

Bećir Kalač / Elma Elfić / Olivera Martinović*

STRATEGIJE KONKURENTNOSTI U USLOVIMA HIPERFRAGMENTISANOG TRŽIŠTA

SAŽETAK

Glavni činioci organizacije za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu su dobro promišljene investicije i odgovarajući metodi za njihovu implementaciju.

Ključne reči: Hiperfragmentisano tržište, konkurencija, investicije, strategije, razvoj.

1. Uvod

Poslovanje preduzetničkih organizacija na hiperfragmentisanom i turbulentnom tržištu, koje karakteriše današnje doba sve je rizičnije i neizvesnije. Tržišta skoro svih roba za široku potrošnju, kao i za preradu, uglavnom su hipersegmentisana, hiperfragmentisana i zasićena. Kada se izuzetno desi da se otkrije neko nezadovoljeno tržište, ili bar interesantna tržišna niša na kome se može praviti unosan biznis, problem se otvara u tome što, pored preduzetničke organizacije, prosperitetno tržište ili nišu, pre ili kasnije, otkriju i konkurenti. Ciljno usmereni i agresivni konkurenti mogu, sa različitim metodama privlačenja istih kupaca, istisnuti preduzetničku organizaciju ili smanjiti njenu prodaju na niži i neisplativ nivo. Uspešno izveden napad konkurenata će, po prirodnom toku stvari, ugroziti rentabilitet poslovanja i biznis inicijalne preduzetničke organizacije, sa negativnim ishodom koji je u takvim situacijama uvek izvestan.

Poseban problem koji se u navedenom domenu otvara svakako je i problem izbora odgovarajućih investicija opredeljenih za ulaganje u nove projekte, sa kojima preduzetnička organizacija treba da ostvari odgovarajuću konkurentsku prednost na tržištu. Činjenica je da su dobro odabrane

* Prof. dr. sc.; mr. sc.; mr. sc.; Internacionalni univerzitet u Novom Pazaru

investicije osnov napretka i razvoja organizacije. Neopravdane investicije su međutim osnov propasti i biznisa i organizacije.

Upravo tri navedena pitanja: 1) odnos prema investicijama, 2) odnos prema konkurentima i 3) strateški koncept poslovanja i uslovima izražene konkurencije, predstavljaju tematski sadržaj ovog rada na kome ćemo pokušati da prikazemo osnovne faktore konkurentnosti na tržištu.

2. Investicije

O investicijama je u našoj naučnoj, privrednoj i političkoj javnosti dosta napisano pa ovdje nećemo ponavljati neke detalje. Podsjećamo na činjenicu da se investiciona ulaganja mogu razvrstavati i klasifikovati po različitim osnovama. Prema jednoj podjeli investicije se mogu podeliti na samostalne i partnerske, što opredeljuje i karakter investicionog ulaganja i druga bitna određenja konkretnog investiranja. Ukoliko se menadžment preduzetničke organizacije opredeli za samostalan investicioni nastup, u tom slučaju i ostvarene efekte od investiranja organizacija koristi sama. Svakako u toj situaciji snosi i rizike, koji mogu nastupiti zbog loše procjene isplativosti ulaganja bilo zbog nepredviđenog dejstva više sile.

U slučaju partnerskog (ortačkog) nastupa i efekt i rizici se dele. Ceo koncept se zasniva na partnerskom investicionom dogovoru i zaključenom sporazumu, kojim se utvrđuju "pravila igre", tj. međusobni odnosi u projektu koji će biti predmet investicione implementacije. Osnovni cilj investicionog dogovaranja i sporazumevanja sa jednim ili više partnera na području razvoja tehničkih kapaciteta, osvajanja novih proizvoda za potrebe domaće potražnje ili izvoza je taj, da se putem procesa dogovaranja eliminišu pogrešne i štetne osnovne odluke kojima bi se razvijali kapaciteti koji prelaze okvire objektivnih mogućnosti zadovoljenja društvenih potreba, kao i potreba za intenzifikacijom izvoza; da se neutrališu slučajevi izgradnje paralelnih kapaciteta i slične pojave što vode neracionalnom trošenju investicionih sredstava. Isto tako treba naglasiti, da proces investicionog dogovaranja i sporazumevanja teže osiguranju uslova i mogućnosti da učesnici u stvaranju ponude u okviru istih ili sličnih skupina proizvoda koriste prikladne oblike poslovne saradnje, koja poznaje brojne sadržaje kao što su: podela rada, zajednički nastup na domaćem ili stranom tržištu. Zajednička ulaganja u razvoj sirovinke osnove ili radi supstitucije uvoza, razvoj tehničke kooperacije, zajedničko finansiranje istraživačkog rada i sl. Međutim, u praksi u mnogim sredinama uočavamo, nažalost, dosta spor proces orijentacije osnovne i razvojne politike u pravcu trasiranja dugoročnije usmjerenih koncepcija na području strateškog programiranja zajedničkog ili usko koordiniranog razvoja. I ako postoje na tom području

dobri primeri, ipak, procesi teku presporo. Jedan od uzroka takvog stanja je i izražen strah od promašenih investicija. Pojavu možemo dosta lako razumeti s obzirom na činjenicu da ulaganje u razvoj, strateško programiranje razvoja i rasta, opseg ulaganja u procese inovacija, u razvoj istraživačkog rada i drugo, nisu još u mnogim poslovnim sredinama dobili potrebno mesto i značaj.

3. Konkurencija

Konkurencija se u mnogim preduzećima smatra kao glavna opasnost za biznis firme. Opravdanje za prenaplašeni strah od konkurencije ne možemo naći ukoliko područje strateškog razvoja i rasta, a time i usko povezano područje inovacije proizvoda, posmatramo kao osmišljeni i kontinuirani proces. Politika proizvoda, a posebno strategija inovacija proizvoda, ima upravo u tome strateški značaj što sistematskim i kontinuiranim ulaganjem u ovo područje svaka firma dobija mogućnost da obeležja vlastite ponude proizvoda i usluga na tržištu diferencira, da u koncepciju inovacionih zahvata ugrađuju komponente prema kojima će se njeni proizvodi razlikovati od obeležja proizvoda neposrednih konkurenata ili tržišnih supstituta.

Jasno je, da obeležja navedenog diferenciranja trebaju biti usaglašena s obeležjima tržišne potražnje, ona moraju sadržavati pozitivna saznanja o određenim prednostima i pogodnostima proizvoda jedne organizacije i proizvoda konkurenata firme.

Ugrađivanje elemenata pomoću kojih se proizvodi iste generičke skupine međusobno razlikuju, ne iscrpljuju se cenovnim diferenciranjem, nego počinje upravo tamo, gde se postupno oblikuje ideja o inovaciji, o novom proizvodu, koji-pored ostalih osobina-treba da ima (ako je to s proizvodno tehnološkog i tržišno ekonomskog aspekta moguće i korisno) specifična svojstva koja će ga diferencirati (ili distancirati) u pozitivnom smislu (tog pojma) od srodnih proizvoda konkurenata. Prema tome u sredinama gde se pristup inovaciji proizvoda temelji na savremenim, tržišno usmerenim komponentama, na rezultatima svestranog istraživanja tržišta, potreba, razvoja potražnje i potrošnje, na analizi svojstava proizvoda konkurentnih firmi, dolazi, naravno, do "ugrađivanja" u osobine novih upotrebnih vrednosti odgovarajućih obeležja po kojima se takvi proizvodi razlikuju od ostalih sličnih supstituta. Kako je postupak diferenciranja proizvoda u svim inovacijskim poduhvatima jedan od bitnih sadržaja procesa inovacije jedna od komponenta prema kojoj menadžment firme prosuđuju ili manji stupanj opravdanosti ili rizika ulaska u inovacijski zahvat, strah od konkurencije ne bi trebao ugrožavati, niti dovoditi u pitanje poslovni uslov inovatora, ukoliko svi drugi elementi tržišne analize i prognoze govore u prilog prihvatanja inovacijske zamisli.

Strah od konkurencije i njenog uticaja ima puno opravdanje u slučajevima kada preduzeće razvija čisti plagijat ili ulazi u proizvodnju novog proizvoda koji će po određenim svojstvima biti inferioran u poređenju s već postojećim proizvodima na tržištu, a da pri tome računa u normalnim uslovima prožimanje ponude i potražnje, da će inovacija doneti pozitivan poslovni učinak. Prema tome, organizacija-inovator- koja, razrađujući koncepciju novog proizvoda na savremenim načelima istraživanja, ograđuje u novi proizvod „ono nešto“-sužava područje straha od konkurencije. Opasnost naravno postoji ukoliko se proces razvoja novog proizvoda razvuče tako dugo, da konkurentna firma koja raspolaze dinamičnijim i sadržajnijim resursima pretekne inovaciju i osvoji proizvodnju proizvoda koji je po određenim svojstvima još bolji i prilagođeniji tržišnoj potražnji od onog, koji neefikasno razvija druga organizacija. Vrlo bitne pretpostavke inovacija čine: novina, svežina proizvoda, nov način zadovoljenja potreba, pa ako organizacija-inovator ugrađuje te elemente u novi proizvod i vodi računa u racionalnosti postizanja više ili manje „uočjivosti“ inovacijskih osobina proizvoda, takva organizacija nema razloga za strahovanje od učinka konkurenata tako dugo, dok neko od njih ne razvije proizvod koji je još bolji, savremeniji, efikasniji, po mogućnosti i jeftiniji od prethodnog. Međutim, takav stav i odnos prema konkurenciji može imati i održavati ona organizacija koja sistematski i kontinuirano ugrađuje elemente poboljšava odgovarajućih svojstava svojih proizvoda, vodeći računa o zahtevima, potrebama i preferencijama potrošača i aktivnostima, uspesima i neuspesima na tom području konkurentnih organizacija.

U svim prilikama, osim u uslovima monopolističkog položaja proizvođača na tržištu, svaki proizvod susreće proizvode konkurenata. Pretpostavka je, da izbor vrši kupac-potrošač-pod uticajem elemenata na osnovi kojih se oblikuju njegove kupovne navike i motivacije u potrošnji određenih proizvoda. Jedan od elemenata u tom procesu može biti okolnost, da li određeni proizvod ima izrazite komponente prema kojima se razlikuje od drugih sličnih ili srodnih proizvoda ili ne poseduje takva svojstva. Na tom području ne moraju uvek biti najbitniji uticaji određenih svojstava samog proizvoda, jer prevagu pri izboru proizvoda mogu postići drugi faktori i elementi ocena ili saznanja potencijalnog kupca: razlike u ceni, uticaji drugih (osobe koje su imale prethodno pozitivna iskustva pri kupovini proizvoda određene marke, uticaj ekonomske propagande, uticaj sugestije prodajnog osoblja; saznanjem da se radi o proizvodu organizacije koja ima dobar „image“ na tržištu, dobar servis i sl.). Za obradu ove teme bitno je utvrditi, da u okviru određene skupine proizvoda na tržištu ima proizvoda koji poseduju određena obeležja prema kojima se oni, u saznanjima potrošača, razlikuju od sličnih proizvoda konkurencije, odnosno na tržištu susrećemo i proizvode koji nemaju takve osobine. Prirodno je pretpostavljati, da proizvodi koji imaju „specifična „ obeležja za-

uzimaju posebno mjesto na tržištu, jer nude „ nešto posebno” što drugi proizvodi ne mogu. Položaj proizvoda koji nemaju izražajnih karakteristika je, u pravilu, teži izuzev slučajeva kada potrošači ne pridaju značaj „prednostima”. Područje izučavanja ovog pitanja leži u domenu psiholoških ispitivanja, odnosno ispitivanja motivacija. Bit istraživačkog pristupa svodi se kod proizvoda široke potrošnje na stvaranje saznanja o tome, koja su to temeljna svojstva određenog proizvoda koja su posebno cenjena i dopadljiva za potrošače tog proizvoda; u kakvom se odnosu nalaze prema konkretnom proizvodu drugi srodni proizvodi konkurenata i kakav je njihov položaj na tržištu sa stanovišta intenziteta potražnje obeležja stalnih potrošača tih proizvoda. U procesu inovacije proizvode, osobito kod razvoja novih proizvoda, ovo područje traži posebne sadržaje i napore istraživačkog rada u cilju utvrđivanja „pozicije” srodnih proizvoda na tržištu, odnosno radi pravilnog „pozicioniranja” budućeg novog proizvoda s obzirom na formiranje ovih svojstava, koja se traže na tržištu, koja ne poseduju ostali proizvodi konkurentnih firmi.

U obradi strateških pretpostavki koje organizacije-inovator mora imati na umu kad izgrađuje tržišno orjentisanu strategiju rasta i razvoja. Treba imati u vidu da na tržištu postoje tri temeljna oblika konkurencije.

Konkurencija generičnog karaktera nastaje između svih proizvoda koji mogu zadovoljavati istu osnovnu potrebu. Prema tome, područje osnovnih potreba- pre nego li oblik ili druga svojstva proizvoda oblikuje tu vrstu konkurentskih odnosa na tržištu. U našim razmatranjima možemo smatrati da taj oblik konkurencije nastaje između organizacija koje proizvode iste proizvode, tj. između organizacija koje pripadaju užem matičnom tržištu. Konkurencija srodnih proizvoda i marki nastaje kada se na tržištu susreću proizvodi koji imaju slične funkcije ili oblike. Kao primer mogu se navesti: televizori koji se međusobno razlikuju prema veličini ekrana, crno-belog ili kolor-tehnici, dizajnu, kvalitetu ali sve te varijacije čine u mislima potrošača saznanje da se radi o istovrsnim proizvodima.

Filip Kotler smatra da ovaj pristup treba upotpuniti činjenicom da se takvi proizvodi, kao pripadnici iste generičke skupine, mogu naći u konkurentskim odnosima sa drugim različitim proizvodima, koji zadovoljavaju sličnu namenu, kao što su radio-aparati, stereo-uređaji, tranzistori, knjige kao i drugi izvori rasonode.

Izražena konkurencija između organizacije tj. između preduzeća nastaje u trenutku kad isporučuju srodne proizvode pod različitim markama. Kao primer mogu poslužiti proizvođači automobila, različitih marki, koji reprezentiraju dogovarajuće firme.

U pogledu konkurentskih odnosa između organizacija-firmi- Kotler razlikuje, obrađujući specifičnosti tržišnih odnosa u zemljama izrazito tržišne privrede, četiri vrste konkurenata:

- Konkurente - to su firme koje proizvode iste ili vrlo slične proizvode;
- „suparnike” (Rivals) to su firme koje proizvode različite proizvode, ali na tržištu konkurišu u odnosima prema istim kupcima, potrošačima;
- Protivnike („Opponents”)-to su firme koje nastoje ometati aktivnosti druge firme;
- Neprijatelje-firme koje teže stvaranju teškoća ili uništenju drugog preduzeća.

Za utvrđivanje stanja i odnosa konkurencije na tržištu bitno je, prema navodima navedenog autora, raspolagati sledećim podacima:

- Koliki je broj firmi prisutan na tržištu;
- Kolika im je relativna veličina i kakav učinak;
- Koje karakteristike poseduje njihov konkurentski „image” na tržištu.

U tom sklopu razrađuju se određene postavke u vezi s mogućnostima izbora puta i oblikom strategije razvoja malih i velikih, „dominantnih” firmi. Odnosi konkurentnosti između takvih sudionika na tržištu zanimljivi su za nas s obzirom na susretanje takvih odnosa i podjela, osobito kod prodora naših izvoznika na određena strana tržišta. Razmotrićemo stoga u sažetom obliku navedene stavove.

4. Strategija

Male firme u uslovima postojanja imperfektne konkurencije na tržištu nastoje pri izboru programa vlastite strategije razvoja i delovanja na tržištu „otrgnuti” od velikih ono, što se može otrgnuti. U tom procesu vide održavanje vlastitog udela na tržištu i stabilizovanja programa razvoja i rasta na određenom nivou razvoja tržišne potražnje. Za strategiju razvoja malih firmi, kako navode brojni autori, opasno je krenuti putem oponašanja drugih. One moraju obavezno prihvatiti proces diferenciranja vlastite ponude od drugih konkurenata na tržištu. Takve firme traže segmente tržišta na kojima mogu ostvariti određene prednosti. Najznačajniji faktor u tome su proizvodi koje razvijaju i nude tržištu. Mogu li takve firme pomošljati o poboljšanju svojstava vlastitih proizvoda u upoređenju sa svojstvima istih ili sličnih proizvoda jake konkurencije? Zaključuje se da mogu, ali pod uslovom da se u tržišnim aktivnostima takve firme orjentišu prema segmentima ili delovima pojedinih tržišnih segmenata (kupci, korisnici, potrošači) koji nisu zahvaćeni (ili nisu u potpunosti obuhvaćeni) uticajem velikih firmi, jer su to za njih po pravilu male mušterije

i male poslovne mogućnosti. Osim diferenciranja putem obeležja proizvoda, manje firme mogu koristiti i druge mogućnosti, kao naprimer specifične puteve penetracije na tržište (one, koje po pravilu velike firme zaobilaze). Posebni koncept razvoja procesa komuniciranja, odnosa s javnošću, publiciteta, razvoja organizacije lične prodaje i drugo, takođe stvaraju malim organizacijama mogućnost održavanja poželjnog intenziteta poslovanja na odabranim tržištima ili tržišnim segmentima. Dalju mogućnost stavljaju u izgled: primena specijalnih pakovanja proizvoda, pružanje posebnih usluga potrošačima, sistematsko unapređenje tehnike plasmana i metoda obrade tržišta.

Interesantna su razmišljanja i ocene nekih autora u pogledu strategije koje koriste velike, dominantne firme na tržištu. Prema tim mišljenjima one mogu birati jednu od četiri moguće strategije:

- Strategija razvoja inovacija, u prvom redu je aktivna, ofanzivna strategija;
- Strategija „utvrđivanja” („Strategy of Fortification”), rekli bismo strategija „bunkera”, jer se organizacija „učvršćuje” na onim područjima na kojima je izuzetno jaka, pa može u tom smislu održavati stabilnost položaja i udela na tržištu i bez snažnije orijentacije u procesima inovacije po pravilu, takve firme koriste koncentraciju disperziranog proizvodnog programa (Multibrand Strategy), jer nude tržištu veći broj proizvoda, nastojeći tim putem suzbijati konkurenciju (tako npr: proizvođač sapuna proizvodi sve vrste deterdenta, razvija kozmetiku, prodaje dezinfekcijska sredstva itd. Jednu varijantu te strategije razvoja predstavlja „ekspanzija marke”. Naime, dobro uvedenu marku proizvoda podhranjuje takva organizacija razvojem korisnih nadopuna i proširenja, stvarajući na taj način zaokruženi sistem vlastite ponude ili „porodicu proizvoda” u takvoj širini asortimanskih obeležja, cenovnih varijacija, ili načina pakovanja koja pokrivaju potrebe značajnih segmenata potražnje. Takvi dodaci ne moraju uvek nositi obeležja inovacije proizvoda, nego češće modifikaciju oblika ili nekih svojstava osnovnog proizvoda. Međutim, tom strategijom takve firme pokrivaju široki front zadovoljenja potreba tržišta i stvaraju sliku jakog ponuđača, koji raspolaže značajnom širinom i dubinom ponude određenih proizvoda na način, da uspostavlja konzistentnost odnosa između ponude i tržišnih potreba.
- Strategiju konfrontacije praktikuju firme koje vode u biti defanzivnu strategiju razvoja i izbegavaju značajnije zahvate na području inovacije proizvoda. Konfrontacija je usmerena „sukobu” sa određenom firmom - konkurentnom. Ona se često razlikuje smišljenim programom jakog komunikativnog miha (značajna ulaganja u područje ekonomske propagande i drugih oblika promocije), kojeg ne mogu u toj mjeri slediti firme konkurenata. Rat na području cena je drugi oblik te strategije, odnosno

konfrontacije. Praksa poznaje još i oštri oblik konfrontacije, koja se naziva strategijom proganjanja ("Persecution strategy"). Poznata je praksa kapitalističkih firmi, a sastoji se u tome da se preduzeće povezuje s dobavljačima određenih sirovina i "zakupljuje" proizvodnju, onemogućavajući na taj način konkurenciju da koristi iste izvore nabavke ili da lako dođe do potrebnih sirovina. U tumačenju navedenih stavova u pogledu strategije malih i srednjih preduzeća na tržištu treba imati u vidu da su u mnogim razvijenim kapitalističkim zemljama mala i srednja preduzeća vrlo često veća od naših organizacija. Nadalje ona imaju, po pravilu, potreban kadar za uspešno programiranje strategije razvoja i realizaciju programa inovacije proizvoda, ili pak koriste usluge odgovarajućih tržišnih institucija-agencija za istraživanje tržišta, za konsalting, za promociju i drugih.

5. Zaključak

Nesumljivo je da su investicije, konkurenti i primenjene strategije razvoja i marketinga bazični činioci koji opredeljuju uspeh ili neuspeh preduzetničke organizacije na savremenom tržištu. Svakako tu je i kontekst (situacija) u kome se opredeljeni biznis planira i implementira. Promišljena i adekvatna strategija razvoja treba svakako da uvažava i da na pravi način tretira navedene činioce, kako bi preduzetnička organizacija koja je predmet razvojnog tretiranja, ostvarila i na srednjim i na dugi rok zadovoljavajuće rezultate-finansijske i razvojne.

LITERATURA:

1. Kotler Philip: "Marketing Management Analysis, Planning and Congrol", 8-mo izdanje, Prentice/Hall, 2001.godina
2. Roman Obraz:., Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja", Informator, Zagreb, 2002.
3. Poteet G.Howaru:., Starting Up Your Own Business", McGraw-Hill, inc., NewYork, 2003.

Bećir Kalač / Elma Elfić / Olivera Martinović

COMPETITION STRATEGIES ULTRAFERAGMENTARY MARKET CONDITIONS

Key words: Ultrafragmentary Market, Competition, Investment, Strategies, Development.