

## ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE U FUNKCIJI POZICIONIRANJA ORGANIZACIJE NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

*Dragoljub Jovičić\**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad  
*Biljana Stankov*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad  
*Marija Vranješ*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

**Sažetak:** Svi marketari nastoje da svoju organizaciju i njene proizvode i/ili usluge što bolje pozicioniraju na tržištu. U tom kontekstu, oni moraju osmisliti i u praksi implementirati celovitu marketing strategiju, koja se nesporno zasniva na tri koncepta: segmentaciji, targetiranju i pozicioniranju. Da bi marketari uspešno izdvojili, u pozitivnom smislu, imidž svoje organizacije i njenog brenda u svesti potencijalnih kupaca i korisnika na poslovnom tržištu, neophodno je da pribave i analiziraju dovoljan broj tačnih i relevantnih informacija iz okruženja. Ne umanjujući važnost informacija o kupcima, dobavljačima i ostalim učesnicima u marketing kanalima, u poslednje vreme sve više na značaju dobijaju informacije o konkurenciji. Bez temeljnog i kontinuiranog istraživanja i praćenja konkurencije, marketari ne bi mogli obezbediti menadžmentu kompanije relevantne informacije o konkurentskim organizacijama, a što bi za posledicu imalo apsolutno negativan uticaj na kvalitet budućih upravljačkih odluka. U tom kontekstu, predmet ovog rada je teorijska analiza konkurencije, a cilj istraživanja je sagledavanje realnih stavova menadžera na srpskom tržištu stiropora i stirodura, o najrelevantnijim karakteristikama konkurencije – koje snažno utiču na poslovanje organizacije.

**Ključne reči:** istraživanje konkurencije, konkurentska prednost, segmentacija, targetiranje, pozicioniranje, stiropor, stirodur.

## RESEARCH OF COMPETITION IN THE FUNCTION OF POSITIONING THE ORGANIZATION IN THE BUSINESS MARKET

**Abstract:** All marketers tend to position their company and its products and/or services in the market the best they could. In this context, they must develop and implement in practice a complete marketing strategy, which is undoubtedly based on three concepts:

---

\* djovicic@uns.ac.rs

*segmentation, targeting and positioning. If marketers want to successfully separate the image of their company and its brand in the minds of potential customers and users in business market it is necessary to obtain and analyze a sufficient number of accurate and relevant information from the environment. Although pieces of information about customers, suppliers and other participants in the marketing channel are significant, latterly information about competition are more important. Without a thorough and continuous research and monitoring of competition, marketers could not provide management of the company with relevant information about competing organizations, which would result in an absolutely negative impact on the quality of future management decisions. In this context, the subject of this paper is theoretical analysis of competition, and the aim of the research is to assess the real attitudes of managers in the Serbian market of styrofoam and styrodur, about the most relevant characteristics of the competition – which have a strong impact on organization's operations.*

**Key words:** *competition research, competitive advantage, segmentation, targeting, positioning, styrofoam, styrodur.*

**JEL classification:** *M31*

## 1. UVOD

Zahvaljujući snažnom procesu ekonomske i društvene globalizacije, konkurencija između organizacija je sve žešća, a ponuda roba i usluga sve bogatija. S druge strane, kupci, odnosno potrošači i korisnici proizvoda i usluga, postaju sve zahtevniji. Njihova sofisticiranost i probirljivost imaju realnu podlogu u sve višem nivou njihovog obrazovanja i informisanosti, ali isto tako i u znatno većoj ponudi od tražnje, tj. u sve široj lepezi proizvoda i usluga koje im nude organizacije, pokušavajući diferencirati svoju ponudu od konkurencije i na taj način „vezati“ potrošače za sebe i svoje proizvode ili usluge (Salai, & Kovač-Žnideršić, 2012).

Početkom i sredinom prošlog veka situacija na tržištu je bila značajno drugačija. Ponuda roba i usluga je bila mnogo manja od tražnje, tako da proizvođači i posrednici (trgovci) nisu imali većih problema sa plasmanom. Njihovi menadžmenti su se primarno bavili proizvodnjom, proizvodima, produktivnošću i drugim internim pitanjima. S obzirom da nisu imali ozbiljnijih problema sa plasmanom svojih proizvoda, nisu ni osećali potrebu za istraživanjem tržišta, niti za sistemskim prikupljanjem podataka o subjektima iz okruženja, kao što su dobavljači, kupci, konkurenti i drugi. Tek zahvaljujući snažnom napretku nauke i tehnologije, kao i efektima sve veće specijalizacije proizvođača, što je dovelo do enormnog rasta ponude roba i usluga, menadžeri u organizacijama počinju uviđati sve veći značaj marketing koncepta poslovanja, koji u svoj fokus stavlja tržište, potrošače, konkurenciju i druge pojave i subjekte koji se nalaze van organizacije, ali imaju izuzetno snažan uticaj na njeno poslovanje.

## 2. MARKETING OKRUŽENJE I NJEGOV UTICAJ NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Imajući u vidu sve navedeno u uvodnom delu ovog rada, sasvim je logično da menadžeri u organizacijama, u savremenim uslovima poslovanja, kada ponuda značajno nadmašuje tražnju, primenjuju marketing koncept poslovanja. Osim na ciljne segmente potrošača, značajan akcenat menadžeri stavljaju i na druge subjekte i sile iz marketing okruženja, jer bez dobrog poznavanja dobavljača nema efikasne nabavke, kao što ni bez dobrog poznavanja kupaca i konkurencije ne može biti efikasne i profitabilne prodaje. Tržišno poslovanje zahteva od svih učesnika u tržišnoj utakmici maksimalno angažovanje na kreiranju sopstvene ponude i brzo prilagođavanje promenama u okruženju, jer u suprotnom, faktor rizika koji je imanentan tržišnom poslovanju, brzo će se uvećati i u krajnjoj instanci može dovesti do bankrota organizacija. Zato su sve organizacije koje primenjuju marketing koncept poslovanja orijentisane na tržište i prilagođavaju se varijablama iz okruženja, pri čemu pokušavaju maksimalno iskoristiti šanse koje se ukažu, a izbeći sve potencijalne opasnosti i rizike koji vrebaju na turbulentnom tržištu. Da bi se što bolje prilagodile subjektima i silama koje deluju u marketing okruženju, organizacije moraju stalno pratiti i nadgledati njihovo delovanje, bez obzira što neke od njih ne mogu potpuno ili čak nikako kontrolisati. Da bi se što bolje upoznali sa elementima marketing okruženja poslužićemo se klasičnom podelom iz stručne literature na mikrookruženje i makrookruženje (Jobber, & Fahy, 2006, p. 31).

Elemente mikrookruženja organizacije čine određeni poslovni subjekti sa kojima organizacija komunicira i saraduje. Njihov uticaj na uspešnost poslovanja organizacije je izuzetno veliki, ali je i uticaj organizacije na poslovne partnere iz mikrookruženja takođe veoma značajan. Za razliku od sila koje deluju u makrookruženju i na koje organizacija nema nikakav ili eventualno ima samo mali uticaj, međuzavisnost aktera u mikrookruženju je na izuzetno visokom nivou. U tom kontekstu može se reći da su najznačajniji faktori mikrookruženja:

- dobavljači,
- kupci,
- distributeri i
- konkurencija.

Veoma snažan uticaj na rezultate poslovanja organizacije imaju dobavljači, koji je snabdevaju sirovinama, energentima, delovima, proizvodnim sklopovima i raznim drugim materijalima i uslugama, kako bi ona mogla da efikasno organizuje svoj proces rada. Treba imati u vidu činjenicu da pojedine organizacije mogu imati samo jednog ili svega par dobavljača, dok neke, koje proizvode tehnički kompleksne proizvode, kao što su avioni, brodovi,

automobili i sl., mogu imati i po par stotina, čak i na hiljade dobavljača. Mnogo veći značaj za organizaciju od dobavljača imaju kupci njihovih proizvoda ili usluga, jer oni su ti koji svojim aktivnostima na tržištu verifikuju njihov rad kroz kupovinu, tj. plaćanje proizvoda i usluga. Naravno, nikako se ne smeju zaboraviti ni distributeri, odnosno posrednici, koji svojim radom znatno olakšavaju put proizvoda od fabričke hale do potrošača, odnosno do krajnjih korisnika. Pored toga, značajno je navesti da mnoge organizacije ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu upravo putem efikasne distribucije, odnosno efikasnih marketing kanala, zahvaljujući optimalnom izboru i dobroj sinhronizaciji dužine kanala i najkvalifikovanijih osnovnih i pomoćnih institucija, koje čine strukturu kanala (Jovičić, 2012).

Kao poslednji element mikrookruženja, ali nikako ne poslednji po značaju, je konkurencija, koja doprinosi kontinuiranom nadmetanju na tržištu, kako kroz kvalitet i karakteristike proizvoda, tako i kroz uslove prodaje, cene i sl. Nesporno je da u poslednje vreme, a pogotovo početkom ovog milenijuma, u savremenim uslovima privređivanja, značaj konkurencije dobija sve više na važnosti. Snažna konkurencija donosi, pre svega, velike benefite potrošačima, jer se proizvođači i posrednici putem boljeg kvaliteta proizvoda, nižih cena, dužeg garantnog roka, odloženog plaćanja i niza drugih, raznovrsnih, bonusa i akcija bore za njihovu naklonost. S druge strane, jaka konkurencija koristi i samim organizacijama, jer ih stalno motiviše na dodatne napore i napredak u poslovanju, kako bi se izborili za što bolju poziciju na ciljnom tržištu.

Ponekad se marketarima čini da je identifikovanje i praćenje konkurenata veoma jednostavan zadatak, međutim to apsolutno nije tačno. To je vrlo široka i kompleksna materija, koja ne obuhvata samo aktuelne, već i sve potencijalne konkurente, a takođe i kontinuirano praćenje interneta, koji omogućava veoma brzu pojavu i snažan razvoj novih, latentnih konkurenata (Kotler, & Keller, 2006, p. 343). U svakom slučaju, može se zaključiti da u aktuelnom privrednom trenutku konkurencija zauzima sve dominantnije mesto među elementima mikrookruženja marketinga, što nije bio slučaj u ranijem periodu, kada je ponuda roba i usluga bila veća, ili približno jednaka tražnji. U tom periodu, menadžment organizacije neuporedivo veći značaj posvećivao je segmentima kupaca, dobavljača i distributera.

Za razliku od subjekata u mikrookruženju na koje organizacija u većoj ili manjoj meri može delovati, evidentno je da je njen uticaj na sile iz makrookruženja zaista ograničen, skoro neznatan. S druge strane, može se reći da makrookruženje predstavlja skup određenog broja sila koje značajno utiču na organizaciju i njeno poslovanje. Te sile stvaraju šanse, ali i velike opasnosti po funkcionisanje i poslovanje organizacije. S obzirom da sile iz makrookruženja predstavljaju nekontrolisane varijable, na koje organizacija ne može, ili

eventualno veoma malo može delovati, njima se organizacija može, ili, još je bolje reći, apsolutno mora prilagođavati (Salai, & Kovač-Žnideršić, 2008, p. 143).

Sile iz makrookruženja ne deluju samo na organizaciju, nego znatno šire, deluju i na sve druge subjekte i faktore u mikrookruženju, kao što su kupci, dobavljači, konkurenti, razni drugi privredni i društveni akteri, zatim deluju na tražnju, fiskalnu i monetarnu politiku, stopu zaposlenosti i sl. Nesporno je da sile iz makrookruženja u značajnoj meri određuju prirodu šansi i opasnosti sa kojima se organizacija susreće u svom poslovanju, ali organizacija nažalost nije u mogućnosti da ih kontroliše, niti da ima značajniji uticaj na njih. Osnovni elementi makrookruženja marketinga su (Jobber, & Fahy, 2006, p. 31–49):

- ekonomske,
- društvene,
- političko-zakonske,
- fizičke i
- tehnološke sile.

Svaka od nabrojanih makroekonomskih sila vrši značajan uticaj na poslovanje i tržišni nastup svih organizacija i institucija, koje funkcionišu u okviru nekog privrednog i društvenog sistema. S obzirom da je u fokusu ovog rada konkurencija, kao element mikrookruženja, koji značajno utiče na pozicioniranje organizacija na tržištu, neće se ulaziti u detaljnije elaboriranje osnovnih sila iz makrookruženja.

### **3. SPECIFIČNOSTI INDUSTRIJSKOG MARKETINGA**

Marketing koncept poslovanja, počevši od tradicionalnog, pa sve do savremenog, holističkog marketing koncepta, snažno je usmeren ka okruženju, sa intenzivnom fokusiranošću na kupce i potrošače, ali isto tako i na dobavljače, distributere i konkurentske organizacije. Tokom proizvodne i prodajne poslovne orijentacije menadžeri su više bili orijentisani interno, na organizaciju, produktivnost, proizvode i sl. Nisu se bavili kupcima, potrošačima, niti konkurencijom, a kupoprodajni odnos nisu sagledavali kao kompleksan proces – koji se odvija kroz nekoliko faza, već su ga tumačili kao jednokratni, kratkotrajni čin razmene robe za novac, ne uviđajući međuzavisnost svih aktivnosti potrošača pre i posle kupovine sa samim činom kupoprodajnog odnosa. Tek je marketing koncept počeo uvažavati potrošača kao polaznu i finalnu tačku u poslovnoj filozofiji, i u tom kontekstu intenzivirao i sistematizovao aktivnosti na polju istraživanja ponašanja potrošača u procesu kupovine. Zahvaljujući aktivnostima na istraživanjima ponašanja potrošača, marketari su u mogućnosti da dođu do kvalitetnih informacija o njihovim potrebama, preferencijama, navikama, demografskim i drugim karakteristikama,

što im omogućava da svojim potencijalnim kupcima kreiraju, komuniciraju i isporuče očekivanu vrednost – koja će im obezbediti punu satisfakciju, a, s druge strane, marketari očekuju da će zadovoljni potrošači postati lojalni kupci njihove organizacije i u budućem periodu. Pored nesporne fokusiranosti na potrošače, marketing koncept poslovanja je značajno usmerio delovanje marketara, putem aktivnosti marketing istraživanja, i na mnoge druge, relevantne subjekte iz okruženja, kao što su: dobavljači, marketing kanali, konkurencija i sl.

Nesporno je da se od pojave marketinga, pa sve do šezdesetih godina dvadesetog veka, znatno više pažnje poklanjalo proučavanju finalnih kupaca, a tek onda marketari počinju uvidati i shvatati izuzetno veliki značaj proizvodnih tržišta, ili kako se u anglosaksonskoj literaturi kaže – industrijskog marketinga (Jovičić, 2013, p. 361–371). Veće interesovanje menadžera i marketara u organizacijama za industrijski marketing leži u činjenici da se na proizvodnim tržištima troše velika finansijska sredstva, čak mnogo veća nego na tržištima finalnih kupaca. S obzirom da se u industrijskom marketingu obrće veliki kapital, veoma je bitno da marketari uoče razlike između finalnih kupaca i kupaca u industrijskom marketingu, da bi shvatili kako i zašto se baš tako industrijski kupci ponašaju pri kupovini proizvoda i usluga. Dok finalni kupci odluku o kupovini obično donose sami, u industrijskom marketingu situacija je mnogo kompleksnija, vrlo često čitav tim ljudi učestvuje u procesu donošenja odluke o kupovini. Takođe je bitno napomenuti da se, bez obzira što se koristi termin „industrijski marketing“, na strani kupaca ne javljaju samo organizacije iz industrije, nego su pored njih veoma zastupljeni i razni montažeri, posrednici, bankari, zatim mnogobrojne državne institucije, neprivredne, neprofitne i razne druge organizacije.

Kada se malo pažljivije analizira stanje u industrijskom marketingu, vrlo često se jedan isti proizvod može svrstati, u zavisnosti od svrhe korišćenja, i u proizvodni i u potrošni proizvod. Veoma je široka lepeza kupaca, odnosno korisnika proizvoda u industrijskom marketingu, pre svih to su organizacije iz industrije, rudarstva, saobraćaja, poljoprivrede, ali, isto tako, to su i obrazovne institucije, bolnice, verske i političke organizacije i razni drugi privredni i neprivredni subjekti (Galogaža, 1999, p. 4). S obzirom na veoma diferenciranu strukturu industrijskih kupaca, veoma je različita i svrha, odnosno namena korišćenja pojedinih proizvoda. Dok ih jedni koriste u procesu proizvodnje novih proizvoda, drugi ih koriste u procesu svoga rada, kako bi uspešno obavljali svoje raznovrsne društvene, državne, ili neke druge delatnosti, kao što su: razne uslužne organizacije, montažeri, zatim obrazovne, verske, političke, državne i druge organizacije i institucije. U stručnoj literaturi su veoma detaljno proučene i precizno navedene sve karakteristike poslovnih tržišta po kojima se ona značajno razlikuju od tržišta finalnih potrošača. To su određene

specifičnosti koje karakterišu industrijski marketing (poslovna tržišta), a koje marketari i menadžeri po organizacijama moraju maksimalno uvažavati, ukoliko žele u potpunosti da razumeju potrebe, želje i navike poslovnih kupaca, kako bi im ponudili što veću vrednost kroz svoje proizvode i/ili usluge, ostvarili njihovu punu satisfakciju, ali isto tako ostvarili i zadovoljavajući nivo profita. Prema Kotleru i Keleru to su sledeće karakteristike poslovnih tržišta: veoma blizak odnos između dobavljača i kupaca, manji broj kupaca, velike kupovine (količinski i finansijski), profesionalna kupovina, uticaj većeg broja ljudi na kupovinu, višestruke prodajne ponude, izvedena, neelastična i fluktuirajuća tražnja, geografska koncentracija kupaca i, najzad, direktna kupovina (Kotler, & Keller, 2006, p. 210–212). Uspešni menadžeri i marketari apsolutno moraju imati u vidu sve ove specifičnosti poslovnih kupaca i maksimalno ih uvažavati, kako bi mogli kreirati i implementirati optimalnu poslovnu strategiju, koja će im omogućiti što bolju konkurentsku poziciju na poslovnom tržištu, a što podrazumeva ponudu veće vrednosti za kupce od konkurencije i ostvarenje dugoročno profitabilnog poslovanja. Imajući napred navedeno u vidu sasvim je razumljivo zašto menadžeri u organizacijama pridaju tako veliki značaj marketing istraživanjima, a pogotovo istraživanju konkurencije.

Uz svo uvažavanje određenih sličnosti pri plasmanu proizvoda i usluga na finalnom i poslovnom tržištu, ipak su ciljevi i motivi kupovine značajno drugačiji (Veljković, 2009, p. 81). Kupci i potrošači na finalnom tržištu nabavljaju proizvode i usluge manje vrednosti, za sebe lično, ili za porodičnu upotrebu i često pri kupovini reaguju emotivno, dok poslovni kupci obično nastupaju timski, mnogo analitičnije, bez emocija, vodeći maksimalno računa o optimalizaciji troškova nabavke, ali isto tako i o uspostavljanju, izgradnji i negovanju dugoročno dobrih poslovnih odnosa, pre svih sa svojim dobavljačima, ali i sa svim drugim subjektima iz okruženja, kako bi obezbedili efikasnu komunikaciju, kontinuirano i profitabilno poslovanje svoje organizacije (Jovičić, & Salai, 2011, p. 155). Da bi se što bolje razumelo ponašanje poslovnih kupaca u industrijskom marketingu, i u skladu sa tom spoznajom kreirala i implementirala optimalna konkurentska strategija, neophodno je znati ko sve učestvuje u procesu poslovne kupovine. Obično odluke o poslovnim kupovinama donosi grupa ljudi, a vrlo retko, i to samo kada su u pitanju rutinske i po vrednosti male nabavke, odluku donosi pojedinac. Ta grupa ljudi naziva se „centrom kupovine“. Bitno je naglasiti da se pod centrom kupovine ne podrazumeva strogo fiksna i formalna organizaciona jedinica unutar neke kompanije, naprotiv, pod centrom kupovine podrazumeva se, u zavisnosti od vrste proizvoda i konkretne situacije u kupovini, različit broj i različita struktura zaposlenih u organizaciji. Tako se pri nekoj rutinskoj nabavci male vrednosti u timu, odnosno „centru kupovine“ mogu naći samo dva-tri čoveka, a ponekad čak i samo jedna osoba može doneti odluku o kupovini i

simultano obaviti sve uloge koje obuhvata centar kupovine. Nasuprot tako jednostavnog zadatka, organizacije ponekad treba da donesu odluku o kupovini proizvoda izuzetno velike vrednosti i od krucijalnog značaja za uspešno funkcionisanje organizacije. U takvim prilikama centri kupovine mogu imati deset, dvadeset, pa i više članova, i to iz različitih službi i različitih nivoa obrazovanja. U zavisnosti od konkretne situacije u poslovnoj kupovini, bez obzira koliko centar kupovine ima članova, neophodno je da oni pokriju svih pet uloga u procesu donošenja odluke o kupovini, a to su: korisnici, uticajne osobe, kupci, donosioci odluka i analitičari (Kotler et al., 2007, p. 309). Pored toga, može se reći da je brojnost članova u centrima kupovine u značajnoj meri uslovljena i pozicijom organizacije u konkretnoj strukturi marketing kanalu, pri čemu se mora imati u vidu da je problematika marketing kanala izuzetno kompleksna, ali i veoma značajna za organizacije, jer dostupnost i blagovremena raspoloživost proizvoda vrlo često mogu biti opredeljujući faktori za kupce i njihov izbor optimalnog dobavljača (Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2001, p. 3).

#### **4. IDENTIFIKOVANJE, ANALIZA I PRAĆENJE KONKURENCIJE**

Veoma je malo organizacija na tržištu koje imaju značajniju tehnološku, inovativnu, marketing ili neku drugu prednost u odnosu na konkurenciju. Mnogo je veći broj organizacija koje svakodnevno vode „mrtvu trku“ sa konkurentima, kako na polju tehnike i tehnologije, tako i u segmentu tržišnog poslovanja. Upravo zato menadžeri u organizacijama moraju kreirati takva marketing istraživanja koja će obavezno obuhvatiti i istraživanje konkurencije, odnosno identifikovanje, praćenje i analizu najznačajnijih konkurentskih organizacija. Analiza konkurencije treba da posluži organizaciji da pronađe pravi odgovor na tržišni nastup konkurenata, odnosno da ostvari konkurentsku prednost, tako što će ponuditi veću satisfakciju ciljnim kupcima od konkurenata.

Postoji više načina da organizacija ostvari prednost na tržištu u odnosu na konkurente. Organizacija može kreirati i isporučiti veću vrednost za kupca ili potrošača, nudeći niže cene za isti ili sličan proizvod i/ili uslugu, ili ponuditi veći broj pogodnosti za kupce, koje opravdavaju više cene proizvoda ili usluga (Kotler et al., 2007, p. 494).

Posmatrajući nastanak i razvoj tržišnog poslovanja, kao zajednički imenilac može se uzeti stalna želja svih tržišnih aktera da se što bolje pozicioniraju, steknu konkurentsku prednost na tržištu i ostvare što veći profit. Tokom evolucije tržišnog privređivanja značajno su se menjali mnogi faktori i sile iz okruženja, organizacioni oblici i forme privrednih subjekata, ali isto tako i njihova interesovanja i fokusiranost na pojedine segmente poslovanja. Samo



one organizacije koje su uvažavale i brzo se prilagođavale promenama u okruženju, mogle su računati na opstanak u uslovima sve oštrije konkurencije i na eventualno ostvarenje zadovoljavajućeg nivoa profita.

U tom kontekstu, analiza konkurencije je samo prvi korak u marketing strategiji organizacije, kako bi se mogla komparirati sa ključnim konkurentima, a drugi korak je kreiranje konkurentskih strategija, koje treba snažno da pozicioniraju organizaciju u odnosu na konkurente, tj. da joj omoguće konkurentsku prednost na ciljnom tržištu. Prema Porteru, egzistira pet konkurentskih sila koje determinišu profitabilnost industrije i organizacija unutar nje. To su (Porter, 1998, p. 3–5):

- intenzitet postojeće konkurencije,
- pretnje od potencijalnih učesnika,
- pregovaračka snaga kupaca,
- pregovaračka moć dobavljača i
- opasnost od supstituta.

U aktuelnim, savremenim uslovima poslovanja, gde je konkurencija sve oštrija, samo one organizacije, čiji marketari i menadžment maksimalno uvažavaju pet nabrojanih konkurentskih sila, mogu računati na postizanje konkurentске prednosti i ostvarenje rentabilnog i profitabilnog poslovanja. Svih pet konkurentskih sila su veoma kompleksne, tako da upravljački tim organizacije mora organizovati sveobuhvatan, sistematičan i kontinuiran pristup praćenju i analizi sadašnjih i potencijalnih konkurenata, kupaca i dobavljača, ali isto tako temeljno mora voditi računa i o problematici supstitutivnih proizvoda, koji mogu značajno uticati na cene proizvoda organizacije, a što ima direktan uticaj na profitabilnost njenog poslovanja.

U tom kontekstu, može se konstatovati – da bi organizacija mogla ostvariti i zadržati dominantan položaj u odnosu na konkurenciju, u uslovima tržišnog poslovanja, neophodno je da ima dovoljno kvalitetnih, blagovremenih i pouzdanih informacija o konkurentskim kompanijama, kupcima, dobavljačima i drugim silama iz okruženja. Posebno je značajno da organizacija, odnosno marketari iz organizacije, pomno prate karakteristike, ali i sve poslovne aktivnosti konkurenata, kako bi mogli u kontinuitetu komparirati svoje proizvode (usluge), cene, promotivne i druge aktivnosti, sa proizvodima, cenama i drugim marketing aktivnostima ključnih konkurenata. Faktički, to je jedini način da organizacija identifikuje slabosti konkurenata i otkrije prostor za realizaciju svojih konkurentskih prednosti, a što će joj omogućiti bolju satisfakciju ciljnih kupaca i profitabilno poslovanje. U tom kontekstu može se konstatovati da je analiza konkurencije veoma značajan, ali i veoma kompleksan proces, koji se sastoji iz šest koraka (Kotler et al., 2007, p. 494):

- identifikovanje konkurenata kompanije,
- određivanje ciljeva konkurenata,
- identifikovanje konkurentskih strategija,
- procena prednosti i slabosti konkurenata,
- procenjivanje uobičajenih reakcija konkurenata i
- odabir konkurenata koje treba napasti i izbegavati.

Mada naziv svakog koraka već upućuje na prirodu i sadržaj aktivnosti koju marketari treba da obave u procesu analize konkurencije, nije na odmet istaći neophodnost poštovanja hronologije prilikom sprovođenja ovih šest koraka u praksi. Dakle, prvo treba pažljivo identifikovati sve postojeće i potencijalne konkurente na konkretnim tržišnim segmentima. Nakon toga marketari bi trebalo da prikupe relevantne informacije o ciljevima i konkurentskim strategijama konkurentskih organizacija. Na osnovu tako pribavljenih i obrađenih informacija, menadžment bi tek onda mogao vršiti procenu prednosti i slabosti pojedinih konkurenata. Odmah nakon te procene, menadžment organizacije bi morao anticipirati i adekvatno se pripremiti za moguće reakcije konkurencije, ali istovremeno pažljivo selektovati i konkurente koje treba napasti, ili ih izbegavati. Može se zaključiti da je na menadžmentu izuzetno kompleksan i težak zadatak, koji treba maksimalno sinhronizovati i kvalitetno odraditi, kako bi se dobila objektivna slika o broju, snazi, ciljevima i strategijama konkurenata, kako bi organizacija mogla kreirati i sprovesti svoju optimalnu marketing strategiju, tj. ostvariti punu satisfakciju potrošača, pozicionirati se bolje od konkurencije i uz sve to ostvariti profitabilno poslovanje.

## **5. ISTRAŽIVAČKI PRISTUP I REZULTATI ISTRAŽIVANJA KONKURENCIJE NA SRPSKOM TRŽIŠTU STIROPORA I STIRODURA**

Na osnovu do sada navedenog može se zaključiti da je problematika konkurencije jedno od krucijalnih pitanja, od kojeg u velikoj meri zavisi uspešnost poslovanja organizacije. U tom kontekstu, prateći i analizirajući stanje i značaj konkurencije na poslovnom tržištu, izvršeno je konkretno istraživanje na tržištu građevinskih materijala i to u segmentu termoizolacija. Odnosno, još preciznije rečeno, sprovedeno je istraživanje konkurencije u segmentima proizvodnje i prometa građevinskih termoizolacionih materijala: stiropora (EPS – ekspanzirani polistiren) i stirodura (XPS – ekstrudirani polistiren), kako bi se što tačnije identifikovalo koliki značaj menadžeri i marketari pridaju pojedinim poslovnim segmentima u konkurentskim organizacijama.

Imajući u vidu vrlo snažnu konkurenciju i beskompromisnu borbu privrednih subjekata na srpskom tržištu građevinskih termoizolacionih materijala (stiropora i stirodura), i ne baš prijateljske odnose između konkurenata, odlučeno je da se terenska istraživanja sprovedu putem nestrukturiranog ispitivanja menadžera i marketara iz redova proizvođača i posrednika pri plasmanu ovih proizvoda. Istraživanje je sprovedeno u nekoliko gradova na području Srbije i to u periodu od avgusta do oktobra 2014. godine. Tokom rada na terenu korišćen je kvalitativni pristup, tj. tehnika prikupljanja podataka nestrukturiranim ličnim komuniciranjem (Salai, & Božidarević, 2009, p. 110). Naravno, osim terenskih istraživanja – putem kojih su pribavljeni primarni podaci, korišćeni su i sekundarni izvori podataka, kako bi se dobile što potpunije i tačnije informacije, odnosno što kvalitetniji rezultati istraživanja.

Prilikom utvrđivanja uzorka vodilo se računa da on bude dovoljno reprezentativan, tj. optimalan, ni preglomazan ali ni premali, odnosno nije se išlo na uštrb reprezentativnosti i pouzdanosti uzorka, zbog eventualne ekonomičnosti, tj. nižih troškova. S obzirom na činjenicu da na srpskom tržištu egzistira desetak značajnijih proizvođača stiropora i stirodura (*Austrotherm, Masterplast, Fima, FIM, Izolirka, Eurogas...*), a da se njihovim plasmanom bavi dvadesetak značajnijih grosista (*Srma, Roma, Vračar, Izodom, Grmeč-in, Domena...*) i znatno veći broj maloprodavaca, može se konstatovati da je izabrani uzorak od pet proizvođača i deset značajnijih posrednika veoma reprezentativan i da bi trebao dati pouzdane i relevantne podatke ([www.austrotherm.rs](http://www.austrotherm.rs), [www.fima.rs](http://www.fima.rs), [www.masterplast.hu](http://www.masterplast.hu), [www.fim.co.rs](http://www.fim.co.rs), [www.timizolirka.rs](http://www.timizolirka.rs), [www.srmagroup.com](http://www.srmagroup.com), [www.grmecin.rs](http://www.grmecin.rs), [www.roma.rs](http://www.roma.rs), [www.vracar-boje.rs](http://www.vracar-boje.rs)). Prilikom kreiranja tabelarnog prikaza za prikupljene podatke, za ocenjivanje značaja pojedinih poslovnih parametara korišćena je skala od 1 do 5, pri čemu jedinica predstavlja nezadovoljavajuću ocenu, a petica veoma zadovoljavajući, odnosno najviši nivo.

Cilj istraživanja je usmeren na sagledavanje stavova menadžera i prikupljanje relevantnih podataka o značaju pojedinih poslovnih parametara konkurentskih organizacija, kako bi se na bazi prikupljenih i obrađenih podataka dobile kvalitetne informacije, koje treba da posluže menadžmentu organizacije u procesu donošenja strateških poslovnih odluka vezanih za što uspešniji tržišni nastup.

S obzirom na činjenicu da se terensko istraživanje obavljalo obično u poslovnim prostorijama proizvođača ili prodavaca stiropora i stirodura, i da je korišćena tehnika direktnog nestrukturiranog intervjua, razgovor je započinjan uopštenim pitanjima vezanim za organizaciju i tekuće poslovanje, kako bi se ispitanici lagano uveli u temu, opustili i pripremili za drugi segment pitanja, koji je bio znatno konkretniji – kako bi se od ispitanika dobilo što više informacija vezanih

za odnose sa konkurencijom i najznačajnije poslovne parametre, koji zanimaju ispitanika o konkurentskim organizacijama, kao što su: dostignuti nivo tehnologije, kvalitet proizvoda, nivo prodajnih cena, efikasnost promotivnih aktivnosti, način distribucije i sl.

Uvažavajući postavljeni cilj istraživanja formulisane su i dve istraživačke hipoteze:

- istraživanje konkurencije je veoma značajno za uspešno poslovanje organizacije i
- tehnologija izrade stiropora i stirodura je najznačajniji element konkurentnosti na srpskom tržištu.

Prikupljeni podaci su obrađeni, sistematizovani i prezentovani u narednoj tabeli, a nakon njihove detaljne analize videće se da li su postavljene hipoteze potvrđene ili ne.

Tabela 1

*Značaj istraživanja konkurencije i njenih karakteristika na tržištu stiropora i stirodura*

		Značaj istraživanja konkurencije za poslovni uspeh	Poslovne karakteristike konkurentskih organizacija			
			Tehnologija	Kvalitet proizvoda	Prodajna cena	Promotivne aktivnosti
PROIZVOĐAČI	A	5	5	4	4	4
	B	5	5	5	4	3
	C	4	5	5	4	4
	D	5	5	4	5	4
	E	4	5	5	4	3
Prosečna ocena proizvođača		4,60	5,00	4,60	4,20	3,60
POSREDNICI	A	5	4	4	5	5
	B	4	4	4	5	4
	C	5	3	3	5	4
	D	5	3	4	4	5
	E	5	4	4	5	4
	F	4	5	4	5	5
	G	5	3	4	4	4
	H	4	4	4	5	5
	I	5	3	4	5	5
	J	5	3	4	5	4
Prosečna ocena posrednika		4,70	3,60	3,90	4,80	4,50
Ukupan prosek		4,67	4,07	4,13	4,60	4,20

*Napomena.* Sopstvena istraživanja, avgust–oktobar 2014.

Prilikom testiranja prve hipoteze – da je istraživanje konkurencije veoma značajno za ostvarenje uspešnog poslovanja, od ispitanika se tražio odgovor na pitanje koliko je značajno sprovesti aktivnosti istraživanja konkurencije i koliko prikupljeni i obrađeni podaci, odnosno dobijeni rezultati istraživanja, doprinose poslovnom uspehu organizacije. Rezultat istraživanja je nesporno potvrdio hipotezu, odnosno većina ispitanika je dala najvišu ocenu na skali od 1 do 5, iskazujući na taj način svoj stav da su istraživanja konkurencije veoma bitna, čak neophodna, ukoliko se želi ostvariti pozitivan poslovni rezultat i dobra pozicioniranost na tržištu. Interesantno je navesti, da se tokom terenskih istraživanja uočila značajna razlika u stavovima i odgovorima marketara i menadžera iz redova proizvođača termoizolacionih materijala u odnosu na marketare i menadžere iz posredničkih organizacija. Prilikom testiranja prve hipoteze ta razlika nije toliko uočljiva, s obzirom da je prosečna ocena kod proizvođača 4,60, a kod posrednika 4,70, međutim, prilikom ocenjivanja nekih drugih poslovnih parametara, pri testiranju druge hipoteze, pojavio se znatno veća razlika u prosečnim ocenama, koja će biti komentarisana u nastavku rada.

Na osnovu pripreme i preliminarnih istraživanja vezanih za segment konkurencije, došlo se do formulacije druge hipoteze – da je tehnologija izrade stiropora i stirodura najznačajniji element konkurentnosti. Pored tehnologije, koja je nesporno veoma značajan faktor ne samo konkurentnosti već i celokupnog poslovanja, ispitanicima su tokom intervju na ocenjivanje ponuđeni i sledeći relevantni poslovni parametri: kvalitet proizvoda, prodajna cena i promotivne aktivnosti. Nakon prikupljenih odgovora ispitanika, a tokom obrade i analize podataka, došlo se do veoma interesantnog zaključka – da se stavovi proizvođača termoizolacionih materijala veoma razlikuju od stavova menadžera iz posredničkih organizacija po pitanju stepena važnosti ponuđenih poslovnih parametara. Svi proizvođači su bez dileme apostrofirali „tehnologiju“ kao najznačajniji element, koji bi trebalo istražiti kod konkurentskih organizacija, tako da je njihova prosečna ocena 5,00. Dok su promotivne aktivnosti, sa prosečnom ocenom 3,60, na poslednjem mestu po mišljenju menadžera iz proizvodnih organizacija. Za razliku od njih, ispitanici iz posredničkih organizacija najviše su rangirali „cenu“, sa prosečnom ocenom 4,80, kao parametar koji ih najviše interesuje kod konkurencije i koji je po njima od ključnog značaja za uspešan tržišni nastup, dok su na poslednjem mestu pozicionirali upravo tehnologiju, sa prosečnom ocenom 3,60. Na osnovu dobijenih rezultata može se konstatovati da je druga hipoteza samo delimično potvrđena i to od strane proizvođača stiropora i stirodura, dok su posrednici apsolutno negirali njenu tačnost, apostrofirajući važnost cene, zatim promotivnih aktivnosti (4,50) i kvaliteta proizvoda (3,90), ostavljajući „tehnologiju“ na poslednjem mestu.

Ako se ne bi pravila podela na proizvođače i posrednike, sabiranjem svih ocena, najviši prosek bi opet imala cena sa 4,60, a najmanji tehnologija sa 4,06, što opet nedvosmisleno potvrđuje da druga hipoteza nije potvrđena i da tehnologija izrade termoizolacionih materijala nije najvažniji element konkurentnosti. Bez obzira na dobijene rezultate, mora se imati razumevanje i za stav proizvođača da im je u fokusu poslovanja savremena i efikasna proizvodna tehnologija, ali je više nego očigledno da u aktuelnim, turbulentnim uslovima poslovanja, primat u konkurentnosti preuzimaju tržišni (marketing) elementi, kao što su cena i promotivne aktivnosti, odnosno u poslednje vreme „integrisane marketing aktivnosti“, koje su znatno efikasnije i sofisticiranije od tradicionalnog promotivnog miksa (Varey, 2002, p. 255).

Proizvođačima i posrednicima na srpskom tržištu stiropora i stirodura preporučuje se da, nakon sprovedenog istraživanja konkurencije, odnosno generalno gledajući nakon sprovedenog sveobuhvatnog marketing istraživanja, a pre nego što pristupe kreiranju strategije za pozicioniranje organizacije i/ili brenda, izvrše segmentaciju tržišta i targetiranje (Jovičić, 2013). Pod segmentacijom tržišta se podrazumeva podela tržišta na manje homogene delove. Ona se vrši zbog velike heterogenosti kupaca, kako bi se napravilo nekoliko homogenijih segmenata, unutar kojih bi kupci, odnosno krajnji korisnici ovih proizvoda, bili slični po svojim potrebama, platežnim mogućnostima, navikama pri kupovini i upotrebi proizvoda, ili nekim drugim relevantnim karakteristikama. Nakon uspešno obavljene segmentacije, marketari i menadžeri treba da se fokusiraju na izbor ciljnog tržišta, tj. na izbor onog, ili onih tržišnih segmenata, na kojima će se organizacija nadmetati sa konkurencijom za naklonost potencijalnih kupaca, odnosno krajnjih korisnika.

Pod pretpostavkom da je organizacija, koja se bavi proizvodnjom i/ili plasmanom stiropora i stirodura, uspešno obavila segmentaciju i targetiranje tržišta, pred menadžmentom ostaje još jedan veoma značajan zadatak, a to je pozicioniranje organizacije i/ili njenog brenda u svesti krajnjeg korisnika. Bez obzira što na neki način pozicioniranje započinje sa proizvodom, imidžom organizacije i zaposlenih, kvalitetom usluga i sl., može se reći da su to samo preliminarne koraci ka uspešnom pozicioniranju, jer se suštinsko pozicioniranje organizacije i njenog brenda odvija u svesti krajnjeg korisnika. Dakle, ukoliko organizacija želi dobro da se pozicionira, ona mora svoje komparativne prednosti, ciljnem tržišnom segmentu, da saopšti veoma jasno, uverljivo i dosledno, pri čemu će onda, vrlo verovatno, slika te organizacije u svesti potrošača zauzeti dominantniju poziciju u odnosu na konkurentske organizacije i njihove proizvode ili usluge.

## 6. ZAKLJUČAK

Da bi menadžment uspešno pozicionirao svoju organizaciju i/ili svoj brend na poslovnom tržištu, tj. u svesti krajnjeg korisnika obezbedio svoju superiornu poziciju u odnosu na konkurenciju, neophodno je da organizuje i sprovede veoma detaljno i kvalitetno marketing istraživanje. Posebna pažnja unutar sveobuhvatnog marketing istraživanja mora se posvetiti istraživanju konkurencije, jer je ona u savremenim uslovima privređivanja jedan od ključnih faktora za ostvarenje konkurentne prednosti i profitabilnog poslovanja.

Dobijeni rezultati istraživanja konkurencije na srpskom tržištu građevinskih termoizolacionih materijala (stiropora i stirodura) nesporno potvrđuju napred navedeno, tj. samo stručan i dobro informisan menadžment može donositi kvalitetne poslovne odluke. U tom kontekstu, na bazi sprovedenih istraživanja konkurencije, može se reći da bez blagovremenih i tačnih informacija o konkurentima, a pre svih o njihovim prodajnim cenama, promotivnim aktivnostima, kvalitetu proizvoda i njihovoj proizvodnoj tehnologiji, organizacija neće izdržati tržišnu utakmicu, niti će uspeti da se dobro pozicionira na turbulentnom tržištu građevinskih termoizolacionih materijala.

Analizirajući dobijene rezultate istraživanja konkurencije na srpskom tržištu stiropora i stirodura, vidi se da je prva hipoteza – istraživanje konkurencije je veoma značajno za ostvarenje uspešnog poslovanja, apsolutno potvrđena, i to od strane proizvođača sa visokom prosečnom ocenom 4,60 i sa još nešto višim prosekom od 4,70 od strane posrednika. Međutim, rezultati istraživanja nisu potvrdili drugu hipotezu – da je tehnologija izrade stiropora i stirodura najznačajniji element konkurentnosti na srpskom tržištu. Bez obzira što su proizvođači favorizovali tehnologiju (prosečna ocena čak 5,00), kumulativni rezultati istraživanja nedvosmisleno pokazuju da je cena u trenutnoj tržišnoj konstelaciji najznačajniji faktor konkurentnosti, sa prosečnom ocenom 4,60, da za njom slede promotivne aktivnosti (4,20), zatim kvalitet proizvoda (4,13), a na poslednjem mestu se nalazi tehnologija, sa prosečnom ocenom 4,07.

Nakon svega navedenog, može se zaključiti da su ubrzani procesi ekonomske i društvene globalizacije nesporno doprineli sve oštrijoj konkurenciji među organizacijama širom sveta. U tom kontekstu može se reći, da će samo one organizacije koje raspolažu blagovremenim, tačnim i potpunim informacijama o konkurenciji, biti u stanju da se brzo i efikasno prilagode uslovima u okruženju i ponude ciljnim tržišnim segmentima veću vrednost od konkurentskih organizacija, a što će im onda, vrlo verovatno, omogućiti da se dobro pozicioniraju i u svesti sadašnjih i potencijalnih potrošača, odnosno korisnika njihovih proizvoda.

## REFERENCE

- Coughlan, T. A., Anderson, E., Stern, W. L., & El-Ansary, I.A. (2001). *Marketing channels*. New Jersey: Prentice Hall.
- Galogaža, M. (1999). *Industrijski marketing*. Novi Sad: Marketing Management College.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Beograd: Data Status.
- Jovičić, D. (2012). Length of marketing channels in sales of gas boilers. *Škola biznisa*, 1, 102–112. doi:10.5937/skolbiz1201102j.
- Jovičić, D. (2013). *Tržišno poslovanje*. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- Jovičić, D. (2013). Uloga montažera termo-tehničkih instalacija pri kupovini gasnih kotlova. *Marketing*, 44(4), 361–371.
- Jovičić, D., & Salai, S. (2011). *Poslovno komuniciranje*. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- Kotler, F., Vong, V., Sonders, D., & Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga*. Beograd: Mate.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press.
- Salai, S., & Božidarević, D. (2009). *Marketing istraživanje*. Subotica: Ekonomski fakultet Subotica.
- Salai, S., & Kovač-Žnideršić, R. (2008). *Marketing*. Novi Sad: Alfa-graf NS.
- Salai, S., & Kovač-Žnideršić, R. (2012). Marketing: Trends and behaviour patterns. *Škola biznisa*, 9(1), 15–23. doi:10.5937/skolbiz1201015s
- Varey, R. J. (2002). *Marketing communication*. London: Routledge.
- Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Preuzeto sa [www.austrotherm.rs](http://www.austrotherm.rs).

Preuzeto sa [www.fim.co.rs](http://www.fim.co.rs).

Preuzeto sa [www.fima.rs](http://www.fima.rs).

Preuzeto sa [www.grmecin.rs](http://www.grmecin.rs).



Preuzeto sa [www.masterplast.hu](http://www.masterplast.hu).

Preuzeto sa [www.roma.rs](http://www.roma.rs).

Preuzeto sa [www.srmagroup.com](http://www.srmagroup.com).

Preuzeto sa [www.timizolirka.rs](http://www.timizolirka.rs).

Preuzeto sa [www.vračar-boje.rs](http://www.vračar-boje.rs).

*Primljeno: 05.12.2014.*

*Odobreno: 29.12.2014.*