

ANALIZA KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA U KRIZI

ANALYSIS OF COMPANY'S COMPETITIVE CAPACITY IN CRISIS

Stručni rad

DOI 10.7251/POS1208149D	COBISS.BH-ID 3066136	UDK 339.13.37:347.776
-------------------------	----------------------	-----------------------

Doc. dr Valentina Duvnjak¹ Univerzitet za poslovne studije Banja
Luka

Sažetak

Preduzeća se sve više suočavaju sa sporim rastom i domaćim i globalnim konkurentima. Nemogućnost stvaranja i primjene odgovarajuće strategije je razlog neuspjeha održavanja konkurentske sposobnosti preduzeća.

Za analizu preduzeća u krizi potrebana je analiza karaktera i strukture industrijske grane. Dugoročnu profitabilnost industrijske grane određuju: konkurenti iz industrije, mogućnost pridošlica, supstituti, kupci i dobavljači. Portfolio industrijske grane koristi se da bi se utvrdio položaj strategijske poslovne jedinice u odnosu na lidera u industrijskoj grani i da bi se utvrdile moguće prijetnje.

Konkurentska sposobnost preduzeća obuhvata njegovu veličinu i tržišno učešće, način konkurencije i specifičnu i prepoznatljivu konkurentsku prednost na datom tržišnom segmentu. Konkurentski položaj može se analizirati u koordinatama: potrošačka percepcija relativnog kvaliteta ili vrijednost proizvoda ili usluga u odnosu na ponudu rivala; i cijene proizvoda preduzeća u odnosu na cijene konkurentskih proizvoda ili usluga.

Tržišna orijentacija je od velikog značaja za konkurentsku sposobnost. S obzirom na to da u novim uslovima privređivanja preduzeća sve više gube konkurentsku poziciju na tržištu, potrebni su i sistemi zaštite od strane države.

Ključne riječi: *preduzeće, kriza, konkurentska sposobnost, tržišna orijentacija*

¹ duvnjak_v@yahoo.com

Apstrakt

Companies are increasingly experiencing slow growth and facing both domestic and global competitors. Impossibility to create and apply adequate strategies is a reason of failure by companies to maintain their competitive capacity.

An analysis of a company in crisis requires an analysis of nature and structure of the industry branch. Long-term profitability of an industry branch is determined by the following: competitors within the industry, potential newcomers, substitutes, buyers and suppliers. Portfolio of an industry branch is used to identify the position of a strategic business unit against the leader in the industry branch and to identify potential threats.

The competitive capacity of a company includes its size and market share, form of competition and specific and recognizable competitive advantage in the given market segment. The competitive position may be analyzed within the following coordinates: consumer perception of relative quality or value of products or services against the competing supply; and prices of company's products against the prices of competing products or services.

Market orientation is of large importance for competitive capacity. Since companies are increasingly losing their competitive positions at the market in the new business environment, systems of protection by the state are also required.

Key words: *company, crisis, competitive capacity, market orientation*

1. UVOD

Konkurentna sposobnost preduzeća je mogućnost preduzeća da stvori i održi tržišnu prednost svojih proizvoda i usluga. Konkurentna sposobnost nastaje iz komparativne vrijednosti koju preduzeće postiže na tržištu. Međutim, mnoga preduzeća su izgubila konkurentnu sposobnost u svojoj utrci za rastom i potrazi za diverzifikacijom. Preduzeća su suočena sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima. Neuspjeh održavanja konkurentne sposobnosti mnogih preduzeća proizlazi iz nemogućnosti stvaranja i primjene odgovarajuće strategije. Da bi se poboljšala konkurentna sposobnost i preduzeće odredilo strategiju izlaska iz krize, neophodno je analizirati makroekonomsko okruženje, tržište, potrošače, konkurenciju, kanale distribucije, dobavljače, javnost, marketing strategiju, organizaciju marketing funkcije u preduzeću, marketing informacione sisteme i marketing miks preduzeća.

2. ANALIZA KONKURENTNE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA U KRIZNOJ SITUACIJI

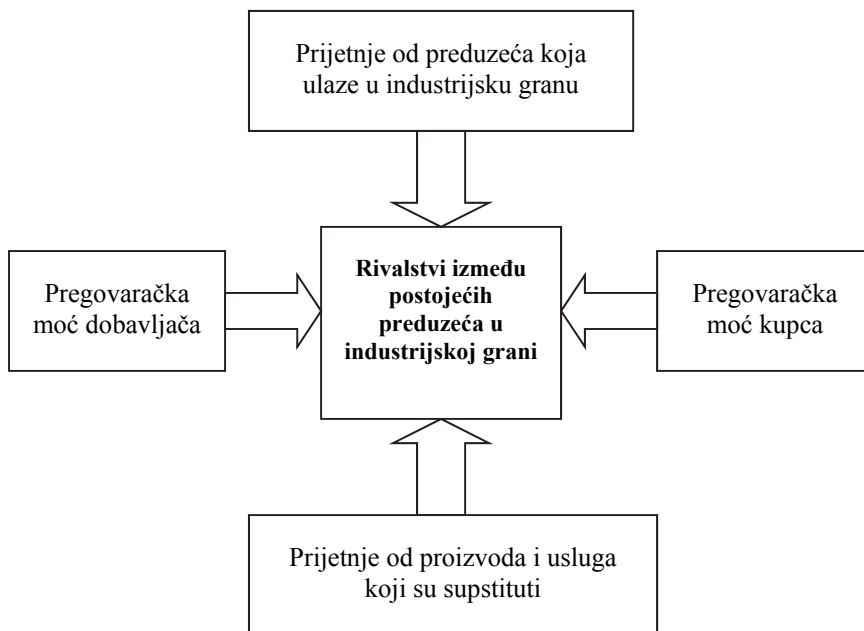
Da bi se analizirala konkurentna sposobnost preduzeća u krizi, prvo je potrebno da se razmotri karakter i struktura industrijske grane i sposobnost preduzeća u grani. Industrijsku granu predstavlja grupa preduzeća koja nude proizvode ili grupe proizvoda koje su međusobno bliske supstitutima. Analiza treba obuhvatiti: broj preduzeća, njihovu moć, veličinu, način konkurencije i stopu rasta određene industrijske grane. Industrijska grana može da bude jako atraktivna u cjelini, a da ne bude atraktivna za konkretno preduzeće. Vremenom se mijenja konkurentna struktura industrije. Industrijske grane razlikuju se po mogućnosti ulaska, a glavne ulazne barijere uključuju: ekonomiju obima, visoke kapitalne investicije, ugovore o licenci i patentima, oskudnost lokacije, sirovina i distribucije. Preduzeće može da uđe u industrijsku granu a da se suoči sa barijerama mobilnosti ukoliko pokuša ući na najatraktivnije segmente. Dugoročnu profitabilnost industrijske grane određuju sljedeće snage: konkurenti iz industrije, moguće pridošlice, supstituti, kupci i dobavljači (*vidjeti Sliku 1*) Prijetnje koje navedene snage šalju su sljedeće:²

- Prijetnja od intenzivnih rivala na segmentu (Ukoliko postoje brojni, jaki i agresivni konkurenti, neatraktivna je tržišni segment. Tržišni segment može da postane još neatraktivniji u sljedećim slučajevima: ukoliko je segment stabilan ili u opadanju, ukoliko fabrički kapaciteti zahtijevaju znatna poboljšanja, ukoliko su fiksni troškovi visoki ili ako konkurent preferira da ostane na segmentu. Ovi uslovi dovešće do propagandnog nadmetanja, cjenovnog sukoba i uvođenja novog proizvoda).
- Prijetnje od pridošlica Veličina segmenta i ulazne i izlazne barijere utiču na njegovu atraktivnost. Segment je najatraktivniji ukoliko ima visoke ulazne i niske izlazne barijere. Preduzeće sa niskim performansama neće lako izaći. Ukoliko su i ulazne i izlazne barijere visoke, visoka je mogućnost za ostvarenje profita, ali je i rizik veći jer preduzeća

² Porter, M.: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980, str. 292.

sa slabim performansama ostaju da se bore. Preduzeće može lako da uđe i izađe iz industrije ukoliko su ulazne i izlazne barijere niske, a prihodi su stabilni i niski. Ako su ulazne barijere niske, a izlazne visoke, to predstavlja najgoru situaciju, jer preduzeće ulazi na ovakva tržišta u povoljnom periodu, ali teško izlazi kada nastupi kriza. Rezultat je hronična prenapregnutost kapaciteta i loši prihodi za sve.

- Prijetnje od proizvoda supstituta Segment više nije atraktivan ukoliko se pojave trenutni ili mogući supstituti za proizvod. U okviru datog segmenta supstituti ograničavaju cijene i proizvode. Preduzeće mora pažljivo i konstantno da prati cjenovne trendove supstituta. Ukoliko dođe do tehnološkog napretka ili povećanja konkurencije, cijene i profiti na segmentu će padati.
- Prijetnje od rastuće moći kupca Ukoliko je moć kupca velika, segment nije atraktivan. Kupci će uslovljavati niže cijene, veći kvalitet ili dodatne usluge. Ukoliko su kupci organizovani, proizvod nediferenciran, cijena osjetljiva, a profiti niski, tada raste pregovaračka moć kupca. Prodavci da bi se zaštitili biraju kupce sa manjom moći ili mijenjaju dobavljače. Ipak, bolja odbrana je superiorna ponuda koju neće moći odbiti i najjači kupci.
- Prijetnje od rastuće moći dobavljača Ukoliko su dobavljači u stanju da smanje cijenu ili kvalitet ponude, segment nije atraktivan. Dobavljači postaju moćni ukoliko se organizuju, postoji malo supstituta, proizvod dobavljača je bitan input za preduzeće, a visoki su troškovi promjene dobavljača. Najbolja odbrana je da se koristi više izvora snabdijevanja ili stvaranje dobrog odnosa sa dobavljačima.



Slika 1. Snage koje determinišu profitabilnost u industrijskoj grani

Izvor: Porter, M.: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980, str. 292.

Da bi izvršio analizu industrijske grane u kojoj preduzeće posluje, utvrđivač stanja preduzeća u krizi potrebno je da odgovori na sljedeća pitanja:³

- 1) Kolika je veličina preduzeća u industrijskoj grani?
- 2) Kolika je koncentracija u industrijskoj grani?
- 3) Koliki je nivo supstitucije proizvoda?
- 4) Kolika je relativna moć konkurenata, dobavljača i kupca?
- 5) Koje su konkurentne strategije?
- 6) Kakva je ekonomija obima prisutna?
- 7) Koji bitni eksterni faktori utiču na konkurentnost?
- 8) Da li je industrijska grana u usponu ili kontrakciji?
- 9) Da li postoje barijere ulaska?
- 10) Da li postoje barijere izlaska?

³Thompson, J. L.: *Strategic Management: awareness and change*, 4th ed., Thomson Press, 2002. London, str. 298.

Portfolio industrijske grane koristi se, s jedne strane, da bi se utvrdio položaj strategijske poslovne jedinice u odnosu na lidera u industrijskoj grani, dok se, s druge strane, koristi da bi se utvrdile moguće prijetnje.

Konkurentski položaj preduzeća obuhvata njegovu veličinu i tržišno učešće, način konkurencije i specifičnu i prepoznatljivu konkurentsku prednost na datom tržišnom segmentu. Preduzeće na ciljanom tržištu može da zauzme jedan od sljedećih konkurentskih položaja: *dominantan, jak, poželjan, osjetljiv, slab i nevitalan*.⁴

Kod dominantnog položaja preduzeće kontroliše ponašanje ostalih konkurenata i ima širok spektar strategijskih opcija. Kod jakog položaja preduzeće može da preduzme akciju od koje ne zavisi njegova dugoročna pozicija, a zadržava je bez obzira na akcije konkurenata. Kod poželjnog položaja preduzeće ima snagu i iznad prosječne mogućnosti da poboljša svoju poziciju. Kod osjetljivog položaja performanse preduzeća su na zadovoljavajućem nivou, ali trpi uticaj od dominantnog preduzeća i ima male mogućnosti za poboljšanje svoje pozicije. Kod slabog položaja performanse su nezadovoljavajuće, ali postoji mogućnost za poboljšanje. Kod nevitalnog položaja performanse su nezadovoljavajuće i nema mogućnosti za poboljšanje svoje pozicije.

Konkurentski položaj može se analizirati u koordinatama: potrošačka percepcija relativnog kvaliteta ili vrijednost proizvoda ili usluga u odnosu na ponudu rivala; i cijene proizvoda preduzeća u odnosu na cijene konkurentskih proizvoda ili usluga. *Slika 2.* ilustruje konkurentsko pozicioniranje.

⁴Wongrassamee, S., P. D. Gardiner and J.E.L. Simmons: *Performance measurement tools*, Measuring Business Excellence, Vol.7, No 1, 2003. str. 14-29.

P e r c e p t i v n o s t i v n o s t	V i s o k a	4. <i>Strategija propusta niske cijene</i> - atraktivna je za nove potrošače i one koji su spremni da promjene marku proizvoda	5. <i>Diferencijacija i poboljšanje proizvodnje</i> - povezana sa većom efikasnošću	3. <i>Položaj Visoka cijena/Visok kvalitet</i>	
		ali, - pažljivo sniziti cijene -potrošači mogu dovesti u pitanje kvalitet usljed preniske cijene	1. <i>Prosječna tržišna pozicija</i>	6. <i>Nekonkurentne pozicije:</i>	
	N i s k a	2. <i>Položaj Niska cijena/Nizak kvalitet</i>	- cijene se mogu opravdati kroz niže percepirani kvalitet - mogućnost neuspjeha inovacija - relativna neefikasnost usljed visokih troškova		
		Niska	Prosječna	Visoka	
Percepirana relativna cijena					

- | |
|---|
| 1, 2, 3 prihvatljive strategije i položaj |
| 4 cjenovna konkurencija |
| 5 efektivna diferencijacija |
| 6 nekonkurentan, neodgovarajući položaj |

Slika 2. Matrica konkurentske pozicije

Izvor: Thompson, J. L.: *Strategic Management: awareness and change*, 4th ed., Thomson Press, London, 2002. str. 322.

Na slici 2. razlikuje se šest mogućih položaja preduzeća u odnosu na konkurenciju. To su: prosječna tržišna pozicija, položaj niska cijena/nizak kvalitet, položaj visoka cijena/visok kvalitet, strategije propusta/niske cijene, diferencijacija i poboljšanje proizvodnje, i nekonkurentne pozicije preduzeća. Položaji prikazani segmentima 1, 2 i 3 smatraju se prihvatljivim. Preduzeće koje se nalazi na segmentu označenom brojem 1 nastupa sa proizvodima prosječnog kvaliteta za koje je odredilo prosječnu cijenu. Preduzeće koje se nalazi na segmentu pod brojem 2 obuhvata proizvode niskog kvaliteta koji se prodaju po niskim cijenama. Povećanje troškova proizvodnje može

usloviti povećanje cijena, smanjenje prodaje, a time i prihoda, i izazvati krizu unutar preduzeća, ali takva kriza neće ugroziti opstanak preduzeća. Preduzeće koje se nalazi na segmentu označenom brojem 3 proizvodi visoko kvalitetne proizvode koji se prodaju po visokim cijenama (luksuzne proizvode). U ovom segmentu promjene mode i stila mogu uzrokovati opadanje prodaje i profita. Preduzeće koje se nalazi na segmentu označenom brojem 4 koristi cjenovnu konkurenciju koja može da bude uspješna strategija, ali istovremeno može isprovocirati reakciju konkurenata. Formiranje niže cijene proizvoda za percepciju visokog kvaliteta rezultat je efikasnosti i niskih troškova proizvodnje. Ukoliko konkurenti napadnu preduzeće, opadanje profita i prodaje uticaće na ulazak preduzeća u krizu. Efektivna strategija diferencijacije kroz visoke cijene i superiorne profite prikazuje segment 5. Preduzeće u ovom segmentu može ući u krizu ukoliko naruši sistem upravljanja troškovima. Preduzeća na segmentu 6 imaju najlošiji položaj. Visoki troškovi kao rezultat neefikasnosti mogu biti uzrok krize. Potrošači percipiraju visoke cijene ali prosječan kvalitet proizvoda. Dodatno ugrožavanje položaja preduzeća je vjerovatnoća da će inovacije koje preduzeće pokuša da uvede doživjeti neuspjeh. Pošto se preduzeće dugoročno percipira kao slab konkurent, ima velike vjerovatnoće da postane predmet napada konkurenata na tržištu.

Ako se uzmu u obzir tehnološke promjene kojima mnoga preduzeća nisu pristupila, kriza se manifestuje zastarijevanjem proizvoda preduzeća i višim troškovima proizvodnje u odnosu na konkurenciju. Modernizacija kapaciteta je važna za tržišnu poziciju preduzeća jer je zastarjela tehnologija značajan uzrok ulaska u krizu. Sprovođenje ove strategije podrazumijeva visoka finansijska ulaganja.

Gubitak tržišta je eksterni faktor krize u preduzeću koji može da prikriva ostale faktore. Osvajanja novih tržišta i proširenje proizvodnog asortimana je strategija revitalizacije koju mogu koristiti preduzeća sa stabilnom finansijskom pozicijom. U slučaju nesolventnosti preduzeća nije realno očekivati da se ova strategija primjeni za izlazak iz krize. Strategija osvajanja novih tržišta i proširenje proizvodnog asortimana može se realizovati nakon uspostavljanja redovnog poslovanja kao načina rasta preduzeća.

3. ZNAČAJ TRŽIŠNE ORIJENTACIJE PREDUZEĆA U KRIZI

Tržišnu organizaciju preduzeća karakteriše organizaciona kultura koja traži da zadovoljenje potrošača bude u središtu poslovanja, pri čemu se stvaraju superiorna vrijednost za potrošače i odlični učinci preduzeća. Najbitnija komponenta za uspjeh preduzeća je konstantna isporuka visoko kvalitativnih proizvoda i usluga i odgovaranje na promijenjene zahtjeve tržišta. Svrha marketing koncepta je da se ostvari cilj preduzeća. Kod privatnih preduzeća glavni cilj je profit. Kod privatnih preduzeća profit nije cilj samo po sebi, već je cilj postizanje profita kao posljedice kreiranja superiorne vrijednosti za potrošače. Preduzeće zadovoljavanjem potreba potrošača na bolji način od konkurenata stvara novac. Tržišna orijentacija može se opisati kao primjena marketing aktivnosti dizajniranih kako bi se efikasnije i efektivnije od konkurenata zadovoljile potrebe potrošača. Faktori koji mogu usloviti promjene tržišne orijentacije preduzeća su: stagnacija postojećih ciljnih tržišta, pojava novih tržišta, opadanje konkurentne prednosti i pojava novih konkurenata. Analiza će ukazati na pokazatelje i uzroke na osnovu kojih ćemo izvršiti neophodne promjene.

Tržišna orijentacija preduzeća može se ispoljavati kao fokus na potrošače i fokus na konkurente.⁵ Kombinovanjem ove dve solucije može se dobiti matrica prikazana na slici 3.

⁵ Na osnovu istraživanja odgovarajuće literature: Heiens, R. A.: *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*, Academy of Marketing Science Review, 2000. on line: <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html>

MATRICA TRŽIŠNE ORIJENTACIJE		Fokus na potrošačima	Fokus na potrošačima
		Visok	Nizak
Fokus na konkurentima	Visok	Strategijski integrirana	Marketing borci
Fokus na konkurentima	Nizak	Preokupirana potrošačima	Strategijski inertna

Slika 3. Matrica tržišne orijentacije

Izvor: Heiens, R. A.: *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*, *Academy of Marketing Science Review*, 2000. on line: <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html>.

Preduzeća koja ističu aktivnosti u vezi sa prikupljanjem informacija o potrošačima, na uštrb informacija o konkurentima klasifikuju se u *potrošački preokupirana preduzeća*. Ova orijentacija je korisna na tržištima sa visokom stopom rasta, fragmentiranim tržištima i u slučaju niske kupovne moći potrošača. Potrošački fokus će usloviti opadanje profita i vodiće ka kriznoj situaciji na dinamičnim tržištima gdje se barijere pomjeraju i gdje postoji mnogo konkurenata i visoka segmentacija krajnjih korisnika proizvoda. Preduzeća koja u analizi eksternog tržišta ističu konkurente nazivaju se *marketing borci*. Naglasak na konkurentima uslovljava prepoznavanje konkurenata, tehnologije sa kojom raspolažu i ispitivanje obima u kojem su atraktivni ciljnim potrošačima. U situacijama kada je tržišna tražnja predvidiva, konkurentska struktura koncentrisana i stabilna i postoji nekoliko velikih potrošača potreban je fokus na konkurentima. Preduzeća koja su podjednako fokusirana na potrošače i konkurente su *strategijski integrirana*. Ovaj balans je poželjan i potrebna je fleksibilnost u pomjeranju resursa jer se tržišni uslovi brzo mijenjaju. Detaljno posmatranje potrošača i konkurenata stvara visoke troškove. Pomjeranje fokusa ka potrošačima povećava tržišno učešće, ali stvara stopu povraćaja investicija. Na učinke preduzeća negativno utiče nemogućnost da se razvije tržišna orijentacija. U pojedinim

slučajevima preduzeće može biti uspješno ukoliko se koncentriše na interne operacije, tehnološke prednosti i ustanovi ključne kompetencije. Ova opcija može povećati stopu povraćaja investicija samo na stabilnim tržištima. *Strategijski inertna* su ona preduzeća koja se ne orijentišu na tržište i nemaju interne snage.⁶

Potrebno je sistematično, nezavisno i periodično ispitivanje odnosa između preduzeća i poslovnih jedinica, tržišta i ciljeva, strategija i aktivnosti marketinga u cilju određivanja problema i šansi koje će poboljšati konkurentsku prednost preduzeća.

4. GUBITAK KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI U PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRPSKOJ

Globalizacija i ekonomske integracije uticale su na veću konkurentnost preduzeća tako da potrošači usljed većeg izbora imaju i veće zahtjeve, što je uticalo na to da preduzeća zapadaju u krize i izložena su većim pritiscima. Na našim prostorima sve je češća pojava velike konkurencije u svim segmentima, koja je veoma često nelojalna, jer se uvozi roba iz država koje svjesno subvencionišu izvoz da bi uništile domaću proizvodnju, tako da su neophodni i sistemi zaštite od strane države.

U skladu sa prethodnim, jedan od razloga ulaska preduzeća u krizu u RS je i gubitak konkurentske sposobnosti. Kod tih preduzeća tržišno restrukturisanje preduzeća treba da ide u smjeru redefinisanja ciljnih tržišta, preuređenja strukture ponude, prilagođavanja strategije, repozicioniranja uloge marketinga u miksu poslovnih funkcija u cilju sticanja i održanja konkurentske prednosti i tržišne atraktivnosti. Usljed toga je za ocjenu određivanja pravaca tržišnog restrukturisanja potrebno analizirati sljedeće elemente: opšte makroekonomsko okruženje, tržište, potrošače, konkurenciju, kanale distribucije, dobavljače, javnost, marketing strategiju, organizaciju marketing funkcije u preduzeću, marketing informacione sisteme i marketing miks preduzeća. Da bi se izvršila analiza konkurentske sposobnost

⁶ Heiens, R. A.: *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*, Academy of Marketing Science Review, 2000. on line: <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html>

preduzeća u krizi, prvo je potrebno razmotriti karakter i strukturu industrijske grane i sposobnost preduzeća u grani. Analiza treba obuhvatiti broj preduzeća, njihovu moć, veličinu, način konkurencije i stopu rasta industrijske grane. Istovremeno se treba povezivati i sa preduzećima iz inostranstva koja mogu biti konkurencija, u smislu sklapanja zajedničkih poslova, odnosno otvaranja zajedničkih firmi koje se bave istim ili sličnim djelatnostima, čime bi se eliminisala konkurencija datih inostranih preduzeća.

Naučno-tehnološki progres zahtijeva nove uslove privređivanja. U cilju jačanja konkurentne sposobnosti, preduzeća u RS moraju da prate promjene i da se blagovremeno restrukturiraju i da teže ka jakoj poziciji u kojoj je visoka stopa tehnološkog napretka. Optimalna strategija je ofanzivno i široko ulaganje u istraživanje i razvoj. Stečaj i likvidacija preduzeća mogu nastupiti ukoliko se donesu pogrešne odluke u vezi sa tehnologijama koje prvo izazovu ozbiljnu krizu u preduzeću. Najčešći uzrok krize mnogih preduzeća u RS je prelazak sa stare na novu tehnologiju. Tehnološki diskontinuitet uslovljava potrebu za novim sposobnostima i oblicima organizovanja preduzeća u RS.

5. ZAKLJUČAK

Konkurentna sposobnost preduzeća nastaje iz komparativne vrijednosti koju preduzeće postiže na tržištu. Mnoga preduzeća u svojoj utrci za rastom i potrazi za diverzifikacijom izgubila su konkurentnu sposobnost. Da bi se analizirala konkurentna sposobnost preduzeća u krizi, prvo je potrebno da se razmotri karakter i struktura industrijske grane i sposobnost preduzeća u grani. Preduzeće može da uđe u industrijsku granu, a da se suoči sa barijerama mobilnosti ukoliko pokuša ući na najatraktivnije segmente. Dugoročnu profitabilnost industrijske grane određuju sljedeće snage: konkurenti iz industrije, moguće pridošlice, supstituti, kupci i dobavljači. Ukoliko postoje brojni, jaki i agresivni konkurenti, neatraktivna je tržišna segment. Segment je najatraktivniji ukoliko ima visoke ulazne i niske izlazne barijere. Segment nije atraktivan ukoliko se pojave trenutni ili mogući supstituti za proizvod. Velika moć kupca utiče na neatraktivnost segmenta, jer će kupci uslovljavati niže cijene,

veći kvalitet i dodatne usluge. Segment isto nije atraktivan ukoliko su dobavljači u stanju da smanje cijenu ili kvalitet ponude.

Preduzeće na ciljanom tržištu može da zauzme: dominantan, jak, poželjan, osjetljiv, slab i nevitalan konkurentski položaj. Kod dominantnog položaja preduzeće kontroliše ponašanje ostalih konkurenata i ima širok spektar strategijskih opcija. Kod jakog položaja preduzeće može da preduzme akciju od koje ne zavisi njegova dugoročna pozicija, a zadržava je bez obzira na akcije konkurenata. Kod poželjnog položaja preduzeće ima snagu i iznad prosječne mogućnosti da poboljša svoju poziciju. Kod osjetljivog položaja performanse preduzeća su na zadovoljavajućem nivou, ali trpi uticaj od dominantnog preduzeća i ima male mogućnosti za poboljšanje svoje pozicije. Kod slabog položaja performanse su nezadovoljavajuće, ali postoji mogućnost za poboljšanje. Kod nevitalnog položaja performanse su nezadovoljavajuće i nema mogućnosti za poboljšanje svoje pozicije.

Matrica konkurentne pozicije pokazuje šest mogućih položaja u odnosu na konkurenciju. To su: 1. prosječna tržišna pozicija; 2. položaj niska cijena/nizak kvalitet; 3. položaj visoka cijena/visok kvalitet; 4. strategije propusta/niske cijene; 5. diferencijacija i poboljšanje proizvodnje; 6. nekonkurentne pozicije preduzeća. Položaji na segmentima 1, 2, 3 su prihvatljivi. Preduzeća koja se nalaze na segmentu 4. koriste cjenovnu konkurenciju koja može da bude uspješna strategija, ali istovremeno može isprovocirati reakciju konkurenata. Preduzeće u segmentu 5. može ući u krizu ukoliko naruši sistem upravljanja troškovima. Preduzeća na segmentu 6. imaju najlošiji položaj.

Da bi se izvršila analiza konkurentne sposobnosti preduzeća u krizi, prvo je potrebno razmotriti karakter i strukturu industrijske grane i sposobnost preduzeća u grani. Analiza treba obuhvatiti broj preduzeća, njihovu moć, veličinu, način konkurencije i stopu rasta industrijske grane.

Tržišna orijentacija je primjena marketing aktivnosti dizajniranih kako bi se efikasnije i efektivnije od konkurenata zadovoljile potrebe potrošača. Tržišna orijentacija preduzeća može se ispoljavati kao fokus na potrošače i fokus na konkurente, a njen je cilj utvrđivanje pravca tržišnog djelovanja preduzeća koje neće voditi

kriznoj situaciji.

Jedan od razloga ulaska preduzeća u krizu u RS je gubitak konkurentske sposobnosti. Kod tih preduzeća tržišno restrukturisanje preduzeća treba da ide u smjeru redefinisanja ciljnih tržišta, preuređenja strukture ponude, prilagođavanja strategije, repozicioniranja uloge marketinga u miksu poslovnih funkcija u cilju sticanja i održanja konkurentske prednosti i tržišne atraktivnosti.

S obzirom na to da su preduzeća sve više izložena pritiscima, zapadaju u krize i gube konkurentsku poziciju na tržištu, potrebni su i sistemi zaštite od strane države.

LITERATURA

1. Heiens, R. A.: *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*, Academy of Marketing Science Review, 2000, on line:
<http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html>
2. Porter, M.: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
3. Thompson, J. L.: *Strategic Management: awareness and change*, 4th ed., Thomson Press, 2002, London.
4. Wongrassamee, S., P. D. Gardiner and J.E.L. Simmons: *Performance measurement tools*, Measuring Business Excellence, Vol.7, No 1, 2003.

Rad je zaprimljen: 30.11. 2012.

Rad je odobren: 05. 12. 2011.