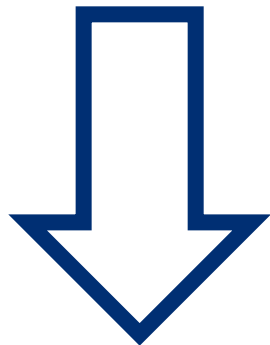


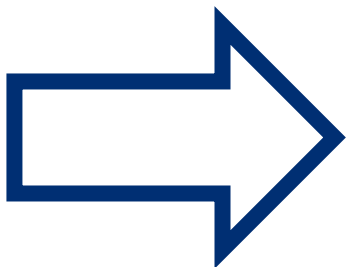
Eksterna analiza

*Analiza specifičnog okruženja
primenom Modela 5 faktora
konkurentnosti*

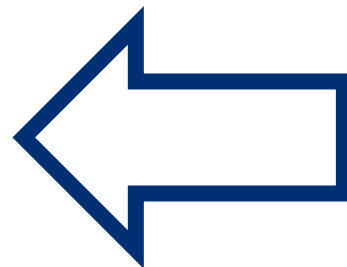
**PROIZVODI
SUPSTITUTI**



KUPCI



**KONKURENTI U
OKVIRU PRIVREDNE
GRANE**



DOBAVLJAČI



**POTENCIJALN
E PRIDOŠLICE**

1. Konkurenti u okviru privredne grane

Osam okolnosti koje doprinose povećanju rivaliteta među postojećim konkurentima:

1. Brojni ili podjednako uravnoteženi konkurenti
2. Slab privredni rast
3. Visoki fiksni troškovi ili troškovi skladištenja
4. Nedostatak diferencijacije ili troškova zamene
5. Postepeno povećanje kapaciteta u većim razmerama
6. Raznolikost konkurenata
7. Visoki strategijski ulozi
8. Postojanje izlaznih barijera

1.1. Brojni ili podjednako uravnoteženi konkurenti

- Ukoliko u nekoj privrednoj grani postoji **veliki broj konkurenata**, utoliko je veća verovatnoća da će pojedine firme pomisliti da mogu da preduzmu određene konkurentske akcije, što će ostale učesnike u toj privrednoj grani nagnati da se **konstantno bore za prevlast**.
- Takođe, ukoliko kompanije mogu da pariraju jedna drugoj, što zbog veličine, što zbog raspoloživih resursa, neprekidno će se utrkivati za što bolju tržišnu poziciju, što uslovljava žestoko konkurentske ponašanje.

1. 2. Slab privredni rast

- Rivalitet je uglavnom jači na spororastućim tržištima, a slabiji na brzorastućim tržištima.
- Kada privredni rast oslabi, tj. kada potrošačka tražnja za proizvodima jedne privredne grane opadne tržišni kolač prestaje da raste, što dovodi do pooštrevanja konkurencije i njihovog nadmetanja.

1.3. Visoki fiksni troškovi ili troškovi skladištenja

- Ukoliko organizacije ostvaruju visoke fiksne troškove ili troškove skladištenja, učiniće sve što je neophodno da iskoriste pune kapacitete i tako otklone uticaj fiksnih troškova na veći obim proizvodnje ili prodaje.
- Ukoliko je skladištenje proizvoda iz određene privredne grane teško ili skupno, kompanije će želiti da svoje proizvode prodaju što je brže moguće, neretko pribegavajući taktici smanjenja cena, kako bi održali zalihe na najnižem mogućem nivou.
- Sa smanjivanjem cena, smanjuje se i profit svih konkurenata u jednoj privrednoj grani.

1.4. Nedostatak diferencijacije ili troškova zamene

- Ukoliko se proizvod određene privredne grane smatra potrošnom robom, tj. ukoliko ni po čemu nije jedinstven, odluka kupaca da kupe taj proizvod se zasniva na ceni i usluzi.
- Ukoliko potrošača ništa ne košta (bilo u pogledu novca, ili pak vremena koje bi morao da uloži da bi saznao o novom proizvodu) da umesto proizvoda jednog, počne da koristi proizvod drugog konkurenta, nadmetanje na tržištu će biti izuzetno izraženo, jer će konkurenti jedni drugima pokušavati da preotmu klijente.

1.5. Postepeno povećanje kapaciteta u većim razmerama

- Opterećenost prevelikim kapacitetima u određenoj delatnosti, dovodi do naglog smanjenja cena i žestokog konkurentskog suparništva.
- U delatnostima u kojima je neophodno da se kapacitet postepeno povećava da bi kompanije bile privredno isplative.

1.6. Raznolikost konkurenata

- Kada se konkurenti međusobno razlikuju po strategijskom pristupu, filozofiji poslovanja ili okolnostima u kojima se nalaze, teško je proceniti kako će neki konkurent odreagovati na ponašanje ostalih konkurenata u grani.
- Što je veća raznolikost konkurenata, povećava se nivo rivaliteta.

1.7. Visoki strategijski ulozi

- Konkurenti u privrednoj grani imaju jake razloge zbog kojih žele da uspeju i oni će uraditi sve što je potrebno da bi ostvarili svoj cilj, pa makar morali i na kratko da žrtvuju svoju profitabilnost.
- Suparništvo je maksimalno izraženo kod kompanija koje poseduju visoke strategijske uloge (ugled generalnog direktora, ogromne dolarske investicije)

1.8. Postojanje visokih izlaznih barijera

- Izlazne barijere kao ekonomski, strategijski i emocionalni faktori zbog kojih se kompanije opredeljuju da i dalje konkurišu u svojim oblastima poslovanja, iako ostvaruju mali ili negativan povraćaj uložениh sredstava.
- Ukoliko su izlazne barijere kompanije visoke, kompanija obično primenjuje ekstremne mere da bi opstala među konkurencijom.
- **Primeri izlaznih barijera**: visokospecijalizovana sredstva koja se ne mogu upotrebljavati ni u jednu drugu svrhu ili koja imaju nisku likvidacionu vrednost, kolektivni ugovori koji se moraju poštovati...

2. Potencijalne pridošlice

Opasnost od potencijalnih pridošlica zavisi od ulaznih barijera i reagovanja postojećih konkurenata na nove pridošlice.

Potencijalne ulazne barijere su:

1. Ekonomija obima
2. Troškovni nedostaci nezavisni od obima
3. Diferencijacija proizvoda
4. Kapitalni zahtevi
5. Troškovi zamene
6. Pristup kanalima distribucije
7. Državna politika

2.1. Ekonomija obima

- Smanjenje ukupnih troškova po jedinici proizvoda posledica je povećanja količine proizvedenih i prodatih proizvoda.
- Pridošlice bi morale dobro da razmisle pre nego što se odluče na pristupanje ovakvom tržištu jer bi morale da nastupe poslujući u velikom obimu.
- Postojanje velikog rizika od konkurenstke osvete i poslovanja u manjem obimu sa visokim troškovima u odnosu na ostale.

2.2. Troškovni nedostaci nezavisni od obima

- Afirmisani konkurenti mogu da uživaju u prednostima postojanja niskih troškova.
- Čak iako bi potencijalne pridošlice mogle da posluju u velikom obimu, oni bi morali da se prilagode postojećim standardima.
- **Faktori koji utiču su:** *tehnologija za izradu ekskluzivnih i zaštićenih proizvoda, nabavka sirovina po povoljnim cenama, povoljna lokacija, državne subvencije, prednosti ljudskih resursa iz sveukupnog nivoa znanja, učenja, iskustva..*

2.3. Diferencijacija proizvoda

- Postojeći konkurenti imaju izgrađen identitet brenda sa prepoznatljivom i jedinstvenom identifikacijom proizvoda, što stvara lojalne kupce.
- Potencijalne pridošlice moraju da ulože značajna sredstva na ispitivanje tržišta, oglašavanje, ambalažu i ostale marketinške aktivnosti.

2.4. Kapitalni zahtevi

- Ukoliko određena kompanija mora da uloži značajna finansijska sredstva da bi bila konkurentna, stvara se ulazna barijera koja će potencijalne pridošlice naterati da dobro razmisle pre ulaska u takvu granu.
- Ukoliko potencijalni konkurenti ne raspolažu tom vrstom kapitala, za njih nema mesta u privrednoj grani.

2.5. Troškovi zamene

- Jednokratni troškovi koje kupac mora neminovno da snosi kada odluči da promeni dobavljača za proizvod koji trenutno koristi.
- Ne moraju biti samo monetarni troškovi, već mogu biti i psihološki, koji su vezani za promenu.
- Ulazna barijera za potencijalne pridošlice: postojeći kupci nisu spremni i voljni da promene dobavljača.

2.6. Pristup kanalima distribucije

- Ukoliko su postojeći konkurenti već obezbedili logičke izvore distribucije, potencijalne pridošlice će morati da pronađu način da te izvore ubede da prihvate njihov proizvod.
- Načini za ostvarivanje: spuštanje cene za distributere, sklapanje sporazuma o zajedničkom oglašavanju (smanjuje zaradu)
- Ulazna barijera:** Onemogućavanje pristupa kanalima distribucije!

2.7. Državna politika

- Nametanje određenih zakona i propisa od strane države stvara ulazne barijere.
- Primeri ulaznih barijera nametnutih odlukama državne politike: *standardi zagađenja vazduha ili vode, standardi sigurnosti proizvoda, zahtevi za izdavanje licence, kontrolisanje pristupa sirovinama...*

3. Pregovaračka snaga kupaca

- Šta jednog kupca čini moćnim?

1. Kupac kupuje velike količine proizvoda određenog prodavca.
2. Proizvodi koje kupac kupuje predstavljaju znatan deo njegovih troškova ili obavljene kupovine.
3. Proizvodi koje kupac kupuje su standardni i nediferencirani.
4. Kupac je suočen sa malom zamenom troškova.
5. Kupac ostvaruje mali profit ili ima nizak nivo ličnog dohotka.
6. Kupac ima mogućnost i sredstva da proizvodi one proizvode koje kupuje od ostalih u toj privrednoj grani.
7. Određeni industrijski proizvod nije bitan za kvalitet finalnog.
8. Kupci su u potpunosti informisani o tražnji i cenama određenog proizvoda

3.1. Kupac kupuje velike količine proizvoda

- Kupac je važniji prodavcu nego prodavac kupcu.
- Kada kupac kupuje velike količine proizvoda, on ima veliku pregovaračku snagu.
- Kupac diktira uslove cene, zahteva viši kvalitet i bolju uslugu.

3.2. Proizvodi predstavljaju znatan deo troškova ili obavljene kupovine

- Kupci će obilaziti sve dobavljače redom, dok ne dobiju najbolju (najjeftiniju) ponudu.
- U slučaju kada proizvodi predstavljaju znatan deo troškova ili obavljene kupovine, kupci poseduju značajnu pregovaračku snagu.

3.3. Proizvodi su nediferencirani i standardni

- Ukoliko ne postoji značajna diferenciranost proizvoda, odnosno neke specifične nestandardne karakteristike datog proizvoda, kupac na tržištu ima veliki izbor proizvoda, koji jednako zadovoljavaju njegove specifične potrebe.
- Kupac ima veliku pregovaračku moć u ovom slučaju i on će najverovatnije svesno raditi na tome da zavadi dobavljače, kako bi dobio najbolju ponudu.

3.4. Mali troškovi zamene

- Ukoliko postoje mali broj troškova zamene ili ukoliko su ti troškovi niski, kupac se ne oseća obaveznim da ostane veran prvobitnom dobavljaču i slobodan je da obilazi i druge dobavljače.
- Kupci, koji se suočavaju sa ovakvim malim troškovima zamene, imaju veću pregovaračku moć od onih koji snose visoke troškove prelaska na proizvode konkurenata.

3.5. Nizak nivo ličnog dohotka kupca ili mali profit

- Ukoliko kupac ostvaruje mali profit, odnosno ima nizak nivo ličnog dohotka, gledaće da na svaki mogući način smanji svoje troškove, što često znači i smanjenje troškova kupovine robe.

3.6. Postojanje sredstava za proizvodnju proizvoda koje kupac kupuje

- U slučajevima kada je kupac u stanju da sam napravi proizvod koji kupuje, on je u poziciji da od dobavljača traži da mu pruži određene povlastice, tj. poseduje značajnu pregovaračku moć.

3.7. Industrijski proizvod nije bitan za kvalitet finalnog

- Ukoliko kupcima nisu potrebni industrijski proizvodi da bi kvalitet njihovih proizvoda ili usluga bio na željenom nivou, kupac ima moć da se cenka sa privrednom granom oko cena i usluga koje ona nudi.
- Međutim, ukoliko je industrijski proizvod bitan za kvalitet finalnih proizvoda, kupci neće imati neku veću pregovaračku snagu.

3.8. Informisanost kupaca o tražnji i aktuelnim cenama

- Što su kupci bolje informisani o aktuelnim cenama, proizvodima, tražnji, to su oni u boljoj pregovaračkoj poziciji.
- Dodatnu pregovaračku moć daje dostupnost informacija na internetu.

4. Pregovaračka snaga dobavljača

- Postojanje značajne pregovaračke snage dobavljača utiče na podizanje cena, odnosno smanjenje broja usluga koje pružaju, te kvaliteta proizvoda koja njihova privredna grana nabavlja.
- U dobavljače spadaju snabdevači bilo kakvih sredstava:
 1. *Izvori sirovina*
 2. *Proizvođači radne opreme*
 3. *Finansijske institucije*
 4. *Izvori radne snage*

4. Pregovaračka snaga dobavljača

- **Faktori uticaja na pregovaračku moć dobavljača?**
 1. Brojnost i koncentracija dobavljača
 2. Postojanje supstituta
 3. Važnost privredne grane u kojoj kompanija posluje za dobavljača
 4. Važnost inputa koje proizvodi dobavljač
 5. Diferenciranost proizvoda dobavljača
 6. Troškovi zamene dobavljača
 7. Mogućnost dobavljača da se bavi čime i sama kompanija

4. Primeri pregovaračke snaga dobavljača

- **Microsoft i Intel**, kompanije koje dobavljaju potrebne proizvode proizvođačima PC, poznate su po korišćenju svog dominantnog položaja, ne samo sa aspekta premijumskih cena za proizvođače PC, već i sa gledišta iskorišćavanja ovih proizvođača na druge načine.
- **Microsoft** prisiljava proizvođače PC da isključivo instaliraju Microsoft proizvode, kao i da Microsoft ikonice lociraju na uočljiva mesta na računarima.
- **Intel** povećava upotrebu svojih mikroprocesora u personalnim računarima, dajući visoke naknade za oglašavanje na modelima računara sa nalepnicama Intel Inside.

4.1. Brojnost i koncentracija dobavljača

- Ukoliko nema puno dobavljača i ukoliko svoje proizvode prodaju privrednoj grani koja je podeljena u više fragmenata, odnosno sastoji se od velikog broja malih i ne tako moćnih kompanija, dobavljači će biti u stanju da u znatnoj meri utiču na cene, kvalitet i uslove prodaje.

4.2. Postojanje supstituta

- Ukoliko dobavljač mora da se nadmeće sa mogućim proizvodima supstitutima, onda njegova pregovaračka snaga u toj delatnosti nije velika.
- Ukoliko ne postoje dobri supstituti, kao zamenski proizvodi proizvodima koje nudi dobavljač, on može preuzeti veću kontrolu nad proces pregovaranja.

4.3. Važnost privredne grane u kojoj kompanija posluje

- Ukoliko je privredna grana u kojoj se nalazi kupac samo jedna od mnogih kojoj dobavljač isporučuje svoje proizvode, dobavljaču je svejedno da li će kupac ostati njegov klijent, a to čini njegovu pregovaračku snagu većom.
- Ukoliko je privredna grana važan klijent za dobavljača, on će želiti da sačuva taj odnos i neće pokušavati da primeni svoju pregovaračku snagu.

4.4. Važnost inputa koje proizvodi dobavljač

- Ukoliko je input, koji proizvodi dobavljač, važan, pregovaračka snaga dobavljača je veća.
- **Primer:** Dobavljači silikonskih pločica imaju značajnu kontrolu nad industrijom poluprovodnika.
Deficit silikonskih pločica utiče na sposobnost proizvođača kompjuterskih čipova da zadovolje tražnju za svojim proizvodima.
Dobavljači imaju u ovom slučaju ogromnu kontrolu nad proizvođačima kompjuterskih čipova.

4.5. Diferenciranost proizvoda dobavljača

- Ukoliko su proizvodi dobavljača diferencirani, veća je pregovaračka snaga koju oni poseduju.
- **Primer:** Department 56, proizvođač minijturnih porcelanskih i keramičkih figura, koji služe kao božićni ukrasi, prodavao je svoje figure za \$75 i više, čim izađu u prodaju, a ponekad i po ceni od nekoliko hiljada dolara, kada se figurice povuku iz maloprodaje. Kompanija zadržava određeni nivo diferencijacije na taj način što svake godine eliminiše po nekoliko modela iz postojeće ponude i uništi njihove kalupe.

4.5. Troškovi zamene dobavljača

- Ukoliko su troškovi zamene u privrednoj grani u kojoj posluje dobavljač visoki, dobavljač ima veći autoritet i moć u pregovaračkom nastupu, i suprotno, ukoliko su oni niski, oni ukazuju na slabu pregovaračku moć dobavljača.

- Primer:** *Proizvođači bezalkoholnih pića u bocama mogu se suprostaviti pregovaračkoj moći dobavljača aluminijumskih limenki, prelaskom ili pretnjom prelaska na veću upotrebu plastičnih ambalaža i uvodeći atraktivnije dizajne plastičnih boca.*

4.6. Mogućnost dobavljača da se bavi čime i sama kompanija

- Ukoliko dobavljač može da obavlja iste poslove kao i kompanije iz privredne delatnosti u kojoj posluje kupac, kao što je na primer proizvodnja proizvoda, ili trgovina proizvodima, koji su tipični za kupčevu granu), a da, pri tom, radi bolje i jeftinije od drugih, to mu pruža veću pregovaračku snagu.
- Ukoliko kupac ne pristane na zahteve i uslove dobavljača, on bi mogao da počne da se bavi čime i kupac, sa namerom da ga izbací iz posla.

5. Proizvodi supstituti

- Najbolji način za procenu opasnosti od proizvoda supstituta jeste da se sagleda postoje li druge privredne grane koje mogu da zadovolje potrebe potrošača u istoj meri kao i privredna grana u kojoj posluje dobavljač.
- **Primer:** *Potreba potrošača da nešto popije*

Ukoliko se kompanija bavi proizvodnjom osvežavajućih napitaka, proizvodi supstituti bi mogli biti iz drugih delatnosti, kao što su proizvodnja voćnih napitaka, mlečnih proizvoda, energetskih napitaka, alkoholnih pića, mineralne vode...

FAKTORI KONKURENTNOSTI	OPASNOST	ŠANSA
Brojni konkurenti		
Postoje znatni troškovi zamene u proizvodima dobavljača		
Visoke izlazne barijere		
Kupac kupuje standardne i nediferencirane proizvode		
Jak rast prodaje u privrednoj grani		
Nizak strategijski ulog		
Otvoren pristup kanalima distribucije		
Ogromni kapitalni zahtevi		