

Анализа конкурената и стратегије конкурентског надметања

Јасмина Огњановић^{1*}

¹Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: Конкуренти су саставни део микроокружења, чије пословање прилично утиче на активности конкретне организације, њихов раст, профитабилност, тржишно учешће. Организација мора да прати дешавања у конкурентском окружењу, да антиципира акције конкурената и користи њихове слабости. У те сврхе користи се Портеров модел „пет фактора“ који обухвата ривалство међу постојећим организацијама, опасност од потенцијалних придошлица, преговарачка снага купца, преговарачка снага добављача и производи супститути. Да би организације успешно браниле своју тржишну позицију и повећале своје тржишно учешће, развијене су одређене стратегије конкурентског надметања и то: стратегија тржишног лидера, стратегија тржишног изазивача, стратегија тржишног пратилаца и стратегија тржишног нишера.

Кључне речи: конкуренција, конкурентска предност, стратегије конкурентског надметања, Портеров модел „пет фактора“, генеричке стратегије
JEL класификација: M21, M31

Competitor analysis and competitive strategies

Abstract: Competitors are an integral part of the microenvironment whose business heavily affects the activities of a particular organization, its growth, profitability, market share. The organization needs to keep up with the events in the competitive environment, anticipate the actions of competitors and take advantage of their weaknesses. For these purposes, the Porter's framework of "five factors", including the rivalry among existing organizations, the risk of potential newcomers, customer bargaining power, bargaining power of suppliers and substitutes, is used. In order to enable organizations to successfully defend their market position and increase their market share specific competitive strategies have been developed including: the market leader strategy, market-challenger strategy, market-follower strategy and market-nicher strategy.

Keywords: competition, competitive advantage, generic strategy
JEL classification: M21, M31

1. Увод

У савременом пословном окружењу опстају и развијају се само оне организације које прате своје купце и конкуренте. Организација идентификује потребе и жеље својих купаца, настоји да их реализује стварањем супериорне вредности чиме испуњава своју мисију пословања. Поставља се питање како ће купци вредновати производ организације, односно, како ће се производ позиционирати у свести купаца у односу на производ конкурената. У условима хиперконкуренције, где влада оштра и јака борба између конкурената, организација мора понудити веће задовољство и вредност у односу на своје конкуренте и константно иновирати своју понуду. Управо се на томе и

¹ jasmina.lukic@kg.ac.rs

заснива разлика између успеха и неуспеха организације и конкурената. Бити први, бити испред конкуренције значи анализирати конкуренте односно идентификовати конкуренте и њихове позиције, предвидети њихове акције и утврдити њихове снаге и слабости. Идентификовање конкурената на први поглед може бити врло једноставан посао. Међутим, менаџери често праве грешке јер конкурентима сматрају само актуелне организације са истим или сличним циљевима, ресурсима и производима, односно чланове стратегијске групе, док потенцијалне конкуренте занемарује.

У борби за веће тржишно учешће, раст и профитабилност организације могу применити одређене стратегије. Пре самог избора конкретне стратегије, потребно је утврдити положај и величину организације у привредној грани, затим се усмерити на анализу конкурената кроз утврђивање њихових циљева, стратегија, предности и слабости и предвиђања њихових акција.

2. Концепт гране

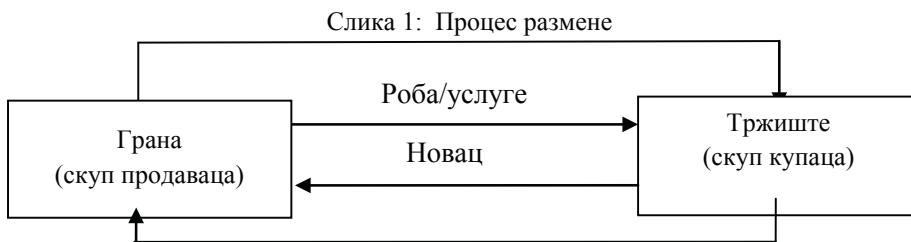
Организације своје пословање обављају у маркетинг окружењу. Ово окружење може бити *микро* или *непосредно* окружење кога чине непосредни учесници процеса обликовања понуде попут компаније, добављача, купаца, посредника, конкурената. Друга компонента маркетинг окружења јесте *макро* или *шире* окружење на које организације немају утицаја већ непрестано прате промене и трендове у овом окружењу како би се њима прилагодиле. Делови овог окружења су демографско, економско, политичко-правно, друштвено-културно, природно и технолошко.

Задатак сваке организације јесте да непрестално истражује своје окружење у циљу производње „информација за акцију“ за доносиоце пословних одлука из области маркетинга, финансија, производње и других области управљања. Подрује истраживања окружења се може пратити кроз три димензије: анализа макроокружења, анализа гране у којој послује организација и анализа саме организације (Subba, 2010: 52).

Саставни део маркетинг окружења, те стога и предмет истраживања тржишта јесу и привредне гране. У оквиру гране одвија се надметање између конкурената. Њих чине групе организација које се баве производњом истих или сличних производа (Coulter, 2010: 87). Мора се нагласити да свака грана има и свој животни циклус који обухвата фазе увођења, раста, зрелости и пада. Животни циклус гране се мора анализирати због идентификовања различитих генеричких стратегија, функционалних области, активности стварања вредности и општи циљеви (Dess i saradnici, 2007:182).

Основне детерминанте гране су конкуренти, технологија, производи и купци. Полазећи од ових елемената, грана се може дефинисати као група предузећа која користи исту технологију за производњу сличних или међусобно повезаних производа (Ђуричин, Јаношевић, & Каличанин 2012:332). У зависности од интензитета конкуренције и броја конкурената у грани зависиће и атрактивност те гране.

Маркетари пак дефинишу тржиште као различите групе купаца док под привредном граном сматрају групе продаваца (Kotler & Keller, 2006: 10).



Извор: (Kotler i Keller, 2006).

Неће сви учесници једне привредне гране бити конкуренти организацији. Зато је потребно да број конкурената сведемо на чланове стратегијске групе која обухвата организације које се међусобно надмећу са сличним стратегијама, ресурсима и потрошачима (Coulter, 2010: 91). Овај концепт указује на то да је у оквиру једне привредне гране боље груписати фирме према сличности њихових стратегија.

Гаранција успеха организације јесте одлично познавање свих критичних димензија конкуренције попут асортимана производа, начина формирања цена, услуга које пружају, промотивне активности и сл.

3. Ко све може чинити конкуренцију организације?

За задовољавање потреба и жеља потрошача надмећу се више организација, а успех једне зависиће од неуспеха других организација у грани, односно од стварања супериорне, изврсне вредности за купце. Зато свака организација треба да процени своју величину и положај у грани у односу на конкуренцију. Следећи задатак у овом процесу јесте дефинисање конкурената. Као што је већ поменуто, за идентификовање конкурената може се рећи да је „слеп“ посао. Утврдити актуелне конкуренте није проблем, али је понекад врло тешко утврдити потенцијалне конкуренте. Компаније константно морају радити на успостављању и усавршавању модела да праћење конкуренције у циљу израде стратегија како би организација опстала на тржишту, ојачала своју позицију или заузела позицију лидера.

Према ауторима (Kotler и сар. 2010:119) свака организација се сусреће са четири типа конкуренције:

- организација може својим конкурентима сматрати организације које нуде сличне производе и услуге истим купцима по сличној цени;
- организација може својим конкурентима сматрати све организације које производе исти производ или класу производа;
- организација може својим конкурентима сматрати све организације које нуде исту услугу;
- организација може својим конкурентима сматрати све организације које конкуришу за исти новац потрошача.

Обзиром да конкуренцију можемо дефинисати врло широко, разликује се дефинисање конкурената организације са аспекта гране и тржишта.

3.1 Грански и тржишни концепт конкуренције

Гледано са *гранског аспекта*, конкуренти су оне организације које нуде производе који су међусобно блиски супститути. На основу *тржишног концепта*, конкуренти су оне компаније које задовољавају исту потребу купаца. Сходно томе, разликују се директни и индиректни конкуренти (Kotler и Keller, 2006:346).

За маркетаре организације битно је да прати конкуренцију у оквиру гране имајући у виду кретање тражње услед промена цена. Дакле, ако цена конкурента истог производа или производа супститута порасте организација може очекивати раст тражње. Праћењем оваквих акција унутар гране компанија може да задржи и унапреди своју конкурентску предност.

Конкуренцију можемо поделити и на статичку и динамичку (Теесе, 2009:240). Статичка конкуренција одражава интелектуални оквир, у коме не постоје иновације и где се надметање конкурената одвија кроз понуду постојећих производа по нижој цени. Не уведе се нови производи већ се ради на што већем снижењу цена, нижем од конкуренције, што често наводи организације да одређују цене испод маргиналног трошка. Све организације у овој конкуренцији имају исте пословне моделе и исту

технологију. Динамичка конкуренција се базира на иновацијама, али не само на њима. Своје активности усмерене ка конкурентима компаније морају у што краћем року реализовати. Динамичка конкуренција је, могло би се рећи, заснована на интуицији и много „ближа“ свим културама и нацијама у односу на статичку (Теесе, 2009:241). Треба поменути и конкуренцију на глобалном тржишту која укључује домаће организације и организације са седиштем у другим земљама, познати као произвођачи из трећих земаља (Грубор, 2011:47). Анализа ове конкуренције углавном се одвија на основу типа тражње према којој су маркетинг активности усмерене.

3.2 Конкурентска предност

Неизбежно питање, када се говори о анализи конкурената, јесте како да организација развије *конкурентску предност*. Она се дефинише као предност над конкуренцијом на основу нижих цена или створене веће вредности за купце. Портер тврди да генеричке стратегије вођства у трошковима, диференцирања и фокусирања могу бити коришћене у циљу стварања конкурентске предности. Он верује да ће организација уз примену ових стратегија једноставније и лакше стећи и одржати конкурентску предност (Allen и сар. 2008:37). Дакле, организација може да се усмери на смањивање трошкова производње и по том основу оствари ниже цене од конкуренције, како би повећала тржишно учешће; стварањем супериорне вредност за купце или фокусирање на један тржишни сегмент.

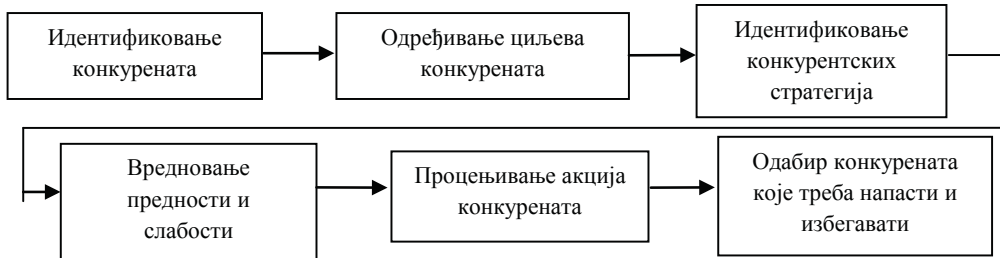
Организација може да стекне своју конкурентску предност и кроз иновације. Треба напоменути да се овде мисли на краткотрајну конкурентску предност, с обзиром да је свака иновација кратког даха, будући да је конкуренти за врло кратко време копирају. Дугорочнији начин да организација обезбеди себи конкурентску предност јесте да ствара вредност бренда. Производи и услуге се могу лако копирати, али бренд не може. Иновације и бренд су само два начина за успостављање и одржавање конкурентске предности. Ова предност зависи, уопштено речено, од ресурса, компетенција и дистинктивних способности организација.

Три фактора која играју кључну улогу у одржавању конкурентске предности организације су (Dess и сар. 2007:190): ресурси организације који детерминишу шта организација може а шта не може да уради; интерни процеси унутар организације који помажу менаџерима да трансформишу ресурсе у производе и услуге, додајући им вредност и вредности организације које се односе на стандарде по којима менаџери одређују приоритете.

4. Анализа конкурената

Колико ће организација успети да у процесу одлучивања донесе добре одлуке зависи добрим делом и од података прикупљених на бази *анализе конкуренције*. Она се дефинише као процес праћења конкуренције који подразумева утврђивање конкурената, предвиђање њихових потеза и одређивање њихових снага и слабости (Williams, 2010:48). Први корак у овој анализи је идентификовање конкурената, њихових циљева, стратегија, слабости и предности, затим проценити њихове акције и дефинисати конкуренте које треба напасти а које треба избегавати (слика бр. 2).

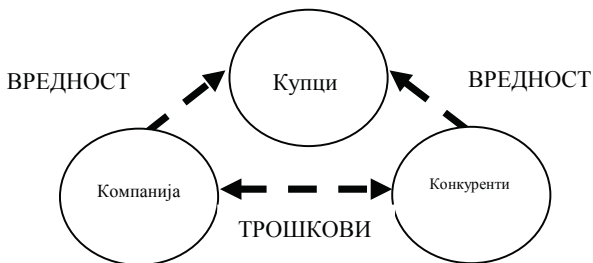
Слика 2: Кораци у анализи конкуренције



Извор: (Котлер и сарадници, 2007).

Јапанци предлажу Оме-ов модел анализе конкурентности који се базира на томе да се организација и њени конкуренти надмећу око трошкова и вредности у понуди производа или услуга купцима. Овај модел указује да је избор купаца фрагментиран па је укупно тржиште подељено између конкурената (слика бр. 3.).

Слика 3: Оме-ов модел анализе конкурената



Извор: (Ђорђевић, 2005)

Након идентификовања актуелних и потенцијалних конкурената, како на нивоу гране тако и на нивоу тржишта, маркетари испитују разлоге пословања конкурената на конкретном тржишном сегменту. Најчешћи циљ пословања је максимизација профита, али компаније могу покушавати да на тржишту остваре више циљева истовремено (раст профитабилности, раст тржишног учешћа, раст продуктивности, освајање нових тржишта и сл.). Идентификовањем циљева конкурената маркетари могу предвидети његове даље активности како у грани тако и изван ње. Треба напоменути да су циљеви одређени стандарди са којима организација пореди остварене учинке, што је посебно примењиво на у анализи конкуренције.

Следећи ниво анализе односи се на формулисање стратегије која подразумева избор изводљивих стратегијских алтернатива на бази анализе трендова из спољашњег окружења и интерних ресурса и компетенција организације (Јончар & Рајић, 2010:237). Стратегија се може дефинисати као акције и комуникације које се повезују према циљу и често су специфичне за одређене функције (Ђорђевић, 2010:197). Задатак маркетара је да идентификују коју стратегију примењују конкуренти у циљу преузимања даљих активности. Организације могу применити три Портерове генеричке стратегије које су добро полазиште за стратегијско размишљање (Kotler & Keller, 2012:73):

- вођство у трошковима – инсистирање на ниским трошковима производње и дистрибуције, како би цена била нижа од конкурентске што би довело до већег тржишног учешћа;

- диференцирање – постизање супериорних перформанси производа које купци вреднују и спремни су да плате премијумску цену;
- фокусирање – фокус на један или више тржишних сегмената на којима се може применити стратегија диференцирања или стратегија вођства у трошковима.

Сваки конкурент у грани поред бројних предности има и слабости. Чак и тржишни лидери имају своје слабе стране. Дефинисањем ових слабости конкурената и њиховим коришћењем, организације могу да повећају своју профитабилност и тржишно учешће. На основу анализе ових димензија конкурената предвиђају се њихове акције и доноси одлука које конкуренте напасти а које избегавати.

Сама организација процеса анализе конкуренције, најчешће се базира на посебној јединици за прикупљање и дистрибуцију података о конкуренцији. Задатак ове јединице јесте да дефинише врсте информација о конкуренцији и најбоље изворе тих информација. Наведене врсте информација прикупљају се из одговарајућих подручја као што су продајно особље, добављачи, дистрибутери, компаније које се баве истраживањем тржишта. Затим се проверава вредност и поузданост информација, интерпретирају се на одговарајући начин одакле се шаљу доносиоцима одлука (Kotler и сар. 2007:502). Треба поменути да до информација о слабостима и предностима конкуренције маркетар може доћи преко два извора података: примарних и секундарних. Маркетар најпре прикупља секундарне податке, податке који већ постоје о конкуренцији. Уколико ови подаци о конкуренцији нису довољни за процену њихових циљева и акција, а често нису, маркетари прикупљају примарне податке. Њих могу прикупити са сајмова на којима учествују конкуренти, од купаца, добављача, бивших запослених, продајне силе.

4.1 Модел за анализу конкурентске структуре гране

Инструмент који се показао као одличан у идентификовању конкурената и димензија конкурентског окружења јесте Портеров модел „пет фактора“. Овај модел указује на главне конкурентске притиске на тржишту и њихове снаге и важности. Да би се помоћу модела пет фактора могла утврдити јачина конкуренције у одређеној привредној грани, потребно је створити слику о конкуренцији у три корака (Thompson, 2008:50):

- Корак 1: идентификовати притиске везане за сваки од пет фактора;
- Корак 2: оценити јачину притиска сваког фактора;
- Корак 3: утврдити може ли укупна снага пет фактора довести до зараде атрактивних профита.

Најзад, да дефинишемо пет фактора конкурентских сила (Jeyarathmm, 2008:70): ривалство међу постојећим организацијама, опасност од потенцијалних придошлица, преговарачка снага купца, преговарачка снага добављача и производи супститути.

Ривалство међу постојећим организацијама односи се на интензитет конкуренције међу организацијама у грани. Грана неће бити атрактивна ако је интензитет ривалства висок. Ниво ривалитета зависи од (Morden, 2007:84): бројности конкурената у грани, привредног раста, висине фиксних трошкова, трошкова замене, излазних баријера, стратегијских улога.

Већ је напоменуто да је појава нових конкурената већа опасност за компанију него већ позната, актуелна конкуренција. Те стога, организације у привредним гранама морају да дефинишу улазне и излазне баријере, које ће их штитити од *потенцијалних придошлица*. Као улазне баријере могу се појавити економија обима, диференциран производ, висока капитална улагања, високи трошкови замене другим производом, отежан приступ каналима дистрибуције и државна политика која може својим прописима онемогућити улазак нових организација у грану (Subba, 2010:62). Као

излазне баријере могу се појавити обавезе према запосленима, непостојање алтернатива, емоционалне баријере, смањена вредност средстава услед коришћења.

Преговарачка снага купаца огледа се у моћи коју поседује купац у пословним преговорима. Њихова моћ зависи од бројних фактора: пре свега од количине производа коју купац купује, диференцираност производа, када купац има низак приход, када може да сам производи производе које купује, када је одлично информисан о понудама конкурената.

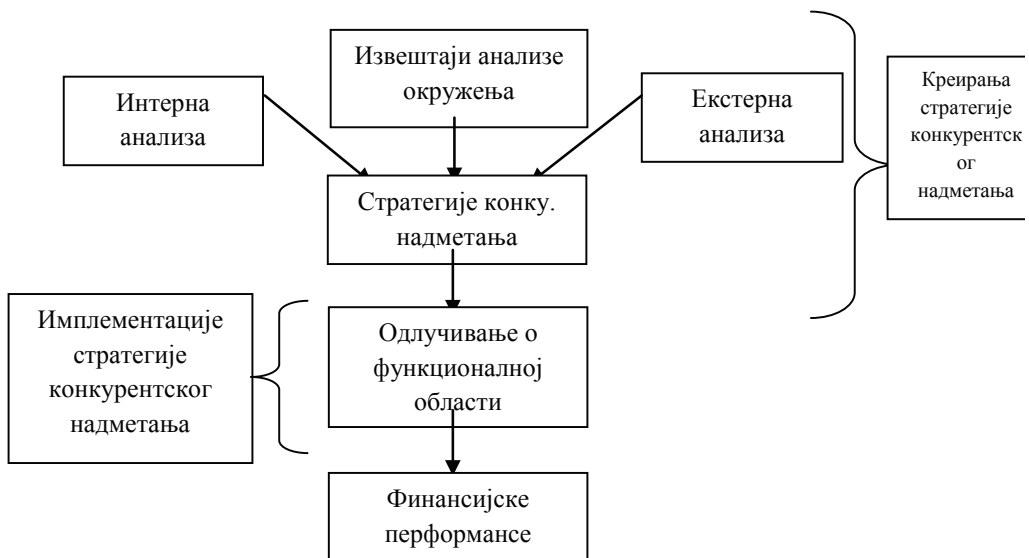
Ако је добављач у позицији да повећа цену сировина или смањих њихов квалитет, у том случају је његова преговарачка моћ висока. Дакле, ако су добављачи концентрисани, када не постоје супститути сировина добављача, када су сировине добављача битни инпуту у процесу пословања, трошкови супституције високи, тада ће добављачи имати јаку преговарачку позицију.

Производи супститути претстављају опасност за организацију јер могу на исти начин да задовоље потребу потрошача као и производи организације. Маркетари супституте могу пронаћи како у својој привредној грани, тако и у другим привредним гранама.

5. Стратегије конкурентског надметања

Након идентификовања главних конкурената, њихових циљева и стратегија, организација треба да се одлучи на који начин ће повећати своје тржишно учешће, односно треба да изабере одговарајућу стратегију конкурентског надметања. Ове стратегије се односе на пондерисани просек резултата, квалитета, цене и трошкова аквизиције помоћу којих организација настоји да постигне предност над конкуренцијом (Forgang, 2004:25). На слици бр. 4. приказани су процеси креирања и имплементације стратегија конкурентског надметања.

Слика 4: Процес креирања и имплементације стратегије конкурентског надметања



Извор: (Forgang, William, 2004)

У зависности од позиције на тржишту, организације могу да бирају следеће стратегије конкурентског надметања: стратегију тржишног лидера, стратегију тржишног

изазивача, стратегију тржишног пратиоца и стратегију тржишног нишера (Ђурићин, Јаношевић & Каличанин, 2012:455).

5.1 Стратегије тржишног лидера

Тржишни лидери су организације које имају највеће тржишно учешће у грани. Такве организације прве пласирају иновације у грани, имају интензивне промотивне активности, најниже трошкове. Лидер може бити само једна организација у грани према којој се руководе остале компаније. Тржишном лидеру су протребне акције на три фронта: повећавање укупне тржишне тражње, одбрана свог тржишног учешћа помоћу офанзивних и дефанзивних акција и повећавање свог тржишног учешћа чак и ако величина тржишта остаје иста (Kotler & Keller, 2006:350).

5.2. Стратегије тржишних изазивача

Тржишни изазивачи су оне организације које настојећи да повећају своје тржишно учешће својим акцијама и стратегијама нападају лидера и остале конкуренте у грани. Дакле, изазивачи нису задовољни својим тржишним учешћем и настоје да га повећају (Kotler и сар. 2007:515): нападањем тржишног лидера, нападањем компанија своје величине које не послују добро и које су недовољно финансиране, нападањем малих локалних или регионалних компанија.

За све ове нападе у циљу већег тржишног учешћа, изазивач може користити следеће стратегије (Kotler & Keller, 2006:356,357): *фронталног напада* када изазивач напада конкурентов производ, цену, промоцију, место; *бочни напада* када се изазивач усмерава на географску област у којој конкурент не остварује добре резултате или на сегмент у коме не задовољава потребу потрошача на адекватан начин; *напад опкољавањем* који подразумева да изазивач супериорним ресурсима заузима тржиште конкурента; *напад заобилажењем* претставља стратегију када изазивач заобилази конкурента и напада слабија тржишта и *герилски напад* представља повремене али честе нападе лидера од стране изазивача.

5.3. Стратегије тржишних пратилаца

За многе компаније које немају потенцијала да буду тржишни лидери најбоља стратегија јесте да буду пратиоци, односно да прате лидере у креирању нових производа. Ова стратегија је најмање ризична за организације, будући да производе производе за којима постоји тражња на тржишту који су одлични супститути производа лидера. Компанија тржишни пратилац може бити: клонер, имитатор и адаптер.

5.4. Стратегије тржишних нишера

Компаније које су мале и немају довољно ресурса за надметање са тржишним лидерима, изазивачима најчешће се усмеравају на мале тржишне сегменте за које велике компаније нису заинтересоване. Предност оваквих организација јесте та што могу остварити врло високе приходе будући да савршено познају купце ниша те стога производе производе који најбоље задовољавају њихове потребе. Оно на шта би компаније које примењују ову стратегију требале обратити пажњу јесте окупирање већег броја мањих ниша будући да се ради о тржиштима слабијег потенцијала.

6. Закључак

У раду се истиче значај анализе конкурената и пратећих стратегија као један одличан приступ организације у циљу стицања конкурентске предности. Дефинисањем стратегија конкурентског надметања уведен је један од најмоћнијих алата анализе конкурената што је попунило празнину у процесу управљања пословањем. Велики број менаџера, консултаната, запослених примењује Портерове конкурентске идеје у циљу разумевања деловања конкурената и процене њихове тржишне позиције. Захваљујући овој детаљној анализи организација не само да стиче, већ и успешно одржава конкурентску предност у интензивној конкурентској борби. Суштина је да се на бази најнижих трошкова и најнижих цена или супериорне вредности производа оствари висока профитабилност. Овакав приступ конкурентском окружењу изменио је начин стицања и поделе добитка и трансформисао начин на који се посматрају конкуренти.

Литература

1. Allen, R. S. & saradnici. (2008). „Porter's business strategies in Japan“, *Business Strategy Series: Focus on Strategic management*, Emerald Group Publishin, Bradford.
2. Грубор, А. (2011). Global Marketing Environment Analysis. *Strategic Management*, Faculty of Economics Subotica, Vol.16, No.3.
3. Dess, G и saradnici (2007). *Strategijski menadžment*, DATA status, Beograd.
4. Ђорђевић, Б. (2005). *Стратегијски менаџмент*. Факултет за индустријски менаџмент, Крушевац.
5. Ђорђевић, М. (2010). „Корпоративне комуникације и управљање односима са стејкхолдерима“, *Маркетинг*, Vol. 41. No. 3.
6. Ђуричин, Д., Јаношевић, С. & Каличанин, Ђ. (2012). *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд.
7. Jeyarathmm, M. (2008). *Strategic Management*, Global Media, Mumbai.
8. Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. (2010). *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, MATE d.o.o., Zagreb.
9. Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*, Person education limited, England.
10. Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing menadžment*, DATA STATUS, Београд.
11. Kotler, P. и сарадници, (2007). *Принципи маркетинга*. MATE d.o.o. Београд.
12. Лончар, Д. & Рајић, В. (2010). „Истраживање тржишта и стратегијско одлучивање у контексту развоја новог производа“, *Маркетинг*, Vol. 41, No. 4.
13. Morden, T. (2007). *Principle of Stratrgic Management*. Ashgate Publishing, Oxon.
14. Subba, R. (2010). *Strategic management*, Global Media, Mumbai.
15. Teece, David, J. (2009). *Dinamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, OUP Oxford, Oxford.
16. Thompson, А. и сарадници, (2008). *Стратешки менаџмент*. MATE d.o.o. Загреб.
17. Forgang, William, G. (2004). *Strategy-specific decision making: a guide form executing competitive strategy*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
18. Coulter, M. (2010). *Стратегијски менаџмент на делу*. DATA STATUS, Београд.
19. Williams, Ch. (2010). *Принципи менаџмента*. DATA STATUS, Београд.

Примљено: 12.11.2014. Прихваћено: 17.11.2014.