

TRŽIŠNO NATJECANJE I DETERMINIRAJUĆI FAKTORI PROFITABILNOSTI U OKVIRU DJELATNOSTI

HARIZ MURATOVIĆ, RIFAT KLOPIĆ*

MARKET COMPETITION AND DETERMINING FACTORS OF PROFITABILITY WITHIN THE SCOPE OF ACTIVITIES

***Abstract:** Economic activities differ in the number of companies that are active within their scope and in other factors that define market structure of each activity. Extreme examples of market structure are perfect competition and pure monopoly. Between these polarized forms, there are all other markets. They are the markets with limited or imperfect competition, full of injustices that affect both customer and seller. The character, specificities and the combination of factors that define the state of competitiveness, the present and future one, along with the attractiveness of certain economic activities and the related profitability of companies within them, are different for each of the activities.*

***Key words:** market competition , market structure*

***Sažetak:** Privredne djelatnosti se razlikuju po broju kompanija koje posluju u okviru njih, te po drugim faktorima koji definišu tržišnu strukturu svake djelatnosti. Ekstremni primjeri tržišne strukture su savršena konkurencija i čist monopol. Između ovih polarizovanih oblika nalaze se sva druga tržišta. To su tržišta ograničene ili imperfektne konkurencije, prepuna nepravednosti koje utiču na obje strane, kupca i prodavca. Karakter, specifičnost i kombinacija faktora koji definišu stanje konkurentnosti, sadašnje i buduće, a time i atraktivnost pojedinih privrednih djelatnosti i stim u vezi profitabilnost preduzeća koja u njima posluju, različita je za svaku od njih.*

***Ključne riječi:** tržišno natjecanje, tržišna struktura*

* Mr. sc. Hariz Muratović, doo Renesansa Živinice, Prof. dr. sc. Rifat Klopić, Ekonomski fakultet (Univerzitet u Tuzli)

Uvod

Brze, dinamične i već pomalo dramatične promjene karakterišu okruženje u kojem posluju današnja preduzeća. Globalizacija, integracijski i drugi složeni procesi, razvoj tehnologije i druge moćne sile posebno doprinose ovim promjenama i pojavi zabrinjavajućih i sve više prijetećih trendova u poslovanju, pa i životu uopšte. Kao rezultanta promjena u odnosima ponude i tražnje koje oblikuju navedeni i drugi procesi, javlja se stalno jačanje konkurencije, tako da se brojna tržišta danas opisuju kao „vrlo konkurentna“ i „hiperkonkurentna“. Ulazak, poboljšavanje ili čak održavanje pozicije na mnogim tržištima podrazumijeva jačanje konkurentnosti preduzeća, ne samo zato što pomenuti procesi stalno generiraju nove snažne konkurente, nego i zbog toga što postojeći konkurenti najčešće kontinuirano poboljšavaju sadašnje i razvijaju nove konkurentske prednosti.¹

Razumijevanje opštih aspekata konkurencije, odnosa među konkurentima na različitim tržištima, razlika u **tržišnim strukturama** privrednih djelatnosti, kao i specifičnostima i kombinaciji faktora koji određuju trenutno ali i buduće stanje konkurentnosti svake od ovih djelatnosti, postaje veoma važno, budući da ti faktori definišu atraktivnost pojedinih privrednih segmenata, te su kao takvi od ključne važnosti za opstanak i uspješnost preduzeća koja u njima posluju. Problema iz navedene oblasti bavi se ovaj rad.

Tržišno natjecanje u okviru djelatnosti

Privredu čini mnoštvo preduzeća koja proizvode i prodaju proizvode i usluge raznim kupcima. Skup svih kompanija koje proizvode isti proizvod čine jednu industrijsku granu ili privrednu djelatnost. Privredne djelatnosti se razlikuju po broju kompanija koje posluju u okviru njih, te po drugim faktorima koji definišu tržišnu strukturu svake djelatnosti. Ekstremni primjeri tržišne strukture su savršena konkurencija i čist monopol. Između ovih polarizovanih oblika nalaze se sva druga tržišta. To su tržišta ograničene ili imperfektne konkurencije, prepuna nepravdnosti koje utiču na obje strane, kupca i prodavca.

Tržište savršene konkurencije

Smatra se da je tržište konkurentno ako su svaki kupac i prodavac mali u poređenju sa veličinom samog tržišta i zbog toga imaju mali uticaj na tržišne cijene.

¹ Pogledati o tome u Harrison J.S., Bosse D.A., Phillips R.A., Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, Strategic Management Journal, 31, 2010, str. 58-72.

Nasuprot tome, ako neko preduzeće može da utiče na tržišnu cijenu dobra koje prodaje, kaže se da ono ima tržišnu moć.²

Prema Mankiwu konkurentno tržište, koje se ponekad naziva savršeno konkurentno tržište, ima dvije karakteristike:

- Na tržištu postoje mnogi kupci i prodavci
- Dobra koja nude različiti prodavci, uglavnom su ista

Osim dva navedena uslova za konkurenciju, postoji i treći uslov za koji se ponekad kaže da karakteriše savršeno konkurentna tržišta:

- Preduzeća mogu slobodno da ulaze i izlaze sa tržišta.³

Zbog malih pojedinačnih količina u prodaji i nabavci, postupci bilo kojeg kupca ili prodavca na ovom tržištu imaju neznatan uticaj na cijenu, pa svi kupci i prodavci uzimaju tržišnu cijenu kao datu.

Prema tome, horizontalna kriva tražnje, duž koje je cijena fiksna, predstavlja osnovnu karakteristiku savršeno konkurentne kompanije.⁴ To ukazuje da kompanija može da proda proizvoda koliko god želi po važećoj tržišnoj cijeni. Zbog toga ona nema mnogo razloga da prodaje po nižim cijenama, a ukoliko bude nastojala da prodaje po višim, kupci će se preusmjeriti na druge ponuđače. Razlog je upravo u postojanju velikog broja kompanija čije su pojedinačne ponude simbolične u poređenju sa ponudom cjelokupne djelatnosti, pa one, kao što je već rečeno, ni na koji način ne mogu uticati na promjenu cijena. Kao primjer ovakve ponude može se navesti proizvodnja pšenice, mlijeka, jaja i sl.

Naplaćivanje iste cijene za proizvode svih kompanija na konkurentnom tržištu, podrazumijeva da je proizvod svaki od njih isti, tj. da je standardizovan, odnosno da se radi o homogenom ili identičnom proizvodu. Zbog nepostojanja drugih razlika među ovim (homogenim) proizvodima, niti stvarnih niti imaginarnih, razlika se može pojaviti samo u cijeni, pa će ukoliko se to desi, potrošači uvijek birati najjeftinije proizvode. To će voditi uravnoteženju cijena na nižem nivou kad je ponuda veća od tražnje i na višem nivou kad je tražnja veća od ponude. U stvarnosti, za proizvode koji imaju karakteristike proizvoda čiste konkurencije, kao npr. kad visokoproduktivna tehnologija omogućava proizvodnju velikih količina standardizovanih proizvoda koji imaju široku primjenu (kao što je vijčana roba i sl.), može se očekivati žestoka cjenovna konkurencija. Tržište savršene konkurencije, u stvari, može se smatrati tržištem čiste cjenovne konkurencije.

2 Mankiw N.G., Taylor M.P.: Ekonomija, Data status, Beograd, 2008., str. 267.

3 Mankiw N.G., Taylor M.P., o.c., str. 268.

4 Begg D., Fisher S., Dornbusch R.: Ekonomija (8. izdanje), Data status, Beograd, 2010., str. 121.

Pretpostavka je i da u konkurentnoj djelatnosti kupci imaju gotovo savršene informacije o proizvodima koji se prodaju, što znači da oni znaju da su u njoj proizvodi različitih kompanija zaista identični po kvalitetu i drugim obilježjima.

Posljednja karakteristika da preduzeća mogu slobodno da ulaze i izlaze u savršeno konkurentnoj djelatnosti, podrazumijeva da bi, u slučaju da se preduzeća organizuju i ograniče ponudu, te tako povećaju tržišnu cijenu, svoje prihode i profite, na ovaj način mogla privući nove kompanije u istu djelatnost, što bi povećalo ukupnu ponudu, a to bi vodilo postepenom smanjivanju i uravnoteženju cijene na nižem nivou.

Monopol

Savršena konkurencija sa atomiziranim preduzećima koji su prihvatili cijenu predstavlja idealizovano tržište. U stvarnosti je malo preduzeća koja funkcionišu prema ovom modelu. Stvarna tržišta egzistiraju uz različite oblike dominacije jednog, dva, a najčešće nekolicine preduzeća. Nesavršena konkurencija preovlađuje u nekom sektoru kad god pojedini prodavci imaju određenu mjeru kontrole nad cijenom svog proizvoda.⁵ Glavni oblici nesavršene konkurencije su monopol, oligopol i monopolistička konkurencija.

Prema Samjuelsonu većina slučajeva nesavršene konkurencije bazira se na dva osnovna uzroka. Prvo, sektori teže manjem broju prodavaca u slučaju kada postoje značajne uštede pri proizvodnji velikih obima i uz opadajuće troškove. U takvim uslovima velika preduzeća mogu naprosto da proizvode jeftinije, pa i da prodaju jeftinije nego mala preduzeća, koja tada ne mogu da opstanu.

Drugo, tržišta teže nesavršenoj konkurenciji kada postoje „prepreke ulaska” koje otežavaju ulazak novim konkurentima u sektor. U nekim slučajevima prepreke mogu da potiču od državnih zakona i regulative koja ograničava broj konkurenata. U drugim slučajevima postoje ekonomski faktori koji poskupljuju ulazak novog konkurenta na tržište.⁶ Na primjer, visoki troškovi dizajniranja i testiranja novih aviona obeshrabruju potencijalne ulaske novih kompanija na tržište komercijalnih letova. Slične prepreke ulasku potencijalnih rivala mogu se stvoriti oglašavanjem i diferencijacijom proizvoda. Tako npr. Coca-Cola i Pepsi trošenjem stotina miliona dolara godišnje na oglašavanje svojih brendova stvaraju svijest o svojim proizvodima i lojalnost prema ovim brendovima, što jako poskupljuje mogućnost ulaska novim ponuđačima na tržište kole i što osujećuje njihovu ambiciju o nekom značajnijem tržišnom učešću.

5 Samjuelson P.A., Nordhaus V.D.: Ekonomija, osamnaesto izdanje, Mate, Beograd, 2009., str. 167.

6 Ibid, str. 170.

Krajnji slučaj nesavršene konkurencije je monopol, kada jedan jedini prodavac ima potpunu kontrolu nad cijelim privrednim sektorom. Naziv dolazi od grčkih riječi „mono”-jedan i „polista”-prodavac. Radi se, dakle, o situaciji kada jedan proizvođač proizvodi, odnosno nudi određeni proizvod za cijelo tržište, a nijedan drugi ponuđač ne nudi odgovarajući supstitut. Osnovne uzroke monopola Mankiw vidi u preprekama za ulazak (na tržište): monopol ostaje jedini prodavac na tržištu jer druga preduzeća ne mogu da uđu na to tržište i da se s njime nadmeću. Po njemu tri su glavna uzroka prepreka za ulazak:

- Ključni resurs je u vlasništvu jednog preduzeća.
- Vlada daje jednom preduzeću ekskluzivno pravo da proizvodi neko dobro ili uslugu.
- Troškovi proizvodnje čine jednog proizvođača efikasnijim u odnosu na veliki broj proizvođača.⁷

Karakteristike monopolskih ponuđača kod nas imaju mnoga komunalna preduzeća kao što su preduzeća koja se bave snabdijevanjem vodom, gasom, pa i grijanjem, tramvajski prevoz, ponuđači električne energije, itd.

Osnovna razlika između konkurentnog preduzeća i monopola je u mogućnosti uticaja na cijenu svog outputa. Konkurentno preduzeće zato što je malo, sa neznatnom ponudom na svom tržištu, nije u mogućnosti da utiče na prodajnu cijenu i ono mora da je prihvati kao rezultat tržišnih uslova. Monopol, međutim, zato što je jedini ponuđač na svom tržištu, može da mijenja cijenu i da tako utiče na količinu koju će prodati, a time i na profitabilnost svog poslovanja.

Kriva tražnje konkurentnog preduzeća je horizontalna, jer ono uzima prodajnu cijenu kao datu, po kojoj (dakle, istoj cijeni) može prodati bilo koju količinu svojih outputa. Obzirom da je monopol jedini ponuđač na svom tržištu, njegova kriva tražnje je, u stvari, tržišna kriva tražnje za tim outputom i ona je opadajuća. Ovakva kriva tražnje onemogućava monopolistu da profitira na osnovu tržišne moći u mjeri u kojoj bi on to želio. Naime, njemu bi najviše odgovaralo da proda po visokoj cijeni veliku količinu svojih proizvoda. Pošto je suočen sa opadajućom tržišnom krivom tražnje, koja podrazumijeva da može prodati veću količinu po nižoj cijeni, odnosno manju količinu po višoj, on će tražiti najbolju kombinaciju između cijene koju će naplatiti i količina koje će prodati za svoj output, kako bi maksimizirao monopolski profit.

⁷ Mankiw N.G., Taylor M.P., o.c., str. 288.

Oligopol

Oligopol je tržište sa svega nekoliko prodavaca, pri čemu svaki od njih nudi proizvod koji je sličan ili identičan drugim proizvodima.⁸ Kao primjer može se navesti svjetsko tržište sirove nafte, čije rezerve kontroliše nekoliko zemalja sa Bliskog Istoka ili tržište čokolade gdje na pojedinim tržištima dominira po nekoliko ponuđača. Osim monopola i za oligopole se može kazati da raspolažu visokim stepenom tržišne moći. Tržišna moć ukazuje na stepen kontrole koji jedno preduzeće ili mali broj preduzeća ima nad odlučivanjem o cijenama i proizvodnji u sektoru. Najčešća mjera tržišne moći je stopa koncentracije sektora. Tako se npr. stopa koncentracije četiri preduzeća definiše kao procenat ukupne proizvodnje sektora (ili isporuka) koja se pripisuje grupi od četiri najveća preduzeća. Slično tome, stopa koncentracije osam preduzeća je procenat proizvodnje koju je isporučilo osam najvećih preduzeća.⁹

Ne samo broj i veličina preduzeća nego i njihovo ponašanje odredit će stepen nesavršene konkurencije. Ukoliko npr. nekoliko preduzeća posluje na nekom tržištu, njihovo ponašanje zavisiti će od ponašanja pojedinih rivala, odnosno od akcija koje oni poduzimaju. Strateško sadejstvo je pojam koji opisuje kako poslovna strategija svakog preduzeća zavisi od poslovnog ponašanja njegovih suparnika.¹⁰

Kada je u pitanju mali broj preduzeća na jednom tržištu ona mogu birati između kooperativnog i nekooperativnog ponašanja.¹¹ Samostalno nekooperativno ponašanje bez ikakvog eksplicitnog ili implicitnog sporazuma sa drugim preduzećima može ponekad izazvati cjenovne ratove. Kooperativno ponašanje podrazumijeva takav pristup koji nastoji da minimizira konkurenciju. Preduzeća u oligopolu mogu aktivno saradivati jedna s drugim putem tajnog sporazuma kojim njih dva ili više zajednički određuju svoje cijene ili nivoe proizvodnje. Kada oligopolisti mogu tajno da se sporazumiju da maksimiziraju svoje zajedničke profite, uzimajući u obzir njihovu međuzavisnost, proizvešće monopolsku količinu proizvodnje i cijenu, te zaraditi monopolski profit.¹²

Tokom ranih godina američkog kapitalizma i prije donošenja antitrustovskih zakona, oligopolisti su se često ujedinjavali i osnivali trustove ili kartele.

8 Mankiw N.G., Taylor M.P., o.c., str. 320.

9 Samjuelson P.A., Nordhaus V.D., o.c., str. 184.

10 Ibid, str. 187.

11 Vidi i u Reuter C. i dr., Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, No 2, 2010, str. 45-59.

12 Samjuelson P.A., Nordhaus V.D., o.c., str. 188.

Karteli su organizacije samostalnih preduzeća koja proizvode slične proizvode i djeluju zajedno da bi podigli cijene i ograničili količinu proizvodnje. Danas je u većini tržišnih ekonomija putem antimonopolskih zakona strogo zabranjeno sklapanje kako javnih tako i tajnih sporazuma o zajedničkom snižavanju cijena i dijeljenju tržišta, kao i drugih oblika monopolskog ponašanja.

Često se, međutim, preduzeća uzdržavaju od konkurencije bez eksplicitnih sporazuma, uspostavljajući na određen način prećutne dogovore. Na ovaj način se često prećutno povećavaju, odnosno određuju identične visoke cijene, povećavajući tako zarade i smanjujući rizik poslovanja.

Monopolističko natjecanje

Monopolističko natjecanje (konkurencija) se nalazi između ekstremnih oblika tržišne strukture: savršene konkurencije s jedne i monopola s druge strane. Ono predstavlja tržišnu strukturu u kojoj brojna preduzeća prodaju proizvode koji su slični, ali ne i identični. Kao primjeri, mogu se navesti tržište romana, časopisa, personalnih računara, računarskih igrica, namještaja, paste za zube, kozmetike i mnoga druga tržišta.

Prema Mankiwu monopolistička konkurencija opisuje tržište koje ima sljedeće atribute:

- *Mnogo prodavaca.* Brojna preduzeća se nadmeću za istu grupu kupaca.
- *Diferencijacija proizvoda.* Svako preduzeće proizvodi neki proizvod koji se barem malo razlikuje od proizvoda drugih preduzeća. Dakle, umjesto da cijenu uzima kao datu, svako preduzeće se suočava s opadajućom krivom tražnje.
- *Slobodan ulazak.* Preduzeća mogu da uđu na tržište (ili sa njega izađu) bez ograničenja. Dakle, broj preduzeća na tržištu usklađuje se sve dok se ekonomski profiti ne svedu na nulu.¹³

Monopolistička konkurencija, kako zapaža Samjuelson, nalikuje na savršenu konkurenciju na tri načina: postoji mnogo kupaca i prodavaca, ulazak u sektor i izlazak iz sektora su jednostavni i preduzeća uzimaju cijene drugih preduzeća kao date. Razlika je u tome što su u savršenoj konkurenciji proizvodi identični, dok su u monopolističkoj konkurenciji diferencirani.¹⁴

Monopolistička konkurencija i oligopol se razlikuju u tome što na tržištu oligopola postoji svega nekoliko prodavaca čija konkurencija može biti manja ili veća, a njihova strateška interakcija je od suštinske važnosti za njihovu budućnost.

13 Mankiw N.G., Taylor M.P., o.c., str. 348.

14 Samjuelson P.A., Nordhaus V.D., o.c., str. 188.

Diferenciranje proizvoda je ono što monopolistički konkurentnom preduzeću daje određene karakteristike monopola, pa je i njegova kriva tražnje opadajućeg karaktera. Teorijski gledano, monopolistički konkurentno preduzeće slijedi pravilo monopoliste o maksimizaciji profita: ono bira količinu pri kojoj je marginalni prihod jednak marginalnom trošku, a zatim na osnovu krive tražnje nalazi cijenu koja je u skladu s tom količinom.¹⁵ U dugoročnoj ravnoteži u slušaju monopolističke konkurencije cijene su iznad graničnih troškova, ali su ekonomski profiti sabijeni na nulu.¹⁶

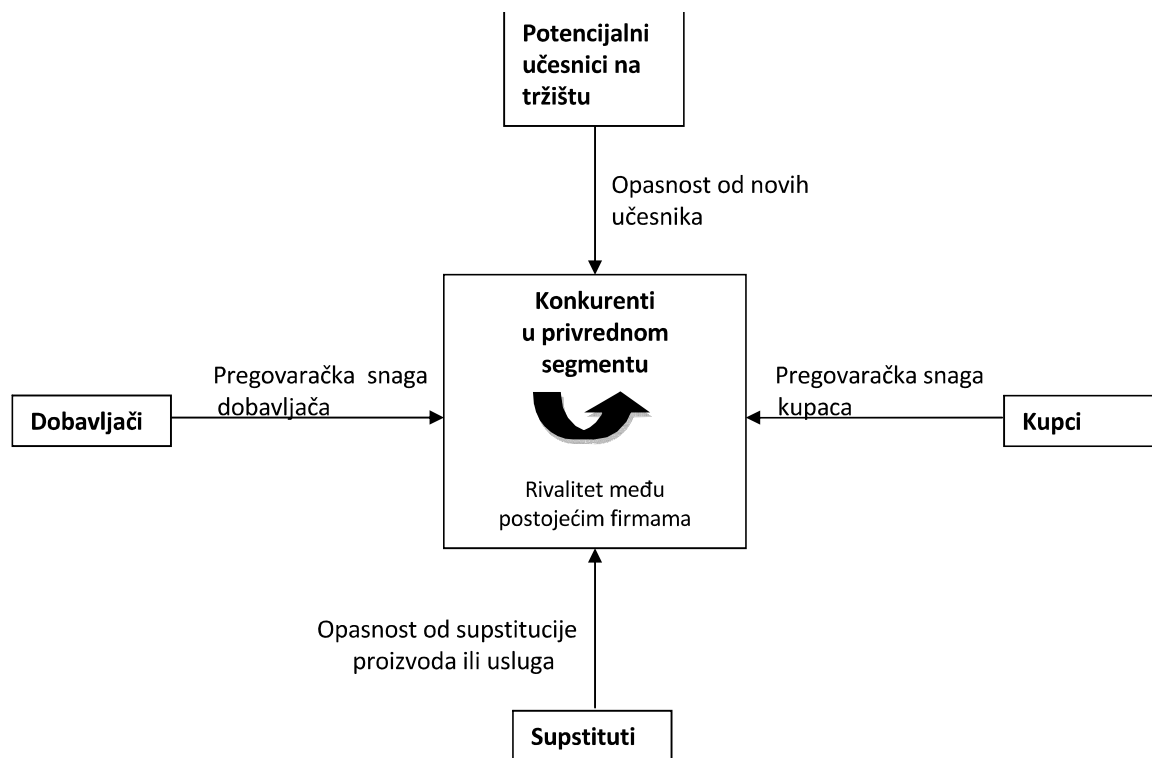
Diferenciranjem proizvoda stvarnim ili imaginarnim, monopolističke kompanije stvaraju mogućnost konkurisanja i putem proizvoda, a ne samo putem cijena. Prije ulaska u određenu djelatnost, ako su u mogućnosti da biraju, preduzeća trebaju odabrati atraktivnije privredne segmente po pitanju profitabilnosti. Generalno gledano, tržišta koja su bliža savršenoj konkurenciji su manje atraktivna (profitablina) od onih koja su nesavršeno konkurentna. Ustvari, intenzitet konkurentskih pritisaka iz nekoliko područja određuje stanje i perspektivu konkurentnosti u nekoj djelatnosti. Shodno tome kao i svojim mogućnostima, kompanije trebaju odlučivati o ulasku u atraktivnije privredne grane ako u njima mogu ostvariti konkurentsku prednost, kao i u one privredne grane čiju strukturu eventualno mogu promijeniti u svoju korist izgradnjom konkurentne prednosti, koja će voditi iznad prosječnim profitima u toj djelatnosti. Usvajanjem odgovarajućih orijentacija u poslovanju i primjenom adekvatnih strategija koje će u konačnici voditi diferencijaciji proizvoda, ili njegove cijene, ili kombinaciji ovih faktora, otvarat će se put prema navedenim nastojanjima.

Konkurentske sile koje oblikuju atraktivnost privrednog segmenta

Privredne djelatnosti (industrije) se razlikuju po karakteru, specifičnostima i kombinaciji faktora koji određuju trenutno ali i buduće stanje konkurentnosti svake od njih, a time i njihovu atraktivnost i s tim u vezi profitabilnost preduzeća koja u njima posluju. Za analizu stanja konkurentnosti u nekoj industriji u najvećem dijelu literature koja tretira ovu problematiku koristi se Porterov model prikazan na slici 1.1.

15 Mankiw N.G., Taylor M.P., o.c., str. 348.

16 Samjuelson P.A., Nordhaus V.D., o.c., str. 190.



Slika 1.1 Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta.¹⁷

Prema prezentiranom modelu (na slici 1.1) intenzitet konkurencije u nekoj industriji određuje kombinacija konkurentskih pritisaka koji djeluju iz pet područja tržišta:

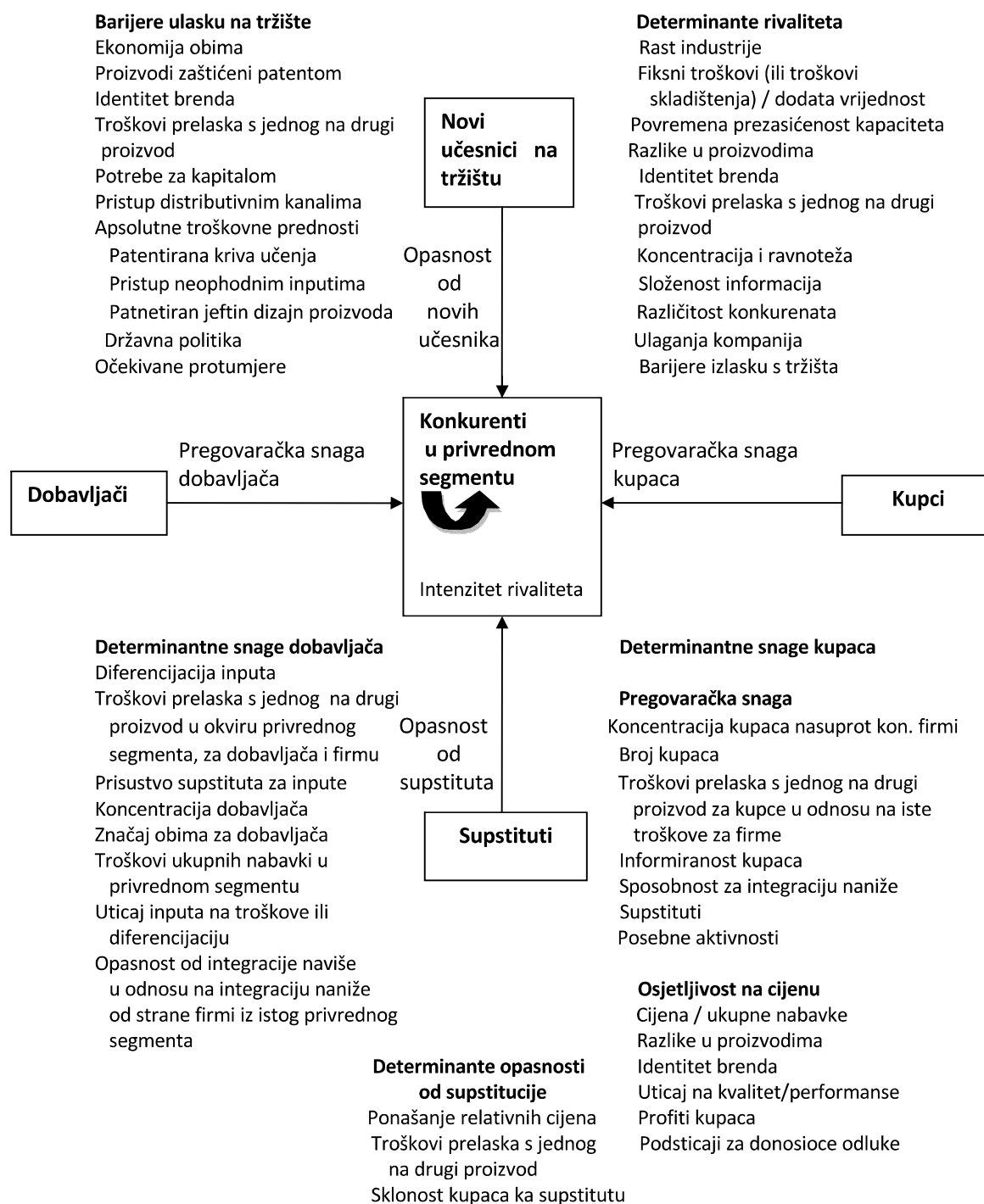
1. Rivalitet među postojećim firmama u industriji,
2. Opasnost od novih učesnika,
3. Opasnost od supstitucije proizvoda i usluga,
4. Pregovaračka snaga dobavljača i
5. Pregovaračka snaga kupaca.

Intenzitet konkurentskih pritisaka iz navedenih područja razlikuje se od jedne do druge privredne grane (segmenta) i može se mijenjati u skladu sa njenim razvojem. On kreira prostor u smislu profitnog potencijala za preduzeća, u kojem ona mogu ostvariti veće ili manje stope prinosa od ulaganja ili ih prisiljavati na nerentabilno poslovanje, te u krajnjoj liniji i na povlačenje iz određene grane.¹⁸ U posebno nezgodnoj kombinaciji ovih faktora konkurencija je „ubitačna“, a profiti

¹⁷ Porter M.E.: Konkurentna prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asse, Novi Sad, 2007., str. 24.

¹⁸ Pogledati o tome u Kumar V. i dr., Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, Journal of Marketing, Vol. 75, January 2011, str. 16-30.

„jedni“. U ovakvim privrednim granama ni veliki trud menadžmenta neće biti dovoljan za profitabilno poslovanje jednog broja preduzeća. Neke pak, privredne grane sa srećnijom kombinacijom navedenih faktora, će imati povoljniju konkurentsku strukturu. U njima više konkurenata može ostvarivati veće stope prinosa na kapital, ponekad i bez naročitih napora. Važni elementi strukture privrednog segmenta prikazani su na slici broj 1.2.



Slika 1.2 Elementi strukture privrednog segmenta¹⁹

¹⁹ Porter M.E., o.c., str. 26.

Svaki privredni segment ima svoju specifičnu konkurentsku strukturu, u kojoj različit značaj imaju navedeni faktori. U skladu s ovim faktorima firma treba da odabere segmente u kojima na duži rok može očekivati povoljniju strukturu, ako tek treba da uđe u određenu djelatnost, te u kojoj eventualno može povoljno uticati na mijenjanje tog segmenta u svoju korist. Ukoliko firma već posluje u okviru određene grane (segmenta), ona treba da identifikuje strateške pravce i inovacije koje će u najvećoj mjeri unaprijediti njenu profitabilnost i poziciju u okviru svog segmenta, kao i profitabilnost samog privrednog segmenta.

Rivalitet među postojećim firmama u industriji

Različit je stepen konkurentskih pritisaka vezanih za manevrisanje i utakmicu suparničkih ponuđača u nekoj industriji. Na nekim tržištima suparništvo je veoma izraženo i firme se snažno bore za svoju poziciju. Na drugim tržištima rivalitet nije previše eksponiran, pa firme mirnije koegzistiraju. Mirnija tržišta su znatno atraktivnija od tržišta intenzivne konkurencije, koje obara cijene, povećava promotivne i druge troškove i na druge načine smanjuje profitabilnost i atraktivnost tog privrednog segmenta.

Veliko suparništvo posebno jakih igrača povećava konkurenciju, kao i postojanje lidera koji intenzivnije žele jačati svoju poziciju. Ukoliko je, međutim, lider strpljiviji i sa visokim tržišnim udjelom koga konkurenti slijede nastojeći da održe svoje udjele, ovakva situacija može pogodovati mirnijem stanju i manje intenzivnoj konkurenciji.

Važno je također procijeniti intenzitet konkurencije među postojećim rivalima u budućnosti. Nekada nakon perioda intenzivne konkurencije na određenim tržištima, dolazi do stabiliziranja njenog stanja, a nekada dolazi do njenog pojačavanja. To se dešava kada neki od konkurenata odluči da proširi svoj tržišni udio, pa ovakva nastojanja počne agresivnije ispoljavati, što često vodi lančanoj reakciji drugih konkurenata. Često i proširenje, kao i odbrana tržišnog udjela povećavaju troškove i obaraju profite. Ukoliko se borba vodi pretežno cijena-ma koja najčešće predstavlja najdestruktivniji oblik konkurencije, za očekivati je konstantno obaranje profita i atraktivnosti tog tržišnog segmenta za sve konkurente.

Različite su determinante koje određuju rivalitet u nekoj industriji.²⁰ Tako npr. ukoliko industrija raste, tj. ukoliko raste ponuda u nekoj industriji, a tražnja za njenim proizvodima ne raste, ili ne raste istim intenzitetom, za očekivati

20 Vidjeti u Barney J.B., *Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 48, No 2, 2012, str. 1-5.

je povećanje intenziteta konkurencije. Slično će se desiti u granama sa visokim fiksnim troškovima kao npr. u onima u kojima postoje visoka ulaganja u tehnološku opremu, pogotovo gdje tehnologija brzo zastarijeva. To će zahtijevati bržu eksploataciju ovakve tehnologije i izraženu potrebu za degresijom njenih fiksnih troškova kroz povećanu količinu proizvodnje, što će povećati i intenzitet konkurencije.

Povećani troškovi skladištenja kod povećavanja zaliha i nastojanje da se oni smanje, također će doprinijeti ovom intenzitetu. Ukoliko ne postoje velike razlike u proizvodima, tj. što su proizvodi sličniji, cjenovna konkurencija među njima će biti veća. Povećanju konkurencije će doprinijeti i mnogi drugi faktori kao što su npr. nepostojanje značajnih razlika među konkurentima, nepostojanje razvijenijih identiteta njihovih brendova, niski troškovi prelaska s jednog proizvoda na drugi, visoka ulaganja kompanija koja mogu predstavljati visoke izlazne barijere, kao i druge izlazne barijere. Osim navedenih postoje i drugi faktori koji također mogu uticati na intenzitet konkurencije u nekoj industriji.

Opasnost od novih učesnika

Za očekivati je da se postojećim konkurentima u određenom segmentu mogu pridružiti novi učesnici, posebno ako je tržište atraktivno a barijere za ulazak niske. „Učvršćeni“ učesnici na nekom tržištu nastoje da spriječe ulazak novih takmaca podizanjem ulaznih barijera i prijetnjom energične borbe protiv njih, umjesto da ih podstiču na ulazak.

Jedna od pretpostavki tržišta savršene konkurencije je slobodan ulazak i izlazak učesnika, što znači da ne postoje ulazne niti izlazne barijere na ovo tržište. Na realnom tržištu ovakve barijere uvijek postoje, samo je pitanje kakve i kolike su. Ulazne barijere obezbjeđuju manju konkurenciju i više profite.

Jedna od barijera je ekonomija obima. Ona se može ostvariti u proizvodnji, marketingu, distribuciji, nabavi i sl. Njome se sprječava ulazak malih firmi koje nisu u stanju odmah na početku postići ove efekte, tj. da na proizvodnji i prodaji većih količina proizvoda snize jedinične troškove i profitabilno posluju. Efekti ekonomije obima najčešće se ostvaruju u velikoserijskoj proizvodnji automobila, namještaja, rafinerijama nafte i sl. Oni se ostvaruju i u marketingu gdje se po jedinici ovog troška mogu ostvariti znatno veći efekti ukoliko se troškovi dijele na veći broj promoviranih i prodatih proizvoda. Slično je i sa troškovima nabave, s tim da se ovdje mogu postići i dodatni efekti sniženjem cijena na kupovini većih količina repromaterijala, za veći obim proizvodnje. Isto tako se u distribuciji postižu efekti nižih troškova po jedinici proizvoda na dostavljanju većih količina isporučenih proizvoda.

Značajnu ulaznu barijeru za potencijalne učesnike može predstavljati razvijen identitet brenda postojećih kompanija koje je ponekad skoro nemoguće dostići, a što obeshrabruje nove ulaske. Proizvodi zaštićeni patentom, također predstavljaju barijeru ali samo u određenoj mjeri, pošto je na mnogim tržištima kopiranje intenzivno.²¹

Visoki troškovi prelaska s jednog proizvoda na drugi, značajne potrebe za kapitalom radi ulaska na određeno tržište, te otežan pristup distributivnim kanalima, također mogu predstavljati ulazne barijere za potencijalne učesnike. Pored navedenog, državna politika od lokalnog do najvišeg nivoa, može stvarati ulaznu barijeru u vidu ranije datih dugogodišnjih koncesija za eksploataciju prirodnih bogatstava na određenim područjima, ili kroz onemogućavanje novim učesnicima pristup određenim lokacijama, jer to npr. ne predviđaju urbanistički planovi, ili kroz visoke tehnološke i okolišne zahtjeve koje je teško na početku ispuniti, kroz carinske tarife i druga ograničenja koja se praktikuju u međunarodnoj trgovini i sl.

Očekivane protivmjere postojećih učesnika u odbrani tržišnog udjela mogu sa svoje strane predstavljati značajnu ulaznu barijeru. U ovom smislu, prije ulaska na određeno tržište, potencijalni učesnici mogu razmatrati nekoliko pitanja kao što su: da li tržišni lider i drugi učesnici koje planiraju napasti imaju resurse za odbranu tržišnih udjela, da li su njihovi udjeli u prošlosti bili snažno branjeni, da li je tržišni lider „zaspao za volanom“ i ako je zaspao da li će se uspavani div probuditi i dati snažan odgovor napadačima i sl.

Opasnost od supstitucije proizvoda i usluga

Osim međusobnog takmičenja proizvoda različitih rivala, oni se takmiče i sa svojim supstitutima. Kao primjer takvih (supstitutivnih) odnosa možemo navesti proizvode kartonske i plastične ambalaže, bezalkoholnih pića i voćnih sokova, TV mreže, kablovske televizije i videoteka, kafe i čajeva i sl.

Supstituti se obično percipiraju kao slični proizvodi. Pojam sličnosti ima svoju širinu pa se može poimati u užem i širem smislu. Kupci će se često odlučivati za bliske supstitute ukoliko smatraju da je cijena osnovnog proizvoda nekonkurentna. Ustvari, percepcija cijena i performansi proizvoda i njegovih supstituta od strane potrošača, opredijelit će odluku o njihovoj kupovini. Ukoliko su npr. supstituti jeftiniji povećava se opasnost od supstitucije. Ako supstituti nude bolje performanse (prednosti u performansama) može se očekivati da će se potrošači još lakše odlučivati za supstitute. Posebnu opasnost predstavljaju supstituti sa

21 Pogledati o tome Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basic for Competitive Advantage in Firms*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, No. 1, 2000, str. 150-169.

boljim performansama i istovremeno povoljnijim cijenama. U svakom slučaju, oba ova faktora i njihova ravnoteža (cijene i performanse) opredjeljujuća su za preferenciju potrošača o kupovini proizvoda ili njegovih supstituta. U ovom smislu i „dalji“ supstituti mogu postati alternativa proizvodima koji su skupi za performanse koje nude.

Troškovi prelaska s jednog proizvoda na drugi također su važni. Ukoliko su oni niži (vrijeme i trošak ispitivanja kvaliteta i pouzdanosti supstitutivnih proizvoda, troškovi dodatne opreme, troškovi edukacije osoblja za korištenje novog proizvoda i sl.), opasnost od supstitucije se povećava. Konačno, ukoliko krajnji korisnici preferiraju upotrebu supstituta povećava se opasnost od supstitucije i konkurentski pritisak na određeni proizvod.

Pregovaračka snaga dobavljača

Poslovni odnosi između dobavljača i kupaca nisu uvijek ravnopravni i mogu se uspostaviti na štetu jedne ili druge strane u zavisnosti od pozicije koju strane imaju u tom odnosu.²² Tako npr. moćni dobavljači podižu cijene sirovina i materijala nekim kupcima, obračunavaju im veće troškove dostave, utvrđuju duže rokove isporuke, uslovljavaju ih količinama koje trebaju naručiti i sl. Ovo u krajnjoj liniji vodi povećanju profita dobavljača, na račun kupaca koji su u nepovoljnijem položaju.

Jedan od faktora koji utiču na pregovaračku snagu dobavljača je diferencijacija inputa. Naime, ukoliko su inputi sličniji i mogu se nabaviti po konkurentnim cijenama od više snabdjevača, pregovaračka moć dobavljača biće slabija. Obrnuta je situacija u varijanti diferenciranih inputa značajnih za kupca, kad oni nemaju odgovarajućih alternativa za nabavku, u situacijama oskudnih zaliha dobavljača, određenih nestašica itd.

Viši troškovi prelaska s jednog proizvoda na drugi, nepostojanje supstituta za inpute koji se nabavljaju, te razni drugi faktori mogu doprinijeti povećanju pregovaračke snage dobavljača. Mogućnost vlastite izrade određenih komponenti koje kupci ugrađuju u svoje proizvode (ukoliko za to ima ekonomskog opravdanja, te znanja i drugih resursa koji mogu predstavljati ulazne barijere), može smanjiti pregovaračku moć dobavljača (pri postojanju mogućnosti integracije na niže). Obrnuto, pregovaračka moć dobavljača se može povećati ukoliko je on u stanju da u vertikalnoj integraciji na više, umjesto da samo snadbijeva svoje kupce npr. određenim dijelovima i sl., počne i sam proizvoditi proizvode koje oni izrađuju.

22 Vidjeti o tome više u Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17., No. 1, 1991, str. 99-120.

Pregovaračka snaga kupaca

Moćni kupci na nekim tržištima smanjuju njihovu atraktivnost. Oni su u poziciji da obaraju cijene svojim prodavcima, da im produžuju rokove plaćanja i da na druge načine poboljšavaju svoje profite na račun prodavčevih.²³ Tipičan primjer moćnih kupaca su veliki maloprodajni lanci kod nas i u svijetu, putem kojih manji proizvođači bez naročitih alternativa, plasiraju svoje proizvode krajnjim korisnicima, uz prihvatanje nametnutih im, vrlo nepovoljnih uslova prodaje. Tako npr. neki veći regionalni maloprodavci namještaja, između ostalog, u svojim salonima zahtijevaju besplatne izloge od proizvođača, ukoliko putem njihovih objekata žele plasirati svoje proizvode.

Ako je broj kupaca manji, ili ako je neki kupac posebno važan prodavcu pa ga je teško supstituirati, a pogotovo ako pri tome istovremeno postoji veći broj prodavaca, kupci će biti u boljoj poziciji da za sebe nametnu bolje uslove prodaje. Njihovoj boljoj pregovaračkoj poziciji doprinijet će i niski troškovi prelaska s jednog proizvoda na drugi ukoliko su istovremeno ovakvi troškovi prelaska visoki za prodavca. Bolja informisanost kupaca ide također njima u prilog, a rastuća internetska dostupnost informacija tome posebno doprinosi. Ona omogućava da se vrlo lako mogu porediti cijene i performanse sličnih proizvoda, te da se identifikuju najpovoljnije ponude na vrlo širokom prostoru, čak i na globalnom nivou.

Ukoliko kupci imaju sposobnost integracije na niže, tj. ako su u mogućnosti da uđu u posao svog snadbijevača, to će isto tako doprinijeti njihovoj boljoj pregovaračkoj poziciji. Različiti razlozi koji doprinose osjetljivosti na cijenu, također, poboljšavaju poziciju kupaca. Tako npr. ako kupac kupuje velike količine proizvoda, od prodavca može tražiti dodatne beneficije, ako ne postoje velike razlike u proizvodima i ako nije razvijen identitet brenda prodavca koji se može pravdati višim cijenama, pritisak na cijene biće veći, te u situacijama kada je uobičajeno da prodavci podstiču odlučivanje kupaca o kupovini dodatnim bonusima i sl.

Na kraju možemo konstatovati da se faktori konkurentnosti koji definišu profitabilnost nekog privrednog segmenta stalno mijenjaju manjom ili većom dinamikom, tako da danas profitabilne privredne grane sutra to možda neće biti, postajući u međuvremenu djelatnosti neatraktivne za poslovanje i ulaganja.

23 O različitim modalitetima navedenog više u Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, str. 179-191.

ZAKLJUČAK

U djelatnostima u kojima posluju kompanije su izložene različitim oblicima i stepenu konkurencije. Ove djelatnosti mogu imati tržišne strukture različitih karakteristika: od savršene konkurencije s jedne, preko raznih oblika imperfektne konkurencije, do monopola s druge strane.

Savršena konkurencija sa mnogo kupaca i prodavaca, čiji su proizvodi u ponudi uglavnom isti, a ponuđači prihvatili cijena jer na njih ne mogu uticati, predstavlja idealizovano tržište. U stvarnosti je malo preduzeća koja funkcionišu prema ovom modelu. Stvarna tržišta egzistiraju uz različite oblike dominacije jednog, dva, a najčešće nekolicine preduzeća. Nesavršena konkurencija preovlađuje u nekom sektoru kad god pojedini prodavci imaju određenu mjeru kontrole nad cijenom svog proizvoda. Glavni oblici nesavršene konkurencije su monopol, oligopol i monopolistička konkurencija.

Različit je karakter, specifičnost i kombinacija faktora koji određuju trenutno ali i buduće stanje konkurentnosti svake od privrednih djelatnosti (industrija), a što određuje i njihovu atraktivnost i s tim u vezi profitabilnost preduzeća koja u njima posluju. Prema Porterovom modelu, intenzitet konkurentskih pritisaka koji dolazi iz pet područja, kreira prostor u smislu profitnog potencijala za preduzeća, u kojem ona mogu ostvariti veće ili manje stope prinosa od ulaganja. U posebno nezgodnoj kombinaciji ovih faktora konkurencija je izrazito jaka, pa u ovakvim privrednim granama ni veliki trud menadžmenta neće biti dovoljan za profitabilno poslovanje jednog broja preduzeća. Privredne grane pak sa srećnijom kombinacijom ovih faktora, će imati povoljniju konkurentsku strukturu, u kojoj više konkurenata može ostvarivati veće stope prinosa na kapital, ponekad i bez naročitih napora.

U skladu s faktorima koji definišu konkurentsku strukturu, firma treba da odabere segmente u kojima na duži rok može očekivati povoljniju strukturu, kao i da identifikuje strateške pravce i inovacije kojima će u najvećoj mjeri unaprijediti svoju profitabilnost i poziciju u okviru svog segmenta, kao i profitabilnost samog privrednog segmenta.

LITERATURA

Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basic for Competitive Advantage in Firms*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, No. 1, 2000

- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17., No. 1, 1991.
- Barney J.B., *Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 48, No 2, 2012.
- Begg D., Fisher S., Dornbusch R.: *Ekonomija, osmo izdanje*, Data status, Beograd, 2010.
- Harrison J.S., Bosse D.A., Phillips R.A., *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*, Strategic Management Journal 31, 2010.
- Kotler P., Keller K.L.: *Upravljanje marketingom, dvanaesto izdanje*, Mate, Zagreb., 2008.
- Kotler F., Vong V., Sonders DŽ., Armstrong G.: *Principi marketinga, četvrto izdanje*, Mate, Beograd, 2007.
- Kumar V. i dr., *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?*, Journal of Marketing, Vol. 75, January 2011.
- Mankiw N.G., Taylor M.P.: *Ekonomija*, Data status, Beograd, 2008.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993
- Porter M.E.: *Konkurentaska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, 2007.
- Porter M.E.: *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008.
- Reuter C. i dr., *Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 46, No 2, 2010.
- Samjuelson P.A., Nordhaus V.D.: *Ekonomija, osamnaesto izdanje*, Mate, Beograd, 2005.
- 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.
- Welch J., Welch S.: *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005.

