

Предавање 6. Анализа конкуренције

- 6.1. Зашто се ради анализа конкуренције?
- 6.2. Који део SWOT анализе се односи на конкуренцију?
- 6.3. Да ли постоји пословање које нема конкуренцију?
- 6.4. Шта је директна конкуренција?
- 6.5. Шта је индиректна конкуренција?
- 6.6. Шта је будућа конкуренција?
- 6.7. Колико директне, индиректне и будуће конкуренције треба описати у бизнис плану?
- 6.8. Шта се ради прво када се идентификује конкуренција?
- 6.9. Како се ради матрица конкуренције (competitor analysis grid)?
- 6.10. Да ли се приказује комплетна анализа конкуренције у бизнис плану?
- 6.11. Који је најважнији део анализе конкуренције који се описује у извршном резимеу?
- 6.12. Када се описује анализа конкуренције, шта се описује у другом делу SWOT анализе?
- 6.13. Које су карактеристике стратегија слабост-шанса и снага-претња?
- 6.14. На чему се заснива конкурентска стратегија?

6.1. Зашто се ради анализа конкуренције? (1/2)

- Анализа конкуренције мора да постоји у сваком бизнис плану зато што:
 - **открива позицију конкуренције** на Интернету на "светској пијаци" (*"marketspace", online marketplace*),
 - помаже **да развијете пословну стратегију** која ће бити конкурентна,
 - инвеститори, менаџерски тим и други којима је намењен бизнис план, **очекују да виде ову анализу.**
- Ако игноришете или минимизујете утицај конкуренције на ваше пословање, тада је ваш бизнис план нереалан.

6.1. Зашто се ради анализа конкуренције? (2/2)

- У бизнис плану треба дати основне информације о конкуренцији:
 - **шта се дешавало на тржишту у претходних неколико година**
 - **врсте конкуренције,**
 - да се опише **главна конкуренција** – она која ће имати или може да има доминантан утицај на то да ваше пословање буде успешно
- **Закључак** овог дела бизнис плана мора да садржи
 - **које су ваше предности у односу на конкуренцију**
 - **како ћете да се изборите са њом** да би имали профитно електронско пословање
- Питања на која ћете морати да дате одговор су:
 - Ко је ваша конкуренција?
 - Какве су карактеристике и позиција конкуренције на тржишту?
- **Први корак** у анализи конкуренције јесте да се **идентификује конкуренција**
- Треба набројати само део конкуренције јер **нису сви исти и немају сви једнако значајан утицај.**

6.2. Који део *SWOT* анализе се односи на конкуренцију?

- Током израде можда ћете морати да користите и алате за стратегијско планирање, попут *SWOT* анализе
- Циљ је да се идентификују
- **интерне** карактеристике **предузећа**, као што су
 - снага (јачина или *Strengths*) и слабост (*Weaknesses*), и
- **екстерне** карактеристике у односу на конкуренцију,
 - **исказани као шансе (могућности или *Opportunities*) и претње (*Threats*)**
- Ова анализа је посебно корисна ако се споје две карактеристике које су, на први поглед, неспојиве
- Пример: спојити карактеристике
 - **снаге и могућности** – може да буде **ризично**
 - **слабост и претња** – рачуна се на **сигурносну** карактеристику стратегије
- Примери
 - Ако је слабост недовољна технолошка изграђеност, а претња је лак улаз страних компанија на наше тржиште, тада се стратегија може градити на следећи начин:
 - страним партнерима се понуди да будете њихова филијала на националном тржишту а од њих се затражи да потисне потенцијалну конкуренцију
 - Тиме се губи део прихода у односу на самостални наступ, али страни партнер пружа сигурност и боље позиционирање

6.3. Да ли постоји пословање које нема конкуренцију?

- **Сваки бизнис има своју конкуренцију**
осим ако нема апсолутни монопол у целом животном веку предузећа
- **Игнорисање конкуренције може бити опасно** за пословање и све одлуке у вези бизнис плана које не узимају у обзир конкуренцију могу да угрозе егзистенцију предузећа
- Потрошачи ће наћи начина да заобиђу производ кроз куповину алтернативних производа и услуга чак и ако имате апсолутни монопол, а нису задовољни производима
- Који је ниво конкуренције и како она утиче на пословање предузећа треба да откријете током израде анализе конкуренције и да најважније закључке напишете у овом делу е-бизнис плана
- **Ако напишете да немате конкуренцију,** то је порука онима који читају бизнис план да **не знате ништа о свом пословању**
- Конкуренција нису само они који производе исте или сличне производе
- **Конкуренција** је све што директно или индиректно **утиче** на потенцијалног потрошача **да не купи** ваш производ или услугу
- Пример: у сваком електронском пословању, под конкуренцијом се подразумева навика потрошача да купују производе на класичан начин

6.4. Шта је директна конкуренција?

- **Директна конкуренција** (*direct competitors*) су сва пословања која нуде идентичне или сличне производе и услуге као и ваше предузеће
- То су сва предузећа чије производе може да купи потрошач уместо да купи производ вашег предузећа
- То је најозбиљнија конкуренција јер се кроз број продатих производа конкуренције види колико сте могли да продате и зарадите а нисте зато што потрошач није купио ваш производ
- Они који већ продају сличне производе на Интернету имају предност у односу на ваше ново предузеће
 - Пример: за предузеће *Belgrade Top Gift*, конкуренција већ продаје, преко Интернета, ручне радове и уметничке предмете који су направљени у Београду или имају везе са Београдом и Србијом

6.5. Шта је индиректна конкуренција?

- **Индиректна конкуренција (*indirect competitors*) је пословање које нуди производе и услуге које могу да буду замена за ваш производни програм**
- Конкуренција највероватније продаје робу на истом циљном тржишту а њихови производи имају сличан систем вредности иако се испоручује сасвим другачији производ
- Примери
 1. Пример индиректне конкуренције неком спортском аутомобилу је спортски чамац
 - ✓ Иако се ради о потпуно другачијем производу и различитим превозним средствима, вредност производа је у томе да неко жели да фасцинира окружење својим спортским и младалачким духом, а посебно особе супротног пола, а не само као превозно средство
 2. Телевизија је конкурент вашем електронском пословању преко Интернета, јер продаја преко телевизијских продајних емисија директно одвлачи ваше потенцијалне купце
 3. Продавница макробиотичке хране је конкуренција пекари јер препоручује да се не користе стандардни пекарски производи

6.6. Шта је будућа конкуренција?

- **Будућа конкуренција су постојећа предузећа која још увек нису понудила тржишту производе као што су ваши**
- Не можете да знате да ће се појавити предузећа која још увек не постоје, али можете да очекујете да ће нека од постојећих предузећа са класичним пословањем да покрену и електронско пословање
- Можете да очекујете да ће и други пожелети да раде исто што и ви, а посебно ако је ваш посао високопрофитабилан
- **Када се појаве ваши нови производи, и конкуренција ће пожурити да направи то исто и понуди исти или сличан производ, и тада ће постати ваш опасни непријатељ који ће се максимално трудити да вас потисне са тржишта**

6.7. Колико директне, индиректне и будуће конкуренције треба описати у бизнис плану?*1

- У бизнис плану **није потребно да описујете сву конкуренцију**
- Нити можете да пронађете све који су конкуренција, нити је то циљ бизнис плана
- Ако описујете сву могућу конкуренцију (њих неколико стотина), са свим познатим детаљима, тада читаоц бизнис плана може да стекне утисак да не **распознајете шта је важно** за ваше пословање
- Превише небитних детаља о конкуренцији утицаће да је бизнис план заморан за читање
- Зато је важно да се анализа конкуренције ограничи **само на оне детаље који имају највећи утицај** на ваше пословање, а за период времена који је урађен у финансијском плану или за период у коме очекујете да ће пословање бити профитно

6.7. Колико директне, индиректне и будуће конкуренције треба описати у бизнис плану?*2

- Без обзира колико конкурената сте идентификовали, препоручује се да се у бизнис плану **наброји највише**
 - **7 до 10 директних конкурената**
 - **3 до 5 индиректних**
 - **3 до 5 будућих конкурената**
- Од њих, **изаберите и детаљно опишите**
 - **2 или 3 директна конкурента**
 - **1 индиректног**
 - **1 будућег**
- Анализе изабраних конкурената опишите **детаљно**
- За бизнис план **није од пресудног значаја колики је број конкурената већ каква је њихова позиција на тржишту и колико је детаљна ваша анализа**
- Свеобухватна анализа треба да убеди инвеститоре да имате уверљиву пословну стратегију која следи из анализе конкуренције

6.8. Шта се ради прво када се идентификује конкуренција?

- Када идентификујете све важније конкуренте, посетите њихове *Web* презентације и **опишите свој први утисак о томе колико је свако од њих значајан као конкурент**
- Треба да се усмерите на **исто или слично тржиште, производе, услуге или систем вредности** који је садржан у понуди вашег предузећа
- Немојте да будете фасцинирани шљаштећим презентацијама са пуно специјалних ефеката
- **Концентришите се на садржину** презентација
- Перфектно урађен сајт ће привући посетиоце, али да би продао, мора да има и убедљив садржај
- **Разврстајте конкуренцију** у три групе: директна, индиректна и будућа
- У свакој групи, сваком конкуренту, **доделите број од 1 до 10** који грубо показује значај конкуренције узимајући у обзир сличност њиховог циљног тржишта, производа и услуга као и вредност коју имају производи и односу на ваше производе
- Сврха ове анализе је да што пре издвојите главну конкуренцију коју ћете касније детаљније анализирати

6.9. Како се ради матрица конкуренције (competitor analysis grid)? (1/4)

- Препоручује се да се конкуренција анализира тако што се направи више табела у којима се упоредно оцењују карактеристике конкуренције са вашим предузећем (*competitor analysis grid*)
- Најпре треба да одредите **критеријуме** по којима оцењујете конкуренцију али и себе.
- Када имате списак конкуренције, треба да се уради **систематична анализа снага и слабости сваког конкурента посебно**
- Опште је уверење да предузећа постају успешна кроз своје активности, вештине и компаративне предности које су их и довеле на тржиште
- **Анализа успешног конкурента треба да открије на основу чега је он постао успешан, а потом, то треба да се искористи да изградите своју пословну стратегију**
- **Налажење слабости конкуренције треба да вам помогне да не направите исте грешке** (боље је учити на туђим него на сопственим грешкама; у бизнису те грешке имају високу цену) али и **да откријете где су шансе вашег предузећа да буде успешније од конкуренције**

6.9. Како се ради матрица конкуренције (competitor analysis grid)? (2/4)

- У основи треба да урадите упоредну анализу конкуренције користећи информације
 - о предузећима
 - о производима и услугама
 - добијене од потрошача
- Поступак израде упоредне анализе започиње са **исцртавањем мреже** (на пример, руком исцртате велики број паралелних хоризонталних и вертикалних линија) па одатле и потиче енглески назив за ову анализу (**матрица конкуренције**, *competitor analysis grid*)
- Када попуните празна поља ове мреже добијате табелу
- У **првој колони** табеле је **списак критеријума** по којима треба да одредите сличности и разлике у односу на конкуренцију

6.9. Како се ради матрица конкуренције (competitor analysis grid)? (3/4)

- Прва **врста садржи списак конкурената** које сте изабрали као најважније, **почев од најзначајнијег** конкурента **ка мање значајном** (према вашој првој процени)
- У последњој ћелији прве врсте, напишите **назив сопственог предузећа**.
- Попуњавање започињете тако што у последњој колони (коју сте доделили свом предузећу) унесите карактеристике по критеријумима из прве колоне
- Информације које уносите, пишете **на основу свог мишљења – најбоље што знате** у време попуњавања табеле
- Овиме сте описали позицију вашег предузећа у односу на остале конкуренте на тржишту на коме ћете пословати

6.9. Како се ради матрица конкуренције (competitor analysis grid)? (4/4)

- Када имате припремљену табелу, попуњавајте остале ћелије табеле
- Бришите или мењајте ако сте уочили да имате прецизније одговоре
- Сваку ћелију табеле треба да попуните најбоље што знате и умете
- Ако нисте сигурни какве су карактеристике конкуренције, претпоставите и упишите своје мишљење
- Важно је да цела табела буде попуњена
- Иако сте идентификовали велики број конкурената, препоручује се да се за детаљну анализу изаберу **2 или 3 директна, 1 индиректни и 1 будући конкурент**
- Ако сматрате да постоје разлози да анализирате и већи број конкурената, и имате довољно података да их детаљно опишете, можете да анализирате и већи број конкурената
- Ако анализа покаже да неки од анализираних конкурената нису значајни, изоставите их из бизнис плана
- **Не затрпавајте** бизнис план небитним подацима без обзира што је вама то интересантно или што сте нашли конкурента у односу на кога ће ваше електронско пословање бити супериорно
- Потрошачи су ти који ће донети коначну одлуку о томе ко је супериоран

6.10. Да ли се приказује комплетна анализа конкуренције у бизнис плану? (1/3)

- У принципу, у бизнис плану треба дати **само најважније податке а никако комплетну упоредну анализу конкуренције** која по обиму може да буде и више десетина страна
- Саме табеле са анализом можете да **прикажете у додацима** или, ако су преобимне, сачувајте податке **као посебан извештај** који ћете презентовати инвеститорима или менаџерском тиму само ако буду тражили допунске податке
- У основном делу бизнис плана, који говори о анализи конкуренције, приказују се само најважнији подаци из упоредне анализе
- Када се каже "**најважнији**", мисли се на оне детаље који су **најинтересантнији онима којима је бизнис план намењен** (на пример, инвеститорима)
- Најефектнији начин је да прикажете "**мини-табелу**" ("**mini-grid**") у којој приказујете податке по најважнијим критеријумима за 2 главна и евентуално по 1 индиректног и 1 будућег конкурента
- Тиме ћете уверити читаоце да сте урадили професионалну анализу и да знате шта је најважније за пословање (наравно, подаци морају бити убедљиви и у складу са осталим текстом у бизнис плану)

6.10. Да ли се приказује комплетна анализа конкуренције у бизнис плану? (2/3)

- Иако неки аутори препоручују да се не понавља изложени текст (као што су подаци у табели упоредне анализе), било би добро да **додатно објасните шта значе бројни подаци и како их ви тумачите**
- Примери:
 - Потврдите у тексту, у коме објашњавате податке из табеле, да је **конкуренција бројна, да тржиште има растући тренд, а затим на основу којих карактеристика из табеле намерава да освојите део тржишта и да се позиционирате у односу на конкуренцију**
 - **Ако конкуренција није бројна, уверите читаоца да је то неоткривено тржиште и да Интернету нема адекватног производа**
 - зато што се **још увек нико није сетио** (што је веома атрактивно)
 - зато што су се **неки сетили али нису били успешни** (што је добро али уноси сумњу да ће ваша идеја бити успешна)
- У сваком случају, анализа **не би смела да се заврши табелом са бројкама, а без коментара, и да оставите читаоцу да сам закључи да имате профитабилан производ спреман за тржишта**
- То што је логично за вас и што у вашој глави имате слику успешног предузећа, не значи да и инвеститори мисле на исти начин и да имају исту слику о вашем пословању као и ви

6.10. Да ли се приказује комплетна анализа конкуренције у бизнис плану? (3/3)

- Ако немате компаративне предности – проверена и ефикасна **техника критике**
- Напишите да је **конкурент лош, непрофесионалан**, да има неубедљив **старомодан излог** на Интернету
- Иако ви још увек немате своје предузеће, **остављајте утисак да знате како би требало да се уради** цео посао и да не можете да будете лошији од некога коме сте нашли пуно недостатака
- Ваша **директна конкуренција** је на Интернету **на мети ваше критике**, и лакше је показати да нешто код ње не ваља него да ћете ви бити бољи
- Критика мора бити **из угла потрошача**
- Можете да покажете **и неке предности** које има конкуренција (јер то даје дозу реалности и избалансираног непристрасног става), слабости конкуренције морају бити максимално истакнуте
- Анализа и истакнуте слабости конкуренције су значајни да не бисте и ви направили исте грешке када будете развијали сопствени *Web* сајт
- Први на удару ваше критике треба да буде најзначајнији конкурент
- Најжешћу критику можете да усмерите на најпопуларнији сајт
- Најуспешнији треба да буде први на мети критике, јер истовремено **проучавајући најуспешније учите од њих и преузимате оно најбоље** што имају, а **критикујући оно што не ваља** показујете да водите рачуна **да не поновите њихове грешке**
- Треба да добијете **наклоност читаоца** ако поставите циљ да будете бољи и успешнији од најбољих конкурената

6.11. Који је најважнији део анализе конкуренције који се описује у извршном резимеу?

- У завршном делу бизнис плана, у коме износите анализу конкуренције, неопходно је **да објасните конкурентску позицију вашег предузећа**
- **По чему се то разликује ваш производ или услуга у односу на конкуренцију и како ће се ваше предузеће одржати на тржишту**
- То је најважнији део ове анализе и суштина вашег закључка мора да се изложи и у извршном резимеу
- Позиција вашег предузећа у односу на конкуренцију мора да буде изложена тако да буде лако разумљива и да буде убедљива
- Мора да буде **у сагласности са** претходним поглављима бизнис плана, **са мисијом, визијом, анализом тржишта и објашњеним вредностима производа**
 - Пример: ако сте у мисији изнели да ће предузеће бити лидер у продају сувенира и поклона преко Интернета, у анализи тржишта показали да је довољно велико и перспективно тржиште, ако је вредност производа специфична за Београд и Србију, тада анализа конкуренције мора да буде из истог угла
 - Анализа конкуренције не сме се завршити критиком конкурентских *Web* страна
 - Анализа конкуренције треба да покаже да имате карактеристике које су привлачне за потрошача као што су, на пример, повољније цене, мањи трошкови транспорта, бржа испорука, квалитетан и оригиналан производ

6.12. Када се описује анализа конкуренције, шта се описује у другом делу SWOT анализе? (1/3)

- Позиција вашег предузећа у односу на конкуренцију се објашњава кроз други део SWOT анализе, који се састоји у анализи какве су екстерне карактеристике предузећа
- Треба да утврдите које су **шансе (Opportunities)** које постоје на тржишту и које можете да искористите и какве су **претње (Threats)** које могу да угрозе ваше пословање
- Шансе показују какве могућности за напредак вашег предузећа постоје у вашем тржишном окружењу
- Претње указују на све што стоји као препрека ка успешном пословању, а са чиме ће се суочити ваше предузеће у постојећем окружењу
- Наравно, у анализи конкуренције процењујете које су ваше шансе и претње, али и шансе и претње конкуренције
- У SWOT анализи, **шанса** је све што се дешава на тржишту у окружењу а што омогућава да се оствари профит или прошири пословање.
- У SWOT анализи, **претња** је све што се дешава у окружењу а може да има негативан утицај на пословање

6.12. Када се описује анализа конкуренције, шта се описује у другом делу SWOT анализе? (2/3)

шанса

- Примери:

- **неиспуњене потребе купаца** (недостатак броја фиксних телефонских прикључака монополског државног предузећа је шанса да приватна предузећа инсталирају бежичну телефонску мрежу или кабловски интернет који има могућност телефонирања преко Интернета),
- **примена нових технологија** које се нису примењивале у окружењу (примена Интернета за обављање телефонских разговора омогућила је драстично смањење цена у односу на класично телефонирање, с тим да је квалитет разговора незнатно лошији),
- **трговинске олакшице** (захваљујући међудржавним споразумима, због мањих царинских дажбина, роба има нижу цену на иностраном тржишту),
- **либерализација закона** (укидање државног монопола или закон којим се спречава монопол; на пример пословни систем Делта је купио неколико великих малопродајних предузећа, тиме је практично угушио конкуренцију, па је покренут поступак за спречавање монопола против приватне компаније),
- **нови закони и државне стратегије** (нови закон у вези са електронским пословањем омогућиће запошљавање већег броја стручњака за е-бизнис, што је шанса школама које школују овај кадар),
- **специфичности локалног тржишта** (говорне апликације за српски језик су потребне тржишту, с тим да је тржиште мало за велике светске компаније; то је шанса домаћим предузећима да освоје ово тржиште јер је непокривено),
- **добра сарадња са конкурентским фирмама** (на великим тендерима се уобичајено траже банкарске гаранције које локална предузећа немају; удруживање већег броја мањих предузећа у конзорцијуме омогућава се да је кредибилитет задовољавајући, па се тада могу добити и велики послови).

6.12. Када се описује анализа конкуренције, шта се описује у другом делу SWOT анализе? (3/3)

претња

- Примери:
 - **нови прописи** (нови закон о екологији предвиђа високе казне и затварање предузећа која не предузимају мере заштите животне средине),
 - **укидање олакшица** (Европска унија је укинула олакшице Србији за шећер, а то је угрозило пословање произвођача шећерне репе),
 - **трговинске баријере** (санкције које су уведене Србији имала су катастрофалне последице за предузећа која су извозила робу произведену у Србији),
 - **понуда супститута** на тржишту (јефтина кинеска роба је преплавила тржиште; иако је квалитет робе најчешће лошији од домаће робе, то је угрозило многе индустријске гране а пре свега текстилну),
 - **промене у преференцама потрошача** (модни трендови утичу који модели и боје се продају а који више нису интересантни),
 - **долазак великих компанија** (многи велики супермаркети иностраних компанија су преузели део тржишта домаћим предузећима; међутим, и роба која се продаје у иностраним супермаркетима је из увоза, па се појављује претња и за предузећа која производе робу у Србији),
 - **неповољан девизни курс** (велики прилив иностраног капитала у Србију може да оборио девизни курс што је претња за произвођаче који извозе робу у иностранство а купују сировине у Србији)

6.13. Које су карактеристике стратегија слабост-шанса и снага-претња?

- Стратегија слабост-шанса (*weakness-opportunity strategy*) може да **пружи екстерну шансу** једном предузећу тамо где је **интерна слабост другог конкурентског предузећа**
- Стратегија снага-претња (*strength-threat strategy*) треба да се усмери на **избегавање ризика** тако да се смањује утицај екстерне претње због постојања интерних слабости предузећа.
- Важно је да се **истакну кључне разлике** у односу на конкуренцију
- Примери:
 - Ваше предузеће ће обезбедити цео асортиман производа, док конкуренти А и В имају само део асортимана
 - Ваше предузеће ће пружати подршку купцима и после продаје, док то има само конкурент В
 - Нудићете само брендирану робу највишег квалитета и гарантовати повраћај новца незадовољним купцима, а што не ради ни један од конкурената
 - Конкуренти Б и В нуде робу опште намене од свих произвођача, док ће ваше предузеће нудити специфичну робу високог квалитета (зато конкуренција нема повраћај новца на купљену робу јер продаје и робу нижег квалитета, а ви гарантујете квалитет)

6.14. На чему се заснива конкурентска стратегија? (1/3)

- Конкурентска стратегија се заснива на **упоредној анализи производа, цена, промоција, дистрибуције, сервиса**. На пример, закључни параграф треба да садржи одговоре на нека од следећих питања:
- Да ли је **цена** вашег производа мања од конкурентске за исти квалитет, или, да ли за исту цену нудите на тржишту производ вишег квалитета? Ако је одговор потврдан – тада сте водећи по критеријуму цене-квалитета.
- По чему ће се ваш производ разликовати на тржишту? Ако је **разлика јасна и значајна**, тада сте препознатљиви на тржишту по свом производу и имате карактеристику диференцијације.
- Да ли постоји могућност **да се обавља ваше пословање на неки другачији начин** од других? Ако ваше пословање у извесној мери мења природу пословања у некој индустријској области, тада имате карактеристику иновативности.
- Да ли постоји могућност **да се прошири пословање** и на друга тржишта или да пласирате на тржиште нове производе? Ако је одговор потврдан, тада имате веома значајну карактеристику раста тржишта.
- Да ли садашње или будуће пословање, производња, промоција и дистрибуција могу **да се побољшају и унапреде** кроз партнерске односе са добављачима, дистрибутерима и осталима који директно или индиректно утичу на ваш производни процес? Највероватније да је то могуће и тада имате карактеристику партнерства.
- Да ли ваше пословање може да се побољша кроз **смањење производног циклуса**, убрза испорука или услуга, или искористите време као битан фактор по коме сте испред конкуренције? Ако сте уочили да је ваша предност у овоме, тада имате временску карактеристику као конкурентску предност.

6.14. На чему се заснива конкурентска стратегија? (2/3)

- Постоје бројне друге могућности да ваше предузеће буде конкурентно:
 - **Повежите потрошаче и оне који нуде производе.**
 - Обезбедите **повољнији аранжман са добављачима** што омогућава да се понуде неке погодности купцима њихове робе посредством вашег предузећа.
 - **Побољшајте производни процес.**
 - Направите **стратегијски информациони систем** или стратегијску информациону базу.
 - Искористите повољан тренутак да имате предност испред **супституционих производа** (општа друштвена акција да се купује домаћа роба).
 - Продаја **брендиране робе** која се производи у Србији може да вам обезбеди сталне купце у значајном тржишном сегменту.
 - **Патенти и иновативне технике** могу бити пресудни за пословање у периоду највећег профита.

6.14. На чему се заснива конкурентска стратегија? (3/3)

- Фактори који могу да убеде читаоца б.п. да ваша пословна идеја заслужује да буде подржана и прихваћена
 - супериорна стратегија управљања односима са потрошачима
 - већи број предузетника
 - јача продајна мрежа
 - јефтинија набавка сировина
 - квалитетније сировине
- Закључци морају да буду засновани на мотивацији и захтевима потрошача циљног тржишта, као и понуди и позицији конкуренције
- Не преопширни, без претеривања и самохвалисања
- Једноставност и јасноћа су важне да читаоц бизнис плана разуме ваше компаративне предности и да се увери да је ваша стратегија остварљива.
- Када се уради анализа конкуренције - почните се са писањем извршног резиме
- Ако већ имате написан део резимеа, допуните га подацима које сте добили у анализи конкуренције и проверите да ли је упоредна анализа у сагласности са претходним деловима резимеа

MATRICA KONKURENCIJE NA CILJNOM TRŽIŠTU

Opis	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Mi
Sadašnji udeo na tržištu (Ukupno je 100%)					
Tehnologija					
Kapacitet					
Finansijska pozicija					
Ugled					
Glavni proizvodi:					
-					
-					
-					
Glavni kupci:					
-					
-					
-					
-					
Cena (Opis, polje)					
Finansijske olakšice (Rabat...)					
Ponudjeni uslovi (45, 60... dana)					
Struktura ponude (Gotovina, kredit...)					
Kvalitet					
Usluge					
Distribucija					
Promocija					
Rukovodstvo					
Prodajno osoblje					
Koju konkurentnu prednost oni koriste (cenu, kvalitet ili uslugu)					
UKUPNO:					