetu sa svom ozbiljnošću saopštava odlučnost i putem signala dokumentuje ozbiljnost povlačenja. Otuda je strategiji povlačenja potrebna *zastrašujuća gestikulacija*, koja često može biti jeftinija, delotvornija i efikasnija od strategije napada. Taktika zastrašivanja (i blefiranja) se temelji na četiri načela (19, str. 107): 1) objavljivanje verodostojnosti („mislimo ozbiljno”), 2) dokumentacija moći („to takođe možemo”), 3) uspostavljanje komunikacije („intenzivno svakoga nago-varati”), 4) apel na razum („mi, ipak, nećemo...”).

Konačno, uvek treba biti svestan da je povlačenje *privremeni događaj*, ili drugim rečima ne postoji nikakvo večito povlačenje. Ovaj princip menadžeri često zaboravljaju upravo na njihovim domaćim tržištima, zbog čega se dostiže preterano visok „kišobran cena”, što vodi prevremenom slomu povlačenja.

Samo povlačenje ima u suštini dve forme, već prema tome koliko je visok odbrambeni potencijal protivnika. Pri nižem odbrambenom potencijalu suparnika može se ciljati na uspeh uglavnom kroz to da se iz pozicije povlačenja brzo i promišljeno sprovede bočni napad, i to tako, gde je suparnik slab a mi smo jaki. Ova forma strategije povlačenja može se uspešno realizovati putem politike savezništva.

Politika savezništva se većinom ne može realizovati kada je pri sopstvenim borbenim slabostima odbrambeni potencijal protivnika visok, jer na osnovi sopstvenih slabosti ne može se

naći nikakav partner za savezništvo. U ovoj situaciji često se dešavaju presudne greške menadžmenta, pošto se počinje sa „ukopavanjem” i tako pokušava da održi loša pozicija. Ova greška u povlačenju mogla se uočiti zadnjih godina kod niza preduzeća u industriji čelika u razvijenim zemljama. Iskustvo pokazuje da ova forma borbene strategije vodi gubitku resursa u ljudima i kapitalu. Ako analiza pokaže ovo plasiranje u portfoliju, onda treba blagovremeno izabrati povlačenje putem planiranog, urednog povlačenja. Povlačenje je dobra strategija kada je sopstveni borbeni potencijal nizak, a potencijal oponenta visok. Vojni stratezi smatraju da je jedan od najtežih manevara upravo uredno povlačenje i pregrupisanje snaga. Preduzeće treba postepeno da napušta tržišta gde su mu šanse za opstanak male ili nikakve i prelazi na ona gde se može sa uspehom zadržati za duži period.

8 KOOPERACIJA I NEZAVISNOST

Bilo bi netačno prihvatiti da je celokupno konkurentsko ponašanje izazivačko i konfrontirajuće. Mnoge situacije se karakterišu miroljubivom koegzistencijom i povremeno kooperativnim alijansama između konkurenata. U takvim situacijama ide se na *strategije kompromisa ili konsenzusa*. Ova strategija ima smisla u situaciji gde je sopstveni odbrambeni potencijal visok uz istovremenu intenzivnu ugroženost.

Ako se propusti da se agresor odbije dok je ugroženosti iz okruženja još niska (strategija borbe), onda - uprkos sopstvenog visokog odbrambenog potencijala - preostaje većinom samo još strategija kompromisa ili konsenzusa. Kako kaže jedna jevrejska poslovnica: „Ako se ne može kako se hoće, onda se mora hteti kako se može”.

U situaciji *nezavisnosti*, firma ne mora niti da zna niti da brine o konkurenciji. To ne mora da znači da konkurencija ne može da postoji. Mogu se prevideti konkurentske pretnje. Ignorisanje konkurencije može biti prilično lakoumno ako se pojavljuje značajna, nepredviđena opasnost. Ali mnoge akcije koje preduzimaju organizacije da to urade, sprovode se na osnovu pretpostavke da na tržištu neće biti neke posebne konkurentske uzbudljivosti.

Težnja za *kooperacijom* javlja se, pre svega, kod preduzeća, koja ne raspoložu sa bilo kojom jasnom konkurentskom prednošću ili kojima nedostaju nužni resursi za uspešan opstanak u konkurentskoj borbi. Najširu formu kooperativnog ponašanja predstavlja, bez sumnje, saradnja (formalna kooperacija). Pri tome se oblici i ispoljavanja takve vrste kooperacije mogu okarakterisati sa različitim stepenom saradnje i različitim vrstama povezanosti. Ako se ograničimo samo na ugovornu kooperaciju, onda su od prevashodnog interesa pri analizi kooperacije preduzeća, pre svega, *licencni ugovori, ugovorna proizvodnja, franšizing, ugovori o menadžmentu, strategijske alijanse i zajednička ulaganja*.

Strategija kompromisa ili konsenzusa može se sprovesti samo sa vrlo dobrim poznavanjem kako sopstvenih snaga i slabosti, tako i onih iz okruženja (posebno protivnika). Pri tom se razlikuju dva puta (19, str. 114).

Jedan put je kooperacija ili savez (koalicija, alijansa) sa suparnicima po principu džiu-džicu (Jiu-Jitsu), koji pokušava da iskoristi slabosti protivnika. Politika kooperacije ili saveza između dva ili više *takmaca* je većinom kvantitativna kooperacija i otuda *strategija kompromisa* (odvojeno marširati, zajednički tući). Ovde se, u suštini, radi o tome da se putem kooperacije uspe da stvori veoma veliki broj komada (delova kod nekog proizvoda) kod usaglašenih tipova (npr. strategijska alijansa Renault - Volvo) i/ili putem kooperacije u prodaji ka jednoj zajedničkoj poziciji na tržištu u odnosu na nekog trećeg suparnika (strategijske alijanse Nestlé - Coca Cola i Nestlé - General Mills).

Strategija kooperacije po principu džiu-džicu usmerava se većinom protiv najjačeg suparnika, pri čemu treba imati u vidu da se ni od dva hroma čoveka ne može stvoriti jedan trkač, ni od dva

slepa jedan koji vidi. Otuda kooperacija treba da spoji (složi) snage partnera u kooperaciji, pri čemu je gotovo uvek to tako da svaki partner poseduje snage na nekom drugom području.

Drugi je onaj, koji se može označiti kao princip tai-či (Tai-Chi). Filozofija tai-či istovremeno odgovarajuće prožima dva preduzeća uprkos njihovih suprotnosti, stapa jedno sa drugim, tako da tek jin (Yin) i jang (Yang) daju jednu celinu. Ova strategija je kvalitativan put, gde dva preduzeća postaju jedna celina, tako da ovde možemo govoriti o *strategiji konsenzusa*.

Primer strategije konsenzusa po principu tai-či su ona zajednička ulaganja (joint venture), kod kojih npr. jedna evropska firma sa jednom japanskom ili američkom firmom krene u novo poslovno područje na domaćem tržištu. U novom poslovnom području (jin) za preduzeće postoji niži, sopstveni odbrambeni potencijal za proizvod. Strani partner ima niži geografski odbrambeni potencijal (jang) u Evropi. Joint venture je nova celina od koje obe firme imaju koristi. Kod ove forme strategije partneri se međusobno dopunjuju sa svojim profilima snaga/slabosti. Jin i jang predstavljaju dve suprotnosti koje ne mogu da žive jedna bez druge.

9 URAVNOTEŽENJE ORIJENTACIJE NA KUPCA I KONKURENTA

Bez obzira na to koju poziciju preduzeće zauzima na tržištu, stalno mora budno motriti na svoje konkurente i pronaći konkurentsku marketing strategiju koja će da ga najuspešnije pozicionira. I stalno mora adaptirati svoje strategije konkurentskom okruženju, koje se veoma brzo menja.

Postavlja se pitanje: Može li preduzeće potrošiti suviše vremena i energije prateći konkurente, slabeći svoju orijentaciju na kupce? Odgovor je da! Preduzeće može postati u toj meri orijentisano na konkurente da gubi njegov još važniji fokus na kupce.

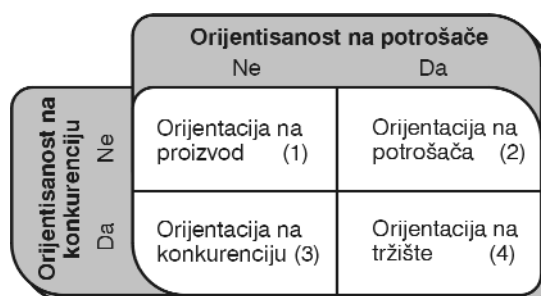
Preduzeće koje je orijentisano na konkurente je ono koje većinu svog vremena troši na praćenje poteza konkurenata i tržišnog učešća i nastoji da nađe strategije da mu parira. Ovaj pristup ima neke prednosti i nedostatke. Na pozitivnoj strani, preduzeće razvija borbenu orijentaciju. Uči svoje ljude iz marketinga da stalno budu oprezni, motreći budno na slabosti u sopstvenoj poziciji i istražujući slabosti konkurenata. Na negativnoj strani, preduzeće postaje suviše reaktivno. Umesto da sprovodi sopstvenu strategiju orijentisanu na kupce, ono svoje poteze zasniva na potezima (akcijama i reakcijama) konkurenata. Kao rezultat, pošto mnogo toga zavisi od onoga šta rade konkurenti, preduzeće ne može da se kreće u planiranom smeru ka cilju.

Preduzeće koje je orijentisano na kupce, nasuprot, u oblikovanju strategije marketinga više se usmerava na povećanje kupaca i isporuku superiorne vrednosti ciljnim kupcima. Jasno, ovo preduzeće je u boljoj poziciji da identifikuje nove mogućnosti i utvrdi dugoročne strategije koje imaju smisla. Posmatrajući razvoj potreba kupaca, može da odluči koje grupe kupaca i koje izranjajuće potrebe su najvažnije za servisiranje, imajući u vidu njegove resurse i ciljeve.

Današnja preduzeća, u praksi, moraju biti *tržišno orijentisana preduzeća*, vodeći računa kako o njihovim kupcima tako i njihovim tržištima. U formulisanju svoje strategije marketinga preduzeća moraju da izbalansiraju razmatranja kupaca i konkurenata. Ne smeju da dozvole da ih razmatranja konkurenata zaslepe i da se ne usmere i na kupce.

Slika 10-7 prikazuje da preduzeća godinama prolaze kroz četiri orijentacije. U prvoj fazi, ona su orijentisana na proizvod, poklanjajući malo pažnje bilo kupcima ili konkurentima. U drugoj fazi, ona postaju orijentisana na kupce i počinju da poklanjaju pažnju kupcima. U trećoj fazi, kada počinju da posvećuju pažnju konkurentima, postaju orijentisana ka konkurentima. Danas, preduzeća treba da budu orijentisana na tržište, poklanjajući izbalansiranu pažnju i kupcima i konkurentima (1, str. 538-539).

Mnoga preduzeća misle da je pridobijanje i zadržavanje kupaca posao sektora za marketing ili prodaju. Uspešna preduzeća su već odavno shvatila da marketing ne može sam da obavi taj posao. Ustvari, mada marketing igra vodeću ulogu, on može biti samo partner u privlačenju i za-



Slika 10-7 Evolucija orijentacija preduzeća (1, str. 539)

državanju kupaca. Ni najbolji marketing sektor na svetu ne može uspešno da proda loše uradene proizvode, koji ne uspevaju da udovolje potrebama kupaca. Sektor marketinga može biti uspešan samo u preduzećima u kojima su svi sektori i zaposleni ekipirani da formiraju konkurentski superioran sistem za isporuku vrednosti kupcu.

Literatura

1. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999.
2. P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
3. M. J. Etzel, B. J. Walker, W. J. Stanton, *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997.
4. D. Jobber, *Principles and Practices of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, 1995.
5. D. W. Cravens, *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin, Chicago, 1997.
6. R. S. Winer, *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
7. E. J. McCarthy and W. D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993.
8. P. Kotler, *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
9. E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, S. W. Hartley, W. Rudelius, *Marketing*, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994.
10. M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
11. P. Kotler und F. Bliemel, *Marketing Management: Analysis, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999.
12. H. W. Boyd, O. C. Walker, J.-C. Larréché, *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition, Irwin, Chicago, 1995.
13. D. A. Aaker, *Strategic Market Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 1995.
14. M. Tracy and F. Wiersema, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, January-February 1993.
15. C. K. Prahalad and G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990.
16. G. Stalk, P. Evans and L. E. Shulman, Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March-April 1992.
17. G. S. Day, *Market Driven Strategy -Proces for Creating Value*, The Free Press, New York, 1990.
18. D. J. Dalrymple and L. J. Parsons, *Basic Marketing Management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, New York, 2000.
19. G. Turnheim, *Sanierungsstrategien*, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 1988.
20. K. R. Harrigan, Guerilla Strategies for Underdog Competitors, *Planning Review*, November 1986.