

Dr. sc. Radoslav Barišić \*

## TEMELJNI PREGLED ŠKOLE KONKURENTSKE DINAMIKE U STRATEŠKOME MENADŽMENTU

### FUNDAMENTAL OVERVIEW OF SCHOOL COMPETITIVE DYNAMICS IN STRATEGIC MANAGEMENT

---

**SAŽETAK:** Konkurentska dinamika razvila se iz Schumpeterijanskog pristupa konkurentnosti te je aktualizirana posljednja tri desetljeća kao vrijedna škola u okviru strateškoga menadžmenta. Središnji dio istraživanja konkurentske dinamike upravo su konkurencija i odnosi među poduzećima koja se natječu unutar određenoga tržišta. Istraživanjima konkurentske dinamike mogu se dobiti vrijedni podaci i pronalasci koji objašnjavaju ponašanje poduzeća u tržišnome nadmetanju sa svojim izravnim konkurentima. Konkurentska dinamika proučava konkretne i mjerljive konkurentske poteze te kao takva daje kumulativne rezultate pa je stoga konkurentska dinamika jedno od rijetkih područja iz strategije koje je u biti longitudinalno. Također, treba istaknuti da su u ovoj školi korištena saznanja iz nekolicine drugih strateških okvira koji su obogatili razumijevanje sila koje pokreću konkurenciju. Konačno, područje konkurentske dinamike kao opću korist prikazuje potencijal za stvaranje bliskih veza s drugim područjima strategije i organizacije. Glavni cilj u ovome radu jest prikazati temeljne postavke i koncepte, ali i kritiku i smjernice za budući razvitak škole konkurentske dinamike u okviru područja strateškoga menadžmenta.

**KLJUČNE RIJEČI:** konkurentska dinamika, strateški menadžment.

**ABSTRACT:** The competitive dynamics evolved from Schumpeterian approach to competitiveness and was further actualized the last 3 decades as valuable school in the field of strategic management. Focal part of competitive dynamics research is competition and competitive behavior among firms which compete in a specific market. Using the competitive dynamics research, valuable data and discoveries can be obtained, explaining the behavior of firms in the market, competing with their direct competitors. Moreover, competitive dynamics studies measurable competitive moves and reactions and provides cumulative findings. Thus, competitive dynamics is one of the few areas of strategy study which is longitudinal. Also it we can highlight that this school has benefited from the knowledge of the several strategic frameworks that enrich our understanding of the competition driv-

---

\* Dr. sc. Radoslav Barišić, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Račkoga 6, Zagreb, radoslav.barisic@gmail.com

ing forces. Finally, competitive dynamics considers the potential to create closer links with other areas of strategy and organization as a major benefit. The main objective of this paper is to describe the basic principles and concepts, but also criticism and future directions in the school of competitive dynamics within the field of strategic management.

**KEY WORDS:** competitive dynamics, strategic management.

---

## 1. UVOD

Nekolicina znanstvenih škola i smjerova pojavili su se u okviru strateškoga menadžmenta 1980-ih godina. Za razliku od tradicionalnih pristupa, istraživanja u okviru konkurentske dinamike bave se konkurentskim potezima poduzeća kao glavnim predmetom proučavanja i analize. Korijeni ove škole u kojoj se naglašava važnost individualnih konkurentskih poteza mogu se naći u Schumpeterovom (1942.) radu o konkurenciji, u kojemu je opisao dinamičan proces kojime poduzeća djeluju i reagiraju jedna spram drugih u okviru određenoga tržišta.

Schumpeter je istaknuo tržišne padove poduzeća koji su se događali kroz proces uzajamnoga poduzimanja konkurentskih poteza i odgovora. Poduzeća djeluju, a njihovi konkurenti reagiraju te ovaj splet konkurentskih poteza i odgovora determiniraju opstanak i dugoročni učinak poduzeća. Naglasak je na procesima kojima se tržište kreće prema stanju ravnoteže i odmiče od njega. Austrijski ekonomisti promatrali su konkurentsku prednost kao neku prolaznu pojavu, s ograničenim vremenskim horizontom u kojemu je moguća njena eksploatacija.

Nakon predstavnika austrijske škole, brojni autori su započeli provoditi istraživanja iz konkurentske dinamike, istraživajući novih uzročnosti i međuovisnosti u svakome novom istraživanju. U tim istraživanjima, osmišljeni su brojni modeli i koncepti koji su obogatili školu konkurentske dinamike i koji su dali nove spoznaje o suparništvu između poduzeća i njihovome tržišnom ponašanju. S obzirom na navedeno, u radu predstavljamo proces razvitka konkurentske dinamike, glavne istraživačke teme i autore čiji je rad pridonio u nastajanju i razvitku ove znanstvene škole.

## 2. TEORIJSKE PRETPOSTAVKE RAZVITKA KONKURENTSKE DINAMIKE KROZ SAŽETAK SUVREMENIH TEORIJA STRATEŠKOGA MENADŽMENTA

Područje strateškoga menadžmenta, promatrano u širokome smislu, osnova je istraživanja u ovome radu. Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, nego se morao iznimno respektirati (Buble, 2005.). Naime, okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve dinamičnija, kompleksnija, heterogenija i neizvjesnija, tako da je njezin utjecaj imao krucijalno značenje za opstanak poduzeća. Stoga se negdje početkom 1960-ih godina počinju sustavno provoditi i istraživanja pa ovo područje spada u relativno mladu akademsku disciplinu.

Analizom povijesnoga razvoja znanstvene discipline može se reći da se nakon samih početaka disciplina intenzivno razvija u 1970-im godinama, kada se strateški menadžment usmjerava prema oblikovanju i implementaciji strategija, a stopili su se pojmovi „dugoročno planiranje“, „menadžment novih poslova“, „planiranje, programiranje, budžetiranje“ i „poslovna politika“ te je tako prošireni pristup doveo do promjene imena predmeta iz poslovne politike u strateški menadžment (Buble, 2005.). Potom se u 1980-im godinama pozornost usmjerava na utvrđivanje jakosti i nedostataka te traženje optimalne pozicije poduzeća unutar određenoga tržišta ili industrije u kojoj posluje.

Zadnjih 30-ak godina obilježeno je pojavom brojnih novih teorija i pristupa strateškome menadžmentu. Njihova je zajednička značajka otklon od definiranja sadržaja i procesa prema deskriptivnome prikazu procesa oblikovanja strategija. Navedene deskriptivne škole usredotočeni su na internu okolinu poduzeća i nematerijalne elemente procesa, kao što su inovativnost, organizacijska kultura, menadžersko upravljanje, sposobnost usvajanja novih znanja i vještina, poslovna vizija itd.

S obzirom na navedeno, može se zaključiti da teorije i škole strateškoga menadžmenta možemo podijeliti na preskriptivnu i deskriptivnu školu. Detaljan pristup i analiza strateških teorija prikazani su u radu Mintzberga i dr. (1998.), koji su naveli 10 osnovnih smjerova i škola strateškoga menadžmenta koje različito gledaju na formuliranje strategije poduzeća, svaka iz svoje jedinstvene perspektive.

Tako definirane škole po relevantnim autorima predstavljaju različite faze u razvitku strateškoga menadžmenta, od kojih su neke već dosegle svoj vrhunac dok se druge tek razvijaju. Mintzberg i dr. ističu kako je tih deset škola moguće grupirati u tri skupine. U prvoj se skupini nalaze škole koje su preskriptivne u svojoj naravi, od kojih je prva bila temelj za razvitak drugih dviju škola. U nastavku ih navodimo (Tipurić, 2014.):

- **Škola dizajna** (eng. *the design school*) u kojoj se stvaranje strategije promatra kao proces zamišljanja, tj. neformalnoga dizajna (konceptije)
- **Škola planiranja** (eng. *the planning school*) u kojoj je stvaranje strategije formalni proces sustavnog planiranja te
- **Škola pozicioniranja** (eng. *the positioning school*) koja formiranje strategije vidi kao analitički proces, manje je usmjerena na proces stvaranja, a više na pitanja sadržaja strategije, a takav naziv je dobila zato što joj je u žarištu izbor strateških pozicija poduzeća.

U drugoj skupini je šest deskriptivnih škola strateškoga menadžmenta koje razmatraju posebne aspekte stvaranja strategija. To su (Tipurić, 2014.):

- **Poduzetnička škola** (eng. *the entrepreneurial school*) po kojoj se strategije kreiraju u vizionarskom procesu koji obilježava velike lidere
- **Kognitivna škola** (eng. *the cognitive school*) koja naglašava mentalne procese u stvaranju strategije i ulogu kognicije u kreaciji strateških obrazaca
- **Škola učenja** (eng. *the learning school*) u kojoj se strategije stvaraju u procesu izranjanja: svojevrsnom adaptivnom procesu postupne organizacijske prilagodbe, izvan potpunoga nadzora vrhovnih menadžera
- **Škola moći** (eng. *the power school*) koja za razliku od prethodne ističe kolektivne procese i kooperativnu dimenziju u stvaranju strategije

- **Environmentalna škola** (eng. *the environmental school*) koja stavlja naglasak na reaktivne procese kao izvore strateške kreacije, tj. činjenicu kako inicijativa strateškoga djelovanja ne leži unutar poduzeća, nego u vanjskome kontekstu koji ga okružuje
- **Konfiguracijska škola** (eng. *the configuration school*), prema kojoj se strategije stvaraju u procesu transformacije. Ta škola prema autorima ima pretenzije postati integrativna škola i zapravo predstavlja područje koje se u literaturi naziva „strateška promjena“ (eng. *strategic change*).

Analiza različitih pristupa strategiji upućuje na potrebu definiranja granice i razlikovanja između teorijskih pristupa. Svaki strateški proces mora uvažavati različite aspekte razvijenih teorijskih modela. Važno je naglasiti da svaki model nije primjenljiv u svim mogućim situacijama, nego ga treba prilagoditi potrebama određene situacije, okoline, trenutka itd.

Nekolicina istraživača ovoga smjera (Barney, 1991; Jenkins i dr., 2007; Foss i Mahnke, 2000.), navode osnovna pitanja koja se nameću u okviru strateškoga menadžmenta, kao što su:

1. Zašto poduzeća postoje?
2. Zašto neka uspijevaju?
3. Zašto su poduzeća različita?
4. Što određuje granice poduzeća?
5. S kime se i na koji način poduzeća natječu?
6. Kako poduzeća održavaju konkurentsku prednost tijekom vremena, odnosno zašto su neka poduzeća bolja od drugih?
7. Što poduzeća rade i kako rade to što rade?
8. Koja je uloga središnje organizacijske jedinice u složenome diversificiranom poduzeću?
9. Koje su odrednice uspjeha ili neuspjeha poduzeća u međunarodnoj konkurenciji?

Svi odgovori na postavljena pitanja i moguće rasprave koje proizlaze iz njih (u smislu mogućnosti implementacije strategije, definiranja broja faza, racionalnosti u strateškome razmišljanju itd.), dali su obol razvoju pristupa sa žarištem na racionalnost procesa ili suprotno, sa žarištem na vizionarski pristup kao potpuni kontrast. Ta dva pristupa zapravo su obrnuto proporcionalna i u potpunoj suprotnosti. Racionalni pristup obilježava naglasak na tehničkoj racionalnosti, kontroli procesa i logici kao osnovnim snagama, a nedostatak inovativnosti i inspiracije smatra se osnovnim nedostatkom. Vizionarski pristup naglašava iznimno snažne organizacijske vrijednosti i dugoročni pogled na poslovanje, ali često dolazi do problema s definiranjem detalja potrebnih za uspješnu implementaciju.

Racionalni pristup strateškom menadžmentu ponajprije se usmjerava na sadržaj strateškoga plana, umjesto orijentacije na analizu i prikaz procesa potrebnoga za realizaciju plana. Takav pristup planiranju projekcije budućnosti zasniva se prije svega na analizi prošlosti, kako bi spoznao i razumio sadašnjost. Shodno tome logično je da takav pristup strateškome menadžmentu veći naglasak stavlja na projekciju kratkoročnih ciljeva nego na pokušaj razumijevanja i pripreme organizacije za ostvarivanje dugoročnih ciljeva i postignuća.

Nasuprot tome, vizionarski pristup strateškome menadžmentu usmjeren je više na proces. Vizionarskim pristupom pokušava se kroz uključivanje različitih organizacijskih razina i zaposlenika u proces strateškoga promišljanja razviti organizacijski pogled na budućnost koji svi zaposlenici prihvaćaju i ponašaju se u skladu s njime. Kada postoji vizija koja je svima zajednička i prihvaćena od cijele organizacije smatra se da će i implementacija takve strategije biti efikasna i efektivna.

Svaki od navedenih i ranije objašnjenih pristupa i smjerova ima svoje posebnosti i značajke, ali je zapravo od presudne važnosti sagledavanje problematike strateškoga menadžmenta i njegovih procesa s više aspekata i iz različitih kutova gledanja, kako bi se spoznale prednosti i nedostaci pojedinoga pristupa te kako bi se u određenoj tržišnoj situaciji odabrao onaj pristup ili kombinacija nekoliko njih uz pomoć kojih će se ostvariti zadani poslovni planovi i ciljevi.

Zaključno, strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i dodatno iznjedrio niz različitih pristupa; promjene su česte, nema jedinstvene paradigme, teorijski diskursi su mnogobrojni, s većim ili manjim stupnjem dosljednosti; necjelovitost je obilježje svakoga od postojećih načina teoretiziranja; eklekticism opisuju trenutačno stanje discipline. Stoga se nameće zaključak da je strategija novo, izazovno i nedovoljno istraženo područje. Sve kategorije i konstrukcije te modeli koji su dosad razvijeni u okviru discipline su nepotpuni, tako da prostora za kreativne, nadahnute i maštovite istraživače ima napretek (Tipurić, 2014.).

### **3. KONKURENTSKA DINAMIKA KAO TEORIJSKA ŠKOLA U STRATEŠKOME MENADŽMENTU I PREGLED NAJVAŽNIJH DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

Schumpeter je još u svojoj teoriji „*kreativne destrukcije*“ (1942.) naglašavao važnost konkurentske dinamike. Taj je proces opisao kao „*višegodišnju oluju*“ potaknutu natprosječnim profitima ostvarenima kroz konkurentske ponašanje onoga poduzeća koje prvo poduzima potez u odnosu na konkurente. Zadržana dobit generirana od strane lidera u industriji potiče konkurente na poduzimanje poteza ili odgovora s ciljem pokušaja detroniziranja lidera i zauzimanja njegove pozicije. Schumpeter je tvrdio kako je rezultat procesa „*kreativne destrukcije*“ to što niti jedno poduzeće nije pošteđeno u tržišnoj utakmici konkurenata, odnosno za dobro razumijevanje konkurencije potrebno je detaljno analizirati uzajamno djelovanje i posljedice konkurentske ponašanja. U takvome dinamičkom kontekstu potezi i odgovori koje poduzimaju subjekti na tržištu u potrazi za novim mogućnostima određuju način dugoročnoga opstanka i međusobnoga suživota konkurenata. Na tragu Schumpeterove teorije došlo se do zaključka kako subjekti koji na tržištu djeluju brzo i proaktivno u određenome razdoblju bilježe iznimno visoke profite, i to zahvaljujući zakašnjelim odgovorima konkurenata (Nelson i Winter, 1982.).

Porter (1980.) navodi da je konkurencija središnji predmet istraživanja u području organizacije i strategije. Središnji dio istraživanja konkurentske dinamike upravo su konkurencija i odnosi među poduzećima koja se natjeću unutar određenoga tržišta (ili više njih). Stoga ne čudi nagli razvitak i popularizacija škole konkurentske dinamike koji objašnjavamo na temelju nekoliko važnih argumenata. Istraživanjima konkurentske dinamike mogu

se dobiti vrijedni podaci i otkrića koja objašnjavaju ponašanje konkretnih poduzeća u tržišnome nadmetanju sa svojim izravnim konkurentima. Konkurentska dinamika proučava konkretne i mjerljive konkurentske poteze te kao takva daje kumulativne rezultate. Ona također ispituje interakciju među konkurentima, usredotočujući se ne samo na poduzete konkurentske poteze jednoga subjekta, nego i na odgovore (odnosno protupoteze) drugih konkurenata. Konačno, područje konkurentske dinamike kao općenitu korist prikazuje potencijal za stvaranje bliskijih veza s drugim područjima strategije i organizacije (Chen i Miller, 2012., str. 3.).

S obzirom na to da konkurencija nastaje kadgod dvije ili više strana teže nečemu što ne mogu svi imati (Stigler, 1957.), jasno je da se razvitkom tržišta javlja sve više konkurentskih tenzija, ali i međuovisnosti poduzeća koja se natječu u određenim tržišnim nišama. Istraživači konkurentske dinamike posljedično su nastojali empirijski dokazati učinke konkurentskih poteza koji su rezultirali ubiranjem koristi pri zakašnjelom ili nepravodobnom odgovoru konkurenata (Chen, 1988; Smith i dr., 1991.). Schumpeterova teorija vrlo zgodno prikazuje izravno suparništvo među poduzećima, u kojemu se konkurenti neprestano natječu u želji da budu ispred svojih protivnika. Tržišni su predvodnici pod stalnim pritiskom novih i nepredvidljivih izazova konkurenata koji se agresivno nameću kako bi došli do bolje pozicije na tržištu. Stoga moraju aktivno tražiti nove poslovne mogućnosti, kanale, usluge, proizvode i dr., kako bi zaštitili svoj ugled i lidersku poziciju (Kirzner, 1973.). Osim osnovnih obrazloženih glavnih sastavnica modela možemo reći da konkurentsku dinamiku obilježava i niz drugih „istraživačkih pristupa i tema“ kojima se bave istraživači unutar ovoga područja, a neke od istaknutijih predstavljamo u nastavku.

**Konkurentska interakcija** - istraživanja na razini poduzetog konkurentskog poteza (*eng. action level studies*). Kao središnje jedinice analize u ovim istraživanjima, istaknuti su pojedinačni konkurentski potezi i pokretači konkurentskih odgovora. Sama strategija konceptualizirana je kao niz konkurentskih poteza, a upravo njihov niz čini konkurentski program, odnosno širi (ili užji) spektar konkurentskih poteza.

Usredotočenje na razinu specifičnog pojedinog konkurentskog poteza ima implikacije i na teorijsku razinu, s obzirom na to da u dosadašnjim istraživanjima organizacije i poslovnih strategija nije obuhvaćena tako uska i konkretna razina konkurentskog ponašanja. Prijašnja analiza konkurencije bila je usmjerena na širi interesni opseg na razini strateških grupa, industrije itd. S druge strane upravo se kroz „mikro pristup“ konkurentske dinamike otkrivaju te fino profilirane i specifične veze u interakciji među konkurentima. Vrijedan doprinos istraživanja konkurentske dinamike s naglaskom na individualnim konkurentskim potezima očituje se u tome da pokazuju srž svake pojedine aktivnosti koja čini konkurentsku interakciju.

Ograničenje ovakvoga pristupa je to što individualni kontekst ponekada zanemaruje činjenicu da su pojedinačne odluke često upravo dio strategije ili strateškoga programa te da pokretači koji stoje iza tih odluka, kao i odgovori na njih, moraju neminovno odražavati poslovnu politiku poduzeća.

**Istraživanja na razini poduzeća** – ova se tema istraživanja u okviru konkurentske dinamike usredotočuje na istraživanja na razini poduzeća, premda i dalje uzima pojedinačni konkurentski potez kao osnovni čimbenik konkurencije.

Istraživanja u ovome području konkurentske dinamike nastoje identificirati organizacijske i kontekstualne antecedente koji pokreću konkurentsko ponašanje i konkurentski

program, a kao rezultat dinamike promatraju se postignute poslovne performanse. Podaci na razini poduzeća koji se koriste u ovoj vrsti istraživanja, nastali su temeljem ispitivanja raznovrsnih konkurentske poteza koja poduzeća poduzimaju u nadmetanju s konkurentima. Nastoji se razumjeti strateško ponašanje poduzeća uz pomoć sustavne analize obilježja koja objašnjava niz konkurentske poteza i odgovora. Ovakvom su analizom u središte stavljena obilježja ponašanja pojedinoga poduzeća, kao što su npr., sklonost djelovanju, odaziv, brzina izvedbe i vidljivost poduzetih konkurentske poteza.

Tako dolazimo do zaključka da je jedna od osnovnih postavki unutar istraživanja konkurentske dinamike ta da se konkurentski profil poduzeća ogleda u konkurentskim potezima i odgovorima koje u okviru određenoga tržišta poduzima naspram svojih konkurenata.

**Konkurentski program** – Neki od autora konkurentsku strategiju definirali kao program mikro konkurentskoga ponašanja (Ferrier, 2001; Ferrier i Lyon, 2004; Miller i Chen, 1994., 1996.). Konkurentski program je sačinjen od cijeloga niza konkurentske poteza koje poduzeća poduzimaju (npr. novi proizvodi, cjenovne inicijative, nove usluge itd.). Takav programski pogled usuglašen je s dugoročnim promatranjem strategije kao obrasca ponašanja predstavljenoga kroz niz odluka (Mintzberg, 1978.).

Određena važna obilježja poduzeća koja su prije bila zanemarivana identificirana su i izdvojena u procesu proučavanja konkurentske programa. Tako su izdvojeni pojmovi kao što su konkurentska inertnost (Miller i Chen, 1994.), jednostavnost ili raznovrsnost u tipovima poduzetih konkurentske poteza (Ferrier i Lyon, 2004; Ferrier, 2001.), njihova nesukladnost ili odmak od određenih industrijskih normi (Miller i Chen, 1996, str. 419-439).

Važno obilježje konkurentskoga programa jest jednostavnost konkurentskoga programa (eng. *competitive simplicity*), što označava sklonost poduzeća usmjerenosti na samo nekoliko glavnih konkurentske aktivnosti, pri čemu se razmatranje raznovrsnoga konkurentskog ponašanja zanemaruje (Miller i Chen, 1996.). Ako se poduzeće odluči na poduzimanje uskoga spektra konkurentske poteza, može osjetiti negativne posljedice svoga ograničenog konkurentskog programa. Razlozi koji potiču na ovakav pristup konkurentske nadmetanju mogu biti raznoliki: dobri prijašnji rezultati poslovanja, zadovoljstvo trenutnom situacijom (često upareno s veličinom i starošću poduzeća), nedostatak novih ideja, proaktivnosti i sl. (Miller i Chen, 1996.).

Drugo važno obilježje konkurentskoga programa je i programsko odstupanje od industrijskih normi (eng. *repertoire non-conformity*) koje se odnosi na sklonost odstupanju konkurentskoga programa poduzeća od uvriježenih normi konkurentskoga ponašanja u određenoj industriji, a to podrazumijeva poduzimanje cijeloga seta konkurentske poteza netipičnih za konkretnu industriju. Programsko odstupanje sastoji se od različitih vrsta konkurentske poteza koje konkurenti rijetko koriste ili su drugačiji od onih vrsta konkurentske poteza koji se uobičajeno koriste u određenome konkurentskom okruženju (Miller i Chen, 1995., str. 256-260). Tromost ili inertnost konkurentskoga programa odnosi se na razinu aktivnosti koju poduzeće pokazuje kada mijenja svoje konkurentsko ponašanje u pogledu broja tržišno usmjerenih poteza koje poduzima u pokušaju da privuče kupce i nadmudri konkurente.

Korištenjem „programskoga pristupa” u istraživanjima se došlo do novih spoznaja o ključnim konstruktima konkurentnosti, integrirale su se tržišne varijable (npr. raznolikost i rast) s onima na razini poduzeća (npr. veličina i starost) koje su pomogle u objašnjenju uzroka jednostavnosti programa, inertnosti i nesukladnosti. Nizom istraživanja utvrđeno je

kako navedeni konstrukti imaju implikacije na postignute performanse u poslovanju. Tako su primjerice, Miller i Chen (1994.), analizirajući konkurentsku inertnost utvrdili da nepovoljni prijašnji rezultati poslovanja poduzeća mogu potaknuti na poduzimanje taktičkih poteza, ali da s druge strane inertnost destimulira poteze na strateškoj razini koji zahtijevaju ozbiljnije promjene na razini donositelja odluka i teže se implementiraju.

**Konceptualne poveznice** – Ova tema u istraživanjima konkurentske dinamike vrlo je značajna s obzirom na činjenicu da je literatura koja obrađuje konkurentsku interakciju, konkurentsko ponašanje i konkurentske programe vrlo komplementarna i povezana.

Konceptualnim se poveznicama nastoji prikazati pristup na razini individualnih „mikro poteza“, a isto tako i onaj složeniji koji obuhvaća kombinacije ili programe u konkurentskoj aktivnosti. Prvotni, uži pristup, bio je bliži bihevioralnoj analizi istraživača sklonih korištenju psihološke analize. Drugi, širi pristup, proučavan je od strane znanstvenika sklonijih korištenju ekonomske i sociološke analize. Škola konkurentske dinamike nastoji spojiti ova dva pristupa kroz osmišljavanje zajedničkih poveznica i sinergijskih koristi. Istraživanja koja su analizirala i davala značaj konceptu ovisnosti o prijeđenom putu (eng. *path dependence*), dobar su primjer u kojemu se povezuju i pristup na razini poteza i područja strateških programa.

S obzirom na ponašanje i obilježja poduzeća u prethodnome razdoblju, kao što su npr., struktura (Smith i dr., 1991.), obilježja vrhovnoga menadžmenta (Ferrier i Lyon, 2004; Hambrick i dr., 1996.), veličina poduzeća (Chen i Hambrick, 1995.), inertnost (Miller i Chen, 1994.), jednostavnost programa (Ferrier-Lyon, 2004; Miller i Chen, 1996.), nesukladnosti (Miller i Chen, 1996.) i agresivnosti (Ferrier, 2001; Ferrier i Lee, 2002.), može se očekivati njihov utjecaj i na buduće ponašanje poduzeća. Svaki strateški potez poduzet od strane poduzeća dijelom je ograničen i oblikovan svojim prijašnjim potezima i sukladno tome poduzeće može oblikovati i buduće poteze.

Ulaganja i aktivnost u prošlim razdobljima mogu odrediti i oblikovati ponašanje poduzeća i njegove strateške opcije u budućnosti, a isto tako posljedično oblikovati i njihovu sposobnost i učinkovitost u stvaranju dodane vrijednosti. Važna implikacija istraživanja konkurentske dinamike je da povijesno ponašanje određenoga poduzeća ili industrije utire put i budućoj konkurentskoj aktivnosti poduzeća te oblikuje konačne ishode.

**Konkurencija na više tržišta** - Neki se od konkurenata nadmeću na više tržišta povezanih kroz značajke resursa kao što su tehnologije, vještine i kompetencije. Tako se poduzeća mogu nadmetati na više tržišta unutar iste industrije ili se nadmeću izravno u određenom tržišnom segmentu. Posljedica takvoga ponašanja među poduzećima jest da se na različitim tržištima natječu s raznim konkurentima (eng. *multiple-point competition*) ili situacija kada se ista poduzeća međusobno usporedno natječu na više različitih tržišta (eng. *multimarket competition*). Zanimanje istraživača za ovu temu koju je prvi potencirao Edwards (1955.), i to istraživanjem međusobne snošljivosti među konkurentima (eng. *mutual forbearance*). Snošljivost je predstavljala ideju da poduzeća koja posluju na istim tržištima prepoznaju međusobnu ovisnost i kao rezultat prilagođavaju svoje konkurentske poteze, kako bi minimalizirali rizike i izbjegli moguću eskalaciju i odmazdu od strane konkurenata. Baum i Korn (1996.) otkrili su kako bliski konkurenti izbjegavaju upuštanje u vrlo intenzivno suparništvo, čak štoviše, poduzeća koja se međusobno natječu na nekoliko tržišta manje su agresivna jedna naspram drugih, nego ona koja se natječu na jednom ili možda dva tržišta.



Gimeno i Woo (1996., 1999.) pokazali su kako postoji pozitivna veza između preklapanja više tržišta i cjenovnih, odnosno troškovnih marži konkurenata, pretpostavljajući da porastom kontakta na različitim tržištima opada suparništvo, dok s druge strane strateška sličnost među poduzećima ili usporedivost u njihovim konkurentskim strategijama potiče jačanje međusobnoga suparništva. Također je utvrđeno kako konkurencija na više tržišta potiče na smanjenu razinu suparništva te dovodi do povećanja profitabilnosti, a ta pozitivna veza dodatno jača kada se međusobni odnosi ostvaruju na tržištima na kojima je moguće zajednički koristiti resurse. Suparništvo među multinacionalnim poduzećima važan je čimbenik koji je istraživanja konkurentske dinamike proširio i na međunarodne poslovne odnose.

#### 4. KRITIKA KONKURENTSKE DINAMIKE

Istraživanja u području konkurentske dinamike provode se u relativno uskom vremenskom razdoblju od 30-ak godina, ali su analize i zaključci u ovome razdoblju dali mnoga korisna saznanja i znanstvene doprinose području strateškoga menadžmenta. Unatoč tome što se u području otkrivanja pretpostavki, obilježja i učinaka konkurentske interakcije postiglo puno toga što veliki dio nalaza nedvojbeno potvrđuje različite zanimljive uzajamne veze, konkurentska dinamika kao škola podliježe i određenim kritikama zasnovanim na manjkavostima, no one nude i određene prijedloge za prevladavanje utvrđenih nedostataka.

Tako se u početnim istraživanjima konkurentske dinamike kritizira preuzak uzorak koji ne omogućuje dovoljnu širinu statističke obrade podataka i izvođenja zaključaka. Iako su s vremenom, korištenjem metode strukturirane analize sadržaja, uzorci postali širi te su provedena istraživanja na većem uzorku poduzeća u raznovrsnijim industrijama, mnogi se autori ipak slažu da i takvi uzorci nisu dostatni i relativno su mali s obzirom na složenost suvremenih industrijskih kretanja. Također, smatra se da su istraživanja previše ograničena na lokalna poduzeća s pojedinoga tržišta.

Činjenica je da je veliki broj dosadašnjih istraživanja iz područja konkurentske dinamike, koja su objavljena u najuglednijim časopisima iz menadžmenta, provedena na uzorku odabranih američkih industrija. S jedne strane takav je odabir razumljiv, s obzirom na to da konkurentska dinamika ima neke idiosinkratičke značajke koje je čine pogodnom za istraživanje, dok s druge strane usmjeravanjem na samo pojedine industrije u okviru jednoga tržišta postupno vodi uopćavanju istraživačkoga smjera te je u istraživanja ovoga područja potrebno uključiti i druge industrije (Tipurić, 2014.). Ovaj problem mogao bi se riješiti tako da se u uzorak dodatno uključe i globalni, multinacionalni igrači.

Kada je u pitanju metodologija, može se reći kako je konkurentska dinamika kroz strukturiranu analizu sadržaja prikupljenoga iz različitih medijskih izvora uvelike doprinijela definiranju i iskazivanju konkurentske ponašanja poduzeća. Takva, vrlo zahtjevna istraživanja daju prilično konzistentne i dobre rezultate, ali ovisе o medijskoj pokrivenosti pojedine industrije i poduzeća, te se može dogoditi da određena obilježja konkurentske utakmice budu zanemarena upravo zbog pomanjkanja medijskoga interesa za određene teme, koje istraživačima onda nedostaju u bazama podataka i koje čine nedostajuće dijelove u određenim istraživanjima. Prijedlog je da se za potrebe istraživanja stvore novi načini prikupljanja podataka, i to izravno od vrhovnih menadžera, koji su u poduzećima

odgovorni za provedbu konkurentskih poteza koji su bitni za daljnju analizu. Tu se ponovno javlja određeni problem objektivnosti i preciznosti pojedinoga ispitanika te u konačnici usporedivosti podataka prikupljenih od predstavnika menadžmenta različitih poduzeća, ali se smatra kako su dubinski intervjui ipak vrlo pouzdan izvor podataka za potrebe daljnje empirijske analize.

Također, dosadašnja istraživanja uglavnom su analizirala direktne i linearne veze između uzroka i posljedica konkurentskih poteza (Smith i dr., 1991.), dok se u budućim istraživanjima predlaže da se osim ovih direktnih, linearnih veza u obzir uzmu širi kontekst i sve one indirektno veze koje dodatno otkrivaju odnose među raznim obilježjima i posebnostima koje utječu na konkurentsku aktivnost i rezultate u tržišnoj utakmici.

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanja u području konkurentске dinamike intenzivirana su u zadnje vrijeme, gdje se konkurentска dinamika pozicionirala kao jedna od zanimljivih škola u području strateškoga menadžmenta. Konkurentска dinamika usmjerava se na značajke konkurentских poteza i (protu)odgovora u interakciji među poduzećima na tržištu. Temeljem postojećih istraživanja, u ovome radu nastojali smo detaljno predstaviti antecedente ove škole te definirati njene značajke, utvrditi glavne istraživačke teme i najvrjednije autore. Također, prikazali smo teorijsku pozadinu metoda i istraživanja u okviru konkurentске dinamike, pri čemu su analizirana i ograničenja te buduće smjernice za potencijalna buduća istraživanja.

Nakon početnih istraživanja u 1980-im godinama, istraživači u području konkurentске dinamike napredovali su putem brojnih koncepata i modela, a posebno su se razvili kroz implementaciju određenih vrlo važnih okvira u istraživačkome modelu, kao što su svjesnost-motivacija-sposobnost (AMC) okvir (Chen, 1996.) u kojem je istaknuta važnost unutarnjih procesa u poduzećima kao najvažnijih pokretača za poduzimanje konkurentских poteza. Ti modeli značajno su pridonijeli obogaćivanju spoznaja u procesima istraživanja konkurentске dinamike.

Područje konkurentске dinamike ne stagnira, nego se neprestano razvija i evoluirava svakim novim istraživanjem i njegovim doprinosima. Istraživanja u okviru konkurentске dinamike daju uvide u povezanost konkurentских poteza i odgovora te obilježja koja ih označavaju (brzina, intenzitet, kompleksnost, razina agresivnosti itd.), i to najčešće u odnosu na postignute poslovne rezultate. Istraživanjima unutar područja konkurentске dinamike došlo se i do mnogih zaključaka o vezama između obilježja unutarnjih i vanjskih čimbenika koji također utječu na konkurentско ponašanje.

Također, u istraživanjima je s vremenom vidljiv odmak od individualnoga pristupa konkurentским potezima prema programskome pristupu u istraživanjima koji šire prikazuje konkurentске poteze između širokog kruga konkurenata (Chen, Miller 2012.). Sve je to vodilo prema razvitku škole koja i dalje ima određena ograničenja i nedostatke, osobito vezana uz nedostatak integracije i probleme u prikupljanju podataka. Bez obzira na određena ograničenja, sigurno se može utvrditi kako škola konkurentске dinamike i dalje spada u mlado i vrlo potentno područje u svezi kojega se mnogi istraživači slažu da ima ogroman potencijal za budući razvitak te nova istraživačka postignuća i doprinose.

## LITERATURA

1. Barišić, R. (2015.). Doktorska disertacija: Povezanost između konkurentske dinamike i performansi poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
2. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), str. 99-120.
3. Baum, J. A. i Korn, H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry, *Academy of Management Journal*, 39, str. 255-291.
4. Baum, J. A. i Korn, H. J. (1999). Dynamics of dyadic competitive interaction, *Strategic Management Journal*, 20 (3), str. 251-278.
5. Buble, M. (ur.), (2005.). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb.
6. Chen, M. J. (1988). *Competitive strategic interaction: A study of competitive actions and responses*. Doctoral dissertation, University Of Maryland College Park.
7. Chen, M. J. i Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, 38 (2), str. 453-482.
8. Chen, M. J. i Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform, *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 135-210.
9. Drucker, P. (1993). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row.
10. Edwards, C. D. (1955). Conglomerate bigness as a source of power, *Business concentration and price policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
11. Ferrier W. J., Smith, K. G. i Grimm, C. M. (1999). The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers, *Academy of Management Journal*, 42 (4), str. 372-388.
12. Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 44 (4), str. 858-877.
13. Ferrier, W. J. i Lee, H. (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, And Surprise: How The Sequential Pattern Of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns, *Journal of Managerial Issues*, 14 (2), str. 162-180.
14. Ferrier, W. J. i Lyon, D. W. (2004). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Team Heterogeneity, *Managerial and Decision Economics*, 25 (6/7), str. 317-327.
15. Foss, N. J. i Mahnke, V. eds. (2000). *Competence, Governance and Enternerpreurs-hip: Advances in Economies Strategy Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
16. Gimeno, J. i Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation, *Organization Science*, 7 (3), str. 322-340.
17. Gimeno, J. i Woo, C. Y. (1999). Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 42 (3), str. 239-259.
18. Hambrick, D., Cho, T. S. i Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, str. 659-684.

19. Jenkins, M., Ambrosini V. i Coolier, N. (2007). *Advanced Strategic Management: A Multi-Perspective Approach*, (2), USA: Palgrave MacMillan.
20. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
21. Miller, D. i Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly* 39 (1), str. 1-23.
22. Miller, D. and Chen, M. J. (1995). Nonconformity in Competitive Repertoires, *Academy of Management*, Best Paper Proceedings, 1, str. 256-260.
23. Miller, D. i Chen M. J. (1996). The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, *Strategic Management Journal*, 17 (6), str. 419-439.
24. Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science* 24, str. 934-948.
25. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i Lampel, J. (1998). *Strategic safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. FT Prentice Hall.
26. Nelson, R. i Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
27. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
28. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
29. Smith, K. G. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry, *Academy of Management Journal*, 34 (1), str. 60-85.
30. Stigler, G. J. (1957). Perfect competition, historically contemplated, *The Journal of Political Economy*, Volume 65, Issue 1.
31. Tipurić, D. (2014.). *Iluzija strategije*, Zagreb, Sinergija.