

KONKURENTNE MARKETING STRATEGIJE COMPETITIVE MARKETING STRATEGY

Adis Puška, mr sci.
Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA,
Brčko distrikt BiH
Bulevara mira BB
Tel: 049/230-111, fax: 049/230-110
adispuska@yahoo.com

DOI: 10.7251/APE0813025P

UDK: 334.713:339.138

Sažetak

Strateško razmišljanje predstavlja novu perspektivu u području marketinga. Marketing menadžment se suočava sa formulisanjem i implementacijom marketing programa za podršku i perspektive strateškog marketinga sa posebnim akcentom na: važnost, ulogu, razvoj i funkcije marketing strategije. Marketing strategije se fokusiraju na načine kojima se kompanije, gradeći kapital na vlastitim snagama, nastoje efektivno razlikovati od konkurencije.

Dobra marketing strategija treba biti okarakterisana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj organizacionih snaga i potreba tržišta, i superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspjeha. Prilikom odabira jedne od strategija, kompanija se može opredijeliti da bude lider na tržištu, tržišni izazivač, tržišni sljedbenik ili tržišni tamponer.

Upravo različiti pristupi pri kreiranju konkurentnih marketinških strategija čine predmet ovoga rada, gdje će se objasniti pojedina strategija i kako se ona provodi u određenoj kompaniji.

Ključne riječi: marketing, strategije, tržište, lider, izazivač, sljedbenik.

Summary

Strategic thinking presents a new perspective in the field of marketing. Marketing management is facing a formulation and implementation of a marketing program for the support and perspective of strategic marketing, especially focusing on the importance, role, development and characteristics of marketing

strategies. Marketing strategies are focused on ways in which a company, by building capital on its own cogency, strives to differentiate itself from its competitors.

An effective marketing strategy should be characterized as a clear market definition, a good combination of organizational capabilities and market demands and a superior advent compared to the competitors in the key areas of business success. When choosing a strategy, a company can opt for becoming the market leader, market challenger, market follower or market niches.

These different approaches to creating a concurrent marketing strategy present the subject of this paper. This paper will elaborate on the individual strategies and ways of their implementation in a specific firm.

Keywords: marketing, strategy, market, leader, challenger, follower.

1 Uvod

Marketing strategija sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta (skupine ljudi kojoj organizacija želi prodavati) i kreiranja i održavanja odgovarajućeg marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija) koji će zadovoljiti te ljude.

Ona sadrži plan za najbolju i najefikasniju upotrebu sredstava organizacije i taktiku za ostvarenje njenih ciljeva. Dobra marketing strategija treba biti okarakterisana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj organizacionih snaga i potreba tržišta, te superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspjeha.

Ona omogućava da se precizno definiše put koji treba preduzeće dovesti do zamišljene tržišne pozicije kojoj ono teži. Prilikom odabira marketinga potrebno je prvo definisati viziju, utvrditi strateške ciljeve i ciljno tržište, utvrditi resurse s kojim će se realizovati određena strategija i oblikovati marketing-miks skladno sa datom strategijom.

Odabir određene marketing strategije ima prevashodno za cilj povećati prodaju određenih proizvoda, odnosno usluga i ostvariti prednost u odnosu na konkurenciju.

Za primjenu marketing strategije najvažnija je poslovna politika koja mora biti orijentisana na kupce, te pomoću raspoloživih resursa ostvariti zadovoljenje njihovih želja, potreba i zahtjeva. Iz svega

proizlazi da je odabir prave strategije početak uspješnog poslovanja za kompaniju.

2 Teorijske pretpostavke marketinških strategija

Strategija se definiše kao "utvrđivanje dugoročnih ciljeva pojedinaca i/ili organizacija i način njihovog postizanja." (www.portalalfa.com) Formulisanje strategije uključuje utvrđivanje misije i dugoročnih ciljeva, analizu šansi i prijetnji koje generiše opšte okruženje, utvrđivanje atraktivnosti grane analizom konkurentskih sila, identificiranje izvora konkurentске prednosti na bazi analize internog okruženja i određivanje izvodljivih opcija. Svrha strategija je utvrditi i dati na znanje pomoću sistema glavnih ciljeva i politika zamišljenu sliku kompanije.

Strategijom ne nastojimo tačno odrediti kako će kompanije ispuniti svoje ciljeve, to je zadatak bezbrojnih većih i manjih pratećih programa. Njome se izgrađuje okvir koji usmjerava razmišljanje i djelovanje. Njezina korisnost u praksi i važnost u usmjeravanju planiranja opravdava, za svrhe analize, izdvajanje strategije kao posebnog tipa plana.

"Strateški marketing razvio se 80 - tih godina prošlog vijeka. Kompanije su razvile jedinstvene procedure, procese, sisteme i modele strateškog marketinga." (Subhash, 2002: 38) Praksa i iskustvo pokazuju, u svakom slučaju, da su većina marketing strategija kompanija opterećene nezgodnom kompleksnošću. One su "zaglibile" u principima koji proizvode odgovore slične onima kao kod konkurencije. Dobro strategijsko odlučivanje bazira se na kvalitetnoj strategijskoj analizi.

Strategijski marketing je dakle, dinamičan proces koji omogućava stvaranje boljih strategija korišćenjem sistematičnijih, logičnijih i racionalnijih pristupa u strategijskom odlučivanju. Stoga je nemoguće i nepotrebno insistirati na potpunoj formalizaciji samog procesa strategijskog marketinga. Praksa nedvosmisleno pokazuje da se sve namjeravane strategije ne realiziraju, ali i da sve realizovane strategije nisu bile namjeravane.

"Prilikom definisanja marketing strategije kompanija mora precizirati konkretne strateške ciljeve koje nastoji ostvariti a koji se prvenstveno odnose na ciljno tržište i sa njim su povezani. Pod strateške ciljeve ubrajaju se brojna tržišna postignuća: osvajanje

određenog tržišnog udjela, ostvarivanje određene razine profita, prodor na novo tržište, povećanje prodaje i sl.. "(savjetnik.ba)

3 Pristupi pri kreiranju konkurentne marketinške strategije

Prema savjetničkoj kompaniji Arthur D. Little, kompanija može zauzeti jedno od šest konkurentskih pozicija na ciljnom tržištu (Kotler, 2004: 373):

- Dominantna pozicija: Kompanija nadzire ponašanje ostalih konkurenata, te raspolaže širokim izborom strategijskih opcija;
- Snažna pozicija: Kompanija može poduzeti samostalnu aktivnost bez straha da će time ugroziti svoju dugoročnu poziciju, a može zadržati svoju dugoročnu poziciju i bez obzira na aktivnosti njezinih konkurenata;
- Pogodna pozicija: Kompanija posjeduje određenu iskoristivu snagu, te bolju priliku od prosječne, kako bi poboljšala svoju poziciju;
- Održiva pozicija: Kompanija djeluje na dovoljno zadovoljavajućem nivou kako bi zagarantovala svoj kontinuitet poslovanja, ali posluje pod pritiskom dominantnije firme, te ima manju od prosječne šanse kako bi poboljšala svoju poziciju;
- Slaba pozicija: Kompanija nezadovoljavajuće posluje, ali ipak postoji određena šansa za poboljšanjem. Kompanija se mora promijeniti ili jednostavno izaći sa tržišta;
- Nesposobna za poslovanje: Ovakva kompanija ima nezadovoljavajuće karakteristike poslovanja, te ujedno nema nikakve šanse za poboljšanjem.

I drugi su imali određene pristupe u kreiranju strategija tako "Dej" razlikuje 4 tipa upravljačkih strategija:

- Strategije koje su usmjerene na povećanje sveukupne prodaje (penetracija tržišta, ulazak na neka nova tržišta, razvoj proizvoda);
- Strategije koje su usmjerene na povećanje profitabilnosti (povećanje cijena, snižavanje troškova na svim razinama,

reduciranje investiranja, bolja iskorišćenost kapaciteta, racionalizacija proizvodnih linija i sl.);

- Strategija "žetve" ili napuštanja pojedinih poslovnih aktivnosti (preusmjerenje na profitabilnije proizvodne procese);
- Strategija zaokreta. (www.link-elearning.com)

Dok Porter je dao prijedlog strategija unutar jedne kompanije pod nazivom generičke strategije. Njegova ideja je bila vrlo jasna: da bi konkurisale uspješno, kompanije moraju izabrati jednu od generičkih strategija i provoditi je kontinuirano. Tri osnovne generičke strategije, prema Porteru, su:

- strategija diferenciranja,
- strategija troškovnog vođstva,
- strategija fokusiranja. (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 204)

Daljnji uvid u područje konkurentnosti možemo steći klasifikacijom kompanija prema ulogama koje one igraju na ciljnom tržištu: uloga lidera, izazivača, sljedbenika ili tamponera. U ovom radu ćemo se pozabaviti upravo ovim konkurentnim strategijama.

4 Strategije tržišnog lidera

"Tržišni lider mora pravovremeno učiniti svoj proizvod prevladavajućim kako to ne bi učinila konkurencija." Peter Drucker.

"U većini industrija postoji jedna kompanija koja se uopšteno priznaje kao vođa. Ona obično ima najveći tržišni udio i, na osnovu svoje cijene, oglašavanja, intenziteta distribucije, pokrivenosti, tehnološkog napretka i stope novih proizvoda, određuje prirodu, tempo i osnove takmičenja." (Wilson / Gilligan, 2005:427) „Tržišni vođa je u stvari kompanija sa najvećim udjelom u određenoj djelatnosti, obično vodi ostale kompanije u vezi promjene cijena, uvođenja novih proizvoda, distribucijske pokrivenosti i troškova za propagandu." (Kotler, et al., 2006: 505)

Obično navodi ostale kompanije na promjenu njihovih cijena, uvođenje novih proizvoda, na distribucijsku pokrivenost, te intenzitet promocije. "Strategija lidera oslanja se na proaktivni pristup, unaprjeđenje efektivnosti i razvoj novih proizvoda i procesa." (Arsić et al., 2011: 283)

Tržišni lideri su kompanije koje kontinuirano povećavaju svoju konkurentnost koristeći se istraživanjem poslovnih podataka kako bi uočili trendove, te pažljivo kontrolišu poslovne pokazatelje - i pri tome im izvještaji nisu dovoljni.

„Tržišni lideri često primjenjuju strategije koje su usmjerene na traganje za novim korisnicima određenog proizvoda, novim mogućnostima upotrebe tih proizvoda i slično. Radeći na ovaj način tržišni lideri pridonose povećanju veličine ukupnog tržišta, što se pozitivno odražava na sve sudionike na tržištu (tj. konkurente).“ (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 210)

Ponekad kompanija, da bi bila lider, postavlja strategiju inovacijskog lidera, te se oslanja na poluradikalne inovacije. "Kompanija investira u promjene tehnologije i poslovnog modela s ciljem da bude ispred konkurenata na temelju radikalne inovacije. Ovaj tip strategije je tipičan za kompanije visoke tehnologije koje prvi put počinju sa radom. Kompanija koja se opredijeli za proaktivnu strategiju je inovacijski lider i bavi se predviđanjem i anticipiranjem promjena u okruženju, kako bi ih iskoristila za svoje pozicioniranje na tržištu." (Arsić et al., 2011: 282)

"Kako bi ostali ili postali tržišni lideri, najveće kompanije ne mogu dopustiti samo praćenje tehnoloških trendova. Sve jača konkurencija i pritisak tržišnih izazivača i sljedbenika tjera lidere na stalne inovacije u tehničko-tehnološkom segmentu poslovanja." (Dujak, 2006: 94)

Pozicija lidera konkurentima predstavlja svojevrsnu orijentacijsku tačku, tačnije kompaniju koju je potrebno ili izazvati, imitirati, ili pak, izbjegavati. Ako dominantna kompanija ne uživa zakonski utemeljen monopol, tada njezino postojanje uopšte nije jednostavno. Mora konstantno biti budna, stoga što ostale kompanije izazivaju njezinu snagu ili pokušavaju iskoristiti njezine slabosti.

Istraživanja pokazuju da tehnologija i inovacije nisu dovoljne da kompanija zadrži lidersku poziciju na temelju pionirskog uvođenja novog proizvoda ukoliko nisu zastupljeni i drugi faktori (resursi, menadžment, strategija, istraživanje i razvoj i dr.). (Arsić et al., 2011: 283)

Strategija čuvanja liderske pozicije može se sastojati u sljedećem (Bagarić, 2010: 32):

- Investiranje u istraživanje i razvoj radi nastavka razvoja nove tehnologije;
- Oslanjanje na razvoj nove tehnologije unutar kompanije;
- Dogradnja svojih tehnoloških resursa;
- Formiranje radnih timova sa najvišim tehničkim umijećem;
- Snažno širenje nove tehnologije;
- Sprečavanje konkurencije koja želi ući u tu tehnologiju.

Dominantne kompanije žele ostati brojem jedan. Takav pristup zahtijeva aktivnost na tri fronta. Prvo, kompanija mora pronaći načine kako povećati ukupnu potražnju tržišta. Drugo, kompanija mora odbraniti svoj postojeći udio na tržištu kroz dobre defenzivne i ofenzivne aktivnosti. Treće, kompanija može pokušati povećati svoj udio na tržištu, čak ako i veličina tržišta ostane nepromijenjena.

Prvo tržišni lider treba:

- tražiti nove saradnike,
- nove načine korišćenja,
- učestalija korišćenja svojih proizvoda.

"Kompanija lider može potražiti nove korisnike u tri skupine: među onima koji bi mogli koristiti proizvod, ali ga ne koriste (strategije prodiranja na tržište), među onima koji ga nikada nisu koristili (strategija novog tržišnog segmenta), ili među onima koji žive drugdje (strategija geografskog širenja)." (Kotler / Keller, 2008:350)

"Do novih kupaca kompanija može najlakše doći preuzimanjem vođstva u pogledu kvalitete proizvoda ili usluge koju pruža u odnosu na ostale konkurente. Ponuda vrijednosti kupcu, je ponuda superiornog proizvoda iza kojeg stoji odličan servis." (www.malabo-crm.blogspot.com)

Međutim, novija shvatanja u izvođenju marketing strategija kažu da kompanije sada svoj naglasak sa novih kupaca prebacuju na zadržavanje postojećih kupaca, jer je sada u globalnom društvu teško naći nove kupce. Naravno, za to je potrebno pružiti bolje uslove, kvalitetu, veće zadovoljstvo, itd.. Shodno tome postojeći kupci će biti zadovoljni proizvodima kompanije, postaće besplatni promoteri kompanije lidera i tako će doći do novih kupaca, na indirektan način.

"Marketinški stručnjak može proširiti tržište otkrivanjem i promovisanjem novih primjena određenog proizvoda." (Kotler, et.al.,

2006:507) Tako se u praksi nalaze mnogi primjeri kako se to postiže. Jedan od tih primjera je "privikavanje potrošača na konzumiranje sladoleda i zimi, predstavlja takođe proširenje tržišta uvažavajući sezonost posmatranog proizvoda." (Grbac / Meler, 2007: 60) Na taj način se postiže povećana upotreba proizvoda i time se učvršćuje položaj lidera na tržištu.

Treći način kako da se poveća prodaja proizvoda je uvjeriti ljude da proizvod češće koriste ili da ga više koriste u nekoj prilici. Jedan od primjera je kompanija *Michelin Tyre Company* koja je ocjenjivala restorane u Francuskoj, te su izvještavali građanstvo da na jugu postoje mnogi restorani koji su među najboljima. nalaze na jugu. Time su ohrabivali vlasnike automobila da više putuju što rezultira većom potrošnjom guma na automobilima.

Kompanija brani svoj položaj na tržištu kroz tipičnu skupinu strategija koju kompanije s velikim tržišnim udjelom koriste pri zaštiti osvojenog tržišnog udjela, te poduzimaju akcije protiv najopasnijih protivnika.

"Pri širenju svog ukupnog tržišta, dominantna kompanija mora neprestano štititi svoje postojeće poslovanje. Predvodnik nalikuje na velikog slona kojega napada roj osa." (Kotler / Keller, 2008: 352)

Ovu vrstu strategija primjenjuju inovativne kompanije koje se nalaze u poziciji da moraju zaštititi svoje osvojeno učešće od napada konkurencije. Tipične defanzivne strategije baziraju se na: (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 211)

- inovaciji i tehnološkoj prednosti kojima je cilj da obeshrabre konkurente,
- konsolidovanju na tržištu kroz intenzivnu distribuciju i politiku punih linija kako bi pokrili sve tržišne segmente,
- direktnoj konfrontaciji - odnosno izravnom konfliktu kroz rat cijenama ili oglašivačku kampanju.

Da bi zadržale svoje mjesto lidera na tržištu, kompanije se koriste sljedećim načinima odbrane u odnosu na konkurente:

- odbrana pozicije,
- bočna odbrana,
- preventivna odbrana,
- odbrana protunapadom,
- pokretna odbrana,
- odbrana sažimanjem.

Kod odbrane pozicije, svoj položaj na tržištu kompanija prvenstveno treba ukloniti ili umanjiti nedostatke koji otvaraju mogućnost konkurentima. Zatim nastojati da drži svoje troškove niskim i svoje cijene skladno vrijednosti koju kupac poklanja nekoj marki. Trebao bi vođu koji "ispunjava rupe", odnosno da se orijentiše i na one tržišne niše gdje bi se mogao pojaviti konkurent. Međutim, kao što je već poznato, najbolja odbrana je napad. Shodno tome potrebna je stalna inovativnost kod lidera čime se sprečava da je ugrozi konkurencija.

Prilikom zaštite svoga položaja tržišni lider bi trebao pripaziti na svoje slabije bočne strane koje predstavljaju šansu za konkurente, jer bi konkurenti mogli lansirati isti proizvod pristupačnije cijene. Prilikom korišćenja bočne odbrane lider odgovara konkurentima snižavanjem cijene i lansiranjem poboljšanog modela proizvoda. Na taj način odgovara konkurentima, te pokušava zaštititi svoje bočne pozicije.

Preventivna odbrana se radi i prije nego što kompanija lidera napadne konkurencija. Ovdje vrijedi parola - bolje spriječiti nego liječiti. Poduzimaju se akcije da bi se obeshrabrili konkurenti koji pokušavaju izvršiti napad na kompaniju.

I pored primjene određenih odbrana lider će biti prisiljen odgovoriti napadom tj. da koristi odbranu protunapadom. Korišćenjem ove odbrane nekada prethodi da pojedine kompanije pričekaju prije samog sučeljavanja s konkurentima. Čekanjem kompanija može shvatiti napad konkurenta, pronaći slabosti u tome napadu, te odgovoriti protunapadom i na taj način se zaštititi.

"Pri pokretnoj odbrani kompanija je proaktivna i agresivno brani svoju trenutnu tržišnu poziciju. Tržišni se vođa širi na nova tržišta koja mogu poslužiti kao buduće baze odbrane i napada. Pomoću širenja tržišta kompanija prebacuje svoj fokus, a sadašnji proizvod na širu naglašenu potrebu potrošača." (Kotler, et al., 2006: 514)

Korišćenjem odbrane sažimanja, kompanija se povlači s određenih tržišta ili proizvoda za koje su uvidjeli da se više ne mogu braniti na tim područjima. Time se kompanije odriču slabijih područja i koncentrišu svoja sredstva na snažnija područja. Na taj način on se povlači na onim područjima koje ne može braniti i prepušta ih konkurentima. Problem kod ovakve odbrane je da se konkurentima pruža više mogućnosti, te je moguće da oni izgrade predominantnu poziciju čime na izravan način ugrožavaju poziciju kompanije lidera.

Zbog toga posebno treba paziti koji dio napustiti tj. za koji dio primijeniti ovu odbranu sažimanja.

Tržišni lideri mogu poboljšati profitabilnost povećanjem svojeg tržišnog udjela. Međutim, kompanije ne smiju misliti da će im pridobijanje većeg tržišnog udjela koje opslužuju, automatski poboljšati njihovu profitabilnost. Mnogo toga zavisi od njihove strategije postizanja većeg tržišnog udjela.

Kao jedan od načina za odbranu trenutne pozicije tržišnog lidera moguće je primijeniti strategiju "patentiranja". Nakon odluke suda u korist *Apple* protiv *Samsung-a* radi korišćenja njihovih patenata u pametnim mobitelima u iznosu od milijardu dolara, ovo se počinje izdvajati kao jedna od mogućnosti zadržavanja vodeće pozicije. Kompanije će sada sve što su one izmislile patentirati, te ukoliko im je položaj ugrožen pokrenuti sudski spor da bi zadržale taj položaj.

Pošto su inovacije najvažniji resurs koji lider pred sobom ima potrebno je naglasiti koje sve prednosti, a koje nedostatke prilikom primjene inovacija ima tržišni lider. (Bagarić, 2010: 31-32)

Prednosti tržišnog lidera su:

- prepoznatljivo ime,
- bolja tržišna pozicija,
- prilika da definiše industrijski standard,
- polazna pozicija na krivi učenja,
- zaštitne barijere,
- visoki profit,
- usporeno prebacivanje korisnika,
- prednost u potpori okruženja.

Nedostaci primjene inovacija kod tržišnih lidera su:

- veliki početni troškovi,
- veliki troškovi unaprjeđenja tehnologija,
- mogućnost pogrešne investicije,
- tržišna neizvjesnost,
- lider je uvijek na meti konkurencije.

Iako kompanija ulaže u investicije i ima superiornije proizvode, ona može izgubiti. Iako je imala bolji proizvod, kompanija *Sony* je razvila Beta-Max standard za video ali je bio poražen zato što su druge kompanije podržale konkurentski standard kompanije

Matsushita-in VHS kao standard, pa je tako, iako je imao bolji proizvod *Sony* poražen. Podučeni tim iskustvom *Sony* je poslije razvio standard Blue-Ray koji je nasljednik DVD standarda ali je za razliku od Beta-Max standarda *Sony* uključio više kompanija u ovaj standard, te tako pobijedio konkurenciju okupljenu oko HD-DVD formata.

Postoje i brojni drugi primjeri gdje su konkurenti imali bolje inovacije od lidera ali je na kraju lider preuzeo tu tehnologiju i porazio konkurenta. Tako npr. RC Cola je prva uvela diet kolu, kolu u konzervi i još mnogo toga. Coca Cola i Pepsi Cola su odmah krenuli za njom i pretekli je.

Iz svega ovoga rečenog može se donijeti zaključak da biti lider ima mnoge prednosti i nedostatke, ali na kraju ipak neka kompanija mora biti lider, a druge sljedbenici odnosno izazivači.

Na kraju je potrebno reći na šta bi trebali paziti tržišni lideri u sadašnje vrijeme:

- Štedljivost, kao novi trend života ali i kao nova sintagma ukupnog poslovanja kompanije;
- Ugađanje kupcima-proširiti i poboljšati odnose s kupcima;
- Zeleno ponašanje-smanjenje zagađenja, bolji odnos do društvene zajednice.

5 Strategije tržišnih izazivača

Kompanije koje se nalaze na drugom, trećem ili pak nekom nižem mjestu u industrijskoj grani često se nazivaju kompanijama u usponu ili kompanijama što kroče utrim putem. Neke kompanije su dosta velike u svojim vlastitim područjima. Ove kompanije u usponu mogu djelovati na dva načina. Mogu napasti lidera i ostale konkurente u agresivnoj borbi za proširenjem svog tržišnog udjela (tržišni izazivači), ili mogu saradivati i raditi bez rizika (tržišni sljedbenici).

Tržišni izazivač je drugoplasirana kompanija koja se teško bori povećati svoj tržišni udio. To može postići da se odluči na agresivnost i da napada druge kompanije, uključujući i tržišnog lidera. Pri tome je normalno da će provesti ofanzivne taktike. (West et al. 2010: 132)

Svoj cilj tržišni izazivači mogu postići (Wilson / Gilligan, 2005: 447):

- napadom tržišnih lidera,
- napadom na kompanije iste veličine kojima posao "ne ide" dobro ili im nedostaju izvori finansiranja,

- napadom na male lokalne ili regionalne kompanije.

Postoji mnogo slučajeva tržišnih izazivača koji su pridobili položaje tržišnog lidera ili čak izbacili određenog lidera sa tržišta. Izazivači određuju visoke aspiracije i usklađuju svoja manja sredstva, dok tržišni lider vodi svoje poslovanje kako je to uobičajeno.

Pošto su jasno utvrdili protivnike i ciljeve, koje su opcije dostupne u napadanju neprijatelja? Možemo napredovati zamišljajući protivnika kako zauzima određeni teritorij tržišta. Razlikujemo pet strategija napada:

- frontalni napad,
- bočni napad,
- obuhvatni napad,
- zaobilazni napad,
- gerilski napad.

Frontalni napad se sastoji od napada na suprotnu kompaniju izravno, pomoću svojih oružja, i bez pokušaja da koriste slabu tačku protivnika. "Alternativa pravom frontalnom napadu može biti i modificirani frontalni napad, koji najčešće uključuje snižavanje cijena u odnosu na konkurente. Ova strategija podrazumijeva praćenje, odnosno izjednačavanje sa konkurencijom na polju svih performansi i elemenata proizvoda, a onda prodaju istih proizvoda po nižim cijenama. Drugi oblik je snažno investiranje u snižavanje troškova i napad konkurenata nižim cijenama."(Babić-Hodović/Šestić-Serdarević, 2006:216)

„Bočni napad je alternativa skupog i rizičnog frontalnog napada, izazivač može usredotočiti svoju snagu protiv konkurencije na njihove slabe bokove ili na praznine u tržišnoj pokrivenošću.“ (West et al. 2010: 135) „Tako se izazivač usmjerava na region ili na distributivnu mrežu (dio) na kome lider nije osigurao odgovarajuću pokrivenost ili na tržišni segment na kome proizvod nije u dovoljnoj mjeri prilagođen zahtjevima kupaca.“(Babić-Hodović/Šestić-Serdarević, 2006:216) Bočni napadi imaju smisla ako kompanija izazivač posjeduje manje resursa od konkurenta.

Obuhvatni napad uključuje frontalni i bočni napad. Izazivač okružuje lidera napadajući mu proizvod ili tržište ili obje. "Obuhvatna strategija je djelotvorna kada izazivač ima superiornije resurse i kada

vjeruje da može brzo slomiti protivničku prevlast na tržištu." (Kotler, et al, 2006: 518)

Zaobilazni napad: izazivač odlučuje promijeniti pravila igre. On bi pri tome mogao promijeniti proizvod, preseliti se u nova geografska tržišta, ili uključiti nove tehnologije kako bi se zamijenili postojeći proizvodi. "To suštinski znači diverzificiranje u nepovezane proizvode, nova geografska tržišta ili nove tehnologije da bi se dopunili postojeći proizvodi."(Babić-Hodović/Šestić-Serdarević, 2006:216) "Tehnološki iskorak je zaobilazna strategija koja je uvažena među proizvođačima uređaja visoke tehnologije. Izazivač ulaže u istraživanje i strpljivo razvija novu generaciju uređaja kako bi napadom premjestio bojišnicu na vlastiti teritorij, na kojem ima prednost."(Kotler / Keller, 2008: 357)

Gerilski napad je peta taktika koja u mnogo čemu najbolje odgovara manjim kompanijama sa relativno ograničenim resursima. Gerilski napad uključuje sve slučajeve kada nejak napadač, nejakim snagama izvodi male, povremene i iznenadne napade, na puno različitih područja oponenta sa ciljem stalnog uznemirivanja i demoraliziranja oponenta i eventualnog zauzimanja stalnog uporišta.

Osim što tržišni izazivač može koristiti ove napade isto tako i tržišni lider može ih koristiti da bi ojačao svoju poziciju na tržištu, jer je napad ustvari i najbolja odbrana.

Prije početka samog napada ključni faktor za izazivača je ocjena spremnosti dominantne kompanije i njene sposobnosti da reaguje i da se brani. Prema Porteru ova se procjena odvija na bazi tri osnovna kriterija (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 216-217):

Osjetljivost (vulnerability): na koje strateške i upravljačke poteze makro-ekonomske ili industrijske događaje će konkurenti biti najosjetljiviji?

Izazov: koji potezi ili događaji će izazvati osvetu konkurenata, čak i onda kad će ta osveta konkurente koštati jako puno i kad će donijeti samo marginalne finansijske dobitke?

Efektivnost odmazde (osvete) kao posljedica uspjeha reakcije konkurenata što onda implicira negativne posljedice za kompaniju izazivača.

Naravno da bi idealna situacija bila primijeniti strategiju na koju konkurent neće moći odgovoriti ili zbog aktuelnog stanja i situacije ili zbog ranije utvrđenih ciljeva.

Strategija pet napada je vrlo široka. Izazivač mora zajednički ujediniti ukupnu strategiju koja će se sastojati od nekoliko specifičnih strategija. Tržišni izazivači mogu odabrati između nekoliko specifičnih strategija napada: (Wilson / Gilligan, 2005: 453-454)

- strategija diskontne cijene,
- strategija jeftinijih proizvoda,
- strategija prestižnih proizvoda,
- strategija proliferacije proizvoda,
- strategija inovacije proizvoda,
- strategija poboljšane usluge,
- strategija inovacije u distribuciji,
- strategija smanjivanja troškova proizvodnje,
- intenzivna propagandna promocija.

Od svih navedenih napada najbolji je frontalan napad jer su svi drugi napadi manje bolni za lidera budući da napadaju njegove slabosti, čime mogu preuzeti samo jedan dio njegovih potrošača. Nakon ovakvih napada lider se brzo oporavlja i vraća svoju vodeću poziciju na tržištu. Koristeći frontalni napad, lider ima manju mogućnost brzog oporavka, što napadaču daje priliku da učvrsti svoj novi položaj, te se pozicionira u svijesti potrošača. Sva veća i poznatija preduzeća, prilikom napada na tržišnog lidera koriste upravo strategiju napada. Jedino sa frontalnim napadom može se preuzeti pozicija tržišnog lidera.

6 Strategije tržišnih sljedbenika

Kao alternativa tržišnog izazivača, mnoge kompanije su usvojile daleko manji proaktivan stav jednostavno prateći šta će drugi učiniti tj. koristeći strategiju tržišnih sljedbenika. Tako je Levitt rekao "da strategija imitacije proizvoda može biti jednako profitabilna kao i inovacija proizvoda." (Wilson / Gilligan, 2005: 461)

"Radi se o kompanijama koje, umjesto napada na lidere, ili neke od konkurencije, radije biraju strategiju praćenja tržišnog lidera i slijeđenja njegove strategije i odluka. U tom kontekstu kompanije prihvataju opredjeljenje zadržavanja postojećeg stanja i postojećih odnosa. Ovakav izbor najčešće je uslovljen prirodom tržišta na kojem se djeluje." (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 217)

"Strategija sljedbenika je strategija za koju se kompanije odlučuju u slučajevima kada je konkurentsko okruženje veoma neizvjesno ili postoje visoka interna ograničenja. Ova strategija se oslanja na više inkrementalnih inovacija i ima za cilj da se kompanija održi u postojećem okruženju, napredujući postupno uz mali rizik." (Arsić et al., 2011: 283)

Mnoge kompanije u usponu, odnosno sljedbenici preferiraju radije slijediti nego izazivati tržišnog lidera. Ali lideri nikada ne prihvataju odvlačenje svojih potrošača tako lako. Iako kompanije u usponu nude primamljive niske cijene, poboljšane usluge, ili dodatne osobine proizvoda, lider može brzo tome odgovoriti kako bi ublažio napad.

"Sljedbenik može imati i mnoge prednosti. Tržišni vođa često podnosi velike troškove razvoja novih proizvoda i tržišta, proširenja svojih distribucijskih kanala i informisanje i educiranje tržišta. Nagrada za sav rad i rizik je najčešće tržišno vođstvo. S druge strane, tržišni sljedbenik može mnogo naučiti iz iskustva tržišnog vođe, te kopirati ili poboljšati vođine proizvode i marketinške programe, obično s mnogo manje ulaganja. Iako sljedbenik vjerovatno neće preuzeti mjesto vođe, može često biti jednako profitabilan." (Kotler, et al., 2006: 520)

„Činjenica da se radi o kompanijama koje imaju skroman tržišni udio nikako ne znači da one nemaju definisanu strategiju svog tržišnog nastupa. Naprotiv, svjesne svojih slabosti koje proizlaze iz veličine, ove kompanije su vrlo često jako kreativne u izboru drugih osnova za kreiranje strategije. Istraživanja uspjeha malih kompanija, odnosno kompanija s malim tržišnim udjelom pokazuju da se često radi o kompanijama sa visokim performansama i niskim tržišnim učešćem.“ (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 217-218)

Zbog toga tržišni sljedbenik mora znati ne samo kako zadržati sadašnje potrošače, već i kako osvojiti zadovoljavajući dio novih potrošača. Svaki sljedbenik pokušava postići izrazite prednosti na svom ciljnom tržištu - lokaciju, uslugu, finansiranje. Pošto je sljedbenik nerijetko predmet napada izazivača, on mora zadržati niske troškove proizvodnje, a visoku kvalitetu proizvoda i usluga. Takođe mora ulaziti na nova tržišta kada se otvore.

"Sljedbenik je primarna meta napada izazivača. Stoga tržišni sljedbenik treba održati svoje troškove proizvodnje niskim, a kvalitetu svojih proizvoda i usluga visokim. Takođe mora ući na nova tržišta

kada se ona pojave. Biti sljedbenik obično nije isto kao i biti pasivan ili kopija lidera. Sljedbenik mora definisati put rasta, ali ne onaj koji će izazvati osvetoljubivost konkurencije." (Kotler, et al., 2006: 520)

Za strategiju sljedbenika (reaktivnu strategiju) odlučuju se kompanije koje prihvataju ulogu inovacijskog pratioca, tj. odgovaraju na zahtjeve i potrebe kupaca i aktivnosti konkurencije. Ova strategija obuhvata: (Arsić i dr., 2011:283)

- Responzivnu strategiju - kompanija direktno reaguje na zahtjeve kupaca za inovacijom;
- Imitativnu strategiju - kompanija nema vlastitih istraživanja, ostvaruje inovaciju tako što nakon uvođenja novog proizvoda od konkurencije nastoji da imitira: licencirana proizvodnja, niska cijena proizvodnje, usmjerenost na lokalna tržišta;
- Drugi bolji - kompanija ostvaruje inovaciju tako što nakon uvođenja novog proizvoda od strane konkurencije, nastoji proizvod modificirati i unaprijediti;
- Defanzivnu strategiju – kompanija razvija inovaciju tako što nakon inovacije proizvoda od strane konkurencije vrši modifikaciju i usavršavanje svog postojećeg proizvoda i na taj način nastoji da spriječi negativan uticaj uvođenja novog proizvoda konkurencije na tržište.

Osnovne odrednice njihovih strategija su (Babić-Hodović / Šestić-Serdarević, 2006: 218):

- Kreativno tržišno segmentiranje - da bi bile uspješne kompanije s malim tržišnim udjelom moraju konkurisati na ograničenom broju segmenata na kojima će njihove snage biti najviše cijenjene i gdje će postojati najmanja vjerovatnoća da će veliki konkurenti odlučiti da se takmiče za učestvovanje.
- Djelotvorno korišćenje istraživanja i razvoja – s obzirom da male kompanije ne mogu konkurisati velikim u sferi fundamentalnih istraživanja, svoje napore na istraživanju i razvoju one usmjeravaju uglavnom na proces unaprjeđenja ka sniženju troškova.
- Razmišljanje „na malo“ - uspješne kompanije s malim tržišnim udjelom opredijelile su se da nastave poslovati „na malo“. Većina njih naglašava profite umjesto rasta prodaje ili tržišnog udjela i specijalizaciju u odnosu na diverzifikaciju.

- Sveprisutni rukovodioci - osnovna karakteristika ovih kompanija je presudan uticaj njihovih rukovodilaca i njihova sposobnost vođenja i motivacije zaposlenih.

Prednosti sljedbenika u odnosu na lidera su (Bagarić, 2010: 32):

- Nisu posvećeni nijednom posebnom projektu, procesu ili tehnologiji;
- Ne suočavaju se s tehnološkim rizikom, njega je prihvatio lider;
- Imaju šansu da istraže liderov proizvod i napadnu ga u njegovim najslabijim tačkama;
- Imaju daleko manje početne investicije za istraživanje i razvoj, pa mogu prebaciti sredstva na eksperimentisanje i poboljšavanje postojećih proizvoda.

Glavni nedostatak tržišnog sljedbenika je taj što oni nisu tržišni lideri i ne uzimaju onaj dio tržišnog kolača kako to rade čelnici. Oponašanje nije uvijek lagan put ka uspjehu.

7 Strategije tržišnih tamponera

Alternativa u sljedbeništvo na velikom tržištu je vodstvo na malom tržištu, ili "niši". Tržišna niša je poslovna prilika, odnosno provjerena poslovna ideja koju je moguće realizovati i ostvariti prihod. Poslova prilika je pogodan splet okolnosti koji stvara potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslovnom idejom.

Manje kompanije obično izbjegavaju konkurisati velikim kompanijama, te se usmjeravaju na mala tržišta koja predstavljaju neznatan ili gotovo nikakav interes velikim kompanijama. Ova strategija podrazumijeva ponudu proizvoda i usluga na tržištima koja nisu pokrivena proizvodima ili uslugama uz posebne politike kvalitete i cijena.

Da bi tržišna niša bila profitabilna i održiva potrebno je da: (Babić-Hodović, Šestić-Serdarević, 2006:218)

- osigurava dovoljan profitni potencijal,
- ima potencijal za rast,
- nije atraktivna za suparnike,
- tržište korespondira za specifičnim kompetencijama kompanija,

- postoje održive ulazne barijere.

Njegovanje "niše" samo je jedan od aspekata uspjeha. Čak i velike kompanije sve više osnivaju poslovne jedinice, ili kompanije koje opslužuju niše. Osnovna misao je da kompanije s niskim udjelom u ukupnom tržištu mogu postati visokoprofitabilne kroz mudro upravljanje nišom.

Ostali faktori koji pridonose uspjehu kompanije tamponera podrazumijevaju ponudu visoke vrijednosti, određivanje visoke cijene, postizanje nižih troškova proizvodnje, te oblikovanje snažne korporacijske kulture i vizije.

Razlozi zbog čega su tržišne niše profitabilne jeste da kompanija dobro upoznaje potrošača, pa i njihove potrebe može zadovoljiti bolje od konkurenata koji ponekad svrate. "Kompanije koje zauzmu nišu postižu visoku maržu, dok one koje zauzmu masovno tržište postižu velike količine." (Kotler, Keller, 2008: 362)

Tamponeri imaju tri zadatka: kreiranje niša, proširivanje niša, te zaštitu niša. Kompanija bi trebala "ostati kod strategije niša", ali ne obavezno kod određene niše. Stoga je prednost višestruko popunjavanje slobodnih tržišnih niša pred jednostranim popunjavanjem slobodnih tržišnih niša. Razvijajući snagu u dvije ili više "niša" kompanija povećava svoje šanse za opstankom.

Ključna ideja tržišnih niša je specijalizacija, pa postoji nekoliko specijalističkih uloga koje su otvorene tržišnim tamponeru (Kotler, et.al., 2006: 523-524):

- specijalist za krajnju upotrebu,
- specijalist za vertikalnu razinu,
- specijalist za veličinu kupca,
- specijalist za određene potrošače,
- specijalist za zemljopisno područje,
- specijalist za proizvod ili karakteristiku proizvoda,
- specijalist za kvalitetu-cijenu,
- specijalist za usluge.

Glavni rizik spomenute strategije je da niša koju kompanija održava može "isušiti" ili biti napadnuta. Zbog toga kompanija ne bi trebala ostati u jednoj niši već je neophodno stvoriti nove niše i tako uzvratiti na moguće napade. Isto tako opsluživanje više niša za kompaniju znači veću vjerovatnost za preživljavanje na tržištu.

8 Zaključak

Kompanije danas djeluju u dinamičnim i promjenjivim tržišnim uslovima što zahtijeva primjereno strateško upravljanje i praćenje faktora iz okruženja.

Menadžeri trebaju na vrijeme uočiti prilike i opasnosti na tržištu i stalno ocjenjivati važnost temeljnih uticaja konkurencije: konkurentsku snagu kupaca, konkurentsku snagu dobavljača, opasnost pojave novih konkurenata, opasnost pojave zamjenskih proizvoda i takmičenje tradicionalnih tržišnih rivala.

Marketing strategije uveliko ovisi o tome da li je kompanija tržišni lider, izazivač, sljedbenik ili tamponer.

Svaka kompanija teži da postane tržišni lider. Ali ne može svaka kompanija to postati. Zbog toga je tržišni lider uvijek na udaru bilo direktno od tržišnog izazivača, bili indirektno preko tržišnih sljedbenika ili tamponera. Iako ne primjenjuju direktne napade kao tržišni izazivači, tržišni sljedbenici odnosno tamponeri pokušavaju da povećaju svoj tržišni udio na račun tržišnog lidera. Čak ti indirektni napadi predstavljaju najveće probleme za tržišne lidere jer se oni čuvaju od napada tržišnog izazivača kao najvećeg konkurenta dok zanemaruju sljedbenike ili tamponere.

Da bi se odbranili od tih napada tržišni lideri primjenjuju određene odbrane ali najbolja odbrana je u stvari napad. Zbog toga i tržišni lideri napadaju druge konkurente da bi zadržale svoju poziciju lidera. Najbolji alat za zadržavanje pozicije lidera jeste inovacija i stalna inoviranost kako proizvoda tako i pratećih usluga.

Kako se brane od ovih napada najbolje govori i to da kompanije lideri kreiraju vlastita mala preduzeća koja će opsluživati tržišne niše. Najveća prijetnja i jednini način na koji tržišni izazivači mogu preoteti poziciju tržišnog lidera je frontalni napad.

Upravo navedene konkurentne strategije trebaju biti temelj za određivanja tržišne pozicije, te poduzimanju određenih taktika kako bi se ta pozicija poboljšala.

9 Literatura

Arsić Lj., Cvetković K., Mušikić S.: „Sinergija inovativne i poslovne strategije preduzeća“, *Majska konferencija o strategijskom menadžmentu*, (2011) 279-287.

Babić-Hodović V., Šestić-Serdarević M., „Marketing menadžment praktikum“, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2006.

Bagarić I., „Menadžment informacionih tehnologija“, Beograd: Univerzitet Singindunum, 2010.

Dujak, D., „RFID-tehnologija u logistici – s posebnim osvrtom na upotrebu u maloprodaji“, *VII. znanstveni kolokvij Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu* – Knjiga II., Ekonomski fakultet u Osijeku (2006) 93–108.

Grbac B., Meler M., „Realizacija poslovne ideje – Od ideje do proizvoda/usluga“, Zagreb: ZT Zagraf, 2007.

Kotler P., „Upravljanje marketingom“, Zagreb: Mate, 2004.

Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., „Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje“, Zagreb: Mate, 2006.

Kotler P., Keller K.L., „Upravljanjem marketinga, dvanesto izdanje“, Zagreb: Mate; 2008.

Subhash C.J., „Marketing Planning and Strategy, 6th edition“, Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing; 1999.

West D., Ford J. i Ibrahim E., *Strategic Marketing Creating Competitive Advantage*, 2 Edition, Oxford: University Press, 2010.

Wilson R.M.S., Gilligan C., „Strategic Marketing Management, Planning, implementation and control, 3 edition“, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, 2005.

Savjetnik.ba, Marketign strategija, 2012.,

<http://savjetnik.ba/kutak-za-klijente/poslovne-zanimljivosti/243-marketing-strategija.html> (Posljednji pristup decembar, 22., 2012.)

Poslovni forum, Poduzetništvo i inovacija, 2013.,

www.poslovniforum.hr/about02/un-42.asp (Posljednji pristup Januar 3., 2013.)

MalaBo about CRM, 3 Faze životnog ciklusa potrošača, 2013.,

www.malabo-crm.blogspot.com (Posljednji pristup Januar 4., 2013.)

Portal Alfa, Grković M., Izbor strategije je ključan za velika postignuća, 2013.,

http://portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=2582&Itemid=127 (Posljednji pristup, Januar 10., 2012.)

Link – eLearning.com, Subotić N., Vrste marketing strategija, 2012.,

http://www.link-elearning.com/lekcija-Vrste-marketing-strategija-i-ciljeva_7976 (Posljednji pristup Decembar, 20., 2012.)