

# STRATEGIES FOR ACQUIRING COMPETITIVE ABILITIES OF A COMPANY

## STRATEGIJE STJECANJA KONKURENTSKIH SPOSOBNOSTI PODUZEĆA

NAKIC, Stanislav

**Abstract:** Contribution of this work is that, on the basis of Kotler's definition and division of competitive positions, it offered a presentation of creation (conquest) and retaining company's competitive positions. A company can accomplish creation and retaining of its own market positions also with the attack strategies on the market position of a competitor. Using the two variables: competition intensity and competition positions, it is possible to define the three levels of attack on the competitor's positions: attack on the same level, attack on higher competition positions, and attack on a competitor at the lower competition level.

**Key words:** competition, strategy, individual attack, integrated attack

**Sažetak:** Doprinos je ovog rada u tome što je, na temelju Kotlerove definicije i podjele konkurentskih pozicija, ponudio prikaz stvaranja (osvajanja) i zadržavanja konkurentskih pozicija poduzeća. Stvaranje i zadržavanje vlastitih tržišnih pozicija poduzeće može realizirati i strategijama napada na tržišne pozicije konkurenta. Koristeći se dvjema varijablama: intenzitetom konkurencije i konkurentskim pozicijama, moguće je definirati tri razine napada na pozicije konkurenta: napad na istoj konkurentskoj razini, napad na više konkurentске pozicije i napad na konkurenta koji je na nižoj konkurentskoj razini.

**Ključne riječi:** konkurencija, strategija, pojedinačni napad, integrirani napad



## 1. Uvod

Svaka tvrtka može zauzeti jednu od sljedećih šest konkurentskih pozicija unutar svoje djelatnosti (Kotler, 1998.):

- Dominantna- tvrtka u potpunosti vlada svojim stečenim tržišnim pozicijama;
- Jaka- tvrtka poduzima samostalno vlastite akcije koje joj osiguravaju dugoročne stabilne pozicije;
- Povoljna- tvrtka ima natprosječne tržišne pozicije u odnosu na druge sudionike;
- Održiva- poslovanje tvrtke je na zadovoljavajućoj razini i još uvijek je profitabilno;
- Slaba- profitabilnost tvrtke nije zadovoljavajuća. Nalazi se pred razvojnim dilemama i, uopće, na raskrižju;
- Neodrživa- mogućnosti za održanje tvrtke skoro da više i ne postoje i stečaj je najčešće jedino realno rješenje.

Naša su nastojanja da se te spoznaje o konkurentskim pozicijama djelotvorno iskoriste da bi se na temelju njih mogla definirati strategija napada na tržišne pozicije konkurenata (Buble, et al., 2005.).

Na temelju tih pozicija, s jedne, te intenziteta konkurencije, s druge strane, moguće je definirati različite strategije napada na konkurentske pozicije što može poslužiti za stjecanje ili jačanje vlastitih konkurentskih sposobnosti poduzeća.

U ovome radu pokušat ćemo prikazati te strategije napada na pozicije konkurenta.

## 2. Strategije stjecanja konkurentskih pozicija

Napadi na tržišne pozicije konkurenta su, prije svega, dosta složene, rizične, ali i, iz nekoliko razloga, zahtjevne strategije.

One prvenstveno moraju biti jako dobro pripremljene, jer će konkurent, sasvim vjerojatno, vrlo brzo odgovoriti na takav napad i prijeći u protunapad i obranu svojih pozicija. Izbor određene strategije ovisi uglavnom o (Nakić, 2008.):

- veličini tvrtke koja vrši ili priprema napad,
- tržišnim pozicijama napadača i tržišnom udjelu,
- strateškim ciljevima napadača i konkurenta,
- odnosu vlastitih potencijala i potencijala konkurenta

Sustavnom analizom konkurenta prije početka napada mora se doći do sljedećih informacija (Šehić, 2002.):

- Tko je konkurent na čije pozicije ćemo vršiti napad? Poznajemo li ga dobro?
- Kakve su tržišne pozicije i tržišne mogućnosti konkurenta?
- Koji su strateški ciljevi konkurenta?
- Na kojim je elementima konkurentnosti konkurent izgradio sadašnje svoje pozicije?

Nakon toga treba dati i zadovoljavajuće odgovore o našoj snazi za izvođenje napada, a naročito:

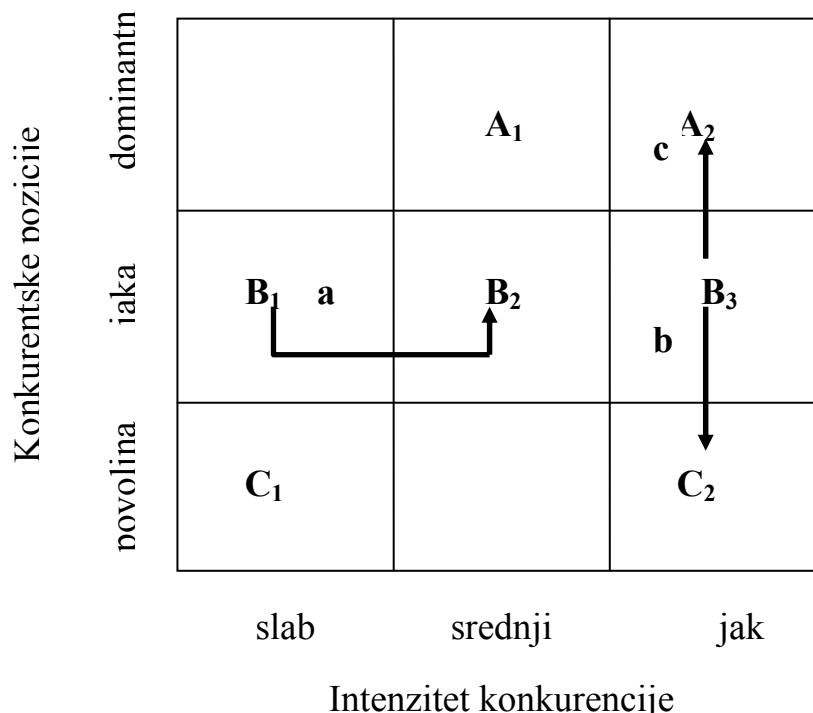
- Koje ćemo elemente konkurentskih pozicija konkurenta napadati?
- Kada ćemo početi s napadom?
- S kojim potencijalima ćemo napadati pozicije konkurenta?
- S kojim vlastitim snagama i slabostima moramo računati?

Napad na pozicije konkurenta tvrtka može izvršiti pojedinačno (sama, s vlastitim potencijalima) ili integrirano (zajedno s nekim drugim napadačem na temelju zajedničkog interesa, kroz stvaranje strateških saveza).

### 2.1. Strategije pojedinačnog napada

Pojedinačni napad na pozicije konkurenta može se realizirati (slika 1.):

- Napadom na konkurenta koji je na istoj konkurentskoj poziciji
- Napadom na konkurenta koji je na nižoj konkurentskoj poziciji
- Napadom na konkurenta koji se nalazi na višoj konkurentskoj poziciji.



Slika 1. Strategije pojedinačnog napadaa – Napad na konkurenta koji je na istoj konkurentskoj poziciji

b – Napad na konkurenta koji je na nižoj konkurentskoj poziciji

c – Napad na konkurenta koji je na višoj konkurentskoj poziciji

Napadom na konkurenta koji se nalazi na istoj konkurentskoj razini (pozicije) nastoji se postići pregrupiranje snaga unutar iste konkurentske razine i tako postići veći tržišni udio na račun poraženog konkurenta.

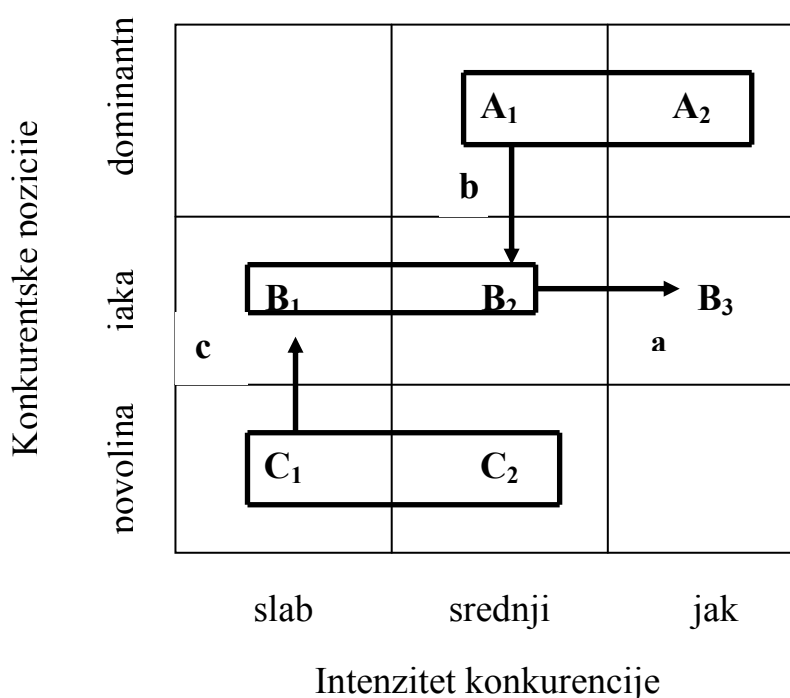
Napadom na konkurenta koji se nalazi na nižoj razini, može se doći do većeg tržišnog udjela, a pri tome se računa na vlastitu premoć i potencijale s kojima raspolažemo. Napad na višu konkurentsku razinu je dosta rizičan pa ga treba koristiti s oprezom i

dobro ga pripremiti. Sasvim je moguće i lako ostvarivo da napadač izgubi i one pozicije koje je imao prije napada, zbog premoći konkurenta i loše procjene napada na njegove pozicije.

## 2.2. Strategije integriranog napada

Integrirani ili združeni napad je napadanje jednog ili više poduzeća (napadača) na tržišne pozicije jednog ili više konkurenata. Integrirani napad kao svojevrsni strateški savez dvaju ili više napadača je realno moguć samo ako napadači imaju zajednički interes i cilj prema konkurentu čije pozicije napadaju.

I integrirani se napad, kao i individualni, može realizirati kroz tri strateške opcije (slika 2).



Slika 2. Strategije integriranog napada

- a – Napad na konkurenta koji je na istim konkurentskim pozicijama
- b – Napad na konkurenta koji je na nižim konkurentskim pozicijama
- c – Napad na konkurenta koji je na višim konkurentskim pozicijama

## 3. Zaključak i smjernice za buduća istraživanja

Doprinos je ovog rada u tome što je, na temelju Kotlerove definicije konkurentskih pozicija, ponudio prikaz stvaranja (osvajanja) i zadržavanja konkurentskih pozicija poduzeća. Na temelju dviju varijabli, intenziteta konkurencije i konkurentskih pozicija, definirane su strategije napada na pozicije konkurenta.

Bilo da taj napad vrši poduzeće samostalno (pojedinačno) ili zajedno s drugim napadačem (integrirano), tri su moguće strategije: napad na konkurenta koji je na

istim konkurentskim pozicijama, napad na konkurenta koji je na višim konkurentskim pozicijama i napad na konkurenta koji je na nižim konkurentskim pozicijama.

Vrijedno bi bilo, kroz daljnja istraživanja, utvrditi elemente konkurentskih sposobnosti koji čine svaku od ovih strategija napada na pozicije konkurenta te aspekte i ograničenja koja prate takve strategije.

Isto tako, bilo bi dobro istražiti osnovne aspekte, nastajanje i sadržaje strateških saveza koji su potrebni kod strategija integriranog napada na pozicije konkurenta.

#### 4. Literatura

- Brekić, J. (1994). *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb, ISBN 953-180-009-X
- Buble M.; Cingula M.; Dujanić M.; Dulčić Ž.; Gonan-Božac M.; Galetić L.; Ljubić F.; Pfeifer S. & Tipurić D. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, ISBN 953-6895-23-4
- Dibb, S.; Simkin, L.; Pride, M.W. & Ferrell, C.O. (1995), *Marketing*, Mate, Zagreb, ISBN 953-6070-13-8
- Kotler, P.(1988). *Upravljanje marketingom I i II*, Informator, Zagreb, YU ISBN 86-301-0142-3
- Nakić, S. (2008). *Strateški menadžment*, Suton, Široki Brijeg, BiH, ISBN 978-9958-655-12-8
- Šehić, Dž. (2002). *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar, BiH, ISBN 9958-756-11-0