



softconsulting

# Liderska pozicija na tržištu - kako je postići i zadržati?

**Autor: Lejla Softić, dipl.oec.**  
Konsultant za poslovni razvoj

## Uvod

- **Dobra marketing strategija** treba biti okarakterisana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj **organizacionih snaga i potreba tržišta**, te superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspjeha.
- Prilikom odabira jedne od strategija, kompanija se može opredijeliti da bude **lider na tržištu**, tržišni izazivač, tržišni sljedbenik ili tržišni tamponer.
- Za primjenu marketing strategije najvažnija je **poslovna politika** koja mora biti **orijentisana na kupce**, te pomoću raspoloživih resursa ostvariti zadovoljenje njihovih želja, potreba i zahtjeva.
- Praksa nedvosmisleno pokazuje da se:
  - sve namjeravane strategije **ne realiziraju**
  - ali i da **sve realizovane strategije nisu bile namjeravane.**



softconsulting

## 6 konkurentskih pozicija na tržištu

- **Dominantna pozicija:** Kompanija nadzire ponašanje ostalih konkurenata, te raspolaže širokim izborom strategijskih opcija.
- **Snažna pozicija:** Kompanija može poduzeti samostalnu aktivnost bez “straha” da će time ugroziti svoju dugoročnu poziciju, a može zadržati svoju dugoročnu poziciju bez obzira na aktivnosti konkurenata.
- **Pogodna pozicija:** Kompanija posjeduje određenu iskoristivu snagu, te bolju priliku od prosječne, kako bi poboljšala svoju poziciju.
- **Održiva pozicija:** Kompanija djeluje na dovoljno zadovoljavajućem nivou, ali posluje pod “pritiskom” dominantnije firme, te ima manju od prosječne šanse kako bi poboljšala svoju poziciju.
- **Slaba pozicija:** Kompanija nezadovoljavajuće posluje, ali postoji šansa za poboljšanjem uz odgovarajuće promjene.
- **Nesposobna za poslovanje:** Nezadovoljavajuće karakteristike poslovanja kompanije na tržištu.



softconsulting

## Dominantna pozicija na tržištu

- Dominantne kompanije žele **ostati broj jedan** i zato poduzimaju aktivnost na tri fronta:
  - povećanje ukupne potražnje tržišta
  - odbrana postojećeg udjela na tržištu
  - povećanje udjela na tržištu.
- Tržišni lider treba potražiti:
  - nove **korisnike** – u 3 skupine:
    - mogu koristiti proizvod, ali ga ne koriste – tržišni prodor
    - nikada nisu koristili proizvod – novi tržišni segment
    - žive drugdje – geografsko širenje
  - nove **načine korišćenja** – npr. privikavanje potrošača na konzumiranje sladoleda i zimi
  - **učestalija korišćenja** proizvoda – npr. promocija higijenskih proizvoda i načina održavanja lične higijene.

## Strategije tržišnog liderstva

- Strategije osvajanja novih potrošača: osvajanje grupe relevantnih nepotrošača, proširenjem segmenata dodavanjem novih potrošača i prodaja proizvoda izvan domicijalnog tržišta.
- Strategija novo primjene proizvoda: primjenjuje se kod proizvoda koji pored njihove osnovne namjene mogu da zadovolje i druge potrebe.
- Strategija zaštite tržišnog učešća: sastoji se u preduzimanju mjera radi zaštite pozicija svojih proizvoda od napada konkurencije (npr. neprekidna inovacija proizvoda).
  - Finansijska marketing snaga vodećeg lidera omogućava da bez velikih teškoća štiti poziciju novih proizvoda.
- Strategija ekspanzije tržišnog učešća: kompanije koje se odluče na razvoj strategije, a povećanjem tržišnog učešća po pravilu razvijaju i usavršavaju asortiman proizvoda, povećavaju kvalitet proizvoda u odnosu prema proizvodima konkurencije.

## Karakteristike tržišnog lidera

- U većini industrija postoji **1 kompanija** koja se uopšteno "priznaje" kao **tržišni lider**:
  - ima najveći tržišni udio i marketing miksom određuje prirodu, tempo i osnove tržišnog "takmičenja"
  - obično vodi ostale kompanije u vezi promjene marketing miksa (cijena, uvođenja novih proizvoda, distribucijske pokrivenosti, troškova promocije)
  - oslanja se na proaktivan pristup, unapređenje efektivnosti i razvoj novih proizvoda i procesa
  - kontinuirano povećavaju (svoju) konkurentnost koristeći se istraživanjem poslovnih podataka za blagovremeno uočavanje tržišnih trendova
  - primjenjuju strategiju usmjerenu na traganje za novim korisnicima određenog proizvoda i novim mogućnostima upotrebe tih proizvoda.

## Strategije odbrane leaderske pozicije

- Prilikom zaštite svoga položaja tržišni lider bi trebao pripaziti na svoje slabije bočne strane koje predstavljaju šansu za konkurente.
- Zadržavanje leaderske pozicije na tržištu, obezbjeđuje se sljedećim načinima odbrane u odnosu na konkurente:
  - **odbrana pozicije** - ukloniti ili umanjiti nedostatke
  - **bočna odbrana** - lider odgovara konkurentima snižavanjem cijene i lansiranjem poboljšanog modela proizvoda
  - **preventivna odbrana** - poduzimaju se aktivnosti da bi se obeshrabrili konkurenti
  - **odbrana protunapadom** - pronaći slabosti u napadu konkurenta i odgovoriti protunapadom
  - **pokretna odbrana** - proaktivan i agresivan pristup odbrani, kroz širenje na nova tržišta
  - **odbrana sažimanjem** - povlačenje sa određenih tržišta ili proizvoda.

## Inovacijsko liderstvo

- Inovacije su općeprihvaćene kao ključni faktor konkurentnosti.
- Neke od prednosti koje inoviranje donosi su:
  - pružajući nove ponude i iskustva raste zainteresiranost klijenata;
  - savladavanje konkurencije i ulazak na nove tržišne segmente;
  - pokretanje novog poslovanja ( npr. nove linije proizvoda i sl.).
- Izabrati između 2 tržišne strategije:
  - Vođstvo u inovacijama ima za cilj biti prvi na tržištu i tu poziciju temeljiti na tehnološkom vođstvu
  - Sljedbenik u inovacijama sa ciljem “kašnjenja” na tržištu, oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera.
- Strategija inovacije novih proizvoda predstavlja nastojanje kompanije da poveća prodaju novih ili modifikovanih postojećih proizvoda na trenutnom tržištu.

## 12 inovacijskih leaderskih strategija

- Strategija nuđenja platforme - npr. Google
- Strategija zajedničkoga stvaranja - npr. Boeing-777
- Strategija smanjenja vremenskoga ciklusa - npr. Toyota Prius
- Strategija povećanja vrijednosti branda - npr. Unilever
- Strategija utjecaja tehnologije - npr. Tetrapak
- Strategija dokazivanja budućnosti - npr. Toyota hibrid
- Strategija napretka temeljenoga na štednji - npr. Toyota
- Strategija partnerstva - npr. EADS: Airbus Industries, Deutsche Airbus, CASA i British Aerospace Limited
- Strategija inovacijske mutacije - npr. iPod i iPhone
- Strategija kreativne destrukcije - npr. Microsoft XP vs. Vista
- Strategija tržišne segmentacije - npr. IKEA
- Strategija akvizicije - npr. Unilever: „Slim fast“ tehnologija

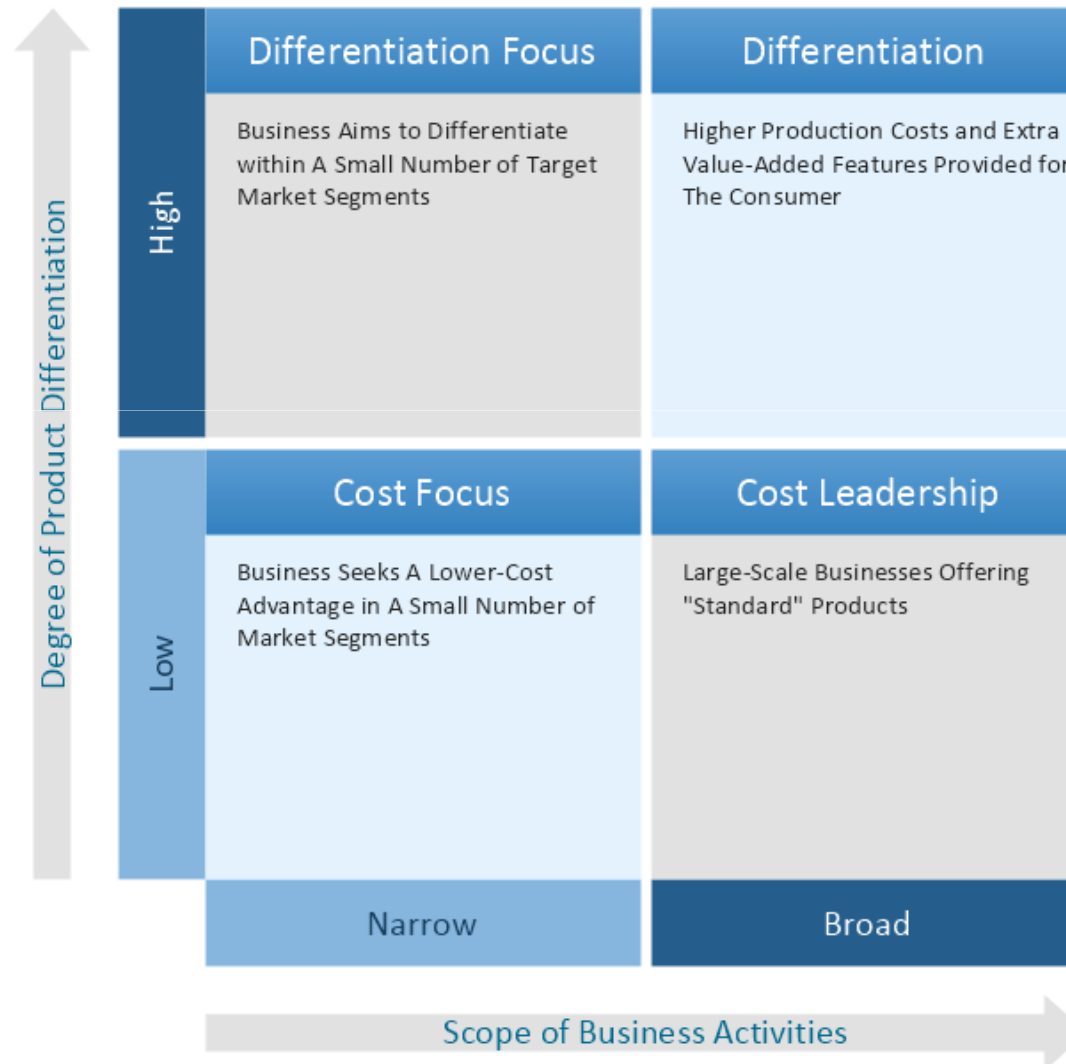
## Primjeri najbolje prakse

- **Low-cost** – Amazon nastoji da se izdvoji na tržištu nudeći znatno nižu cijenu za proizvode istog kvaliteta koje konkurencija nudi.
  - Nižu cijenu Amazon ostvaruje putem raznih mehanizama, kao što su: rasprodaje, poboljšanje efektivnosti, pregovori o aranžmanima sa dobavljačima, itd.
- **Široka diferencijacija** – Amazon svojim klijentima nudi novu vrijednost.
  - Superioran dizajn, garancija kvaliteta, efikasni servisi i „user friendly“ komfor.
- **Fokus** – Amazon identifikuje tržišne niše u presjeku dvije gore pomenute strategije i u skladu s njima razvija svoju ponudu.
  - Kompetitivna prednost Amazona leži u miksu ekonomičnosti, inovacija, naprednih organizacionih kapaciteta, vizionarskog liderstva i tehnoloških resursa, koji se zasnivaju na iskustvu potrošača i objedinjuju u strukturi niskih troškova.

## Tržišno liderstvo i menadžment

- Menadžeri koji su „u ravnoteži sami sa sobom“, sa lakoćom otpuštaju svoju kreativnost kako bi stvorili ono što još ne postoji ili pronašli rješenja koja još nisu očigledna.
  - U stanju su prepoznati tržišne prilike i prema njima usmjeravaju svoju energiju, dok ih privremeni neuspjesi ne obeshrabruju, već ih doživljavaju kao priliku za učenje.
- Procjenjuje se da je, s obzirom na specifičnu poziciju koju unutar kompanije ima vođstvo, do 95% uspjeha kompanije (ne)izravno povezano s načinom na koji se upravlja unutarnjim procesima.
  - Zbog proširivanja percepcije i objektivnog sagledavanja realnosti, adekvatno se procjenjuju tržišne prilike, odluke se donose brže i lakše, te postaju kvalitetnije.
  - Konstruktivnu vibraciju zaposleni prenose i na tržište, na kojem se stvara pozitivan imidž kompanije, a tržište takav imidž i nagrađuje.

# Zaključak



## Izvor

- <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2013/10/Pu%C5%A1ka-A.-Konkurentne-marketing-strategije-Anali-poslovne-ekonomije-godina-V-sveska-1-broj-8.-2013.g.-str.-25-44.pdf>
- [primus-gradiska.org/.../1113-06-predavanja-strateski-marketing](http://primus-gradiska.org/.../1113-06-predavanja-strateski-marketing)
- <https://singipedia.singidunum.ac.rs/...liderstvo...strategija-inovacija>
- [hrcak.srce.hr/file/112074](http://hrcak.srce.hr/file/112074)
- <http://nedjeljnik.com/amazonova-tajna-liderske-pozicije-na-trzistu/>
- <http://www.egliilic.com/zasto-bez-kvalitetnog-emocionalnog-menadzmenta-ne-mozete-postati-trzisni-lideri/>
- <http://www.conceptdraw.com/examples/strategy-matrix>

# Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)
- 061/897-262
- [www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)