

UDK 005:339.13

*Pregledni naučni rad*

## IZMEĐU POTROŠAČA I KONKURENCIJE -TRAŽENJE PUTA PREMA KONKURENTSKOJ PREDNOSTI

HARIZ MURTOVIĆ\*, RIFAT KLOPIĆ\*\*

### BETWEEN CUSTOMERS AND COMPETITION – SEARCHING FOR THE ROAD TO COMPETITIVE ADVANTAGE

**Abstract:** *There are several concepts and components of market orientation used for expressing various ideas and companies' approaches in their relations towards the market. The views of the world's leading marketers and other renowned experts in the field of market business, the companies that are truly market oriented have the best chances for building competitiveness and competitive advantages. This orientation includes balanced understanding and the focus of company's attention and set of activities on customers and competition. In the strategic triangle including companies, customers and competitors (3Cs), companies try to overpower their competitors by creating more superior value for customers. In order to become more successful creators of value, in practice companies very often successfully implement various concepts of market orientation. In accordance to the desired positioning on the market, they strive to develop organizational abilities and competitive advantages which will serve as the basis for the preferred positioning.*

**Key words:** *market orientation, competitive advantage*

**Sažetak:** *Postoji nekoliko koncepcija i komponenti tržišne orijentacije kojima se mogu izraziti različite ideje i pristupi kompanija u odnosu prema tržištu. Prema stajalištima vodećih svjetskih marketara i drugih priznatih stručnjaka iz oblasti tržišnog poslovanja, najviše šansi za izgradnju konkurentnosti i konkurentskih prednosti imaju preduzeća koja su istinski tržišno orijentisana. Ova orijentacija podrazumijeva uravnoteženo razumijevanje i usmjerenost pažnje i niza aktivnosti*

---

\* Mr. sc. Hariz Muratović, doo Renesansa Živinice

\*\* Prof. dr. sc. Rifat Klopić, Ekonomski fakultet (Univerzitet u Tuzli)

*kompanije prema potrošačima i konkurenciji. U strateškom trouglu kompanija, kupci i konkurenti (3K), kreiranjem superiornije vrijednosti za kupce, preduzeća nastoje nadvladati svoje suparnike. Da bi postali uspješniji stvaraoci vrijednosti, ona u praksi često vrlo uspješno primjenjuju različite koncepte tržišne orijentacije, a u skladu sa željenim pozicioniranjem na tržištu nastoje razviti organizacijske sposobnosti i konkurentске prednosti na kojima će temeljiti preferirano pozicioniranje.*

***Ključne riječi:*** tržišna orijentacija, konkurentska prednost

## Uvod

Kompanije se razlikuju po svojoj orijentaciji prema tržištu i shodno tome po usmjerenjima u razvoju svojih sposobnosti, radi odgovora na izazove koje okruženje donosi. Ovaj rad razmatra različite poglede i filozofije kojima se vode današnja preduzeća u odnosu prema tržištu, a koji se izražavaju kroz različite koncepcije i komponente tržišne orijentacije. U konačnici one bi trebale voditi superiornijoj tržišnoj poziciji i boljim ekonomskim performansama preduzeća.

Da bi to postigle kompanije moraju postati bolji stvaraoci vrijednosti od svojih konkurenata, čime se može obezbijediti istovremeno i preferencija kupaca i željeno profitabilno poslovanje. Ovo se može postići izgradnjom konkurentskih prednosti koje će definitivno potvrditi efektivnost, a time i ispravnost tržišne orijentacije neke kompanije.<sup>1</sup>

### **Konkurentski i tržišni aspekti orijentacije preduzeća** ***Pojam i definisanje poslovne/tržišne orijentacije***

Postoje različiti pogledi i filozofije kojima se vode današnje kompanije u odnosu prema tržištu. Oni se mogu izraziti kroz nekoliko koncepcija i komponenti tržišne orijentacije. Pojam poslovne/tržišne orijentacije ukazuje na važnost tržišta, prema kome se usmjeravaju kompanije s namjerom ostvarivanja svojih ciljeva. U tom smislu u posljednje tri do četiri decenije svjedoci smo upotrebe različite terminologije u literaturi iz oblasti marketinga i strateškog menadžmenta, u pokušaju da se iskaže značaj satisfakcije kupaca za ukupan uspjeh preduzeća. Tako se najčešće susreću termini integrativni marketing, orijentacija na kupca, marketing orijentacija, marketing pristup, integralna orijentacija, tržišna

---

<sup>1</sup> Osnovna obilježja vezana za prirodu konkurentске prednosti, njen smisao, definisanje, elemente i vrste, također dajemo u ovom radu.

orijentacija i tržišno vođenje, a sve s namjerom da se objasni značaj akceptiranja i provođenja marketing koncepta u preduzećima<sup>2</sup>.

Konkurentne koncepcije u sklopu kojih organizacije mogu provoditi marketinške aktivnosti uključuju:

1. Koncepciju proizvodnje,
2. Koncepciju proizvoda,
3. Prodajnu koncepciju,
4. Koncepciju marketinga i
5. Koncepciju holističkog marketinga<sup>3</sup>.

Svaka od ovih koncepcija ima svoje prednosti i može se pokazati kao ispravna i pobjednička.

### **Karakteristične koncepcije / orijentacije u poslovanju** ***Koncepcija proizvodnje***

Koncepcija proizvodnje pretpostavlja da će potrošači dati prednost proizvodima koji su široko dostupni i jeftiniji. Menadžeri ovako orijentisanih preduzeća se usredsređuju na ostvarenje visoke efikasnosti proizvodnje, niskih troškova i masovne distribucije. Ovo je jedna od najstarijih koncepcija poslovanja. U američkoj ekonomiji ona je dominirala u eri industrijske revolucije (1820.-1900.), te u eri masovne proizvodnje (1900.-1930.). Smatra se da je u Evropi i Japanu trajala do polovine prošlog vijeka, a u Bosni i Hercegovini i ex Jugoslaviji do 1960. godine.

Koncepcija proizvodnje je korisna filozofija u slučajevima kada tražnja nadmašuje ponudu i kada se naponi menadžera usmjeravaju na povećanje proizvodnje. Druga je situacija kad proizvođači, polazeći od hipoteze da će potrošači kupovati proizvode po najnižim cijenama, održavaju niske proizvodne troškove i kreiraju ponude kojima će na ovaj način nadmašiti konkurente i obezbijediti preferenciju kupaca. Oni to nastoje postići visokom efikasnošću proizvodnje kroz ekonomiju obima, ekonomiju širine, efekte učenja, efekte krive iskustva, efikasniji marketing itd. Gotovo u svakoj oblasti privrede postoje firme koje su na ovaj način nadmašile suparnike. Kao primjer mogu se navesti Hyundai u automobilskoj industriji, veliki maloprodajni lanci robe široke potrošnje, veliki proizvođači i distributeri namještaja itd.

---

2 Kurtović E.: *Tržišna orijentacija preduzeća u Bosni i Hercegovini: Teoretski i praktični aspekti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2005., str. 41.

3 Kotler P., Keller K.L.: *Upravljanje marketingom, dvanaesto izdanje*, Mate, Zagreb, 2008., str. 15.

Na kraju treba kazati da koncepcija proizvodnje nije u sukobu sa koncepcijom marketinga, jer se kroz filozofiju ovog pristupa nastoji povećati broj jedinica proizvoda kad tražnja nadmašuje ponudu, ili se snižavanjem troškova proizvodnje i ponudom proizvoda po nižim cijenama nastoje zadovoljiti zahtjevi kupaca za kupovinom jeftinijih proizvoda odgovarajućeg kvaliteta i drugih važnih performansi.

### *Koncepcija proizvoda*

Koncepcija proizvoda se temelji na pretpostavci da će potrošači preferirati proizvode najboljih obilježja po pitanju kvaliteta, izrade, dizajna, tehnoloških karakteristika, izgleda, i sl. Proizvod osmišljavaju inženjeri i naučnici često se koristeći najvišim tehnološkim dostignućima na inovativan način. Ovako su nastali mnogi korisni proizvodi kao što su mikrovalne pećnice, video rekorderi, kompakt disk playeri, itd.

Međutim, obzirom da inovacije počinju inventivnošću i genijalnošću naučnika, a ne potrebama potrošača, one često doživljavaju neuspjeh. Kreatori ovakvih proizvoda se ponekad nađu i u „ljubavnom odnosu“ sa svojim proizvodom, baveći se poboljšanjima koji za potrošače nemaju bitan značaj, ali možda kompliciraju njegovu upotrebu i povećavaju troškove izrade, što također ne doprinosi njegovom privlačenju kupaca. Ponekad budu kreirani korisni proizvodi, ali im se odredi neadekvatna cijena, što također može biti uzrok neuspjeha. Neki put je cijena previsoka zbog visokih troškova izrade pa proizvod ne bude prihvaćen na tržištu a postoji i situacija kada proizvod nije dovoljno promoviran ili distribuiran prikladnim kanalima, nema odgovarajuće pakovanje ili zbog drugih marketinških ili nekih drugih propusta doživi neuspjeh.

Koncept proizvoda može uzrokovati i „marketinšku kratkovidost“. Prevoznici npr. mogu smatrati da kupci žele vozove ili autobuse, a oni žele prevoz, pa ih može iznenaditi pojava avioprevoza na određenim destinacijama kao bolja alternativa za klijente, što može dovesti do gubljenja dijela njihovog ranijeg tržišta, i sl.

### *Prodajna koncepcija*

Prodajna koncepcija polazi od pretpostavke da kupci neće kupiti dovoljno proizvoda firme ukoliko ona ne poduzme agresivne prodajne i promotivne napore. Ovakva koncepcija se najčešće primjenjuje kad roba nije dovoljno tražena, kad je kupci ne misle kupiti i sl. (kao npr. u ponudi časopisa, enciklopedija, osiguranja i sl.). Političke stranke kao neprofitne organizacije, također koriste

prodajnu koncepciju koju karakteriše agresivna ponuda, promocija i „prodaja“ svojih kandidata na izborima. One troše velike svote novca na radio i televizijsku reklamu, plakate i sl. (kao i na organizovanje skupova, držanje govora itd.), kada kandidati nastoje „prodati“ sami sebe, bez naročitih obaveza na kasnije ispunjenje datih obećanja i s tim u vezi stvaranje zadovoljstva svojim biračima.

Prodajna koncepcija se često koristi kad su preduzeća suočena sa prekomjernom proizvodnjom. Ona tada koriste model „guranja prodaje“ umjesto modela „privlačenja tržišta“, karakterističnog za marketing koncept. Ovakva koncepcija može voditi ka ostvarenju kratkoročnih prodajnih ciljeva i rješavanju trenutnih problema organizacije. Dugoročno ona može predstavljati veliki rizik. Ako su kupci nezadovoljni kupljenom robom oni neće ponavljati kupovine, loše će pričati o proizvodu i proizvođaču, što može imati ogromne negativne posljedice za organizaciju.

Historijski gledano ova koncepcija pojavljuje se kao dominantna nakon preovlađujuće koncepcije proizvodnje (u SAD od 1930. do 1960. godine, a u Evropi od 1950. do 1970. godine). I danas u velikom broju zemalja ova koncepcija je dosta zastupljena, ako ne i dominantna.

### *Koncepcija marketinga*

Koncepcija marketinga stavlja potrošača u centar svih aktivnosti preduzeća. Umjesto proizvodno orijentirane filozofije „napravi i prodaj“, ova koncepcija se temelji na filozofiji koja se može iskazati riječima „osjeti i odgovori“. Dakle, umjesto traženja pravih kupaca za svoje proizvode, traže se pravi proizvodi za svoje kupce.

Postoje, također, bitne razlike između koncepcije marketinga i prodajne koncepcije, mada se one ponekad ne uočavaju. Koncepcija prodaje zastupa gledište „iznutra prema vani“, kreće od fabrike, usredsređuje se na postojeće proizvode preduzeća koje žestokim prodajnim i promotivnim naporima nastoji profitabilno prodati i tako ostvariti kratkoročne ciljeve organizacije. Koncepcija marketinga, s druge strane, zastupa gledište „spolja prema unutra“, počinje od tržišta i potrošačevih potreba, a usklađivanjem marketinških i svih drugih aktivnosti preduzeća i stvaranjem dugoročnih odnosa sa potrošačima koji se temelje na vrijednosti i zadovoljstvu, ostvaruje dugoročno profitabilno poslovanje. Koncepcija marketinga smatra da se ključ postizanja organizacijskih ciljeva sastoji od učinkovitosti tvrtke u kreiranju, dostavi i komunikaciji superiornih vrijednosti za kupca na odabranom ciljnom tržištu<sup>4</sup>.

---

4 Kotler P., Keller K.L., o.c., str. 16.

Koncepcija marketinga pojavila se polovinom prošlog stoljeća u SAD-u, da bi nešto kasnije bila prihvaćena u Evropi i Japanu, a potom se proširila diljem svijeta. Očekivanja su da preduzećima koja prihvate ovu koncepciju ona treba da omogući superiorniju tržišnu poziciju i ekonomske performanse. Razumijevanjem i ispunjavanjem potreba kupaca o kojima su se oni izjasnili, preduzeća ostvaruju reaktivnu tržišnu orijentaciju. Prema nekim kritičarima ovakva orijentacija nije dovoljna da se bude uspješan u vremenu velikih inovacija i brzih promjena, jer se ovim putem ostvaruju samo inovacije nižeg stepena. Prema tim mišljenjima, inovacije višeg stepena se ostvaruju istraživanjem latentnih potreba potrošača kroz proces „istraži i nauči“, tj. putem proaktivne tržišne orijentacije.

Kompatibilan s pristupom proaktivne tržišne orijentacije je model „guranja tehnologije“, umjesto modela „privlačenja tržišta“. Zagovornici ovog modela smatraju da će kreativnost i vidovitost inženjera i naučnika voditi do radikalno novih proizvoda koji će biti prihvaćeni ili odbačeni od potrošača. Tehnologija gura proces i vodi istinski novim proizvodima superiornijeg kvaliteta i vrijednosti (tako su nastali laseri, brze fotografije, tranzistori i sl.), umjesto da privučeni potrošačkom tražnjom budu kreirani proizvodi koji nemaju ovako veliki značaj i performanse (čips od krompira, dezodorans, hrana za kućne ljubimce i sl.).

U svakom slučaju, današnje kompanije ukoliko žele da budu superiornije od konkurencije, poželjno je da imaju potpunu tržišnu orijentaciju koja uključuje i proaktivnu i reaktivnu tržišnu orijentaciju.

### ***Koncepcija holističkog marketinga***

Koncepcija holističkog marketinga zasnovana je na razvoju, dizajnu i provođenju marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaje njihovu širinu i međuzavisnost. Holistički marketing prepoznaje koncept „sve je važno“ u marketingu i uviđa da je široka, integrirana perspektiva, često nužno potrebna. Četiri komponente holističkog marketinga su: marketing odnosa, integrirani marketing, interni marketing i društveno odgovoran marketing.

*Marketing odnosa* postaje sve važniji za uspješno obavljanje marketinških aktivnosti. On podrazumijeva razvoj trajnih odnosa sa svim ljudima i organizacijama, posebno sa ključnim subjektima - klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim subjektima koji određeni posao čine održivim, profitabilnim i uspješnim. Naglašava se potreba za kultivisanjem pravih odnosa sa četiri važne grupe za svako preduzeće. To su klijenti, zaposlenici, marketinški partneri (kanali, dobavljači, distributeri, trgovci, agencije i sl.) i članovi finansijske zajednice (dioničari, ulagači i sl.). Razvoj snažnih odnosa podrazumijeva razumijevanje

moćnosti i resursa, kao i potreba, interesa, ciljeva i želja ovih razliĉitih grupa. Kao rezultat marketing odnosa preduzeća grade marketinške mreže, jedinstvene imovine firmi putem kojih se sve više vrši konkurentsko nadmetanje, koje prevazilazi izravno nadmetanje među kompanijama.

*Integrirani marketing* podrazumijeva osmišljavanje marketinških aktivnosti, pripremanje i provođenje integriranih marketinških programa, radi kreiranja, prenošenja i isporuke vrijednosti potrošaĉima. Marketinški programi definišu načine provođenja brojnih marketinških aktivnosti koje povećavaju vrijednost. One se pojavljuju u razliĉitim oblicima, a jedan od tradicionalnih načina njihovog opisivanja je putem marketinškog spleta koga čine četiri šire grupe, tj. četiri P marketinga: proizvod, cijena, distribucija i promocija (engl. product, price, place and promotion).

Osmišljavanje i provođenje bilo koje marketinške aktivnosti ili grupe aktivnosti vrši se usklađeno i koordinirano sa svim drugim aktivnostima, tako da njihovo djelovanje ima maksimalan zajedniĉki učinak. Kao primjer možemo navesti grupu promotivnih aktivnosti gdje u integriranoj komunikaciji biramo komunikacijske opcije koje podržavaju jedna drugu (televizija, radio, štampa i sl.). Pri tome, ne smijemo zanemariti druge grupe aktivnosti iz četiri P (proizvod, cijenu i distribuciju). Ukoliko npr. nismo dovoljno uradili na razvoju proizvoda, njegovom kvalitetu ili drugim svojstvima, ulaganja u promotivne aktivnosti kroz razliĉite komunikacijske kanale, bez obzira na njihovo integrirano djelovanje u smislu međusobnog podržavanja, može dovesti do ubrzanog propadanja prodaje proizvoda, gubitaka za preduzeće itd. Ulaganja u razliĉite komunikacijske opcije u ovom sluĉaju mogu postati ne samo nepotrebna, nego čak i štetna (u smislu bržeg širenja vijesti da imamo loš proizvod koji ne treba kupovati itd).

*Interni marketing* također ima svojevrstan znaĉaj za organizacije. Njime se obezbjeđuje da marketinšku orijentaciju i principe prihvate svi u organizaciji, a posebno visoki menadžment. Samo tako se može obezbijediti stvaranje organizacijskih atributa kao npr. kredibilnost datih obećanja kupcima kroz komunikacijske kanale u smislu isporuke odgovarajućeg kvaliteta proizvoda ili usluga i sl., kao i ispunjenje raznih drugih očekivanja kupaca i postizanje njihovog zadovoljstva.

*Društveno odgovoran marketing* ima u vidu da uzroci i posljedice marketinga prevazilaze granice preduzeća i klijenata i da se proširuju na društvo u cjelini. On uključuje razumijevanje širih društvenih briga, a posebno se fokusira na etički, okolinski, pravni i društveni kontekst marketinških aktivnosti i programa. Sa sličnim značenjem predlažu se nazivi „humanistiĉki marketing“ i „ekološki marketing“. Neka preduzeća provode oblik društvenog marketinga „marketing

povezan sa opštom dobrobiti“, putem koga nastoje poboljšati korporacijsku reputaciju, podići svijest o marki, povećati lojalnost klijenata, povećati prodaju, kao i zastupljenost u medijima. Ove kompanije vjeruju da će klijenti osim racionalnih i emotivnih koristi sve više tražiti od preduzeća i znakove dobrog korporacijskog građanskog vladanja.

### **Komponente tržišne orijentacije preduzeća**

Tržišna orijentacija preduzeća sastoji se iz tri komponente:

1. Orijehtacija na potrošača,
2. Orijehtacija na konkurenciju i
3. Balansirana orijentacija prema potrošačima i prema konkurenciji.

#### ***Orijentacija na potrošača***

Orijentacija na potrošača je izvorna ideja marketing koncepta iz 1950.-ih godina, koja se vezuje za Pitera Drakera i njegovu poznatu knjigu „Praksa menadžmenta“. Suština ove ideje je u kreiranju zadovoljnih potrošača, a ona treba biti sadržana u osnovnoj svrsi poslovanja svakog preduzeća. Samo na ovaj način, prema istoj ideji, preduzeća mogu ostvariti dugoročno profitabilno poslovanje, što ukazuje da se ovakva orijentacija smatra više dugoročnom, nego kratkoročnom tržišnom orijentacijom. Njena argumentacija počiva na jednostavnoj pretpostavci da firma bez zadovoljnih potrošača ima male šanse za dugoročni uspjeh.

Jasno je da su firme usredsređene na potrošača u boljoj mogućnosti da jasnije identifikuju potrošačke potrebe, otkriju nove tržišne prilike, definišu odgovarajuće tržišne segmente i usmjere se ka ciljnim grupama potrošača koje su najinteresantnije za kompaniju, dugoročno gledano. Mnoge kompanije svoju dugovječnost i uspješno poslovanje temelje na ovoj tržišnoj orijentaciji.

Međutim, ovakva orijentacija i marketing koncept općenito, nisu pošteđeni kritika. Neke kritike idu čak do tvrdnji da je marketing koncept npr. više naškodio nego pomogao američkom biznisu. Razlozi se nalaze u odvratanju pažnje od „dugoročnog naglašavanja razvoja proizvoda i kvaliteta proizvodnje, na kratkoročno naglašavanje suviše propagande, prodaje i promocije. Rezultat je da vrijednost proizvoda pati“.<sup>5</sup> Nudeći superiorniju vrijednost proizvoda, umjesto naglašavanja kratkoročnog promoviranja, prema istim autorima, strane firme su potiskivale američke na američkom tržištu (npr. u automobilskoj i televizijskoj industriji).

---

<sup>5</sup> Schnaars S.P.: *Marketing strategija: pristup orijentiran na potrošača*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 10.

### *Orijentacija na konkurenciju*

Orijentacija isključivo na potrošača pokazala se usmjerenjem u čijoj vizuri nedostaje perspektiva konkurencije, radi kompletiranja potpune slike prema kojoj preduzeće može odrediti svoju ispravnu stratešku navigaciju. Težnja da se zadovolje potrošačke potrebe uz zanemarivanje konkurencije, često vode gubitku tržišta i porazu od konkurenata. Otkrivanje i razvijanje npr. inovativnih proizvoda u koje preduzeća ulažu dosta novca, energije i vremena, konkurenti mogu prekopirati, proizvesti jeftinije ili im čak povećati kvalitet i tako s tržišta potisnuti originalnog proizvođača.

Ovakvi scenariji su svakodnevni na raznim tržištima, kao npr. na domaćem i regionalnom tržištu namještaja, a nedostatak, između ostalog, i pravne zaštite pomaže ovakvim događanjima. Slično uočava Schnaars: „U mnogim slučajevima, američki marketari su pobijedili u borbi za otkrivanje potrošačkih potreba, ali su izgubili konkurentski rat da zadrže tržište, na koje su prvi ušli. Važno je razumjeti šta potrošači žele. Podjednako je važno zaštititi svoja otkrića od konkurentskog odgovora“.<sup>6</sup> Također poručuje pozivajući se na druge autoritete: „Marketari treba da skrenu sa tradicionalno potrošački orijentiranog pristupa na stav koji naglašava konkurenciju. Usredsređivanje na konkurenciju, omogućava firmi da iskoristi slabosti “konkurenta” i zaštititi vlastite “bočne strane” od napada“.<sup>7</sup>

Day i Wnsley (1983) idu čak i dalje. Oni tvrde da je u marketingu u toku “paradigma promjene”. Marketing se pomjera od svog tradicionalnog usmjerenja na potrošačko donošenje odluka. Po riječima autora: “Druga lista prioriteta izbija na površinu, sa naglaskom na razvijanju održive konkurentске pozicije na tržištu proizvoda”.<sup>8</sup>

Kompanije usredsređene na konkurenciju veći dio vremena i energije koriste na praćenje konkurencije, tražeći odgovore na njihove akcije i kreirajući strategije kojima će im se moći suprotstaviti. Njihovi potezi su uglavnom reakcije na poteze konkurencije. Ovakva orijentacija ima svoju dobru i lošiju stranu. Dobra strana je što kompanije razvijaju borbeni duh, budući da su stalno na oprezu, često analizirajući slabosti i jake strane konkurenata kao i svoje sposobnosti i poziciju u odnosu na konkurente. Loša je strana što ovakve kompanije postaju previše reaktivne i nisu u stanju da razviju sopstvenu strategiju usmjerenu prema potrošačima, koja će im istovremeno obezbijediti i prednost u odnosu na konkurenciju. Nikada se ne zna gdje će ovakve kompanije završiti jer praktično zavise od poteza konkurencije.

<sup>6</sup> Schnaars S.P., o.c., str. 14.

<sup>7</sup> Ibid, str. 15.

<sup>8</sup> Ibid, str. 15.

### *Balansiranje orijentacija potrošač-konkurencija*

Današnje kompanije usredsređene na tržište u svom stalnom vidokrugu moraju imati i potrošače i konkurenciju. Nužno je i jedne i druge pažljivo posmatrati, pri tome uspostavljajući balansiranu orijentaciju prema jednim i drugima tj. i prema potrošačima i prema konkurenciji. Važnost orijentacije prema potrošaču koja predstavlja srce marketing koncepta, i dalje ostaje nesporna, ali istovremeno kompanije moraju imati i nužan respekt prema konkurenciji, nikada je ne gubeći iz vida, i s tim u vezi gradeći i održavajući željenu tržišnu poziciju i profitabilnost.

Usredsređivanje na potrošače i postizanje njihovog zadovoljstva, uz istovremenu senzibiliranost prema konkurenciji, traži od kompanija da u stvaranju vrijednosti budu bolje od svojih konkurenata. Jedino tako one mogu obezbijediti istovremeno i kupčevo zadovoljstvo i željeno održivo profitabilno poslovanje. Da bi to postigle na duži rok one moraju tragati za jedinstvenim strategijama, čije provođenje izgradnjom organizacijskih kompetencija, može utrti put ka konkurentskim prednostima. Izgradnja konkurentskih prednosti koje će biti što duže održive, može definitivno potvrditi efektivnost a time i ispravnost tržišne orijentacije neke kompanije.

### **Priroda konkurentske prednosti preduzeća Smisao konkurentske prednosti i njeno definisanje**

Balansiranje tržišne orijentacije prema potrošačima i prema konkurenciji omogućava preduzećima uočavanje povoljnih tržišnih prilika vezanih za potrošačke potrebe, koje ona nastoje iskoristiti boljim zadovoljavanjem (ovih potreba) nego što će to učiniti njihovi konkurenti, uz pri tome, održivo profitabilno poslovanje. Ovakve mogućnosti preduzećima obezbjeđuje izgradnja konkurentskih prednosti. Prema tome, osnovni je smisao konkurentske prednosti izgraditi prednosti kojima će preduzeće:

1. nadvladati snage konkurencije i
2. omogućiti iskorištavanje povoljnih prilika na tržištu.<sup>9</sup>

Konkurentska prednost se različito definiše, a ovdje ćemo prezentirati definicije od nekoliko autoriteta:

Konkurentska prednost je u nečemu posebnom što firma radi, ili posjeduje, a što joj daje preimućstvo naspram konkurenata (Schnars S. P.).<sup>10</sup>

9 Renko N.: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 47.

10 Schnaars S.P., o.c., str. 32.

Kada preduzeće posjeduje mogućnosti i sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača bolje nego što to čini konkurencija, kaže se da posjeduje konkurentsku prednost (Renko N.).<sup>11</sup>

Kotler konkurentsku prednost slikovito predstavlja na sljedeći način: „Imati konkurentsku prednost znači da imate revolver u borbi noževima.“<sup>12</sup>

Konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrijednosti koje je firma sposobna da stvori za svoje kupce. Ona može da se javi u vidu nižih cijena od konkurentskih za podjednake koristi, ili kroz pružanje jedinstvenih koristi koje više nego neutrališu premijsku cijenu (Porter M.E.)<sup>13</sup>

Prema tome, konkurentska prednost podrazumijeva posebno obilježje prema kome se preduzeće razlikuje od svojih konkurenata, a koje potrošači posebno vrednuju i kroz preferiranje proizvoda (usluga) tog preduzeća mu omogućavaju različita preimućstva (bolju poziciju na tržištu, viši profit i sl.) naspram konkurenata.

Konkurentska prednost se naziva i drugim imenima, kao naprimjer „jedinstvena prodajna pozicija“, „prepoznatljivost“, „povoljan konkurentski položaj“, „diskriminativnost“, „diferenciranost“.<sup>14</sup>

Ansoff (1965) se smatra prvim autorom koji je razvio ideju modernog shvatanja konkurentске prednosti, navodeći da ona proizlazi iz potrage „za jedinstvenom povoljnom prilikom ... koja će preduzeću pružiti snažnu konkurentsku poziciju.“<sup>15</sup> Revolucionarni doprinos ovoj ideji dao je Michael E. Porter napisavši 1985. godine knjigu na ovu temu pod nazivom: *Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, gdje je artikulirao mnoge načine na koje preduzeća mogu osmisliti, identificirati i maksimizirati svoje konkurentске prednosti. Do objavljivanja ove knjige, prema Porterovom iskazu „konkurentska prednost nije imala konkretne uzore u literaturi iz oblasti menadžmenta ili ekonomije“,<sup>16</sup> a da je ideja nastala iz njegovog pokušaja da riješi puzzle (tj. nedoumice).

Konkurentska prednost treba da omogući preduzeću ostvarenje iznadprosječnih profita u svojoj grani. Snažnija prednost treba da vodi višim

11 Renko N., o.c., str. 46.

12 Kotler P.: *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, 2004., str. 62.

13 Porter M.E., o.c., str.18.

14 Smith J.: *Kako stvoriti konkurentsku prednost*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2007., str. 23.

15 Ansoff J.: *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965., str. 110., preuzeto iz: Renko N., o. c., str. 47.

16 Porter M.E., o.c., str. 14.

profitima, slabija prednost, ili što je još gore, konkurentski nedostatak vodi nižim profitima. Prema Porteru preduzeće treba težiti da ostvaruje profit koji je iznad prosjeka u grani kako bi na taj način osiguralo rast i razvoj. Pretpostavku za postizanje iznadprosječnih rezultata on nalazi u kreiranju održive konkurentske prednosti. Održiva konkurentska prednost podrazumijeva (a na što atribut „održiva“ i upućuje) njenu dugoročnost, odnosno održivost u dužem vremenskom periodu. Za održivost konkurentske prednosti pretpostavka je njena snaga i jedinstvenost, tako da je konkurencija ne može lako preuzeti ni imitirati.

### Elementi i vrste konkurentskih prednosti

Stvaranje održive konkurentske prednosti treba biti u fokusu svake poslovne i marketing strategije, ali i drugih funkcionalnih strategija preduzeća. Suštinski ona se, prema Porteru, može ostvariti na dva načina: kroz prednost u cijeni ili prednost u diferencijaciji.

- Postizanje prednosti kroz niske cijene, odnosno cijene niže od konkurentskih, uz prihvatljiv kvalitet i druga obilježja proizvoda, podrazumijeva pridobijanje kupaca po osnovu nižih cijena, povećanje obima prodaje i na taj način povećanje ekonomskih efekata preduzeća.

- Izgradnja konkurentske prednosti kroz diferencijaciju podrazumijeva izgradnju dodatnih vrijednosti proizvoda njegovom diferencijacijom u kvalitetu ili nekim drugim obilježjima, izgradnjom marke proizvoda i sl., te prodajom pretežno po višoj cijeni, odnosno cijeni čija visina (nizak nivo) nije dominantan faktor obezbjeđenja preferencije kupca.

Ostvarenje konkurentske prednosti kroz niže cijene je tradicionalan način sticanja prednosti. Izbjegavanje cjenovne konkurencije odavno je centralno načelo marketinga. Marketari već dugo drže da je konkurenciju bolje skretati ka marketinškim varijablama, kroz diferenciranje proizvoda i druge oblike necjenovne konkurencije.<sup>17</sup> No strategije mnogih uspješnih preduzeća, posebno maloprodajnih, u čijim osnovnim fokusima su bile niske cijene, govore o tome koliko snažna i pobjedonosna i ovakva usmjerenja mogu biti, naspram njihovih konkurenata.

Slično Porterovom pristupu, 1990-ih autori Treacy i Wiersema ponudili su tri nova pristupa u stvaranju konkurentske prednosti:<sup>18</sup>

1. *Izvršnost u operacijskim aktivnostima* koja je po karakteru slična Porterovoj konkurentske prednosti troškovnog vođstva, a odnosi se na prednost koja se stiče kroz efektivnost u operacijskim aktivnostima i procesima. Preduzeća

<sup>17</sup> Schnaars S.P., o.c., str. 4.

<sup>18</sup> Treacy M. i Wiersema F.: *The Discipline of Market Leaders*, Reading : MA: Addison-Wesley Publishing, 1995. preuzeto iz: Renko N., o.c., str. 47-48.

postiću prednost u odnosu na konkurente usljed nižih troškova, nižih prodajnih cijena ili pak bolje ponuđene vrijednosti proizvoda, efektuirajući to kroz veće profite. Većina maloprodajnih lanaca nastoji ostvariti ovu vrstu prednosti.

2. *Vodstvo u proizvodnju* je konkurentska prednost koja proizlazi iz usmjerenosti na tehnologiju i razvoj proizvoda što rezultira tehnološki naprednijim proizvodima najvišeg kvaliteta. Prednost se nastoji održati idući uvijek korak ispred konkurencije (npr. Microsoft, Nike, Sony i sl.), neprestano inovirajući u nastojanju da se tržištu ponudi jednostavno najbolji proizvod.

3. *Prisnost s kupcima* je takva konkurentska prednost koja proizlazi iz boljeg poznavanja potreba potrošača i prilagođavanja njihovim specifičnim zahtjevima, kao i njegovanja prisnih odnosa s kupcima. Preduzeća koja grade ovakvu prednost umjesto na jednokratne transakcije usmjeravaju se na dugoročne odnose s klijentima, što im omogućava dublje razumijevanje njihovih potreba kao pretpostavke za njihovo potpunije (uspješnije) zadovoljavanje.

Održivost konkurentske prednosti izaziva kontraverzna mišljenja. Po jednim autorima većina konkurentske prednosti nije održiva budući da se većina njih može imitirati. Ako je, naprimjer, preduzeće steklo konkurentsku prednost na osnovu neke tehnološke inovacije, ona je privremenog karaktera jer će konkurenti vrlo brzo izvršiti tehnološko modificiranje svojih proizvoda ili procesa rada te sustići preduzeće sa početnom prednošću. Traganje za održivom konkurentskom prednošću je često, prema ovim autorima, kao traganje za „snagom iz slame“.

Po drugim autorima postoje mnoge konkurentske prednosti koje su održive. Kao primjer navode se vodeće marke proizvoda koje često decenijama predstavljaju konkurentsku prednost za pojedina preduzeća. Vezano za to P. Kotler i W. Pfoertsch naglašavaju važnost upravljanja brendom sljedećom konstatacijom: „Upravljanje brendom za industrijske proizvode i poslovne usluge predstavlja jedinstvenu i efektivnu mogućnost za sticanjem trajne konkurentske prednosti“.<sup>19</sup> Istina je da su većina prednosti podložne imitaciji i da vremenom postaju nerelevantne, a da su samo malobrojne održive. S obzirom da je većina prednosti ipak privremenog karaktera globalne kompanije ne pobjeđuju samo jednom prednošću već slaganjem jedne prednosti na drugu tokom vremena. „Japanci su majstori tog umijeća: najprije su došli s niskim cijenama, zatim s boljim svojstvima, potom boljim kvalitetom i zatim bržom izvedbom. Japanci shvaćaju da je marketing utrka bez zadanog cilja“.<sup>20</sup>

Konkurentska prednost daje odgovor na ključno pitanje kupaca, zašto kupuju od određenog preduzeća a ne od njegovih konkurenata, zašto posluju

19 Kotler P. i Pfoertsch W.: *B2B brend menadžment, u saradnji sa Ines Mići*, Asee, Novi Sad, 2007., str. 9.

20 Kotler P. (2004), o.c., str. 62.

s njim a ne s nekim drugim preduzećem, šta to ono nudi a da drugi nemaju? „Zašto mi?“ je pitanje na koje preduzeće ponuđač može dati jasan i specifičan odgovor ukoliko posjeduje konkurentsku prednost, imajući u vidu razloge zbog kojih kupci preferiraju njegovu ponudu. Ti razlozi utemeljeni na konkurentskoj prednosti, omogućavaju preduzeću održavanje njegovog posla u životu i rastu.

Kotler predstavlja devet po njemu najznačajnijih formula (tj. načina za sticanje konkurentskih prednosti) putem kojih se mogu obezbijediti preferencije kupca i ostvariti poslovni uspjeh preduzeća:<sup>21</sup>

1. Osvajanje visokim kvalitetom,
2. Pridobijanje kvalitetom usluge,
3. Pridobijanje putem nižih cijena,
4. Pridobijanje velikim udjelom na tržištu,
5. Pridobijanje putem adaptacije i prilagođavanja proizvoda kupcu,
6. Pridobijanje neprekidnim usavršavanjem proizvoda,
7. Pridobijanje inoviranjem proizvoda,
8. Pridobijanje putem ulaska na tržišta sa visokom stopom rasta,
9. Pridobijanje putem prevazilaženja zahtjeva kupca.

Danas su kupci vrlo zahtjevni i žele puno toga (kao npr. visok kvalitet, dodatnu uslugu, mogućnost prilagođavanja proizvoda, garancije itd.), i sve to po niskim cijenama. Na preduzećima je da osmišljavaju svoje ponude u skladu s onim šta im mogu ponuditi, a na čemu mogu graditi prednosti u odnosu na konkurente.

Na svojim seminarima konsultantica i stručnjak za konkurentске prednosti Jaynie L. Smith, postavlja pitanje direktorima i menadžerima šta oni smatraju najvažnijim konkurentskim prednostima svoje kompanije. Ovo su deset najčešćih odgovora koje dobija:<sup>22</sup>

1. Dobra usluga,
2. Kvalitet,
3. Reputacija,
4. Dobri rezultati,
5. Iskusni zaposlenici,
6. Stručni saradnici,
7. Iskusan tim,
8. Odgovornost,
9. Inovativnost,
10. Vjerodostojnost.

Na pitanje da li se etičnost može smatrati konkurentskom prednošću, ona daje primjere kako se „moralni integritet može smatrati konkurentskom

21 Kotler P.: *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 14 -18.

22 Smith J.L., o.c., str. 99-103.

prednošću“, iako navodi mnoge primjere menadžera i poduzetnika koji nisu uvijek bili moralni ali su takvi kasnije postali. U svakom slučaju, zaključuje ona, „čim veća konkurentna prednost, tim lakše je biti pošten“.<sup>23</sup>

U vezi s tim navodimo i mišljenje R. Klopića, marketara sa kompetencijama po pitanju primjene etike u marketingu, koji vezano za izgradnju poslovnog povjerenja i imidža (vrlo značajnih konkurentskih prednosti) temeljenih na etičkom ponašanju u poslovanju naglašava:<sup>24</sup> „Poslovno povjerenje je iznimno vrijedan kapital, koji osim finansijske dobiti, donosi i niz drugih pogodnosti, a stječe se dugotrajnim i etički odgovornim ponašanjem, posebno u pogledu izvršavanja ugovorenih obaveza...U relativno dužem periodu povjerenje donosi i izvrstan imidž u očima javnosti, a njegovi atributi su, prvenstveno, poštenje i etičko ponašanje u poslovanju“.

Preduzeća ponekad svojim kupcima nude dodatne vrijednosti a da nisu dovoljno svjesna tih pogodnosti u ponudi. Ukoliko to čine treba kupcima dati informacije o tim dodatnim vrijednostima, a ako ih ne ističu, mogla bi razmisliti o tome da ih počnu isticati, naglašava J. L. Smith. One bi mogle biti njihova odlučujuća konkurentna prednost. Treba razmisliti i o sljedećem:<sup>25</sup>

- uslovi (npr. fleksibilniji uslovi plaćanja),
- garancije (duže garancije od konkurencije),
- obrt zaliha (ako se njihova roba bolje prodaje),
- materijali (ukoliko su boljeg kvaliteta),
- isporuka (bolja usluga isporuke),
- informacije (bolje upravljanje informacijama),
- obuka (bolja obuka svojih zaposlenika ili obučavanje klijenata).

Ponekad preduzeća smatraju da imaju konkurentsku prednost, a u stvari obilježja iz njihove ponude na kojoj temelje tvrdnju o konkurentskoj prednosti se podrazumijevaju za takvu vrstu ponude. Ponekad se hvale konkurentskom prednošću, (npr. dodatnim vrijednostima proizvoda) koje uopšte nemaju, dajući kupcima lažna obećanja ili fokusirajući se na ispunjenje njihovih želja promašuju cilj, jer u stvari ne znaju šta je kupcima najvažnije. U ovakvim slučajevima preduzeća čine velike greške koje J.L. Smith naziva „opasno nepodudaranje“.<sup>26</sup>

„Preduzeća koja nemaju konkurentsku prednost ne treba da učestvuju u tržišnoj utakmici“, stav je Jacka Welcha (bivšeg predsjednika kompanije General

---

23 Ibid, str. 110.

24 Klopić R. : *Marketing, mogućnosti etičke primjene*, Off-set, Tuzla, 2010., str. 352.

25 Smith J.L., o.c., str. 61-67.

26 Ibid, str. 134.

Electric). Ovaj i slični stavovi polaze od toga da preduzeća bez konkurentskih prednosti postepeno gube tržišni udio što će ugroziti njihovu profitabilnost i dovesti ih do ispadanja iz igre (posla). Ne čudi onda što je isti menadžer (Jack Welch) sastanke rukovodstva počinjao podsjećanjem: „Ili se mijenjajte ili propadate.“<sup>27</sup>

Potrebu za mijenjanjem preduzeća i prihvatanjem promjena iz izrazito promjenjivog okruženja naglašava i Richard Love iz Hewlett-Packarda konstatujući: „Promjene se smjenjuju takvom brzinom da je sposobnost prihvatanja promjena postala konkurentska prednost“.<sup>28</sup>

Sposobnost da se mijenjamo podrazumijeva i sposobnost da učimo. „Organizacije koje će zaista napredovati u budućnosti biće one koje otkriju kako da podstaknu ljudsku predanost i sposobnost da uče na svim nivoima u jednoj organizaciji“, naglašava Peter Senge, jedan od ljudi koji su popularizovali pojam „organizacije koja uči“. On ističe da „sposobnost da učite brže od konkurencije mogla bi biti jedina održiva konkurentska prednost“.<sup>29</sup>

Empirijska istraživanja koja se provode pokazuju da preduzeća navode da imaju vrlo različite konkurentske prednosti. Jedno od takvih istraživanja među američkim menadžerima iz 248 različitih poslovanja (različitih poslova strateških poslovnih jedinica – SPJ), je pokazalo da su menadžeri identificirali veliki broj konkurentskih prednosti (preko trideset značajnih u poslovanju ovih SPJ iz različitih područja). Ipak, dominiraju po desetak prednosti u svakoj grupi poslovanja. Prosječan broj konkurentskih prednosti po jednoj SPJ je 4,58 što govori da rukovodioci ne temelje strategiju svoje SPJ na jednoj, nego na izgradnji nekoliko konkurentskih prednosti. U grupi visokotehnoloških preduzeća najdominantnije konkurentske prednosti (od najvećeg značaja za ovu grupu) su: tehnička superiornost, reputacija kvaliteta i usluga kupcima kao podrška proizvodu, a u grupi preduzeća koja se bave uslužnim djelatnostima najvažnije prednosti su: reputacija kvaliteta, održavanje dobrog rukovodstva i inženjerskog osoblja, prepoznatljivost imena i usluga kupcima.<sup>30</sup>

Neke od identificiranih prednosti predstavljaju imovinu preduzeća kao što su: dobro rukovodstvo, broj kupaca, reputacija kvaliteta itd., dok druge

---

27 Kotler P. (2003), o.c., str. 13.

28 Ibid, str. 13.

29 Sengi P.: *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 8.

30 Aaker D.A.: *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, California Management Review, 1989., str. 91-106., preuzeto iz: Renko N., o.c., str. 48.

spadaju u posebne kompetencije odnosno sposobnosti preduzeća kao što su: usluga kupcu, tehnička superiornost, znanje o poslovanju itd.

Potreba za artikuliranjem, planiranjem, izgradnjom, održavanjem i inoviranjem konkurentskih prednosti, prema J.L.Smith, zahtijeva izgradnju kulture konkurentske prednosti.<sup>31</sup> Ona podrazumijeva jačanje svijesti o važnosti konkurentskih prednosti koje trebaju postati predmetom svakodnevnog promišljanja, pažnje i analiza menadžmenta i zaposlenika i predmetom bar tromjesečnih sastanaka na kojima će rukovodstvo i timovi strateških poslovnih jedinica razgovarati o temama kao što su: da li statistike potvrđuju njihovo viđenje konkurentskih prednosti, koje prednosti bi mogle doći na udar konkurencije i ubrzo nestati i šta po tom pitanju treba poduzeti, da li se može osmisliti neka nova prednost i sl., te šta se još konkretno čini na izgradnji kulture konkurentske prednosti. Saznanja i ideje iz ovih razgovora i promišljanja treba da prožimaju svakodnevno donošenje odluka u preduzećima i da iniciraju strateška usmjerenja preduzeća.

Prema našem mišljenju, a imajući u vidu iskustva uspješnih organizacija, preduzeća se ne bi trebala ograničiti samo na izgradnji kulture konkurentske prednosti u pomenutim aspektima i sadržajima, nego bi njihova cjelokupna organizacijska kultura trebala podržavati izgradnju konkurentskih prednosti, te bi je u tom smislu stalno trebalo usklađivati sa organizacijskim opredjeljenjima u stvaranju vrijednosti (za kupce i preduzeće) i njihovoj izgradnji (konkurentskih prednosti). Na koncu, mnogi primjeri pokazuju da i ona sama (organizacijska kultura) kada je posebno adekvatno oblikovana, može predstavljati vrlo važnu, a zbog svoje jedinstvenosti i često nedostižnu konkurentsku prednost preduzeća.

### **Zaključak**

U odnosu prema tržištu današnje kompanije se vode različitim pogledima i filozofijama, koji se mogu izraziti kroz nekoliko koncepcija i komponenti tržišne orijentacije. Koncepcije u sklopu kojih organizacije mogu provoditi svoje marketinške aktivnosti su: koncepcija proizvodnje, koncepcija proizvoda, prodajna koncepcija, koncepcija marketinga i koncepcija holističkog marketinga. Svaka od ovih koncepcija, a u zavisnosti od okruženja u kojima ih organizacija primjenjuje, može se pokazati kao uspješna i pobjednička.

Tržišna orijentacija preduzeća sastoji se iz tri komponente, a to su: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i balansirana orijentacija prema potrošačima i konkurenciji. Orijetacija samo na potrošača ili samo na konkurenciju ima svoje nedostatke, a današnje kompanije usredsređene na tržište

<sup>31</sup> Smith J.L., o.c., str. 91.

trebaju u svom stalnom vidokrugu imati i potrošača i konkurenciju. Usredsređivanje na potrošače i njihovo zadovoljstvo uz istovremenu senzibiliziranost prema konkurenciji, traži od preduzeća da u stvaranju vrijednosti budu bolja od svojih konkurenata. Da bi to postigle, kompanije moraju tragati za jedinstvenim strategijama, čijim provođenjem će se omogućiti izgradnja organizacijskih kompetencija kao pretpostavke za oblikovanje njihovih konkurentskih prednosti.

Autoriteti navode različite definicije i različite elemente i vrste konkurentskih prednosti preduzeća. Empirijska istraživanja sa svoje strane pokazuju da preduzeća imaju vrlo različite konkurentske prednosti. Prema našem mišljenju i organizacijska kultura svake kompanije trebala bi podržavati izgradnju konkurentskih prednosti, te bi je u tom smislu trebalo stalno usklađivati sa organizacijskim opredjeljenjima u stvaranju vrijednosti (za kupce i preduzeće) i njihovoj izgradnji (konkurentskih prednosti).

## LITERATURA

Drucker P.: *Najvažnije o menadžmentu: Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.

Klopić R. : *Marketing, mogućnosti etičke primjene*, Off-set, Tuzla, 2010.

Kotler F.: *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, 2003.

Kotler P., Keller K.L.: *Marketing management*, Prentice Hall, New York, 2011.

Kotler P.: *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, 2004.

Kotler F. i Pfoertsch W.: *B2B brend menadžment, u saradnji sa Ines Miči*, Asee, Novi Sad, 2007.

Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G.: *Principi marketinga, četvrto izdanje*, Mate, Beograd, 2007.

Kurtović E.: *Tržišna orijentacija preduzeća u Bosni i Hercegovini, teoretski i praktični aspekti*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2005.

Lancaster G., Massingham L.: *Menadžment u marketingu*, Grmeč, Beograd, 1997.

Muratović H.: *Utjecaj organizacijske kulture na izgradnju konkurentskih prednosti preduzeća*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Tuzla, 2011.

Porter M.E.: *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, 2007.

Porter M.E.: *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008.

Renko N.: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.

Sengi P.: *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes, Novi Sad, 2003.

Schnaars S.P.: *Marketing strategija-Pristup orjentiran na potrošača*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 1996.

Smith J.: *Kako stvoriti konkurentsku prednost*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2007.

Thompson Jr. A.A., Strickland III A.J., Gamble J.E.: *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.

Thakor A.V.: *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti - kako poboljšati kompanijinu i vašu vlastitu bilancu*, Mate, Zagreb, 2005.

Tipurić D.: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999.

Welch J., Welch S.: *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005.

