

## UVOD

Bar dvadesetak godina unazad, dominantan model za ocenu konkurentne pozicije preduzeća u grani kao i stepena profitabilnosti grane kao celine bio je model M. Porter, poznat u literaturi i praksi kao model "pet konkurentskih snaga".

Dva su bitna koncepta konkurencije koje svako preduzeće mora imati u vidu: granski pristup i tržišni pristup. Granski pristup definiše konkurenta kao preduzeće koje nudi proizvode ili klase proizvoda koji su bliski supstituti. Tržišni pristup je dosta širi. Naime, konkurenti su sva preduzeća koja zadovoljavaju istu potrebu potrošača. U ostvarenju ovog cilja preduzeća se obično orijentišu na očuvanje tržišnog učešća, odnosno, postojeće pozicije na manjem tržišnom segmentu, sa namerom da ostvare sto veći profit u što kraćem periodu. Za preduzeća koja su vođena ciljem dugoročnog rasta, prethodna grupa preduzeća ne predstavlja relevantne konkurente, sem u slučaju kada dolazi do njihovog ukupnjavanja metodama eksternog rasta. Za očekivati je da preduzeća koja za cilj imaju održavanje tržišnog učešća mnogo agresivnije brane svoju poziciju od preduzeća koja za cilj imaju dugoročni rast, pošto ova druga grupa bira tržišta moguće penetracije. Najčešće, preduzeća imaju čitav mozaik ciljeva (trenutni profit, rast tržišnog učešća, vođstvo u tehnologiji ili, recimo, unapređenje ukupnog kvaliteta) kojima se daje različiti ponder.

Nekada su konkurentsku prednost mogla da ostvare samo velika preduzeća na bazi efekta ekonomije obima. Zbog niske fleksibilnosti, preovladujuća marketing strategija je bila strategija masovnog marketinga. Danas računom podržano konstruisanje i proizvodnja (CAD/CAM) dovode ne samo do jeftinog razvoja novih proizvoda, već i do dramatičnog smanjenja troškova modifikovanja postojećih proizvoda i troškova prelaska sa jednog na druge proizvode. Rastuća fleksibilnost u kombinaciji sa padom cene koštanja povećavaju mogućnost penetracije manjih tržišnih segmenata (ili niša). U izboru marketing strategije niša postaje norma, štaviše, volumen (proizvodnje i prodaje) koji je nekada bio uslov za pojavu efekta ekonomije obima, danas nije relevantan, pošto nova tehnologija omogućava kombinovanje efekata ekonomije obima i diferenciranja. Posledično, u novim uslovima opstanak preduzeća zavisi od kontinuelnog diferenciranja i prestrukturiranja.

Komparativnu prednost ostvaruju ona preduzeća koja imaju niže troškove proizvodnje na bazi kontrole jeftinih faktora proizvodnje i/ili položajne rente. Pri tome se implicitno pretpostavlja da je u pitanju proizvodnja homogenog proizvoda. Inovacije procesa relativiziraju značaj klasičnih faktora komparativne prednosti kroz smanjenje uticaja direktnih troškova i zaliha, kao i smanjenje potrebnog obima proizvodnje za dati nivo investicija. Danas je opšti trend da je konkurentna prednost posledica znanjem (i informacijama) intenzivnih tehnologija koje stvaraju proizvode visokog stepena dodate vrednosti. Pri tome, moderna tehnologija menja odnos između veličine i fleksibilnosti.

Zadatak strategije u novim uslovima je da obezbedi integraciju moćnih izvora ostvarenja konkurentne prednosti sa mogućnostima tržišta. Na tip konkurencije u određenoj grani bitno utiče mogućnost inoviranja *sui generis*. Inovacije proizvoda ne samo da stvaraju superioran odnos troškovi - efekti kod postojećih potreba, već imaju i moć razvoja novih potreba.