**KONKURENTSKE SNAGE – IDENTIFIKOVANJE I ANALIZA KONKURENATA**

*APSTRAKT*

*U uslovima savremenog poslovanja od ključne je važnosti da kompanija konstantno i sa pažnjom prati promjene na tržištu, da stalno poboljšava kvalitet rada, da prati i osluškuje šta rade i kakve poteze preduzimaju konkurentske kompanije. Poznavanje postojeće i potencijelne konkurencije jedna je od osnovnih pretpostavki za definisanje dobre marketing strategije kompanije. A kvalitetna marketing strategija će svakako dosta pomoći, a usudiću se reći i biti od presudne važnosti za ostavarivanje ciljeva preduzeća u uslovima sve veće konkurencije na tržištu. Danas je to posebno izraženo imajući u vidu Svjetsku ekonomsku krizu. Da bi se kompanija na kvalitetan način suprostavila konkurentima ona mora dobro upoznati svoju konkurenciju. Mora predvidjeti djelovanje konkurenata i brzo reagovati na tržištu, kako ne bi došla u situaciju da je konkurenti potisnu i preteknu. Savremeni marketing nudi rešenja i pomaže kompaniji da na najbolji način ostvari konkurentsku prednost i obezbjedi rast i razvoj*

**UVOD**

Tema ovog seminarskog rada je: Konkurentske snage – identifikovanje i analiza konkurenata. U daljem tekstu pisaću o tome šta je sve potrebno u sferi marketinga da kompanija učini, kako bi se usješno iborila sa konkurencijom. Najteži zadatak je zapravo tačno predvidjeti ono što će se dogoditi u budućnosti ,ili bi se moglo dogoditi. To je zlatna nit oko koje koje bi se plela marketing mreža koja bi zaštitila preduzeće i omogućila mu napredak. Biznis je danas moderno “ratovanje”, utakmica, a pravila igre su ponekad surova. Iako svaki tim zna pravila, i svi imaju taktiku, dober rezltat zavisi od toga na koji način i kom momentu odigrati prave poteze.Da li postoji sigurna luka, da li je jaka kompanija vječno sigurna i nedodirljiva, da li i mali i veliki “igrači strahuju i osluškuju ? U daljem tekstu pojasniću detaljnije kako se boriti sa konkurencijom, šta su to Porterove sile konkurencije, te granski i tržišni model konkurencije. A biće riječi i o tržišnim liderima i kako oni brane tržišno učešće, i nasuprot njima koje su to strategije pratilaca.

**KONKURENTSKE SNAGE – IDENTIFIKOVANJE I ANALIZA KONKURENATA**

U savremenom poslovanju među konkurentima se sve više uvažava činjenica da se u modernom okruženju može efikasno i efektivno poslovati, ukoliko se strategija poslovanja usmjeri onoliko na konkurenciju koliko i na potrošače. Konkurencija u krajnjoj liniji, na svoj način određuje i ispravnost aktivnosti preduzeća. Kao što su : inovativna djelatnost, nivo organizovanosti, koheziona kultura i sl. Konkurentska prednost je korist koja proističe iz konkurentske strategije preduzeća usmjerene ka ostvarivanju profitabilnih i jakih pozicija u odnosu na snage koje karakterišu konkurenciju u istoj djelatnosti (grupaciju ili branšu). Zašto je potrebno toliko brinuti o konkurentima? Život bi svakako bio mnogo lakši kada bi smo mogli jednostavno da razvijemo svoju strategiju i da je primjenjujemo. Ali to je daleko od stvarnosti. Biznis liči poprilično na utakmicu koja ima svoje analogije i svoj plan, što važi za sve koji su u igri. Govorimo o jednakim šansama i time podrazumijevamo da su svi takmičari u istoj poziciji, da imaju iste šanse i td. Na primjer trener fubalskog tima zna da odobrena strategija traži maksimum od igrača, ali i da računa na slabosti protivnika. Njegov plan će možda morati da se preispita tbog izmjene igrača, promjene vremenskih uslova i slično. Utakmica u poslovnom svijetu će se slično odraziti na poslovanje. Može se desiti da dvije ili tri firme imaju podjednakog uspjeha u određenom trenutku, na primjer u slučaju naglog rasta tržišta. I u takvim situacijama poželjna je saradnja. Ali to je uglavnom bitka za potrošače i za veće prisustvo na tržištu, bilo da je jako i stabilno ili da slabi. Tu će neko biti dobitnik neko gubitnik, i zato je utakmica žestoka. Kada dobro znate ko su vam konkurenti, možete da poslujete na itom tržištu, a da gotovo nemate direktne okršaje. Kada se ozbiljno “zarati” sve strane će se naći u teškom položaju. Jači će biti pobjednik ali oslabljen,slabije firme možda neće ni preživjeti. Potrošači mogu kratkotrajno da imaju koristi dok se firme bore. Ali na duže staze manji izbor u ponudi i manje nadmetanja u tom sektoru na kraju će djelovati protiv potrošačkog interesa.

PORTEROVE SILE KONKURENCIJE

Michael Porter je identifikovao pet sila koje određuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta : Konkurenti u grani, Potencijalni novi učesnici, Suptituti, Kupci i Dobavljači. Prijetnje koje navedene sile nameću su sledeće :

 1. Prijetnja jakog rivalstva u segmentu – segment nije privlačan ako već obuhvata brojne, jake ili agresivne konkurente. On je još neprivlačniji ako je stabilan ili u opadanju, ako se dodatni kapaciteti povećavaju u velikoj mjeri, ako su fiksni troškovi visoki, ako su visoke izlazne barijere, ili ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu.

 2. Prijetnja novih učesnika - privlačnost segmenta varira shodno visini njegovih ulaznih i izlaznih barijera.. Najprivlačniji segment je onaj u kojem su ulazne barijere visoke, a izlazne barijere niske. Mali broj novih kompanija može da uđe u granu, a kompanije sa slabim rezulatatima mogu lako iz nje da izađu.

Kada su i ulazne i izlazne barijere visoke, profitni potencijal je takođe visok, ali se kompanije suočavaju sa većim rizikom, jer kompanije sa slabijim rezultatima ostaju nastavljaju da se bore. Kada su i ulazne i izlazne barijere niske, kompanije lako mogu da uđu napuste neku granu, a prinosi su stabilni i niski.

3. Prijetnja proizvoda suptituta – segment nije privlačan ako postoje aktuelni ili potencijalni suptituti za proizvod. Suptituti nameću ograničenje na cijene i profite. Kompanija mora pomno da prati trendove cijena.

4. Prijetnja rastuće pregovaračke moći kupaca – segment nije privlačan ako kupci posjeduju jeku ili rastuću pregovaračku snagu. Pojava maloprodajnih giganata kao što je Wal-Mart, navela je pojedine analitičare na zaključak da će se potencijalna profitabilnost kompanija koje se bave proizvodima krajnje potrošnje smanjiti.

5. Prijetnja rastuće pregovaračke moći dobavljača – segment nije privlačan ako su dobavljači kompanije u prilici da povećaju cijene ili smanje količinu koju isporučuju. Naftne kompanije kao što su : ExxonMobil, Shell, BP, i Chevron-Texaco zavise od količine naftnih rezervi i akcija koje preduzimaju karteli za snadbijevanje naftom kao što je OPEC**.**

IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA

Identifikovanje konkurenata za kompaniju je samo na izgled jednostavan zadatak. Kompanija *PepsiCo* zna da je brend *Dasani* kompanije *Coca* *Cola* glavni konkurent njenom brendu *Aquafina* kada je u pitanju flaširana voda. Kompanija *Citigroup* zna da joj je brend *Bank* of *America* glavni konkurent u bankarskom poslovanju i td.

Međutim obuhvatanje aktuelnih i potencijalnih konkurenata jedne kompanije može da bude znatno širi. Osim toga ,kompaniju prije mogu ugroze novi konkurenti i nove tehnologije prije nego aktuelni konkurenti. Treba obuhvatiti sve konkurentske organizacije i sagledati kakvu strategiju imaju. Mnoge poslovne organizacije previdjele su Internet pri identifikovanju svojih najvećih konkurenata.Web sajtovi koji nude poslove, liste nekretnina i automobila online, ugrožavaju novinska izdanja koja veliki dio sojih prihoda ostvaruju upravo na takvoj vrsti oglasa. Poslovne organizacije koje najviše treba da strahuju od interneta su posrednici u trgovini. Prije nekoliko godina, lanci knjižara *Barnes* & *Noble* i *Borders* nadmetali su se koji će od njih izgraditi više mega prodavnica u kojma bi kupci i ljubitelji knjiga mogli da se zavale u udobne sofe i ispijaju kapućino. Dok su ti lanci odlučivali o proizvodima koja će držati, *Jeffrey* *Bezos* je gradio online carstvo pod nazivom *Amazon*. Njegova sajber knjižara bila je u prednosti jer je nudila neograničen izbor kljiga, a pri tom nije imala troškove držanja zaliha. Sada oba lanca Barnes & Noble i Borders pokušavaju da uhvate korak i izgrade sopstvene online prodavnice.

GRANSKI I TRŽIŠNI KONCEPT KONKURENCIJE

Šta je tačno grana ? Grana je grupa kompanija koje nude proizvod ili klasu proizvoda koji su međusobno bliski suptituti. Grane se klasifikuju prema prema broju prodavaca; stepenu diferenciranosti proizvoda; postojanja ili nepostojanja ulaznih i izlaznih barijera, kao i barijera mobilnosti; strukturi troškova; stepenu vertikalne integracije; i stepenu globalizacije.

BROJ PRODAVACA I STEPEN DIFERENCIRANOSTI

Polazna tačka u opisu grane je određivanje broja prodavaca i da li je proizvod homogen ili visoko diferenciran. Te karakteristike daju četiri tipa strukture grane :

1. Čist monopol – samo jedna kompanija obezbjeđuje određen proizvod ili uslugu u određenoj zemlji ili oblasti (loklna kablovska kompanija ili kompanija za vodosnadbijevanje). Neregulisani monopolista može da naplati visoku cijenu, može da se ne propagira ili jako malo propagira, ili da nudi minimalnu uslugu.

U koliko postoje djelimični suptituti ili postoji izvjesna opasnost od konkurencije, monopolista može da investira u više ulaganja i tehnologiju. Od regulisanog monopoliste zahtjeva se da naplaćuje nižu cijenu i pruži bolji servis u skladu sa interesom javnosti.

2. Oligopol – mali broj (uglavnom) većih kompanija proizvodi proizvode koji se kreću od visoko diferenciranih do standardizovanih. Čist oligopol podrazumijeva nekoliko kompanija koje proizvode u osnovi iste proizvode (nafta,čelik). Takve kompanije teško naplaćuju nešto više od tekuće cijene. U koliko konkurenti prate cijenu i usluge, jedini način za ostvarivanje konkurentske prednosti je kroz niže troškove.

3. Monopolistička konkurencija – mnogi konkureti su u stanju da diferenciraju svoje ponude u cjelosti ili djelimično (restorani, prodavnice kozmetike). Konkurenti se fokusiraju na tržišne segmente u kojima mogu na superipran način da zadovolje potrebe kupaca i naplate veću cijenu.

4. Čista konkurencija – mnogi konkurenti nude isti proizvod ili uslugu (tržište akcija, običnih proizvoda). Pošto ne postoji osnov za diferenciranje,cijene konkurenata biće iste. Nijedan konkurent neće se propagirati ako propaganda nemože da dovede psihološkog diferenciranja, a tom slučaju bi granu mogli opisati kao – monopolistički konkurentni.

TRŽIŠNI KONCEPT KONKURENCIJE

Na osnovu tržišnog koncepta, konkurenti su one komanije koje zadovoljavaju istu potrebu kupaca. Na primjer kupac paketa za obradu texta zaista želi “sposobnost pisanja“ – što je potreba koju mogu da zadovolje i olovke ,hemiske olovke, pisaće mašine. Marketari moraju da prevaziđu “marketing miopiju“ i da prestanu sa definisanjem konkurencije korišćenjem tradicionalnih pojmova.

Kompanija *Coca* *Cola* bila je fokusirana na svoje poslovanje sa bezalkoholnim pićima, ali je zanemarila tržište barova u kojima se služe kafa i sokovi od cijeđenog voća koji su na kraju ugrozili njeno poslovanje.

Tržišni koncept konkurencije otkriva širi skup aktuelnih i potencijelnih konkurenata. Reyport i Jaworski predlažu profilisanje direktnih i indirektnih konkurenata kompanije pomoću mapiranja koraka kupaca pri dobijanju i korišćenju proizvoda.

Na primjeru kompanije Eastaman Kodak pojasniću mapu njenih glavnih konkurenata u oblasti filmova za foto aparate. U centru se nalazi lista aktivnosti potrošača : kupovina aparata, filma, fotografisanje i slično. Prvi spoljašnji krug predstavlja listu glavnih konkurenata ove kompanije a to su kompanije : Olympus, Fuji itd. U drugi spoljni krug spadaju indirektni konkurenti, a to su kompanije : HP, Intel, cameraworks.com i td.

ANALIZA KONKURENCIJE

Nakon što identifikuje – prepozna svoje glavne konkurente, kompanije mora da razmotri njihove strategije, ciljeve, snage ,i slabosti.

Strategije ~ Koja bi bila strategijska grupa kompanije koja želi da uđe u granu osnovnih elektonskih uređaja? Ona pravi listu i otkriva četiri strategijske gupe na osnovu kvaliteta proizvoda i nivoa vertikalne integracije. Prvo visina ulaznih barijera razlikuje se za svaku grupu, drugo ukoliko kompanija uspješno uđe u grupu, članovi te grupe postaju njeni ključni konkurenti.

Ciljevi ~ Kada kompanija identifikuje svoje glavne konkurente i njihove strategije, treba da postavi sledeće pitanje : šta svak od konkurenata traži na tržištu ? Šta utiče na ponašanje svakog od njih ? A utiču brojni faktori. Među njima su : veličina, istorijat, trenutni menadžment i finansijska situacija. Ukoliko je konkurent jedna divizija neke veće kompanije, važno je da se zna da i nju matična kompanija koristi radi rasta, profita ili iskorišćavanja.Jedna od polaznih pretpostavki je da konkurenti teže maksimalizaciji profita.

Međutim kompanije se razlikuju po tome koliko su im bitni kratkoročni u odnosu na digoročne profite. Kompanija mora da prati planove expanzije konkurenata. Potrošači mogu da imaju iskustva sa konkurentima.

Oni mogu objasniti zašto su u određenom trenutku odabrali vašu kompaniju, a drugi radije koriste usluge vaših konkurenata.

Različiti tipovi tržišne strukture određene grupacije proizvođača temelje se na dvije ključne dimenzije i to : Broju prodavaca (prizvođača, konkurenata) i stepenu difernciranja na tržištu. Na ovaj način se dolazi do pet različitih tipova strukture konkurencije u određenoj djelatnosti, koji se kreću od monopola do potpune konkurencije. Tamo gdje postoji samo jedan proizvođač (prodavac), tj kada se radi o monopolu, oni koji donose odluke o formiranju cijena imaju prilično širok dijapazon mogućnosti. Ako pak ne postoji velika mogućnost diferenciranja proizvoda, pretpostavka je da će konkurencija cijenama biti žestoka.

 Loša analiza konkurencije i posledice lošeg djelovanja možemo vidjeti i na primjeru kompanije Hewlett – Packard. Hewlett – Packard jedna od najpoznatijih kompanija za IT tehnologije na svijetu koju su osnovali 1939 godine Bill Hewlett i David Packard.

Postala je poznata po načinu ,uvažavanju i brizi prema zaposlenima. A tu karakteristiju je zadržala i kada je prerasla u globalnu kompaniju.

Njeno poslovanje obuhvata više sektora , uključujući uređaje za obradu slike, personalne računare, sisteme i servere za skladištenje podataka i sl.. Međutim ova kompanija je upala u duboku krizu i ima sve lošije rezultate poslovanja prije svega jer nije imala jasnu strategiju.

 Kada je ova kompanija željela da poveća svoje učešće na tržištu personalnih računara, umjesto da pažljivo izabranom i sprovedenom poslovnom i marketinškom strategijom, sagleda i analizira svoju poziciju na tržištu, i kako da u budućnosti maksimizira svoje tržište, ona je uradila sledeće.

Kupila je kmpaniju Compaq Computer Corporation, što je imalo za cilj da kompaniju HP izbaci u prvi plan. Naročito u sektoru personalnih računara. Ali to se nije dogodilo. Sa druge strane imamo kompaniju Dell koja agresivno primjenjuje strategiju vođstva u troškovima. Ona koristi strane dobavljače i prodaje robu direktno kupcima a ne preko kanala prodaje. Malo ulaže u straživanje i razvoj ,svega 10 % od prodaje. Kompanija Compaq HP je odabrala loš način da se suprostavi Dell-u, tako što se pridržavala njihovih pravila umjesto da smisli svoja. Kompanija HP ima iam visoke fiksne troškove profaje, više ulaže u razvoj. I rezultat svega toga je da Dell ima operativnu maržu 8,5 %, dok marža kompanije HP iznosi svega 1,5%. Zato jeDell danas globalni tržišni lider na tržištu personalnih računara, a kompanija HP smjenjuje direktore i traži način da povrati stare pozicije

VELIKE KOMPANIJE NA TRŽIŠTU

Kompanije možemo da klaifikujemo prema ulogama koje one imau na ciljnim tržištima. A ta podjela je sledeća : lider, izazivač, pratilac i nišer.

Četrdeset procenata tržišta je u rukama tržišnog lidera; sledećih 30% posto je u rukama izazivača; zatim 20% posto u rukama pratilaca, odnosno kompanije koja želi da održi svoje učešće i ne remeti samo tržište. Preostalih 10% je u rukama tržišnih nišera, kompanija koje su usmjerene na male tržišne segmente na koje nijesu usmjerene veće kompanije. Mnoge grane imaju jednu kompaniju koja je tržišni lider. Ta kompanija ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržišttu proizvoda i obično je ispred drugih kompanija kada su u pitanju promjene cijena, uvođenje novih proizvoda, distributivna pokrivenost i intezitet promocije.

Među poznatim tržišnim liderima nalaze se Microsoft (softveri), Intel (mikroprocesori), Gotorade (energetska pića) i mnogi drugi, svako u svojoj grani.

Ries iTrout smatraju da poznati proizvodi zauzimaju distinktivnu poziciju u svijesti potrošača. Međutim, ako dominantna kompanija nema zakonski monopol neće joj biti lako. Ona mora stalno da bude na oprezu. Može doći do inovacije proizvoda , što će naškoditi lideru (digitalni mobilni telefoni kompanija Nokia i Ericsson preuzeli su liderstvo nad analognim modelima kompanija Motorola Dominantna kompanija može da djeluje staromodno u odnosu na nove i živopisnije rivale. Troškovi dominantne kompanije mogu znantno da se povećaju i ugroze njene profite ili diskontni konkurent može da smanji cijene. Lideru su potrebne akcije na tri fronta. Prvo kompanija mora da nađe načine da proširi ukupnu tržišnu tražnju. Drugo, kompanija mora da odbrani svoje trenutno tržišno učešće pomoću dobrih defanzivnih i ofanzivnih akcija. Treće kompanija može da pokuša da poveća svoje tržišno učešće čak i ako veličina tržišta ostane ista.

ODBRANA TRŽIŠNOG UČEŠĆA

Kada pokušava da poveća ukupno tržište, dominantna kompanija mora kontinuirano da brani svoje trenutno poslovanje. Lider je poput slona kojeg napada roj pčela. Na primjer bezalkoholno piće Tropicana konstantno mora da bude na oprezu i brani se od proizvoda Minute Maid (sok od narandže), baterije Duracell moraju da se brane od baterija Energizer, kompanija Herc od rent- a-car kmanije Avis i sl. Nekada su u pitanju domaći a nekada strani konkurenti.

Šta tržišni lider može da uradi da bi odbranio svoj teren? Najbolji odgovor je stalna inovacija. Lider predvodi granu kada je u pitanju razvoj novg proizvoda i usluga kupaca, efektivnost distribucije i smanjenje troškova.

 On stalno povećava svoju konkurentsku snagu i vrijednost koju nudi kupcima. Kada posmatramo zadovoljenje potreba kupaca moramo napraviti podjelu marketinga a to je : responzivnog marketinga, anticipativnog marketinga i kreativnog marketinga. Responzivni marketing zadovoljava postojeću potrebu, Anticipativni razmatra potrebe koje bi mogle nastati u bližoj budućnosti, a Kreativni marketing otkriva i proizvodi rešenja koja kupci nijesu tražili, već na koja zainteresovano reaguju. Kompanija Sony je sinonim za kreativni marketing. Ona je uvela mnoge nove, uspješne proizvode koje kupci nikada nijesu tražili i za koje nijesu ni mislili da su mogući poput : vokmena, video rekorderi, video kamerekompakt diskovi.

Čak i kada nekreće u napad, tržišni lider ne smije da ostavi nijedno krilo na udaru. On mora pažljivo da razmotri koji tereni su bitni i koji treba da se brane po svaku cijenu, a koji od njih mogu da se predaju. Cilj defanzivne strategije je da se smanji vjerovatnoća napada, da se napadi preusmjere na manje osjetljive oblasti i da se smanji njihov intezitet

ODBRANA POZICIJE

Odbrana pozicije podrazumijeva zauzimanje najpoželjnijeg tržišnog prostora u svijesti potrošača, što brend čini gotovo neuništivim, a primjer za to je, recimo deterdžent za pranje rublja Tajd, ili zubna pasta Crest i slično.. Zatim imamo i bočnu odbranu. Iako je odbrana pozicije bitna, tržišni lider takđe treba da ima straže koje će da štite prvu liniju ili da služe kao baza za protivnapad. Na primjer brend Smirnoff kompanije Heublein, koji je zauzimao 23% američkog tržišta votke, napadnut od strane konkurenata sa niskom cijenom Wolfshmidt, kompanija Hublein je zapravo povećala cijenu i više prihoda uložila u propagandu. Takođe uvela je i par novih proizvoda, koji su bili i po nižoj cijeni od konkurentske firme Wolfshmidt.

Odbrana iz predostrožnosti - je metod nešto agresivniji, to je napad prije nego što neprijatelj krene u ofanzivu. Odbarna u vidu protiv napada - znači da kada su napadnuti tržišnin lideri uglavnom reaguju protivnapadom. Protivnapadi mogu da imaju razne forme.

 U protivofanzivi, lider može da uzvrati napadaču frontalno, da udari na njegovu bočnu poziciju, ili da ga pak opkoli. Efektivan protivnapad podrazumijeva osvajanje glavne teritorije napadača, tako da on mora da se povuče nebi li odbranio svoju teritoriju. Druga česta forma protiv ofanzive je zadavanje ekonomskog ili političkog udarca. Lider to radi tako što će niže cijene ranjivih proizvoda nadomjestiti prihodom sa profitabilnijh tržišta, ili najavom izlaska naprednije verzije nekog proizvoda kako bi spriječio kupce da kupuju konkurentski proizvod.

Mobilna odbrana – je vrsta odbrane lidera kada on proteže svoje područje na nove teritorije koje mogu da posluže kao kao budući centri za defanzivu i ofanzivu kroz proširenje i diversfikaciju tržišta. Proširenje tržišta podrazumijeva pomjeranje fokusa sa trenutng proizvoda na generičku potrebu o osnovi. Kompanija se upušta u istraživanje i razvoj cjelokupne tehnologije koja je u vezi sa datom potebom Diversifikacija podrazumijeva sa druge strane pomjeranje u nevezane industrije. Odbrana u vidu sužavanja ~ Velike kompanije ponekad vidjevši da ne mogu da brane cijelu svoju teritoriju pribjegavaju akciji koja se zove planirano sužavanje (strategija povlačenja). To znači prepuštanje slabijih teritorija i raspodjela resursa na jače teritorije.

STRATEGIJE TRŽIŠNIH PRATILACA FOLLOWERS-a

Inovator u određenoj grani snosi troškove razvoja novog proizvoda, pokretanja njegove distribucije, kao i informisanja i edukovanja tržišta. Nagrada za taj trud je tržišno liderstvo. Međutim, neka druga kompanija može da se pojavi i kopira i boboljša taj proizvod. Iako ta kompanija neće prevazići lidera, pratilac može da ostvari visoke profite jer nije imao nikakve troškove po pitanju inovacije. Mnoge kompanije se prije opredijeljuju da prate tržišnog lidera prije nego da ga napadaju. Postoje četiri opšte strategije i to : Falsifikator, Kloner, Imitator i Adapter. Falsifikator ~ kopira proizvod i pakovanje lidera i obavlja prodaju na crnom tržištu ili preko dilera koji nemaju reputaciju. Probleme sa falsifikarorima imaju komapnije Apple Computer i Rolex. Kloner imitira proizvode, ime i pakovanje lidera uz manje varijacije. Primjer za to je kompanija Ralcorp Holding Inc. Imitator kopira pojedine stvari od lidera, ali održava diferenciranost u smislu pakovanja, propagande, cijene koju naplaćuje ili lokacije. Imitator nije na smetnji lideru sve dok ga ne napada na agresivan način. Adapter uzima proizvode lidera i prilagođava ih ili poboljšava. Adapter može da oluči da prodaju obavlja na drugim tržištima. Zarada pratilaca – followersa je svakako manja od zarade lidera.. Princip praćenja tržišta često nije zadovoljavajuća razvojna putanja.

**ZAKLJUČAK :**

U današnjem modernom poslovanju, privredni subjekat - firma mora dobro znati ko su joj konkurenti. Mora imati strategiju kako da im se suprostavi. Ali ne i da zarati sa njima, jer to donosi štetu kompaniji. Troši se previše energije, pa i u slučaju pobjede kompanija ostane vidno oslabljena. Kroz Porterove sile konkurencije sam definisao elemente na koje bi svako preduzeće trebalo da obrati pažnju kada želi da posluje na određenom tržištu. Sama identifikacija konkurenata nije lak zadatak. A najveći izazov je predvidjeti nove konkurente, one koji će se tek pojaviti na tržištu.

Čime god da se preduzeće bavi, ono pripada određenoj grani, pa tako imamo granski i tržišni koncept konkurencije. Oba koncepta su važna. Jer obadva daju sliku i pregled tržišta za koje je određeni privredni subjekat zainteresovan, i predočavaju šanse za uspjeh i opasnosti od neuspjeha i propasti. Nadalje, ti konkurenti se moraju dobro analizirati. Moraju se sagledati njihove snage i slabosti. A zatim kompanija treba pripremiti adekvatnu strategiju naspram tih informacija. Takođe u ovom seminarskom radu sam pisao o tome kako se ponašaju velike kompanije i kako one brane svoje tržišno učešće. Sigurno najbolji metod odbrane za velike kompanije je stalna inovacija. Veličina kompanije po mom mišljenju je ponekad i ograničavajući faktor, pa male kompanije, u određenim situacijama su u startu u prednosti. A i kasnije tokom poslovanja. Tržišni pratoci takođe imaju svoju ulogu, i oni, ako se drže pametne i dosljedne strategije takođe mogu ostvariti uspjeh u određenom segmentu. Nema opuštanja, jer konkurecija nikad ne spava. A tržište reaguje na sve. Da bi kompanija uspješno poslovala na tržištu, a vrlo često uopšte da bi opstala, neophodno je da ima dobru marketing strategiju. Da ima dobar marketing. Tema ovog seminarskog rada je kako da kompanija prepozna svoje konkurente. Koja strategija je najoptimalnija za određeni tip kompanije ?

No, da li postoji apsolutna zaštita i sigurnost ? Postiji li marketing strategija - recept koji kompaniji garantuje uspjeh i bezbrižno poslovanje, dok god ta kompanija postoji ? Da li je dovoljno držati se već napisanog i rečenog i ne tragati za novim rješenjima ? Po mom skromnom mišljenju apsolutna i vječna zaštita ne postoji, i neophodno je konstantno tragati za novim rješenjima. Tu je izrazito važna uloga menadžera koji primjenjuje određena rješenja. Iako smatram da je znanje iz ove oblasti danas svima dostupno, te da postoji veliki broj stručnih ljudi – menadžera, koje kompanije mogu angažovati da se brinu o njihovom uspjehu i napredovanju, ostaje dilema da li će ti menadžeri znati da predvide - osjete određene promjene na tržištu. Da li će njihva reakcija biti pravovremena? Mislim da je tajna uspješnog marketinga u primjeni postojećih rješenja ali i u konstantnoj inovaciji.

U stalnom traganju, i primjeni određenih novih rješenja u sferi marketinga, uporedo sa daljim razvijanjem ljudskih i umnih sposobnosti menadžera. Smatram da je oblast marketinga i njegova primjena zaista široka oblast i da postoji sigurno još mjesta za nove ideje, nova rješenja. Kompanijama koje prve primjene nova i bolja znanja, u pravo vrijeme i trenutak, zagarantovan je uspjeh.

**LITERATURA :**

Hatton Angela, The definitive Guide to Marketing Planing, Second Edition, 2000 god.,

prevodeno- Planiranje u Marketingu, Beograd 2006 god.

Jobber David, Fahy John, Osnovi Marketinga, 2006 god.

Kotler Philip, Marketing Menadžment, dvanaesto izdanje, 2006 god.

Sparling Kit, Organizacija u funkciji marketinga

Vasiljev Stevan, Marketing Principi, četvrto izdanje

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)