



MASTER TEZA

STRATEGIJE NAPADA I ODBRANE

Ime i prezime kandidata (broj indeksa)

Jelena Maslak, 2410/23

ime i prezime mentora

Prof. Dr Dragan Lončar

BEOGRAD MAJ 2025

Izjava o akademskoj čestitosti

Student: Jelena Maslak

Broj indeksa: 2410/23

Autor master rada pod nazivom:

Strategije napada i odbrane

Potpisivanjem izjavljujem:

- da je rad isključivo rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada;
- da sam rad i mišljenja drugih autora koje sam koristila u ovom radu naznačila ili citirala
- u skladu sa Uputstvom;
- da su svi radovi i mišljenja drugih autora navedeni u spisku literature/referenci koji su sastavni deo ovog rada i pisani u skladu sa Uputstvom; i da sam dobila sve dozvole za korišćenje autorskog dela koji se u potpunosti/celosti unose u predati rad i da sam to jasno navela;
- da sam svesna da je plagijat korišćenje tuđih radova u bilo kom obliku (kao citata, parafraza, slika, tabela, dijagrama, dizajna, planova, fotografija, filma, muzike, formula, veb sajtova, kompjuterskih programa i sl.) bez navođenja autora ili predstavljanje tuđih autorskih dela kao mojih, kažnjivo po zakonu (Zakon o autorskom i srodnim pravima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012), kao i drugih zakona i odgovarajućih akata Univerziteta u Beogradu;
- da sam da sam svesna da plagijat uključuje i predstavljanje, upotrebu i distribuiranje rada predavača ili drugih studenata kao sopstvenih;
- da sam svesna posledica koje kod dokazanog plagijata mogu prouzrokovati na predati master rad i moj status;
- da je elektronska verzija master rada identična štampanom primerku i pristajem na njegovo objavljivanje pod uslovima propisanim aktima Univerziteta.

Beograd, 22. 05. 2025.

Potpis 

Izjava o korišćenju

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva master ekonomiste, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta.

Ovlašćujem biblioteku Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta da u svoj digitalni repozitorijum unese moj završni (master) rad pod naslovom:

Strategije napada i odbrane

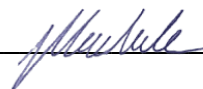
koji je moje autorsko delo.

Završni (master) rad sa svim prilogima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moj završni (master) rad, pohranjen u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta i dostupan u otvorenom pristupu, mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u CC BY licenci Kreativne zajednice (Creative Commons), a kojom je dozvoljeno umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje dela, i prerade, uz adekvatno navođenje imena autora, čak i u komercijalne svrhe.

Potpis autora

U Beogradu 22. 05. 2025.



Apstrakt

Osnovni motiv poslovanja preduzeća je ostvarivanje profita. Preduzeća povlače različite konkurentske poteze da bi uspostavila i zadržala tržišnu poziciju koja će im doneti željeni profit. Dinamična konkurencija kreira nestabilne tržišne uslove, u kojim se preduzeća suočavaju sa sve većim izazovima kako bi opstala na tržištu. Zbog toga potezi koje preduzeća povlače moraju biti planirani i usklađeni sa njihovim ciljevima i kapacitetima.

Predmet ovog rada je analiza strategija napada i odbrane, kao različitih pristupa pomoću kojih preduzeća uspostavljaju i brane svoju tržišnu poziciju. Rad predstavlja sveobuhvatan teorijski pregled različitih oblika strategija napada i odbrane, uz analizu odabranih primera iz prakse koji ih ilustruju. Na osnovu teorijskog pregleda i analize studija slučaja testirane su i potvrđene inicijalno definisane hipoteze.

Rezultati istraživanja uključuju pregled kvalitativnih i kvantitativnih efekata odabranih strategija napada i odbrane iz prakse, uz analizu faktora koji su doveli do njihovog uspeha ili neuspeha. Dobijeni rezultati ukazuju na potrebu za kombinovanjem različitih strategija i balansiranjem između napadačkih i odbrambenih poteza kako bi se ostvarila održiva konkurentska pozicija.

Ključne reči: konkurentska dinamika, strategija napada, strategija odbrane, konkurentski potez, tržišna pozicija

Abstract

The main purpose of business operation is profit. In order to establish and retain a market position that will secure targeted profit, companies make different competitive moves. Dynamic competition creates unstable market conditions, where the companies face increasingly challenges in order to maintain market presence. Consequently, companies need to make planned moves, aligned with their goals and capacities.

The key objective of the thesis is the analysis of attack and defense strategies, as different approaches that companies use in order to establish and retain their market positions. The thesis represents comprehensive theoretical overview of different types of attack and defense strategies, with the analysis of selected real-world cases that illustrate them. Based on the theoretical overview and case study analysis, the initial hypotheses have been tested and confirmed.

The results of the research include an overview of quantitative and qualitative effects of selected real-world attack and defense strategies, with the analysis of factors that contributed to their success or failure. The obtained results highlight the need for combination of different strategies and the balance between attack and defense moves in order to establish sustainable competitive position.

Key words: competitive dynamics, attack strategy, defense strategy, competitive move, market position

Sadržaj

Izjava o akademskoj čestitosti	II
Izjava o korišćenju	III
Apstrakt	IV
Abstract	V
Uvod	1
1. Pokretači konkurentske borbe	4
1.1. Pojam konkurentske dinamike	4
1.1.1. Konkurencija i tržišna segmentacija	4
1.1.2. Koncept konkurentske dinamike	8
1.2. Strateški alati za određivanje intenziteta konkurencije i konkurentske pozicije preduzeća	13
1.3. Inovacija kao pokretač konkurentske borbe	17
2. Strategije napada	22
2.1. Gerilska strategija	25
2.2. Strategija zaobilaženja	28
2.3. Strategija bočnog napada	31
2.4. Strategija frontalnog napada	32
2.5. Džudo strategija	35
2.6. Pregled ostalih strategija napada	38
3. Strategije odbrane	41
3.1. Barijere ulaska	43
3.2. Strategija preventivnog napada	46
3.3. Strategija blokiranja	48
3.4. Strategija kontranapada	49
3.5. Strategija mobilne odbrane	50
3.6. Pregled ostalih strategija odbrane	52
4. Analize studija slučaja i preporuke	55

4.1.	Studije slučaja za strategije napada	55
4.1.1.	Studija slučaja – Lansiranje platforme <i>Airbnb</i>	55
4.1.2.	Studija slučaja – Lansiranje <i>Netflix</i> -ove platforme za strimovanje video sadržaja	58
4.1.3.	Studija slučaja – Ulazak <i>TikToka</i> na tržišni segment kratkih video sadržaja	61
4.1.4.	Studija slučaja – borba kompanija <i>Canon</i> i <i>Xerox</i>	65
4.1.5.	Studija slučaja – „prvi rat pretraživača“, borba između <i>Netscape</i> -a i <i>Microsoft</i> -a	68
4.2.	Studije slučaja za strategije odbrane	74
4.2.1.	Studija slučaja – Barijere ulaska kompanije <i>AstraZeneca</i>	74
4.2.2.	Studija slučaja – Ulazak <i>Apple</i> -a na tržišni segment bežičnih slušalica	77
4.2.3.	Studija slučaja blokiranje – Odgovor kompanije <i>Meta</i> na ekspanziju <i>TikToka</i>	80
4.2.4.	Studija slučaja – Borba kompanija <i>Nike</i> i <i>Adidas</i>	84
4.2.5.	Studija slučaja – Odgovor kompanije <i>Google</i> na pojavu <i>ChatGPT</i> -a	87
4.3.	Diskusija rezultata i preporuke	90
	<i>Hipoteza 1: Savremeno poslovno okruženje karakteriše dinamična konkurencija, koja dovodi do potrebe za primenom strategija napada i strategija odbrane.</i>	90
	<i>Hipoteza 2: Inovacija predstavlja glavni pokretač konkurentske borbe.</i>	91
	<i>Hipoteza 3: Strategije napada omogućavaju ulazak na nova tržišta i povećanje tržišnog učešća.</i> ..	92
	<i>Hipoteza 4: Strategije odbrane obezbeđuju zadržavanje postojeće tržišne pozicije ili poboljšanje položaja na tržištu u slučaju sprovođenja napada od strane konkurenata.</i>	94
	<i>Hipoteza 5: Kombinacija strategija napada i strategija odbrane nužna je za dugoročan opstanak preduzeća na tržištu.</i>	95
	Zaključak	97
	Literatura	100
	Prilozi	105

Uvod

Savremeno poslovno okruženje odlikuje visok intenzitet konkurencije. Trendovi poput digitalizacije i globalizacije ostvaruju veliki uticaj na celokupnu privredu, što se u manjoj ili većoj meri odražava na sve tržišne učesnike. Istovremeno, pojavljuje se sve veći broj inovacija koje u kratkom periodu mogu ugroziti prethodne modele poslovanja na određenom tržištu.

Kao posledica ovih trendova, tržišni učesnici izloženi su pretnji da će se na tržištu pojaviti konkurent koji će ugroziti njihovu poziciju. S druge strane, dinamično poslovno okruženje daje preduzećima priliku da, zahvaljujući pravovremenom uočavanju i korišćenju tržišnih šansi, poboljšaju svoj tržišni položaj. U takvim tržišnim uslovima dolazi do stalne konkurentske borbe između preduzeća koja teže da zadrže postojeći položaj i preduzeća koja pokušavaju da ostvare rast. Tržišni učesnici se međusobno takmiče kako bi osvojili što veći deo tržišnog kolača i istisnuli konkurenciju, što bi im omogućilo ostvarivanje što veće, održive profitabilnosti kao krajnjeg cilja. Strategije napada i odbrane predstavljaju sredstvo za ostvarenje tog cilja. Strategije napada omogućavaju preduzećima da, uz korišćenje tržišnih prilika i sopstvenih snaga, uđu na nova tržišta i ojačaju poziciju na postojećim. Strategije odbrane usmerene su na zadržavanje postojeće tržišne pozicije i sprečavanje konkurenata da svojim potezima ugroze tržišni položaj preduzeća. U praksi preduzeća često balansiraju između ovih strategija, tražeći priliku za osvajanje tržišta napadom, uz istovremeno čuvanje postojeće pozicije. U zavisnosti od faktora poput tržišnih uslova, internih kompetencija, broja i snage konkurenata, preduzeća mogu izabrati varijantu strategije napada ili odbrane koja najviše odgovara njihovim ciljevima.

Veliki broj strategija napada i odbrane koje se primenjuju u biznisu potiču od vojnih strategija. Vojne strategije predstavljaju temelje strateškog razmišljanja koje se primenjuje u konkurentske borbi (Bozkurt & Ergen, 2014). Termini koji se koriste kod ovih strategija poput izraza gerilski napad, mobilna odbrana ili frontalni napad preuzeti su iz vojne terminologije. Takođe, konkurentske strategije imaju slične karakteristike sa vojnom strategijom od koje su potekle.

Predmet istraživanja: Predmet ovog rada je teorijska i empirijska analiza strategija napada i strategija odbrane, uz prethodni osvrt na tržišnu dinamiku i uslove u konkurentskom okruženju zbog kojih postoji potreba za njihovom primenom. U okviru rada biće identifikovane i opisane vrste strategija napada i odbrane, kao i situacije u kojima se svaka od strategija primenjuje, koraci prilikom njene implementacije, njene prednosti i nedostaci u odnosu na ostale strategije, i potencijalni rizici koje ona nosi. Takođe, rad obuhvata prikaz studija slučaja iz realne poslovne

prakse, uz analizu efekata koje su prikazani konkurentski potezi imali na učesnike u periodu nakon implementacije strategije.

Cilj istraživanja: Ovaj rad ima cilj da pruži sveobuhvatan pregled i detaljnu analizu nekih od najzastupljenijih strategija napada i odbrane. Poseban fokus biće usmeren na studije slučaja, koje pokazuju efekte strategija napada i odbrane u praksi, čime se doprinosi boljem i potpunijem razumevanju značaja ovih strategija. Takođe, analiza studija slučaja ukazaće na uspešne konkurentске poteze, ali i greške koje su preduzeća pravila prilikom implementacije strategije.

Prema predmetu i ciljevima istraživanja, definisane su **polazne hipoteze** koje će biti testirane u nastavku rada:

- *Hipoteza 1:* Savremeno poslovno okruženje karakteriše dinamična konkurencija, koja dovodi do potrebe za primenom strategija napada i strategija odbrane.
- *Hipoteza 2:* Inovacija predstavlja glavni pokretač konkurentске borbe.
- *Hipoteza 3:* Strategije napada omogućavaju ulazak na nova tržišta i povećanje tržišnog učešća.
- *Hipoteza 4:* Strategije odbrane obezbeđuju zadržavanje postojeće tržišne pozicije ili poboljšanje položaja na tržištu u slučaju sprovođenja napada od strane konkurenata.
- *Hipoteza 5:* Kombinacija strategija napada i strategija odbrane nužna je za dugoročan opstanak preduzeća na tržištu.

Metodologija: Metodologija izrade ovog rada prvenstveno obuhvata detaljan kabinetski pregled relevantne naučne literature koja proučava konkurentsku dinamiku. Kroz analizu sekundarnih izvora biće izvršeno teorijsko definisanje koncepta konkurentске dinamike i predstavljanje tipičnih strateških alata koji se koriste prilikom određivanja intenziteta konkurencije i izbora strategije napada ili odbrane koja će se primeniti u konkretnom slučaju. Ista metodologija biće primenjena prilikom izrade pregleda strategija napada i odbrane.

Kako bi se omogućilo bolje razumevanje strategija napada i odbrane i stekao dublji uvid u njihove efekte, biće izvršena analiza studija slučaja, koje prikazuju konkretne primere sprovođenja ovih strategija u praksi. Za svaku od teorijski prikazanih strategija biće predstavljena po jedna studija slučaja koja ga oslikava. Selekcija studija slučaja biće izvršena na osnovu pregleda stručne literature, izvora javno dostupnih na internetu, kao i zvaničnih sajtova učesnika u konkurentskoj borbi. Studija slučaja biće predstavljena tako što će se prvo opisati situacija u kojoj je došlo do sprovođenja strategije napada ili odbrane, uz uspostavljanje veze između realne tržišne situacije i teorijskih karakteristika strategije, nakon čega će se izvršiti analiza efekata implementirane strategije. Sinteza teorijskog aspekta strategije i primera iz prakse omogućiće sagledavanje

karakteristika, prednosti i nedostataka strategije iz ugla preduzeća iz realnog poslovnog okruženja, što će doprineti njenom potpunijem razumevanju.

Kombinacija teorijske i empirijske analize, omogućiće sveobuhvatan pregled strategija napada i odbrane, od uzroka koji dovode do njihovog sprovođenja, preko njihovih tipičnih karakteristika i toka samog napada ili odbrane, do efekata koji mogu nastati kao njihova posledica.

Struktura rada:

Kao osnov za dalju analizu pojedinačnih strategija napada i odbrane, u prvom delu rada biće predstavljeni svi relevantni faktori koji menjaju uslove na tržištu i pokreću konkurentsku borbu. Konkurentska borba zahteva od preduzeća neprestane akcije kako bi se pozicionirali na novom tržištu ili sačuvali svoju poziciju na postojećem. Biće objašnjeni strateški alati kao što su Porterovih pet konkurentskih sila, portfolio analiza i SWOT analiza, koji omogućavaju sveobuhvatnu analizu grane i konkurentskih preduzeća. Dodatno, biće analizirana uloga inovacije kao jednog od glavnih pokretača tržišnih promena i konkurentске borbe.

U drugom delu rada biće predstavljen teorijski prikaz pet odabranih strategija napada. Prilikom predstavljanja svake od strategija, biće analiziran njihov teorijski aspekt, uslovi u kojima se primenjuju, njihove osnovne karakteristike i stepen rizičnosti koje svaka od njih nosi. Takođe, poglavlje obuhvata kratak pregled preostalih strategija napada, sa ciljem zaokruživanja teorijske analize strategija napada.

Treći deo rada obuhvata analizu strategija odbrane. Struktura poglavlja sastoji se od pet ključnih strategija odbrane. Kao i u drugom delu rada, svaka strategija biće analizirana teorijski, uz isticanje njenih karakteristika, prednosti i nedostataka, kao i situacija u kojima se najčešće primenjuje. Na kraju poglavlja biće prikazan pregled preostalih strategija odbrane.

Poslednji deo rada obuhvata prikaz studija slučaja i njihovu komparativnu analizu kako bi se utvrdili ključni faktori uspeha strategija napada i odbrane. Kroz studije slučaja biće analizirani primeri iz prakse u kojima su izabrane strategije napada i odbrane implementirane. Analiza primera iz prakse uključuje kvantifikovanje efekata implementirane strategije iz perspektive nosioca strategije kroz indikatore kao što su tržišno učešće, prihodi, obim prodaje i cene akcija kompanije. Pored toga, biće predstavljen pozitivan uticaj konkurentskih borbi na poboljšanje kvaliteta ponude, jer borba podstiče preduzeća na inovacije i pronalaženje boljih i efikasnijih rešenja.

1. Pokretači konkurentske borbe

Preduzeća na tržištu konstantno su izložena faktorima koji ih podstiču na akciju. Osnovni cilj poslovanja preduzeća je ostvarenje što većeg profita. S obzirom na to da veće tržišno učešće podrazumeva veći profit, u interesu preduzeća je ostvarenje što većeg tržišnog učešća. Ukoliko postoji veći broj tržišnih učesnika, što je karakteristika konkurentskog tržišta, ovaj cilj neminovno dovodi do borbe oko osvajanja što većeg dela „tržišnog kolača“. Izražena je međuzavisnost preduzeća na tržištu, zbog čega uticaj poteza jednog konkurenta osećaju ostali učesnici, koji su podstaknuti da odgovore na potez (Porter, 1980, str- 138-141). Niz akcija i reakcija stvara konkurentsku borbu, a tržište predstavlja okvir u kom se odvija konkurentska borba.

1.1. Pojam konkurentske dinamike

Strategije napada i odbrane sprovode se u konkurentskom okruženju. Njega čine svi faktori izvan samog preduzeća koji u manjoj ili većoj meri utiču na njega. Glavni učesnici konkurentskog okruženja su konkurenti, koji se primenom različitih strategija međusobno bore za što bolju tržišnu poziciju.

U poslednjih nekoliko decenija konkurencija postaje sve dinamičnija (Grimm et al., 2005, str. 5). Tržišni učesnici sprovode sve veći broj akcija, kako bi se što bolje pozicionirali na tržištu, dok njihovi konkurenti odgovaraju na ove poteze u vidu reakcija. Sa pojavom sve većeg broja novih ideja u kratkim vremenskim intervalima, javlja se potreba za donošenjem brzih odluka i konstantnim razvojem novih ideja kako bi se nadmašili konkurenti. Preduzeća koja povlače efektivnije i efikasnije poteze stvaraju konkurentsku prednost u odnosu na svoje rivale.

1.1.1. Konkurencija i tržišna segmentacija

Radi što boljeg određivanja tržišne pozicije preduzeća neophodno je definisati na kojim tržištima je preduzeće aktivno i ko su njegovi konkurenti. Zatim, potrebno je identifikovati konkurentsku prednost koje preduzeće ostvaruje u odnosu na te konkurente, kao i grupe kupaca kojima preduzeće plasira svoje proizvode.

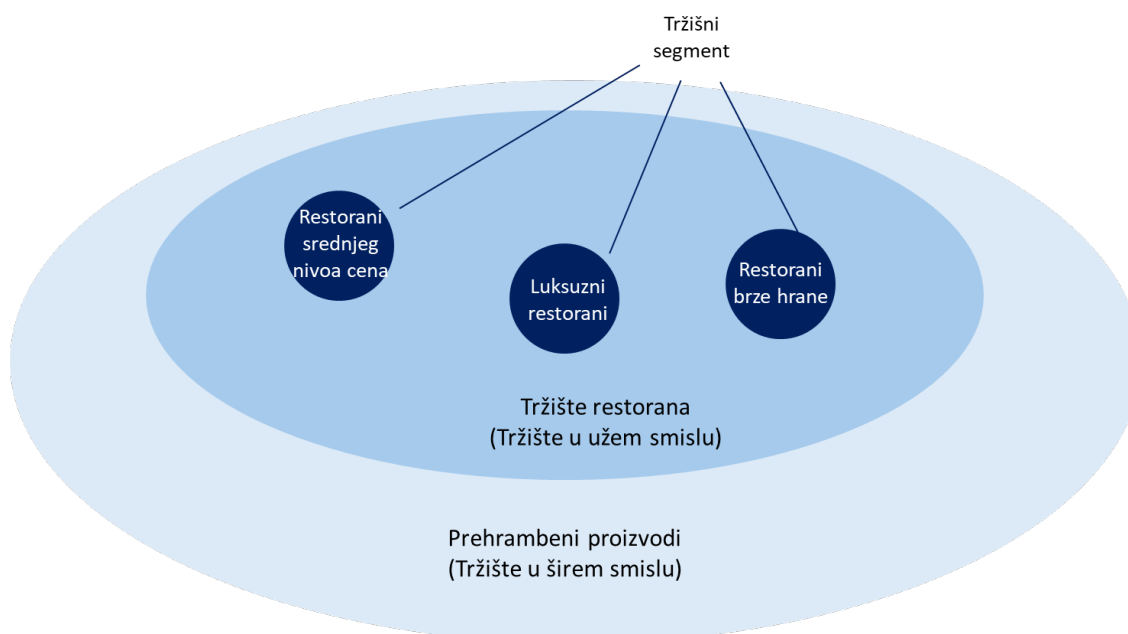
Konkurenciju je moguće definisati na dva načina – kao konkurenciju u širem i konkurenciju u užem smislu. U užem smislu konkurencija se može definisati kao borba između preduzeća u istoj grani, koja proizvode bliske supstitute (Đuričin et al., 2023, str. 435). S druge strane, konkurencija u širem smislu uključuje i preduzeća iz drugih grana čiji proizvodi ili usluge zadovoljavaju istu

potrebu, i koji predstavljaju supstitute u širem smislu. Na primer, jednu konkurentsku granu čine restorani, dok konkurenciju u širem smislu čine svi proizvođači koji zadovoljavaju potrebu ishrane, te se u konkurenciju uključuju i pekare, prehrambene prodavnice i slično.

Definicija konkurencije u užem smislu polazi od pretpostavke da su proizvodi unutar jedna grane relativno homogeni, što u praksi uglavnom nije slučaj (Caves & Porter, 1977). U okviru jedne grane postoje manje grupe preduzeća između kojih postoji veći nivo sličnosti u odnosu na ostatak preduzeća iz grane. Sličnost između ovih preduzeća ogleda se u karakteristikama proizvoda, cenovnoj kategoriji kojoj pripadaju, geografskom tržištu na kom nastupaju ili ciljnoj grupi kupaca. Ova preduzeća čine jednu strategijsku grupu i odlikuje ih primena slične ili iste strategije.

Primer strategijske grupe u sektoru ugostiteljstva predstavljaju restorani brze hrane, poput *McDonalds*-a i *KFC*-a, čija se strategija zasniva na masovnoj prodaji jeftinih, standardizovanih obroka na globalnom tržištu. Nasuprot tome, strategijska grupa luksuznih restorana nudi visok kvalitet hrane i usluga, koje prate više cene. Takođe, specijalizovani restorani, koji nude meksičku ili kinesku hranu, kao i restorani srednjeg nivoa cena predstavljaju zasebne strategijske grupe. Sve navedene grupe proizvoda predstavljaju supstitute u kontekstu zadovoljenja iste potrebe. Međutim, ove grupe nemaju istu ciljnu grupu potrošača, kao ni iste karakteristike proizvoda, zbog čega ne predstavljaju direktne konkurente jedni drugima.

Ilustracija 1 Primer različitih strategijskih grupa na tržištu restorana



Izvor: Interna analiza na osnovu Đuričin, D., Kaličanin, Đ., Lončar, D., & Vuksanović Herceg, I. (2023). Menadžment i strategija. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu

Definisanje tržišta i konkurentskog okruženja omogućava kompaniji da sagleda ko su tržišni učesnici sa kojima se bori. Kako bi zauzela što bolju tržišnu poziciju neophodno je da kompanija

ostvaruje konkurentsku prednost u odnosu na ostale tržišne učesnike. Prema Porteru konkurentska prednost predstavlja vrednost koju preduzeće nudi svojim kupcima (Porter, 1985, str. 3). Cilj kompanije je da ova vrednost iz ugla kupaca bude veća u odnosu na konkurentske proizvode. Da bi to ostvarila, kompanija primenjuje jednu od dve strategije – strategiju niskih troškova, koja omogućava ponudu istog proizvoda po nižoj ceni, ili strategiju diferencijacije, u kojoj se kupcima nudi različit proizvod, koji oni vrednuju više. Na osnovu toga preduzeće stiče konkurentsku prednost, koja mu omogućava ostvarivanje boljih rezultata i zauzimanje bolje tržišne pozicije u odnosu na ostatak konkurenata. Na primer, konkurentska prednost može biti niži trošak izrade proizvoda usled većeg obima proizvodnje ili prodaja proizvoda čiji je kvalitet viši u odnosu na konkurente.

Kako bi ostvarila maksimalni efekat identifikovane konkurentске prednosti, kompanija vrši tržišnu segmentaciju. Ona se zasniva na podeli celokupnog tržišta na manje celine, na kojim kupci imaju slične želje i potrebe (Kotler & Keller, 2016, str. 268). S obzirom na to da je tržište često široko definisano, uglavnom nije moguće istovremeno targetirati i osvajati celo tržište. Kompanije često moraju da se opredele za manji broj tržišnih segmenata na koje se fokusiraju, kako bi se specijalizovale i prilagodile svoju ponudu i marketinšku strategiju spram njih. U zavisnosti od kriterijuma prema kojima se vrši segmentacija tržišta, ona može biti (Kotler & Keller, 2016, str. 268-283):

- *Geografska*: Prema ovoj segmentaciji, tržište se deli na manje geografske jedinice (države, regione, gradove, i sl.), pri čemu se kompanija opredeljuje za jedno ili više geografskih tržišta na kojim nastupa. Postoje i globalne, multinacionalne kompanije, koje su prisutne na gotovo svim svetskim tržištima, poput kompanije *Coca Cola*. Međutim, strategije ovih kompanija za različite geografske segmente često se međusobno razlikuju.
- *Demografska*: Prema ovoj segmentaciji, tržište se može podeliti prema demografskim karakteristikama kupaca, kao što su starost, pol, zanimanje, i slično. Ono što povezuje kupce u okviru jedne demografske grupe je sličnost njihovih želja i potreba. Na primer, smeštajni objekti za mlade često su skromniji i nalaze se u blizini centra grada i glavnih turističkih lokacija, restorana i kafića. Na ovaj način ovi objekti se uklapaju u niži budžet svojih kupaca, dok su istovremeno prilagođeni njihovim potrebama u pogledu lokacije. S druge strane, hotelski smeštaj za starije osobe često je luksurniji, skuplji, i nalazi se u mirnom kraju, kako bi ovim korisnicima omogućio odmor.
- *Psihografska*: Prema ovoj segmentaciji, kupci se dele na osnovu psiholoških karakteristika, životnog stila ili vrednosti. U zavisnosti od psiholoških karakteristika

kupaca, kao i motivacije koja ih navodi na kupovinu određenog proizvoda, moguće je prilagoditi strategiju konkretnom tržišnom segmentu.

- *Bihevioralna*: Prema ovoj segmentaciji kupci se dele prema znanju o proizvodu, kao i potrebama koje zadovoljavaju kupovinom proizvoda. Različiti kupci mogu kupovati isti proizvod sa različitim ciljem. Na primer, deo kupaca kupuje luksuzne satove zbog prestiža, dok drugi kupuju ovakve proizvode jer vrednuju kvalitet izrade. U zavisnosti od toga koji segment kompanija targetira, ona prilagođava svoju prodajnu strategiju kako bi ispunila zahteve ciljne grupe kupaca.

Prilikom odabira ključnih segmenata, neophodno je uzeti u obzir njihovu atraktivnost, resurse kojima kompanija raspolaže, kao i njene strateške ciljeve. Odabrani tržišni segment trebalo bi da, između ostalog, generiše zadovoljavajući nivo profita i ima visok potencijal rasta. Osim atraktivnosti segmenta, neophodno je da se dati segment uklapa u strateške ciljeve kompanije. Bez obzira na visoku atraktivnost pojedinačnog segmenta, neophodno je da kompanija poseduje neophodno znanje i veštine koji joj omogućavaju ostvarivanje konkurentske prednosti na ciljanom tržišnom segmentu. U suprotnom određeni segment nije pravi izbor za njih.

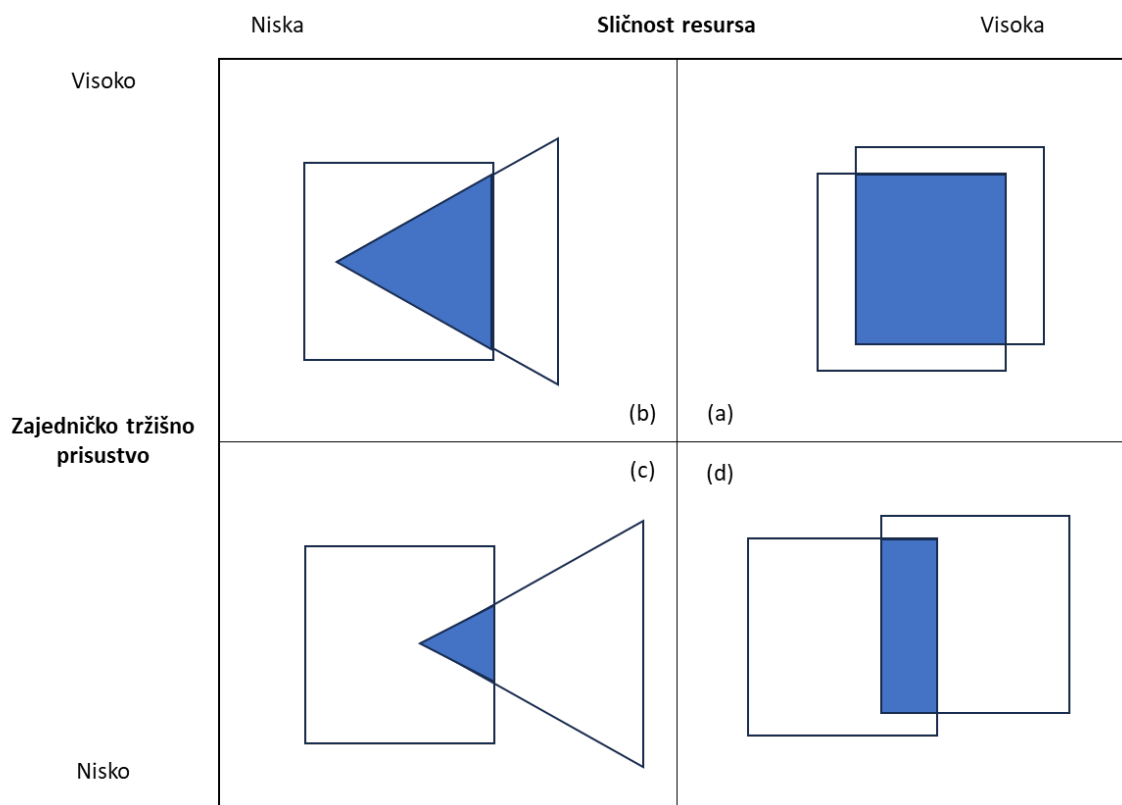
Svaki tržišni učesnik donosi odluku o stepenu segmentacije. Dve ekstremne opcije su potpuna pokrivenost tržišta, pri kojoj kompanija ne vrši segmentaciju tržišta i pokriva celo tržište istovremeno, i pojedinačna prodaja, pri kojoj se targetira pojedinačni klijent, odnosno kupac. Moguće su i selektivna specijalizacija, pri kojoj preduzeće bira više tržišnih segmenata, između kojih ne postoji sinergija, kao i odabir samo jednog ciljanog segmenta, odnosno potpuno prilagođavanje ponude preferencijama kupaca na tom segmentu. Tržišna segmentacija omogućava bolje razumevanje želja i potreba korisnika, i bolje prilagođavanje strategije njima. Jedinstvena strategija teško može targetirati celo tržište odjednom, zbog čega se veliki broj kompanija najčešće opredeljuje za određene tržišne segmente.

Ulaskom na jedan tržišni segment preduzeća koja pripadaju istom segmentu postaju njegovi konkurenti (Chen, 1996). Veliki broj preduzeća aktivno je na više tržišnih segmenata, pri čemu njihova tržišna pozicija nije jednako jaka na svakom od njih. Razlog za to je različit broj tržišnih učesnika na segmentima, različita raspodela moći između njih i ograničenost resursa, zbog koje svaki tržišni igrač mora da izabere segment koji mu je prioritet, dok je njegov fokus na ostalim segmentima manji. Adekvatno pozicioniranje konkurenata, odnosno definisanje tržišnih segmenata na kojima su aktivni i procena njihove tržišne snage na tom segmentu preduslov je za vođenje uspešne konkurentske borbe.

1.1.2. Koncept konkurentske dinamike

Tržišni učesnici povlače niz poteza (akcija) kako bi poboljšali svoj tržišni položaj. Bolji tržišni položaj ogleda se u većem tržišnom učešću, boljoj pregovaračkoj poziciji sa dobavljačima ili kupcima, prisustvu na većem broju tržišta, i ostalim faktorima koji dovode do ostvarivanja što većeg profita, koji se često ističe kao glavni cilj konkurentske borbe. Isto tako, njegovi konkurenti međusobno prate poteze koje povlače ostali učesnici. Ukoliko su u pitanju potezi koji imaju potencijal za tržišni uspeh i kreiranje profita, konkurenti će odgovoriti na jedan od dva načina – pokušajem blokiranja ovog poteza primenom različitih strategija ili imitacijom poteza kako bi i sami uvećali profit. Kombinacija akcija i reakcija kreira konkurentsku dinamiku (Smith et al., 2005, str. 311). Akcije i reakcije se prepliću i podstiču jedna drugu. Akcija koja generiše visok profit privući će pažnju konkurencije i navešće ih na reakciju. Ukoliko reakcija podrazumeva blokiranje prethodne akcije, profit od prvobitne akcije će se smanjiti ili čak potpuno nestati. Isto tako, imitacija će dovesti do toga da preduzeće gubi konkurentsku prednost koju je ostvarilo akcijom. Smanjenje ili potpuni gubitak koristi od početne akcije izazvaće nove akcije, na koje će se nadovezati nove reakcije. Drugim rečima, želja za profitom konstantno dovodi do novih poteza, što čini tržište dinamičnim (Smith et al., 2005, str. 311). Statično tržište bilo bi moguće u uslovima potpunog odsustva konkurencije, što ne predstavlja realnu situaciju. Drugim rečima, konkurentska dinamika je uvek prisutna.

Prema *Chen-u*, za bliže određivanje prirode konkurentske dinamike, odnosno intenziteta konkurencije između dva tržišna učesnika, posmatraju se dve dimenzije – zajedničko prisustvo na tržištu i stepen sličnosti resursa (Chen, 1996). Smatra se da dva konkurenta imaju zajedničko prisustvo na tržištu ako su direktni konkurenti na jednom ili više tržišta, odnosno ako se međusobno bore za veće učešće na ovim tržištima. Takođe, zajedničko tržišno prisustvo je veće ukoliko je posmatrani konkurent najveći ili jedan od najvećih konkurenata na tržištu. S druge strane, stepen sličnosti resursa je veći ukoliko dva konkurenta imaju slične strateške resurse (na primer, sličnost resursa može se ogledati u količini finansijskih sredstava, sličnoj tehnologiji i *know-how-u*, približnom broju zaposlenih, i slično). Što su resursi dva konkurenta sličniji, to je preklapanje njihovih strategija veće. Ove dve dimenzije kreiraju matricu konkurentske dinamike, predstavljenu na ilustraciji 2:



Izvor: Chen, M. J. (1996). *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*. *The Academy of Management Review*, 21(1), 100–134

Matrica konkurentske dinamike prikazuje četiri scenarija:

- (a) Kada su zajedničko tržišno prisustvo i sličnost resursa visoki;
- (b) Kada je zajedničko tržišno prisustvo visoko, a sličnost resursa niska;
- (c) Kada su zajedničko tržišno prisustvo i sličnost resursa niski;
- (d) Kada je zajedničko tržišno prisustvo nisko, a sličnost resursa visoka.

Kada konkurenti posluju na istom tržištu, odnosno kada je zajedničko tržišno prisustvo visoko, tržišni učesnici predstavljaju direktnu konkurenciju jedan drugom. Napadnuti konkurent će, zbog velike važnosti datog tržišta za njega, biti više motivisan da odgovori na napad. Taj odgovor može biti veoma efikasan i opasan za samog napadača. Iz tog razloga, napadač je u ovom slučaju oprezan i teže se odlučuje za napad.

U situaciji kada je sličnost resursa visoka, napadač i napadnuti konkurent raspolažu sličnim sredstvima i sprovode sličnu strategiju, zbog čega napadač gubi prednost, a sam napad nosi veći rizik za njega. Isto tako, napadnuto preduzeće će jednostavnije kopirati strategiju napadača, zbog čega će se pre opredeliti za odgovor. Stoga, visoka sličnost resursa smanjuje verovatnoću napada.

Kao posledica, najveći rizik za napadača od četiri scenarija prikazana na ilustraciji 2 nosi scenario (a). U ovoj situaciji postoji najveća šansa da napadnuto preduzeće odgovori na napad, i da se uspešno odbrani.

Osnovni pojmovi na kojima je zasnovan koncept konkurentske dinamike su (Smith et al., 2005, str. 316-319):

- Akcija
- Nosilac akcije
- Nosilac reakcije
- Odgovor na akciju

Konkurentska akcija predstavlja specifičan, vidljiv konkurentski potez koji preduzeće sprovodi kako bi poboljšalo svoju relativnu konkurentsku poziciju (Chen, 1996). Akcije mogu obuhvatati različite vrste konkurentskih poteza, od kojih su najčešće uvođenje novog proizvoda, povećanje obima proizvodnje, marketinške akcije ili cenovne akcije. S obzirom na to da akcija u manjoj ili većoj meri ugrožava sve ili neke konkurente na tržištu, pre ili kasnije dovešće do odgovora nekog od njih. Za sprovođenje akcije neophodno je posedovati resurse (Grimm et al., 2005, str. 90). Resursi, u vidu znanja, novca, opreme, licenci, i slično, omogućavaju preduzeću sprovođenje akcije. Isto tako, uspešne akcije dovode do rasta obima prodaje i profita, što omogućava preduzeću investicije u nove resurse (na primer, nabavku nove proizvodne linije), čime se njegova sposobnost za dalje akcije povećava.

U zavisnosti od karakteristika akcije zavise verovatnoća i intenzitet odgovora na akciju (Smith et al., 2005). Na primer, akcija koja je intenzivna, iznenadna i brzo sprovedena, ima veće šanse za uspeh, jer će konkurenti imati manje prostora da odgovore na pravi način. Takođe, bitan faktor uspeha akcije je njena radikalnost, odnosno njeno odstupanje od postojećih praksi koje se primenjuju na tržištu. Radikalne akcije uključuju inovativne poteze, na koje konkurenti nemaju spreman odgovor. Samim tim, veća je verovatnoća da će konkurenti odustati od odgovora zbog nemogućnosti da povuku adekvatan potez. Na taj način će nosilac akcije imati konkurentsku prednost, koja, između ostalog, nosi natprosečan profit. Takođe, na uspeh akcije utiče i prethodno pomenuta količina resursa koje je neophodno angažovati radi sprovođenja akcije. Kada je angažovana velika količina resursa, odgovor će biti izazovniji za konkurente i manja je šansa da će oni odgovoriti na adekvatan način. Isto tako, ukoliko akcija ugrožava veći broj konkurenata, veća je šansa da će doći do odgovora.

Nosilac akcije (*eng. actor*) je preduzeće koje pokreće akciju. Efekti akcije odražavaju se na njenog nosioca. Dakle, ukoliko je akcija ostvarila pozitivne efekte, najveću korist od toga ima nosilac akcije. Isto tako, ukoliko su efekti negativni, nosilac akcije trpi gubitke ili snosi druge posledice. Akcije predstavljaju sredstvo kojim kompanije – nosioci akcija unapređuju svoje poslovanje, svoje proizvode i svoje performanse. Na ovaj način oni rastu i izdvajaju se u odnosu na svoje konkurente. Samim tim, akcije omogućavaju ostvarivanje konkurentske prednosti, koja se može izmeriti kroz promenu tržišne pozicije ili profita nastalog kao posledica akcije (Grimm et al., 2005, str. 92). Iako odgovor konkurenata može ugroziti početnu konkurentsku prednost, akcije omogućavaju učenje. Čak i neuspela akcija, koja je prekinuta efikasnom reakcijom konkurenta, omogućava njenom nosiocu učenje i poboljšanje kvaliteta i efikasnosti budućih akcija. Niz akcija, koje se međusobno nadovezuju i koje uspevaju da izbegnu efekte reakcije konkurenata, obezbeđuju sticanje održive konkurentske prednosti.

Prema *Chen-u* uspeh konkurentske akcije zavisi od tri značajne organizacione karakteristike nosioca akcije, a to su (Chen, 1996, str. 110-112):

- *Svest*: Uključuje razumevanje eksternog okruženja preduzeća, prepoznavanje glavnih konkurenata i njihovog ponašanja. Preduslov za svest je tržišna sličnost sa drugim preduzećem. To znači da je neophodno da preduzeće posluje na istom tržištu i ima zajedničke kupce ili korisnike usluga kako bi moglo da uoči tržišne prilike, opasnosti ili promene u ponašanju konkurencije. Preduzeće mora biti svesno da postoji potreba za akcijom kako bi se odlučilo za njeno sprovođenje. Neki od bitnih faktora koji utiču na svest preduzeća su njegova starost, broj tržišta na kojim posluje i iskustvo top menadžmenta.
- *Motivacija za sprovođenje akcije*: Ona predstavlja značajan faktor koji utiče na uspešnost akcije. Nije dovoljno da preduzeće uoči neki tržišni trend ili priliku za ulazak na novo tržište, već je neophodno da bude motivisano, ili željom da ostvari pozitivne efekte od akcije, ili željom da spreči negativne efekte u slučaju nesprovođenja akcije. Jedan od faktora koji povećava motivaciju je važnost tržišnog segmenta za preduzeće. Što je veća zavisnost preduzeća od određenog segmenta, ono će se pre odlučiti za sprovođenje akcije.
- *Sposobnost za sprovođenje akcije*: Sposobnost preduzeća, između ostalog, uključuje resurse koji su neophodni za pokretanje akcije, kao što su finansijska sredstva, dovoljan broj ljudi koji bi sproveli akciju, tehnološka znanja i iskustvo top menadžmenta, kao i brzinu kojom preduzeće može da sprovede akciju.

Bez kombinacije sve tri organizacione karakteristike preduzeće će se teško opredeliti za sprovođenje akcije. Čak i ukoliko se odluči za njeno pokretanje bez neke od neophodnih karakteristika, mala je verovatnoća da će akcija biti uspešna.

Nosilac reakcije (*eng. reactor*) je kompanija koja sprovodi odgovor na akciju protivnika. Neophodno je da kompanija prvo prepozna, a zatim razume svrhu akcije kako bi bila u stanju da reaguje na nju (Smith et al., 2005, str. 318). Slično kao kod nosioca akcije, nosilac reakcije mora biti svestan dešavanja na tržištu, odnosno činjenice da je konkurent preduzeo akciju. Pored toga, neophodno je da obradi ovu informaciju i razume sa kojim ciljem je konkurent preduzeo akciju. Na primer, ukoliko je akcija konkurenta u modnoj industriji snižavanje cena, cilj sprovođenja akcije je povećanje obima prodaje i tržišnog učešća, kao i privlačenje kupaca osetljivih na cenu. Tek ukoliko nosilac reakcije razume cilj zbog kog je konkurent sproveo akciju, može imati adekvatan odgovor (na primer, imitacija poteza i snižavanje cena, ili, suprotno tome, poboljšanje kvaliteta proizvoda i ciljanje premijum segmenta kupaca). Prema *Chen-u* i *Miller-u* verovatnoća odgovora na akciju zavisi od tri faktora (Chen & Miller, 1994):

- *Vidljivost napada*: Ukoliko je napad uočljiviji, veća je verovatnoća da će neko od konkurenata odgovoriti na njega. S druge strane, manji broj konkurenata moći će da uoči napad koji je suptilniji, čime se smanjuje broj reakcija.
- *Težina odgovora*: Napadi na koje je moguće odgovoriti bez velikog ulaganja resursa i vremena, kao i akcije koje su jednostavne za imitaciju, imaju veću verovatnoću za reakciju konkurenata i njihovo sprovođenje neke od odbrambenih strategija.
- *Značaj tržišta za konkurenta* (*eng. centrality of attack*): Ukoliko je u pitanju dominantno tržište napadnutog tržišnog učesnika, koje mu generiše najveći deo profita, verovatnoća njegovog odgovora je veća.

Konkurentski odgovor je potez kompanije – nosioca reakcije, koji ona primenjuje kako bi se odbranila od akcije koju je sproveo konkurent. Na ovaj način nosilac reakcije pokušava da sačuva svoju poziciju, ublaži štetu koju joj je naneo konkurent ili, ukoliko je odgovor dovoljno intenzivan, poboljša svoju tržišnu poziciju u odnosu na period pre napada konkurenta. Dve ključne karakteristike konkurentskog odgovora su stepen imitacije akcije i redosled odgovora (Smith et al., 2005, str. 319). Ukoliko postoji velika sličnost između odgovora na akciju i same akcije, u pitanju je njena imitacija. Konkurent koji primenjuje ovakvu vrstu odgovora teži da sačuva svoj tržišnu poziciju, odnosno da zadrži *status quo*, u odnosu na period pre akcije.

Još jedna bitna karakteristika reakcije je period kašnjenja odgovora, odnosno period između sprovođenja akcije i momenta u kom konkurenti odgovore na nju. Ovaj period je veoma značajan

nosio akcije, jer je to period u kom on generiše najveću korist od sprovedene akcije (na primer, viši profit od inovativnih proizvoda). S druge strane ostali konkurenti u ovom periodu mogu doživeti pad tržišnog učešća, jer se kupci orijentišu na novi proizvod. Takođe, prisutan je oportunitetni trošak zbog neiskorišćene prilike da adekvatnim odgovorom povećaju svoj ostvareni profit.

1.2. Strateški alati za određivanje intenziteta konkurencije i konkurentske pozicije preduzeća

Kako bi se identifikovala pozicija preduzeća u odnosu na konkurente, neophodno je prethodno sprovesti detaljnu konkurentsku analizu. Cilj ove analize je identifikovanje sila unutar tržišnog segmenta na kom posluje preduzeće, kao i silama izvan njega koje definišu okruženje u kom preduzeće posluje. Ove sile posredno ili neposredno utiču na poslovanje preduzeća (Porter, 1980, str. 3). Kroz konkurentsku analizu određuje se tržišna dinamika i intenzitet konkurencije i identifikuju specifičnosti konkretnog tržišta. Pored analize konkurentskog okruženja, nakon identifikacije konkurenata neophodno je sprovesti pojedinačnu analizu svakog od njih, a pre svega najvećih tržišnih igrača. Ova analiza obezbeđuje informacije o tome ko je konkurent, čime se bavi, koju strategiju sprovodi, koje je njegovo ciljano tržište, koji je njegov *know-how*, kao i njegove finansijske i ljudske kapacitete za dalji razvoj. Bolje razumevanje pozicije konkurenta omogućava predviđanje njegovog ponašanja i kapaciteta za sprovođenje akcije. Takođe, na osnovu analize konkurenata moguće je proceniti koje su njegove očekivane reakcije na tržišne promene. Na ovaj način se omogućava bolje upoznavanje sa konkurentima. Pomoću ovih informacija donosi se odluka da li treba povući konkurentski potez i napasti nekog od konkurenata, i koji je najefikasniji način za to.

Za sticanje šire slike o silama koje utiču na preduzeće, sprovođenje konkurentske analize, ali i dodatne, pojedinačne analize identifikovanih konkurenata, koriste se različiti strateški alati. Među njima izdvajaju se:

- *Porterovih pet konkurentskih sila* – primenjuje se za analizu konkurentskog okruženja
- *Portfolio analiza* – koristi se za pozicioniranje proizvoda u okviru portfolija
- *SWOT analiza* – upotrebljava se kao alat za identifikaciju jakih i slabih strana identifikovanog konkurenta, ali i same kompanije
- *Benčmark analiza* – služi za poređenje sa najboljim konkurentima u grani
- *PESTEL analiza* – koja se koristi za utvrđivanje makro trendova

Porterovih pet konkurentskih sila predstavljaju strateški alat koji se koristi kako bi se definisala struktura i intenzitet konkurencije u okviru grane u kojoj kompanija posluje. Prema Porteru intenzitet konkurencije definiše se kroz pet konkurentskih sila (Porter, 1980, str. 3-29):

- *Rivalitet u grani*: Kreiraju ga postojeći konkurenti. Na rivalitet u grani utiču broj i snaga konkurenata, kao i stopa rasta industrije. Ukoliko je stopa rasta niska, konkurenti se bore za ograničenu bazu kupaca, zbog čega je rivalitet veći. Dodatni faktori koji utiču na rivalitet u grani su sličnost ponude, koja povećava rivalitet, i izlazne barijere, zbog kojih konkurenti sa niskom profitabilnošću mogu odlučiti da ostanu u igri zbog visokih troškova prestanka poslovanja.
- *Pretnja pojave novih konkurenata*: Pretnja ulaska novih konkurenata zavisi od barijera ulaska, koje otežavaju pristup tržištu novim konkurentima. Što su barijere ulaska više postavljene, to je novim konkurentima teže da ih savladaju, zbog čega je pretnja njihovog ulaska niža. Neke od najčešćih barijera ulaska su velika inicijalna ulaganja, ekonomija obima, zbog koje novi igrači moraju ući na tržište sa velikom proizvedenom količinom, otežan pristup kanalima distribucije, kao i regulatorna ograničenja.
- *Pretnja pojave supstituta*: Supstituti su alternativni proizvodi iz drugih grana koji mogu predstavljati adekvatnu zamenu kupcima sa aspekta potrebe koju zadovoljavaju. Veći broj supstituta povećava intenzitet konkurencije jer kupci imaju mogućnost izbora konkurentskog proizvoda.
- *Pregovaračka snaga dobavljača*: Dobavljači utiču na troškove kompanije. Pregovaračka snaga dobavljača je visoka ukoliko kompanija nabavlja komponente proizvoda od malog broja dobavljača, za koje ne postoji alternativa. Takođe, ukoliko kompanija nije ključni kupac i ukoliko je proizvod koji dobavljač prodaje ključna komponenta finalnog proizvoda kompanije, pregovaračka snaga dobavljača raste.
- *Pregovaračka snaga kupaca*: Broj i snaga kupaca direktno utiču na prihodnu stranu i definišu profit koji kompanija može ostvariti. Ukoliko je prisutan manji broj kupaca i ukoliko oni čine velik procenat prodaje kompanije, kompanija je veoma zavisna od njih. U tom slučaju pregovaračka moć kupaca je visoka, i oni su ti koji diktiraju najveći deo uslova. Takođe, ukoliko su za kupca troškovi prelaska sa jednog na drugog prodavca niski, ključnu ulogu u njegovom izboru igra cena.

Svaka od pomenutih konkurentskih sila ocenjuje se ocenom od 1 (ukoliko je njen uticaj na preduzeće nizak) do 5 (ukoliko je njen uticaj na preduzeće visok). Viša ocena podrazumeva viši intenzitet konkurencije. Što je intenzitet konkurencije veći, atraktivnost tržišnog segmenta je

manja, jer visok rivalitet ograničava profitabilnost svakog od tržišnih igrača. Pomoću Porterovih konkurentskih sila identifikuju se ne samo postojeći, direktni konkurenti, već i drugi stejkholderi – potencijalni konkurenti, kupci, dobavljači, koji u manjoj ili većoj meri oblikuju uslove u grani. Pomoću ovog alata preduzeće ocenjuje intenzitet postojeće konkurencije, stepen zavisnosti od pojedinih kupaca i dobavljača, kao i rizik pojave novih konkurenata i supstituta. Ovaj alat kompanija ne mora koristiti isključivo u grani u kojoj posluje, već ga može primenjivati prilikom procene atraktivnosti grane u koju razmatra da uđe.

Nakon procene atraktivnosti grane i identifikacije ključnih konkurenata u okviru nje, neophodno je ući u dublju analizu sopstvene kompanije i pojedinačnih konkurenata. Prvi korak u tome predstavlja **portfolio analiza**. Ovaj alat se koristi za analizu ključnih kategorija proizvoda preduzeća. Proizvodi preduzeća ocenjuju se prema stopi rasta tržišta i relativnom tržišnom učešću, na osnovu kojih se svrstavaju u četiri grupe (Henderson, 1970):

- *Krave muzare* – proizvodi čije je tržišno učešće visoko, a stopa rasta tržišta niska. Ovi proizvodi generišu najveći profit i finansiraju razvoj ostalih proizvoda
- *Zvezde* – proizvodi čije su tržišno učešće i stopa rasta tržišta visoki. Ovi proizvodi imaju visok potencijal da postanu krave muzare u budućnosti.
- *Znakovi pitanja* – proizvodi čije je tržišno učešće nisko, a stopa rasta tržišta visoka. Ova tržišta mogu doneti visok profit preduzeću u budućnosti, ali su neophodna ulaganja.
- *Psi* – proizvodi čije su tržišno učešće i stopa rasta tržišta niski. Ovi proizvodi imaju ograničen potencijal rasta, i potrebno je izbaciti ih iz portfolija.

Ova analiza omogućava preduzeću da identifikuje koji su mu proizvodi u asortimanu najvredniji, odnosno koje proizvode mora da brani u slučaju napada konkurenata. Isto tako, zvezde i znakovi pitanja, kao proizvodi sa visokim potencijalom rasta nalaze se na segmentima na kojima vredi razmotriti sprovođenje napada i jačanje njihove pozicije.

Pored identifikacije ključnih proizvoda, u okviru interne analize potrebno je sprovesti i SWOT analizu, kako bi se utvrdili kapaciteti preduzeća za sprovođenje strategija napada i odbrane.

SWOT analiza je alat koji omogućava procenu jakih i slabih strana preduzeća kroz dve dimenzije – kroz interne faktore, na osnovu kojih se identifikuju interne snage i slabosti, i kroz eksterne faktore na osnovu kojih se određuju eksterne šanse i pretnje (Đuričin et al., 2023, str.880). Snage uključuju interne karakteristike preduzeća u kojima su uspešniji u odnosu na konkurente, odnosno u kojoj imaju komparativnu prednost (na primer, *know-how*, finansijska stabilnost, troškovna efikasnost). Nasuprot tome, slabosti predstavljaju interne karakteristike u kojima je kompanija lošije pozicionirana u odnosu na konkurente. To može biti nedostatak radne snage,

zastarela oprema, problemi u distribuciji, itd. Šanse su povoljne situacije iz eksternog okruženja koje idu u korist kompaniji (na primer, za tržišnog lidera u proizvodnji mobilnih telefona šansa može biti širenje na tržišni segment dodatne opreme za telefone). S druge strane, pretnje su nepovoljne okolnosti koje otežavaju kompaniji zadržavanje tržišne pozicije i širenje (na primer, za proizvođača čokolade trend okretanja zdravoj ishrani predstavlja pretnju). Cilj SWOT analize prilikom donošenja odluke o povlačenju poteza je identifikacija pozicije same kompanije, kao i pozicije konkurenata. Identifikovanjem sopstvenih slabosti i pretnji sa kojima se suočava kompanija može osmisliti način da ih prevaziđe, kako je ovi elementi ne bi ugrozili. Isto tako, poznavanje slabosti konkurenata može omogućiti kompaniji da prilagodi i osmisli konkurentski potez na koji će konkurentu biti teško da odgovori.

Uporedna analiza jakih i slabih strana kompanije i konkurenata omogućava sprovođenje **benčmark analize**. Konkurentska benčmark analiza omogućava poređenje karakteristika i praksi koje sprovodi kompanija sa njenim najboljim konkurentima (Camp, 2007). Benčmark analiza omogućava pozicioniranje kompanije u odnosu na ostatak tržišta, i daje odgovor na pitanje šta konkurenti rade bolje od kompanije, a u čemu je kompanija superiorna u odnosu na njih. Na ovaj način kompanija uočava slabosti konkurenata, odnosno aspekte poslovanja u kojima je bolja od njih, što može biti osnov za sprovođenje napada. Idealna opcija prilikom konkurentске borbe je napadati slabu tačku konkurenta sopstvenom snagom. Isto tako, ukoliko kompanija uoči da su njene slabosti velike u odnosu na konkurente, može očekivati da će je ti konkurenti pre ili kasnije ugroziti, zbog čega može pokušati da prevaziđe slabosti ili implementirati odbrambenu strategiju kako bi zaštitila svoj položaj.

Pored pomenutih alata koji se odnose na analizu konkurentskog okruženja, neophodno je sprovesti i analizu trendova u širem okruženju koji se direktno ili indirektno mogu odraziti na celu privredu, kompanije u određenoj grani ili državi. U pitanju su globalni ili nacionalni trendovi, koje kompanija ne može sprečiti, a koji u manjoj ili većoj meri pogađaju preduzeća iz različitih delatnosti. Primeri ovakvih trendova su globalizacija, širenje ekološke svesti ili promena berzanskih cena određenih materijala na svetskom tržištu. Kako bi se sagledali ovi trendovi, odnosno kontekst u kom posluje preduzeće, koristi se **PESTEL analiza** (Đuričin et al., 2023, str.. 426). Ovaj alat omogućava identifikovanje političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora, koji potiču iz eksternog okruženja. Političke faktore čine zakoni, stabilnost političkog sistema, i slično. U ekonomske faktore spadaju inflacija, promena kamatnih stopa, faza recesije/ekspanzije privrede. Društveni faktori uključuju, na primer, smanjenje broja rođene dece, promena preferencija potrošača, kao i kvalifikaciona struktura tržišta radne snage.

U ekološke faktore spada uvođenje novih ekoloških standarda, klimatske promene i slično. U pravne faktore spadaju zakoni i industrijski standardi koji definišu okvir u kom kompanija mora poslovati. Sprovođenjem PESTEL analize kompanija može sagledati faktore i trendove koji utiču na njeno poslovanje, što joj može olakšati prilagođavanje strategije ovim trendovima. Na primer, ukoliko je prisutan trend smanjenja dostupnosti radne snage za određene poslove na nacionalnom nivou, kompanija može razmotriti automatizaciju proizvodnog procesa. Takođe, ovo je trend koji pogađa sve njegove konkurente u državi, te, ukoliko prva automatizuje proizvodnju, kompanija stiče konkurentsku prednost u odnosu na ostale tržišne učesnike.

Primenom strateških alata preduzeće stiče uvid u svoju tržišnu poziciju i odnos snaga sa konkurentima. Takođe, preduzeće utvrđuje koji su mu ključni proizvodi za ostvarivanje budućeg rasta, kao i koliki su mu interni kapaciteti pomoću kojih može ostvariti konkurentsku prednost i dostići ciljani rast. Na bazi celokupne analize preduzeće može odlučiti koja je strategija napada u postojećim okolnostima najbolja za ostvarenje njegovih ciljeva. Isto tako, preduzeće može oceniti kolika je opasnost da neko od konkurenata ugrozi njegove ključne proizvode i odlučiti na koji način ih može zaštititi.

1.3. Inovacija kao pokretač konkurentске borbe

Na tržištima na kojima je broj konkurenata velik, a potencijal rasta ograničen, konkurenti konstantno povlače poteze kako bi osvojili što veći deo tržišnog kolača. Nakon poteza jednog konkurenta veoma brzo dolazi do reakcije nekog od preostalih učesnika. Kada se veliki broj konkurenata bori za ograničen broj kupaca, borba je intenzivna zbog čega profitabilnost svakog od njih limitirana. Ovakva tržišta nazivaju se crveni okeani. To su poznata tržišta, čije su granice jasne, a pravila igre poznata svim učesnicima (Kim & Mauborgne, 2005, str. 4). Zasićenost ovog tržišta je velika, a potencijal za rast i ostvarenje profita ograničen. Zbog brojne konkurencije i intenzivne borbe, koja se može porediti sa krvavom borbom ajkula, ovakva tržišta dobila su naziv crveni okeani.

Borba u crvenim okeanima je neophodna jer je na gotovo svim tržištima prisutna konkurencija, i kompanije ne mogu tek tako odustati od borbe. Međutim, ograničena profitabilnost i mogućnost za rast ovakvih tržišta mogu dovesti u pitanje dugoročni opstanak kompanije. Zbog toga veliki broj kompanija traži priliku za pronalazak još uvek neotkrivenog tržišnog prostora, koji bi im omogućio rast. Taj prostor naziva se plavi okean. U pitanju je neistražen tržišni prostor, na kom konkurencija još uvek nije prisutna, zbog čega su potencijal za rast i prilika za ostvarivanje visokog profita ogromni (Kim & Mauborgne, 2005, str. 4). Na ovim tržištima pravila igre još uvek nisu

definisana, zbog čega ih definiše konkurent koji prvi uđe na tržište. Plavi okeani uglavnom nisu potpuno novi tržišni segmenti, koji nemaju nikakvu vezu sa postojećim. Oni najčešće nastaju širenjem granica postojećih tržišnih segmenata. Primer plavog okeana nastalog širenjem tržišnog prostora su telefoni osetljivi na dodir (*eng. touch screan*), čije je otkriće predstavljalo širenje tadašnjeg tržišta mobilnih telefona sa tastaturom.

Za ulazak u plavi okean potrebno je kreirati proizvod kakav trenutno ne postoji na tržištu, što je moguće zahvaljujući inovacijama. Inovacija može biti proizvod, usluga ili strategija koja je u isto vreme potpuno nova i koja donosi korist kompaniji inovatoru i kupcima, odnosno korisnicima (Boyles, 2022). Inovatori mogu biti postojeći tržišni učesnici, kao i potpuno novi tržišni igrači, koji zahvaljujući inovaciji ulaze na tržište. Inovativni proizvodi omogućavaju širenje tržišta van njegovih postojećih granica i povećanje njegovog potencijala. Inovacije takođe omogućavaju diferenciranje od konkurenata. Inovacije, naročito tehnološke, predstavljaju glavni pokretač promene i razvoja unutar neke industrije (Porter, 1980, str. 206).

Prema *Adiguzel*-u proces inovacije sastoji se iz pet faza (Adiguzel, 2021). Prva faza uključuje razvoj strategije, definisanje ciljeva i identifikovanje sposobnosti preduzeća i prilika u okruženju. Drugu fazu čini razvoj inovativne ideje, u kojoj inovacija postaje konkretan proizvod kao rezultat prethodnog istraživanja i razvoja. U trećoj fazi vrši se evaluacija ideje kako bi se definisali i unapredili njeni nedostaci i izvršilo targetiranje željenog tržišta ili tržišnog segmenta. Četvrta faza je implementacija, koja uključuje tržišno testiranje inovacije. Poslednja faza je komercijalizacija, koja podrazumeva lansiranje inovativnih proizvoda koji su uspešno prošli testiranja tokom prethodnih faza.

Prema *Christensen*-u inovacija ne mora nužno biti revolucionarno otkriće, već može uključivati unapređenje postojećih karakteristika proizvoda (Christensen et al., 2015). Ovakve inovacije nazivaju se **održive inovacije** (*eng. sustainable innovation*). One su karakteristične za zrele kompanije, koje imaju uspostavljenu tržišnu poziciju. Njihov cilj je zadržavanje postojećeg položaja, koji brane unapređenjem postojećih tehnologija i manjim unapređenjem postojećeg proizvoda. Ovakva inovacija ne menja granice tržišta.

Inovacije koje omogućavaju širenje granica postojećeg tržišta i definisanje novih pravila igre su **disruptivne inovacije** (*eng. disruptive innovation*). Ovaj pristup prvi je uveo Šumpeter kroz koncept kreativne destrukcije, koji je definisan kao proces konstantnog stvaranja i razaranja. Prema ovom konceptu, kompanije ostvaruju konkurentsku prednost pomoću preduzetničkog otkrića i inovativne konkurentске akcije (Grimm et al., 2005, str. 313). Disruptivne inovacije imaju veliki doprinos napretku i razvoju industrije. Do napretka ne dolazi u stanju sigurnosti, već je on

posledica inovacija, koje unose neravnoteže i podstiču postojeće igrače na akciju i reakciju. Motivaciju kompanije za sprovođenje akcije i inoviranje predstavlja ostvarivanje natprosečnog profita. Međutim, svaka akcija koju sprovede jedna kompanija dovodi do reakcija konkurenata, čime narušava prednost koju je kompanija ostvarila sprovedenom akcijom. Koristi od akcije su samo privremene i traju do momenta dok konkurenti ne odgovore na nju. Nakon što su prednosti koje je ostvarivao inovator anulirane, tržište će ostati u privremenom stanju ravnoteže dok neki drugi tržišni igrač, motivisan željom za većom profitabilnošću, ne sprovede narednu akciju. Drugim rečima, tržišta nisu statična, već dinamična, jer želja za profitom narušava tržišnu ravnotežu i podstiče preduzeća na inovaciju i akciju (Grimm et al., 2005, str. 313).

Koncept disruptivne inovacije dodatno je unapredio *Christensen*. On je definisao disruptivnu inovaciju kao situaciju u kojoj mali tržišni igrač izaziva postojeće, velike tržišne igrače kroz targetiranje zanemarenih tržišnih segmenata (Christensen et al., 2015). Poslovni modeli inovatora uglavnom se u potpunosti razlikuju od postojećih, čime menjaju pravila igre. Sa novim poslovnim modelima, inovatori pronalaze delove tržišta u kojima postoji praznina, koje konkurenti zanemaruju i u kojima je prisutan veoma mali broj konkurenata ili na kom konkurenti uopšte nisu prisutni. U pitanju su najčešće segment sa niskim cenama koji zadovoljavaju samo osnovne zahteve kupaca (eng. *low-end*) ili segment na kojim kupci zahtevaju premijum uslugu na kojima su cene visoke (eng. *high-end*). Na ovaj način oni izbegavaju borbu za tržišni udeo sa konkurentima na već zasićenom tržištu, i jačaju svoju poziciju na novom segmentu. To im omogućava učvršćivanje tržišne pozicije i sticanje poverenje kupaca pre nego što izazovu reakciju konkurenata. Takođe, disruptivna inovacija može uključivati kreiranje potpuno novih tržišta, i zadovoljavanje potreba koje su do tad nisu bile ispunjene. Na primer, pre inoviranja računara, korisnici nisu imali sličan proizvod dostupan na tržištu, i nisu bili svesni njegovih mogućnosti, dok danas retko ko može zamisliti život bez računara..

Iz ugla već uspostavljenih kompanija, ulazak inovatora njih inicijalno ne ugrožava zbog čega one ne osećaju potrebu za reagovanjem. U početnoj fazi disruptivne inovacije teško je razgraničiti koliki je njen potencijal, kao i da li je u pitanju disruptivna inovacija ili neki drugi potez kojim konkurent pokušava da osvoji tržišni segment. Ukoliko prepoznaju disruptivnu inovaciju, odgovor uspostavljenih kompanija treba biti takav da ne ugroze svoj primarni segment. Neke od strategija za odgovor su jačanje postojećeg segmenta održivim inovacijama ili kreiranje dodatne divizije za novi segment. Prema teoriji disrupcije, ukoliko bi inovator nedvosmisleno izazvao postojeće konkurente, oni bi verovatno ubrzali razvoj sopstvenih inovativnih rešenja kako bi se zaštitili (Christensen et al., 2015). Takođe, postoji mogućnost da bi inovator bio akviziran od strane

velikog tržišnog igrača. Da bi to sprečio, inovator na tržište ulazi postepeno, zbog čega prodor disruptivne inovacije može biti dugotrajan. Inicijalno poverenje kupaca prema inovaciji je na niskom nivou, zbog čega je proces sticanja kupaca veoma spor. Međutim, nakon što razvojem i poboljšanjem kvaliteta pridobiju kupce, u jednom momentu ovi proizvodi privlače deo kupaca sa tržišnih segmenata na kojim posluju konkurenti, čime počinju da ih ugrožavaju i smanjuju njihova tržišna učešća. Na ovaj način inovator smanjuje tržišna učešća konkurenata, a jača svoju poziciju. Iako inovacija omogućava otkrivanje plavih okeana, ona sama nije dovoljna za uspešan prodor preduzeća. Strategija plavog okeana zasniva se na kombinaciji inovacije i kreiranja vrednosti (*eng. innovation value*) (Kim & Mauborgne, 2005, str. 12-18). Za kreiranje plavog okeana potrebna je tehnološka ili neka druga vrsta inovacije, ali ona nije dovoljna. Neophodno je uskladiti inovaciju sa korisnošću koju ona donosi. Inovacija mora da kreira vrednost za kupce, na osnovu čega cena ovakvog proizvoda može biti veća, čime kompanija inovator može ostvariti korist od nje.

Koristi koje ostvaruje inovator dok konkurenti ne odgovore na akciju u vidu natprosečnog profita nazivaju se prednosti prvog poteza (Lieberman & Montgomery, 1988). Inovator, preduzeće koje prvo uđu u plavi okean je pionir, koji privremeno zauzima monopolsku poziciju na tržištu, što mu omogućava ostvarivanje natprosečnog profita. Prednosti prvog poteza uključuju sticanje iskustva kroz duže prisustvo na tržištu, zauzimanje najznačajnijih resursa pre ulaska konkurenata (na primer, ključne sirovine), troškove prelaska kupaca, zbog izgrađenog brenda i lojalnosti kupaca. S druge strane, nedostaci prvog poteza uključuju efekat slobodnog jahača (*eng. free rider*), zbog kojih sledbenici mogu imati niža ulaganja u istraživanje i razvoj u odnosu na inovatora. Takođe, inovatori se susreću sa većim rizikom neprihvatanja inovacije od strane tržišta i većim tehnološkim rizikom, kao i manjom fleksibilnošću u slučaju pojave nove tehnologije.

Sledbenici koji prvi prepoznaju novu tržišnu priliku takođe mogu ostvariti određene prednosti. U pitanju su niži troškovi razvoja, manji rizik usled mogućnosti analize rezultata i iskustava inovatora, kao i veća fleksibilnost u slučaju pojave nove tehnologije. Glavni nedostaci sledbenika mogu biti kasno uočavanje tržišnih prilika usled brzog rasta tržišta, visoka lojalnost kupaca prema inovatorima, koji su ušli na tržište pre njih i nedovoljna prepoznatljivost njihovog brenda usled vezivanja inovativnog proizvoda za brend inovatora.

Iako inovacija može biti izazovna za inovatora, on će vođen motivom ostvarivanja visokog profita ipak prihvatiti rizik. Šire posmatrano, inovacija omogućava rast postojećih i kreiranje novih tržišta. Bez inovacija kreiranje plavog okeana bi bilo veoma teško, gotovo nemoguće. U tom scenariju kompanije bi vodile konkurentsku borbu isključivo na postojećim tržištima, u crvenim okeanima. Takva borba je intenzivna, ali donosi minimalan inkrementalni rezultat. Na takvom tržištu

moгуće je povećati tržišno učešće u ograničenoj meri, pri čemu je rast moguć isključivo na račun konkurenata. Takođe, ova borba zahteva velika ulaganja u marketing i privlačenje kupaca, često snižavanje cena kako bi se privukli kupci, zbog čega profitabilnost pada. Pod pretpostavkom da nema inovacije, kompletna konkurentska borba svela bi se na nadmetanje sa konkurentima za jedan procentni poen većeg tržišnog učešća ili jedan procentni poen veći rezultat, što je iscrpljujuće za sve tržišne učesnike i ne dovodi do kreiranja nove vrednosti za kupce. S druge strane, inovacija omogućava kreiranje novih tržišta – plavih okeana, što povećava prostor za konkurentsku borbu, ali i povećava ulog. Na novokreiranim tržištima inovator ostvaruje natprosečne profite. On ima izuzetno veliku motivaciju da zadrži svoju poziciju što duže, dok druge kompanije imaju motiv da ga slede i uđu za njim na novootkriveni segment jer je profit značajno atraktivniji u odnosu na tržišta sa većom saturacijom. Takođe, inovacija zahteva od kompanija veću responsivnost i brže prilagođavanje, čineći tržište dinamičnijim.

2. Strategije napada

Nakon sagledavanja konkurentskog okruženja, u okviru kog se odvija konkurentska borba, kao i koncepta konkurentске dinamike i uloge inovacije kao njenog pokretača, u nastavku će biti razmatrani načini na koje preduzeće može ostvariti koristi od konkurentске prednosti koju poseduje, što mu omogućava strategija napada. Glavni motiv za napad je povećanje profita i potiskivanje konkurenata, što se ostvaruje kroz poboljšanje tržišnog položaja, povećanje učešća na postojećim tržištima, ulazak na nova tržišta ili tržišne segmente.

Na početku razmatranja strategija napada neophodno je definisati koje se vrste strateških poteza smatraju napadom u odnosu na konkurenciju. Prema definiciji, neophodno je da napadač istovremeno ispuni dva uslova (De Vasconcellos e Sá, J. 2006., str. 41). Prvo, mora postojati konkretna akcija napadača, kao što je ulazak na novo geografsko tržište, u novu industrijsku granu ili na novi tržišni segment u okviru postojeće grane, odnosno geografskog tržišta. Drugi neophodan uslov da bi se neka strategija smatrala strategijom napada je postojanje inicijative od strane napadača. Na primer, ukoliko preduzeće donese odluku o ulasku na novo tržište zbog prethodnog poteza njegovog konkurenta, ova strategija se ne može smatrati strategijom napada, već strategijom odbrane, jer je njegov potez isprovociran akcijom drugih tržišnih učesnika (o strategijama odbrane biće više reči u poglavlju 3). Samo ispunjavanjem oba prethodna uslova strategija se može smatrati ofanzivnom.

Prema Porteru, kod implementacije strategije napada koja uključuje ulazak konkurenta na novo tržište ili tržišni segment mogu se izdvojiti četiri faze, koje ne uključuju samo konkretan napad, već i njegovu pripremu i stabilizaciju nakon napada (Porter, 1985, str. 483-484):

- *Period pre ulaska na tržište*: Obuhvata period pre ulaska napadača na ciljano tržište. U ovom periodu napad još nije započet, već napadač analizira potencijalno tržište i priprema se za napad. Ova faza može uključivati analizu finansijske isplativosti, tehničku pripremu, analizu postojeće konkurencije na ciljanom tržištu, i slično.
- *Ulazak na tržište*: U ovoj fazi napadač pristupa novom tržištu i pokušava da uspostavi svoju početnu tržišnu poziciju. Ova faza uključuje aktivnosti poput početne faze uvođenja proizvoda, formiranja proizvodnih kapaciteta, i slično. Za razliku od faze pre ulaska na tržište, kada konkurenti često ne mogu uočiti namere napadača, u ovoj fazi njegovi planovi postaju uočljiviji.
- *Postepeno prilagođavanje strategije (eng. sequencing)*: U ovoj fazi napadač je ušao na novo tržište i teži da početnu poziciju koju je zauzeo pretvori u dugoročno održivu. Ovo je

faza kada je neophodno prilagođavanje strategije kako bi se zauzela što bolja tržišna pozicija. Cilj ove faze je da napadač ostvari dugoročne koristi od sprovedenog napada. Karakterišu je potezi kao što su širenje asortimana proizvoda i geografsko širenje.

- *Period nakon ulaska na tržište:* Do ove faze se dolazi nakon uspostavljene dugoročne pozicije na tržištu, odnosno nakon realizovanog napada. Napadač u ovoj fazi teži da zadrži i ojača poziciju koju je zauzeo.

Strategije napada se međusobno veoma razlikuju, kako po načinu napada i broju meta, tako i po nivou rizika koji napad nosi. Neke strategije uključuju direktan napad na konkurenta, koji podrazumeva otvorenu konfrontaciju, odnosno direktan udar na njegov dominantan tržišni segment sa ciljem njegovog osvajanja. Druge podrazumevaju manje direktan, sofisticiran način dolaska do cilja.

Dva osnovna tipa poteza koji se povlače prilikom napada su (Porter, 1980, str. 89):

- *Nepreteći potezi:* Ovi potezi dovode do poboljšanja tržišne pozicije preduzeća koje povlači potez, dok istovremeno ne ugrožavaju poziciju konkurenata. Najčešće su u pitanju potezi koje će konkurenti uočiti, ali ih neće smatrati dovoljno atraktivnim da bi ih usvojili ili se dati potezi kose sa njihovom strategijom. Takođe, nepreteći potez može biti interno poboljšanje performansi u okviru preduzeća, što se neće direktno odraziti na konkurente, dok će se profit napadača povećati zbog veće efikasnosti.
- *Preteći potezi:* U pitanju su potezi koji će unaprediti položaj napadača, ali na račun konkurencije. Iz tog razloga konkurencija će biti podstaknuta na odgovor i odbranu svog položaja. Zbog toga, kako bi napad bio efikasan, neophodno je izvršiti procenu efekata napada na konkurente i predvideti na koji način će odgovoriti.

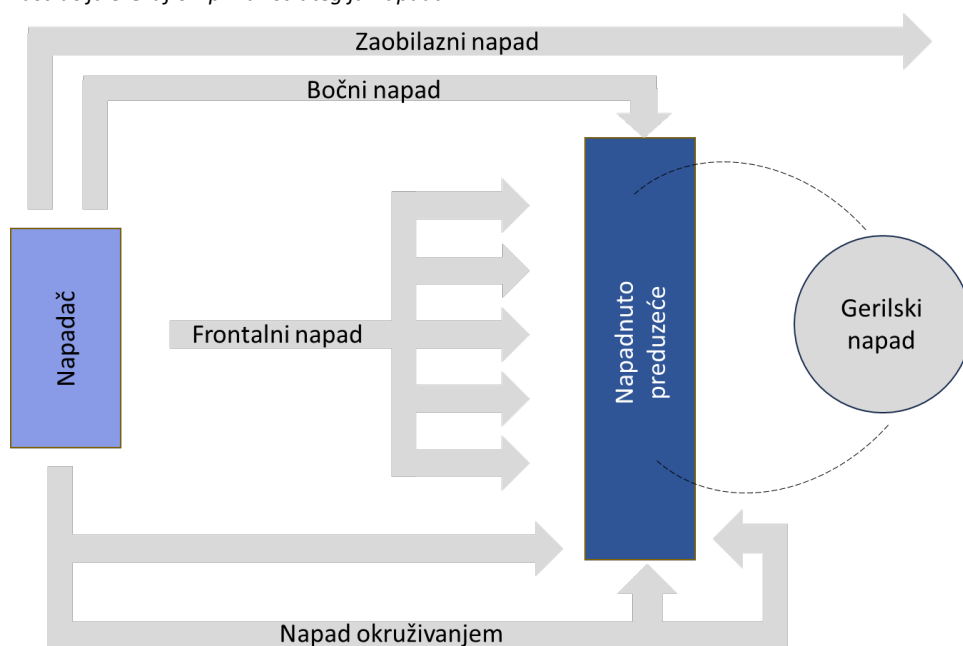
Kompanije se opredeljuju za određenu strategiju napada u zavisnosti od različitih faktora. Jedan od ključnih faktora je distribucija moći. Ona se odražava kroz tržišna učešća, finansijsku snagu, dostupnost resursa i tehnološku snagu. Kompanije koje procenjuju da je njihova moć mnogo veća u odnosu na protivnika pre će se odlučiti za direktan napad u odnosu na slabije igrače (Valdani & Arbore, 2013, str. 211-213). Takođe, sklonost riziku opredeljuje primenjenu strategiju. Direktan napad nosi značajno veći rizik, jer uključuje otvoreno pokazivanje namera protivniku i otvorenu konfrontaciju. Pokazivanje namera ostavlja konkurentu više prostora da se pripremi na vreme i odreaguje ili uzvrat. Na taj način neuspeh strategije ima veći rizik da ugrozi opstanak kompanije napadača. Zato se igrači koji nemaju dominantan položaj ili imaju veći stepen averzije prema riziku češće opredeljuju za neku od manje direktnih strategija napada.

U zavisnosti od karakteristika i intenziteta napada, kao i od nivoa rizika strategije napada se mogu podeliti na pet osnovnih (Kotler & Singh, 1981):

- Gerilska strategija
- Strategija zaobilaznog napada
- Strategija bočnog napada
- Strategija direktnog napada
- Strategija okruživanja

Naredna ilustracija predstavlja prikaz osnovnih strategija napada:

Ilustracija 3 Grafički prikaz strategija napada



Izvor: Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980s.

Pored ovih strategija postoje i drugi oblici strategija napada kao što su džudo strategija, predatorska strategija, strategija pronalaska nebranjениh tržišta i strategija autsajdera. Dok se pet osnovnih strategija vezuje za vojne operacije, dodatne strategije napada predstavljaju kombinaciju i prilagođavanje originalnih strategija potrebama savremenog preduzeća.

U okviru ovog rada izdvojeno je pet strategija napada koje su analizirane sa teorijskog aspekta i kroz studije slučaja. U pitanju su gerilska strategija, strategija zaobilaženja, strategija bočnog napada i strategija frontalnog napada od osnovnih strategija, kao i džudo strategija od izvedenih. Za ostale strategije sačinjen je teorijski pregled njihovih osnovnih karakteristika.

2.1. Gerilska strategija

Gerilska strategija napada najčešće se primenjuje kada je napadač slabiji od svog protivnika. Ona je efikasna kada veća kompanija koja je napadnuta nema operacije na tržišnom segmentu na koji napadač ulazi, dok je nivo supstitucije između primarnog segmenta veće kompanije i segmenta koji je napadnut nizak (De Vasconcellos e Sá, J. 2006., str. 48). Dakle, gerilski napad usmeren je na tržišni segment koji nije u primarnom fokusu većeg konkurenta, na kom postoji manja šansa da dođe do njegove reakcije. Na ovaj način manji igrači mogu nadomestiti svoj slabiji položaj i imaju šansu da izađu iz borbe kao pobednici. Ova strategija zasniva se na većem broju manjih napada, koje konkurent ne očekuju i čiji je cilj da ga oslabe, pre nego da mu oduzmu tržišno učešće.

Poput najvećeg broja strategija, gerilska strategija vodi poreklo od vojnih strategija. Gerilska strategija predstavlja oblik napada, u kom se manji igrači oslanjaju na faktor iznenađenja protivnika i njihovu nespremnost na napad. Manje igrače karakteriše veća fleksibilnost i agilnost, koje omogućavaju brzo povlačenje poteza, kao i manja vidljivost, zbog koje konkurenti teže uočavaju njihove poteze (Chen & Hambrick, 1995). Brojni sociolozi smatraju da gerilska strategija predstavlja samo dopunski oblik borbe sa protivnikom (Kalyanaraman, 2003). Ukoliko se ova strategija sprovodi kao redovna strategija, faktor iznenađenja se gubi, privlači se velika pažnja protivnika, i verovatnoća uspeha strategije se smanjuje. Navedene karakteristike gerilske strategije u vojnim operacijama kao originalnom obliku ove strategije zastupljene su i kod gerilske strategije u konkurentskom poslovnom okruženju.

Preduzeća prilikom primene gerilske strategije definišu dve grupe tržišta: baze, koje predstavljaju njihova glavna tržišta koja štite i na kojim izbegavaju sukob, i frontove, na kojim vrše povremene gerilske napade (Valdani & Arbore, 2013, str. 224). Ovakvi mali, povremeni napadi imaju za cilj da zbune i iscrpe konkurenta i da ga odvrate od reakcije, jer je odgovor na gerilski napad veoma često finansijski manje isplativ od ignorisanja napada.

Gerilska strategija moguća je kada proizvodi ili preduzeća u okviru jedne industrijske grane nisu homogeni, odnosno kada se mogu podeliti u strategijske grupe, u okviru kojih postoji veća sličnost. Strategijske grupe se međusobno mogu razlikovati po brojnim faktorima, u zavisnosti od konkretne industrije. Na primer, na tržištu mleka pored običnog punomasnog mleka postoje različite alternative sa manjim procentom mlečne masti, organsko mleko, mleko bez laktoze, pa čak i različite alternative biljnih mleka, koje se mogu smatrati direktnim supstitutima na ovom tržištu. Tržišna segmentacija povećava broj dostupnih opcija koje ima napadač prilikom primene

gerilske strategije. Proizvodi preduzeća koja sprovede gerilsku strategiju deo su iste grane, ali različite strategijske grupe u odnosu na preduzeća koja su napadnuta.

Takođe, U skladu sa kriterijumima tržišne segmentacije prikazanim u okviru poglavlja 1.1.1., gerilska strategija može uključivati plasiranje različitog proizvoda, ulazak na drugu lokaciju, targetiranje različite grupe kupaca ili ispunjavanje različitih potreba. Gerilska strategija zasnovana na proizvodima podrazumeva da proizvodi koje uvodi napadač nisu direktni supstituti proizvodima napadnute strane, kao što je ulazak preduzeća na tržište oldtajmera u odnosu na tržište luksuznih električnih automobila. Ukoliko je strategija zasnovana na kupcima, razlika postoji u tipu klijenata koji su primarni korisnici proizvoda ili usluge. Gerilska strategija se može primeniti ako se napadač fokusira na stariju populaciju, dok protivnik targetira decu. Targetiranjem različitih potreba, proizvođač odeće može se opredeliti da uđe u segment poslovne odeće i tako izbeći direktan napad na konkurenta koji proizvodi sportsku odeću. Gerilska strategija zasnovana na lokaciji zahteva razliku u teritorijalnoj oblasti koja se targetira, u šta spada otvaranje pekare u centru Beograda u odnosu na pekaru u Novom Sadu. U praksi su česte istovremene kombinacije više tipova gerilskih strategija (zasnovanih na proizvodima, klijentima, potrebama ili lokaciji), koje predstavljaju ključ za maksimizaciju vrednosti prilikom primene strategije.

Iako izbegavanjem najvećeg konkurenta napadač ulazi na tržišni segment koji konkurent ne želi, ovaj segment ne mora automatski biti nedovoljno atraktivan. Na primer, nekada konkurent želi da se fokusira i specijalizuje za jedan tržišni segment i da u tome bude najbolji, zbog čega mu napadnuti segment nije privlačan.

Prema *De Vasconcellos*-u gerilska strategija sprovodi se kroz nekoliko koraka (*De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 50-57*).

- Prvi korak podrazumeva definisanje pravca napada, odnosno pronalaženje odgovarajućeg tržišnog segmenta, za šta se koristi strategijski kvadrat (*eng. strategic square*). Četiri strane kvadrata čine: (i) proizvod i njegove karakteristike; (ii) kupci; (iii); potreba koju proizvod zadovoljava; (iv) geografska lokacija. Neophodno je izvršiti analizu svake od navedene četiri dimenzije i pronaći segment tržišta na kom tri najveća konkurenta ne plasiraju proizvod, lokaciju na kojoj nisu aktivni, kao i tip klijenata i potrebu koju oni ne zadovoljavaju. Pored proizvoda koji su diferencirani u odnosu na postojeće konkurentske proizvode, gerilska strategija može se sprovesti i uvođenjem proizvoda koji su komplementarni proizvodima konkurenata. Na ovaj način povećava se broj dostupnih alternativa. Nakon definisanja svih alternativnih opcija potrebno je izabrati onu koja omogućava istovremeno izbegavanje sva tri

najveća igrača, odnosno njihovih dominantnih tržišta. U suprotnom, radi se o strategiji zaobilaženja ili strategiji bočnog napada, u kojima se targetiraju jedan ili dva konkurenta, dok se ostali zanemaruju. Ove strategije nose značajno veći rizik u odnosu na gerilsku strategiju (o ovim strategijama biće više reči u narednim poglavljima).

- U narednom koraku napadač procenjuje da li ima kapacitet za ulazak na odabrani tržišni segment, da li postoje sinergetski efekti odabrane alternative sa postojećim portfoliom proizvoda, kao i stepen atraktivnosti datog segmenta. Kapacitet se odnosi na znanja, veštine i opremu neophodne za proizvodnju određenog proizvoda. Sinergija sa postojećim proizvodnim asortimanom omogućava korišćenje postojećih znanja i iskustava, korišćenje zajedničkih kanala marketinga i distribucije, što smanjuje troškove i povećava šanse za uspešan ishod strategije.
- Atraktivnost segmenta odnosi se na stopu rasta segmenta i prosečne profitne stope u okviru njega. Za određivanje atraktivnosti grane najčešće se koristi strateški alat Porterovih pet konkurentskih sila. Postojanje kapaciteta i sinergetskih efekata dovode do nižih troškova sprovođenja strategije, dok atraktivnost meri potencijalne prihode i profit. Sumarno, ova tri pokazatelja određuju koliki je potencijal za zaradu na tržišnom segmentu.
- Sledeći korak u implementaciji gerilske strategije je pronalaženje manjeg tržišnog segmenta. Napadom na manji tržišni segment povećava se mogućnost da napad prođe neopaženo, odnosno da ga ostali konkurenti ne vide kao veliku pretnju. Veličina segmenta ne utiče na profitnu marginu. Naprotiv, ukoliko je proizvod dovoljno diferenciran i postoji velika tržišna tražnja za njim, profitne marže koje ostvaruju preduzeća koja posluju na tom segmentu mogu biti izuzetno visoke. Ipak, visoka marža zahteva visok nivo kvaliteta proizvoda i dodatnih, personalizovanih usluga. Ovo predstavlja dodatan razlog zbog kog se manje kompanije češće odlučuju za ovu strategiju u odnosu na veće. Velike korporacije ne smatraju male tržišne segmente dovoljno atraktivnim, jer se njihova strategija često zasniva na serijskoj proizvodnji, zbog čega nemaju sposobnost da obezbede dovoljno personalizovane usluge za razliku od manjih kompanija.
- Gerilska strategija može se zasnovati na činjenici da kupci ne žele veliku zavisnost od jednog dobavljača. Zbog toga osvajanje manjeg, uže definisanog tržišnog segmenta može privući kupce koji žele da uspostave saradnju sa više dobavljača i tako smanje zavisnost od njih.
- U sledećem koraku potrebno je razmotriti da li je moguće biti pionir na tržištu i iskoristiti prednost prvog poteza. U prvom periodu, zbog odsustva konkurencije, pionir ima mogućnost ostvarivanja veće profitne marže. Nakon pojave novog konkurenta pionir će već imati svoje

lojalne kupce, uspostavljene odnose sa stejkholderima i izgrađenu reputaciju. Pored toga, počće da ostvaruje efekte krive iskustva, što će dovesti do snižavanja troškova i povećanja efikasnosti. To ukazuje na činjenicu da se šanse za uspeh gerilske strategije povećavaju ukoliko napadač pronade plavi okean.

- Naredni korak ukazuje na potrebu da se strategija sprovede uz što manje privlačenja pažnje. Cilj kompanije koja implementira gerilsku strategiju napada je da ostane nevidljiva, kako konkurenti ne bi odlučili da odgovore na napad, bez obzira što njihov postojeći segment nije direktno napadnut. Takođe, nevidljivost omogućava kompaniji da zauzme i ojača tržišnu poziciju pre nego što se suoči sa konkurencijom.
- Na kraju, poželjno je kombinovati dve ili više gerilskih strategija. To podrazumeva istovremenu primenu gerilskih strategija zasnovanih na proizvodima, kupcima, potrebama i geografskoj lokaciji. Na ovaj način pojačava se efekat strategije.

Ključni razlog uspeha gerilske strategije leži u potrebi malih igrača da usled ograničenih resursa rangiraju poslovne mogućnosti prema atraktivnosti i da se na kraju opredele za najatraktivniju (Rudie Harrigan, 1986). Na ovaj način napadači će uložiti veliki napor da izaberu pravi tržišni segment na kom je konkurencija ograničena ili ne postoji, što im povećava šanse za uspeh. Opstanak malih igrača često zavisi od jednog ili malog broja tržišnih segmenata. Zbog toga pri donošenju odluka i sprovođenju napada moraju pristupiti opreznije i pametnije. Takođe, male i velike kompanije imaju različit sistem vrednosti, i samim tim različit pogled na uspeh. Iz ovog razloga segment koji je atraktivan malom igraču ne mora biti atraktivan većem igraču jer ni njihovi ciljevi nisu isti.

2.2. Strategija zaobilaženja

Strategiju zaobilaženja (*eng. Bypass*) odlikuju dve ključne karakteristike (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 57). Prvo, napad se odigrava na tržišnom segmentu na kom konkurent nije prisutan, što predstavlja zajedničku karakteristiku sa gerilskom strategijom. Drugo, veća je verovatnoća da konkurent odreaguje na napad jer ga ovakav potez na indirektan način ugrožava. Najčešće je razlog za to sličnost proizvoda i delimično preklapanje napadnutog segmenta sa segmentima na kojima je konkurent dominantan i koji predstavljaju njihov glavni izvor prihoda.

Kao i ostale, strategija zaobilaženja može se uporediti sa ratnim strategijama. Ova strategija ima najviše sličnosti sa hladnim ratom, jer podrazumeva izbegavanje direktnog sukoba sa konkurentom i umesto toga napadanje manjih tržišta, lakših za osvajanje (Kotler & Singh, 1981),.

Na taj način prvo se osvajaju manje branjeni segmenti tržišta, da bi napadač ojačao svoju tržišnu poziciju i postao konkurentniji u odnosu sa tržišnim liderima.

Kao i gerilska strategija, strategija zaobilaženja može se sprovesti pronalaskom segmenta koji se razlikuje od konkurenata prema: (i) karakteristikama proizvoda; (ii) ciljnim kupcima/korisnicima; (iii) potrebi koja se zadovoljava; (iv) geografskoj lokaciji (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 60-64). Strategiju zaobilaženja karakteriše veći rizik u odnosu na gerilsku strategiju. Iako je jedna od glavnih osobina strategije zaobilaženja diferenciranje i napad na tržišne segmente u kojima ne postoji dominacija glavnih konkurenata, tržišni segmenti koje napadač targetira imaju određene zajedničke karakteristike sa njima. Sprovođenje strategije podrazumeva da će se deo kupaca konkurenata preorijentisati na proizvode napadača, čime će im se smanjiti tržišni udeo. Ugrožavanjem tržišne pozicije konkurenta, napadač izaziva reakciju konkurenta, odnosno sprovođenje neke od strategija odbrane, o čemu će biti više reči u poglavlju 3.

Prema *De Vasconcellos-u*, za uspešnu realizaciju strategije zaobilaženja potrebno je ispuniti određene kriterijume (De Vasconcellos e Sá, 2005):

- Neophodno je pronaći tržišni segment čija je profitabilnost manja u odnosu na profitabilnost glavnog segmenta konkurenta. Bitno je naglasiti da su resursi konkurenata ograničeni. To znači da, nakon napada, oni imaju dve opcije – fokusiranje na tržišni segment na kom su već dominantni, ili odgovor na napad ulaskom na segment napadača. Za ulazak na novi tržišni segment konkurent mora sprovesti kanibalizaciju postojećeg segmenta. Kanibalizacija podrazumeva da uvođenje novog proizvoda slabi poziciju postojećeg (Drezner, 2011). Ukoliko se napadač opredeli za segment sa nižom profitabilnošću, konkurent će se teže odreći višeg profita na postojećem tržištu kako bi odgovorio na napad. Takođe, biće mu potrebno više vremena da donese odluku o ulasku na novi segment, što daje više vremena napadaču da učvrsti svoju tržišnu poziciju pre nego što dođe do odgovora na napad.
- Pored niže profitne stope na tržišnom segmentu, neophodno je da stopa rasta segmenta bude niža ili jednaka u odnosu na segment na kom je konkurent dominantan. Kao i u prethodnom koraku, razlog je taj što će niža stopa rasta tržišnog segmenta lakše odvratiti konkurenta od odgovora na napad.
- Poželjno je napadati segment na kom ne postoji izražena dominacija jednog konkurenta, odnosno segment na kom tržišni lider već ima jake konkurente. Na taj način pozicija tržišnog lidera je slabija, njemu je teže da odgovori na napad i manja je šansa da do odgovora dođe. Na primer, ukoliko su konkurenti ujednačeni i tržišni lider ima za 2 procentna poena veće

tržišno učešće u odnosu na drugog igrača po veličini, kanibalizacija na tom segmentu radi odgovora na napad verovatno će rezultirati njegovim gubitkom leaderske pozicije.

- Za uspeh strategije zaobilaženja značajna je povezanost tržišnog segmenta na koji napadač ulazi sa njegovim postojećim proizvodnim asortimanom na drugim segmentima. Ukoliko su u pitanju srodni proizvodi, moguće je ostvarivanje sinergetskih efekata korišćenjem postojećih znanja, tehnologija, proizvodnih kapaciteta, kanala distribucije, uz snižavanje troškova po jedinici proizvoda i većeg profita po jedinici.
- Slično kao kod gerilske strategije, veliku prednost za napadača predstavlja prednost prvog poteza, i odsustvo konkurencije u inicijalnom periodu nakon uvođenja proizvoda.
- Da bi se povećala verovatnoća uspeha strategije, poželjno je napasti segment koji se razlikuje od konkurenata prema više aspekata (na primer, plasman proizvoda drugačijih karakteristika i na novoj lokaciji). Poseban akcenat treba staviti na lokaciju, odnosno pronalazak nove geografske lokacije na kojoj će se plasirati proizvod ili korišćenje drugačijih distributivnih kanala. Ovakva diferencijacija može biti značajan izvor konkurentske prednosti.
- Poželjno je sprovesti napad na način da se istovremeno ugrožava više konkurenata, umesto samo jednog tržišnog lidera. Kada napad zaobilazi glavni tržišni segment više konkurenata, uzimajući svakome od njih mali deo kupaca, verovatnoća reakcije nekog od njih se smanjuje, a verovatnoća uspešnosti napada raste.
- Takođe, potrebno je naći tržište na kom ponuda nije velika, odnosno koje nije zasićeno. Razlog za to može biti različit, pri čemu su najatraktivniji segmenti za sprovođenje strategije zaobilaženja oni koji su nedovoljno atraktivni velikim igračima, zbog specijalizovanog ili personalizovanog asortimana.
- Dodatni kriterijum kod strategije zaobilaženja je pronalaženje segmenta i proizvoda za koje preduzeće poseduje konkurentsku prednost, uz zadovoljavajuću atraktivnost segmenta.
- Na kraju, strategija zaobilaženja ima veće izglede za uspeh ukoliko se sprovede uz minimalno privlačenje pažnje konkurenata. Nakon uspeha jedne strategije zaobilaženja, konkurentsku borbu treba nastaviti na isti način, primenom strategija zaobilaženja na drugim tržišnim segmentima.

2.3. Strategija bočnog napada

Strategija bočnog napada (*eng. flanking attack*) podrazumeva napad na tržišni segment na kom je tržišni lider prisutan, ali mu ne donosi najveći deo profita (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 65). Iz tog razloga, ovaj segment nije u njegovom primarnom fokusu. Samim tim, iako konkurent može biti jak tržišni igrač, na segmentu koji je napadnut od nije toliko snažan. Pre sprovođenja strategije bočnog napada neophodno je izvršiti analizu konkurenta, sa posebnim fokusom na identifikovanju njegovih slabosti, na koje će napad biti usmeren (Valdani & Arbore, 2013, str. 222). Kao i kod gerilske strategije i strategije zaobilaženja, napadač se može diferencirati u odnosu na glavni segment konkurenta na četiri načina: (i) prema proizvodu; (ii) prema potrebi; (iii) prema geografskoj lokaciji; (iv) prema klijentu/korisniku.

Strategiju bočnog napada karakteriše veći rizik u odnosu na gerilsku i strategiju zaobilaženja zbog toga što je tržišni lider prisutan na napadnutom segmentu. Međutim, uprkos njegovom prisustvu, dati segment nema toliku važnost za njega, zbog čega njegov fokus nije usmeren na napadnuti segment. S druge strane napadač usmerava veliki deo svojih resursa na napad, što povećava verovatnoću uspeha napada.

Prema *De Vasconcellos*-u definisani su kriterijumi koje je potrebno ispuniti kako bi strategija bočnog napada bila uspešna (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 66-69):

- Prvo, trebalo bi napadati novi segment tek nakon što je pozicija na postojećem učvršćena. Ulazak na novi segment u momentu dok se još uvek vodi borba za jedan ili više postojećih čini napadača slabijim. Postoji rizik da podelom fokusa i resursa napadač bude toliko oslabljen na oba segmenta da nijedan napad ne uspe. Zbog zahtevnosti napada u pogledu neophodnih resursa za njegovu realizaciju potrebno je prebaciti celokupan fokus na novi napad. Ukoliko pozicija na postojećem tržišnom segmentu nije dovoljno jaka, postoji velika verovatnoća da će preusmeravanje sredstava na novi segment dovesti do ugrožavanja pozicije na postojećim, uz već prisutan rizik od neuspeha napada.
- Potrebno je da napad bude iznenađan, tako da konkurent bude nespreman u momentu napada. Slično kao kod prethodnih strategija, faktor iznenađenja omogućava napadaču prednost jer će konkurentu koji je napadnut biti potrebno više vremena da uoči napad i da pripremi svoj odgovor. Do tada, napadač ima priliku da se pozicionira na tržištu.
- Da bi strategija bočnog napada imala veće izgleda za uspeh, bitna je brzina njene implementacije. Značajno je da do momenta kada konkurenti odgovore na napad, najveći broj planiranih poteza bude sproveden. U idealnoj situaciji, strategija bočnog napada

kombinuje faktor iznenađenja i brzinu. Međutim, u situaciji kada ovo nije moguće, brzina može biti zamena za iznenađenje.

- Pored toga, neophodno je odabrati segment koji nema veliki značaj za konkurenta i na kom je verovatnoća da dođe do njegovog odgovora relativno niska. Do toga može doći zato što je na datom segmentu konkurent ostvaruje nizak procenat svoje ukupne prodaje ili su sinergetski efekti sa njegovim glavnim segmentom manji. Ovaj korak uključuje analizu portfolija proizvoda konkurenta, za koji se koristi BCG matrica. Nakon pozicioniranja proizvoda konkurenta prema potencijalu rasta i učešću u prodaji, treba targetirati one proizvode, odnosno one segmente koji imaju nisko učešće u prodaji, i koji su pozicionirani kao „znakovi pitanja“ ili „psi“. Ove grupe proizvoda imaju niži značaj za dugoročni opstanak konkurenta u odnosu na proizvode pozicionirane kao „zvezde“ ili „krave“. Samim tim, verovatnoća da konkurent uloži sva raspoloživa sredstva da bi zaštitilo ovakav segment je niska, a time je verovatnoća uspeha napada viša.
- Na kraju, nevezano od konkurenta, potrebno je utvrditi da li je segment dovoljno atraktivan za napadača. Segment na koji napadač ulazi trebalo bi da ima odgovarajuću profitabilnost i potencijal rasta, kako bi mu obezbedio željeni profit. Takođe, napadnuti segment treba da ostvaruje sinergetske efekte sa postojećim proizvodnim asortimanom, kako bi se snizili troškovi i stekla konkurentna prednost u odnosu na postojeće učesnike na tom segmentu, ali i potencijalne nove konkurente.

2.4. Strategija frontalnog napada

Strategija frontalnog napada (*eng. frontal attack*) predstavlja najagresivniji oblik napada koji zahteva veliku spremnost napadača i angažovanje velike količine resursa. U biznisu strategiju frontalnog napada odlikuju dve ključne karakteristike (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 65). Strategija se može smatrati frontalnim napadom ako je reč o ulasku na segment tržišta na kom je konkurent aktivan. Takođe, neophodno je da konkurent zauzima značajnu tržišnu poziciju i da taj segment ima veliku važnost za njegovo poslovanje. Na primer, ta pozicija može uključivati veliki tržišni udeo, uz visoko učešće datog proizvoda u celokupnom proizvodnom asortimanu preduzeća.

Frontalni napad je najrizičniji oblik strategije napada jer uključuje ulazak na segment koji ima najveći značaj za konkurenta, zbog čega će on gotovo sigurno odgovoriti na napad. Bez obzira da li napad dovodi do njegovog potpunog istiskivanja sa tržišta ili oduzimanja velikog dela tržišnog kolača, napadnuti konkurent suočiće se sa velikim gubitkom. Dodatno, prilikom frontalnog

napada napadač najčešće jasno, bez prikrivanja, pokazuje protivniku svoje namere o osvajanju tržišnog segmenta. Kao posledica visokog značaja segmenta za konkurenta i otvorenog pokazivanja namera, napadnuto preduzeće doživljava napad kao pretnju po svoj opstanak. Osim ukoliko se preda bez borbe, konkurent će gotovo sigurno odgovoriti na napad. Takođe, usled želje napadnutog preduzeća da se po svaku cenu zaštiti i uguši napad, veća je verovatnoća da će odgovor na napad biti veoma intenzivan i da će ne samo sprečiti napad, nego i ugroziti ostale segmente napadača, pa čak i njegovo celokupno poslovanje.

Zbog visokog stepena rizika koji nosi, strategiju frontalnog napada ne treba koristiti osim u situaciji kada je distribucija moći takva da je napadač višestruko jači u odnosu na konkurenta kog napada. Frontalni napad najčešće biraju veliki tržišni igrači, koji imaju dovoljno sredstava, resursa, znanja i iskustva na sličnim tržišnim segmentima, i koji su superiorni u odnosu na konkurente.

Činjenica da napadnuti konkurent zauzima jaku tržišnu poziciju na tržišnom segmentu i veoma dobro poznaje tržište, za razliku od napadača koji tek pokušava da uđe na segment, povećava verovatnoću da efikasne odbrane. Drugim rečima, napadnuto preduzeće će imati i želju da zaštiti segment koji za njega ima veliku vrednost, kao i sposobnost da to uradi na pravi način.

Visoka verovatnoća odgovora protivnika predstavlja glavnu razliku u odnosu na strategije napada opisane u prethodnim poglavljima. Strategije napada koje su manje direktne, kao što je strategija zaobilaženja, mogu proći neopaženo od strane napadnutog preduzeća. Takođe, konkurenti mogu svesno odlučiti da ne odgovore na napad zbog malog značaja segmenta za njegovo celokupno poslovanje, što nije slučaj prilikom frontalnog napada.

S obzirom na nivo rizičnosti frontalnog napada, za ovu strategiju je izuzetno važan oprez prilikom njenog sprovođenja. Prema *De Vasconcellos*-u definisani su kriterijumi čije ispunjenje povećava verovatnoću pozitivnog ishoda za napadača (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 71-77):

- Osnovno pravilo pri sprovođenju frontalnog napada je zadržavanje fokusa kako bi svi resursi ostali usmereni na istu metu. To podrazumeva napad na samo jedan tržišni segment, izbor jednog konkurenta u okviru datog segmenta, i pronalaženje njegove slabe tačke preko koje će se izvršiti napad.
 - i. Prvo, potrebno je izabrati jedan tržišni segment koji se napada. Frontalni napad zahteva angažovanje velikog broja resursa radi uspešne realizacije. Rasipanje resursa dovodi do slabijeg intenziteta napada i veće šanse za nepovoljan ishod. Isto tako, napadnuto preduzeće će usmeriti sve svoje snage da bi se odbranilo. Ukoliko je napadač aktivan na više tržišnih segmenata i time ugrožava više konkurenata istovremeno, doći će do toga da

- svaki konkurent angažuje sve svoje resurse protiv njega, dok će napadač morati da vodi više borbi istovremeno. To ga čini slabijim i ranjivijim, i smanjuje njegove šanse za uspeh.
- ii. Pored fokusiranja na jedan tržišni segment, potrebno je fokusirati se na samo jednog konkurenta u okviru tržišnog segmenta. Ukoliko se istovremeno targetira više konkurenata, dolazi do rasipanja resursa, zbog čega se smanjuje intenzitet napada i povećava verovatnoća uspešnog odgovora nekog od njih. Takođe, pri istovremenom napadu na više tržišnih učesnika javlja se dodatni rizik da se dva ili više konkurenta udruže kako bi se odbranili, čime se smanjuju šanse napadača za uspešno osvajanje segmenta kao glavnog cilja napada.
- Pre samog napada potrebno je izvršiti detaljnu stratešku analizu konkurenta kako bi se utvrdile njegove snage i slabosti. Na ovaj način napadač dolazi do zaključka kako izvršiti napad. Šanse za uspeh su veće ukoliko se napadaju slabe tačke konkurenta, a izbegavaju polja koja predstavljaju njegove snage. Slabe tačke protivnika mogu se utvrditi korišćenjem stratejskih alata, kao što je SWOT matrica. Pored toga, potrebno je pratiti ponašanje konkurenta i, ukoliko postoji mogućnost, iskoristiti neku njegovu karakteristiku i okrenuti je u svoju korist. Nije dovoljno samo utvrditi koje su slabosti konkurenta. Potrebno je odrediti kolika je ta slabost, odnosno koliko je za konkurenta teško da je prevaziđe. Takođe, važno je na koji način kupci vrednuju tu slabost. Potrebno je fokusirati se na one slabosti koje imaju najveći značaj za kupca, odnosno slabosti čije bi otklanjanje povećalo vrednost proizvoda za kupca. Na kraju, bitno je da nedostatak nije jednostavno prevazići, odnosno da je konkurentu potrebno mnogo vremena ili resursa da bi promenio tu karakteristiku. Na primer, slabost na koju treba usmeriti napad je zastarela tehnologija, za koju su konkurentu potrebna značajna investiciona ulaganja i vreme za izgradnju novog pogona da bi je prevazišla. Nasuprot tome, nedovoljan nivo promocije je slabost sa kojom se konkurent može jednostavnije izboriti, zbog čega će napad koji se oslanja na ovu slabost imati manje šanse za uspeh.
- Da bi napad bio efikasan, nije dovoljno da konkurent ima slabost. Za frontalni napad značajno je i da napadač ima konkurentsku prednost u odnosu na njega. Konkurentska prednost napadača može biti karakteristika njegovog proizvoda ili preduzeća, koja predstavlja ključni faktor uspeha. Napadač na ovaj način koristi svoju jaku stranu kako bi napao slabu tačku konkurenta. Takođe, konkurentska prednost napadača može poticati od sinergetskih efekta koji će novi proizvod imati sa njegovim postojećim asortimanom. Na taj način ostvaruje se prednost sa troškovnog aspekta, čime će napadač biti u mogućnosti da ponudi niže cene kupcima. Sa nižim troškovima proizvodnje u odnosu na konkurenciju, preduzeće će imati niži

- prag rentabilnosti. Na ovaj način preduzeće će moći da ponudi nižu cenu kupcima sa kojom ostvaruje zadovoljavajuću profitabilnost, dok se konkurent pri istoj ceni nalazi u zoni gubitka.
- Prilikom frontalnog napada presudnu važnost imaju faktor iznenađenja i brzina napada. Na taj način u trenutku napada protivnik nije pripremljen, ili je zaokupljen rešavanjem nekih drugih problema. U momentu napada konkurent mora da smisli odgovor u što kraćem roku. Brzo sprovođenje napada ne ostavlja konkurentu vremena za razmišljanje i pripremu odgovora. Kombinacija ova dva faktora smanjuje mogućnost protivnika da odreaguje na način koji će ugroziti napad.
 - Pri sprovođenju napada poželjno je ostaviti konkurentu mogućnost izlaza. Ukoliko je u bezizlaznoj situaciji, veća je verovatnoća da će odgovor konkurenta biti agresivniji. U toj situaciji on „nema šta da izgubi“, zbog čega je njegova motivacija visoka i usmerava sve svoje resurse kako bi se odbranio i sačuvao ugled i poziciju. Kada ima alternativu izlaska sa segmenta i okretanja drugim segmentima na kojima je aktivan uz zadržavanje reputacije u očima kupaca i ostalih stakeholdera, konkurent koji je napadnut i koji vidi da su mu šanse za uspeh male lakše će prihvatiti poraz. Time će napadač uštedeti svoje vreme i resurse jer će reakcija konkurenta biti manje intenzivna nego u slučaju kada mu nije ostavljena ova mogućnost, uz kraće trajanje borbe.
 - Na kraju neophodno je izvršiti temeljnu analizu kako bi se utvrdilo da li se ulazak u borbu isplati, uzimajući u obzir visok rizik i visoke troškove sprovođenja napada. Za ovu analizu posmatraju se profitna margina i očekivana stopa rasta napadnutog segmenta, kao i očekivani obim prodaje. Na ovaj način napadač dolazi do zaključka da li koristi koje može ostvariti od napada nadmašuju troškove njegovog sprovođenja.

2.5. Džudo strategija

Džudo strategija predstavlja strategiju napada u kojoj manji konkurent napada većeg igrača i okreće njegove snage u svoju korist (Yoffie & Kwak, 2002). Pri ovoj vrsti napada početna pozicija konkurenata nije ravnopravna jer se manje preduzeće zbog svoje veličine nalazi u lošijem položaju, sa manjim izgledima za ostvarenje ciljeva. Džudo strategija dovodi do neutralisanja početne prednosti koju ima veliki konkurent, čime borba postaje ujednačena i manji igrači dobijaju šansu da nadmaše konkurente. Takođe, kod ove borbe dolaze do izražaja razlike između malih i velikih igrača. Manji igrači su agilniji i fleksibilniji za sprovođenje promene, ali imaju ograničene resurse što otežava njihov položaj prilikom borbe, dok veliki igrači imaju dovoljno resursa, veliko tržišno učešće i kapacitet da iznesu borbu (Yoffie & Kwak, 2002). Međutim, ovakvi

sistemi su često tromi i sporo reaguju na promene. Zbog toga, uz odgovarajuću taktiku, manji igrač može učiniti da upravo ta veličina, koja u početku deluje kao prednost velikog igrača, postane razlog njegove neblagovremene i neadekvatne reakcije. Prilikom džudo napada, napadač se, umesto na snagu koja nije na njegovoj strani, orijentiše na veštinu, agilnost, fleksibilnost, kreativnost i strateško razmišljanje i planiranje. Džudo strategija često uključuje implementaciju inovativnih i kreativnih rešenja. Ona predstavlja način da se mala preduzeća ili preduzeća u fazi nastanka (posmatrano prema životnom ciklusu) promišljenim strateškim potezima izbore sa zrelim i većim konkurentima i zauzmu povoljnu konkurentsku poziciju.

Džudo strategija je postala veoma značajna sa razvojem delatnosti koje uključuju različita softverska i IT rešenja. U okviru ovih delatnosti brza i inovativna tehnološka rešenja predstavljaju imperativ, zbog čega su fleksibilnost i agilnost, postale značajne komparativne prednosti (Yoffie & Cusumano, 1999). Takođe, u ovim industrijama mala, startup preduzeća često su prisiljena na borbu sa velikim multinacionalnim kompanijama kao što su *Google* ili *Microsoft*. Jasno je da pri direktnoj borbi, malo preduzeće sa ograničenim finansijskim i ljudskim resursima ne bi imalo nikakvu šansu. Primena džudo strategije im omogućava da se izbore za određeni tržišni segment na kom mogu ostvariti konkurentsku prednost i željeni rezultat. Kao primer uspešne džudo strategije izdvaja se *Canva*, program za grafički dizajn. Uprkos velikom broju jakih konkurenata poput *Adobe*-a, *Canva* je uspeła da ponudi program koji je jednostavan i prilagođen korisnicima koji nisu profesionalni grafički dizajneri (Rampton, 2024). Na ovaj način, primenom džudo strategije, kompanija je zauzela tržišnu poziciju, a da pritom nije ugrozila velike tržišne igrače.

Prilikom primene džudo strategije manji tržišni igrač inicijalno identifikuje slabosti konkurenata ili pronalazi tržišnu priliku koju je konkurent propustio, odnosno svesno zanemario. Na ovaj način manje preduzeće ima priliku da ga napadne upravo na tom segmentu i time stekne konkurentsku prednost. Takođe, napadač ne ugrožava velikog tržišnog igrača direktno, već targetira manji deo tržišta. Iz tog razloga veliki tržišni igrač, koji je siguran u nameru napadača da ostane na uskom segmentu, ne ulazi u borbu, jer bi borba za njega bila skuplje i manje efikasno rešenje od prepuštanja malog segmenta i zadržavanja pozicije na ostatku tržišta.

Tri osnovna principa na kojima se zasniva džudo strategija su kretanje, ravnoteža i poluga (*eng. Movement, balance and leverage*) (Yoffie & Kwak, 2002). Ideja džudo strategije podrazumeva da se protivnik kretanjem (akcijom) prvo izbaci iz stanja ravnoteže, nakon čega napadač korišćenjem efekta poluge može preokrenuti njegovu snagu u svoju korist.

Napad pomoću džudo strategije počiva na deset tehnika, zasnovanih na ova tri principa (Yoffie & Kwak, 2002):

- Strategijom šteneta, koja podrazumeva privlačenje što manje pažnje na sebe i svoje poteze, napad prolazi neopaženo ili ga konkurenti ne vide kao realnu opasnost, čime se izbegava direktan sukob.
- Napad će biti uspešniji ukoliko se ciljaju slabe tačke protivnika, umesto napada na „njihovom terenu“.
- Brzina igra ključnu ulogu prilikom ove vrste napada. Brzim i konstantnim povlačenjem poteza konkurentu se otežava odgovor. Neophodno je imati u vidu da brzina daje napadaču samo privremenu prednost. Ona samo odlaže reakciju protivnika i daje napadaču priliku da za to vreme učvrsti poziciju.
- Za uspeh strategije nije neophodno odgovoriti na svaki potez konkurenta u toku borbe, već je dovoljno izabrati samo one čiji je uticaj najveći i na koje je moguće efikasno odgovoriti. Na ovaj način izbegava se iscrpljivanje resursa i rasipanje fokusa.
- Osnovni princip na kom počiva džudo strategija uključuje okretanje pojedinih poteza konkurenta protiv njega.
- Prilikom primene strategije bitno je savladati tehniku ukemi. Prema ukemiju, treba popustiti i prihvatiti poraz u situacijama kada nije moguće odgovoriti na neki od poteza u toku borbe. Time se čuva snaga za nastavak borbe i priprema odgovor na neki od narednih poteza konkurenata.
- Potrebno je dovesti protivnika u situaciju da njegove snage postanu njegove slabosti.
- Poslednje dve taktike uključuju okretanje stejkholdera protiv konkurenta (na primer, dobavljača ili kupaca), odnosno okretanje ostatka konkurencije protiv njega. Na ovaj način stejkholderi i drugi konkurenti slabe protivnika, čime napadač ne troši svoje resurse za napad, a verovatnoća uspeha raste.

Iako predstavlja odlično rešenje u teoriji, u praksi ova strategija ima određene nedostatke koji otežavaju njenu primenu (Yoffie & Kwak, 2002). Pre svega nedostaci se ogledaju u tome što zahtevaju uverenost velikog igrača da napadač cilja samo jedan segment, a ne celo tržište. Prilikom tržišne borbe veliki izazov predstavlja pridobijanje poverenja konkurencije, koja je po pravilu nepoverljiva. Uzrok toga je činjenica da svi tržišni igrači žele da osvoje što veći deo tržišta i pridobiju što veći broj kupaca, kako bi ostvarili najbolji mogući rezultat. Zbog sumnje u namere napadača veliki igrači se mogu opredeliti za odgovor na napad. Naravno, ukoliko je u pitanju inovativan proizvod koji je teško imitirati ili zameniti drugim, napadač ima veću šansu za uspeh.

Drugi nedostatak ove strategije ogleda se u tome što je za njen uspeh potrebno da napadač ostane mali tržišni igrač. S obzirom na to da džudo strategija omogućava osvajanje tržišnog segmenta, ostvarivanje konkurentske prednosti i jačanje položaja, jasno je da će doći do manjeg ili većeg rasta preduzeća napadača, što čini ovaj uslov teško ostvarivim.

2.6. Pregled ostalih strategija napada

Pored strategija napada opisanih u okviru poglavlja 2.1-2.5, identifikovane su dodatne strategije koje se mogu primeniti prilikom konkurentske borbe. Ove strategije nisu prikazane kroz studije slučaja, već isključivo teorijski. Njihov pregled je neophodan kako bi se zaokružila analiza i sagledale sve opcije za koje se kompanije mogu opredeliti prilikom sprovođenja napada. U nastavku je dat pregled preostalih strategija napada:

- **Strategija okruživanja** (*eng. Encirclement*): Strategija okruživanja je oblik strategije napada koji uključuje pokretanje napada na više frontova, zbog čega konkurent mora da se istovremeno brani na više strana (Kotler & Singh, 1981). To može uključivati istovremeni napad na konkurenta kroz više tržišnih segmenata ili više proizvoda. Ova strategija se primenjuje kada su resursi napadača superiorni u odnosu na konkurenta. Na primer, strategija može uključivati istovremeno unapređenje karakteristika proizvoda, snižavanje cena, marketinške kampanje, uspostavljanje novih, povoljnijih ugovora sa distributerima i slično. Ideja strategije je da se konkurent napadne sa više strana, kako bi se što pre povukao. Implementacija strategije opkoljavanja je veoma zahtevna i rizična, jer zahteva visok nivo investicija i detaljno planiranje napada. Prema *De Vasconcellos*-u strategija okruživanja se može javiti u dva oblika – kao nediferencirana strategija okruživanja i diferencirana strategija okruživanja (De Vasconcellos e Sá, 2005, str.78-91).
 - **Nediferencirana strategija okruživanja:** U ovoj varijanti strategije okruživanja napadač istovremeno targetira konkurenta na više frontova, ali nudi homogene ili relativno homogene proizvode, bez visoke diferencijacije među tržišnim segmentima. Na primer, nediferencirana strategija okruživanja podrazumeva istovremenu prodaju tečnog i čvrstog sapuna, čija je namena ista, dok se karakteristike proizvoda blago razlikuju. Takođe, segmenti koje preduzeće napada imaju visok stepen sličnosti sa segmentima na kojima su prisutni tržišni lideri. Kod ove strategije ključnu ulogu igraju sinergetski efekti između srodnih segmenata, zahvaljujući kojima napadač ostvaruje konkurentsku prednost kroz masovnost i veću cenovnu efikasnost u odnosu na konkurente. Napadač teži da zadrži ključne karakteristike svog proizvoda na svim segmentima (na primer

tehnologiju), uz minimalno prilagođavanje novom segmentu, koje se često odnosi na uvođenje novog brenda, dizajn ili marketing. Ova strategija ima veće šanse za uspeh ukoliko se fokusira na segmente na kojima tržišni lider nije prisutan, kako bi se izbegao direktan sukob sa liderom.

- **Diferencirana strategija okruživanja:** Ovaj tip strategije okruživanja podrazumeva istovremeni ulazak na više tržišnih segmenata, uz različitu ponudu proizvoda i različit poslovni model za svaki segment. Ona ne dovodi do ostvarivanja sinergetskih efekata između segmenata. Umesto toga, njen cilj je pridobijanje lojalnosti kupaca na različitim segmentima kroz veći stepen diferencijacije, čime se omogućava prilagođavanje njihovim potrebama. Zbog odsustva sinergetskih efekata i istovremenog napada na više tržišta, ova strategije predstavlja najrizičniju i najzahtevniju strategiju napada. Prilikom njene implementacije potrebno je prilagoditi poslovni model svakom segmentu, što uključuje prilagođen brend, karakteristike proizvoda, kanale prodaje i slično. Kako bi imala šanse za uspeh, kompanija koja sprovodi ovu strategiju mora imati dovoljnu snagu u pogledu raspoloživosti resursa i *know-how*. Takođe, targetirani tržišni segmenti moraju imati dovoljno visoku profitabilnost i potencijal rasta, jer se u protivnom ovako zahtevan napad neće isplatiti napadaču.
- **Predatorska strategija:** Primena ove strategije uključuje prihvatanje nižeg profita u kratkom roku kako bi se nanela šteta konkurentima (Yannopoulos, 2011). Ova strategija često uključuje prodaju po predatorskim cenama, odnosno cenama nižim od cene koštanja. Cilj ovih cena je da se prodajom proizvoda po nižim cenama i žrtvovanjem dela profita istisne konkurent ili odvraći novi konkurenta od ulaska na tržište (Alzoubi, 2020). Nakon ostvarenja cilja, dolazi do značajnog rasta cena. Za uspeh ove strategije neophodno je da finansijska snaga konkurenta bude slaba, kako ne bi mogao da opstane na tržištu ukoliko odluči da isprati potez i spusti cene. U praksi predatorska strategija nije dozvoljena jer narušava konkurenciju. Međutim, teško je napraviti razliku između situacija u kojima su cene niske zbog niskih troškova proizvodnje koji su posledica efikasnosti i ekonomije obima, i situacija u kojima su niske cene posledica antikonkurentskog ponašanja kompanije.
- **Strategija pronalaska nebranjenih tržišta:** Ova strategija omogućava izbegavanje konkurenata i trošenja resursa na konkurentsku borbu. Strategija pronalaska nebranjenih tržišta uključuje ulazak na manje razvijeno tržište, na kom konkurenti uopšte nisu prisutni (Yannopoulos, 2011). Drugim rečima, ova strategija podrazumeva pronalazak plavih okeana. Za razliku od strategije zaobilaženja, koja ima cilj da izbegne tržište na kom je konkurent

prisutan i kreira alternativnu ponudu, strategija pronalaska nebranjenih tržišta ima za cilj kreiranje novih tržišta ili tržišnih segmenata. Ova strategija se u velikoj meri oslanja na inovaciju. Primena ove strategije najčešća je u uslovima visoko konkurentnog tržišta, ili u situaciji kada je preduzeće manje i slabije u odnosu na konkurente i nema mogućnosti da se izbori s njima. Prilikom implementacije strategije neophodno je obratiti pažnju na rizike i izbeći zanemarivanje primarnog tržišta na kom je napadač već prisutan, kako konkurenti ne bi imali priliku da ih napadnu.

- **Strategija oslonca i udara** (*eng. pivot and hammer strategy*): Ova strategija, iako svrstana u strategiju napada, sastoji se od kombinacije i balansiranja između napadačkih i odbrambenih poteza (Yannopoulos, 2011). Oslonac (*eng. pivot*) predstavlja odbrambenu komponentu, odnosno poteze preduzeća pomoću kojih održava postojeću tržišnu poziciju. Preduzeće teži da zadrži već uspostavljene konkurentске prednosti, kako ih novi ili postojeći konkurenti ne bi ugrozili. Oslonac omogućava održavanje postojećeg tržišnog položaja. Međutim, kako bi izbegla stagnaciju koja je opasna, jer će pre ili kasnije na tržište ući konkurent koji će je prestići, kompanija mora da napada i osvaja nova tržišta. Udar (*eng. hammer*) odnosi se na napadački element strategije, koji omogućava širenje i rast preduzeća. Za efikasan udar neophodan je stabilan oslonac, što ukazuje na potrebu za balansom i usklađenošću između zaštite postojeće pozicije i težnje za rastom.
- **Strategija autsajdera**: Strategiju autsajdera primenjuju mala preduzeća kada izazivaju dominantnog tržišnog igrača. Autsajder prilikom ulaska na tržište pokušava da predstavi jake tržišne igrače kao nedovoljno posvećene kupcima i njihovim potrebama, nakon čega kupcima nudi alternativnu opciju kroz svoj portfolio proizvoda (Yannopoulos, 2011). U ovom slučaju kupci često podržavaju autsajdera, zbog njegove hrabrosti da se suprotstavi velikim igračima i osećaja pravednosti. Da bi autsajder zauzeo značajniju tržišnu poziciju, potrebni su mu resursi kako bi mogao da poveća svoj obim prodaje.

U zavisnosti od cilja, snage, početne pozicije, kompetentnosti, sklonosti prema riziku, ali i tržišnih uslova, preduzeća se mogu opredeliti za strategiju koja najviše odgovara njihovim potrebama. Pri tome, prilikom implementacije strategije, neophodno je zadržati fokus i fleksibilnost kako bi napad bio uspešan, a kompanija ostvarila koristi od njega.

3. Strategije odbrane

Konkurentska borba uključuje različite aktivnosti koje dovode do promena na tržištu u pogledu broja učesnika, njihovih udela i distribucije moći. U okviru prethodnog poglavlja prikazana je konkurentska borba iz ugla napadača. Predstavljeno je šta napadač treba i može da uradi kako bi osvojio što veći tržišni udeo i smanjio verovatnoću reakcije konkurenata. U nastavku se konkurentska borba analizira iz drugog ugla, iz ugla preduzeća koje ima uspostavljenu tržišnu poziciju i koje je izloženo napadu od strane konkurenta. Prikazani su strateški potezi koje napadnuto preduzeće može da načini kako bi odolelo napadu i zaštitilo svoju tržišnu poziciju.

Da bi se neka strategija smatrala odbranom, prvi uslov je da tržišni igrač ostane na istom tržišnom segmentu, odnosno, da ne uđe na novi tržišni segment. Ukoliko ovaj uslov nije ispunjen i tržišni učesnik ulazi na novi tržišni segment, ovakav potez mora biti izazvan aktivnošću konkurenata. Drugim rečima, strategija odbrane definiše se kao odsustvo bar jednog od uslova koji definišu strategiju napada, a to su ulazak na novo tržište i samoinicijativni potez, bez prethodnog poteza konkurenta (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 97).

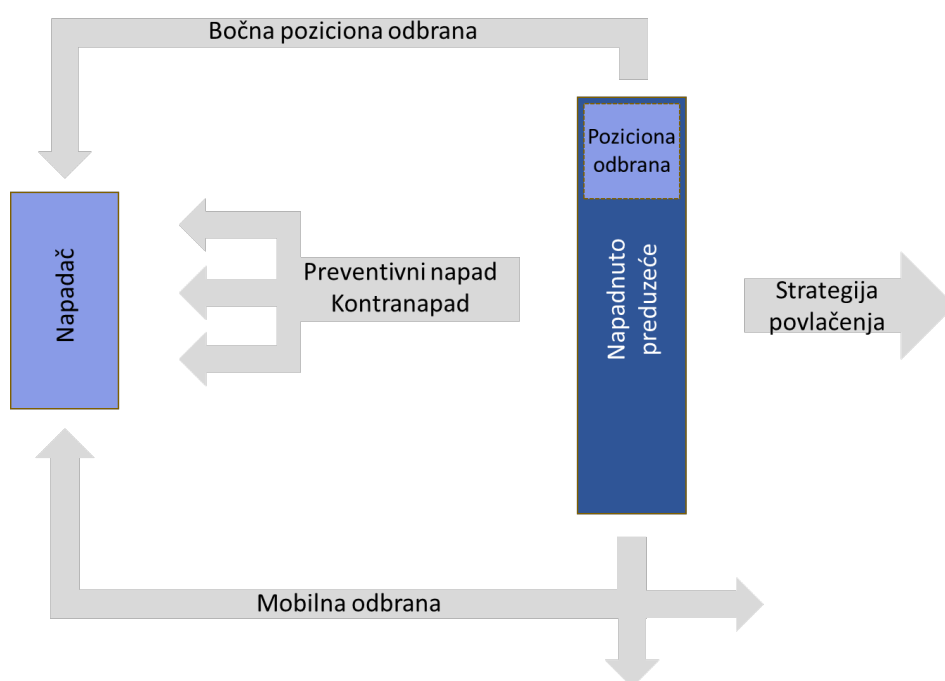
Prilikom izbora adekvatne strategije odbrane neophodno je razumeti kako funkcioniše napad. Kod strategije napada mogu se identifikovati četiri faze: (i) faza pre ulaska na tržište, (ii) ulazak na tržište, (iii) dugoročno pozicioniranje i (iv) faza nakon ulaska na tržište. Faza napada utiče na privrženost napadača strategiji. Pre ulaska na tržište, napadač razmatra više opcija napada, resursi koje je uložio u napad su relativno niski, i privrženost napadača strategiji je niska. U kasnijim fazama, kada su već uložene veće količine resursa, privrženost raste i napadača je teže odvratiti od napada, čak i ako mu napad ne donosi očekivane koristi. Iz tog razloga, pravovremeno uočavanje napada i implementacija strategije odbrane u ranijim fazama napada može značajno povećati efikasnost odbrane. Na osnovu faze napada napadnuto preduzeće može izabrati strategiju odbrane koja je najefikasnija u toj fazi. Strategije odbrane razlikuju se prema tome u kojoj fazi napada se primenjuju – pre samog napada, na početku ili u kasnijim fazama. Takođe, neke strategije odbrane podrazumevaju ostanak na postojećem tržištu, dok druge uključuju ulazak na nove tržišne segmente kao način zaštite svog primarnog tržišnog segmenta.

Prema svojim karakteristikama strategije odbrane mogu se podeliti na šest osnovnih (Kotler & Singh, 1981):

- Strategiju pozicione odbrane;
- Strategiju mobilne odbrane;
- Strategiju preventivnog napada;
- Strategiju bočne pozicione odbrane;
- Strategiju kontranapada;
- Strategiju povlačenja.

Na narednoj ilustraciji predstavljene su strategije odbrane prema Kotleru (Kotler & Singh, 1981):

Ilustracija 4 Grafički prikaz strategija odbrane



Izvor: Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980s.

Pored osnovnih strategija odbrane postoje i dodatne, od kojih će neke biti detaljno analizirane u nastavku rada. Neke od dodatnih strategija uključuju strategiju signaliranja, globalne usluge, statičnu odbranu, zadržavanje pozicije i druge.

Karakteristika koja odlikuje sve strategije odbrane je niži rizik u odnosu na strategije napada. Kao razlog za to izdvaja se činjenica da preduzeće koje se brani već posluje na datom tržištu i poznaje ga mnogo bolje od napadača. Takođe, njegova tržišna pozicija je već uspostavljena, uz značajno tržišno učešće, sinergetske efekte sa proizvodnim asortimanom i ostvarenu reputaciju među kupcima i dobavljačima. Zadatak napadača je da ubedi korisnike da je njegov proizvod bolji od postojećih, dok je za napadnuto preduzeće dovoljno da napadač u ne uspe u tome. Bez dovoljno

jakog podsticaja lojalni kupci neće se okrenuti novom konkurentu. Uz ove prednosti, preduzeće koje je napadnuto ima veće šanse da iz konkurentske borbe izađe kao pobednik.

Prema empirijskom istraživanju većinu uspešnih strategija odbrane odlikuje nekoliko faktora (Gatignon et al., 1997). Prvo, brzina reakcije na napad uvećava šansu za uspešnu odbranu. Snižavanje cena, s druge strane, nije se pokazalo kao efikasan vid odbrane, jer ga konkurenti mogu protumačiti kao odsustvo drugog rešenja i znak slabosti. Takođe, odgovor je uspešniji ukoliko je prisutan veći fokus, odnosno ukoliko se prilikom odbrane preduzeće unapređuje jedan ili manji broj elemenata marketing miksa, umesto rasipanja pažnje na sve elemente. Takođe, odgovor na napad na inovativnim tržištima, čija je stopa rasta visoka, lakši je u odnosu na zrela tržišta i delatnosti koje su tehnološki intenzivna tržišta.

Analiza u nastavku fokusira se na pet strategija odbrane: barijere ulaska, strategiju blokiranja, strategiju preventivnog napada, strategiju kontranapada i strategiju mobilne odbrane. Za ove strategije sprovedena je detaljna teorijska analiza, kao i analiza primera iz prakse. Za ostale strategije odbrane sačinjen je kratak pregled njihovih ključnih karakteristika.

3.1. Barijere ulaska

Kreiranje barijera ulaska predstavlja jednu od najčešće korišćenih strategija odbrane. Prema *De Vasconcellos*-u, ova strategija podrazumeva kreiranje prepreka koje onemogućavaju ili otežavaju konkurentu ulazak na tržišni segment (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 103). To mogu biti strukturne prepreke, odnosno karakteristike tržišta zbog kojih je novim učesnicima ulazak otežan, ili strateške, koje preduzeća svesno kreiraju da bi odvratile konkurente od ulaska (De Magalhaes Furlan, 2024). Barijere ulaska implementiraju se pre samog napada, kao prvi nivo odbrane. Njihov zadatak je sprečavanje napada pre nego što do njega dođe. Efikasna barijera ulaska otežava konkurentu ulazak na tržište toliko da on odustane od samog napada. Barijere ulaska stvaraju dodatni trošak za napadača koji pokušava da se probije na tržištu. U pitanju su troškovi koje snosi samo preduzeće koje pokušava da uđe na tržište, a koje konkurenti koji su već prisutni na tržištu nemaju. Visoke barijere ulaska mogu ograničiti broj konkurenata prisutnih na tržištu ili tržišnom segmentu (Avgeropoulus & McGee, 2015). One štite ne samo preduzeće koje ih je kreiralo, već i sve postojeće tržišne igrače, koji žele da zadrže svoju tržišnu poziciju i ne odgovaraju im veće promene i pojava novog konkurenta. U zavisnosti od stepena fleksibilnosti, barijere ulaska mogu se podeliti na mobilne i fiksne (De Vasconcellos e Sá, 2005, str.103-110).

Mobilne barijere ulaska predstavljaju vrstu odbrane u kojoj preduzeće uvodi novu generaciju proizvoda kako bi na ovaj način obeshrabilo potencijalne napadače od ulaska na tržište. One su

zasnovane na inovaciji u vezi sa karakteristikama proizvoda ili u okviru lanca vrednosti. Ideja ove strategije je da se napadač suoči sa unapređenom verzijom proizvoda, za koju nije bio spreman, što bi ga odvratilo od napada. Preduzeće koje uvodi mobilne barijere jednim delom kanibalizuje svoje postojeće proizvode, ali s druge strane sprečava napadača da stupi na tržište i superiornijim proizvodom preuzme deo tržišta.

Fiksne barijere ulaska predstavljaju fiksne prepreke koje preduzeće kreira kako bi se zaštitilo od potencijalnog napada konkurenata i koje napadač mora da prevaziđe kako bi ušao na tržište. Jednom uspostavljene fiksne barijere ulaska prisutne su duži vremenski period. Fiksne barijere mogu biti materijalne i nematerijalne (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 103).

Materijalne barijere ulaska predstavljaju vrstu prepreke zbog koje je novim konkurentima potrebna velika količina materijalnih resursa za ulazak na tržište. Primer materijalnih barijera je nabavka materijala za proizvodnju po povoljnijim cenama zbog dugoročne saradnje sa dobavljačima ili skupa tehnologija koja se koristi u proizvodnji, u koju će napadač morati da investira veliki iznos novca kako bi ušao na tržište.

Za razliku od materijalnih, nematerijalne barijere su neopipljive prepreke koje sprečavaju konkurente da uđu na tržište. Karakteristična nematerijalna barijera ulaska je lojalnost kupaca. Napadač će biti prinuđen da uloži veliki iznos novca u promotivne aktivnosti, kao i da ponudi značajno poboljšane karakteristike proizvoda kako bi prevazišao ovu prepreku, i lojalnog kupca postojećeg proizvoda privukao ka svom.

Prema *De Vasconcellos*-u postoji pet načina kreiranja fiksnih barijera ulaska, pri čemu je moguća istovremena kombinacija više njih (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 104-107):

- Kreiranje pravnih ili tehničkih barijera predstavlja jedan od najefikasnijih vidova formiranja barijera. Veoma efikasne barijere mogu se kreirati posredstvom državne politike, koja definiše zakone, standarde i regulative koje preduzeća na određenom tržištu moraju ispuniti. Od pravnih barijera posebno se ističe patent, kojim se štiti intelektualna svojina. Patent je ekskluzivno pravo nad izumom i predstavlja pravnu zaštitu njegovog vlasnika (World Intellectual Property Organization (WIPO), 2025). On sprečava neovlašćeno kopiranje proizvoda od strane konkurencije. Na ovaj način se, za vreme trajanja patenta odlaže ulazak konkurenata. Zahvaljujući tome, preduzeća mogu da zaštite svoj rezultat jer se sprečava šira komercijalizacija izuma (Czarnitzki et al., 2019). Patenti se najčešće koriste u industrijama u kojim su inovacije česte i nepredvidive, kao što su farmaceutska industrija ili informacione tehnologije. Ukoliko kompanija ima patent, novi tržišni igrač ne sme kopirati proizvod, zbog čega je prinuđen da uloži veliku količinu novca u razvoj svog tehnološkog rešenja. Kompaniju

koja ne posluje na tom tržištu i nema iskustva u razvoju sopstvenog rešenja, ovo ograničenje može odvratiti od napada.

- Drugi način podrazumeva zauzimanje što većeg tržišnog učešća, kako bi se dostigla ekonomija obima, veća reputacija među stakeholderima, i veća pregovaračka moć sa dobavljačima i distributerima, čime se povećava mogućnost za pregovaranje nižih cena nabavke materijala i povoljnijih uslova nabavke i distribucije. Ostvarivanjem većeg tržišnog učešća kompanija ima visok stepen kontrole nad ostalim stakeholderima. Na taj način prilikom pokušaja ulaska novog igrača, postojeći tržišni igrač može uticati na ostale učesnike u lancu vrednosti i na taj način sprečiti ili značajno otežati probijanje konkurenta.
- Treći način kreiranja barijera ulaska uključuje fokusiranje na ključne faktore uspeha. Na ovaj način sprečava se rasipanje resursa na manje bitne faktore. Preduzeće se fokusira na elemente koji donose najveću vrednost i angažuje najkvalitetnije zaposlene, najviše novca i vremena kako bi ih unapredila. Cilj kompanije je da bude najbolja u najznačajnijim aktivnostima. Na ovaj način novi tržišni igrač ne bi mogao da je prestigne bez velikog ulaganja resursa. Time bi se verovatnoća njegovog odustajanja od ulaska na tržište značajno povećala.
- Četvrti način postavljanja barijera ulaska uključuje korišćenje efekata krive iskustva. Prema ovom konceptu, marginalni trošak po jedinici proizvoda se smanjuje sa rastom kumulativne proizvodnje preduzeća (Boston Consulting Group, 2015). Takođe, kada se kumulativni obim proizvodnje udvostruči, troškovi opadaju za 20% do 30%. Kao posledica, preduzeće koje je već prisutno na tržištu, i čiji je obim proizvodnje veliki ima komparativnu prednost sa aspekta troškova u odnosu na novog tržišnog igrača koji tek ulazi na tržište. Zbog toga će postojeći igrač moći da ponudi proizvode po nižoj ceni u odnosu na napadača. Ukoliko je efekat krive iskustva izuzetno visok, ta cena može biti čak i niža od troška po jedinici koji snosi napadač, čime ulazak na tržište za njega postaje potpuno neisplativ.
- Sinergetski efekti predstavljaju dodatnu barijeru ulaska. Oni se, kao i efekti krive iskustva, odražavaju na troškove preduzeća. Ukoliko je postojeći igrač prisutan na više tržišta između kojih postoji sinergija (na primer, korišćenje istog proizvodnog pogona za proizvodnju delova za proizvodnju automobila i motocikala), novi igrač neće moći da ostvari ove efekte ukoliko nije i sam prisutan na više srodnih tržišta, zbog čega se nalazi u nepovoljnijem položaju.

Uspešnost barijera ulaska zavisi od različitih faktora (Gatignon et al., 1997). Barijere uspeha mogu biti efikasne ukoliko su postavljene na vreme. Ako je napadač već uložio značajna sredstva u pokušaj ulaska na tržište, za njega odustajanje od napada može izazvati veći gubitak u odnosu na nastavak napada. Takođe, ukoliko je tržište dovoljno atraktivno, visoke barijere ulaska neće

odvratiti napadača od ulaska, jer je u ovom slučaju on spreman da uloži dodatna sredstva kako bi uspostavio tržišnu poziciju i kasnije ostvario visok profit.

Barijere ulaska će otežati ulazak novim konkurentima i verovatno potpuno odvratiti jedan deo konkurencije od ulaska na tržište. Međutim, postoji šansa da deo konkurenata sprovede napad uprkos barijerama, zbog čega je potrebno primeniti još neku od strategija odbrane.

3.2. Strategija preventivnog napada

Strategija preventivnog napada je vrsta strategije odbrane u kojoj preduzeće ulazi na novo tržište ili tržišni segment, pri čemu konkurent – napadač u tom trenutku još uvek nije povukao potez, ali postoje nagoveštaji da će do toga doći (De Vasconcellos e Sá, 2005. str. 112). Ova strategija spada u strategije odbrane iako uključuje ulazak na novi tržišni segment, jer je ulazak isprovociran akcijom konkurenta. Primena ove strategije uključuje ulazak na jedan od tri moguća tržišna segmenta:

- tržišni segment na kom konkurent nije prisutan, ali izražava nameru da uđe,
- tržišni segment na kom je konkurent već prisutan,
- tržišni segment na kom konkurent nije prisutan, ali je veoma sličan segmentu na kom on već posluje.

Preduzeća često koriste ovu strategiju kako bi sprečila konkurente da ih ugroze. Konkurentska borba troši materijalne resurse i vreme, i njen ishod je neizvestan. Za razliku od napadača koji je motivisan željom za širenje i ostvarenje profita, i dobrovoljno ulazi u borbu, kompanija koja se brani već ima jaku tržišnu poziciju i zadovoljna je ostvarenim nivoom profita. Bez pretnje konkurenata, ova kompanija bi želela da zadrži *status quo* i izbegne borbu. Međutim, u nekim slučajevima, ovakva kompanija mora da pokrene borbu u momentu kad je najsnažnija, kako bi eliminisala pretnju od pojave konkurenata koji bi oslabili njen položaj. Umesto da čekaju da budu napadnuti kako bi odreagovali, preduzeća sama pokreću napad u trenutku kada dobiju signale da konkurent može povući neki potez. U konkurentskoj borbi signali, iako ne predstavljaju konkretnu akciju, mogu izazvati reakciju konkurenata na isti način kao i povlačenje konkurentskog poteza (Li, 2010). Zbog toga se smatra da je preventivni način izazvan potezom konkurenta, odnosno njegovim nagoveštajem. U momentu sprovođenja preventivnog napada tržišni položaj preduzeća još uvek nije ugrožen, zbog čega se mogu lakše izboriti sa konkurentom.

Preventivni napad može biti rizičan za preduzeće koje ga sprovodi. Iz tog razloga, preventivni napad predstavlja najbolje rešenje u situacijama kada je moguće povući odluku o ulasku na tržišni segment i umanjiti štetu ukoliko se pokaže da je potez neuspešan (MacMilan, 1983). Da bi se

minimizirao rizik i povećala šansa za uspeh strategije potrebno je ispuniti tri uslova (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 112-116).

- Preduslov za sprovođenje preventivnog napada je dobijanje informacija o planovima konkurencije. Kompanija koja želi da implementira preventivni napad mora da sprovede detaljne analize na bazi javno dostupnih informacija i istraživanja tržišta, kako bi utvrdila ko je potencijalni napadač, koji su njegovi ciljevi, koju tehnologiju koriste i na kojim tržištima posluju. Na bazi toga kompanija utvrđuje da li konkurent razmatra pokretanje akcije kojom bi je ugrozile. Ukoliko analiza pokaže da bi konkurent mogao da napadne, kompanija razmatra preventivni napad.
- Brzina sprovođenja preventivnog napada i faktor iznenađenja značajno utiču na njegov uspeh. Zbog toga, plan o sprovođenju preventivnog napada potrebno je držati u tajnosti sve do njegove realizacije, kako konkurent ne bi imao vremena da se pripremi. Prilikom napada ne treba oklevati, jer se na taj način ostavlja prostor protivniku za povlačenje poteza. Isto tako, celokupan preventivni napad treba implementirati brzo i uz veliki intenzitet, što zahteva maksimalno angažovanje resursa. Na primer, potrebno je istovremeno unaprediti postojeći ili lansirati novi proizvod, sprovesti marketinšku kampanju i angažovati ceo prodajni tim kako bi se što pre ojačala tržišna pozicija.
- Preventivni napad je efikasno rešenje u situaciji kada je tržišni segment dovoljno mali da, nakon ulaska preduzeća koje ga sprovodi, preostali potencijal tržišta nije dovoljno velik da privuče nove konkurente. To je moguće u situaciji kada je u pitanju malo, usko definisano tržište, kao što je tržište štampanih turističkih vodiča u malom turističkom mestu. Na ovaj način onemogućava se novim konkurentima ulazak na tržišni segment, čime preduzeće čuva svoju poziciju. Takođe, manji broj postojećih konkurenata na tržišnom segmentu povećava šansu za uspeh strategije.

Međutim, iako može biti uspešan u kratkom roku, preventivni napad nije dugoročno rešenje u borbi sa konkurentima. Njegova ideja je da se iskoriste brzina i faktor iznenađenja i potencijalni napadač eliminiše sa tržišta. Ukoliko do toga ne dođe, preduzeće dolazi u nepovoljnu poziciju jer se ovaj sukob nastavlja u dužem vremenskom periodu i njegov ishod je neizvestan.

Preventivni napad ima značajno ograničenje jer je neophodno saznati planove konkurenata, što nije uvek moguće. Ove informacije često nisu javno dostupne, zbog čega ne postoji legalan način za dolazak do njih. Preduzeće u ovim situacijama može pokušati da pretpostavi koji će potez konkurent povući, ali ovaj vid predviđanja nosi veliki rizik, jer konkurent može povući potez koji se razlikuje od očekivanog. Takođe, uvek postoji šansa da je procena bila pogrešna i da napadač

uopšte nije nameravao da uđe na tržišni segment (Lucidity, n.d). U tom slučaju preventivni napad može predstavljati samo uzaludno potrošene resurse. S druge strane, ukoliko je preventivni napad veoma uspešan može izazvati reakciju regulatornih tela, čija intervencija može onemogućiti preduzeće da ostvaruje koristi od ovog poteza.

Kada preduzeće ne može da otkrije namere konkurenta, mora da sačeka da dođe do napada kako bi mogao da reaguje. Ukoliko je do napada već došlo, nije moguće primeniti preventivni napad, već se koriste druge odbrambene strategije.

3.3. Strategija blokiranja

Strategija blokiranja predstavlja oblik strategije odbrane kod kog kompanija ulazi na tržišni segment na koji je napadač već ušao, a na kom ona prethodno nije bila prisutna (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 116). Svojim ulaskom na novi tržišni segment kompanija pokušava da se zaštiti i oslabi napadača, i time spreči njegovo dalje širenje. Na ovaj način štiti se glavni tržišni segment kompanije. Kao i kod preventivnog napada, kod ove strategije kompanija ulazi na novo tržište, ali do ovog poteza dolazi pod uticajem konkurenata, zbog čega se svrstava u odbrambene strategije. Kako bi strategija blokiranja bila uspešna, neophodno je ispratiti nekoliko ključnih pravila (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 116-118):

- Neophodno je da se strategija implementira brzo. Na ovaj način u momentu ulaska kompanije koja je napadnuta napadač još uvek nema uspostavljenu tržišnu poziciju, i najčešće nije stekao značajno tržišno učešće. Takođe, napadač je i dalje novi igrač, koji je u procesu uhodavanja. On još uvek ne koristi maksimalne efekte krive iskustva i ne ostvaruje ekonomiju obima. Iz tog razloga brza reakcija na napad ima veće šanse za uspeh u odnosu na situaciju kada je napadač već učvrstio svoju poziciju.
- Potrebno je povući smeo i snažan potez kako bi se potisnuo napadač. Veći broj manjih poteza neće biti dovoljno efikasan jer će tako konkurenti imati priliku da odgovaraju na jedan po jedan, čime se gubi snaga i intenzitet. Zbog toga je značajno da nakon donete odluke preduzeće uloži maksimalan napor i preusmeri sve svoje resurse na implementaciju ove strategije.
- Potrebno je da proizvod koji se lansira na novi tržišni segment ima različit naziv u odnosu na postojeći. Na ovaj način novi proizvod, čiji uspeh nije zagarantovan, kupci i tržište neće povezivati sa već sa proizvodom na postojećem tržištu. Na primer, ukoliko je kompanija tržišni lider u proizvodnji laptop računara, i namerava da uđe na tržište televizora, kupci bi povezivali naziv brenda televizora sa laptopom. Ukoliko kvalitet televizora bude lošiji, kupci će

automatski zaključiti da je i kvalitet laptopova niži nego što zapravo jeste. Zbog toga, u situaciji kada kompanija nastupa sa dva brenda eventualni neuspeh novog proizvoda neće ugroziti postojeći. Takođe, ukoliko se proizvod prodaje pod novim brendom, naglašava se činjenica da se on razlikuje u odnosu na postojeće, odnosno da je kompanija napravila iskorak.

- Potrebno je da napadnuta kompanija ima konkurentsku prednost u odnosu na napadača kako bi uspela da ga potisne. Jedan vid konkurentske prednosti je ostvarivanje sinergetskih efekata novog proizvoda sa postojećim asortimanom. Time se mogu ostvariti uštede u troškovima.
- Kako bi se uspostavila održiva prednost, a napadač eliminisao sa tržišta, potrebno je obezbediti usaglašenost snaga preduzeća sa ključnim faktorima uspeha na tržišnom segmentu.

Ukoliko strategija blokiranja nije implementirana blagovremeno ili ukoliko nije moguće ispuniti ove uslove, ona verovatno neće ostvariti maksimalne efekte. Zbog toga je u ovom slučaju neophodno je primeniti drugi oblik strategije odbrane.

3.4. Strategija kontranapada

Kontranapad predstavlja oblik odbrane u kom kompanija odgovara napadom na napad konkurenta, i na taj način se brani. Prema definiciji, kontranapad je strategija koja se sprovodi nakon što se napad dogodio, i podrazumeva odgovor u vidu ulaska na drugi tržišni segment u odnosu na onaj koji je konkurent napao (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 119). Cilj kontranapada je da izazove negativne efekte za konkurenta koji je prethodno sproveo napad. Stoga, može uključivati targetiranje segmenta gde je ovaj konkurent već prisutan, kao i nekog drugog srodnog segmenta, na kom bi ga ovaj potez ugrozio. Za razliku od strategije blokiranja, gde se borba odvija na segmentu koji je izabrao konkurent, na kom je verovatno najjači, prilikom primene strategije kontranapada preduzeće samo bira drugi segment preko kog može odgovoriti i ugroziti konkurenta. Time je konkurent, koji je angažovao resurse za napad, prinuđen da se brani, ali na drugom terenu, na kom se verovatno nije pripremio za borbu.

Kontranapad se može sprovesti na jednom ili više tržišnih segmenata. Takođe, on se često kombinuje sa drugim strategijama odbrane. Na primer, moguće je istovremeno primeniti strategiju blokiranja, ulaskom na segment na koji je napadač ušao, uz istovremeni kontranapad i ulazak na novi tržišni segment. Takođe, za razliku od standardnog cilja konkurentskih poteza koji podrazumeva povećanje tržišnog učešća i ostvarivanje maksimalnog profita, kod ove strategije visoka profitabilnost nije glavni motiv sprovođenja. Umesto toga, glavni cilj kontranapada je slabljenje konkurenta na tržišnom segmentu na koji je ušao, zbog toga što će morati da se

preorijentiše na drugi tržišni segment. Ova strategija može biti efikasnija od strategije blokiranja, u kojoj se direktno ulazi na napadnuti segment na kom je napadač najjači, dok kontranapad može ozbiljnije ugroziti napadača.

Definisane su karakteristike koje treba da ima segment na kom se sprovodi strategija kontranapada (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 119-120).

- Potrebno je da na ovom segmentu konkurent ostvaruje veliki deo prihoda ili da ostvaruje sinergetske efekte sa ključnim segmentima konkurenta. Na ovaj način konkurent ovaj potez vidi kao pretnju, jer dobija poruku da preduzeće ima kapacitet da mu se suprotstavi i da može ugroziti i ostale tržišne segmente na kojima je aktivan. Postoji mogućnost da će napadač morati da odgovori na ovaj potez u momentu dok je napad na prvom segmentu još uvek u toku. Na taj način, napadač neće moći da zadrži fokus na napad, što ga može oslabiti na segmentu koji je inicijalno napao.
- Preduslov za uspešan kontranapad je konkurentska prednost u odnosu na napadača. Uz konkurentsku prednost preduzeće može uspeti da ostvari maksimalnu korist od poteza. Na primer, efikasnijom upotrebom resursa ili kvalitetnijim proizvodom preduzeće će uspeti da zauzme snažnu poziciju na tržištu. Na ovaj način, konkurent može osetiti direktne posledice u vidu gubitka tražnje za njegovim proizvodima. Takođe, on može percipirati potez kao opasnost, što ga može navesti da se umesto na napad fokusira na odbranu svog ključnog tržišnog segmenta, čime se efekat njegovog prethodno sprovedenog napada ograničava.

3.5. Strategija mobilne odbrane

Preduzeće primenjuje tradicionalne defanzivne poteze u situaciji kada konkurent sprovodi napad ili iskazuje nameru da će sprovesti napad. Cilj ovih poteza je odvratanje konkurenta od ulaska i ublažavanje efekta sprovedenog napada. Pored ovih poteza, preduzeća u savremenom konkurentskom okruženju sprovode određene akcije i mnogo pre nego što dođe do pretnje, kako bi ublažila rizike koji nastaju kao posledica značajni tržišnih promena. Jedna od strategija koja koristi ove poteze je strategija mobilne odbrane.

Prema definiciji, strategija mobilne odbrane uključuje konstantno praćenje promena i korišćenje prilika na tržištu, kako bi pre nastanka samog sukoba formirala bazu resursa i ojačala svoju poziciju za potencijalni sukob (Valdani & Arbore, 2013, str. 239). Osnovni cilj mobilne odbrane je povlačenje niza poteza kako bi se zaštitio glavni tržišni segment preduzeća u slučaju nastanka sukoba. Iz tog razloga, preduzeće teži da se proširi na nova tržišta, pri čemu ovo širenje najčešće uključuje inovativne aktivnosti. Zbog toga je za uspešnu implementacije ove strategije potrebno

da preduzeće ima dve vrste veština: tehničke, kako bi kreiralo inovativan proizvod, i veštine vođenja tržišta, kako bi pronašlo adekvatan segment na kom će lansirati proizvod.

Preduzeće može implementirati strategiju mobilne odbrane na dva osnovna načina (Kotler & Singh, 1981):

- *Kroz širenje tržišta*: Preduzeće širi svoj proizvodni asortiman, tako što razvija srodne proizvode, koji zadovoljavaju slične potrebe kupaca, odnosno korisnika (supstituti u širem smislu). Na ovaj način preduzeće jača svoju konkurentsku poziciju. Takođe, preduzeće čuva svoju poziciju na postojećem tržišnom segmentu, dok je na drugom inovator, odnosno novi igrač koji se trudi da zauzme što jaču tržišnu poziciju. To mu omogućava da, u slučaju ulaska novih konkurenata koji će ugroziti postojeći tržišni segment, već imaju razvijen novi na koji se mogu preorijentisati.
- *Kroz diversifikaciju*: Podrazumeva širenje preduzeća na različitim tržišnim segmentima u odnosu na one na kojima već posluje, čime se smanjuje rizik da će tržišne nestabilnosti ili pojava konkurenata na jednom od segmenata ugroziti njegov opstanak. Na ovaj način smanjuje se rizik i zavisnost od jednog proizvoda i jednog tržišnog segmenta.

Prilikom mobilne odbrane preduzeća se šire kroz horizontalnu diversifikaciju. Ona podrazumeva širenje preduzeća ulaskom na srodna tržišta i uvođenjem srodnih proizvoda u asortiman (Đuričin et al., 2023, str. 871). Na ovaj način preduzeće ostvaruje sinergetski efekat i ekonomiju obima, čime može imati značajne uštede u troškovima. Na ovaj način preduzeće stiče konkurentsku prednost i ojačava svoju poziciju. Potencijalnom napadaču će zbog toga biti teže da ga ugrozi. Negativna strana horizontalne diversifikacije ogleda se u mogućoj troškovnoj neefikasnosti i neostvarivanju punog potencijala ekonomije obima. Do toga može doći zbog loše koordinacije aktivnosti ili otežane reakcije na tržišne promene i poteze konkurenata usled tromosti sistema. Uspešna implementacija strategija mobilne odbrane omogućava preduzeću generisanje prihoda iz više izvora, odnosno sa više tržišnih segmenata. Na ovaj način preduzeća smanjuju zavisnost od jednog segmenta. U slučaju napada konkurenta, preduzeća imaju alternativna tržišta koja im omogućavaju opstanak na tržištu. Mobilna odbrana je naročito značajna na tržištima gde su inovacije česte, na kojim postoji stalna opasnost da će konkurenti lansirati novi proizvod koji će potpuno potisnuti njihov.

3.6. Pregled ostalih strategija odbrane

Pored prethodno opisanih strategija, koje će biti dodatno analizirane kroz studije slučaja u okviru poglavlja 4, preduzeća u praksi primenjuju i druge strategije odbrane. Iako one nisu u fokusu analize, njihov pregled dat je u nastavku kako bi se stekla celokupna slika o mogućim alternativama prilikom odgovora na napad:

- **Statična odbrana:** Ova strategija karakteristična je za zrela preduzeća. Primenjuje je preduzeće koje je zadovoljno svojom tržišnom pozicijom i koje smatra da njegovi proizvodi nisu lako zamenljivi. Ova odbrana je pasivna jer preduzeće prestaje da posmatra pretnje koje se pojavljuju na tržištu, računajući da će tražnja za njegovim proizvodom ostati na istom nivou, zbog čega će nastaviti da generiše profit (Valdani & Arbore, 2013, str. 227-228). Ovaj vid odbrane je veoma rizičan jer su tržišta dinamična, sa čestim promenama i brojnim potezima konkurenata. Preduzeće koje se pasivno brani ne bavi se dovoljno tržištem, zbog čega ne može da prepozna pretnju ili je prepoznaje, ali ne uviđa njen značaj ili okleva da odgovori na nju. Uz pasivnu odbranu preduzeće može biti laka meta za napad u slučaju bilo kakve tržišne promene.
- **Strategija signaliziranja** (*eng. Signaling*): Ova strategija podrazumeva upozoravanje potencijalnih napadača da će se preduzeće braniti, ukoliko za tim bude bilo potrebe. (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 99-102). Ova strategija se sprovodi pre nego što dođe do napada, tako što se konkurenciji šalje poruka da na tržištu nema prostora za njih i da će, ako pokušaju napad, biti poraženi. Na ovaj način preduzeće može izbeći borbu, čime se štede resursi i vreme. Na primer, strategija signaliziranja može uključivati povećanje proizvodnih kapaciteta, čime preduzeće šalje poruku potencijalnom napadaču da će u slučaju njegovog ulaska na tržište uvećati količinu koju proizvodi i oboriti cene. Prilikom signaliziranja neophodno je da preduzeće jasno stavi do znanja konkurentu svoje namere i da to uradi uverljivo, kako bi konkurent ozbiljno shvatio opasnost. Strategija signaliziranja je efikasnija ukoliko se implementira u kombinaciji sa barijerama ulaska.
- **Strategija globalnih usluga:** Strategija globalnih usluga omogućava kompaniji da ponudi svojim kupcima istu uslugu širom sveta, čime se pridobijaju poverenje i lojalnost kupaca (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 110-112). Ova strategija omogućava standardizaciju usluga u celom svetu, kao i niže troškove usled efekata ekonomije obima. Tipičan primer primene ove strategije su banke, koje pružaju iste usluge u svim državama u kojim posluju. Primenom strategije globalnih usluga kompanije jačaju svoju tržišnu poziciju i stižu

lojalnost kupaca. Na ovaj način se kreira prepreka za nove konkurente, kojima će biti značajno teže da preuzmu ove kupce.

- **Poziciona odbrana:** U pitanju je statična odbrana. Cilj preduzeća koja primenjuju strategiju pozicione odbrane je širenje tržišta kako bi zaštitili i sačuvali svoj dominantan tržišni segment i postojeći asortiman (Kotler & Singh, 1981). Pozicionu odbranu primenjuju preduzeća čiji proizvodi zauzimaju jaku tržišnu poziciju, koja imaju izgrađenu reputaciju i bazu lojalnih kupaca. Ova strategija može se sprovesti širenjem na srodne tržišne segmente ili diversifikacijom na nepovezane segmente. Za razliku od strategije mobilne odbrane koja se oslanja na inovaciju i razvoj novih proizvoda, poziciona odbrana teži zadržavanju postojeće tržišne pozicije i jačanju postojećeg proizvoda ili brenda.
- **Odbrana bočnim pozicioniranjem** (*eng. flank-positioning defense*): Ova strategija se primenjuje u situaciji kada preduzeće ima slabu tačku koju želi da se zaštiti, kao i u situaciji kada su prisutne potencijalne pretnje koje preduzeće želi da ublaži (Kotler & Singh, 1981). Pri ovoj strategiji preduzeće identifikuje svoje slabe tačke pre nego što dođe do napada. Nakon toga, njegov cilj je da ojača slabe tačke, kako konkurenti ne bi mogli da ih napadnu preko njih. Na ovaj način tržišna pozicija kompanije postaje snažnija i smanjuje rizik da je neko od konkurenata napadne.
- **Strategijsko usklađivanje:** Ova strategija odbrane primenjuje se nakon što je konkurent sproveo napad. Pri ovoj strategiji, preduzeće se brani tako što smanjuje ulaganje u marketinške aktivnosti (Valdani & Arbore, 2013, str- 230-231). Iako ne deluje kao logičan potez, strategijsko usklađivanje može biti dobar potez u slučaju kada se procenjuje da će napad izazvati rast tražnje za proizvodima sa datog tržišta. Na ovaj način, doći će do istovremenog rasta tražnje za proizvodima napadača, kao i za proizvodima preduzeća koje se brani, zbog čega oba preduzeća ostvaruju korist. Međutim, kod ovog vida odbrane postoji šansa da napadač odsustvo reakcije vidi kao slabost i kao priliku da uz veći intenzitet napada istisne preduzeće sa tržišta.
- **Zadržavanje tržišne pozicije:** Ova strategija primenjuje se kada napadač ulazi na tržišni segment na kom je preduzeće već prisutno (De Vasconcellos e Sá, 2005, str. 121-123). U ovom slučaju napad se već dogodio, a odluka preduzeća je da ne primenjuje neku od strategija koja uključuje širenja na nova tržišta, već se isključivo trudi da zadrži postojeće. U ovom slučaju preduzeće angažuje resurse kako bi poboljšalo svoje pojedinačne funkcije (na primer, marketing, logistiku, uska grla u proizvodnji i sl.). Povećanje efikasnosti funkcija dovodi do veće troškovne efikasnosti. čime preduzeće kreira konkurentsku

prednost. Poboljšanja moraju biti dovoljno velika i teška za imitaciju, kako bi se ostvorena konkurentska prednost zadržala. Faktori na osnovu kojih se kreira konkurentska prednost i koji mogu doprineti uspehu strategije su veličina preduzeća, ostvarivanje sinergetskih efekata, veći kvalitet resursa i veće iskustvo u odnosu na napadača. U slučaju kada konkurentska prednost nije ostvorena, preduzeće može napustiti segment ili ostati na tržištu, ali ne kao dominantan tržišni igrač.

- **Strategijsko povlačenje:** Strategija se koristi u uslovima sporog rasta i podrazumeva smanjenje broja tržišnih segmenata na kojim je kompanija prisutna (Kotler & Singh, 1981). Broj tržišnih segmenata može se smanjiti konsolidacijom, koja se sprovodi izlaskom iz pojedinih segmenata ili spajanjem više fragmentisanih segmenta u jedan. Na ovaj način preduzeća izlaze sa segmenata na kojima im pozicija oslabljena, kako bi se orijentisali na segmente gde su jači i gde imaju šansu za održavanje stabilne konkurentske pozicije. Takođe, izbegava se trošenje resursa na borbu na tržišnom segmentu gde je preduzeće slabije, i umesto toga resursi se koriste za unapređenje segmenta na kom je snažnije. Preduzeća ovu strategiju često vide kao poslednju opciju, ali u nekim situacijama može biti racionalan izbor, koji može dodatno osnažiti preduzeće

Zajednički cilj svih prikazanih strategija odbrane je zadržavanje jake konkurentske pozicije i sprečavanje konkurenata da tu poziciju ugroze. Način implementacije ovih strategija se razlikuje – od strategija koje pokušavaju da odvrte konkurenciju od ulaska na tržište do strategija koje uključuju direktan odgovor na napad ili povlačenje i okretanje drugim segmentima. Ključnu ulogu pri implementaciji uspešne strategije odbrane ima praćenje tržišta i ponašanja konkurenata, koje omogućava blagovremeno uočavanje pretnje i kreiranja odgovora na nju.

4. Analize studija slučaja i preporuke

Teorijska analiza ukazala je na značajne karakteristike koje odlikuju različite strategije napada i odbrane. Takođe, teorijska analiza omogućila je okviran uvid u to u kojoj situaciji je najbolje primenjivati koju od strategija. Međutim, u praksi se često javlja kombinacija više faktora i okolnosti, koje utiču na odluku koja će se strategija primeniti.

U ovom poglavlju biće predstavljena analiza konkretnih situacija u kojima su strategije primenjene, uz analizu procesa njihove implementacije, kao i pregled ključnih efekata svake od opstanak .

4.1. Studije slučaja za strategije napada

Analiza primera iz prakse u kom su implementirane strategije napada predstavljena je kroz narednih pet studija slučaja:

- Gerilska strategija – Lansiranje platforme *Airbnb*
- Bočni napad – Lansiranje *Netflix*-ove platforme za strimovanje video sadržaja
- Strategija zaobilaženja – Ulazak *TikToka* na tržišni segment kratkih video sadržaja
- Strategija frontalnog napada – Borba kompanija *Canon* i *Xerox*
- Džudo strategija – „Prvi rat pretraživača“, borba između *Netscape*-a i *Microsoft*-a

4.1.1. Studija slučaja – Lansiranje platforme *Airbnb*

Kao ilustracija primene gerilske strategije u praksi, u nastavku će biti predstavljen slučaj platforme *Airbnb* (prvobitan naziv: *Air Bed&Breakfast*), čiji poslovni model predstavlja alternativni model u odnosu na tradicionalni hotelski smeštaj. *Airbnb* je onlajn platforma osnovana u oktobru 2007. godine. Osnovna svrha platforme je povezivanje turista, sa jedne strane, i vlasnika nekretnina sa druge. Ono što se ističe kao ideja *Airbnb*-a jeste potpuno novi vid i doživljaj putovanja, koji naglašava iskustvo boravka sa lokalnim stanovništvom i života na način na koji oni žive. Od svog osnivanja *Airbnb* je objavio više od 7,7 miliona oglasa za smeštajne jedinice, u preko 100.000 gradova širom sveta. Korišćenje ove platforme obezbedilo je smeštaj više od 1,5 milijarde gostiju (*Airbnb Newsroom*, 2025).

Platforma predstavlja oblik ekonomije deljenja. U pitanju je model koji se oslanja na internet platforme i omogućava pojedincima da dele resurse i imovinu koja im u određenom vremenskom periodu nije potrebna sa drugim ljudima (Köbis et al., 2020). Svoj uspeh *Airbnb* duguje

specifičnom poslovnom modelu. Suštinu poslovnog modela *Airbnb*-a čine digitalna platforma i kolaboracija između učesnika (Genet et al., 2023). Na ovaj način *Airbnb* ima sposobnost da poveže osobe kojima je neophodan smeštaj i osobe koje su spremne da taj smeštaj ponude, uz odgovarajuću naknadu. Takođe, *Airbnb* nema visoke troškove i ulaganja u infrastrukturu jer nema potrebu za kupovinom ili izgradnjom hotelskog prostora. S obzirom na to da se strana ponude i strana tražnje povezuju direktno, potrebno je minimalno angažovanje radne snage od strane *Airbnb*-a. Ova karakteristika predstavlja njegovu prednost u odnosu na tradicionalne hotele i smeštajne jedinice, kojima je potrebno mnogo više ljudi kako bi koordinisali svoje aktivnosti. Zapravo, *Airbnb* omogućava i jednoj i drugoj strani pristup tržištu, uz uzimanje odgovarajuće naknade. Takođe, u svom poslovanju *Airbnb* se oslanja na strategiju replikacije poslovnog modela. Ona predstavlja vrstu strategije širenja, kod koje se vrši transfer uspešnog poslovnog modela na druge slične segmente (Winter & Szulanski, 2001). U ovom konkretnom slučaju, *Airbnb* prenosi uspešan poslovni model koji primenjuje u jednoj državi na druge države, uz neophodna prilagođavanja samog sadržaja u zavisnosti od specifičnosti same države.

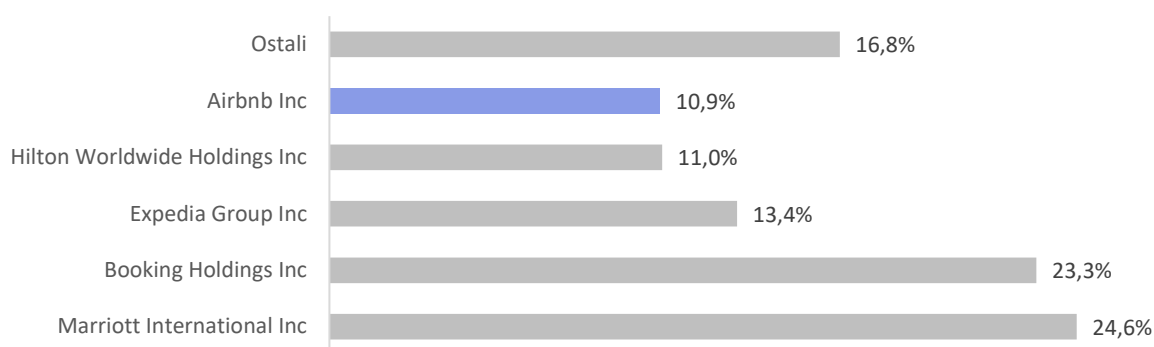
Ulaskom na tržište *Airbnb* je postao novi konkurent postojećim hotelima i drugim smeštajnim objektima. *Airbnb* iskoristio je slabosti hotelskog smeštaja, a to su visoka cena i nedovoljni kapaciteti u periodu organizacije određenih manifestacija (na primer, sportski događaji). Takođe, *Airbnb* nudi smeštaj i na lokacijama koje nisu toliko popularne i u kom izgradnja hotela sa većim brojem smeštajnih jedinica ne bi bila isplativa.

Glavna karakteristika gerilske strategije prisutna kod ovog napada je to što su napadi u početku trajali ograničeno – za vreme trajanja manifestacija kada su hotelski kapaciteti bili puni. Takođe, *Airbnb* nije osvajao sva tržišta istovremeno, već je osvajao jedan po jedan grad. Vremenom su korisnici prihvatili ovaj model, te je strategija koja je počela kao gerilski napad omogućila platformi pozicioniranje i prepoznatljivost na globalnom tržištu. Dodatno, napad je posedovao element inovativnosti. *Airbnb* predstavlja digitalnu platformu. U momentu njegovog lansiranja pronalazak i rezervacija smeštaja na ovaj način nije bila česta pojava, što su osnivači prepoznali i iskoristili. *Airbnb* je nudio niže cene u odnosu na konkurenciju, čime je stekao popularnost kod mlađe populacije, koja se izdvaja kao njegova ciljna grupa. Prema statističkim podacima, *Airbnb* najviše koriste mladi ljudi, starosti od 25 do 34 godine (Statista, 2024).

Airbnb se fokusirao na dve strane strategijskog kvadrata – pronašao je segment gde glavni konkurenti nemaju značajne aktivnosti iz ugla proizvoda (ekonomija deljenja i digitalna platforma) i iz ugla klijenta (fokus na mlađu populaciju). Takođe, sa malim obimom aktivnosti u prvim godinama nisu privlačili veliku pažnju. Hoteli ih nisu videli kao pretnju s obzirom na to da

se radi o drugačijem tipu usluge. *Airbnb* je iskoristio činjenicu da je pionir kada je u pitanju ekonomija deljenja u oblasti smeštaja, te je mogao da raste bez vođenja konkurentske borbe. Kombinacija navedenih elemenata omogućila je platformi *Airbnb* rast. Prema studiji sprovedenoj od strane *HVS Consulting & Valuation*, rast *Airbnb*-a doveo je do smanjenja prihoda samo na nivou Njujorka od čak 450 miliona dolara godišnje (*HVS Consulting & Valuation*, 2015). Takođe, o uspešnosti ovog napada govori činjenica da je na kraju 2024. godine, 17 godina nakon realizacije napada, *Airbnb* imao 10,9% tržišnog učešća na tržištu smeštajnih objekata¹ (*CSIMarket*, 2025).

Ilustracija 5 Tržišna učešća Airbnb-a i najvećih konkurenata (u %), 2024.



Izvor: *CSIMarket*. (2025). https://csimarket.com/stocks/competitionSEG2.php?code=ABNB#google_vignette

Glavni indikatori uspešnosti ove strategije su, pored tržišnog učešća nivo prihoda broj korisnika i cena akcije. Ukupni efekti realizovane gerilske strategije prikazani su u narednoj tabeli:

Tabela 1 Pregled efekata gerilskog napada Airbnb-a na tržište smeštajnih objekata

Kategorija	Opis
1. Kompanija	<i>Airbnb</i>
2. Vrsta strategije	Gerilska strategija
3. Tržište/tržišni segment	Tržište smeštajnih objekata
4. Konkurenti	Smeštajni objekti (hoteli)
5. Ishod strategije iz ugla kompanije	Uspešno širenje platforme <i>Airbnb</i> na globalnom tržištu
6. Ishod strategije iz ugla konkurenta	Gubitak dela korisnika smeštajnih usluga usled prelaska jednog dela na smeštaj u <i>Airbnb</i> objektima
7. Tržišno učešće nakon sprovođenja strategije	10,9%
8. Broj noćenja - 2024 (u milionima)	490
9. Broj rezervacija – ukupno (u milionima)	1.500
10. Prihod 2024 (u milionima USD)	11.100
11. Cena po akciji (decembar 2024)	131,41

Izvori: *Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 1*

¹ Napomena: Za izračunavanje tržišnog udela uzeto je u obzir 14 kompanija koje posluju u segmentu smeštaja, a koje su listirane na berzi

Airbnb je u 2024. godini ostvario visoko tržišno učešće od 10,9%, koje ga stavlja na peto mesto među posmatranim konkurentima. Takođe, broj rezervisanih noćenja dostigao je 490 miliona u toku 2024. godine, uz ostvarene prihode od 11,1 milijardu dolara. Ukupan broj rezervacija smeštaja dostigao je 1,5 milijardu od lansiranja platforme do kraja 2024. godine, što ukazuje na visoku popularnost ove vrste smeštaja. Dodatnu potvrdu uspešnosti ove platforme potvrđuje njen izlazak na berzu krajem 2020. godine, i relativno stabilna cena akcija kompanija nakon inicijalne emisije. U decembru 2024. godine cena akcije *Airbnb*-a iznosila je 131,41 dolar.

Iako *Airbnb* ne predstavlja direktnu zamenu hotelskom smeštaju jer ne pripadaju istom tržišnom segmentu, njegov ulazak i inovativan poslovni model omogućio je alternativu jednom delu korisnika ovih usluga. Takođe, ovaj model pokazao se kao održiv, omogućivši *Airbnb*-u zauzimanje stabilne i finansijski isplative tržišne pozicije.

4.1.2. Studija slučaja – Lansiranje *Netflix*-ove platforme za strimovanje video sadržaja

Lansiranje platforme *Netflix*, poznate po strimovanju video sadržaja, predstavlja strategiju zaobilaženja u odnosu na kablovske operatere. Krajem 20. i početkom 21. veka na tržištu televizijskih usluga kablovski operateri igrali su dominantnu ulogu. Njihovi biznis modeli zasnivaju se na ponudi velikog broja kanala u okviru različitih paketa. Kablovski operateri ostvaruju prihode kroz mesečnu pretplatu, koja može varirati u zavisnosti od sadržaja paketa i broja kanala, dok je odnos sa korisnicima regulisan putem ugovora. Na ovaj način kablovski operateri ostvaruju stabilan prihod. Iz ugla korisnika, ovaj model imao je određene nedostatke. Glavni nedostatak poslovnog modela kablovskih operatera sa početka 21. veka predstavljala je nedovoljna fleksibilnost u pristupu sadržaju. Kablovski operateri u tom periodu omogućavali pristup sadržaju u realnom vremenu, bez mogućnosti premotavanja i praćenja sadržaja u vreme kada korisniku odgovara. Međutim, kablovski operateri nisu uvodili promene kako bi te nedostatke otklonili. To je ostavilo neiskorišćen tržišni prostor za kreiranje novog poslovnog modela.

Netflix je kompanija osnovana 1997. godine. *Netflix* je započeo poslovanje kreiranjem internet platforme za iznajmljivanje DVD-eva. Preko platforme korisnici su mogli da iznajme DVD, koji bi im bio poslat poštom. Platforma je ostvarivala prihode preko mesečne pretplate. Veliki zaokret u poslovanju *Netflix*-a dogodio se 2007. godine. Te godine *Netflix* je lansirao servis za strimovanje (eng. *streaming service*), digitalnu platformu preko koje su korisnici mogli da gledaju sadržaj bez fizičkog iznajmljivanja kasete ili DVD-a (Bastero, 2025). Ovo je bio inovativan poslovni model, nastao sa ciljem da otkloni nedostatke tradicionalnih kablovskih operatera. *Netflix*-ov napad

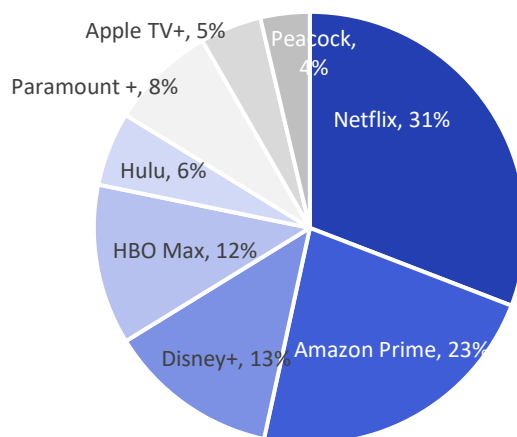
predstavljao je strategiju zaobilaženja, jer kablovski operateri nisu bili prisutni na ovom segmentu i nisu mu pridavali velik značaj.

Pomoću platforme za strimovanje korisnici su dobili mogućnost da gledaju filmove i serije sa u vreme kada oni žele, čime su nadomestili nedostatke kablovskih operatera. Dodatno, prednosti platforme ogledale su se u tome što, za razliku od operatera, nije zahtevala ugovore ili dodatnu opremu za instalaciju. Za pristup sadržaju bila je dovoljna stabilna internet konekcija i mesečna pretplata. Time se *Netflix* potpuno prilagodio potrebama klijenta. Kablovski operateri ovaj napad nisu videli kao pretnju jer je u pitanju bio drugačiji poslovni model, zbog čega nisu odgovorili na potez. Odsustvo reakcije konkurenata donelo je *Netflix*-u priliku za rast bez trošenja resursa na konkurentsku borbu. *Netflix* je sve više i više širio ponudu dostupnu na platformi, čime je jačao svoju poziciju. Kompanija je razvila algoritam koji je, pomoću analize navika i preferencije potrošača, prilagođavao preporuke sadržaja svakom korisniku. Takođe, 2013. godine *Netflix* je dodatno pojačao svoju ponudu razvojem sopstvene produkcije, čime je počeo ne samo da prenosi sadržaj, nego i da ga stvara. Razvojem produkcije *Netflix* je uveo još jednu novu pogodnost za korisnike. Umesto premijernog emitovanja jedne epizode serije na nedeljnom nivou, *Netflix* je prvi put objavio celu sezonu serije odjednom, što je dovelo do ogromne promene u navikama potrošača.

Niz poteza doveo je do jačanja brenda i popularnosti *Netflix*-a, zbog čega je došlo do pada popularnosti kablovskih operatera. Korisnici su se sve više okrenuli digitalnim platformama i postepeno otkazivali ugovore sa operaterima. Tek tada, kablovski operateri su shvatili ozbiljnost napada. Od 2015. godine operateri su kao odgovor na napad krenuli da razvijaju sopstvene platforme, poput *HBO Now* i *Disney+*. Međutim, u momentu njihovog odgovora *Netflix* je imao nekoliko godina iskustva, izgrađenu bazu korisnika, razvijenu infrastrukturu i jak brend. Kablovski operateri su uspeali da uđu na tržište platformi za strimovanje, kako bi nadomestili pad na svom tradicionalnom tržištu, ali ne i da ugroze poziciju *Netflix*-a kao tržišnog lidera.

Među konkurentima na tržištu servisa za strimovanje videa, *Netflix* je na globalnom nivou ostvario najveće tržišno učešće od 31% posmatrano prema broju korisnika u 2024. godini, sa 301 milionom pretplatnika (*Netflix*, 2025). Uprkos ulasku konkurenata, *Netflix* je ostao vodeća platforma za strimovanje na svetu.

Ilustracija 6 Tržišna učešća konkurenata na tržištu serisa za strimovanje, 2024.



Izvor: Interna analiza na osnovu pojedinačnih izveštaja o broju pretplatnika za kompanije (Prilog 2),

Kroz *Netflix*-ov napad moguće je uočiti nekoliko karakteristika strategija zaobilaženja. *Netflix* je napao tržišni segment na kom konkurenti nisu bili prisutni, za koji je interesovanje konkurenata bilo nisko. Takođe, *Netflix* je izbegao njihovu pažnju korišćenjem alternativnog kanala distribucije preko interneta, koji je bio drugačiji od tradicionalnog. Prilikom napada *Netflix* se oslonio na inovativno rešenje. S obzirom na to da se razvoj interneta značajno ubrzao početkom dvadesetog veka, postojao je veliki tržišni potencijal za razvoj različitih platformi, što je *Netflix* uočio i iskoristio. Takođe, *Netflix* je iskoristio nedostatke kablovskih operatera u vidu nedovoljne fleksibilnosti, i pronašao rešenje kojim je odgovorio na zahteve korisnika. *Netflix* je otišao i korak dalje, omogućivši korisnicima gledanje cele sezone serije odjednom, čime su njihove navike potpuno izmenjene. Kao inovator *Netflix* je ostvario prednost prvog koraka, koja se ogleda u zauzimanje čvrste tržišne pozicije i kreiranju velike baze korisnika pre pojavljivanja konkurenata. Rezultat napada može se kvantifikovati kroz tržišno učešće, prihode i broj korisnika platforme, kao i kroz promenu cene akcija kompanije. Tabela u nastavku prikazuje efekte sprovedenog napada:

Tabela 2 Pregled efekata strategije napada kompanije Netflix

Kategorija	Opis
1. Kompanija	<i>Netflix</i>
2. Vrsta strategije	Strategija zaobilaženja
3. Tržište/tržišni segment	Servisi za strimovanje videa
4. Konkurent	Kablovski operateri
5. Ishod iz ugla kompanije	<i>Netflix</i> je zauzeo lidersku poziciju, koju je zadržao i nakon ulaska konkurenata
6. Ishod iz ugla konkurenta	Smanjenje tražnje za tradicionalnim sadržajem kao njihovim primarnim segmentom, usled čega su morali da lansiraju sopstvene platforme za strimovanje
7. Tržišno učešće 2024.	31%
8. Broj korisnika 2024. (u milionima)	301
9. Prihod 2024. (u milionima USD)	39.001
10. Kumulativni prihod 2013-2024 (u milionima USD)	232.168
11. Cena akcije (decembar 2024) – u USD	976,76

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 3

Efekat strategije zaobilaženja koju je sproveda kompanija *Netflix* ogleda se u zauzimanju liderske pozicije na tržištu. Iako se nakon velikog uspeha na tržišnom segmentu pojavio značajan broj konkurenata sa svojim platformama, *Netflix* je, zahvaljujući već izgrađenoj bazi korisnika, jakom brendu i iskustvu na ovom segmentu, ostao globalni tržišni lider sa tržišnim učešćem od oko 31% i 301 milionom pretplatnika u 2024. godini. Samo u 2024. godine kompanija je ostvarila prihod od pretplata od 39 milijardi dolara, dok je kumulativni prihod za period od lansiranja platforme 2013. do 2024. iznosio 23,17 milijardi dolara. Kompanija je izašla na berzu u junu 2024. sa cenom akcije od 675 dolara, dok je cena akcije do kraja decembra iste godine skočila na 976,76 dolara, što ukazuje na rast vrednosti kompanije iz ugla investitora.

4.1.3. Studija slučaja – Ulazak *TikToka* na tržišni segment kratkih video sadržaja

Pojava *TikTok*-a dovela je do ekspanzije tržišnog segmenta kratkih video snimaka, koji je do tada bio zanemaren. Primer *TikTok*-a ilustruje implementaciju strategije bočnog napada.

TikTok je društvena mreža namenjena deljenju kratkih video snimaka. Lansirala ga je kineska kompanija *ByteDance* 2017. godine (Zeng et al., 2021). Na svetskom tržištu društvena mreža se pojavila 2018. godine. *TikTok*-ov algoritam omogućava personalizaciju prikazanog sadržaja u skladu sa preferencijama korisnika, što je najviše doprinelo rastu njegove popularnosti.

Probijanje *TikTok*-a na tržištu započeto je 2016. godine kada je *ByteDance* lansirao *Douyin*, društvenu mrežu za objavljivanje kratkih video sadržaja namenjen za tržište Kine. Nakon toga,

2017. godine *ByteDance* je lansirao *TikTok*, globalnu verziju aplikacije. Kako bi preuzeo bazu korisnika *ByteDance* je kupio *Musical.ly*, društvenu mrežu tada popularnu među generacijom Z. Tokom naredne dve godine *TikTok* je radio na razvoju aplikacije, poboljšavanju algoritma i privlačenju novih korisnika. Rast *TikTok*-a dodatno je ubrzala pandemija virusa COVID-19, kada su društvene mreže generalno dobile na popularnosti, nakon čega je *TikTok* postao tržišni igrač koji diktira pravila igre.

Instagram je društvena mreža čija je osnovna namena deljenje fotografija i video snimaka, lansirana 2010. godine. Godine 2012. vlasnik *Instagrama* postala je kompanija *Facebook* (danas *Meta*). U trenutku pojavljivanja *TikToka*, *Instagram* je, sa milijardu registrovanih korisnika, bio jedna od najpopularnijih društvenih mreža (Business of Apps, 2025a). Ulazak *TikTok*-a doveo je od značajne promene u tržišnoj dinamici i naterao *Instagram* da prilagodi svoju strategiju.

U momentu pojavljivanja *TikTok*-a na svetskom tržištu *Instagram* je već godinama imao veliku popularnost i značajan godišnji rast broja korisnika. Društvena mreža imala je dva osnovna tipa objava – fotografije i priče (*eng. stories*), objave koje nestaju 24 sata nakon njihovog postavljanja. Uprkos velikoj popularnosti, *Instagram* je imao nekoliko ključnih nedostataka. Prvo, popularnost određene objave zavisi od postojećeg broja pratilaca, zbog čega su novim korisnicima otežani vidljivost i rast popularnosti. Drugo, *Instagram* je zasnovan na „savršenim“, estetski sruđenim fotografijama i snimcima, koje su prosečnim korisnicima veoma zahtevne za kreiranje, dok istovremeno daju idealizovanu, iskrivljenu sliku o životima ljudi. Takođe, dominantan sadržaj na *Instagramu* bile su fotografije, dok su video formati bili u drugom planu.

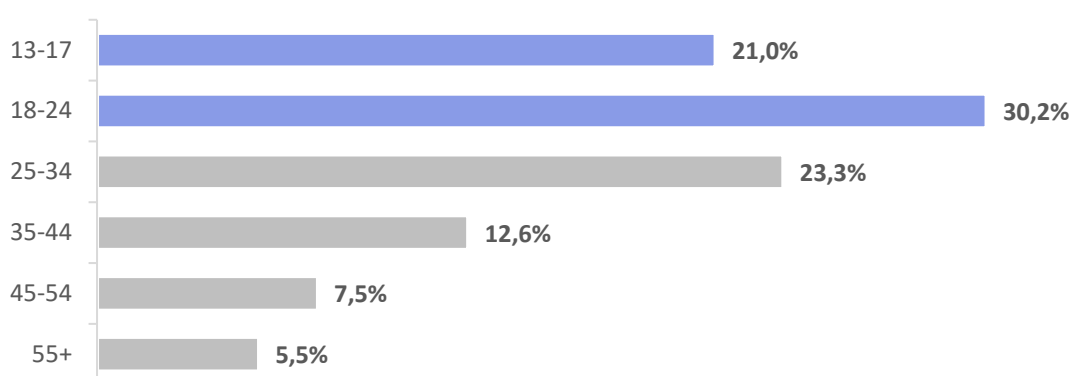
Osnivači *TikTok*-a uočili su nedostatke *Instagrama* i na bazi njih kreirali svoju društvenu mrežu. Za razliku od *Instagrama*, kod kog popularnost objave zavisi od broja pratilaca, *TikTok* je kreirao stranicu „Za tebe“ (*eng. For You*), koja prikazuje video snimke u skladu sa preferencijama korisnika. Na ovaj način novi kreatori sadržaja dobili su priliku da njihov sadržaj postane popularan bez obzira na to što nisu imali široku bazu pratilaca. Pored toga, algoritam je omogućio korisnicima pristup sadržaju koji je u skladu sa njihovim interesovanjima, i nije striktno vezan za profile koje prate.

Takođe, za razliku od *Instagrama* koji je zasnovan na obradi i uređivanju fotografija i video snimaka, *TikTok* je podsticao zabavu i kreativnost. Sadržaji objavljeni na ovoj društvenoj mreži nisu morali da budu savršeni, već zanimljivi publici. Takođe, fokus se prebacuje sa savršene objave na proces kreiranja sadržaja i isprobavanje različitih trendova i izazova. Smanjenje potrebe za planiranjem i uređivanjem objava omogućilo je većem broju kreatora objavljivanje sadržaja, čime se baza kreatora širila. Ovaj pristup pomogao je *TikTok*-u u zauzimanju tržišne pozicije.

Dodatno, *TikTok* je pronašao segment koji *Instagramu* nije bio u fokusu. *Instagram* jeste imao opciju objavljivanja video snimaka, ali su u pitanju bili duži video snimci ili video snimci podeljeni kroz priče, koji bi nestajali nakon 24 sata. Fotografije su bili ključni segment *Instagrama*, a *TikTok* ga je zaobišao i umesto toga potpuno prebacio fokus na segment videa.

Ono što je dodatno doprinelo uspehu *TikTok*-a jeste izbor generacije Z kao ciljne grupe korisnika. Od samog početka *TikTok* je prilagođavao sadržaj ovoj ciljnoj grupi. U prilog tome govori podatak da je u 2024. godini preko 50% korisnika *TikTok*-a bilo mlađe od 24 godine (Business of Apps, 2025b). Demografska struktura korisnika TikToka prikazana je na Ilustraciji 7.

Ilustracija 7 Demografska struktura korisnika *TikTok*-a, 2024. godina



Izvor: Business of Apps. (2025). *TikTok revenue and Usage Statistics* (2025). <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>

Iako je generacija Z njihova primarna grupa korisnika, *TikTok* je prisutan i među ostalim starosnim grupama. Pre svega fokus je na mlađim generacijama (23,3% korisnika su starosti između 25 i 34 godine), ali je društvena mreža zastupljena i među ostalim generacijama.

TikTok-ov ulazak na tržište svrstava se u strategiju bočnog napada. On je ponudio korisnicima kratke video snimke, koji su bliski sadržaju *Instagrama*, ali se nisu nalazili u njegovom fokusu, što je u skladu sa definicijom ove strategije. *TikTok* je zaobilaznjem segmenta fotografija izbegao direktan sukob sa značajno većim tržišnim igračem *Instagramom*, odnosno sa *Metom* kao njenim vlasnikom. Umesto toga, *TikTok* je identifikovao slabosti *Instagrama* i na njima zasnovao svoj napad. Pored toga, *TikTok* je pronašao tržišni prostor koji nije bio dovoljno iskorišćen i na kom snaga *Instagrama* nije bila na maksimumu. Takođe, ovaj napad karakteriše inovacija, koja se ogleda se u algoritmu fokusiranom na preferencije korisnika. Ovaj napad imao je element iznenađenja, jer ni *Instagram* ni ostale društvene mreže nisu mogli da predvide pojavu ovog trenda, već su bili fokusirani na postojeće funkcionalnosti i njihovo poboljšanje. *TikTok* nije istovremeno napadao celo tržište, već se inicijalno fokusirao na generaciju Z kao glavne korisnike i prilagodio sadržaj njihovim potrebama, nakon čega je sproveo ekspanziju, i proširio se i na ostale

grupe korisnika. Zahvaljujući uspešnom sprovođenju strategije, *TikTok* je zauzeo dominantnu poziciju za ovu vrstu sadržaja i naterao ostale konkurente, među kojima je *Instagram*, da se prilagode njegovim pravilima igre ukoliko žele da opstanu na tržištu.

Zahvaljujući ovom napadu *TikTok* je zauzeo poziciju lidera na segmentu kratkih video sadržaja. Efekti ove strategije mogu se kvantifikovati kroz broj korisnika i prihode koje kompanija ostvaruje, kao i njeno tržišno učešće. Kompanija nije listirana na berzi te zbog toga nije moguće uzeti cene njenih akcija. Pregled efekata strategije prikazan je u narednoj tabeli:

Tabela 3 Pregled efekata napada TikTok-a na Instagram

Kategorija	Opis
12. Kompanija	<i>TikTok</i>
13. Vrsta strategije	Bočni napad
14. Tržište/tržišni segment	Društvene mreže – segment kratkih video sadržaja
15. Konkurent	Instagram (Meta)
16. Ishod iz ugla kompanije	Zauzimanje pozicije tržišnog lidera u segmentu kratkog video formata
17. Ishod iz ugla konkurenta	Pretnja da će mu <i>TikTok</i> ugroziti glavni tržišni segment, zbog čega je <i>Instagram</i> bio prinuđen na sprovođenje strategije odbrane
18. Tržišno učešće 2024. (prema prihodima od reklama)	26%
19. Broj korisnika 2024. (u milionima)	1.685
20. Prosečna godišnja stopa rasta broja korisnika (2018-2024)	53%
21. Prihod 2024. (u milionima USD)	23.000

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 4

Posmatrano kroz broj korisnika, *TikTok* je do kraja 2024. godine dostigao broj od 1,685 milijardi registrovanih korisnika, do čega je došao uz prosečnu godišnju stopu rasta od čak 53% u periodu od 2018. do 2024. godine (Business of Apps, 2025b). Takođe, prihodi kompanije iznosili su 23 miliona dolara u istoj godini, dok je za celokupni period *TikTok* ostvario prihod od 56,6 milijardi dolara. Tržišno učešće *TikTok*-a izraženo preko prihoda od reklama iznosi 26% i više je u odnosu na *Instagram*, čije je učešće u prihodima iznosilo oko 14% (Writing Team, 2024)². Ukupni efekat strategije je zauzimanje pozicije tržišnog lidera od strane *TikTok*-a, kao i okretanje korisnika video sadržaju, što je navelo druge društvene mreže da odgovore na ovaj potez prilagode svoje sadržaje potrebama korisnika. Reakcija *Instagram*a na rast *TikTok*-a predstavlja strategiju blokiranja i ilustrovana je u okviru poglavlja 4.2.3.

² Napomena: Na tržištu društvenih mreža broj registrovanih korisnika kao kriterijum za određivanje tržišnih učešća daje prednost društvenim mrežama koje su ranije lansirane, jer ne uzima u obzir aktivnost korisnika, zbog čega je korišćen prihod od reklama u aplikaciji kao alternativni kriterijum.

4.1.4. Studija slučaja – borba kompanija *Canon* i *Xerox*

S obzirom na veliku zahtevnost i neizvesnost uspeha strategije frontalnog napada, kompanije često prvo biraju neku od manje rizičnih strategija napada kako bi ojačale svoj položaj i izgradile reputaciju među kupcima, a tek nakon toga odlučuju se za frontalni napad. Jedan od primera koji najbolje oslikava ovu pojavu je napad kompanije *Canon* na kompaniju *Xerox* na tržištu uređaja za fotokopiranje.

Canon je japanska multinacionalna korporacija osnovana 1937. godine, čija delatnost obuhvata proizvodnju štampača, skenera, medicinske opreme i kamera. *Xerox* je kompanija osnovana 1906. godine u Sjedinjenim Američkim Državama i predstavlja prvu kompaniju koja je razvila i započela proizvodnju uređaja za fotokopiranje. Najznačajniji *Xerox*-ov proizvod bio je model 914, koji je bio relativno jednostavan za korišćenje uz niske troškove održavanja (Silbey, 2019). Zahvaljujući patentu nad ovim uređajem koji je onemogućavao konkurente da imitiraju njihov proizvod, sedamdesetih godina dvadesetog veka *Xerox* je imao dominantnu poziciju na tržištu uređaja za fotokopiranje. Tržišni segment koji je bio u fokusu *Xerox*-u jesu velika preduzeća i korporacije. Kao jak tržišni igrač *Xerox* je težio da se proširi na drugim geografskim tržištima, uz poboljšanje kvaliteta proizvoda kako bi privukao što veći broj kupaca. Poslovni model *Xerox*-a zasnivao se, umesto na prodaji, na iznajmljivanju uređaja za fotokopiranje. Razlog za to bila je veoma visoka cena ovih uređaja, kao i komplikovano održavanje, koje je prema ugovoru sa korisnikom obavljao *Xerox*. Ovaj poslovni model omogućavao je *Xerox*-u stabilnu tržišnu poziciju i visoku profitabilnost.

Canon je uočio da jedan deo korisnika ne želi ugovore o zakupu skupih uređaja, već umesto toga preferiraju jeftiniji uređaj koji mogu odmah kupiti. Tokom 70-ih godina *Canon* se pojavio na tržištu uređaja za fotokopiranje sa svojim modelima uređaja. Prvi proizvod koji je lansirao *Canon* bio je model NP-70, koji je predstavljao prvi korak u razvoju tehnologije nezavisno od *Xerox*-ovog patenta. Tokom 1975. godine *Canon* je lansirao novi, unapređeni model NP-1100. Ovaj proizvod nije narušavao patentna prava *Xerox*-a, već je bio zasnovan na jedinstvenoj tehnologiji. *Canon*-ovi uređaji bili su jednostavniji, prilagođeni potrebama manjih preduzeća, a njihove cene bile su značajno niže u odnosu na *Xerox*. Kupci koje je targetirao *Canon* bili su manje platežno sposobni u odnosu na *Xerox*-ove kupce. Takođe, *Canon* je primenio drugačiji poslovni model, po kom je direktno prodavao uređaje za fotokopiranje umesto da ih iznajmljuje.

Canon nije odmah primenio strategiju frontalnog napada. Umesto toga, on je u prvoj fazi napada primenio strategiju bočnog napada i odabrao drugi tržišni segment, fokusirajući se na manja i srednja preduzeća, koja nisu mogla da priušte *Xerox*-ove proizvode. *Xerox* se nakon pojave

Canon-ovog modela opredelio da nastavi svoju strategiju širenja na segmentu na kom je imao već uspostavljenu poziciju. Smatrao je segment malih i srednjih preduzeća nedovoljno atraktivnim i profitabilnim, i nije želeo da odgovara na napad *Canon*-a.

Za to vreme, *Canon* je jačao svoju tržišnu poziciju. Takođe, segment malih i srednjih preduzeća je rastao, dostižući po veličini tržište velikih preduzeća. Time se pozicija *Canon*-a značajno popravila, te je on doneo odluku da napadne *Xerox* na njegovom glavnom tržišnom segmentu – na tržištu uređaja za fotokopiranje namenjenih velikim preduzećima. Takođe, *Canon* je do tog momenta stekao iskustvo i reputaciju na ovom tržištu, te je bio u prilici da unapredi kvalitet proizvoda. Godine 1978. *Canon* je izbacio model NP8500, namenjen velikim kompanijama. Time je ušao na tržišni segment *Xerox*-a i postalo je jasno da je u pitanju frontalni napad (Markides, 2000).

S obzirom na istu namenu proizvoda i istu grupu korisnika, bilo je neophodno ostvariti prednost snižavanjem troškova ili diferencijacijom i na taj način zadržati korisnike. *Canon* je imao proizvode koji su konkurentniji, čija je brzina kopiranja veća, a troškovi kopiranja niži, i koje korisnici mogu kupiti umesto iznajmiti. Takođe, kao deo napada *Canon* je pokušavao da uspostavi saradnju sa što većim brojem velikih sistema i korporacija, kako bi povećao bazu korisnika. Time je direktno ugrožavalo *Xerox* s obzirom na to da im je oduzimao klijente.

S obzirom na to da je njegov glavni tržišni segment, a samim tim i opstanak, bio ugrožen, *Xerox* je u tom momentu morao da reaguje. *Xerox*-ov odgovor je uključivao ulazak na tržišni segment uređaja za fotokopiranje namenjenih manjim klijentima, na kom je *Canon* bio dominantan. Međutim, glavni nedostatak ovog odgovora bilo je njegovo kašnjenje. *Xerox* je lansirao uređaj prilagođen malim i srednjim preduzećima tek sredinom 80-ih godina, kada je *Canon* već ojačao svoju poziciju na tom segmentu i kada ga je odgovor manje ugrožavao u odnosu na početne faze napada. Ulaskom *Xerox*-a na segment malih klijenata oba preduzeća našla su se kao direktni konkurenti i na segmentu manjih klijenata i na segmentu velikih klijenata. S obzirom na to da su *Canon* i *Xerox* već sprovodili iste strategije širenja, ali na različitim tržišnim segmentima, ulazak *Xerox*-a na tržište *Canon*-a dovelo je do toga da su se njihove strategije gotovo potpuno izjednačile, zbog čega je *Canon*, koji je prodavao bolji uređaj po nižoj ceni, ostvarivao konkurentsku prednost. Ipak, intenzivna konkurentska borba dovela je do negativnog efekta na oba konkurenta u pogledu profitnih margina i drugih pokazatelja profitabilnosti. Konkurentska borba imala je jači uticaj na *Xerox*, čiji se prinos na imovinu (*eng. ROE – Return on Equity*) sa početnih 20% 70-ih godina smanjio na između 6% i 8% sredinom 80-ih godina (Markides, 2000).

Canon je prilikom implementacije strategije frontalnog napada primenio veliki broj načela koja povećavaju šanse za uspeh ove strategije. Prvo, pre samog napada ojačao je svoju poziciju

ulaskom na drugi, srodan tržišni segment. Drugo, pokrenuo je napad na *Xerox*-ov tržišni segment tek nakon što se učvrstio u segmentu malih klijenata. Na taj način uspeo je da ostvari potpuni fokus na segment velikih kompanija i sve svoje resurse usmeri na tu borbu. Takođe, *Canon* je bio svestan činjenice da su *Xerox*-ovi proizvodi skupi i da njihova tehnologija postoji dug vremenski period, što ukazuje na rizik od zastarelosti. Nakon utvrđivanja *Xerox*-ovih slabosti, *Canon* je velikim klijentima ponudio savremenije proizvode po pristupačnijoj ceni. Dodatna prednost *Canon*-ovih proizvoda bila je to što su bili jednostavniji za upotrebu. Uz ove karakteristike proizvoda, *Canon* je nudio klijentima veću vrednost od *Xerox*-a. Dodatno, tržišni segment uređaja za fotokopiranje za manje klijente je već bio uspostavljen, čime je *Canon* bio u mogućnosti da ostvari sinergetske efekte između ova dva segmenta. Kombinacijom svih navedenih karakteristika napada, uz neuspešan odgovor *Xerox*-a, *Canon* je izašao iz ove borbe kao pobednik. Deset godina nakon *Canon*-ovog napada na *Xerox* doveo je do smanjenja *Xerox*-ovog tržišnog učešća sa gotovo 100% na ispod 40% (Business School - University of Queensland, 2019). Na taj način *Canon* je postao tržišni lider na tržištu uređaja za fotokopiranje.

Efekti frontalnog napada *Canon*-a mogu se kvantitativno prikazati kroz promenu prihoda od prodaje i tržišno učešće kompanije. Pregled ključnih efekata napada prikazan je u narednoj tabeli:

Tabela 4 Efekti frontalnog napada Canon-a na Xerox

Kategorija	Opis
1. Kompanija	<i>Canon</i>
2. Vrsta strategije	Frontalni napad
3. Tržište/tržišni segment	Tržište uređaja za fotokopiranje
4. Konkurent	<i>Xerox</i>
5. Ishod iz ugla kompanije	Zauzimanje pozicije tržišnog lidera na tržištu uređaja za fotokopiranje
6. Ishod iz ugla konkurenta	Gubitak pozicije tržišnog lidera
7. Tržišno učešće 1992.	29,1%
8. Prihod 1980 (u milionima USD)	2.900
9. Prihod 1989. (u milionima USD)	9.400
10. Učešće prihoda od prodaje uređaja za fotokopiranje u ukupnim prihodima kompanije 1989.	20%

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 5

Prihodi kompanije *Canon* porasli su sa 2,9 milijardi dolara u 1980. godini, kada je tržišna borba bila u početnoj fazi, na 9,4 milijarde dolara u 1989. godini kada je kompanija zahvaljujući strategiji frontalnog napada ojačala svoju poziciju u segmentu uređaja za fotokopiranje. Takođe, učešće prihoda sa segmenta uređaja za fotokopiranje u ukupnim prihodima poraslo je na 20%, što

ukazuje na visok značaj koji je ovaj segment imao za kompaniju. Tržišno učešće *Canon*-a u segmentu uređaja za fotokopiranje 1992. godine iznosilo je oko 29,1%.

Kao glavna posledica sprovedenog napada kompanija *Canon* je postala tržišni lider na ovom segmentu, dok je pozicija *Xerox*-a značajno oslabila. Takođe, kao rezultat borbe uvedene su brojne inovacije, a uređaja za fotokopiranje postali su široko dostupni.

4.1.5. Studija slučaja – „prvi rat pretraživača“, borba između *Netscape*-a i *Microsoft*-a

Primena džudo strategije u poslovnoj praksi biće prikazana kroz primer konkurentske borbe između kompanija *Microsoft* i *Netscape* na samom početku razvoja informacionih tehnologija, sredinom devedesetih godina. S obzirom na to da se borba odigrala na tržištu internet pretraživača, sam sukob se naziva i „rat pretraživača“ (*eng. browser war*) (Yoffie & Cusumano, 1999). Za razliku od prethodnih primera koji su se osvrtali na uspešno sprovedene napade, ova borba nije imala pozitivan krajnji ishod za napadača. Međutim, ukoliko se napad posmatra po fazama moguće je uočiti koji su potezi bili manje, a koji više uspešni, i koji su potezi i odluke doveli do negativnog krajnjeg ishoda za *Netscape*.

Kompanija *Netscape*, osnovana je 1994. godine kao tehnološki startup. Početkom i sredinom devedesetih godina, u početnom periodu razvoja i širenja interneta, *Netscape* se pozicionirao kao pionir u razvoju internet pretraživača. *Netscape* je razvio pretraživač *Netscape Navigator* (*eng. Netscape Navigator*) koji se izdvojio kao dominantan internet pretraživač u tom periodu.

U momentu *Netscape*-ovog ulaska na tržište, dominantan igrač koji se bavio razvojem softverskih rešenja bio je *Microsoft*. Ova kompanija je osnovana 1975. godine. *Microsoft* je držao poziciju tržišnog lidera na tržištu operativnih sistema za računare, koje je prodavao u okviru paketa *Microsoft Office*. Međutim, uprkos neprikosnovenosti na tržištu operativnih sistema, nakon pojave internet tehnologija, *Microsoft* nije odmah prepoznao njegov značaj i zadržao je svoj fokus na segmentu operativnih sistema. S obzirom na to da tržišni segment internet pretraživača nije bio u *Microsoft*-ovom primarnom fokusu, *Netscape* je imao prostor da sprovede napad na ovaj segment primenom džudo strategije.

Pre osnivanja *Netscape*-a Mark Andersen, njegov osnivač, već je imao iskustvo sa razvojem alata za pretraživanje interneta. U okviru Nacionalnog centra za primenu superračunara (*eng. National Center for Supercomputing Applications – NCSA*) Andersen je bio deo tima koji je razvio *Mosaic*, jedan od prvih široko prihvaćenih internet pretraživača. Prva verzija ovog pretraživača nastala je 1993. godine, i do kraja iste godine proglašen je za softver koji ima potencijal da omogući razvoj nove industrije (NCSA, 2021).

Nakon velikog uspeha njegovog pionirskog projekta *Mosaic*, Mark Andersen je uvideo ogroman potencijal rasta interneta, nakon čega je zajedno sa Džimom Klarkom osnovao startup *Netscape*, kako bi unapredio rešenja i time se pozicionirao na tržištu. Primarni proizvod koji je kompanija razvijala bio je internet pretraživač, koji je omogućavao korisnicima jednostavnu pretragu informacija. Uz pretraživač, *Netscape* je radio na razvoju servera koji je omogućavao kreiranje sajtova. Prvi internet pretraživač koji je kreirao bio je *Navigator 1.0*. Ovaj proizvod predstavljao je tehnološko unapređenje u odnosu na *Mosaic*, pre svega po većoj brzini pretrage i korišćenju programskog jezika *Java*, koji je poboljšao funkcionalnost sajta. *Netscape* je pored toga sprovodio specifičnu cenovnu politiku. *Navigator* je bio besplatan za sve korisnike tokom 90 dana, dok je bio potpuno besplatan za obrazovne ustanove. Nakon probnog perioda pretraživač je koštao 39 dolara. *Netscape*-ov primarni fokus činili su poslovni korisnici.

Tokom 1994. i 1995. godine, *Microsoft* je intenzivno razvijao novu verziju operativnog sistema – *Windows 95*, što mu je onemogućilo fokus na internet segment. Takođe, kompanija je pridavala nedovoljnu pažnju internetu, verujući da je njegov značaj manji nego što jeste. To je bio jedan od razloga zbog kojih je *Netscape* krajem 1995. godine ostvario tržišno učešće od 78% (EEagli, 2023). Dodatno, internet tržište je u ovom periodu bilo u početnoj fazi razvoja, zbog čega je rizik ulaska bio veći. Strah drugih manjih konkurenata od ranog ulaska na novo tržište, uz kašnjenje reakcije *Microsoft*, omogućilo je *Netscape*-u apsolutnu dominaciju u prvoj fazi borbe.

Nakon što je uočio veliki značaj interneta, *Microsoft* je rešio da ispravi svoju odluku i uđe u direktnu borbu sa *Netscape*-om. U avgustu 1995. godine *Microsoft* je lansirao sopstveni pretraživač *Internet Explorer*, uz potpuno prilagođavanje standardima koje je *Netscape* već postavio. Time su se ova dva konkurenta našla na istom tržišnom segmentu. U novijim verzijama pretraživača *Microsoft* je vršio tehnološka poboljšanja svog rešenja nadmašujući time *Netscape*. Takođe, *Microsoft* je iskoristio svoje široko prihvaćene operativne sisteme, i uz njih nudio pretraživač *MSN*, koji je dolazio besplatno u paketu sa operativnim sistemom. *Netscape* nikako nije mogao ponuditi ovakav paket usluga. Kako bi dodatno potisnuo *Netscape* i poboljšao poziciju *Internet Explorer*-a, *Microsoft* je u martu 1996. godine uspostavio partnerstvo sa serverom *AOL* (*Microsoft*, 1996). Time je postao glavni pretraživač u okviru *AOL*-a, dok se ikonica *AOL*-a našla na desktopu *Microsoft*-ovog operativnog sistema. To ukazuje na *Microsoft*-ovu agilnost i strateško razmišljanje, jer je zbog uspostavljanja saradnje sa *AOL*-om i boljeg pozicioniranja *Internet Explorer*-a, svesno žrtvovao pretraživač *MSN*. Ovaj strateški potez povećao je tržišno učešće *Internet Eksplorera* za oko 16 procentnih poena. Time je započeo pad tržišnog učešća *Netscape*-a, čije je učešće opalo sa 78% u 1995. godini na 44% u 1998. godini (EEagli, 2023).

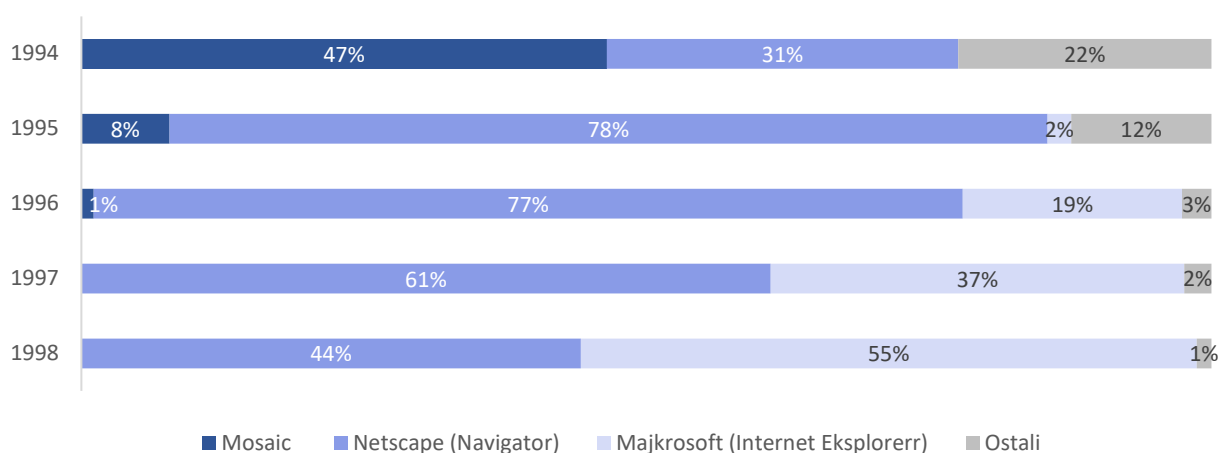
Posmatrano kroz principe džudo strategije, *Netscape* je uspeo da osvoji tržište na kom veliki konkurent nije prisutan. *Netscape* je izbegao *Microsoft* ne samo kroz ciljanje tržišta interneta, već i targetiranjem poslovnih korisnika, koji nisu bila u *Microsoft*-ovom primarnom fokusu. Ono što je kompanija postigla ciljanjem poslovnih korisnika i besplatnim probnim periodom za pojedince je povećanje tržišnog učešća i pridobijanje veće baze korisnika. Poslovni korisnici, koji su bili glavna ciljna grupa, kupovali su softver za svoje kompanije, čija se cena kretala između 1.500 i 5.000 dolara. *Netscape* je prvi pretraživač čiji se poslovni model zasnivao na plaćenim uslugama za korporativne korisnike (Yoffie & Cusumano, 1999).

Takođe, *Netscape* je koristio internet kao primarni kanal distribucije. Kompanija je formirala veliku bazu beta korisnika putem interneta, koji su koristili besplatnu, probnu verziju softvera i davali kompaniji povratne informacije o kvalitetu proizvoda. Time je omogućeno testiranje kvaliteta, bez zapošljavanja velikog broja ljudi na pozicijama kontrole kvaliteta. *Netscape* je bio pionir ovog vida distribucije i kontrole kvaliteta, koje danas koristi veliki broj kompanija.

Još jedna odlika džudo strategije koja se može uočiti tokom cele borbe je *Netscape*-ovo korišćenje poluge i korišćenje snage protivnika – jake pozicije na tržištu operativnih sistema – kao potencijalne prilike (Yoffie & Cusumano, 1999). Nakon *Microsoft*-ovog lansiranja *Internet Explorer-a* i besplatnog pretraživača uz novu verziju operativnog sistema, *Netscape*-ova strategija fokusirala se na korisnike starijih verzija operativnih sistema. *Netscape* nikako nije mogao da parira besplatnom pretraživaču koji dolazi uz operativni sistem, kakav je nudio *Microsoft*. Međutim, ova opcija je bila dostupna samo na najnovijim verzijama operativnog sistema. Zbog toga je za *Microsoft* pridobijanje korisnika da pređu na novu verziju operativnog sistema bilo ključni izazov, a ista ta grupa korisnika prilika za *Netscape*. Takođe, *Netscape* je uočio da *Microsoft* prodaje svoj pretraživač u paketu sa operativnim sistemom *Windows*, zbog čega su prebacili fokus na kompanije koje koriste druge operativne sisteme. Pored toga, *Netscape* je 1998. godine putem interneta objavio programski kod svog pretraživača, što je omogućilo drugim startapovima i programerima njegovo korišćenje. Na ovaj način *Netscape* je doveo do stvaranja nove konkurencije *Microsoft*-u. *Microsoft* nije mogao da iskoristi *Netscape*-ov kod, jer je *Netscape* zahtevao da svako ko preuzme deo njegovog koda učini svoj kod javnim. U tom slučaju *Microsoft* bi rizikovao ugrožavanje svog poslovnog modela, zasnovanog na vlasničkoj tehnologiji. Uprkos velikom broju uspešnih džudo poteza, *Netscape* nije uspeo da izađe iz borbe kao pobednik. Jedna od glavnih karakteristika džudo napada koja utiče na uspeh, a koju je *Netscape* prihvatio samo u ograničenoj meri je fleksibilnost, odnosno brzo prilagođavanje i brz odgovor na poteze protivnika. Jedan od uspešnih poteza bila je *Netscape*-ova reakcija na posebnu ponudu

Internet Explorer-a iz 1997. godine, kojom bi njihovim korisnicima bio dostupan *Wall Street Journal* sa specijalnim pogodnostima. *Netscape*-ov odgovor bio je uvođenje usluge *Inbox Direct*-a, pomoću kog su njegovi korisnici dobijali promotivne sadržaje putem elektronske pošte, što do tog momenta nije bila zastupljena praksa. Iako je *Netscape* uspevao da odgovori na neke od poteza *Microsoft*-a, kasnio je sa reakcijom na strateški najznačajniji potez konkurenta, odnosno njegov agresivan ulazak na tržište internet pretraživača. Najveća greška *Netscape*-a bila je nespremnost odgovora na ulazak *Microsoft*-a na tržište pretraživača, iako se ovaj potez mogao očekivati. Takođe, lansiranjem *Internet Explorer*-a, *Microsoft* je postao direktni konkurent *Netscape*-u, čime je započeo borbu za koju manji tržišni igrač nije imao kapacitet. Bolji potez *Netscape*-a u tom momentu bilo bi povlačenje i odabir alternativnog segmenta, fokus na manju ciljnu grupu korisnika ili pronalazak inovativnog odgovora kako bi izbegao borbu iz koje nikako nije mogao izaći kao pobednik. Još jedna otežavajuća okolnost za *Netscape* predstavljalo je njegovo preterano eksponiranje prilikom borbe, praćeno izjavama njegovog menadžmenta o jakoj tržišnoj poziciji, čime je skrenuo pažnju *Microsoft*-a i motivisao ga za napad. Dodatno, izbegavanje sklapanja partnerstava koštalo je *Netscape* krajnjeg poraza. Između ostalog, *Netscape* je dvaput odbio ponudu AOL-a za strateško partnerstvo. Ovaj potez ispostavio se kao velika greška, jer je na samom kraju upravo AOL bio taj koji je izvršio preuzimanje *Netscape*-a. Trend kretanja tržišnog učešća glavnih internet pretraživača u posmatranom periodu trajanja borbe, od *Netscape*-ovog osnivanja 1994. godine do njegovog preuzimanja od strane AOL-a 1998. godine, prikazan je na Ilustraciji 8. Tržišna učešća prikazuju apsolutnu dominaciju *Netscape*-a tokom 1995. i 1996. godine, a zatim njegov nagli pad od 1997. godine, koji je uzrokovan eksponencijalnim rastom učešća *Microsoft*-a.

Ilustracija 8 Tržišna učešća konkurenata na tržištu internet pretraživača, 1994-1998



Izvor: EEAGLI, <https://eeagli.substack.com/p/coming-soon>

Efekti *Netscape*-ove strategije mogu se izraziti kroz njegovo tržišno učešće, prihode i rezultat, kao i kroz vrednost kompanije u trenutku prodaje. S obzirom na to da krajnji ishod strategije nije bio uspešan, posmatrana su dva perioda – period dominacije *Netscape*-a, i period nakon odgovora *Microsoft*-a kada se pokazalo da pozicija kompanije ipak nije dugoročno održiva. Tabela sa efektima strategije prikazana je u nastavku:

Tabela 5 Efekti džudo strategije kompanije Netscape

Kategorija	Opis
1. Kompanija	<i>Netscape</i>
2. Vrsta strategije	Džudo strategija
3. Tržište/tržišni segment	Internet pretraživači
4. Konkurenti	<i>Microsoft</i>
5. Ishod strategije iz ugla kompanije	Inicijalno uspešan potez, koji je omogućio zauzimanje pozicije tržišnog lidera. Nakon odgovora <i>Microsoft</i> -a slabljenje i prodaja kompanije
6. Ishod strategije iz ugla konkurenta	<i>Microsoft</i> je bio prinuđen da odgovori na napad, nakon čega je nadmašio <i>Netscape</i> i postao tržišni lider
7. Tržišno učešće na početku napada (1994)	31%
8. Tržišno učešće nakon sprovođenja napada (1996)	77%
9. Tržišno učešće nakon odgovora <i>Microsoft</i> -a (1998)	44%
10. Prihod 1994 (u milionima USD)	1
11. Prihod 1996 (u milionima USD)	346
12. Neto gubitak 1996 (u milionima USD)	-7,5
13. Neto gubitak 1997 (u milionima USD)	-115
14. Cena po akciji na dan inicijalne javne ponude (1995) – u USD	28
15. Cena po akciji 1996- u USD	174
16. Vrednost prodaje kompanije 1998 (u milionima USD)	4.200

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 6

Netscape-ov potez inicijalno se pokazao kao uspešan, omogućivši mu ostvarivanje učešća od 77% u 1996. godini i rast od 46 procentnih poena u odnosu na prvu godinu nakon lansiranja pretraživača. Međutim, nakon odgovora *Microsoft*-a ovo učešće spalo je na 44% u 1998. godini, neposredno pred prodaju kompanije. Prihodi koje je ostvarivao *Netscape* dostigli su iznos od 346 miliona dolara u 1996. godini Ipak, veliki problem *Netscape*-a bio je negativan neto rezultat, koji je u 1996. godini iznosio 7,5 miliona dolara, dok se u 1997. godini zbog intenzivne konkurentske borbe dodatno povećao. Ipak, tržište je vrednovalo *Netscape*-ov pretraživač, što se odrazilo na cenu akcija, koja je 1996. godine dostigla 174 dolara, što je 6 puta više u odnosu na cenu prilikom inicijalne javne ponude.

Kao rezultat *Netscape*-ovog značajnog pada tržišnog učešća i ostvarenog gubitka u poslednjem kvartalu 1997. godini, 1998. godine *AOL*, partner *Microsoft*-a, sproveo je preuzimanje kompanije *Netscape* po ceni od 4,2 milijarde dolara, čime se borba između *Microsoft*-a i *Netscape*-a završila (Yoffie & Cusumano, 1999).

Ovaj primer ilustruje na koji način manji tržišni igrač može, primenom poteza karakterističnih za džudo strategiju, ostvariti konkurentsku prednost zahvaljujući identifikovanju slabih tačaka protivnika i pronalaženju tržišnih segmenata koji nisu pokriveni. Takođe, uočava se značaj brzine i izbegavanja direktnog sukoba sa jačim tržišnim igračem. Primer *Netscape*-ovog napada na *Microsoft* ukazuje i na ključne greške koje manji igrač može načiniti, među kojima se izdvajaju neprepoznavanje značajnog poteza konkurenta i nerazvijena strategija za naredni korak. *Netscape*-ova želja da istraje u borbi, koja nije bila u skladu sa njegovim mogućnostima, jedan je od glavnih razloga lošeg ishoda borbe za njega.

Prethodno ukazuje na to da dominantan tržišni igrač može uz značajno manje truda odbraniti svoju poziciju ukoliko je motivisan. Iz tog razloga, ističe se potreba malog igrača da strateški planira nekoliko koraka unapred kako početna prednost ne bi bila samo odlaganje poraza.

4.2. Studije slučaja za strategije odbrane

Nakon postavljanje teorijske osnove strategija odbrane u nastavku će biti prikazani primeri iz prakse koji oslikavaju odabrane strategije. Analiza studija slučaja obuhvata sledeće strategije odbrane:

- Barijere ulaska, kroz primer patentnih prava kompanije *AstraZeneca* nad lekom *Nexium*;
- Strategija blokiranja, kroz odgovor *Instagrama* na ulazak *TikTok*-a;
- Strategija preventivnog napada, kroz ulazak *Apple*-a na tržišni segment bežičnih slušalica;
- Strategija kontranapada, kroz odgovor *Nike*-a na potez *Adidas*-a;
- Strategija mobilne odbrane, kroz razvoj veštačke inteligencije od strane *Google*-a i njegovu reakciju na lansiranje *ChatGPT*-a.

4.2.1. Studija slučaja – Barijere ulaska kompanije *AstraZeneca*

Barijere ulaska predstavljaju jednu od često korišćenih strategija odbrane, čiji je cilj obeshrabrivanje konkurenata od ulaska na tržište. Barijere ulaska su efikasna strategija za sprečavanje ulaska konkurenata. Međutim, upravo zbog ograničavanja pristupa tržištu novim konkurentima barijere ulaska u nekim slučajevima mogu biti posmatrane kao antikonkurentski potez, zbog čega protiv preduzeća koja ih implementiraju mogu biti pokrenuti postupci od strane regulatornih tela. Primer kompanije *AstraZeneca*, prikazan u nastavku, ilustruje primenu, ali i zloupotrebu barijera ulaska kao strategije odbrane.

AstraZeneca je jedna od vodećih svetskih farmaceutskih kompanija čija je osnovna delatnost istraživanje, razvoj i proizvodnja lekova. Kompanija je osnovana 1999. godine kao rezultat spajanja švedske kompanije *Astra AB* i britanske *Zeneca Group* (*AstraZeneca*, 2024). Pre toga, kompanija *Astra AB* stekla je višedecenijsko iskustvo u ovoj delatnosti, još od njenog osnivanja 1913. godine.

Godine 1988. kompanija *Astra AB* lansirala je lek *Losec*. U pitanju je bio revolucionarni lek koji se koristio kao terapija kod čira na želucu i drugih oblika gastrointestinalnih oboljenja. Ovaj lek spada u grupu inhibitora protonskih pumpi (PPI). *Astra AB* je nad ovim lekom, odnosno nad njegovim sastojkom omeprazolom, imala patentna prava u mnogim zemljama sveta, koja su nakon spajanja prebačena na novu kompaniju *AstraZeneca*. U farmaceutskoj industriji, nakon isteka patentnih prava konkurenti mogu proizvoditi generičku verziju leka, koja ima istu aktivnu supstancu i istu efikasnost kao originalni lek, ali se prodaje pod drugim nazivom i po značajno nižoj ceni. Proizvođači generičkih lekova nakon isteka patentnih prava mogu razviti svoju verziju originalnog leka, pri čemu ne moraju sprovoditi studije, istraživanja i bezbednosna testiranja, već se prilikom

registracije leka pozivaju na studije sprovedene prilikom razvoja originalnog leka (European Medicines Agency (EMA), n.d.). Time im je omogućena značajno brža i jednostavnija procedura registracije leka. Na ovaj način profitabilnost vlasnika patenta drastično opada.

S obzirom na to da je patent predstavljao barijeru ulaska za konkurente, kompanija je uz pomoć njega stekla dominantno tržišno učešće. Međutim, patentna prava isticala su početkom 2000-ih (2001. godine u SAD-u, a između 2002. i 2004. u većini evropskih država) (European Commission, 2005). Prestanak važenja patenta predstavljao je ozbiljnu pretnju za kompaniju, koja se suočavala sa potencijalnim ulaskom konkurenata. Na ovaj način konkurenti bi mogli da ponude generičku verziju leka, što bi oborilo cenu i profitabilnost *AstraZeneca-e* i smanjilo njeno tržišno učešće.

Kako bi sačuvala svoju tržišnu poziciju, *AstraZeneca* je uložila napore da produži važenje patentnih prava. Kompanija je implementirala strategiju hiralne zamene (eng. *chiral switch*), koja podrazumeva korišćenje čiste forme enantiomera (sastojka leka) umesto mešavine dva enantiomera, kako bi se poboljšao sastav leka (Hancu & Modroiu, 2022). Iako je glavna ideja hiralne zamene bolji sastava leka, ona često predstavlja i marketinšku strategiju jer omogućava produžetak patentnih prava. *AstraZeneca* je na ovaj način razvila lek *Nexium*, koji je za razliku od omeprazola sadržao čist enantiomer esomeprazol. Kompanija je time stekla novi patent na segmentu PPI lekova, štiteći na ovaj način svoje tržišno učešće. *AstraZeneca* je isticala kako *Nexium* ima značajno poboljšanje efikasnosti u odnosu na prethodni lek *Losec*. Međutim, postojale su sumnje da je kompanija implementirala ovu strategiju isključivo kako bi produžila patentna prava i zadržala barijere ulaska. Istovremeno sa registracijom patenta nad *Nexium*-om, kompanija je povukla registraciju za svoj postojeći lek *Losec*, čime je otežala konkurentima lansiranje generičkih kopija tog leka nakon isteka patentnih prava.

Evropska komisija pokrenula je postupak protiv kompanije zbog sumnje na zloupotrebu patentnih prava. Kompanija je optužena da je davala netačne informacije regulatornim telima prilikom registracije patenata, kao i zbog povlačenja tržišnih dozvola za prodaju *Losec*-a Odlukom Evropske komisije iz 2005. godine kompanija *AstraZeneca* kažnjena je sa 60 miliona evra zbog zloupotrebe položaja. Nakon žalbi, ova odluka je potvrđena presudom Evropskog suda pravde 2012. godine (European Commission, 2012). Uprkos ovoj presudi i povlačenju patenta u Evropi 2006. godine, *AstraZeneca* je koristila patentna prava u SAD-u sve do njihovog isteka 2014. godine, na osnovu čega je sprečavala pojavu konkurenata.

U ovoj strategiji kompanije *AstraZeneca* uočava se nekoliko koraka u postavljanju barijera ulaska kao strategije odbrane. Prvo, ispunjen je preduslov u vidu implementacije strategije pre pojave konkurenata. Kompanija je prilikom razvoja novog leka *Nexium*-a i podnošenja zahteva za sticanje

patentnih prava nad njim imala u vidu istek postojećeg patenta i očekivani ulazak novih konkurenata odmah nakon njihovog isteka. Barijere ulaska kompanije *AstraZeneca* su bile zasnovane upravo na pravnoj zaštiti, odnosno patentnim pravima. Patentna prava kompanije *AstraZeneca* onemogućila su pojavu generičkih lekova baziranih na omeprazolu, što je usporilo i ograničilo ulazak novih konkurenata na tržište. Novi konkurenti su morali da razviju sopstveni patent i sprovedu sva bezbednosna testiranja kako bi registrovali lek i ugrozili poziciju kompanije *AstraZeneca*, što je bio dugotrajan proces. Takođe, kompanija je zahvaljujući patentu nad lekom *Losec* zauzela značajno tržišno učešće. S obzirom na to da su patentna prava sprečavala ulazak konkurenata, kompanija je ostvarila visok profit i zauzela dominantnu poziciju na tržišnom segmentu. Pored toga, kompanija je iskoristila efekat krive iskustva pomoću velikog *know-how*. Kako je već imala patent i iskustvo u razvoju jedne verzije leka, razvoj alternativnog leka sa sličnim sastavom bio joj je mnogo jednostavniji u odnosu na konkurenta koji počinje razvoj od nule. Ipak, činjenica je da bi bez patentnih prava barijera ulaska bila značajno niža. Bez njih, generičke verzije leka bi veoma lako preplavile tržište. Barijere bi verovatno ostale visoke za manje tržišne igrače, čiji su *know-how* i resursi ograničeni. Međutim, velike globalne farmaceutske kompanije sa velikim kapacitetom i finansijskim resursima veoma lako bi ugrozile njen položaj.

Efekti barijera ulaska mogu se kvantitativno iskazati kroz poređenje prihoda od prodaje leka i tržišnog učešća za vreme trajanja patentnih prava i nakon njihovog isteka, kada su barijere ulaska nestale. U narednoj tabeli prikazani su efekti sprovedene strategije:

Tabela 6 Efekti barijera ulaska postavljenih od strane kompanije AstraZeneca

Kategorija	Opis
1. Kompanija	<i>AstraZeneca</i>
2. Vrsta strategije	Barijere ulaska
3. Tržište/tržišni segment	Farmaceutska industrija – tržište Inhibitora protonske pumpe
4. Konkurent	Ostale farmaceutske kompanije
5. Ishod iz ugla kompanije	<i>AstraZeneca</i> je imala pravilo korišćenja patentne zaštite za <i>Nexium</i> do 2014, iako je kažnjena za narušavanje konkurencije
6. Ishod iz ugla konkurenta	Za vreme trajanja patentne zaštite (uključujući produženu zaštitu <i>Nexium-a</i>), generički proizvođači nisu mogli da uđu na tržište sa svojom verzijom leka
7. Tržišno učešće <i>Prilosec-a</i> 1990-ih	90%
8. Tržišno učešće <i>Nexium-a</i> 2005	70%
9. Tržišno učešće 2009.	31%
10. Prihod 2006. (u milionima USD)	7.200
11. Prihod 2008. (u milionima USD)	5.200
12. Prihod 2023. (u milionima USD)	945

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 7

Nexium je 2005. godine, dok su trajala patentna prava, ostvarivao tržišno učešće od 90%. Međutim, nakon pokretanja postupka i ukidanja patenta tržišno učešće je opalo na 31% u 2009. godini. Neophodno je naglasiti da je u isto vreme počeo da se pojavljuje sve veći broj generičkih verzija *Losec-a*, čiji je patent istekao početkom 2000-ih. To pokazuje da su konkurenti uspjeli da prevazišli povučenu registraciju ovog leka, koja je imala za cilj da im oteža ulazak. Prihodi koje je *AstraZeneca* ostvarivala od leka *Nexium* opali su sa 7,2 milijarde dolara u 2006. na 5,2 milijarde dolara u 2008. nakon ukidanja patenta u Evropi. U 2023. godini, devet godina nakon što su istekla sva patentna prava i nakon što se pojavio veliki broj generičkih verzija leka, što je oborilo njegovu cenu, prihod *AstraZeneca-e* od *Nexiuma* pao je na 945 miliona dolara.

Danas, nakon isteka oba patenta postoji veliki broj generičkih verzija ovog leka, uz prisustvo velikog broja svetski poznatih tržišnih igrača. Najveći tržišni igrači na tržišnom segmentu proton-pumpnih inhibitora su, pored kompanije *AstraZeneca*, *Bayer*, *Pfizer*, *Takeda Pharmaceuticals* i *Cadila Pharmaceuticals* (Mordor Intelligence, n.d.).

4.2.2. Studija slučaja – Ulazak *Apple-a* na tržišni segment bežičnih slušalica

Preventivni napad omogućava kompaniji da predupredi brzi prodor konkurenata na tržište. Time može potpuno odvratiti konkurente od napada ili, ukoliko to nije moguće, sprečiti konkurenta da uđe prvi i time zauzme veći deo tržišta i definiše pravila igre. Primer preventivnog napada biće predstavljen kroz slučaj kompanije *Apple* i njeno lansiranje *AirPods* bežičnih slušalica, pre nego što su veliki konkurenti razvili svoje modele ovog dodatka.

Apple je kompanija osnovana 1976. godine u Sjedinjenim Američkim Državama i predstavlja jednog od najznačajnijih tržišnih igrača na tržištima mobilnih telefona, laptop računara, tableta i dodataka za ove uređaje. Zahvaljujući inovativnom operativnom sistemu *iOS* i kontinuiranim inovacijama i unapređenju kvaliteta proizvoda, *Apple* je postao jedna od najvrednijih kompanija na svetu. Takođe, ono što karakteriše kompaniju je proaktivno, a ne reaktivno povlačenje poteza, zahvaljujući kojim *Apple* postavlja standarde i tržišne trendove.

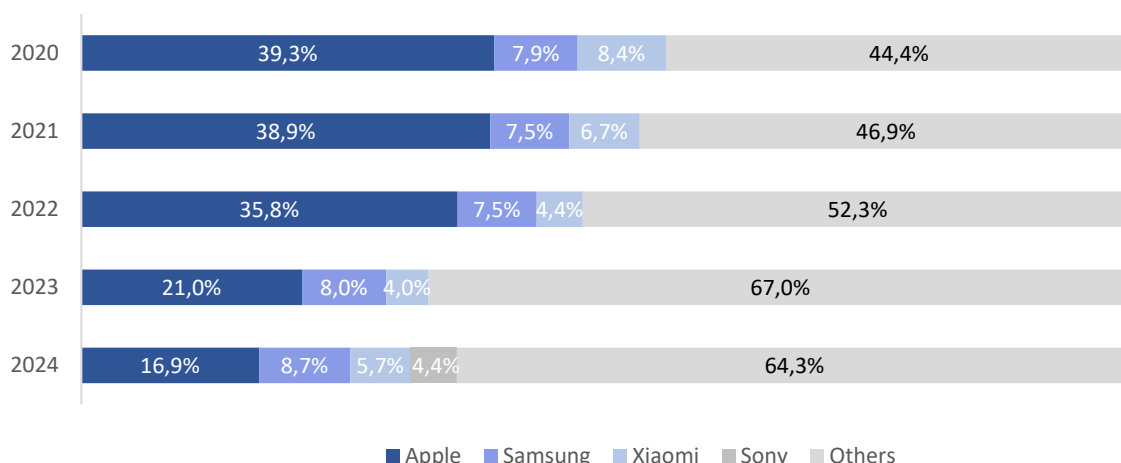
Pre *Apple-ovog* ulaska na ovaj tržišni segment model bežičnih slušalica bio je razvijen, ali nije bio masovno rasprostranjen. Većina dotadašnjih modela bežičnih slušalica nisu bili potpuno bežični, već su imali kabl koji je povezivao levu i desnu slušalicu, dok su sa mobilnim telefonom bili povezani uz pomoć *Bluetooth* tehnologije. Takođe, modeli bežičnih slušalica počeli su da se pojavljuju, ali nisu bili masovno prihvaćeni. S obzirom na to da je ovaj segment predstavljao plavi okean, nezasićeno tržište sa visokim potencijalom rasta, on je bio atraktivan brojnim igračima, kao što su *Samsung*, *Sony* i drugi. Ovi igrači imali su finansijske resurse za uvođenje proizvoda, i

radili su na njihovom razvoju. Međutim, do ulaska *Apple*-a nijedan od njih nije uspeo da razvije model koji bi bio masovno korišćen. Godine 2016. *Apple* je lansirao *iPhone 7*, model mobilnog telefona bez klasičnog 3,5mm priključka za slušalice. Izbacivanjem univerzalnog priključka *Apple* je želeo da korisnici njegovih uređaja koriste isključivo njegovu dodatnu opremu. Međutim, hipotetički, ukoliko bi neki konkurent razvio bežične slušalice pre *Apple*-a, konkurenti bi mogli da prevaziđu ovu prepreku i zadrže deo korisnika *iPhone*-a. *Apple* je uočio potencijal tržišta bežičnih slušalica, kao i pretnju ulaska novih konkurenata, zbog čega je sproveo strategiju preventivnog napada. *Apple* je lansirao *AirPods* zajedno sa novim modelom telefona *iPhone 7*. *Apple* je iskoristio svoj već izgrađen brend i ponudio slušalice potpuno prilagođene korisnicima njegovih uređaja. Jednostavnije uparivanje slušalica i uređaja bilo je moguće pomoću posebnog čipa ugrađenog u oba uređaja, koji omogućava automatsko prepoznavanje i povezivanje između uređaja. *Apple* je lansirao ovaj model širom sveta. Zahvaljujući već izgrađenom brendu i infrastrukturi, širenje na tržištu nije bilo teško, zbog čega su *Apple*-ove bežične slušalice postale tržišni lider na ovom segmentu, pre nego što su konkurenti uspeali da razviju svoje rešenje.

U ovom slučaju prisutno je nekoliko odlika strategija preventivnog napada. *Apple* je napao segment na kom najveći konkurenti nisu bili prisutni, ali su izražavali nameru da uđu. Kompanija je očekivala da će neki od ključnih konkurenata pre ili kasnije pokušati da uđu na ovaj segment. Rizik ulaska konkurenata na segment bežičnih slušalica postao je veći zbog *Apple*-ove zamene priključka za slušalice. Naime, *Apple* je izvršio zamenu priključka, kako njegovi korisnici ne bi mogli da koriste slušalice drugih proizvođača. Ukoliko bi neki konkurent prvi lansirao bežične slušalice, efekat ovog poteza bi jednim delom bio poništen. Slušalice su najavljene u septembru 2016, dok je njihova prodaja počela u decembru iste godine, zbog čega potez nije predstavljao veliko iznenađenje za konkurente. Međutim, konkurenti nisu očekivali prethodnu zamenu priključaka na modelu telefona *iPhone 7*. Preventivni napad *Apple*-a je bio izrazito intenzivan s obzirom na to da su slušalice lansirane globalno, uz korišćenje celokupne *Apple*-ove infrastrukture i kanala distribucije. Kompanija je na ovaj način iskoristila sinergetske efekte. Takođe, komplementarnost ovih uređaja sa *iOS* operativnim sistemom predstavljala je konkurentsku prednost *Apple*-a na koju konkurenti u tom momentu nisu uspeali da odgovore.

U narednim godinama konkurenti su razvili svoje modele i ušli na tržišni segment, ali sa zakašnjenjem. Međutim, iako su novi konkurenti omogućili brži rast tržišta, *Apple*-ove slušalice držale su poziciju tržišnog lidera. Zaključno sa trećim kvartalom 2024. godine *Apple* je ostvarivao najveće tržišno učešće na ovom segmentu od 16,9%. Iako je tržišna pozicija počela da opada *Apple* je ostao tržišni lider, dok je njegov proizvod prva asocijacija na bežične slušalice

Ilustracija 9 Tržišna učešća konkurenata na tržištu bežičnih slušalica, 2020-2024



Izvor: Statista. (2024). Leading true wireless stereo (TWS) headphone vendors worldwide in 2023, by market share. <https://www.statista.com/statistics/1105407/leading-tws-vendors/>

Uprkos padu tržišnog učešća usled pojave konkurenata, *Apple* je i dalje tržišni lider na ovom segmentu. Pored tržišnog učešća, efekti strategije mogu se izraziti kroz prihode od prodaje i broj prodatih proizvoda. Tabela 7 prikazuje efekte sprovedene strategije:

Tabela 7 Efekti preventivnog napada *Apple*-a na tržištu bežičnih slušalica

Kategorija	Opis
1. Kompanija	<i>Apple</i>
2. Vrsta strategije	Preventivni napad
3. Tržište/tržišni segment	Bežične slušalice
4. Konkurent	Ostali proizvođači opreme za mobilne telefone
5. Ishod iz ugla kompanije	Zauzimanje pozicije tržišnog lidera na segmentu bežičnih slušalica
6. Ishod iz ugla konkurenta	Kasniji ulazak na tržište i nemogućnost dostizanja <i>Apple</i> -ove pozicije
7. Tržišno učešće 2020.	38,9%
8. Tržišno učešće 2024.	16,9%
9. Broj prodatih uređaja 2024 (u milionima)	66
10. Broj prodatih uređaja 2017-2024 (u milionima)	532
11. Prihod 2023. (u milionima USD)	18.000
12. Ukupan prihod 2017-2023 (u milionima USD)	65.740
13. Cena po akciji 2017. (u USD)	40
14. Cena po akciji 2024. (u USD)	250

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 8

Broj prodatih uređaja u 2024. godini iznosi 66 miliona, dok je ukupan broj prodatih uređaja u periodu od 2017. do 2024. iznosio 532 miliona. Takođe, *Apple* je u 2024. godini ostvario prihod

od 18 milijardi dolara od ovog segmenta, dok je za ceo period ostvareni prihod od bežičnih slušalica iznosio 65,74 milijarde dolara. Takođe, u posmatranom periodu cena akcija Apple-a se povećala sa 40 na 250 dolara. Rast cena akcija nije rezultat isključivo ovog proizvoda, ali diversifikacija portfolija i smanjenje rizika, kao i jaka pozicija *AirPods*-a na tržištu doprineli su rastu vrednosti kompanije.

4.2.3. Studija slučaja blokiranje – Odgovor kompanije *Meta* na ekspanziju *TikToka*

U okviru poglavlja 4.1.3 detaljno je prikazana strategija bočnog napada koju je primenio *TikTok* prilikom borbe sa *Instagramom*. Primenom ove strategije *TikTok* je zaobišao glavni tržišni segment *Instagrama* i pridobio značajan broj pratilaca, posebno među mlađom generacijom. Međutim, iako nije direktno napadnut, *Instagram* je osetio posledice ovog napada, u vidu pada popularnosti i sporijeg rasta broja novih korisnika. Iz tog razloga odgovor na napad bio je neizbežan kako bi se zaštitila pozicija kompanije. U nastavku ovog poglavlja biće analizirana strategija blokiranja koju je *Instagram* primenio u konkurentskoj borbi sa *TikTok*-om.

Kompanija *Meta* je vlasnik *Instagrama* još od 2012. godine. Do 2021. godine kompanija je bila poznata pod imenom *Facebook*. Prva društvena mreža ove kompanije, *Facebook*, lansirana 2004. godine, zauzimao je dominantnu poziciju među društvenim mrežama na globalnom nivou. Od njenog osnivanja kompanija *Meta* je odolevala brojnim napadima. Tržište na kom je *Meta* prisutna je veoma dinamično, s obzirom na kontinuirana inovativna rešenja i konstantne pokušaje ulaska novih konkurenata, sa kojima se ona uspešno suočavala. Kako bi očuvala svoju konkurentsku poziciju kompanija je 2012. godine kupila *Instagram*, društvenu mrežu koja se fokusirala samo na fotografije, čime je privukla korisnike i smanjila popularnost *Facebook*-a. Takođe, 2014. godine *Meta* (tadašnji *Facebook*) je sprovela akviziciju aplikacije *WhatsApp*, namenjene za razmenu poruka. Može se uočiti da se strategija kompanije zasnivala na akviziciji konkurenata kod kojih je uočen veliki potencijal rasta i koji su mogli da je ugroze. Primenom akvizicija *Meta* je integrisala više društvenih mreža u jedan zajednički sistem, čime je imala prisustvo na više srodnih tržišnih segmenata i ostvarila potpunu tržišnu dominaciju.

Međutim, *TikTok* je predstavljao novu vrstu izazova za *Metu*. Ulazak *TikTok*-a uticao je na popularnost *Instagrama*. Slike i priče, kao glavni sadržaji *Instagrama* postali su manje popularni u odnosu na video sadržaj koji je nudio konkurent. Ovog puta *Meta* nije mogla da ponovi potez iz 2012. i 2014. godine, kada je izvršila akviziciju svojih novih konkurenata. Za to postoje dva ključna razloga. Prvo, Federalna trgovinska komisija (eng. *Federal Trade Commission*), pokrenula je postupak protiv *Meta* zbog prethodne akvizicije *Instagrama* i *WhatsApp*-a usled sumnje na

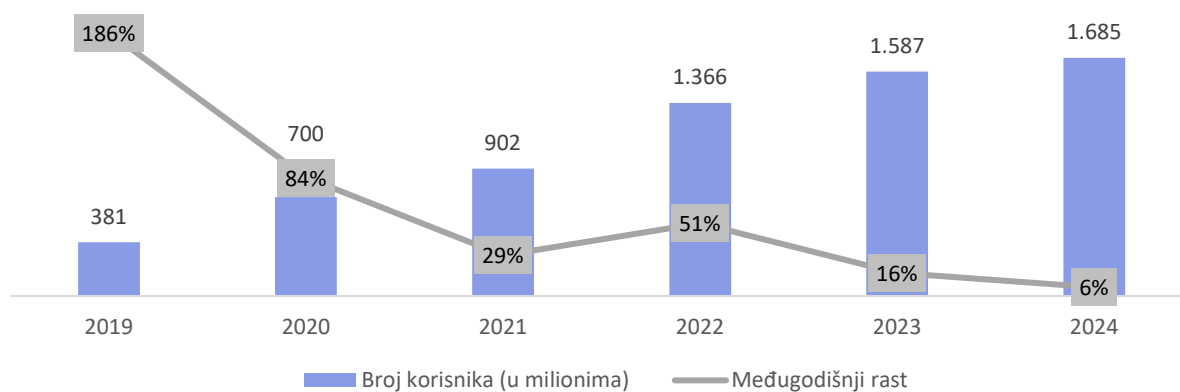
monopolsko ponašanje (Coniglio, 2024). Pokušaj dodatne akvizicije bi verovatno bio sprečen od strane ove institucije. Takođe, vlasnik *TikTok*-a nije želeo da proda aplikaciju svestan njenog potencijala. Iz ovih razloga, *Meta* je primenila alternativnu strategiju.

Meta je 2020. godine lansirala novi sadržaj u okviru društvene mreže *Instagram* – kratke video snimke (*eng. Reels*) slične sadržaju na *TikTok*-u. Kreatorima video sadržaja *Instagram* je omogućio korišćenje različitih filtera, efekata i muzike. Suštinski, ovaj video format predstavljao je imitaciju *TikTok*-a. *Meta* je shvatila da će bez ovakvog sadržaja *Instagram* verovatno izgubiti popularnost, zbog čega se odlučila za strategiju imitatora i lansirala novi sadržaj, koji se kod konkurenta pokazao uspešnim. Glavna prednost video snimaka na *Instagramu* u odnosu na *TikTok* je njegova integrisanost sa osnovnim sadržajima *Instagrama*. Novi sadržaj je implementiran u postojeću *Instagram* aplikaciju, što omogućava korisnicima pristup različitim sadržajima na jednom mestu. Takođe, moguće je kombinovati više sadržaja koje nudi *Instagram*. Na primer, objavljeni video snimak moguće je podeliti u okviru priče, što daje korisnicima više funkcija u odnosu na *TikTok* koji je nezavisna aplikacija. Za postojeće korisnike *Instagrama* ovaj sadržaj su predstavljao još jednu dodatnu opciju u okviru istog naloga, zbog čega je njegov rast bio lakši u odnosu na lansiranje nove platforme i privlačenje novih proizvoda. Na ovaj način *Instagram* je iskoristio postojeću bazu korisnika i ostvario sinergetske efekte između novog i postojećeg sadržaja. Iako nakon odgovora na napad postoji velika sličnost kratkih video sadržaja *Instagrama* i *TikTok*-a, razlika između ova dva konkurenta ogleda se pre svega u različitom algoritmu. *Instagram* je nastavio da prioritizuje sadržaje koje objavljuju nalozi koje korisnik već prati u odnosu na nasumične profile. Ovu strategiju primenio je i na video sadržaje. Na ovaj način *Instagram* je prilagodio novi proizvod svom postojećem modelu poslovanja.

U okviru poteza *Instagrama* bilo je prisutno nekoliko karakteristika strategije blokiranja. Prvo, kompanija je imala brzu reakciju prilikom povlačenja poteza. Nakon što je uočila značaj formata kratkog video sadržaja, kompanija je lansirala svoju verziju ovog sadržaja, pre nego što je njena pozicija bila značajno ugrožena. Takođe, sinergetski efekti i ogromna postojeća baza korisnika predstavljale su konkurentsku prednost *Instagrama* u odnosu na *TikTok*. Na ovaj način *Instagram* nije imao zaostatak za *TikTok*-om prilikom lansiranja novog sadržaja. Naprotiv, *TikTok* je taj čija je baza korisnika bila manja i koji je morao da privuče veći broj novih korisnika. Iako je za strategiju blokiranja preporuka da se za novi proizvod koristi različit brend, u ovom slučaju to je samo delimično ispoštovano. S jedne strane, kratak video format dobio je poseban naziv *Reels*, kao i poseban segment unutar aplikacije namenjen isključivo njemu. Međutim, zbog postojeće baze korisnika *Meta* nije išlo u prilog potpuno razdvajanje brendova i kreiranje posebne aplikacije.

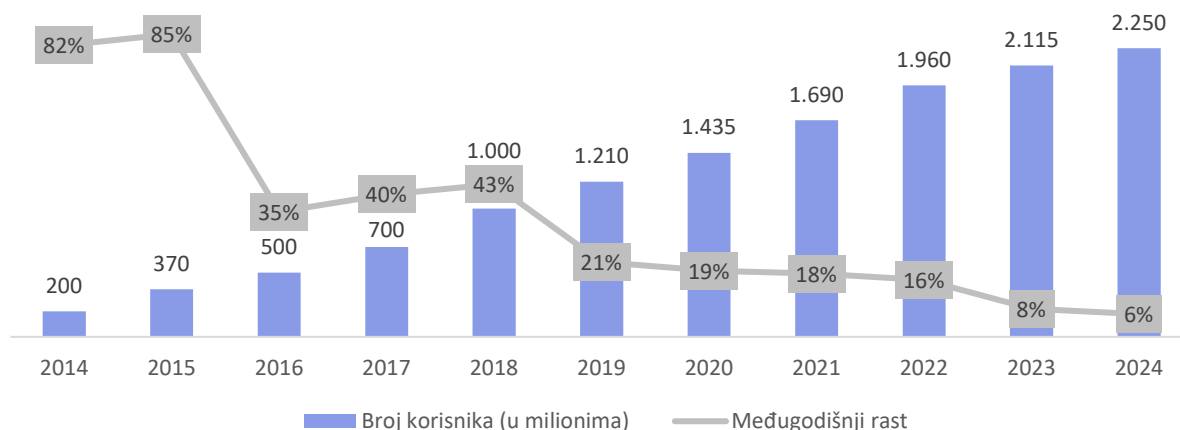
Iz ugla *Instagrama* i kompanije *Meta* ovaj potez imao je pozitivan efekat. U momentu ekspanzije kratkih video sadržaja praćenje ovog trenda omogućilo je *Instagramu* zadržavanje korisnika koji su počeli da se sve više okreću ka novoj vrsti sadržaja. Da *Meta* nije povukla ovaj potez, otvoreno je pitanje da li bi *Instagram* bio potpuno potisnut od strane *TikTok*-a. Takođe, novi sadržaj produžio je vreme koje korisnici provode na ovoj društvenoj mreži. Međutim, ovaj potez *Meta* nije sprečio ekspanziju *TikTok*-a, već ju je samo usporio. Takođe, *Meta* je na ovaj način smanjila uticaj *TikTok*-a na njenu poziciju. *TikTok* je uprkos lansiranju video sadržaja od strane *Meta* ostvarivao visoke stope rasta broja korisnika, značajno više u odnosu na *Instagram*. Uporedni prikaz promene broja pratilaca *TikToka* i *Instagrama* prikazan je na ilustracijama 10 i 11:

Ilustracija 10 Broj korisnika *TikTok*-a (u milionima) i međugodišnji rast broja korisnika (u %), 2019-2024



Izvor: *Business of Apps. (2025). TikTok revenue and Usage Statistics (2025).* <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>

Ilustracija 11 Broj korisnika *Instagrama* (u milionima) i međugodišnji rast broja korisnika (u %), 2019-2024



Izvor: *Business of Apps. (2025a). Instagram Revenue and Usage Statistics (2025).* <https://www.businessofapps.com/data/instagram-statistics/>

Meta je lansirala kratak video sadržaj 2020. godine. Iako se međugodišnji rast *TikTok*-a usporio, on je i dalje ostao na veoma visokom nivou i u narednoj, 2021. godini iznosio je 29% u odnosu na

2020. godinu. Ono što je *Instagram* uspeo je uočavanje napada u ranoj fazi i brza intervencija. Nakon ozbiljnog smanjenja stope rasta u 2019. godini (godini nakon lansiranja *TikTok*-a) *Instagram* je već u narednoj godini uveo video sadržaje dok je još uvek imao pozitivnu stopu rasta. Na ovaj način njegova stopa rasta je u naredne tri godine zadržana na relativno stabilnom nivou, čime je *Instagram* zaštitio tržišnu poziciju, dok se broj korisnika za period 2018-2024. uvećao za 1,04 milijarde, uz prosečnu godišnju stopu rasta od 12%.

Pored rasta broja korisnika, efekti strategije blokiranja mogu se posmatrati kroz prihode i tržišno učešće. Pregled efekata strategije dat je u tabeli 8:

Tabela 8 Pregled efekata strategije blokiranja koju je sproveo Instagram

Kategorija	Opis
13. Kompanija	<i>Instagram (Meta)</i>
14. Vrsta strategije	Blokiranje
15. Tržište/tržišni segment	Društvene mreže – segment video sadržaja
16. Konkurent	<i>Instagram (Meta)</i>
17. Ishod iz ugla kompanije	Ulazak <i>Instagram</i> a u segment kratkih video formata i čuvanje glavnog segmenta zahvaljujući tome
18. Ishod iz ugla konkurenta	<i>TikTok</i> je dobio konkurenciju, ali je očuvao poziciju lidera na segmentu
19. Tržišno učešće 2024. (prema prihodima od reklama)	14,6%
20. Broj korisnika 2024. (u hiljadama)	2.250
21. Prosečna godišnja stopa rasta broja korisnika (2018-2024)	12%
22. Apsolutni rast broja korisnika 2018-2024 (u milionima)	1.040
23. Prihod 2018. (u milionima USD)	10.300
24. Prihod 2024. (u milionima USD)	66.900
25. Cena akcije (maj 2018) – u USD	190,88
26. Cena akcije (decembar 2024) – u USD	584,52

Izvor: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 9

Tržišno učešće *Instagram*a prema prihodima od reklama iznosilo je 14,6% u 2024. godini, čime se kompanija našla iza *TikTok*-a, čije je učešće 26% . Takođe, njegovi prihodi su značajno su porasli u celokupnom periodu, krećući se od 10,3 milijarde dolara 2018. do 66,9 milijardi dolara 2024. godine (Business of Apps, 2025b). Cene akcije kompanije Meta porasle su sa 200,96 dolara 2020. godine na 688,57 dolara 2024. godine, što ukazuje na činjenicu da je kompanija uspela da se odbrani i zadrži svoju vrednost uprkos pojavi *TikTok*a.

TikTok je i nakon blokiranja od strane *Instagram*a ostao dominantan među kratkim video sadržajima, najvećim delom zbog toga što je on bio inovator. Takođe, njegovi korisnici vezani su

za *TikTok* kulturu i teško će se odlučiti za prelazak na drugu društvenu mrežu sa sličnim sadržajem. Ipak, *Instagram* je uspeo da se pozicionira na tržišnom segmentu, spreči nagli pad popularnosti njegovog sadržaja i ostane jedan od vodećih igrača među društvenim mrežama.

4.2.4. Studija slučaja – Borba kompanija *Nike* i *Adidas*

Na tržištu sportske opreme decenijama unazad prisutan je visok intenzitet konkurencije. Na ovom tržištu kao dva najveća rivala izdvojili su se *Nike* i *Adidas*. Rivalstvo između ova dva konkurenta traje još od osamdesetih godina, kada je *Nike* pomoću kampanja sa poznatim sportistima zauzeo leadersku poziciju, dok je *Adidas* u više navrata pokušavao da ga sustigne. U nastavku je prikazan primer kontranapada *Nike*-a tokom 2010-ih godina.

Nike je lider na tržištu sportske opreme, koji je osnovan 1964. godine u Sjedinjenim Američkim Državama. Njegovu strategiju karakteriše fokus ka sportskom segmentu i uspostavljanje saradnje sa vrhunskim sportistima, zajedno sa velikim brojem inovativnih rešenja.

Adidas je kompanija osnovana 1949. godine u Nemačkoj, i predstavlja najvećeg evropskog igrača na ovom tržištu. Za razliku od *Nike*-a, kome je primarni fokus sportski segment, *Adidas* balansira između sporta i mode. Pored opreme za različite sportove, kompanija stavlja veći fokus na modne trendove i atraktivnost modela patika u odnosu na konkurenta (Pereira, 2024).

Godinama unazad *Adidas* je povezivan sa urbanom kulturom i kreiranjem „lifestyle“ modela patika. Međutim, sve do 2010-ih fokus na modni segment nije bio eksplicitno definisan kao deo njegove zvanične strategije. Početkom 2010-ih, *Adidas* je sproveo napad na *Nike*, kako bi poboljšao svoju poziciju u odnosu na tržišnog lidera. Tokom 2013. godine *Adidas* je uveo novu tehnologiju izrade đona, kojom se povećava udobnost njihovih modela patika i koja ih čini pogodnim za trčanje. Takođe, *Adidas* je unapredio dizajn svojih modela, kojim je pored udobnosti pridobio kupce kojima je značajna estetika. Pored inovacija, *Adidas* je u narednim godinama napravio promenu u marketinškoj strategiji, uspostavljavajući saradnju sa poznatim ličnostima. Zahvaljujući stvaranju veze između svog brenda i mode, *Adidas* je uspeo da privuče mlađe kupce, kojima je dizajn patika značajan prilikom izbora, čime su oni postali njegov ciljni tržišni segment. Takođe, *Adidas* je ovim potezom popravio svoj položaj na tržištu SAD-a, na kom je *Nike*-ova dominacija bila najizraženija. *Adidas*ov napad doveo je do rasta prihoda od 6,8 milijardi dolara u periodu od 2014. do 2017. godine, što je značajno veći rast u odnosu na *Nike*, koji je porastao za 4,87 milijarde evra (Statista, 2025).

Nike je na ovaj napad odgovorio kontranapadom. Tokom 2017. godine *Nike* je lansirao nove modele patika pod nazivom *Vaporfly*, čiji su đonovi bili izrađeni po novoj tehnologiji, sačinjeni od

Vaporfly pene. Ovaj model nadmašio je *Adidasov* model patika po kvalitetu, privlačeći kako profesionalne sportiste tako i amatere. Takođe, 2018. godine *Nike* je razvio *React* penu, kao još jedno inovativno rešenje za izradu đonova. *Nike* nije pokušao da parira *Adidasovoj* inovaciji po dizajnu, ali je umesto toga lansirao model koji je superioran u sportskom segmentu. *Nike* je na ovaj način vratio fokus sa dizajna na performanse. Takođe, njihova marketinška strategija zasnivala se na sponzorstvu najpoznatijih sportista i klubova. *Nike* je 2017. godine postao ekskluzivni partner *NBA* lige, čime je podizao svoju reputaciju i percepciju brenda. Na ovaj način *Nike* je uspeo da zaustavi napad *Adidas*a, čiji je prihod u 2018. godini zadržan na nivou iz 2017. godine. Nakon 2019. godine, rast prihoda *Nike*-a se ubrzava, dok *Adidas* stagnira, a u pojedinim godinama ostvaruje i blagi pad prihoda. Kretanje prihoda oba konkurenta prikazano je na ilustraciji 12:

Ilustracija 12 Prihodi od prodaje na segmentu sportske obuće, (u milijardama EUR), 2013-2024



Izvor: Statista. (2025). Revenue of Nike, Adidas and Puma in the footwear segment worldwide from 2010 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/278834/revenue-nike-adidas-puma-footwear-segment/>

U okviru odgovora *Nike*-a na napad mogu se uočiti karakteristike kontranapada. Nakon što je *Adidas* lansirao novi model patika, namenjenih pre svega kupcima čiji je osnovni fokus na dizajnu, *Nike*-ov odgovor targetirao je drugi tržišni segment. *Nike* nije želeo da se brani, već se držao onoga u čemu je superioran – maksimalnih performansi njihovih modela i bolje tehnologije u odnosu na *Adidas*. Da je *Nike* odgovorio na napad strategijom blokiranja umesto kontranapada, borba bi ostala na terenu na kom *Adidas* ima konkurentsku prednost, borba bi bila ujednačenija i za *Nike* bi odbrana bila teža, a ishod manje izvestan. Ovim potezom *Nike* je iskoristio svoju konkurentsku prednost i prebacio borbu na segment sportskih patika najvišeg kvaliteta, na kom *Adidas* nije mogao da mu u potpunosti parira. Na taj način *Nike* je povratio deo kupaca koje je izgubio na segmentu patika i učvrstio svoj položaj na tržištu.

Efekti strategije odbrane koju je sproveo *Nike* mogu se posmatrati kroz prethodno pomenute prihode, kao i kroz tržišna učešća i cene akcija obe kompanije. Naredna tabela prikazuje efekte implementirane strategije:

Tabela 9 Pregled efekata strategije kontranapada kompanije Nike

Kategorija	Opis
15. Kompanija	<i>Nike</i>
16. Vrsta strategije	Kontranapad
17. Tržište/tržišni segment	Patike
18. Konkurent	<i>Adidas</i>
19. Ishod iz ugla kompanije	Rast prihoda i jačanje tržišne pozicije
20. Ishod iz ugla konkurenta	Usporavanje rasta <i>Adidas</i> a i smanjenje njegovog tržišnog učešća
21. Tržišno učešće 2017.	19%
22. Tržišno učešće 2023	30%
23. Prihod 2017. (u milionima USD)	21.080
24. Ukupan prihod 2023 (u milionima USD)	35.290
25. Prosečna godišnja stopa rasta prihoda, 2017-2023	9%
26. Cena po akciji 2017. (u USD)	48
27. Cena po akciji 2023. (u USD)	75

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 10

Prihodi *Nike*-a na segmentu sportske obuće porasli su za 14,2 milijarde dolara, odnosno prema prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 0%u periodu od 2017. do 2023. godine. Takođe, tržišno učešće kompanije poraslo je sa 19% na 30%, što potvrđuje njegovu dominaciju. Kao dodatni indikator efikasnosti strategije izdvaja se cena akcija kompanije porasla je sa 48 na 75 dolara.

Kao krajnji rezultat borbe, *Adidas* je uspeo da zadrži dominaciju među *lifestyle* patikama. Međutim, kada su u pitanju performanse samog modela, *Nike* je ostao lider. Takođe, ogromnim tehnološkim unapređenjima i rastom kroz segment sporta, *Nike* je uspeo da dodatno ojača svoju poziciju tržišnog lidera i uspori rast *Adidas*a.

4.2.5. Studija slučaja – Odgovor kompanije *Google* na pojavu *ChatGPT*-a

Kompanija *Google* osnovana je 1998. godine (Google, n.d.). U pitanju je tehnološka kompanija, koja je razvila internet pretraživač, nakon čega je proširila svoj portfolio usluga, koje uključuju video platformu (*YouTube*), operativni sistem (*Android*), kao i digitalno oglašavanje, usluge elektronske pošte, navigacije i mnoge druge. Kompanija *Google* je jedna od najvećih i najuticajnijih tehnoloških kompanija na svetu. Od 2015. godine *Google* posluje kao deo kompanije *Alphabet*.

Pored usluga koje nudi korisnicima, jedna od glavnih oblasti na čijem razvoju *Google* radi godinama je veštačka inteligencija. Još 2011. godine *Google* je osnovao *Google Brain* tim, koji je zadužen za razvoj ove oblasti, dok je 2014. godine izvršio akviziciju kompanije *DeepMind*, koja je se bavila veštačkom inteligencijom. Postojalo je više razloga za ovakav potez. Prvo, veštačka inteligencija je sastavni deo usluga koje *Google* nudi, i sa njenim razvojem *Google* je mogao da unapredi svoje postojeće usluge, što se ogleda kroz bolje algoritme pretrage, personalizovane preporuke video sadržaja na *YouTube*-u i oglasa. Pored toga, *Google* je još tada uočio potencijal veštačke inteligencije i verovao da će pre ili kasnije ova tehnologija biti neophodna za opstanak na leaderskoj poziciji na tržištu digitalne tehnologije.

Uočavanjem trenda na vreme, *Google* je, pored unapređenja postojećih usluga, gradio infrastrukturu kako bi se pripremio za potencijalni potez konkurenata, na koji ne bi mogli da odgovore dovoljno brzo ukoliko u trenutku kada konkurent povuče potez počnu da razvijaju tehnologiju od nule. Na ovaj način *Google* je kreirao mobilnu odbranu, koja je sve vreme prisutna i koju može aktivirati u bilo kom trenutku.

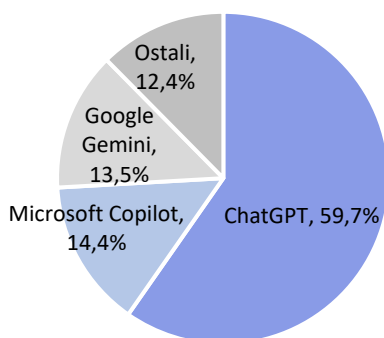
Tokom 2022. godine kompanija *OpenAI* lansirala je *ChatGPT*, alat koji koristi generativnu veštačku inteligenciju. Za razliku od diskriminativne veštačke inteligencije, prethodne generacije veštačke inteligencije, generativna veštačka inteligencija može kreirati nove tekstualne, video i audio sadržaje, na bazi informacija koje su mu poznate od ranije (Lv, 2023). *ChatGPT* je omogućio komunikaciju korisnika sa robotom, čineći njegovu upotrebu veoma jednostavnom. Ova aplikacija dostigla je milion korisnika za samo pet dana od njenog lansiranja, dok je za manje od mesec dana dostigla 300 miliona korisnika, čime je postala aplikacija sa najbržim rastom u istoriji (Elfsight, 2025). Nakon eksplozivnog rasta aplikacije, *Microsoft*, jedan od glavnih konkurenata *Google*-a, uspostavio je strateško partnerstvo sa kompanijom *OpenAI*. *Microsoft* je ovim potezom započeo integraciju generativne veštačke inteligencije u svoj pretraživač *Bing*. Ovaj potez pretio je da ugrozi *Google* s obzirom na to da njegov pretraživač nije imao implementiranu ovu tehnologiju. Takođe, dodatni pritisak na *Google* predstavljala je trka između ostalih konkurenata

da što pre razviju slične sisteme. Čak i bez partnerstva sa *Microsoft*-om, *ChatGPT* kao generativni model ugrožavao je njegov pretraživač s obzirom na sve veću brzinu pružanja informacija i mogućnost davanja direktnih odgovora na zahteve korisnika kroz dijalog, bez potrebe za njihovom samostalnom pretragom linkova koje prikaže pretraživač. Na ovaj način menjaju se navike korisnika, koji se okreću jednostavnijem načinu dolaska do informacija, dok se vrednost koju im donosi pretraživač smanjuje.

Iako je broj korisnika generativne veštačke inteligencije rastao mnogo brže od očekivanog, *Google* je bio relativno pripremljen na ovaj napad. Do tog momenta kompanija je radila na razvoju veštačke inteligencije više od deset godina, čime je imala formiranu bazu znanja i infrastrukturu. Čim je uočio opasnost, *Google* je izvršio reorganizaciju timova unutar kompanije, kako bi što pre razvio svoj model generativne veštačke inteligencije. U martu 2023. *Google* je lansirao *Bard*, kao privremeno rešenje dostupno na manjem broju tržišta. U međuvremenu, *Google* je izvršio spajanje timova u okviru *Google Brain*-a i *DeepMind*-a sa ciljem bržeg razvoja održivog rešenja. U decembru 2023. godine *Google* je lansirao *Gemini*, alat zasnovan na generativnoj veštačkoj inteligenciji, pomoću kog je mogao da konkuriše *ChatGPT*-u. *Gemini* je imao određena poboljšanja u odnosu na *ChatGPT*, ali njegova glavna prednost bila je integracija u više *Google*-ovih proizvoda i usluga, kao što su *Android* operativni sistem, aplikacije poput *Gmail*-a, kao i *Pixel*, *Google*-ov model mobilnog telefona. Na ovaj način *Google* je uspeo da odbrani svoj položaj i relativno brzo uđe među glavne tržišne igrače u razvoju generativne veštačke inteligencije.

Glavna karakteristika mobilne odbrane u slučaju *Google*-a bila je priprema infrastrukture i razvoj tehnologije mnogo pre nego što je došlo do napada. *Google* je zahvaljujući tome imao veću fleksibilnost i raspoložive interne resurse koje je veoma brzo preusmerio na razvoj alata *Gemini*. Takođe, prilikom odgovora na napad *Google* nije radio na implementaciji rešenja usmerenih isključivo na pretraživače, koji su bili direktno ugroženi *Microsoft*-ovom saradnjom sa *OpenAI*, već je implementirao rešenje i u svoje druge proizvode i usluge. Time je ostvario sinergetske efekte, koji su mu omogućili stvaranje konkurentске prednosti.

Glavni rezultat ovog poteza *Google*-a je zaštita pretraživača kao njegovog glavnog tržišnog segmenta. Takođe, *Google* je do marta 2025. godine dostigao tržišno učešće od 13,5% na tržištu alata za korišćenje generativne veštačke inteligencije (*eng. Chatbot*) (First Page Sage, 2025). Iako je ostvareno učešće *Gemini*-a značajno ispod tržišnog lidera *ChatGPT*-a, koji kao pionir zauzima najveći deo tržišta, *Google* je pokazao da može da parira *OpenAI*-u i *Microsoft*-u u razvoju nove tehnologije.



Izvor: First Page Sage. (2025). Top Generative AI Chatbots by Market Share – March 2025. <https://firstpagesage.com/reports/top-generative-ai-chatbots/>

Pored tržišnog učešća efekat ove strategije može se meriti kroz ostvarene prihode i broj korisnika alata, kao i cena akcije kompanije. U nastavku je prikazan sumarni pregled efekata strategije:

Tabela 10 Pregled efekata strategije mobilne odbrane kompanije Google

Kategorija	Opis
28. Kompanija	Google
29. Vrsta strategije	Mobilna odbrana
30. Tržište/tržišni segment	Generativna veštačka inteligencija
31. Konkurent	ChatGPT
32. Ishod iz ugla kompanije	Pozicioniranje na tržištu generativne veštačke inteligencije i zaštita segmenta pretraživača
33. Ishod iz ugla konkurenta	ChatGPT je ostao lider na tržišnom segmentu
34. Tržišno učešće 2024.	13,5%
35. Broj korisnika 2024 (u milionima)	42
36. Prihod 2022. (u milionima USD)	282.836
37. Prihod 2024. (u milionima USD)	350.018
38. Cena po akciji 2017.	48,21
39. Cena po akciji 2023.	122

Izvori: Interna analiza na osnovu literature iz Priloga 11

U 2024. godini *Gemini*, lansiran krajem 2023. godine dostigao je 42 miliona registrovanih korisnika. Takođe, prihodni rast na nivou kompanije sa 282,8 u 2022. godini na 350 milijardi dolara u 2024. godini ukazuje na ostvarenje cilja kompanije i zaštite njenih osnovnih segmenata. Neophodno je napomenuti da je borba na ovom tržištu započela 2022. godine, zbog čega je još uvek veoma intenzivna, a krajnji ishod neizvestan. *Google* radi na razvoju generativne pretrage, koja omogućava integraciju generativnih alata u pretraživač, pomoću koje bi korisnici odmah dobili informaciju koju traže bez potrebe za otvaranjem linkova. Ovaj alat omogućiće nastavak dijaloga i postavljanje dodatnih pitanja od strane korisnika. Probna verzija modela u aprilu 2025. dostupna je na određenim tržištima, ali još uvek nije izvršena njegova komercijalizacija.

4.3. Diskusija rezultata i preporuke

Hipoteza 1: Savremeno poslovno okruženje karakteriše dinamična konkurencija, koja dovodi do potrebe za primenom strategija napada i strategija odbrane.

Teorijska analiza pokazala je da je u savremenom poslovnom okruženju glavni motiv preduzeća ostvarivanje što većeg profita, za šta je preduslov sticanje konkurentske prednosti i ostvarivanje što većeg tržišnog učešća. Bez obzira na situaciju na tržištu, u svakom momentu će se naći preduzeće koje nije zadovoljno svojim položajem i koje želi da poboljša svoju poziciju, jer smatra da ima veći potencijal od onog koji ostvaruje u tom momentu. Čak i ukoliko su postojeća preduzeća zadovoljna svojim položajem, pojaviće se neko novo preduzeće koje će želiti da zauzme svoje mesto na tržištu. Nova preduzeća povući će neki potez – akciju, koja će narušiti tržišnu ravnotežu. Ova akcija može biti inovativan potez, promena pristupa ili poslovnog modela, kao i ulazak na novo tržište ili tržišni segment, kojom preduzeće pokušava da poboljšava svoj položaj. Akcija može uticati na konkurente na dva načina. Prvo, akcija ih može direktno ugroziti, zbog čega će oni imati motiv da reaguju i da se odbrane. Drugo, akcija može biti inovativan potez, kojim preduzeće ulazi u plavi okean – neotkriveno tržište sa visokim potencijalom rasta i natprosečnim profitom, čime će motivisati nove konkurente da primene strategiju sledbenika što pre, kako bi i oni ostvarili koristi novog tržišta pre ostatka konkurencije. Obe situacije dovode do reakcije konkurenta. U jednom momentu, nakon serije poteza, konkurenti će biti zadovoljni svojim položajem, čime će se uspostaviti novi balans, ali samo privremeno, do momenta dok neki drugi tržišni učesnik vođen željom za maksimizacijom profita ne pokrene novu akciju. Drugim rečima, tržišta nisu statična, već dinamična, jer želja za profitom narušava tržišnu ravnotežu i podstiče preduzeća na akciju, čime se, sa teorijskog aspekta, potvrđuje inicijalna hipoteza.

U ovakvom okviru, od preduzeća se zahteva visok nivo fleksibilnosti i agilnosti, pomoću kojih će brzo odreagovati na tržišnu priliku ili potez konkurenta. Na ovaj način, u skladu sa okolnostima, preduzeće može blagovremeno implementirati strategiju napada ili odbrane.

Dodatni argumenti koji govore u prilog potrebe za blagovremenom primenom strategija napada i odbrane prikazani su kroz studije slučaja. Prilikom džudo borbe između *Microsoft*-a i *Netscape*-a, prikazano je kako je *Netscape* na vreme uočio tržišni segment na kom *Microsoft* i ostali veliki konkurenti nisu prisutni, što mu je omogućilo zauzimanje liderske pozicije na određeni period. Bez obzira na krajnji ishod borbe, *Netscape* je uspeo da poveća svoju vrednost i da se proda po visokoj ceni.

U istom primeru, *Microsoft* nije blagovremeno reagovao, ali je kao veliki igrač uspeo je da nadoknadi inicijalno kašnjenje. Međutim, činjenica je da je kompanija izvršila lošu procenu situacije, verujući da je bolja odluka držati se isključivo razvoja operativnih sistema.

Takođe, zahvaljujući zanemarivanju tržišnog segmenta od strane kablovskih operatera, *Netflix* je veoma lako zauzeo leadersku poziciju na segmentu. Veliko kašnjenje konkurenata omogućilo je *Netflix*-u učvršćivanje pozicije, zbog čega je kablovskim operaterima bilo teže da se probiju na tržištu sa sopstvenim platformama.

Primer dobre prakse i blagovremene reakcije je kompanija *Google*, koja je proaktivno radila na razvoju veštačke inteligencije, što joj je omogućilo da reaguje odmah nakon ulaska *ChatGPT*-a na tržište. Takođe, kompanija *Meta* je blagovremeno reagovala na ulazak *TikTok*-a lansiranjem sopstvenih kratkih video sadržaja, čime je zaštitila svoj primarni segment.

Prethodni primeri potvrđuju inicijalnu hipotezu i ukazuju na činjenicu da preduzeća koja žele da opstanu na tržištu, koje je dinamično, moraju blagovremeno reagovati na tržišne signale i primeniti strategiju napada i odbrane. U protivnom, potezi konkurenata dovešće do njihovog gubitka tržišnog učešća i, u krajnjem ishodu, istiskivanja sa tržišta.

Hipoteza 2: Inovacija predstavlja glavni pokretač konkurentske borbe.

Inovacija ima ključnu ulogu u konceptu konkurentske dinamike. Ona predstavlja faktor koji omogućava širenje tržišta, i omogućava promenu načina na koji se odvija konkurentska borba.

Sa teorijskog aspekta, u prilog ovoj hipotezi govore teorija plavog okeana autora *Kim*-a i *Mauborgne*-a kao i koncept disruptivne inovacije autora *Christensen*-a. U središtu strategije plavog okeana nalazi se inovacija vrednosti, koja omogućava redefinisane granice u okviru kojih se odvija konkurentska borba. Na ovaj način inovacije kreiraju novi teren na kom se preduzeća nadmeću, ali uz unapređenje proizvoda i definisanje novih pravila igre. Visoka profitabilnost plavih okeana motiviše tržišne učesnike da razmišljaju proaktivno i razvijaju inovativna rešenja. Na ovaj način inovacija podstiče sprovođenje akcije. Koncept disruptivne inovacije nadovezuje se na prethodnu teoriju. On ukazuje na činjenicu da inovacija dovodi do akcije, koja narušava stanje ravnoteže, dok natprosečan profit na novim tržištima podstiče reakcije konkurenata, odnosno konkurentsku borbu. Drugim rečima, disruptivna inovacija pokreće lančani niz akcija i reakcija. Ona predstavlja glavni pokretač konkurentske borbe, i omogućava promenu pravila igre, kao i definisanje i promenu smera u kom se industrija i konkurencija razvijaju.

Značaj inovacije kao pokretača konkurentske borbe dodatno je analiziran kroz primere iz prakse. Među analiziranim konkurentskim borbama je veliki broj kompanija koje su iskoristile inovaciju

kao osnov za sprovođenje strategije napada ili su, nakon inovacije konkurenta, morale da odgovore na nju kako bi sačuvale svoj položaj.

Netscape je zahvaljujući inovaciji inicirao razvoj internet pretraživača. Iako sam *Netscape* nije dugo opstao na tržištu, njegov pretraživač podstakao je druge tržišne učesnike da razvijaju nova, poboljšana rešenja, što je dovelo do intenzivne konkurentske borbe i ekspanzije ovog tržišta. Gotovo trideset godina kasnije, inovacija u vidu modela generativne veštačke inteligencije i lansiranje *ChatGPT*-a potpuno je uzdrmala vodeće tehnološke kompanije. Jednostavniji i brži pristup informacijama predstavljao je pretnju tradicionalnim pretraživačima, zbog čega su kompanije poput *Google*-a i *Microsoft*-a naterane da ubrzaju razvoj veštačke inteligencije. Integracija generativne veštačke inteligencije sa pretraživačima ima potencijal da ponovo izmeni ovo tržište i podstakne konkurentsku borbu.

Lansiranje platforme *Netflix* zasniva se na inovaciji u vidu kreiranja novog kanala za distribuciju serija i filmova, što je predstavljalo inovaciju. Inovativnost platforme ogleda se u i ideji o drugačijem načinu gledanja sadržaja u odnosu na dotadašnji poslovni model kablovskih operatera. Zahvaljujući inovativnom rešenju *Netflix* je postao tržišni lider na novokreiranom segmentu platformi za strimovanje videa.

Takođe, inovativni poslovni model *Airbnb*-a i lansiranje digitalne platforme koja je omogućavala prisustvo na tržištu smeštaja bez potrebe za velikim ulaganjem i vlasništvom nad smeštajnim objektima, kreirali su konkurenciju tradicionalnom obliku smeštaja.

Prethodni primeri ukazuju na značaj pokretačke snage inovacije za kreiranje novih tržišta i stvaranje intenzivne konkurentske borbe. Inovacija je faktor koji tera postojeće tržišne igrače da se brzo prilagode promenama i transformišu svoje poslovanje i asortiman kako bi obezbedili opstanak na tržištu. S obzirom na to da pregled naučne literature orijentisane na inovacije govori u prilog inicijalne hipoteze, dok su u poslovnoj praksi uočeni primeri koji dovode do istog zaključka, početna hipoteza se potvrđuje.

Hipoteza 3: Strategije napada omogućavaju ulazak na nova tržišta i povećanje tržišnog učešća.

Strategije napada su osnovno sredstvo za ulazak na nova tržišta i povećanje tržišnog učešća. One predstavljaju proaktivan potez, zahvaljujući kome preduzeća samostalno kroje granice tržišta i nameću sopstvena pravila igre, umesto da se prilagođavaju konkurentima. Strategije napada omogućavaju širenje granica tržišta i otkrivanje plavih okeana, čime se stvaraju nova tržišta ili tržišni segmenti. Na ovim tržištima napadač koristi prednosti prvog koraka i ostvaruje

natprosečan profit. Isto tako, zbog odsustva konkurenata na novim tržištima napadač može brzo ostvariti visoko tržišno učešće bez upuštanja u iscrpljujuće borbe.

U prilog inicijalne hipoteze govori i koncept konkurentske dinamike, prema kome nosilac akcije, odnosno napadač, narušava tržišnu ravnotežu sa ciljem poboljšanja tržišne pozicije, odnosno povećanja tržišnog učešća. Ovaj koncept potvrđuje činjenicu da napad nije eksterno izazvan, već je motivisan težnjom za ostvarenjem većeg profita. Otkrivanje plavog okeana, na kom privremeni monopolski položaj omogućava natprosečan profit, kao i rast prodaje na postojećim tržištima na račun konkurenata predstavljaju sredstva za ostvarivanje ovog cilja.

Analizirani primeri iz prakse pružaju uvid u ishode strategija napada, odnosno promenu tržišnog položaja napadača nakon implementirane strategije napada. Na ovaj način dobija se empirijska inicijalna hipoteza testira se empirijski.

U slučaju *Netflix*-ovog lansiranja platforme za video strimovanje, kompanija je kreirala novi tržišni segment. Na taj način *Netflix* je iskoristio priliku uočivši nedostatke kablovskih operatera, i na bazi inovativnog rešenja prilagođenog tržišnim uslovima uspeo da kreira novi tržišni segment, za koji konkurenti nisu bili zainteresovani. Na osnovu toga *Netflix* je koristio prednost prvog poteza tokom nekoliko godina, a čak i nakon pojave novih platformi uspeo da zadrži leadersku poziciju.

Canon-ov napad na *Xerox* sproveden kroz više faza omogućio mu je dve stvari. U okviru početne faze napada, u toku koje je izbegavao direktan sukob, *Canon* je kreirao novi tržišni segment fokusiran na mala preduzeća. Sledeći korak, frontalni napad, omogućio je *Canon*-u oduzimanje tržišnog učešća od konkurenta na njegovom dominantnom segmentu, fokusiranom na velika preduzeća. Time je *Canon* preuzeo poziciju tržišnog lidera od svog konkurenta.

TikTok-ov napad na *Instagram* je, fokusom na tržišni segment koji nije bio primarni za konkurenta, ostvarena leaderska pozicija na tom segmentu. Od male, lokalne društvene mreže u Kini *TikTok* je zahvaljujući napadu postao globalni lider u segmentu kratkih video snimaka. Slično kao kod prethodne strategije, džudo napad *Netscape*-a na *Microsoft* nije kreirao novo tržište, ali je omogućio zauzimanje leaderske pozicije i izuzetno visoko tržišno učešće napadaču, koje je zadržao sve do *Microsoft*-ovog odgovora.

Nezavisno od dugoročne održivosti zauzetog položaja, analizirane strategije napada ukazuju na činjenicu da su napadači njihovim sprovođenjem uspeali da uđu na nova tržišta ili da, makar privremeno, poboljšaju svoj položaj na postojećem tržištu. Time se inicijalna hipoteza potvrđuje.

Hipoteza 4: Strategije odbrane obezbeđuju zadržavanje postojeće tržišne pozicije ili poboljšanje položaja na tržištu u slučaju sprovođenja napada od strane konkurenata.

Strategije odbrane izazvane su ponašanjem konkurenata, odnosno njihovim napadom ili pretnjom da će sprovesti napad. Konkurenti napadaju sa ciljem ostvarivanja što većeg tržišnog učešća, a njihovo povećanje tržišnog učešća dovodi do smanjenja učešća napadnutog preduzeća. Negativni efekti po napadnuto preduzeće ogledaju se kroz direktno ugrožavanje tržišnog učešća na njihovom tržišnom segmentu, ili kroz kreiranje plavog okeana od strane napadača i privlačenje dela kupaca napadnutog preduzeća na novi tržišni segment. Preduzeća koja imaju uspostavljenu snažnu tržišnu poziciju i ostvaruju željeni profit imaju interes da zadrže *status quo*, a pojava novog konkurenta ili širenje postojećeg može ugroziti njihov položaj. Zbog toga preduzeća primenjuju strategije odbrane. Ukoliko je odbrana uspešno sprovedena, efekti napada konkurenata biće svedeni na minimum, a u idealnom slučaju napadač će biti istisnut. Na ovaj način napadnuto preduzeće čuva svoju tržišnu poziciju. Takođe, efekti strategije odbrane mogu biti još veći od vraćanja u prvobitno stanje. Na primer, ukoliko se primenjuje strategija kontranapada, preduzeće ulazi na novi segment i time ne samo da smanjuje efekte napada, već i jača svoju poziciju na novom tržišnom segmentu. Takođe, odgovor na napad može uključivati poteze poput unapređenja kvaliteta proizvoda ili promotivnih aktivnosti, što dodatno može pojačati efekat strategije, uz istovremeno kreiranje dodatne vrednosti za potrošače.

Analizirane studije slučaja govore u prilog hipotezi. Ulazak *Instagrama* na tržišni segment kratkih video snimaka bio je reakcija na prethodni ulazak *TikTok*-a na pomenuti segment. Ovaj potez omogućio je *Instagramu* održavanje tržišne pozicije na njegovom glavnom segmentu, koji se ogleda kroz zadržavanje pozitivne stope rasta broja korisnika društvene mreže.

Takođe, *Google*-ov odgovor na pojavu *ChatGPT*-a omogućio je zaštitu njegovog glavnog tržišnog segmenta pretraživača, uz kreiranje *Gemini*-a, čime je ušao na segment generativne veštačke inteligencije. Iako ove dve strategije nisu dovele do istiskivanja konkurenata, omogućile su preduzećima zadržavanje leaderske pozicije na njihovim glavnim tržišnim segmentima.

S druge strane, strategije odbrane koje su dovele do jačanja tržišne pozicije uključuju *Apple*-ovo lansiranje bežičnih slušalica. Time je kompanija postala tržišni lider na novokreiranom segmentu i sprečila konkurente da prvi uđu na tržište i iskoriste prednost prvog poteza. Takođe, kontranapad *Nike*-a na *Adidasovu* novu tehnologiju izrade sportske poboljšao je njegov položaj u odnosu na početnu poziciju. Nike je lansiranjem superiorne tehnologije i fokusom na segment sporta umanjio značaj i efekte *Adidasove* nove tehnologije čime je povećao svoj obim prodaje i tržišno učešće i doveo do pada prometa konkurenta. Strategijama odbrane *Nike* i *Apple* su

preokrenuli potez, odnosno pretnju konkurenata u svoju korist i pomoću njih dodatno učvrstili svoj tržišni položaj.

Analizirani primeri iz prakse, zajedno sa teorijskom osnovom, potvrđuju definisanu hipotezu, koja tvrdi da strategije odbrane omogućavaju zadržavanje postojeće pozicije ili njeno poboljšanje u situaciji kada konkurent napada.

Hipoteza 5: Kombinacija strategija napada i strategija odbrane nužna je za dugoročan opstanak preduzeća na tržištu.

Prema konceptu konkurentske dinamike stalne akcije preduzeća u cilju poboljšanja tržišnog položaja i reakcije njegovih konkurenata koje nastaju kao posledica akcija čine tržište dinamičnim. Položaj preduzeća ne zavisi samo od njegovog poteza, već i od poteza ostalih konkurenata. Iz tog razloga, preduzeća se ne mogu osloniti isključivo na strategije napada ili strategije odbrane već ih moraju kombinovati. Praćenjem tržišnih uslova i trendova preduzeća traže priliku za rast, dok istovremeno prate poteze konkurenata i, čuvaju svoju već uspostavljenu poziciju. Sprovedenje uspešne strategije napada i natprosečan profit na određenom segmentu izazivaju reakcije konkurenata, zbog čega preduzeća nakon sprovedenog napada moraju biti spremna na to da će konkurenti pre ili kasnije pokušati da ugroze njihov položaj.

Neke od analiziranih strategija same po sebi imaju elemente i strategije napada i strategije odbrane. Na primer, džudo strategija, koja spada u strategije napada, uključuje niz poteza pomoću kojih manji konkurent napada većeg, pri čemu se veliki deo ovih poteza svodi na neutralisanje odgovora protivnika i njegovo preokretanje u sopstvenu korist. Takođe, strategija kontranapada, koja se svrstava u strategije odbrane jer nastaje kao odgovor na napad, suštinski omogućava prodor na novo tržište. Ovaj potez je često agresivniji od samog prvobitnog napada. Primeri iz prakse ukazuju na činjenicu da je konkurentska borba često je dugotrajna i sadrži veliki broj poteza od strane svih učesnika. Konkurenti se često odlučuju za kombinaciju više različitih strategija u različitim fazama borbe kako bi osigurali pozitivan ishod.

Na primer, prilikom napada na *Xerox*, *Canon* je inicijalno primenio strategiju bočnog napada, izbegavši glavni tržišni segment konkurenta i direktnu konfrontaciju. Tek nakon jačanja pozicije na segmentu manjih kompanija i sticanja iskustva i baze kupaca, *Canon* se odlučio za frontalni napad na segment velikih preduzeća na kom je *Xerox* bio tržišni lider.

Takođe, *Netscape*, je sproveo napad primenom džudo strategije i njegov pretraživač *Navigator* zauzeo je lidersku poziciju. Međutim, nakon lansiranja *Internet Explorer*-a od strane *Microsoft*-a, morao je da brani svoj položaj povlačenjem defanzivnih poteza, kao što je objavljivanje koda svog

pretraživača. Iako je njegov napad inicijalno bio uspješan, *Netscape* nije bio dovoljno spreman na konkurentski odgovor. Takođe, nije imao alternativni tržišni segment na koji bi se preorijentisao, zbog čega je izgubio leadersku poziciju i istisnut sa tržišta.

Google je inicijalno implementirao strategiju mobilne odbrane, koja mu je omogućila brzu reakciju na ulazak *ChatGPT*-a. Međutim, nakon što je do napada došlo, prilikom reakcije *Google* se oslonio na strategiju blokiranja, ušavši na tržišni segment *ChatGPT*-a sa svojim alatom *Gemini*. Na ovaj način, *Google* je iskoristio mobilnu odbranu kao preventivnu meru, dok je blokiranje bilo reaktivna mera, koja ne bi bila moguća da nije postojala mobilna odbrana.

Teorijski okvir, zajedno sa primerima iz prakse, govori u prilog tome da se strategije napada i odbrane ne mogu sprovoditi nezavisno jedna od druge već se moraju kombinovati. Napad omogućava uspostavljanje jake konkurentske pozicije, dok uspešni mehanizmi odbrane kao odgovori na poteze konkurenata čine konkurentsku poziciju dugoročno održivom. Time se inicijalna hipoteza potvrđuje.

Zaključak

Dinamična konkurencija kreira nestabilne tržišne uslove, zbog čega tržišni učesnici vode konkurentsku borbu, primenjujući strategije napada i odbrane. Preduzeća implementiraju ove strategije kako bi zadržala ili poboljšala svoju tržišnu poziciju, čime ostvaruju veći profit. Istraživanje je obuhvatilo analizu konkurentske dinamike, koja kreira okvir u kom se strategije napada i odbrane realizuju. U radu su pojedinačno prikazane različite varijante pomenutih strategija, prvo sa teorijskog aspekta, a zatim kroz analizu primera iz prakse i efekata primenjenih strategija na preduzeća koja su ih sprovela.

U prvom delu rada izvršena je analiza teorijskih okvira konkurentske dinamike. Prikazana je veza između akcija, koje neprekidno izbacuju tržište iz stanja ravnoteže, i reakcije koje predstavljaju odgovor konkurenata u želji da zaštite svoj položaj. Dodatno, istraživanje je produbljeno analizom disruptivne inovacije, koja predstavlja sredstvo pomoću kog preduzeća kreiraju uspešnu akciju, često ulazeći u plave okeane. Kroz analizu koncepata konkurentske dinamike i disruptivne inovacije utvrđeno je da inovacija povlači akciju, a akcija izbacuje tržište iz ravnoteže i pokreće konkurentsku borbu, zbog čega postoji potreba za primenom strategija napada i odbrane.

U drugom i trećem delu rada predstavljene su karakteristike različitih varijanti strategija napada i strategija odbrane i definisane su granice između njih. Pregled ovih strategija ukazuje na različite načine na koje preduzeća mogu započeti borbu sa konkurentima, odnosno kako mogu odgovoriti na napad konkurenata. U zavisnosti od cilja, snage, početne pozicije, kompetentnosti i sklonosti prema riziku preduzeća se mogu opredeliti za strategiju koja najviše odgovara njihovim potrebama. Na osnovu ove analize utvrđeno je da veća i jača preduzeća mogu primenjivati direktnije tehnike konkurentske borbe, dok je za manja i slabija preduzeća poželjno izbegavanje direktne konfrontacije. Takođe, analiza pokazuje da su, pored resursa i kompetencija, fleksibilnost, responsivnost i fokusiranost ključni faktori uspeha strategije.

Kroz analizu studija slučaja, koja predstavlja četvrti deo rada, izmereni su efekti strategija u primerima iz prakse, na osnovu kojih je utvrđen stepen uspešnosti svake od strategija iz ugla preduzeća koje ju je implementiralo. Analiza studija slučaja dala je odgovor na pitanje koji su potezi bili uspešni, kao i koje su greške i propusti koji su se javili prilikom implementacije svake od strategija. Na osnovu komparativne analize svih studija slučaja utvrđeno je da su preduzeća koja su kombinovala više strategija u skladu sa promenom tržišnih okolnosti bila uspešnija. Izveden je zaključak da nije dovoljno samo sprovoditi napad i osvajati nova tržišta, ali i da se dugoročno održiva pozicija ne može ostvariti isključivo odbranom već osvojenog tržišta. Analiza

je ukazala na činjenicu da je neophodan balans između primene ovih strategija kako bi se postigla dugoročno održiva konkurentska pozicija.

Ograničenja ovog istraživanja ogledaju se u kompleksnosti kreiranja modela za ocenu efekata strategija napada i odbrane. Prvo ograničenje predstavlja činjenica da kompanije uključene u analizu posluju na različitim tržišnim segmentima, zbog čega parametri nisu potpuno uporedivi. Na primer, dva primera iz prakse uključuju segment društvenih mreža, kod kojih tržišno učešće prema broju korisnika ne predstavlja dovoljno jasan pokazatelj jer ne uzima u obzir broj korisnika koji je zaista aktivan već broj registrovanih naloga. Kako bi se prevazišlo ovo ograničenje, za merenje efekata korišćen je veći broj parametara, kako bi se obezbedila što veća uporedivost. Pri tome, parametri koji nisu adekvatni za konkretan slučaj isključeni iz analize. Drugo ograničenje odnosi se na vremenske okvire sprovođenja strategije. S obzirom na činjenicu da se strategije napada i odbrane prepliću, i da često uključuju veći broj poteza u dužem vremenskom periodu, nije moguće uvek razgraničiti u kom momentu su napad ili odbrana započeti, a kada su se završili. Takođe, neke strategije ne ostvaruju pune efekte odmah, već je potrebno posmatrati duži vremenski horizont da bi se bolje sagledali efekti strategije. Iz tog razloga prilikom prikaza efekata određene strategije uzet je onaj period za koji se najjasnije vidi njen ishod.

Iako je istraživanje bazirano na primerima konkurentskih borbi na inostranim tržištima, dinamična konkurencija prisutna je na svim savremenim tržištima, uključujući tržište Srbije. Iz tog razloga, principi strategija napada i odbrane mogu se primeniti i na domaćem tržištu. Uspešni potezi kompanija na inostranim tržištima, kao i greške koje su pravili, mogu služiti kao benčmark srpskim preduzećima prilikom donošenja odluke o implementaciji neke od strategija napada i odbrane. Takođe, jedan deo analiziranih kompanija uključuje multinacionalne kompanije, koje su prisutne na tržištu Srbije i konkurišu domaćim preduzećima. Praćenje njihovih prethodnih poteza može omogućiti domaćim kompanijama utvrđivanje načina njihove konkurentske borbe u prošlosti, kako bi uočili obrasce i obezbedili zauzimanje ili zadržavanje željene konkurentske pozicije.

Postojeće istraživanje je usmereno na uzroke konkurentske borbe, principe strategija napada i odbrane, kao i na njihove efekte na preduzeća. Na osnovu sveobuhvatne analize ustanovljeno je da je kombinacija strategija napada i odbrane ključ dugoročne održivosti konkurentske pozicije. Ovu analizu moguće je produbiti u nekoliko pravaca. Mogući pravci budućih istraživanja ove oblasti uključuju dublju analizu strategija napada i odbrane koje se sprovode u okviru jedne industrije, kako bi se utvrdile specifičnosti vezane za izbor i način implementacije strategija karakteristične za tu industriju. Na osnovu detaljne analize konkurentske dinamike u okviru više

industrija moguće je sprovesti njihovu komparativnu analizu, kako bi se utvrdile sličnosti i razlike u njihovoj dinamici, kao i uzroci tih razlika. Dodatni potencijalni pravac istraživanja uključuje analizu uticaja digitalne tehnologije na konkurentsku dinamiku na različitim tržištima. Poseban prostor za dalje istraživanje ostavlja razvoj veštačke inteligencije i njen uticaj na dinamiku unutar različitih industrija, koji u poslednjih nekoliko godina postaje sve veći i prei da potpuno transformiše poslovanje preduzeća na globalnom nivou. U takvim uslovima implementacija strategija koje omogućavaju zauzimanje i odbranu konkurentske pozicije imaju presudnu ulogu u održivosti poslovanja preduzeća.

Literatura

Knjige:

- Camp, R. (2007). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to Superior Performance. Productivity.
- De Vasconcellos e Sá, J. A. (2005). Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage. Financial Times/Prentice Hall.
- Đuričin, D., Kaličanin, Đ., Lončar, D., & Vuksanović Herceg, I. (2023). Menadžment i strategija. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2005). Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. Oxford University Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, Renée. (2005). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management Global Edition (16th ed.). Pearson Education.
- Markides, C. (2000). Markides, C. (2000). All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy. United Kingdom: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
- Smith, K., Ferrier, W., & Ndofo, H. (2005). Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. In The Blackwell Handbook of Strategic Management (pp. 309–354).
- Valdani, E., & Arbore, A. (2013). Competitive strategies: Managing the present and planning the future. Palgrave Macmillan.

Članci:

- Adiguzel, Z. (2021). Competitive advantage and competitive dynamics in terms of Strategic Innovation Orientation. Contributions to Finance and Accounting, 47–63.
- Alzoubi, A. (2020). Corporate aggression: A comprehensive review of price war. European Journal of Business and Strategic Management, 5(2), 50–63.
- Avgeropoulus, S., & McGee, J. (2015). Barriers to entry and exit. Wiley Enciclopedia of Management, 1–3.

- Bozkurt, F., & Ergen, A. (2014). Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like a Warrior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(3), 37–47.
- Business School - University of Queensland. (2019). Disruptive innovation – or devastation?
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), 241–261.
- Chen, M. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *The Academy of Management Review*, 21(1), 100–134.
- Chen, M., & Hambrick, D. (1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 453–482.
- Chen, M.-J., & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85–102.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Czarnitzki, D., Hussinger, K., & Leten, B. (2019). How Valuable are Patent Blocking Strategies? *Review of Industrial Organization*, 56(3), 409–434.
- Drezner, T. (2011). Cannibalization in a Competitive Environment. *International Regional Science Review*, 34(3), 306–322.
- Gatignon, H., Robertson, T., & Fein, A. (1997). Incumbent defense strategies against new product entry. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 163–176.
- Genet, C., Gandia, R., & Colombero, S. (2023). Simultaneous management of business model innovation and replication processes: The case of Airbnb’s “experiences”. *Journal of Business Models*, 11(2).
- Hancu, G., & Modroiu, A. (2022). Chiral switch: Between therapeutical benefit and marketing strategy. *Pharmaceuticals*, 15(2).
- Henderson, B. (1970). The Product Portfolio. The Boston Consulting Group.
- Kalyanaraman, S. (2003). Kalyanaraman, S. (2003). Conceptualisations of guerrilla warfare. *Strategic Analysis*, 27(2), 172–185. *Analysis*, 27, 172–185.
- Köbis, N. C., Soraperra, I., & Shalvi, S. (2020). The Consequences of Participating in the Sharing Economy: A Transparency-Based Sharing Framework. *Journal of Management*, 47(1), 317–343.

- Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, 1, 30–41.
- Li. (2010). Do signals matter in competition? The relationship between signals and reaction intensity. *Academy of Management Proceedings*.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41–58.
- Lv, Z. (2023). Generative Artificial Intelligence in the metaverse era. *Cognitive Robotics*, 3, 208–217.
- MacMilan, I. C. (1983). Preemptive strategies. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 16–26
- Rudie Harrigan, K. (1986). Guerrilla strategies for underdog competitors. *Planning Review*, 14(6).
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743.
- Yannopoulos, P. (2011). Defensive and Offensive Strategies for Market Success. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- Yoffie, D., & Cusumano, M. (1999). Judo strategy. The competitive dynamics of Internet time. *Harvard Business Review*, 77(1).
- Yoffie, D., & Kwak, M. (2002). Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent. *Business Strategy Review*, 13(1), 20–30.
- Zeng, J., Abdin, C., & Schafer, M. (2021). Research Perspectives on TikTok and Its Legacy Apps. *International Journal of Communication*, 15, 3161–3172.

Internet sajтови

- Airbnb Newsroom. (2025). About Us. <https://news.airbnb.com/about-us/>
- AstraZeneca. (2024). A timeline of our company history | astrazeneca. <https://www.astrazeneca.com/our-company/history.html>
- Bastero, M. (2025). The History of Netflix: How the streaming giant was born. M4C EN. <https://marketing4ecommerce.net/en/history-of-netflix/>
- Boston Consulting Group. (2015). The Experience Curve. https://web-assets.bcg.com/img-src/The_Experience_Curve_May_2013_tcm9-97647.pdf
- Boyles, M. (2022). Innovation in business: What it is & why it's so important. *Business Insights Blog*. <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>

- Business of Apps. (2025a). Instagram Revenue and Usage Statistics (2025).
<https://www.businessofapps.com/data/instagram-statistics/>
- Business of Apps. (2025b). Tiktok revenue and Usage Statistics (2025).
<https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>
- Coniglio, J. (2024). The Meta Antitrust Case: Trying Times Ahead for the FTC. Information Technology and Innovation Foundation - the Leading Think Tank for Science and Technology Policy. <https://itif.org/publications/2024/12/13/meta-antitrust-case-trying-times-ahead-for-ftc/>
- CSIMarket. (2025). ABNB's Market Share relative to Competitors.
https://csimarket.com/stocks/competitionSEG2.php?code=ABNB#google_vignette
- De Magalhaes Furlan, F. (2024). Barriers to entry. Concurrences.
<https://www.concurrences.com/en/dictionary/barriers-to-entry-en>
- EEagli. (2023). Web browsers over the last 30 years. <https://eeagli.substack.com/p/coming-soon>
- Elfsight. (2025). ChatGPT by the Numbers: Growth, Users & Impact.
<https://elfsight.com/blog/chatgpt-usage-statistics/#:~:text=From%20its%20inception%2C%20ChatGPT%20has,million%20ChatGPT%20weekly%20active%20users.>
- European Commission. (2005). Commission Decision of 15 June 2005 relating to a proceeding under Article 82 of the EC Treaty and Article 54 of the EEA Agreement (Case COMP/A. 37.507/F3 – AstraZeneca).
https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/37507/37507_193_6.pdf
- European Commission. (2012). Antitrust: Commission Welcomes Court of Justice Judgment in the astrazeneca case. European Commission - European Commission.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_12_956
- European Medicines Agency (EMA). (n.d.). Generic medicine.
<https://www.ema.europa.eu/en/glossary-terms/generic-medicine>
- First Page Sage. (2025). Top Generative AI Chatbots by Market Share – March 2025.
<https://firstpagesage.com/reports/top-generative-ai-chatbots/>
- Google. (n.d.). Our story. <https://about.google/company-info/our-story/>
- HVS Consulting & Valuation. (2015). Airbnb and Impacts on the New York City Lodging Market and Economy. HVS. <https://www.hanyc.org/wp-content/uploads/2015/10/HVS-Impact-Study-FINAL-Airbnb-and-the-NYC-Lodging-Market-10-27-15-copy.pdf>

- Lucidity. (n.d). Pre-emptive Defense Strategy Guide. <https://getlucidity.com/strategy-resources/pre-emptive-defense-strategy-guide/>
- Microsoft. (1996, March 12). AOL, Microsoft announce far-reaching strategic partnership. Stories. (1996, March 12). <https://news.microsoft.com/1996/03/12/aol-microsoft-announce-far-reaching-strategic-partnership/>
- Mordor Intelligence. (n.d.). Proton Pump Inhibitors Market Size & Share Analysis. Proton Pump Inhibitors Market - PPIS - Size, Share & Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025 - 2030). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/proton-pump-inhibitors-market>
- NCSA. (2021). NCSA Mosaic. <https://www.ncsa.illinois.edu/research/project-highlights/ncsa-mosaic/>
- Netflix. (2025). Company Profile. <https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx>
- Pereira, D. (2024). Adidas vs Nike: Business Model Comparison, Revenue, and Strategy Analysis. Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/adidas-vs-nike/#:~:text=Nike's%20products%20are%20frequently%20touted,overall%20stylish%20yet%20functional%20experience.>
- Rampton, J. (2024). Judo Strategy. Adogy. <https://www.adogy.com/terms/judo-strategy/>
- Silbey, J. (2019). How Xerox's Intellectual Property Prevented Anyone From Copying Its Copiers. Smithsonian Magazine. <https://www.smithsonianmag.com/innovation/how-xeroxs-intellectual-property-prevented-anyone-from-copying-copiers-180972536/>
- Statista. (2024). Airbnb users by age US/Europe 2017 [Dataset]. <https://www.statista.com/statistics/796646/airbnb-users-by-age-us-europe/#:~:text=In%202017%2C%20the%20majority%20of,more%20popular%20among%20younger%20users.>
- Statista. (2025). Revenue of Nike, Adidas and Puma in the footwear segment worldwide from 2010 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/278834/revenue-nike-adidas-puma-footwear-segment/>
- World Intellectual Property Organization (WIPO). (2025). Patents. <https://www.wipo.int/en/web/patents>
- Writing Team. (2024). Tiktok Market Share. Hire a Writer. <https://www.hireawriter.us/social/tiktok-market-share>

Prilozi

Prilog 1: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 1:

- Statista. (2025). *Airbnb - statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/2273/airbnb/> ;
- SearchLogistics.. *Airbnb statistics [2025]: User & market growth data*.
<https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/airbnb-statistics/>
- Yahoo! Finance. (2025). *Airbnb, Inc. (ABNB) stock price, news, Quote & History*.
<https://finance.yahoo.com/quote/ABNB/>
- CSIMarket. (2025). *ABNB's Market Share relative to Competitors*,
https://csimarket.com/stocks/competitionSEG2.php?code=ABNB#google_vignette

Prilog 2: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Ilustracije 6

- Netflix Investors. (n.d.). *Netflix - financials - Annual reports & proxies*.
<https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- Mosby, A. (2025). *Amazon Prime Statistics 2025 (users, Revenue & Growth)*. Yaguara.
<https://www.yaguara.co/amazon-prime-statistics/#:~:text=Amazon%20Prime%20has%20over%20220,Day%20sales%20totaled%20%2414.2%20billion>
- Stoll, J. (2025). *Global number of disney+ subscribers 2025*. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/>
- Sherman, A. (2023). *HBO Max to drop 'HBO' from name in streaming rebrand*. The Wall Street Journal.
<https://www.wsj.com/business/media/hbo-max-streaming-service-rebrand-8bcf6a11>
- Statista. (n.d.). *Hulu - statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/4262/hulu/>
- Paramount Global. (2024). *Paramount Global Q4 and Full Year 2023 earnings*.
<https://ir.paramount.com/static-files/b7ec193e-39b1-4871-9150-50df2eeb85fd>
- Spangler, T. (2025). *Apple TV+ reportedly losing \$1 billion a year on streaming content*. Variety.
<https://variety.com/2025/digital/news/apple-tv-plus-streaming-losses-1-billion-per-year-1236344052/>
- Ourand, J. (2025). *Peacock narrows losses to \$215M, sees subscriber jump*. Sports Business Journal.
<https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2025/04/24/peacock-narrows-losses-to-215m-sees-subscriber-jump>

Prilog 3: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 2

- Yahoo Finance. (2025). Netflix historical *data*.
<https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/history/?frequency=1mo>
- Netflix, Inc. (2025). *Annual report 2024 (Form 10-K)*.
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2024/ar/Netflix-10-K-01272025.pdf
- Macrotrends. (n.d.). *Netflix revenue 2010–2024*.
<https://macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue>

Prilog 4: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 3

- Business of Apps. (2024). *TikTok statistics*. <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>
- Hire a Writer. (2024). *TikTok market share: Trends, competitors and strategies*.
<https://www.hireawriter.us/social/tiktok-market-share>

Prilog 5: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 4

- Gapper, J. (2015). *How Canon won the copier war*. *Strategy+Business*. <https://www.strategy-business.com/article/8969>
- MFP Solutions. (2012). *Top 19 old copier manufacturers that failed in the copier industry*.
<https://mfpsolutions.blogspot.com/2012/04/top-19-old-copier-manufacturers-that.html>

Prilog 6: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 5

- Encyclopedia.com. (n.d.). *Netscape Communications Corp*.
<https://www.encyclopedia.com/economics/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/netscape-communications-corp>
- EEAGLI. (n.d.). *Coming soon*. <https://eeagli.substack.com/p/coming-soon>
- Yahoo Finance. (2021). *This day in market history: Netscape IPO*.
<https://finance.yahoo.com/news/day-market-history-netscape-ipo-165511339.html>

Prilog 7: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 6

- American Journal of Pharmacy Benefits. (2010). Drug utilization and cost trends for proton pump inhibitors. <https://www.pharmacytimes.com/view/proton-pump-inhibitor-drug-utilization-and-cost-trends>
- Statista. (2024). Revenue of AstraZeneca's top product Nexium from 2006 to 2023.
<https://www.statista.com/statistics/266545/astrazenecas-revenue-from-top-product-nexium-since-2006/>

- Naidu, R. (2022). A case study of AstraZeneca's omeprazole/esomeprazole chiral switch strategy. GaBI Journal. <https://gabi-journal.net/a-case-study-of-astrazenecas-omeprazole-esomeprazole-chiral-switch-strategy.html>

Prilog 8: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 7

- Statista. (2024). Leading true wireless stereo (TWS) headphone vendors worldwide in 2023, by market share. <https://www.statista.com/statistics/1105407/leading-tws-vendors/>
- Business of Apps. (2024). Apple statistics. <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/>
- RouteNote. (2023). AirPods revenues are beating Spotify, Nintendo, and eBay. <https://routenote.com/blog/airpods-revenues-beating-spotify-nintendo-and-ebay/>
- Yahoo Finance. (2025). Apple Inc. historical data. <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL/history/>

Prilog 9: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 8

- Business of Apps. (2024). *Instagram statistics*. <https://www.businessofapps.com/data/instagram-statistics/>
- Hire a Writer. (2024). *TikTok market share: Trends, competitors and strategies*. <https://www.hireawriter.us/social/tiktok-market-share>

Prilog 10: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 9

- RunRepeat. (2024). *Nike shoes statistics*. <https://runrepeat.com/nike-shoes-statistics>
- Statista. (2024). *Revenue of Nike, Adidas & Puma from footwear segment worldwide from 2010 to 2023*. <https://www.statista.com/statistics/278834/revenue-nike-adidas-puma-footwear-segment/>
- Yahoo Finance. (2025). *Nike Inc. historical data*. <https://finance.yahoo.com/quote/NKE/>

Prilog 11: Pregled izvora korišćenih prilikom izrade Tabele 10

- Macrotrends. (n.d.). Alphabet (Google) revenue 2006–2024. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GOOG/alphabet/revenue>
- Business of Apps. (2024). Google Gemini statistics. <https://www.businessofapps.com/data/google-gemini-statistics/>
- First Page Sage. (2024). Top generative AI chatbots by market share. <https://firstpagesage.com/reports/top-generative-ai-chatbots/>