

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urša Golob

**Percepcija koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti v  
malih tehnoloških podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urša Golob

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

**Percepcija koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti v  
malih tehnoloških podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

## **Percepcija koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti v malih tehnoloških podjetjih**

Magistrsko delo obravnava koncept sodelujoče tekmovalnosti in z njim povezane koristi in stroške, ki jih malim tehnološkim podjetjem prinaša sodelovanje s konkurenco. Za leta podjetja namreč predpostavljamo, da so tovrstne strateške povezave s konkurenco v določenih primerih bistvene za konkuriranje večjim igralcem. Stroške in koristi konceptualnega okvirja empirično preverim v kvantitativni raziskavi, v katero so vključena mikro in mala podjetja, ki so včlanjena v subjekte inovativnega okolja. Raziskava nakazuje, da je velika večina podjetij že (bila) vpeta v sodelovanje s konkurenco, vendar ne vidijo opaznejših prednosti in slabosti tovrstnega marketinškega upravljanja. Še največ pomena pripisujejo koristim, ki se nanašajo na zmanjšanje negotovosti in tveganja v procesu razvoja novega izdelka, manj pomembne pa se jim zdijo koristi, ki izhajajo iz različnih ekonomij obsega. Kljub šibkemu strinjanju dojemajo podjetja kot največjo slabost tehnološka tveganja, kot so oportunistično ravnanje nasprotnika in zloraba strokovnih znanj, manj pomembna pa se jim zdita izguba nadzora in upravljanje kompleksnega odnosa. Rezultati raziskave zaradi premajhnih razlik zgolj deloma potrjujejo hipotezo, da obstajajo med skupino, ki je s tekmečem že sodelovala in skupino, ki še ni, razlike. Le-te so namreč premajhne, kljub vsemu pa govorijo v prid podhipoteze, da imajo podjetja, ki so s tekmečem že sodelovala, pozitivnejše stališče do sodelujoče tekmovalnosti, kar nakazuje na pomembnost zaupanja in recipročnosti, ki ju obravnava teorija družbene menjave.

**Ključne besede:** sodelujoča tekmovalnost, sodelovanje s konkurenco, teorija iger, teorija družbene menjave, mala tehnološka podjetja.

## **Perception of costs and benefits of co-opetition in small technological companies**

Master thesis deals with the concept of co-opetition and its costs and benefits that occur in cooperation with competition in the case of small technological firms for which we anticipate that are in need for this kind of strategic alliances in order to compete with bigger technological advanced companies. The costs and benefits of the conceptual model are evaluated by a quantitative research study among small companies that are members of subjects of innovative environment. The key findings are that most of the small companies had already been involved in cooperation with the competition but do not find much importance in advantages and disadvantages. Although the perception of benefits is relatively low the companies find more benefits in reduced costs of the innovation process and less in different economies of scope. On the other hand they also express less importance over costs and give higher importance to technological risks that lead to opportunism and abuse of expert knowledge while they find loss of control and co-opetition management less important. There are only small differences between the companies that have already been involved in the process of co-opetition and those who weren't that is why we can only partly confirm the thesis that there are differences between the two groups. The differences are small but in favour of sub-hypothesis that states that the companies that had already experienced co-opetition have a little more positive attitude towards the co-opetition than those who have not yet experienced it. The latter indicates the importance of the role of trust and reciprocity that is discussed in the case of theory of social exchange.

**Key words:** co-opetition, cooperation with competition, game theory, theory of social exchange, small technological companies.

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>SODELUJOČA TEKMOVALNOST</b> .....	<b>9</b>
2.1	TEKMOVALNA PARADIGMA.....	9
2.2	PARADIGMA SODELOVANJA.....	11
2.3	RAZMERJE SODELOVANJA IN TEKMOVANJA.....	14
2.4	OPREDELITEV SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI.....	17
2.5	MREŽA VREDNOSTI.....	19
2.5.1	Vertikalna os: uporabniki in dobavitelji.....	19
2.5.2	Horizontalna os: tekmeči in komplementarji.....	20
2.6	RAVNI IN TIPOLOGIJA SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI.....	22
2.7	DEJAVNIKI IN MOTIVI KONKURENTOV ZA SODELOVANJE.....	25
2.7.1	Učinkovita raba virov za večjo konkurenčno prednost.....	25
2.7.2	Pridobivanje novih znanj.....	26
2.7.3	Zmanjšanje stroškov.....	26
2.7.4	Zmanjšanje tveganja in večja inovativnost.....	27
2.8	TVEGANJA IN NEVARNOSTI SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI.....	28
2.8.1	Oportunizem.....	28
2.8.2	Konfliktni cilji.....	29
2.8.3	Krepitev moči konkurentov.....	29
2.8.4	Izguba osredotočenosti na potrošnika.....	29
<b>3</b>	<b>TEORETSKI PRISTOPI</b> .....	<b>30</b>
3.1	TEORIJA IGER.....	30
3.1.1	Igralci.....	31
3.1.2	Dodane vrednosti.....	31
3.1.3	Pravila.....	31
3.1.4	Taktike.....	32
3.1.5	Obseg.....	32
3.2	TEORIJA VIROV.....	32
3.3	TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV.....	34
3.4	SOCIOEKONOMIJA.....	37
3.5	TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE.....	39
3.5.1	Recipročnost.....	41
3.5.2	Zaupanje.....	44
<b>4</b>	<b>SODELUJOČA TEKMOVALNOST IN TEHNOLOŠKA INOVATIVNOST NA PRIMERU MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ</b> .....	<b>46</b>
4.1	IZZIVI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ.....	46
4.2	MODEL SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI ZA TEHNOLOŠKO INOVATIVNOST V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH.....	47
4.3	KORISTI.....	49

4.3.1	Ekonomija obsega .....	49
4.3.2	Zmanjšanje negotovosti in tveganja .....	49
4.3.3	Hitrejši razvoj izdelka.....	49
4.4	STROŠKI.....	50
4.4.1	Tehnološka tveganja .....	50
4.4.2	Izguba nadzora.....	50
4.4.3	Izziv upravljanja .....	51
<b>5</b>	<b>PERCEPCIJA KORISTI IN STROŠKOV SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI V MIKRO IN MALIH TEHNOLOŠKIH PODJETJIH .....</b>	<b>51</b>
5.1	STANJE NA TRGU MALIH TEHNOLOŠKIH PODJETIJ V SLOVENIJI.....	51
5.2	TEMELJNE USMERITVE NA PODROČJU TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA IN INOVATIVNOSTI V SLOVENIJI.....	53
<b>6</b>	<b>RAZISKAVA.....</b>	<b>54</b>
6.1	CILJI IN RAZISKOVALNI PROBLEM .....	54
6.2	RAZISKOVALNI VPRAŠANJI IN HIPOTEZI .....	55
6.3	STRUKTURIRANJE VPRAŠALNIKA .....	55
6.4	VZORČENJE.....	57
6.5	IZVEDBA RAZISKAVE.....	59
<b>7</b>	<b>REZULTATI RAZISKAVE .....</b>	<b>60</b>
7.1	OPIS VZORCA .....	60
7.2	PERCEPCIJA KORISTI SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI.....	62
7.3	PERCEPCIJA STROŠKOV SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI .....	64
7.4	PERCEPCIJA KORISTI IN STROŠKOV GLEDE NA PREDHODNO SODELUJOČO TEKMOVALNOST .....	66
7.5	DISKUSIJA .....	75
7.6	OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE.....	76
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>81</b>
<b>PRILOGE</b>		
	Priloga A: Vprašalnik .....	96
	Priloga B: Rezultati analize vprašalnika.....	99

## **Kazalo tabel**

Tabela 2.1: Vrste vedenj pri iskanju dobička .....	15
Tabela 2.2: Vrste sodelujoče tekmovalnosti.....	23
Tabela 2.3: Taksonomija razmerij med podjetij in njihovimi rezultati .....	24
Tabela 2.4: Razmerja med podjetji.....	25
Tabela 7.1: Opisne statistike koristi .....	63
Tabela 7.2: Opisne statistike indikatorjev koristi .....	64
Tabela 7.3: Opisne statistike stroškov .....	65
Tabela 7.4: Opisne statistike indikatorjev stroškov.....	66
Tabela 7.5: Aritmetične sredine koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost.	67
Tabela 7.6: Aritmetične sredine indikatorjev koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost.....	69
Tabela 7.7: Aritmetične sredine stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost .....	71
Tabela 7.8: Aritmetične sredine indikatorjev stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost.....	73

## **Kazalo slik**

Slika 2.1: Razmerje tekmovanje–sodelovanje.....	17
Slika 2.2: Mreža vrednosti.....	19
Slika 3.1: Ekvivalentna recipročnost.....	43
Slika 4.1: Sodelujoča tekmovalnost v primeru tehnoloških inovacij v malih in srednje velikih podjetjih: konceptualni okvir.....	48
Slika 7.1: Struktura podjetij po dejavnosti .....	60
Slika 7.2: Preteklo sodelovanje s konkurenco .....	61
Slika 7.3: Predmet preteklega sodelovanja s konkurenco .....	62
Slika 7.4: Grafični prikaz aritmetičnih sredin koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost.....	67
Slika 7.5: Grafični prikaz aritmetičnih sredin indikatorjev koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost .....	70
Slika 7.6: Grafični prikaz aritmetičnih sredin stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost.....	72

Slika 7.7: Grafični prikaz aritmetičnih sredin indikatorjev stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost ..... 74

# 1 UVOD

Hiter tehnološki razvoj ustvarja kompleksno gospodarsko okolje, ki ga danes zaznamujejo vse bolj konvergenčni trgi. Meje med industrijami in trgi postajajo vedno bolj zabrisane, podjetja pa morajo za prilagoditev na turbulentne razmere imeti vse več virov in različnih znanj za pridobitev potrebne konkurenčne prednosti. Način za iskanje novih poslovnih priložnosti so številna podjetja videla tudi v sklepanju strateških zavezništev z drugimi igralci na trgu. Zahteve okolja so se v zadnjih desetletjih tako spremenile, da je danes že več kot polovica vseh strateških zavezništev sklenjenih med tekmeci (Harbison in Pekar 1998). Le-ti imajo med seboj komplementarna znanja in sposobnosti, ki jih lahko uporabijo za sodelovanje in skupno dosegajo ciljev, hkrati pa istočasno tekmujejo za pozornost uporabnikov.

Sodelujoča tekmovalnost tako predstavlja velik izziv predvsem malim podjetjem, ki se v svetu hitrega tehnološkega razvoja soočajo z vse višjimi stroški za raziskave in razvoj, visokim tveganjem in negotovostjo v primeru razvoja tehnologije ter tudi s pomanjkanjem različnih finančnih, časovnih in marketinških virov. Skupni nastop konkurentov na trgu se zdi ena izmed rešitev tudi za slovensko drobno gospodarstvo, ki je zaradi pomanjkanja virov in neučinkovitih ukrepov s strani države premalo tehnološko in inovacijsko usmerjeno. Slednja ugotovitev je tudi povod za magistrsko delo, v katerem bom s kvantitativno metodo spletnega vprašalnika med mikro in malimi podjetji, ki delujejo v okviru tehnoloških parkov, podjetniških in univerzitetnih inkubatorjev (v nadaljevanju t. i. člani subjektov inovativnega okolja), poskušala ugotoviti, kako le-ti rangirajo koristi in stroške, ki jih prinaša sodelovanje s tekmečem. Poleg tega bom preverila domnevi, ali res obstajajo razlike v percepciji koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti med podjetji, ki so že sodelovala s tekmeči, in tistimi, ki niso, ter ali imajo prvi pozitivnejše stališče do tovrstne strateške zveze.

Pred raziskovalnim delom naloge so predstavljeni temeljni teoretski koncepti sodelujoče tekmovalnosti. Po začetni opredelitvi in razčlenitvi ravni in tipologije sodelujoče tekmovalnosti namenjam veliko pozornost splošnim koristim in stroškom sodelovanja s tekmeči. Temu sledi obravnava sodelujoče tekmovalnosti v kontekstu različnih teoretskih pristopov. Med njimi izpostavljam predvsem teorijo iger Brandenburgerja in Nalebuffa, ki je najpogosteje uporabljena v okviru sodelujoče tekmovalnosti. Poleg tega



je velik poudarek tudi na teoriji družbene menjave, ki jo literatura v kontekstu sodelujoče tekmovalnosti bolj malo obravnava. Splošni pogledi na tekmovanje s tekmeči so nato prestavljeni v okvir malih in srednje velikih podjetij, kjer podrobneje obravnavam Gnyawalijev in Parkov model sodelujoče tekmovalnosti za tehnološko inovativnost v malih in srednje velikih podjetjih. Elemente tega modela nato empirično uporabim na primeru raziskave percepcije stroškov in koristi sodelujoče tekmovalnosti med mikro in malimi slovenskimi tehnološkimi podjetji.

## **2 SODELUJOČA TEKMOVALNOST**

Že samo ime sodelujoča tekmovalnost govori o prepletanju dveh nasprotujočih si paradig, ki sta od nekdanj prisotni v svetu strateškega marketinškega upravljanja – tekmovanja in sodelovanja.

### **2.1 TEKMOVALNA PARADIGMA**

Tekmovalnost je definirana kot »dinamična situacija, ki se pojavi v primeru, ko se več igralcev na določenem trgu bori za omejene vire in/ali proizvaja ter trži zelo podobne izdelke ali storitve« (Hunt in Morgan 1995 v Makkonen 2008, 9). V tekmovalni paradigmi uspeh enega podjetja vedno pomeni poraz in izgubo vrednosti ostalih podjetij v igri, tako da je izkupiček igre vedno ničelna vsota (zero-sum game) (Dagnino in Padula 2002, 7).

Tekmovalna paradigma je v preteklosti dominirala na več poljih upravljanja podjetij in je tako obveljala za dominantno paradigmo v osemdesetih. Po tej teoriji je dobičkonosnost podjetja odvisna od sposobnosti, kako premagati tekmece preko manipulacije strukturnih parametrov industrije, ki se odražajo v Porterjevih petih silnicah (1980, 4). Porter se namreč v svojem dojemanju profitabilnega delovanja podjetja oddalji od potrošnika in se osredotoči na konkurenčni položaj podjetja. Avtor (1980, 5) identificira pet konkurenčnih sil, in sicer: konkurenčni položaj v panogi, moč dobaviteljev, grožnje substitutov, grožnje vstopa novih konkurentov in pogajalsko moč kupcev. Z razumevanjem konkurenčnih silnic in njihovih vzvodov lahko tako oblikujemo okvir za napovedovanje vedenja in vplivanja na konkurenco skozi čas. Skozi Porterjevo perspektivo je torej obramba pred konkurenčnimi silnicami in oblikovanje le-teh sebi v prid ključnega pomena za ustrezno strategijo podjetja. Prav identifikacija konkurenčnih silnic je po mnenju O'Shaughnessy (1984, 230) prvi korak

do izbire pravega strateškega pristopa h konkurenčnemu marketingu. Temu sledita zbiranje in analiza informacij konkurentov ter identifikacija razpoložljivih strateških možnosti.

Nov pojav preučevanja je v tistem času spremenil fokus preučevanja od potrošnika h konkurenci. Zmerna osredotočenost na konkurenco deluje sicer tudi v prid potrošnika, saj je rezultat uspešnega marketinga zadovoljen potrošnik. Njegova pričakovanja pa so lahko dosežena oz. presežena v primeru, da ostane podjetje budno in je korak pred konkurenco. V tem obdobju pa se je področje preučevanja konkurence tudi v marketinški teoriji preveč radikaliziralo.

Leta 1981 namreč Kotler in Singh popeljeta Porterjeve ugotovitve korak naprej in kot prva napišeta članek na temo, ki obravnava marketing kot militantno filozofijo in orodje za uničenje tekmecev. Osnovna ideja t. i. militantnega marketinga se skriva v analogiji konkurenčnih podjetij kot sovražnikov na bojišču, ki so premagljivi z ustreznimi vojaškimi strategijami. Tovrstne strategije vlečejo vzporednice med poslovanjem in vojskovanjem, kjer se vojaške strategije aplicirajo na poslovne situacije. Militantni marketing je torej zasnovan »na konceptu tržnega konflikta, ki je povsem podoben političnemu konfliktu, do njega pa pride zaradi težnje podjetja po varnosti, moči in ugledu« (Jančič 1990, 71).

Avtorji militantnega marketinga (že omenjena Kotler in Singh 1981, James 1986, Trout in Ries 1986, Durö in Sandström 1988) so črpali tudi iz več tisoč let starih del, ki v marketinškem svetu še nikoli niso bila pregledana. Vojaške strateške knjige, kot sta Sun Tzujeva *The Art of War* (Sun Tzu 2003) in *On War* von Clausewitza (von Clausewitz 1982), so nenadoma postale takojšnje poslovne uspešnice. Od Sun Tzuja so se avtorji naučili, da prvi, ki pride na bojno polje, umirjen počaka na sovražnika, medtem ko tisti, ki dospe na bojišče pozneje, vstopi v boj utrujen. Von Clausewitz pa je poudarjal bolj dinamično in nepredvidljivo naravo vojaške strategije, saj morajo le-te v stanju kaosa in zmede temeljiti na bolj gverilskih principih. Slednja, gverilska strategija, se pojavlja tudi v delu Trouta in Riesa, ki sta nekoliko bolj zaostрила idejo militantnega marketinga z delom *Marketing Warfare* (1986). V njem govorita o strateškem kvadratu, kjer navajata štiri osnovne strategije marketinškega bojevanja, ki so primerne za vodilna podjetja, sledilce, izzivalce in iskalce tržnih niš (Trout in Ries v Jančič 1990, 73):

- *Defenzivna strategija.* To strategijo navadno uporabljajo podjetja z največjim tržnim deležem, saj mora podjetje za ohranitev svojega vodilnega položaja blokirati nevarnejše premike. »Najboljša defenzivna strategija pa je, da podjetje napade samega sebe.« To lahko stori na način, da nenehno izboljšuje svoje izdelke oz. storitve in tako ohranja svojo budnost in vitalnost na trgu.
- *Ofenzivna strategija.* Frontalni napad uporabljajo podjetja, ki imajo dovolj virov, da napadejo vodilno podjetje v vseh segmentih, napad pa izvedejo na »fronti«, kjer je podjetje najmočnejše.
- *Strategija desanta.* Strategija bočnega napada je primerna predvsem za srednja in manjša podjetja, ki najdejo šibko točko v segmentu, ki ga vodilno podjetje zanemara. Dober primer tovrstnega strategije je na primer lansiranje popolnoma novega produkta na področju, na katerega vodilno podjetje ni dovolj pozorno. Le-to pa mora po uspešnem napadu svojo pozicijo tudi ohraniti.
- *Gverilska strategija.* Tovrstna strategija je primerna za majhna podjetja, ki nimajo dovolj virov za zgoraj našteje strategije. Podjetje mora najti manjši segment trga in ga zadovoljiti veliko bolje kot drug proizvajalec. Ta segment trga mora biti dovolj majhen, da je lahko obvladljiv in ubranljiv, podjetje pa se nikoli ne sme obnašati kot vodilno in mora biti vsak trenutek v pripravljenosti, da zapusti svoj trenutni segment in se osredotoči na novega.

Militantna miselnost zaradi prevelikega poudarka na konkurenci in hkratnega zanemarjanja potrošnika sicer ni prevladala, je pa doprinesla marketinški stroki prepričanje, »da mora postati konkurenca eno izmed enakovrednih področij proučevanja v marketingu« (Jančič 1990, 73).

## **2.2 PARADIGMA SODELOVANJA**

Peter Drucker je v sredini devetdesetih let zapisal, da je »največji izziv korporativne kulture in načina poslovanja v poslovnih odnosih, ki ne temeljijo na lastništvu, ampak na partnerstvu« (Drucker, 1996). Alternativna perspektiva, ki se desetletje pozneje pojavi kot reakcija na tekmovalni pristop, torej poudarja razvoj kooperativne namesto konkurenčne prednosti. Razvoj globalnega konkurenčnega okolja je namreč povečal pomembnost partnerksega sodelovanja med ekonomskimi subjekti. Sodelovanje pomeni

»odnos, v katerem imajo organizacije komplementarne sposobnosti in vire, ki si jih delijo z namenom, da dosežejo skupne cilje« (Quintana-García in Benavides-Velasco 2004, 927). V tem primeru trg nima neke atomistične strukture, ki je odvisna od nenadnih sprememb, ampak postane »sistem interakcij in dolgotrajnih odnosov, v katerih podjetja progresivno oplemenitijo svoje recipročne zaveze in uresničujejo proces vzajemne prilagoditve in skupno ustvarjanje vrednosti« (Dagnino in Padula 2002, 8).

V literaturi se za poimenovanje tovrstnih povezav sodelovanja med podjetji najpogosteje uporablja izraz *strateške zveze*. Le-te se opredeljuje kot »skupno prizadevanje dveh ali več podjetij, ki so povezana v oskrbovalni verigi z namenom, da zmanjšajo končne stroške nakupa, lastništva in odstranitve izdelkov ter storitev za skupno dobro vseh partnerjev« (Underhill 1996, 1).

Razlogov za vstop v strateško partnerstvo je veliko, med najpogostejšimi pa sta doseganje strategije rasti in vstop na nove trge. V današnjih turbulentnih razmerah podjetja namreč nimajo ne časa ne sredstev, da bi sama vstopala na posamezne, njim še neznane trge. Tako se zdi sklepanje partnerstev s podjetji, ki že obvladajo svoj trg, mamljiva alternativa. Elmuti in Kathawala (2001, 206) navajata kot tipičen primer licenciranja znamk piva. Anheuser-Busch podeljuje licenco za proizvodnjo in trženje Budweiserja drugim pivovarnam, kot so Labatt v Kanadi, Modelo v Mehiki ipd., kar je stroškovno bolj učinkovito, kot da bi kupili pivovarno na tujem trgu oz. bi tam ustanovili novo. Prav tako nimajo vsa podjetja razpoložljive tehnologije, s katero bi lahko samostojno uspešno tekmovala na trgu. Zmanjšanje finančnih tveganj in delitev stroškov raziskav in razvoja je še eden izmed razlogov, zakaj postaja sodelovanje med gospodarskimi subjekti pomembna gonilna sila za razvoj inovativnega gospodarstva. V tej točki pa se med drugim že močno približujemo prepletanju sodelovanja in tekmovanja, saj so skupna vlaganja v raziskave in razvoj pogosto predmet med seboj konkurenčnih podjetij, ki razvijajo novo tehnologijo. Elmuti in Kathawala (2001, 2007) navajata primer proizvajalcev letal. Boeing, Aerospatiale of France, British Aerospace, Construcciones Aeronauticas of Spain in Deutsche Aerospace of Germany so na primer sklenili strateško zavezništvo z namenom, da so si razdelili visoke stroške razvoja novega reaktivca.

Strateške zveze so si zelo različne, zato avtorji razločujejo med številnimi klasifikacijami strateških zvez glede na lastniško strukturo, način, predmet in subjekte

sodelovanja. Glede na to, da se v delu osredotočam na sodelovanje med konkurenti, je vredno izpostaviti predvsem delitev zavezništev glede na stopnjo konflikta med sodelujočimi partnerji. Yoshino (1995) je prvi, ki v teoriji strateških partnerstev poveže naravo partnerskih podjetij z njihovim sodelovanjem. Narava partnerskih podjetij namreč v veliki meri določa konkurenčni vidik, naravo skupne aktivnosti in vidik sodelovanja med podjetjema. V tej točki nastane dilema upravljanja zavezništva med partnerji, ki sodelujejo, a so si hkrati med seboj konkurenca. Glede na stopnjo potencialnega konflikta in interakcijo sodelovanja ločimo prokonkurenčno, nekonkurenčno, predkonkurenčno in konkurenčno zavezništvo (Yoshino 1995, 19–21).

- *Prokonkurenčno zavezništvo.* Tovrstno zavezništvo navadno poteka med igralci vertikalnih povezav znotraj panoge, na primer med proizvajalci in njihovimi dobavitelji. Kljub temu da partnerji v teh primerih tesno sodelujejo v procesu razvoja oz. izboljšav, to zahteva nizko raven medorganizacijske interakcije. Poleg tega si partnerji niso neposredni konkurenti, zato je zaščita ključnih sposobnosti in znanj postavljena na stranski tir, v ospredju pa sta »ohranitev strateške fleksibilnosti in dodana vrednost«.
- *Nekonkurenčno zavezništvo.* Ta zavezništva se nanašajo na igralce znotraj iste industrije, vendar so si partnerji dovolj različni, da si ne predstavljajo neposredne konkurence. Njihova interakcija je na visoki ravni, saj je sodelovanje na skupnem produktu intenzivno, vendar partnerji drug na drugega ne gledajo kot na tekmece.
- *Predkonkurenčno zavezništvo.* V primeru predkonkurenčnih zavezništev se povežejo podjetja iz različnih industrij, ki sodelujejo na že vnaprej določenem projektu, kot je npr. razvoj nove tehnologije. Partnerji v predkonkurenčnem zavezništvu, ki sicer samostojno nimajo tehnološkega ali marketinškega znanja, razvijejo izdelek oz. storitev, ki ga kasneje proizvajajo in tržijo vsak zase.
- *Konkurenčno zavezništvo.* Po intenzivnosti sodelovanja je konkurenčno zavezništvo identično nekonkurenčnemu sodelovanju, vendar v tem primeru poteka sodelovanje med neposrednimi konkurenti na končnem trgu, zato obstaja velika potencialna možnost konflikta med partnerji. Ščitenje ključnih strateških kompetenc je v tem primeru velika prioriteta vseh udeležencev zavezništva.

Komplementarna znanja in sposobnosti so med najpomembnejšimi viri za rast podjetja. Kot je razvidno iz zgornje klasifikacije, so ti tudi pogosoto predmet sodelovanja med partnerji, ki lahko podjetju predstavljajo tudi neposredno konkurenco. Že konec 90. let, ko je strateški marketing doživljal vzpon sodelovanja, je bilo več 50 % strateških zavezništav sklenjenih med tekmeči (Harbison in Pekar 1998). Vse to nakazuje na obstoj nove paradigme strateškega upravljanja, kjer dva ali več tekmecev med seboj istočasno tekmuje in sodeluje.

### **2.3 RAZMERJE SODELOVANJA IN TEKMOVANJA**

Ob analizi narave razmerij med tekmeči obstajajo štiri vrste razmerij glede na naravo njihovega sodelovanja in tekmovanja. V primeru sobivanja »razmerje med podjetji ne zahteva nobenih ekonomskih menjav, ampak zgolj informacije in družbeno menjavo. Tekmeči navadno vedo drug za drugega, vendar med seboj nimajo tesnejših vezi« (Bengtsson in Kock 1999, 180). Drugi primer je razmerje sodelovanja, v katerem so menjave poslovne, informacijske in družbene narave. Pri tem nastane vrsta ekonomskih, družbenih in tudi zakonskih vezi. Tretji primer je tekmovanje, kjer je prisoten pogost vzorec akcija-reakcija. Le-ta nastane, ko si tekmeči med seboj sledijo; v primeru, da eden izmed tekmecev lansira novo izdelčno linijo, mu ostali takoj sledijo. »Interakcija v primeru tekmovanja je torej enostavna in neposredna« (Bengtsson in Kock 1999, 181). Četrta pot, ki jo navajata avtorja, pa je sodelujoča tekmovalnost, ki združuje paradigmo tekmovanja in sodelovanja.

Podobno klasifikacijo navajajo tudi Lado, Boyd in Hanlon (1997), ki glede na stopnjo sodelovanja in tekmovanja ločijo štiri vrste vedenja pri iskanju dobička. Za razliko od Bengtssona in Kocka poimenujejo sobivanje z monopolističnim vedenjem, sodelujočo tekmovalnost pa poimenujejo »sinkretično« vedenje (Tabela 2.1).

**Tabela 2.1: Vrste vedenj pri iskanju dobička**

		<b>orientacija k sodelovanju</b>	
		<i>močna</i>	<i>šibka</i>
<b>orientacija k tekmovanju</b>	<i>močna</i>	<i>sinkretično vedenje</i>	<i>tekmovalno vedenje</i>
	<i>šibka</i>	<i>sodelujoče vedenje</i>	<i>monopolistično vedenje</i>

Vir: Lado in drugi (1997, 119).

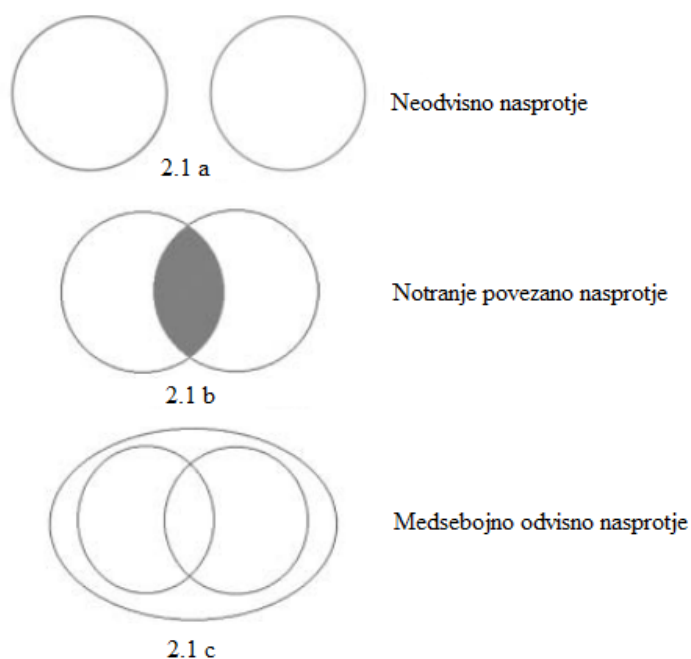
Tekmovalna strategija je šibka, saj omogoča podjetju zgolj pridobitev kompetitivne prednosti. Prav tako so šibke strategije sodelovanja, ki prinašajo zgolj kooperativno prednost in možno stagnacijo ter celo oportunističen. Strategija sodelujoče tekmovalnosti pa omogoča, da pridobi podjetje tako kompetitivno kot tudi kooperativno prednost, ki sta združeni v t. i. kooperativno prednost (Yami in drugi 2010, 5). V zadnjih dveh desetletjih so na področju strateškega upravljanja nastala številna dela (Bengtsson in Kock 1999, Hamel in drugi 1989, Brandenburger in Nalebuff 1996, Dagnino in Padula 2002), ki opozarjajo na to, da bi morala podjetja iskati prednosti tako v sodelovanju kot tudi v tekmovanju. Dokaz za relevantnost raziskovanja novega strateško-upravljalnega fenomena je prav v vse močnejši prisotnosti sodelujoče tekmovalnosti v avtomobilski, telekomunikacijski, računalniški, biotehnološki in ostalih industrijah. V nasprotju z »win-lose« logiko tekmovanja, kjer poraženec izgubi vse in zmagovalec pobere vse, sodelujoča tekmovalnost zahteva drugačen pristop k tekmovanju. »Pri tem gre za deljenje virov in skupni napor za doseg istega cilja. Koristi niso razdeljene med zmagovalce in poražence, ampak so v pogajalskem duhu razdeljene med vse partnerje« (Yami in drugi 2010, 6).

Istočasno delovanje očitnih nasprotij – sodelovanja in tekmovanja – Chen (2008, 289) postavi v okvir paradoksa. Paradoks združuje vzhodne (predvsem kitajske) in zahodne koncepte paradoksa ter filozofijo in miselnost obeh kultur – »holistično mišljenje, tipično za vzhod, ter analitičen in dihotomni pristop zahoda«. V tem okviru Chen pojmuje tri glavna razmerja tekmovanja in sodelovanja: neodvisno nasprotje, notranje povezano nasprotje in medsebojno odvisno nasprotje (Chen 2008, 297–299).

- *Neodvisno nasprotje.* To razmerje opisuje sodelovanje in tekmovanje kot neodvisno, celo nezdržljivo nasprotje, kar nakazuje tudi Slika 2.1 a. S tega stališča sta sodelovanje in tekmovanje absolutna pojma, ki ju moramo obravnavati individualno, saj se v igri z ničelno vsoto medsebojno izključujeta. Tovrsten pojav je pogost za neoklasično ekonomijo, posebno za teorijo oligopola, kjer se oligopolisti soočajo z osnovno dilemo tekmovanja in sodelovanja. Na ravnovesje med dvema nasprotjema namreč vplivata dve silnici. Prva ponazarja skupni interes dveh ali več podjetij, ki sodelujejo z namenom, da povečajo skupni profit. Druga dilema pa se skriva v povečanju lastnega dobička posameznega podjetja, ki ga lahko doseže s tekmovalnim vedenjem. S tega stališča lahko podjetje poveča svoj dobiček, če zmanjša svoje sodelovanje in obratno.
  
- *Notranje povezano nasprotje.* Omenjena vrsta razmerja povezuje kooperativno in kompetitivno komponento, ki jo prikazuje Slika 2.1 b v preseku obeh krogov. Individualne silnice tekmovanja in sodelovanja so povezane na način, da ena na drugo vplivata in oblikujeta naravo tekmovanja oz. sodelovanja vpletenih podjetij. V preseku obeh krogov se torej mešata dve nasprotji, ki spominjata na kitajsko ying/yang filozofijo. Tipičen primer tovrstnega razmerja v gospodarstvu je uveljavitev standardaov (npr. komunikacijska omrežja, bankomati ipd.), kjer prihaja do istočasnega sodelovanja in tekmovanja. V trenutku, ko se standard uveljavi, se poveča konkurenčnost med igralci znotraj industrije, hkrati pa morajo ti igralci »prijateljsko« obdržati standard, da si ne višajo stroškov investicije.
  
- *Medsebojno odvisno nasprotje.* Imenovani koncept razmerja zajema vse tri situacije notranje dinamike – kooperativno, kompetitivno in zunanjo. Kot je razvidno iz Slike 2.1 c, sodelovanje in tekmovanje skupaj tvorita unijo dveh krogov. V tem primeru so nekatera dejanja in razmerja tekmovalne, druga pa sodelovalne narave. Presek sestavljajo znotraj povezana nasprotja, ki so po svoji naravi mešana in nejasna. Tretji možni model povzema situacije, kjer sodelovanje in tekmovanje nista razločna, poleg tega pa obstajajo tudi ostale možne in nevidne interakcije.



## Slika 2.1: Razmerje tekmovanje–sodelovanje



Vir: Chen (2008, 298).

### 2.4 OPREDELITEV SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI

Kot prva poimenujeta sodelujočo tekmovalnost Brandenburger in Nalebuff, ki predstavljata nov koncept sodelovanja s tekmeči z namenom, da se ustvari večji kolač z večjimi deleži za vse igralce v igri (Brandenburger in Nalebuff 1996). »Poslovanje je torej sodelovanje, ko se kolač ustvarja, in tekmovanje, ko ga je potrebno razdeliti« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 4).

Izraz »co-opetition«, ki ga prevajamo v sodelujočo tekmovalnost, je skovanka med sodelovanjem (co-operation) in tekmovanjem (competition), ki jo je prvi poimenoval ustanovitelj podjetja Novell Corp., Raymond J. Noorda, v začetku devetdesetih let. Po njegovem mnenju je posel istočasno vojna in mir, saj je za uspešen nastop na trgu »potrebno istočasno tekmovati in sodelovati« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 4). Brandenburger in Nalebuff (1996, 3) poudarjata, da je klasično dožemanje konkurence preživeto in da je dandanes uspeh podjetja odvisen od uspeha ostalih podjetij. Tipičen primer so Intelovi procesorji in Microsoftova programska oprema. Slednja postane vrednejša v primeru, ko Intel proizvede hitrejša procesorja. Njuna zgodba je torej zgodba vzajemnega uspeha in ne škodovanja.

Sodelujoča tekmovalnost je pogosto opisana tudi z drugimi termini – v literaturi je poleg tega pojma zaslediti tudi nekatere druge manj pogosto uporabljene izraze, kot so: hipertekmovalnost (D'Aveni 1994), poslovni ekosistemi (Moore 1996), zamegljena ekonomija (Davis in Meyer 1998), konvergenca (Yoffie 1997) in sinkretično vedenje (Lado in drugi 1997).

Brandenburger in Nalebuff, ki veljata za očeta sodelujoče tekmovalnosti, na le-to gledata kot na vsoto več različnih razmerij, kjer tekmovanje in sodelovanje istočasno potekata med različnimi igralci v mreži vrednosti. Bengtsson in Kock poudarjata, da je sodelujoča tekmovalnost prisotna takrat, ko »podjetje istočasno sodeluje in tekmuje z istim tekmečem na enakem trgu« (2000, 414). Istočasnost delovanja dveh nasprotujočih si paradigem v svojih definicijah poudarjajo tudi Luo (2007) ter Gnyawali in Madhavan (2001), medtem ko Lado, Boyd in Hanlon (1997) postavijo sodelujočo tekmovalnost v okvir vedenja sinkretičnega iskanja dobička, ki opisuje strateško usmeritev podjetja, s katero želi ustvariti dinamično ravnovesje med strategijami sodelovanja in tekmovanja. Konvergentno naravo sodelujoče tekmovalnosti v opredelitvi povzameta tudi Dagnino in Padula (2007), saj naj bi podjetja v tem primeru vzajemno delovala na osnovi deloma konvergentne interesne strukture. Hamel, Doz in Prahaland (1989) dodajajo, da imajo podjetja pri tovrstnem sodelovanju konvergentne strateške cilje v primeru sodelovanja in divergentne cilje v primeru tekmovanja. »Konvergenca je proces, v katerem so meje med industrijami, trgi in izkušnjami uporabnikov zabrisane. Tako nastajajo nove poslovne priložnosti, s katerimi se izboljša vrednost za potrošnika in ustvarja nova konkurenčna prednost« (Ancarani in Costabile v Yami in drugi 2010, 217). Za uspešno upravljanje s konvergenco morajo podjetja tako razširiti svoje vire in kompetence s pomočjo različnih strateških izbir, kot so npr. strateška zaveznitva s tekmeči. Dagnino in Mariani opisujeta sodelujočo tekmovalnost kot »zapolnjevanje vrzeli v primeru, ko dve ali več podjetij z deloma podobnimi cilji in interesi delijo svoje komplementarne sposobnosti z namenom, da bi skupno izkoristili določene priložnosti, medtem ko dodatne druge priložnosti izkoriščajo posamezno« (Dagnino in Mariani v Yami in drugi 2010, 105).

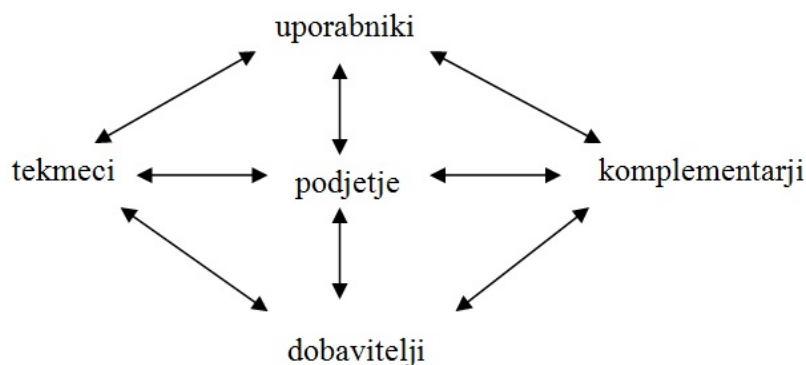
Sodelujoča tekmovalnost predstavlja torej upravljalško kompleksen proces istočasnega sodelovanja in tekmovanja med podjetji z namenom, da združijo svoje komplementarne vire za čim večji izplen na trgu, hkrati pa ohranjajo svojo lastno korporativno

integriteto. Proces sodelujoče tekmovalnosti je najbolj razviden iz t. i. mreže vrednosti, kjer so predstavljene interakcije med posameznimi igralci.

## 2.5 MREŽA VREDNOSTI

Brandenburger in Nalebuff (1996) na sodelujočo tekmovalnost gledata skozi mrežo vrednosti (Slika 2.2), v kateri so poleg podjetja še štirje igralci – poleg uporabnikov, tekmecev in dobaviteljev uvedeta četrto ključno skupino strateških igralcev, ki jo poimenujeta komplementarji. Prav slednji so po mnenju avtorjev najbolj prezrta skupina v poslovnih strategijah podjetij (1996, 15), pojma komplementarjev pa ni zaslediti niti v nobeni izmed teorij strateškega marketinga.

**Slika 2.2: Mreža vrednosti**



Vir: Brandenburger in Nalebuff (1996, 16).

### 2.5.1 Vertikalna os: uporabniki in dobavitelji

Literatura navaja (Bengtsson in Kock 2000, Brandenburger in Nalebuff 1996), da lahko sodelujočo tekmovalnost analiziramo horizontalno ali vertikalno. V mreži vrednosti so predstavljeni vsi igralci in njihove medsebojne relacije. Vertikalna dimenzija mreže vrednosti predstavlja uporabnike in dobavitelje podjetja. »Viri, kot so surovine in delovna sila, delujejo v smeri od dobaviteljev do podjetja, tok izdelkov in storitev pa nato od podjetja do uporabnikov. Denarni tok poteka v nasprotni smeri – od uporabnikov do podjetja in nato do dobaviteljev« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 15).

Brandenburger in Nalebuff za primer analize mreže vrednosti vzameta univerzo. V prvi vrsti so uporabniki univerze študentje, poleg njih pa so v določenih primerih to tudi starši, ki sofinancirajo študij (npr. v primeru šolnine). Seveda so tu tudi vlada, na ameriških univerzah pa so pogosti tudi donatorji in podjetja, ki plačujejo za uvedbo posebnih programov. Univerze morajo biti tako pozorne na želje in potrebe vseh naštetih uporabnikov. Na strani dobaviteljev so v tem primeru predvsem zaposleni: profesorji, administratorji in ostalo osebje. Poleg tega so njihovi dobavitelji tudi založniki akademskih knjig, člankov in spletnih informacijskih storitev (Brandenburger in Nalebuff 1996, 21–23). Vse to predstavlja vertikalno os prenosa znanja od profesorjev in drugih dobaviteljev do študentov ter tudi denarni tok od staršev/študentov do ostalih dobaviteljev.

### **2.5.2 Horizontalna os: tekmeci in komplementarji**

Horizontalno dimenzijo predstavljajo tekmeci in komplementarji podjetja. Slednje lahko definiramo s strani uporabnikov ali dobaviteljev.

Na strani uporabnikov je »igralca vaš komplementar v primeru, če uporabniki bolj kot samo vaš izdelek vrednotijo vaš izdelek, ko le-tega dopolnjuje izdelek drugega igralca« (1996, 16). Vrednost za potrošnika je včasih tudi funkcija eksternalij mreže, kjer igrajo komplementarji pomembno vlogo. »Velika dodana vrednost izhaja iz dejstva, da več uporabnikov kot uporablja izdelek, več komplementarnih izdelkov bo razvitih, in več kot je komplementarnih izdelkov, več je osnovni izdelek vreden v očeh uporabnikov« (Afuah 2000, 390). Igralec pa je vaš tekmec v primeru, »če uporabniki vrednotijo vaš izdelek v manjši meri kot izdelek drugega igralca« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 16). V tem primeru avtorja opozarjata na kratkovidnost dojemanja tekmecev, ki so prisotni tudi v drugih panogah, in ne samo v tisti, v kateri podjetje deluje. Poleg tega so lahko tekmeci tudi ostali igralci – uporabniki, dobavitelji ali komplementarji. Ravno nasprotno pa Galvagno in Garraffo vidita slednjo opredelitev tekmecev v okviru sodelujoče tekmovalnosti kot preširoko, zato za teoretično in empirično analizo sodelujoče tekmovalnosti predlagata samo tista podjetja, ki so si med seboj v neposredni konkurenci (npr. Pepsi in Coca Cola, GM in Ford itd.). Podjetja si niso tekmeci, kadar je to: (1) podjetje, ki tekmuje z drugim podjetjem in ne obratno; (2) podjetje, ki je dobavitelj drugemu podjetju; (3) podjetje, ki ne cilja na isti tržni segment (Galvagno in Garraffo v Yami in drugi 2010, 44–46). Kljub temu v nadaljevanju magistrskega dela

upoštevam širšo definicijo Brandenburgerja in Nalebuffa, saj se je v številnih študijah primerov sodelujoče tekmovalnosti izkazalo, da moramo biti pozorni tudi na posredno konkurenco, ki se lahko hitro preobrazi v neposredno grožnjo.

Če se ponovno vrnemo k analizi mreže v okviru univerze, so primarni tekmeci ostale univerze, tekmovanje pa se dogaja celo znotraj univerze, med posameznimi fakultetami. Poleg tega ameriške fakultete tekmujejo za potencialne donatorje ne samo z ostalimi univerzami, ampak z ustanovami, kot so bolnišnice, muzeji in ostale neprofitne organizacije. Univerze imajo tudi nešteto komplementarjev, le-ti pa se v osnovi začnejo pri ostalih izobraževalnih institucijah: v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah. Boljša kot je študentova izobrazba do vstopa na fakulteto, bolj bo študent profitiral od fakultetne izobrazbe. Ostali komplementarji so tudi študentski domovi in storitve, ki spremljajo študentsko življenje: različni ponudniki kulturnih in športnih dejavnosti, kavarne, restavracije ipd. Poleg kvalitete in področja študija vse zgoraj naštetih aktivnosti ustvarjajo univerzo med študenti bolj privlačno (Brandenburger in Nalebuff 1996, 23–25).

Podobno kot pri vidiku uporabnikov obstajata dve strani igre tudi pri dobaviteljih, ki so poleg komplementarjev v praksi druga prezrta skupina igralcev. Z vidika dobaviteljev avtorja navedeta drugi dve definiciji komplementarjev in tekmecev: »Igralec je vaš komplementar, če dobavitelju bolj ustreza, da dobavlja hkrati vam in drugemu igralcu kot pa samo vam. Igralec je vaš tekmelec, če je za dobavitelja manj ugodno, da dobavlja hkrati vam in drugemu igralcu kot pa samo vam« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 18). Veliko podjetij (ki delujejo predvsem na medorganizacijskem trgu) je hkrati tekmecev in komplementarjev v relaciji do svojih dobaviteljev. Avtorja kot enega izmed primerov navajata Compaq in Dell, ki tekmujeta za omejeno zalogo Intelovih procesorjev, hkrati pa sta v odnosu do Intela podjetji komplementarja. Intel bo velike stroške, ki jih ima z razvojem novega procesorja, razdelil med Compaq, Dell in ostale tekmece na trgu, le-ti pa bodo zaradi tega plačali za procesorje manjšo ceno (Brandenburger in Nalebuff 1996, 19).

Uporabniki in dobavitelji igrajo v mreži vrednosti simetrične vloge in so enakopravni partnerji v ustvarjanju vrednosti. Prav tako obstaja simetrija med tekmeci in komplementarji. Na konceptualni ravni so komplementarji namreč zrcalna slika tekmecev (1996, 20). Pozicija v mreži vrednosti zgolj predstavlja vlogo igralca, igralec

pa ima lahko več vlog. »Neproductivno je nekoga označiti zgolj samo za uporabnika, dobavitelja, tekmeca ali komplementarja« (1996, 27). Sodelujoča tekmovalnost torej ponazarja mrežo različnih igralcev, med katerimi se ustvarja vrednost in priložnost za večanje kolača vseh vpletenih v igri. Pri tem vloge igralcev niso nikoli natančno določene, saj lahko v vsakem trenutku tekmelec postane tudi naš komplementar. Na že tako dinamično igro pa vpliva tudi število sodelujočih tekmecev, vrsta in jakost sodelovanja, heterogenost virov ipd., ki definirajo tudi tipologijo sodelujoče tekmovalnosti.

## **2.6 RAVNI IN TIPOLOGIJA SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI**

Dagnino in Padula (2002, 19) ugotavljata, da se sodelujoča tekmovalnost pojavlja na treh ravneh, in sicer na mikro, mezzo in makro ravni. Makro raven deluje v primeru povezovanja skupin podjetij različnih panog, mezzo raven se nanaša na razmerja med podjetji, ki so povezana vertikalno ali horizontalno, mikro raven pa se dogaja znotraj podjetja med različnimi oddelki.

Skupine podjetij med različnimi industrijami navadno tekmujejo za vladna sredstva, namenjena raziskavam in razvoju, dostop do kapitalskih trgov in drugih zmožnosti, ki jim omogočajo boljši nastop na trgu. Podjetja znotraj industrije tekmujejo za tržne deleže, hkrati pa sodelujejo pri oblikovanju izdelkov, proizvodnji, distribuciji, raziskavah in razvoju ter postavljanju novih standardov. Oddelki in delavci znotraj podjetja navadno tekmujejo za razpoložljiva sredstva podjetja in hkrati sodelujejo v primeru razvoja izdelkov, delovne sile ter delitve znanja (Dagnino in Padula 2002, 20).

Bengtsson in Kock (2000, 416) navajata tri vrste razmerij med konkurenti, ki so odvisna od jakosti sodelovanja oz. tekmovanja v danem razmerju. Razmerje, kjer je več tekmovanja kot sodelovanja, je »razmerje, kjer prevladuje tekmovanje«, kot »enakovredna razmerja« poimenujeta tista, kjer obstaja enaka mera tekmovanja in sodelovanja, »razmerje, kjer prevladuje sodelovanje«, pa je tisto, v katerem ima poglavito vlogo sodelovanje.

Glede na vrsto strateških povezav sodelujoče tekmovalnosti avtorji (Porter in Fuller 1986, Hennart 1988, Dussauge in drugi 2000) ločijo zavezništva obsega (scale alliances) in zavezništva povezovanja (link alliances). Razlika med dvema zavezništvoma je v simetriji oz. asimetriji prispevanih virov posameznega partnerja

(Dussauge in Garrette 1997). V primeru zavezništev obsega prispevajo partnerji podobne vire, medtem ko v zavezništvih povezovanja partnerji prispevajo različna znanja in vire v skupno zvezo. »Zavezništva obsega so tista, kjer se dve ali več podjetij poveže med seboj z namenom skupne proizvodnje ali distribucije...« (Hennart 1988, 362). Zavezništva obsega dopuščajo, da partnerji dosežejo ekonomijo obsega in zmanjšajo presežne zmogljivosti. »Tovrstna zavezništva lahko vključujejo skupne napore v smislu skupne proizvodnje določene komponente ali proizvodnjo celotnega izdelka« (Dussauge in drugi 2000, 102). Nasprotno so zavezništva povezav tista, ki združujejo komplementarne vire in znanja partnerjev (Porter in Fuller 1986, Dussauge in drugi 2000). Tovrstna zavezništva lahko npr. vključujejo razmerja, kjer eden izmed partnerjev priskrbi dostop do trga izdelkov, ki jih razvija drugi partner, tako da podjetji oblikujeta odnos kupec–dobavitelj. Zavezništva povezav ustvarjajo možnosti medsebojnega učenja in delitve znanj za nadaljnji nastop na trgu, ki presega meje zavezništva (Dussauge in drugi 2002, 5).

Glede na število tekmecev in dejavnosti v verigi vrednosti, ki so vključene v odnos sodelujoče tekmovalnosti, Dagnino in Padula (2002, 10) ločita štiri vrste sodelujoče tekmovalnosti: preprosto diadno, kompleksno diadno, preprosto mrežno in kompleksno mrežno sodelujočo tekmovalnost (Tabela 2.2).

**Tabela 2.2: Vrste sodelujoče tekmovalnosti**

	število podjetij	
	<i>dve</i>	<i>več kot dve</i>
<i>ena</i>	<i>preprosta diadna</i>	<i>preprosta mrežna</i>
<i>več</i>	<i>kompleksna diadna</i>	<i>kompleksna mrežna</i>

Vir: Dagnino in Padula (2002, 10).

Glede na stopnjo heterogenosti kompetenc (tehnoloških, operativnih in komercialnih) in stopnjo homogenosti med »kombiniranimi« sposobnostmi partnerskih podjetij Ancarani in Costabile (v Yami in drugi 2010, 232–233) v raziskavi študije primerov sodelujoče tekmovalnosti ugotavljata, da obstajajo štiri vrste razmerij glede na prej omenjena kriterija (Tabela 2.3).

**Tabela 2.3: Taksonomija razmerij med podjetij in njihovimi rezultati**

		kombinirane sposobnosti	
		<i>homogene</i>	<i>heterogene</i>
tehnološke, operativne in komercialne kompetence	<i>heterogene</i>	<i>zavezništva dometa z visoko stopnjo uspeha</i>	<i>zavezništva dometa z visokim potencialom za inoviranje in visokim tveganjem za neuspeh</i>
	<i>homogene</i>	<i>zavezništva obsega z visoko stopnjo uspeha</i>	<i>hibridna zavezništva s težavo inoviranja in integracije</i>

Vir: Ancarani in Costabile (v Yami in drugi 2010, 232).

Visoka heterogenost kompetenc in nizka homogenost kombiniranih sposobnosti med partnerjema imata za rezultat zavezništva dometa z visokim potencialom za inoviranje, vendar hkrati visoko stopnjo tveganja neuspeha zaradi težav pri integraciji kompetenc partnerjev.

Visoka heterogenost kompetenc in relativno homogene kombinirane sposobnosti ustvarjajo zavezništva dometa z visoko stopnjo uspeha, saj je inovacijski potencial raznovrstnosti virov podprt z integracijo. Posledično je rezultat širitve virov ustvarjanje novih in hibridnih ponudb, ki ustrezajo konvergentni dinamiki.

Nizka heterogenost kompetenc in kombiniranih sposobnosti se odraža v tipično uspešnem zavezništvu obsega, katerega cilj je razporeditev podobnih kompetenc z namenom, da dosežejo višjo operativno učinkovitost.

Kot zadnja vrsta razmerij sodelujoče tekmovalnosti so tista z nizko heterogenostjo kompetenc in nizko homogenostjo kombiniranih sposobnosti. Rezultat je zavezništvo obsega s težavnostjo integracije ali zavezništvo dometa, ki ne ustvarja pričakovanih rezultatov v smislu hibridizacije sposobnosti in zmožnosti inoviranja (Ancarani in Costabile v Yami in drugi 2010, 232).



## 2.7 DEJAVNIKI IN MOTIVI KONKURENTOV ZA SODELOVANJE

Ancarani in Costabile kot glavni vzrok za nastanek novega fenomena delovanja podjetij navajata konvergenčno naravo sodobnega gospodarskega okolja. Kot posledica konvergence so podjetja (ki so si med seboj tudi konkurenčna) primorana, da iščejo poslovne priložnosti izven meja industrije, v kateri delujejo, in tako posledično združujejo industrije, podjetja, trge in izdelke, ki so bili v preteklosti ločeni (Ancarani in Costabile v Yami in drugi 2010, 217). Za obvladovanje konvergence morajo tako podjetja razširiti svoj nabor virov in kompetenc ter vzeti v zakup različne strateške možnosti, med katerimi so nedvomno tudi strateške povezave z neposredno konkurenco.

Bengtsson in Kock (1999) v svoji raziskavi ugotovita, da na vrsto razmerja med dvema podjetjema vplivata predvsem dva dejavnika: potreba po zunanjih virih in relativna pozicija podjetja znotraj določene industrije. Sodelujoča tekmovalnost se pojavi v primeru, ko ima podjetje relativno močan položaj znotraj panoge in ima močno potrebo po zunanjih virih (Tabela 2.4).

**Tabela 2.4: Razmerja med podjetji**

		relativni položaj v industriji	
		<i>močan</i>	<i>šibek</i>
potreba po zunanjih virih	<i>močna</i>	<i>sodelujoča tekmovalnost</i>	<i>sodelovanje</i>
	<i>šibka</i>	<i>tekmovanje</i>	<i>sobivanje</i>

Vir: Bengtsson in Kock (1999).

### 2.7.1 Učinkovita raba virov za večjo konkurenčno prednost

Viri so torej eden izmed najpomembnejših motivov za vstop v razmerje sodelujoče tekmovalnosti (Van der Valk in Meeus 2010, 182), saj se podjetje lahko loči od konkurentov zgolj preko nižanja cen ali ustvarjanja visoke vrednosti za potrošnike (Porter 1996, 62), slednjo pa si lahko zagotovi zgolj s posedovanjem pravih virov, ki jih lahko zagotovi tudi neposredni konkurent (Hamel in drugi 1989, Lado in drugi 1997, Luo in drugi 2007).

To, da so viri konkurentov poglavitni razlog za sodelujočo tekmovalnost, dokazuje tudi raziskava med skupinami podjetij znotraj različnih industrij na Poljskem (Jankowska 2010). Podjetja so kot najpomembnejši razlog, zakaj sodelujejo s svojo konkurenco, navedla odgovor, da zaradi »dostopa do dragocenih virov in kompetenc znotraj industrije« (Jankowska 2010, 15). Viri so lahko v obliki fizičnega, človeškega ali organizacijskega kapitala in so homogene ali heterogene narave. Prav heterogenost virov je tista, ki ustvarja konkurenčno prednost (Barney 1991, 101–105). Heterogeni viri so v kontekstu sodelujoče tekmovalnosti pogosto komplementarne narave. Dyer in Singh (1998, 666) definirata komplementarne vire kot »značilne vire strateških partnerjev, ki kolektivno ustvarjajo večji dobiček kot pa bi ga v primeru vsote posameznih dobičkov, če partnerja ne bi sodelovala.«

### **2.7.2 Pridobivanje novih znanj**

»Ko je baza znanja določene industrije kompleksna in obsežna ter so viri znanja razpršeni, se mesto inovacij nahaja prej v mrežah učenja kot pa v posameznih podjetjih« (Powell in drugi 1996, 116). Avtorja sta na primeru preučevanja hitro spreminjajoče se panoge, kot je biotehnoška industrija, ugotovila, da se učenje v tem primeru dogaja v okviru članstva v skupnosti različnih organizacijskih oblik povezav. Znanje, ki ga pridobivajo igralci sodelujoče tekmovalnosti, je dvojne narave: v obliki pridobivanja informacij ali strokovnega znanja (t. i. know-how) (Grant 1996, 377). Rezultati raziskav nakazujejo na pomembnost dostopa do novih znanj prek mrež za namene razvoja novih izdelkov (Tsai 2001, 1002), ki so lahko tudi ključni dejavnik uspeha v primeru visokotehnoških start-up podjetij (Baum in drugi 2000, 287). Organizacijsko učenje je tudi eden izmed ključnih dejavnikov uspeha v kompleksnem okolju sodelujoče tekmovalnosti (Chin in drugi 2008, 443). V današnjih časih ima redkokatero podjetje vse potrebne finančne vire in tehnološke sposobnosti za samostojen razvoj novih izdelkov, zato se med organizacijami pojavlja ko-evolucija – organizacije se učijo skupaj in med seboj (Nonaka in Nishiguchi 2001, 288).

### **2.7.3 Zmanjšanje stroškov**

S pridobitvijo novih virov in znanj strateška zaveznitva omogočajo zmanjšanje stroškov podjetja (Flanagan v Bengtsson in Kock 2000, 414). Zmanjševanje stroškov je prisotno v primeru doseganja ekonomij obsega zaradi povečanih produkcijskih

zmogljivosti, kot tudi v primeru nižjih stroškov na področju raziskav in razvoja (Jüttner in Wehril 1995 v Zineldin 2004, 785). Že omenjena raziskava Jankowske na drugo mesto po pomembnosti vstopa poljskih podjetij v razmerje sodelujoče tekmovalnosti navaja doseganje ekonomij obsega (Jankowska 2010, 15). Številni avtorji pa poudarjajo predvsem prednosti, ki jih prinašajo skupni programi onkraj zakonskih omejitev, ki so vloženi v raziskave in razvoj (Lado in drugi 1997, Osarenkhoe 2010, Dagnino in Padula 2002, Luo 2004).

#### **2.7.4 Zmanjšanje tveganja in večja inovativnost**

Dostopnost do komplementarnih virov in skupna vlaganja zmanjšujejo tveganje, ki je vezano na razvoj novih izdelkov in storitev. Tudi o koristi zmanjšanja tveganja v turbulentnem tehnološkem okolju govori že literatura, vezana na klasična strateška zaveznitva (Dickson in Weaver 1997), ki pa v kontekstu sodelujoče tekmovalnosti dobiva nove razsežnosti. Quintana-García in Benavides-Velasco sta v raziskavi, izvedeni med evropskimi biotehnološkimi podjetji, prišla do ugotovitve, da »strategija sodelujoče tekmovalnosti kaže na višjo stopnjo inoviranja kot pa zgolj alternativni sodelovanja ali tekmovanja« (Quintana-García in Benavides-Velasco 2004, 936). Do podobnih ugotovitev prideta tudi Rindfleisch in Moorman (2001), ki sta mnenja, da sodelujoča tekmovalnost krepi razvoj novih izdelkov. Dosedanji teoretični in empirični prispevki, ki preučujejo povezavo med sodelujočo tekmovalnostjo in inovacijami, navajajo, da je tovrstna oblika strateškega delovanja podjetja primerna za izboljšavo trenutnih izdelkov in storitev, kot tudi učinkovit način za razvoj popolnoma novih izdelkov, predvsem v visokotehnoloških panogah (Ritala in Hurmelinna-Laukkanen 2009, 820).

Podjetja se tako preko sodelovanja in tekmovanja v strateških zvezah medsebojno dopolnjujejo in krepijo na različnih področjih, kot so proizvodnja, razvoj skupne tehnologije, lansiranje novih izdelkov, vstop na nove trge itd. Skupni nastop konkurentov niža proizvodne, transakcijske in razvojne stroške, hkrati pa omogoča višjo toleranco do tveganja, večjo proaktivnost v razvoju novih izdelkov, ustvarja bolj zdravo tekmovalnost na trgu in pospešuje inoviranje. Sodelujoča tekmovalnost predstavlja med konkurenti vzajemen odnos, ki povečuje uspešnost in učinkovitost vpletenih podjetij, zato se številni avtorji strinjajo, da je tovrstna oblika organizacijskih strategij boljša od samega tekmovanja oz. sodelovanja (Brandenburger in Nalebuff 1996, Lado in drugi

1997, Hamel in drugi 1989, Zineldin 2004). To se kaže tudi v raziskavah, ki nakazujejo boljši finančni nastop sodelujočih tekmecev (Luo in drugi 2006, Sheth in Sisodia 1999, Amaldoss in drugi 2000). Kompleksna narava sodelujoče tekmovalnosti pa s seboj prinaša tudi nekatere negativne posledice.

## **2.8 TVEGANJA IN NEVARNOSTI SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI**

Medtem ko tekmovanje motivira sodelujoče konkurente, da razumejo dejanja drug drugega in poskušajo slediti novim kompetencam ter znanju, ki se ponuja, se lahko hkrati v novonastalem odnosu vzpostavi nezaupanje. Zaupanje učinkuje na delovanje skupine in zagotavlja sodelovanje, medtem ko ga nezaupanje zavira (Tanghe in drugi 2009, 370). Le-to se lahko poraja v prejetih informacijah ali pa pride do nepripravljenosti na sprejem informacij konkurenta zaradi strahu pred izboljšanjem pozicije vira in njegovega ugleda (Luo in drugi v Makkonen 2008, 36). Odnosi sodelujoče tekmovalnosti tako nosijo veliko tveganje za oportunistična dejanja konkurentov, ki bi lahko sodelovanje izkoristili zgolj za svojo korist.

### **2.8.1 Oportunizem**

»Preveč zaupljiv partner lahko postane lahka tarča za izkoriščanje s strani pohlepnih partnerjev« (Zeng in Chen 2003, 588). »Visoka stopnja sodelujoče tekmovalnosti lahko tudi zavira uspešnost podjetja s krepitvijo možnosti tekmecev za posnemanje tehnoloških kompetenc in marketinških taktik« (Wu in drugi 2004). Nizko zaupanje v strateških zavezništvih med konkurenti ima za posledico višji potencial za oportunistična dejanja (Williamson v Rindfleisch in Moorman 2003, 424). Do podobnih ugotovitev prideta tudi Bucklin in Sengupta (1993, 33), ki sta mnenja, da imajo horizontalna zavezništva (v mreži vrednosti predstavlja horizontalna raven razmerje med podjetjem in tekmečem oz. komplementarjem) »visok potencial za oportunizem, saj lahko partnerji uporabijo zavezništvo zgolj za namen pridobitve tržnega položaja na račun drugega partnerja.« Eden izmed partnerjev lahko uporabi svojo (tehnično, politično, finančno ali emotivno) moč, da prisili drugega partnerja v delovanje, ki ni v njegovem najboljšem ekonomskem interesu (Osarenkhoe 2010, 357). Pomanjkanje zaupanja med partnerji lahko resno zamaje osnovo za uspešno sodelujočo tekmovalnost (Das in Teng 2000, 78).

## **2.8.2 Konfliktni cilji**

Velik problem sodelujoče tekmovalnosti se pojavlja v primeru upravljanja tovrstnega odnosa. Tako »koordinacija med odnosi in znotraj njih postane poglobljena upravljalna skrb, ki mora preko skupnega delovanja sistema mreže vrednosti zagotoviti boljše poslovne odnose« (Wilkinson in Young 2002, 124). Odvisnost od mreže predstavlja za posamezna podjetja probleme pri razvoju in implementaciji svojih marketinških strategij. Vsi igralci mreže namreč poskušajo doseči svoje cilje, medtem ko morajo istočasno v zakup vzeti učinke in odzive ostalih tekmecev, s katerimi sodelujejo. »Odnos sodelujoče tekmovalnosti je lahko upravljan tako slabo, da posamezno podjetje izgubi svojo strateško priložnost zaradi konfliktnih ciljev ostalih sodelujočih podjetij« (Osarenkhoe 2010, 357). Pri tem Osarenkhoe opozarja, da adaptacija podjetij na nov odnos sodelujoče tekmovalnosti zahteva čas in finančne investicije, za katere ni nujno, da se na koncu tudi povrnejo.

## **2.8.3 Krepitev moči konkurentov**

Jankowska (2010, 16) v raziskavi ugotavlja, da podjetja kot glavne negativne posledice sodelujoče tekmovalnosti zaznavajo izgubo konkurenčne prednosti in delitev ključnih kompetenc s konkurenti. Takoj za tem pa so podjetja izrazila strah zaradi še večje moči tekmeča.

## **2.8.4 Izguba osredotočenosti na potrošnika**

Medtem ko se večina raziskav osredotoča na posledice, ki se dogajajo na horizontalni ravni mreže vrednosti, so na drugi strani avtorji, ki so vzeli v zakup tudi uporabnike. Rindfleisch in Moorman (2003, 13) prideta v longitudinalni študiji med igralci sodelujoče tekmovalnosti do treh ključnih ugotovitev v odnosu do naravnosti na uporabnika: (1) sodelovanje med konkurenti ima na dolgi rok negativen učinek na orientacijo k uporabniku; (2) ta negativni učinek je lahko odpravljen oz. vsaj omiljen preko tretje strani, ki nadzoruje sodelujočo tekmovalnost in (3) prisotnost močnih vezi med sodelujočimi tekmeci lahko vzdržuje močno naravnost k potrošniku. Sodelovanje med tekmeci lahko torej v primeru, da ni ustreznih strukturnih (prisotnost tretje stranke) ali vedenjskih (prisotnost močnih vezi) mehanizmov, povzroči upad naravnosti podjetij na odjemalce.

Sodelujoča tekmovalnost ima torej pozitivne in negativne posledice. Za sodelujoče konkurente je največji izziv upravljanje kompleksnega odnosa in iskanje ravnovesja med sodelovanjem in tekmovanjem (Teece 1992, 1). Prav težavnost upravljanja napetosti, ki nastajajo med istočasnim sodelovanjem in tekmovanjem, je lahko »vzrok za visoko stopnjo neuspeha strateških zavezništev« (Das in Teng 2000, 86). Kljub temu so strategije sodelujoče tekmovalnosti bolj učinkovite kot samo sodelovanje oz. tekmovanje (Luo in drugi 2006). Različni teoretski pristopi pa ponujajo nekaj dodatnih odgovorov na vprašanja in podrobnejši vpogled v delovanje te nove upravljalске paradigme.

### **3 TEORETSKI PRISTOPI**

Lado in drugi (1997) se pri postavljanju temeljev za sinkretični model sodelujoče tekmovalnosti opirajo na tri teoretske perspektive: teorijo iger, teorijo virov in socioekonomijo. V literaturi pa je v primeru preučevanja sodelujoče tekmovalnosti in inovativnosti zaslediti še teorijo transakcijskih stroškov (Ritala in Hurmelinna-Laukkanen 2009, 820). Glede na to, da med tekmeci poteka tudi proces družbene menjave, kjer sta zaupanje in recipročnost ključna za uspešno sodelovanje, bom sodelujočo tekmovalnost predstavila tudi skozi teorijo družbene menjave.

#### **3.1 TEORIJA IGER**

Temeljna literatura razlaga sodelujočo tekmovalnost in njeno strateško upravljanje predvsem skozi teorijo iger. V tej teoriji strategije sodelovanja med igralci v mreži vrednosti služijo za ustvarjanje novih trgov (ali za širitev že obstoječih) in ko so ti ustvarjeni, so na vrsti strategije tekmovanja, s katerimi si igralci novonastali oz. razširjeni trg tudi razdelijo. Razmerje med tekmeci je prvotno tekmovalne in »win-lose« narave. Ko v igro vstopi nov igralec, je tekmeč avtomatsko na izgubi, vendar ni potrebno, da ostane na tej izgubi, če spozna, da ima lahko s tekmeci v igri tudi »win-win« interakcije (Brandenburger in Nalebuff 1996, 36). »Še več, brez sodelovanja pogosto obstaja »lose-lose« situacija, ker na potencialnem trgu ne izgubljajo zgolj tekmeci, temveč tudi uporabniki, ki nimajo možnosti za nakup novega potencialnega izdelka ali storitve« (Hernandez in drugi 1998, 4).

Teorija iger predstavlja sistematičen način za razvoj strategij v primeru, ko je usoda ene osebe oz. podjetja odvisna od drugih. Logika teorije iger spodbuja menedžerje, da se

osredotočajo na strateške poteze ostalih tekmecev namesto na svoj strateški položaj. V temeljnem delu, naslovljenem »Co-opetition« (1996), Brandenburger in Nalebuff ilustrirata, kako lahko podjetje uporabi teorijo iger za doseganje rezultatov pozitivnih vsot s spreminjanjem igralcev, dodanih vrednosti, pravil, taktik in obsega igre. Vseh pet elementov teorije iger avtorja poimenujeta s simbolično kratico PARTS (»players«, »added values«, »rules«, »tactics« in »scope«).

### **3.1.1 Igralci**

Igralci so uporabniki, dobavitelji, tekmecci in komplementarji podjetja, ki ustvarjajo mrežo vrednosti in so bili predstavljeni že v istoimenskem podpoglavju. Pomembno je, da se igralci zavedajo, da nihče od njih ni stabilen in večni. Učinkovita poslovna strategija se nahaja v dejstvu, da je potrebno v igro nenehno privabljati nove igralce in iz nje izrivati obstoječe (Hernandez in drugi 1998, 7).

### **3.1.2 Dodane vrednosti**

Dodane vrednosti so tiste, ki jih vsak izmed igralcev prinese v igro. »Z dvigovanjem svoje vrednosti in nižanjem vrednosti ostalih igralcev lahko postaneš vrednejši igralec« (Hernandez in drugi 1998, 8). Svojo dodano vrednost lahko zvišujemo s prilagajanjem izdelkov potrebam kupcev, ustvarjanjem znamke, z učinkovitejšo rabo virov itd. (Brandenburger in Nalebuff 1996, 119), drugim pa jo lahko nižamo z ustvarjanjem konkurence med svojimi dobavitelji, z zmanjšano proizvodnjo in posledičnim ustvarjanjem večjega povpraševanja itd. (Hernandez in drugi 1998, 9).

### **3.1.3 Pravila**

Podjetja se ravnavajo večinoma po ustaljenih zakonih in običajih, ki zagotavljajo, da je trgovanje pravično, da trgi delujejo in da se pogodbe spoštujejo. V igri pa obstajajo tudi druga pravila, ki bi jih bilo smiselno spremeniti v svojo korist (Brandenburger in Nalebuff 1996, 155). »Veliko tovrstnih pravil se nahaja v pogodbah z uporabniki in dobavitelji«. Oblikovanje teh pogodb pa lahko pomembno vpliva na oblikovanje razmerja do konkurence.

### **3.1.4 Taktike**

»Sprememba percepcije pomeni spremembo igre. Sprememba percepcije pa je v domeni taktik« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 194). Taktike so uporabljene z namenom, da vplivamo na način, kako drugi igralci dojemajo negotovost, in na posledično oblikovanje njihovega nadaljnjega vedenja. »Nekatere taktike so oblikovane z namenom, da dvignemo meglo, druge, da jo ohranimo, tretje pa so ustvarjene za to, da naredimo novo« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 195).

### **3.1.5 Obseg**

Igre niso statične – čez čas se razvijajo in so med seboj povezane v prostoru. »Igra v enem prostoru vpliva na igro v drugem prostoru in današnja igra vpliva na igro, ki se bo igrala jutri« (Brandenburger in Nalebuff 1996, 229). Obseg definira meje igre in menedžerji bi morali neprestano ocenjevati možnost širitve oz. oženja meja igre (Hernandez in drugi 1998, 10).

Teorija iger predstavlja temeljno teorijo, skozi katero se oblikujejo taktike in poteze igralcev. Je ogrodje za razumevanje vlog udeležencev, pravil, po katerih se morajo le-ti ravnati, in logike medsebojnega vpliva iger v različnem prostoru in času. Osnovna teorija, ki razlaga sodelujočo tekmovalnost, pa potrebuje tudi bolj vsebinske okvire, ki jih ponujata teorija virov in teorija transakcijskih stroškov. Slednja pogleda namreč odgovarjata na vprašanje, zakaj se tekmeči odločajo za skupni nastop na trgu.

## **3.2 TEORIJA VIROV**

Teorija virov temelji na dveh empirično preverjenih ugotovitvah (Foss 1997, 4):

- Obstajajo sistematične razlike med podjetji v obsegu nadzorovanja virov, ki so potrebni za implementacijo njihove strategije delovanja.
- Te razlike so relativno stabilne.

Zgornji ugotovitvi imata za posledico naslednji dve ekonomski predpostavki:

- Razlike v bogastvu virov privedejo do razlik v uspešnosti podjetja.
- Podjetja iščejo poti za povečanje uspešnosti svojega ekonomskega nastopa.



Ključna ugotovitev, iz katere izhaja teorija virov, je, da si lahko podjetja z razvojem in posedovanjem edinstvenih virov zagotovijo dolgoročen uspeh na trgu. Splošen cilj te teorije je v odgovoru na vprašanje: »Kako ustvariti, ohraniti in obnoviti konkurenčno prednost podjetja na podlagi njegovih virov?« (Foss 1997, 5)

V ospredju teorije so torej viri, ki so opredeljeni kot »vse, kar lahko predstavlja prednost ali slabost določenega podjetja« (Wernerfelt 1984, 172). Penrosova (1959, 24) označi podjetje kot »skupek produktivnih virov«, ki so lahko otipljivi ali neotipljivi. Prvi so torej viri, ki jih podjetje kupi ali proizvaja ali so del lastnine podjetja, ki je potrebna za proizvodnjo. Drugi viri so bolj povezani z zaposlenimi in kljub temu da ne morejo biti »last« podjetja, temu lahko predstavlja veliko izgubo v primeru, če zaposleni na vrhuncu svojih sposobnosti zapustijo podjetje (Penrose 1959, 25). Hall nadgradi kategorijo neotipljivih virov človeške narave in loči vire na tiste, ki so odvisni od človeka, in tiste, ki niso. Prvi predstavljajo sposobnosti in znanja, drugi pa patente, licence in ugled (Hall v Nothnagel 2008, 25). Barney (1991, 101) podrobneje označi vire podjetja, za katere smatra »vse premoženje, sposobnosti, organizacijske procese, attribute podjetja, informacije, znanje ipd., ki ga upravlja podjetje in implementira v strategije, ki izboljšujejo učinkovitost in uspeh podjetja«. Podobno kot Penrosova tudi on loči vire na fizične in človeške, hkrati pa uvede tretjo kategorijo, ki jo poimenuje viri organizacijskega kapitala. Fizični viri zajemajo fizično tehnologijo, opremo, geografsko lokacijo in surovine, človeški viri pa izobraževanje, izkušnje, presojo, znanje in razmerja med zaposlenimi. Viri organizacijskega kapitala vsebujejo formalno strukturo poročanja podjetja, formalno in neformalno planiranje, nadzor, koordinacijski sistem, kot tudi neformalna razmerja med skupinami znotraj podjetja in med podjetjem ter njegovim okoljem (Barney 1991, 102).

Teorija virov je tesno povezana s pojmom konkurenčne prednosti, saj »podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednost pred njimi v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire« (Jančič 1990, 63). »Enkratni viri in sposobnosti omogočajo podjetju, da si pridobi trajno konkurenčno prednost, skozi katero ustvarja dobiček« (Amit in Schoemaker 1993, 44). Temeljna predpostavka konkurenčne prednosti so torej privlačni viri, s katerimi si podjetje izbori edinstveno pozicijo, ki jo ostala konkurenčna podjetja težko dohajajo.

Barney predpostavlja, da morata biti za ubranljivo konkurenčno prednost izpolnjena dva kriterija virov. Njegov model temelji na predpostavkah, da so viri heterogeni in med podjetji ne popolnoma mobilni, zaradi česar njihova heterogenost traja dlje (1991, 101). Za ubranljivo konkurenčno prednost namreč strategija za ustvarjanje vrednosti določenega podjetja ne sme biti istočasno implementirana s strani trenutnega ali potencialnega konkurenta. Slednje pa se lahko zgodi v primeru, da imajo podjetja enake vire, s katerimi bi v enaki meri zvišala svojo učinkovitost in uspešnost. Poleg tega bi prihajalo do implementacije enakih strategij v primeru, da bi bili viri med podjetji popolnoma mobilni (Barney 1991, 102–105).

Barney v tej točki podaja zanimivo izhodišče za preučevanje sodelujoče tekmovalnosti v okviru teorije virov. Heterogenost virov med podjetji je tisti dejavnik, ki predstavlja predmet sodelovanja s konkurenco. Različna znanja, sposobnosti in tehnologije, ki jih imajo posamezna podjetja, so dragoceni viri, ki postanejo predmet (iz)menjave z namenom, da se med akterji sodelujoče tekmovalnosti ustvari nova, skupna konkurenčna prednost. Le-ta je možna ob vzpostavitvi vsaj minimalne stopnje mobilnosti virov. Barney namreč ne govori o popolni nemobilnosti, ampak o nepopolni mobilnosti virov, katerih lastnost je nujna za prehajanje takšnih in drugačnih virov med podjetji.

Temeljna premisa teorije virov se torej skriva v privlačnosti in vrednosti posameznega vira. Le-ta ustreza opisu, ko »opazno koristi uporabnikom in povečuje učinkovitost ter uspešnost podjetja« (Nothnagel 2008, 27). Različne predpostavke teorije virov tako nakazujejo, da lahko sodelujoči tekmeci preko vzajemne delitve vrednih virov ustvarijo učinkovit in uspešen skupni nastop na trgu, medtem ko jim določena stopnja heterogenosti in nepopolne mobilnosti virov pomagata ohraniti individualno konkurenčno prednost.

### **3.3 TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV**

Začetki teorije transakcijskih stroškov segajo v leto 1937, ko je Ronald H. Coase napisal prelomno delo *Narava podjetja*. V njem si je avtor zastavil vprašanje: »Zakaj so tržne aktivnosti organizirane preko podjetij in ne prosto na trgu?« Coase je skozi svoje revolucionarno delo iskal odgovor na vprašanje: »Zakaj podjetja sploh obstajajo?« Odgovor je videl v transakcijskih stroških. Podjetja namreč obstajajo, ker so v nekaterih

primerih stroški koordinacije znotraj podjetja nižji, kot bi bili stroški transakcij, ki so izvedene na trgu (Geffen 2001, 65). V primerjavi z neoklasično ekonomijo Coase in njegovi nasledniki teorije transakcijskih stroškov ugotovijo, da so z vsako transakcijo povezani določeni stroški. Coase (1937) povzame, da je organizacijska oblika, ki nastane v določeni tržni strukturi torej optimalna, saj minimizira transakcijske stroške.

»Transakcijski stroški nastanejo zaradi nujne koordinacije ekonomskih aktivnosti; stroški, ki so potrebni za delovanje tržnih mehanizmov in organizacijske strukture podjetja« (Frauendorf 2006, 53). Stroški koordinacije se v tem kontekstu torej nanašajo na aktivnosti zunaj in znotraj podjetja. Na ta način zadevajo stroški tako ponudnika storitev – podjetje – kot tudi njegovega uporabnika.

Dahlman (1979, 148) identificira tri skupine transakcijskih stroškov:

- *Stroški iskanja informacij.* To so informacije o obstoju in lokaciji priložnosti trgovanja ali kvaliteti ter ostalih značilnosti določenih dobrin na trgu.
- *Stroški pogajanja.* Tovrstni stroški nastanejo, ko se vlaga napor v iskanje želenih ekonomskih igralcev, s katerimi bi trgovali v okviru določenih cen in pogojev. Največji strošek predstavlja pogajanje za pogoje trgovanja, ki morajo biti na koncu za obe stranki sprejemljivi.
- *Nadzor in uveljavitev.* Stroški nadzora in uveljavitve nastanejo zaradi »pomanjkanja vedenja, ali bo ena izmed strani (ali obe), ki je vpletena v dogovor, prekršila svoj del kupčije: če bi to znanje obstajalo prej, bi se lahko tovrstnim stroškom izognili v primeru, da ne bi sodelovali s partnerji, ki se ne držijo dogovora« (Dahlman 1979, 148). Tovrstni stroški so torej povezani z nadzorom, da se vsaka stran drži svojih obveznosti v pogodbi in da se v nasprotnem primeru uveljavijo kršitve po pravni poti.

Coasevo razmišljanje nadaljuje Williamson, katerega ugotovitve so pomembne tudi za delo preučevanja sodelujoče tekmovalnosti v okviru stroškov, ki nastanejo zaradi oportunitizma. Williamson namreč razvije idejo o odvisnosti podjetja od zunanjih partnerjev. S pojmom partnerstva opisuje primer poslovnega razmerja med ponudnikom storitve in njegovo stranko, ki postane na udaru zaradi transakcijskih stroškov, negotovosti in potencialnega oportunitizma (Frauendorf 2006, 55).

Avtor v delu *Trg in hierarhije* predpostavlja, da teorija o podjetjih in trgih temelji na dveh osnovnih značilnostih človeškega odločanja: omejeni racionalnosti in oportunističnosti (Williamson 1975, 31). Predpostavka omejene racionalnosti je kritika neoklasičnega t. i. »človeka ekonomije«, ki ga pogosto označuje hiper-racionalnost, naproti bolj realni sliki »človeka organizacije«, ki ne razpolaga z absolutno zmožnostjo analize in procesiranja podatkov (Williamson 1981, 553). V osnovi racionalni delavci se tako v realnosti soočajo z omejitvami v oblikovanju in reševanju kompleksnih problemov ter procesiranju informacij (sprejemanje, shranjevanje, ponovni priklic in prenašanje). Omejena racionalnost torej tudi onemogoča soočanje s kompleksnostjo vseh relevantnih pogodbenih vidikov. »Povsod navzoče, čeprav nepopolno pogodbeno razmerje ne bi bilo potrebno, če v primeru vpletenih ne bi obstajala možnost oportunističnosti« (Williamson 1981, 554). Seveda Williamson ne predpostavlja, da so vsi igralci oportunistični, vendar opozarja, da je ločevanje med oportunističnimi in neoportunističnimi akterji lahko zelo drago. Človek organizacije je torej motivacijsko bolj kompleksen akter, kar se kaže tudi v primeru hkratnega sodelovanja in tekmovanja, ki lahko privede do različnih konfliktov.

Transakcijski stroški v primeru partnerstva med dvema podjetjema naraščajo, saj so investicije, imetje in ostali povezani procesi transakcijske narave. V tem primeru partnerja, ki sodelujeta v transakciji, postaneta odvisna drug od drugega, zaradi pomanjkanja informacij pa se pojavi omejena racionalnost, ki ne more predvideti oportunističnih ravnanj partnerja.

Ekonomija transakcijskih stroškov potemtakem predstavlja sodelovanje med tekmeči kot tvegano poslovanje, saj imajo le-ti med seboj posamezne interese, ki lahko vodijo do oportunističnih dejanj (Håkansson in Ford 2002, 136–138). Teorija transakcijskih stroškov predvideva višjo stopnjo neuspeha, ko so si partnerji med seboj neposredni tekmeči. V tem primeru vsak tekmeč išče način, da bi maksimiziral svoj proces učenja, zato so možnosti oportunističnosti večje. »Slabo vodeno upravljanje sodelujoče tekmovalnosti lahko namreč preraste v zasledovanje lastnih, nasprotujočih si ciljev, ki skupni nastop na trgu pripelje do neuspeha« (Kogut v Quintana-García in Benavides-Velasco 2004, 929). Vse to pa ima za posledico višje transakcijske stroške obeh partnerjev.

Če teoriji virov in transakcijskih stroškov obravnavata bolj ekonomski vidik nekaterih koristi in stroškov, ki ju prinaša sodelujoča tekmovalnost, potem socioekonomija in teorija družbene menjave predstavljata njene sociološko-psihološke komponente.

### 3.4 SOCIOEKONOMIJA

»Socioekonomija se je pojavila kot paradigmatični most, ki povezuje neoklasično ekonomijo in organizacijsko sociologijo. Njene korenine izhajajo iz vedenjske in institucionalne ekonomije, kognitivne psihologije, evolucijske biologije in moralne filozofije« (Lado in drugi 1997, 116). Pogosto se uporablja kot vodilna teorija na področju analize deležnikov, poslovne etike, korporativnega družbenega delovanja in strateškega upravljanja.

»Socioekonomija z ekonomskimi metodami preučuje družbene fenomene, v katerih agregat vpliva na individualne odločitve« (Becker in Murphy v Benhabib in drugi 2011, 17). S tovrstnimi fenomeni pojmuje socialne norme, vrednote, običaje, kulturne identitete, stereotipe, sankcije ipd. Definicijo socioekonomije pa lahko obrnemo tudi drugače in jo poimenujemo kot »znanost, ki uporablja sociološke metode in poglede na področju ekonomskega delovanja posameznika in celotne družbe (Ješovnik 1998, 328). Bistvo socioekonomije najlažje izluščimo, če jo primerjamo z ekonomijo. V ekonomiji je posameznik individuum in ni pod vplivom ostalih udeležencev, v socioekonomiji pa je pod njihovim vplivom in nikoli ne nastopa samostojno, ampak vedno kot del širše skupine oz. družbe. V ekonomiji je vsa dejavnost racionalne narave, v socioekonomiji pa je možnih več načinov ekonomskih dejavnosti – racionalnost je zgolj ena izmed variabel. Ekonomska dejavnost je omejena z okusi, viri, ki so na razpolago, in tehnologijo, pri socioekonomiji pa je le-ta omejena z viri, družbeno strukturo in načinom razmišljanja. Najvidnejšo razliko pa najdemo v pojmovanju ekonomije in družbe. Če sta pri ekonomskem pojmovanju trg in ekonomija bistvena dejavnika in je družba spremenljivka, je pri socioekonomiji ekonomija sestavni del družbe. Socioekonomija namreč poudarja družbo, ki je dana (Smelser in Swedberg v Ješovnik 1998, 330).

»Socioekonomisti zavračajo predpostavko, da so človeška bitja motivirana za maksimizacijo ene koristi, in trdijo, da želijo optimizirati več koristi, ki temeljijo na analizi stroškov in koristi ter občutku za moralno« (Frank v Lado in drugi 1997, 117).

Ljudje namreč navadno ne izbirajo samo med cilji, ampak tudi med sredstvi za doseg le-teh. Pri tem so osnova za izbiro predvsem vrednote in občutja posameznika (Etzioni 1990, 3). Vrednote, ki poudarjajo etičnost, pravičnost in moralnost, igrajo v socioekonomiji pomembno vlogo. Etzioni poda preprosto predpostavko socioekonomije, ki bi zagotovila avtonomno delovanje trga: »Višje kot so etične obveznosti posameznikov, ki sodelujejo med seboj, močnejše bodo deljene norme ustreznega vedenja, manjši bodo stroški produkcije in višja bo produktivnost« (Etzioni 1986, 16). Ta ugotovitev ima preprosto razlago, saj se v primeru, da so etične vezi na nizki ravni, porabijo velike količine virov, ki so potrebni za odvetnike, inšpekcijo ipd., da se stranki držita svojih dogovorov. V primeru, ko je stopnja etičnosti in zaupanja med strankama visoka, so ti stroški, ki ne prispevajo nič k dodatni produktivnosti, znatno nižji.

Medtem ko neoklasični ekonomisti predvidevajo, da ljudje delujejo individualno zaradi maksimizacije njihovega lastnega interesa, so socioekonomisti mnenja, da so odločitve in dejanja ljudi zakoreninjena v socialne sisteme in ustanove, katerih del so (Granovetter v Lado in drugi 1997, 117). Dejanja ljudi torej ne delujejo zgolj v njihovo lastno korist, ampak si prizadevajo tudi za kolektivni interes. To misel nadalje razdeli Margolis (1984), ki argumentira zadovoljitev individualnih in kolektivnih koristi na podlagi Darwinove ideje o »pravičnem deležu«. »Večji kot je glavni del virov, ki jih porabimo nesebično za koristi drugih, večjo težo bomo dali svojim lastnim sebičnim interesom ob iskanju preostalih virov. Po drugi strani pa večja kot je korist, ki jo dodelimo skupini v primerjavi s koristmi, ki jih pridobimo s preostalimi viri zase, bolj delujemo nesebično« (Margolis 1984, 117). Na ta način smo nagnjeni, da težimo k ravnovesju naših ultimativnih koristi. Ljudi torej povezuje določena stopnja moralne pripadnosti skupnemu interesu.

Na podlagi slednjih ugotovitev lahko povzamemo, da podjetja v svojem delovanju pogosto simultano sodelujejo in tekmujejo. Socioekonomija se tako oddaljuje od pretirane uporabe ekonomskih teoretičnih konceptov pri razlagi vzvodov človekovega delovanja, ki prevladujejo v teoriji iger. Slednja je namreč preveč makiavelistična, saj poudarja oportunitizem kot ključni pojem za razumevanje in upravljanje strateških odnosov, socioekonomija pa razlaga ravno nasprotno. Človek namreč ni popolnoma racionalno bitje, ki išče načine za maksimizacijo svoje lastne koristi, ampak ima tudi

moralno držo, ki mu narekuje delovanje v prid skupnosti. Socioekonomija dopušča možnost, da akterji sodelujoče tekmovalnosti v osnovi niso sebični in imajo moralni čut za to, da izpolnijo vsaj del svojih dolžnosti do partnerstva. Poleg tega se akterji sodelujoče tekmovalnosti zavedajo dodatnih visokih stroškov, ki jih spremljajo neetična dejanja in neizpolnitev obveznosti.

Kompleksnost odnosov med akterji sodelujoče tekmovalnosti podrobneje razlaga teorija družbene menjave, ki poudarja predvsem družbeno plat (tudi ekonomskih) odnosov in obravnava sodelujočo tekmovalnost v kontekstu marketinške usmeritve.

### **3.5 TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE**

Že leta 1957 je Alderson kot prvi opredelil marketing kot proces menjave, koncept pa je postal opaznejši v 80. letih, ko ga je nadaljne operacionaliziral Kotler. Po njegovih besedah marketing kot proces menjave nastopi, ko je izpolnjenih naslednjih pet pogojev:

- obstajata najmanj dva udeleženca,
- vsak izmed udeležencev ima nekaj, kar predstavlja vrednost za drugo stran,
- vsaka izmed strani je sposobna komunikacije in dostave,
- vsaka izmed strani je svobodna, da sprejme ali zavrne ponudbo in
- vsaka stran verjame, da je primerno ali zaželeno kupčevati z drugo stranjo (Kotler 1988, 6).

Proces menjave pa ne poteka zgolj v obliki »blago – denar, pač pa tudi v politiki, izobraževanju, dobrodelnih dejavnostih in celo med posamezniki« (Kotler in Levy v Jančič 1990, 46). Tretja stopnja zavesti generičnega koncepta marketinga, ki ga predstavi Kotler (1972), namreč govori o tem, da marketing ne obravnava zgolj potrošnikov, ampak nagovarja tudi ostale javnosti v notranjem in zunanjem okolju organizacije. »Teorija socialne menjave gradi na predpostavki, da poleg ekonomskega trga obstaja tudi socialni trg, ekonomski trg in ekonomske transakcije pa lahko razumemo celo kot del širše celote socialnih menjalnih razmerij (Turner v Andolšek 2003, 16). Ljudje v menjavi različnih virov nevede uporabljamo metode marketinga,

zato bi morala po Jančičevih besedah »marketinška teorija preseči ozko ekonomsko področje ter postati široka teorija družbene menjave« (Jančič 1990, 52).

Blau (1964) poda nekaj ključnih značilnosti družbene menjave, ki se loči od ekonomske. Ekonomska menjava temelji na različnih enotah, ki so na voljo na trgu in so dosegljive vsakemu, ki lahko kupi izdelke po določeni ceni. Plačilo blaga je zagotovljeno preko pravnih pravil in natančno določeno v enotah, času in prostoru. V družbeni menjavi pa obveznosti niso natančno opredeljene. Prav tako povračilo ni opredeljeno ne količinsko, ne prostorsko in niti časovno (Blau v Andolšek in Andolšek 2011, 144). Poleg tega v družbeni menjavi »povračilo ni stvar pogajanj, temveč je v domeni osebe, ki daje« (Blau 1964, 13). Od te osebe je namreč odvisno, ali bo obveznost sploh poravnala, in če že, na kakšen način. Navedeno pa nakazuje, da je glavna razlika med obema teorijama predvsem v zaupanju med udeleženci menjave. V družbeni menjavi namreč ni varoval, ki zagotavljajo poplačilo obveznosti, za kar veljata večja stopnja tveganja in nujnost medsebojnega zaupanja. V primeru ekonomske menjave pa skrbijo za interese in izpolnjene obveznosti obeh strank različne oblike pravnih določil in ukrepov. To pa je tudi iztočnica za še eno temeljno razliko med teorijama. Marketinški odnosi namreč temeljijo na dolgotrajnih družbenih menjavah, v nasprotju s kratkoročnimi finančnimi obligacijami, na katerih temeljijo ekonomske izmenjave. V tej točki pa se razlikujejo tudi finančni aspekti teorije ekonomske menjave od socioemocionalnih, ki jih najdemo v teoriji družbene menjave (Shore in drugi 2006, 839–840).

»Široko definirana družbena menjava lahko povezuje skupine ali posameznike; skupinske vezi moči ali enakosti; konflikte med nasprotujočimi silami ali sodelovanje; intimne stike ali povezave med oddaljenimi člani skupnosti brez neposrednega stika« (Blau 1964, 4). Kljub temu da so podjetja v prvi vrsti ekonomski subjekti, so tekmeci v smislu sodelujoče tekmovalnosti hkrati tudi igralci, ki sodelujejo v medsebojni družbeni menjavi – menjavi znanja, kompetenc, delitvi stroškov ipd. Bistvo menjave virov v sodelujoči tekmovalnosti pa hkrati ponazarja tudi temeljni vzvod teorije družbene menjave: »Ljudje in organizacije sodelujejo v procesu družbene menjave z namenom, da maksimizirajo nagrade in minimizirajo svoje stroške« (Bagozzi 1974, 77). Za slednje pa je potrebna določena stopnja sodelovanja, na katero je v začetkih teorije družbene menjave opozoril že Alderson (1965, 239): »Kooperativni aspekt ekonomskega vedenja



je relativno preveč zapostavljen. Ekonomisti govorijo o kompetitivni teoriji – o čisti in popolni konkurenci. Nikjer pa ne vidim odgovora in razvoja teorije sodelovanja.« V mnogih vidikih torej sodelujoča tekmovalnost sovпада s temeljnimi premisami, na katerih temelji teorija družbene menjave. Glede na zgoraj naštete razlike med družbeno in ekonomsko menjavo pa lahko povzamemo, da se v primeru sodelujoče tekmovalnosti prepletajo tako elementi družbene kot tudi ekonomske menjave.

Kot je bilo zaslediti že v začetku razprave o družbeni menjavi, ta med drugim obravnava tudi pojma recipročnosti in zaupanja, ki sta hkrati ključna in medsebojno povezana dejavnika za uspešno sodelovanje konkurentov. »Zaupanje lahko vpliva na nastanek recipročnega delovanja kot skupek vzajemnih pričakovanj odprte zaveze med dvema strankama, ki sta pripravljene na izmenjavo; hkrati pa recipročnost pripomore k nadaljnji poglobitvi zaupanja in sodelovanja med obema strankama« (Dodgson v Lado in drugi 1997, 121). Kolaborativna prednost sodelujoče tekmovalnosti je lahko vzpostavljena le v primeru, ko podjetja razvijejo vedenje, ki poudarja altruizem, zaupanje in recipročnost (Kanter v Lado in drugi, 121).

### **3.5.1 Recipročnost**

Recipročnost je v prvi vrsti moralna vrлина. »Je moralna obveznost, da vračamo dobro z dobrim in da prejmemo odškodnino za škodo, ki nam je bila storjena« (Becker 1990, 3). Recipročnost je torej nujna sestavina uspešne družbene menjave, ki zahteva določeno stopnjo t. i. recipročnega altruizma. Da menjava temelji na recipročnemu altruizmu morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Trivers v Ostrom in Walker 2003, 6):

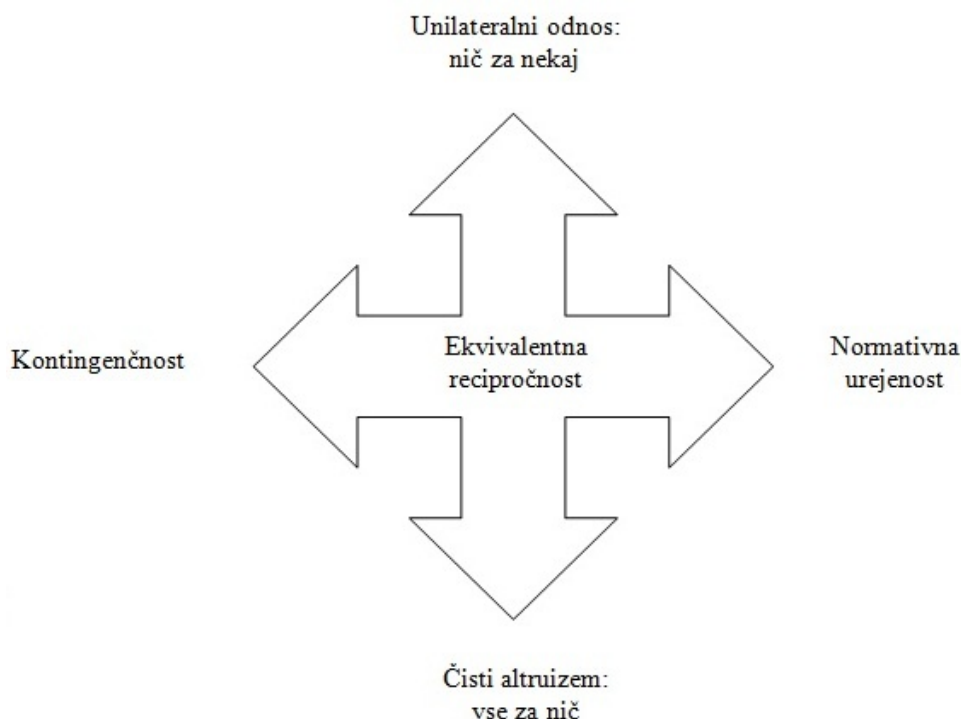
- Dejanje prvega akterja deluje v korist drugega akterja, vendar hkrati za prvega predstavlja strošek.
- Obstaja določen časovni premor med dajanjem in prejemanjem.
- Prvi akter, ki daje, pričakuje, da od drugega v prihodnosti prejme enako ali večjo korist.

Norma recipročnosti ustvarja pričakovanje, da bodo ljudje koristi povrnili z vsaj enako mero povratne koristi, kar ustvarja tudi stabilnost družbenih sistemov. Recipročnost je torej nujna predpostavka za vzpostavitev odnosa sodelujoče tekmovalnosti. Ta namreč v začetku predstavlja veliko tveganje, »pripravljenost tvegati pa narašča z intenziteto

potrebe in stopnjo zaupanja«, ki se običajno pogloblja šele s številom potrjenih medsebojnih nagrajenih izmenjav (Andolšek 2003, 154). Andolšek ugotavlja, da prav zaradi tega začetna srečanja vključujejo nizka stroškovna ravnanja, saj je zaradi možne zlorabe ali zavrnitve tveganje preveliko. »Nevarnost prvih izmenjav se zmanjšuje prav s ponotranjenjem norme recipročnosti, saj je ta realna podlaga za povečanje zaupanja« (Andolšek 2003, 154). Vzajemnost med akterji se vzpostavi tako zaradi utilitarnih motivov kot tudi zaradi družbenih pričakovanj, ki vzpostavljajo delovanje »ponotranjenega moralnega zakona« (Andolšek 2003, 155). Tekmecev torej med seboj ne zavezujejo zgolj pogodbeni okviri sodelovanja, ampak tudi družbene norme in pričakovanja za izpolnitev obljub tudi v očeh trenutnih ali potencialnih tekmecev in dobaviteljev, ki lahko smatrajo takšno podjetje za neverodostojno in nevredno njihovega zaupanja predvsem v primeru nadaljnjega ali potencialnega sodelovanja.

Prav tako se v primeru sodelovanja med tekmeci poraja vprašanje, kakšna naj bi bila »ekvivalentna recipročnost« (Andolšek 2003, 155) oz. »poštena menjava« (Blau 1964, 151). Ekvivalentna recipročnost predstavlja stičišče med stopnjo ekvivalence in stopnjo normiranosti (Slika 3.1). Za kvadrant, ki ga definirata kontingenčnost in unilateralni odnos, je značilen svoboden pogajalski odnos, kot je na primer barantanje. Desno od tega kvadranta se nahajajo neekvivalentni normirani menjalni procesi, ki so pogosto označeni kot odnosi izkoriščanja in so npr. visoko normirani z delovnimi pogodbami, ki dajejo navidezno legitimnost. V desnem kvadrantu spodaj potekajo procesi solidarne recipročnosti, ki pogosto prevzemajo obliko donatorskih institucij. V kvadrantu, ki meji na kontingenčnost in čisti altruizem, pa je zastopan neformalni altruizem, ki poteka znotraj družine ali med prijatelji. V sredini se nahaja ekvivalentna recipročnost, ki zahteva, da je »vrednost vračila približno enaka« (Andolšek 2003, 156–159). Prav »načelo približne ekvivalentnosti« pa je značilno za socialno menjavo, ki se v tem smislu bistveno loči od ekonomske, saj so družbene menjave pogosto tudi intrinzične narave.

### Slika 3.1: Ekvivalentna recipročnost



Vir: Andolšek (2003, 156).

»Odnos do eksaktnosti medsebojnih izmenjav in poravnav je povezan z enim od tipično socialnih pojavov: stopnjo bližine oziroma socialne oddaljenosti, formalnosti oziroma neformalnosti družbenih relacij« (Andolšek 2003, 156). Formalna družbena menjava med tujci se nagiba k natančni meritvi menjav, medtem ko sta za intimne in neformalne družbene vezi značilni »približna ekvivalentnost in medsebojna nejasnost upniško-dolžniških razmerij«. Začetna razmerja ekonomske menjalne narave med konkurenti morajo skozi razvoj sodelovanja pridobivati na značilnostih družbene menjave, saj lahko le »neporavnani krediti krepijo odvisnost in stabilizirajo tovrstno socialno enoto« (Andolšek 2003, 157). Menjave med partnerji sodelujoče tekmovalnosti so lahko zelo različne po naravi in količini, tako da je natančno merjenje menjav z namenom ugotoviti točno ekvivalentnost danega v razmerje skoraj nemogoče. V primeru neporavnanih obveznosti oz. neekvivalentne menjave vidi Andolšek dve rešitvi: »radikalen konflikt ali pa je to znak medsebojnega približevanja, ko se krepí odvisnost, narašča zaupanje in se vzpostavljajo medsebojna pričakovanja za prihodnje usluge glede na vsakokratno potrebo« (Andolšek 2003, 156). Na sodelujočo tekmovalnost torej ne moremo gledati kot na kratkotrajne ekonomske enkratne izmenjave, ampak kot na razmerja družbene

menjave, ki zahtevajo številne medsebojno nagrajene izmenjave, ki med igralci postopoma ustvarjajo zaupanje.

### **3.5.2 Zaupanje**

»Zaupanje je trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo« (Jančič 1996, 176). Zaupanje je torej odgovor na vprašanje tveganja in negotovosti.

Hardin (v Ostrom in Walker 2003, 8) razlikuje med tremi modeli zaupanja, ki se pojavljajo skozi strokovno literaturo: vzajemno zaupanje, enostransko zaupanje in trdni odnosi. Vzajemno zaupanje je interakcija, ki nastane na podlagi dolgotrajnih povezav med strankama. Obe stranki torej igrata vlogo tistega, ki zaupa, in tistega, ki mu je zaupano – zaupniku. V primeru enostranskega zaupanja mora tista stranka, ki zaupa, zaupati zaupniku, da bo iz odnosa pridobila korist. V trenutku, ko stranka zaupa, ima druga stran več možnosti, kako odreagirati na to zaupanje. V tem primeru je torej v slabšem položaju samo tisti, ki tvega svoje zaupanje. Teorija zaupanja v primeru trdnih odnosov pa je osredotočena na dejstvo, da so pravi odnosi postavljeni v kompleksna okolja, da temeljijo na plasteh različnih interakcij in da dejanja na eni ravni vplivajo na dejanja na drugih ravneh. Dejanske motivacije za zaupanje so bolj razumljene, ko so v kontekst postavljeni ugled in morebitne tretje stranke. Tovrstno zaupanje naj bi bilo tudi podlaga, na kateri se gradijo uspešni odnosi sodelujoče tekmovalnosti.

Kako pomembno je zaupanje za uspešno sodelujočo tekmovalnost, navaja Zineldin, ko ga omenja že v sami definiciji sodelujoče tekmovalnosti: »Partnerji so zmožni in voljni istočasnega sodelovanja in tekmovanja na osnovi vzajemne predanosti, zaupanja in delitve informacij, tveganj in nagrad« (Zineldin 2004, 782). Zaupanje in predanost sta dva ključna dejavnika, brez katerih tekme ne morejo sodelovati. Zineldin poudarja, da tovrstno zaupanje ne sme biti slepo in mora temeljiti na trdni predanosti vpletenih partnerjev. Podobno ugotavljata tudi Bengtsson in Eriksson, ki nakazujeta, da je moč sodelujoče tekmovalnosti odvisna predvsem od stopnje komplementarnosti, zaupanja in trdnosti vezi med partnerjema (Bengtsson in Eriksson 2010, 202).

Tekme si med seboj težko zaupajo, ker se bojijo, da bodo želeli njihovi nasprotniki izrabiti zaveznitvo zgolj za svoje interese (Das in Teng 2000, 78). Odločitev glede vstopa v proces socialne menjave je povezana s presojo tveganja: »Za stran ali tiste

strani, ki morajo, preden v unilateralni akciji oziroma transakciji dobijo vračilo, investirati vire, časovne asimetrije v izročanju pomenijo tveganje« (Coleman v Andolšek 2003, 170). Povsod, kjer obstaja tveganje glede prepustitve vira, je nujno potrebna stopnja zaupanja, brez katerega tudi ni potencialno nagrajenih, čeprav tveganih procesov interakcije (Andolšek 2003, 170). Zaupanje se tako ustvarja in gradi »s ponavljajočimi se regularnimi in korektnimi transakcijami in z demonstriranjem zaupljivosti ob stalnem vzajemnem povečevanju uslug« (Andolšek 2003, 171). Dolgotrajna zaveznitva temeljijo na večkratnih interakcijah, skozi katere se med tekmecema postopoma gradi zaupanje.

Potrebno se je zavedati, da je zaupanje dolgotrajen proces, ki se »razvije postopoma, skupni cilj pa je močan motivator za zaupljivo razmerje« (Blomqvist in drugi 2002, 10). Skupni cilji in obojestranski interes so razlogi tekmecev za sodelovanje, ki vodijo k zaupanju, ki pomeni »prepustiti vire drugi strani, ki jih bo nato porabila za lastno korist, v korist zaupljive osebe ali pa obeh« (Coleman 1994, 98). Pri tem mora biti možnost dobička glede na možnost izgube večja glede na razmerje v primeru, če ne vzpostavimo odnosa zaupanja (Andolšek 2003, 172). Avtor ilustrira slednjo ugotovitev z naslednjimi besedami: »Ob tovrstni presoji bomo v skrajnem primeru lahko zaupali tudi sovražniku, na primer njegovi ponujeni roki nad prepadam. Če ne zaupamo, bo dobiček nikakršen in izguba totalna: padli bomo v prepad« (prav tam). Slednja ponazoritev je podobna tudi eni izmed situacij, zakaj se konkurenti odločijo za sodelovanje – kadar potrebuje podjetje za preživetje vire, ki mu jih lahko najbolje zagotovi zgolj tekmeec, je tudi sodelujoča tekmovalnost ena izmed rešitev pred propadom podjetja.

Kljub temu da glavna teoretska dela obravnavajo sodelujočo tekmovalnost skozi ekonomsko naravo teorije iger, je najpomembnejši dejavnik sodelujoče tekmovalnosti prav zaupljivost, ki je po svoji naravi v resnici »socialna igra, v kateri pa največkrat nimamo le dveh, ampak tudi tretjo stran, ki jo predstavljajo norme, zakoni in dogovori, glede na katere se dogaja medsebojna kontingenca prepuščanja vrednih virov drugim s kalkulacijo, kakšne bodo dodatne koristi« (Andolšek 2003, 174). Sodelovanje s tekmeceem je tako v prvi vrsti družbena menjava, ki ima za svoj vzvod recipročnost razmerja in ne more obstajati brez določene stopnje zaupanja.

## **4 SODELUJOČA TEKMOVALNOST IN TEHNOLOŠKA INOVATIVNOST NA PRIMERU MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ**

### **4.1 IZZIVI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ**

Večina raziskovalnih del o pomembnosti sodelujoče tekmovalnosti se nanaša predvsem na velika podjetja, vendar se zdi, da je tovrstna strategija upravljanja celo pomembnejša v primeru majhnih in srednje velikih podjetij. Bitka za tehnološki razvoj je postala vse kompleksnejša, s tem pa se majhna in srednje velika podjetja soočajo s številnimi izzivi, kot so vse višji stroški za raziskave in razvoj, visoko tveganje in negotovost v primeru razvoja tehnologije, kot tudi pomanjkanje virov (finančnih, časovnih marketinških, ipd.) za večje inovativne projekte (MacGregor 2004, BarNir in Smith 2002, Gomes-Casseres 1997). Poleg tega se v primerjavi z velikimi podjetji srednja in mala podjetja soočajo z ostalimi marketinškimi problemi, kot sta »pomanjkanje ekskluzivnih marketinških tehnik in omejena tržna moč« (Xiong 2009, 496). Xiong vidi rešitev za nastop srednjih in malih podjetij na mednarodnem trgu prav v regionalnih industrijskih grozdih, ki delujejo po principu sodelujoče tekmovalnosti.

Srednja in mala podjetja znotraj industrije sodelujejo s svojimi tekmeci predvsem zaradi ustvarjanja ekonomij obsega, zmanjševanja tveganja in delitve virov, kar ima tudi v realnosti za posledico boljšo finančno uspešnost (Morris in drugi 2007, 52). »Za tekmece je bolj verjetno, da se spopadajo s podobnimi izzivi in posedujejo vire ter sposobnosti, ki so drug drugemu neposredno relevantne« (Gnyawali in Park 2009, 309). Prav slednje dokazuje tudi raziskava Jankowske, ki ugotavlja, da so majhna podjetja, ki štejejo manj kot 50 zaposlenih, najbolj dovzetna in navdušena nad sodelovanjem z neposrednimi tekmeci (Jankowska 2011, 57). Poleg že znanih razlogov za sodelovanje avtorica poudarja, da je možnost za razvoj sodelujoče tekmovalnosti med malimi podjetji toliko bolj verjetna zaradi enostavnejše organizacijske strukture in nagnjenosti k manj formalnim razmerjem znotraj organizacijske kulture (Jankowska 2011, 58).

Dober primer pravočasne prilagoditve manjših podjetij na izziv velikih tekmecev so npr. manjša založniška podjetja v Tajvanu, ki so bila v sredini 90. let na robu propada in so se morala spopasti z večjimi igralci. Za njih je bila edina rešitev soočenje s spremenjenimi tržnimi razmerami in prilagoditev tradicionalne centralne satelitske strukture na strukturo sodelujoče tekmovalnosti. S to spremembo so čez dobro desetletje

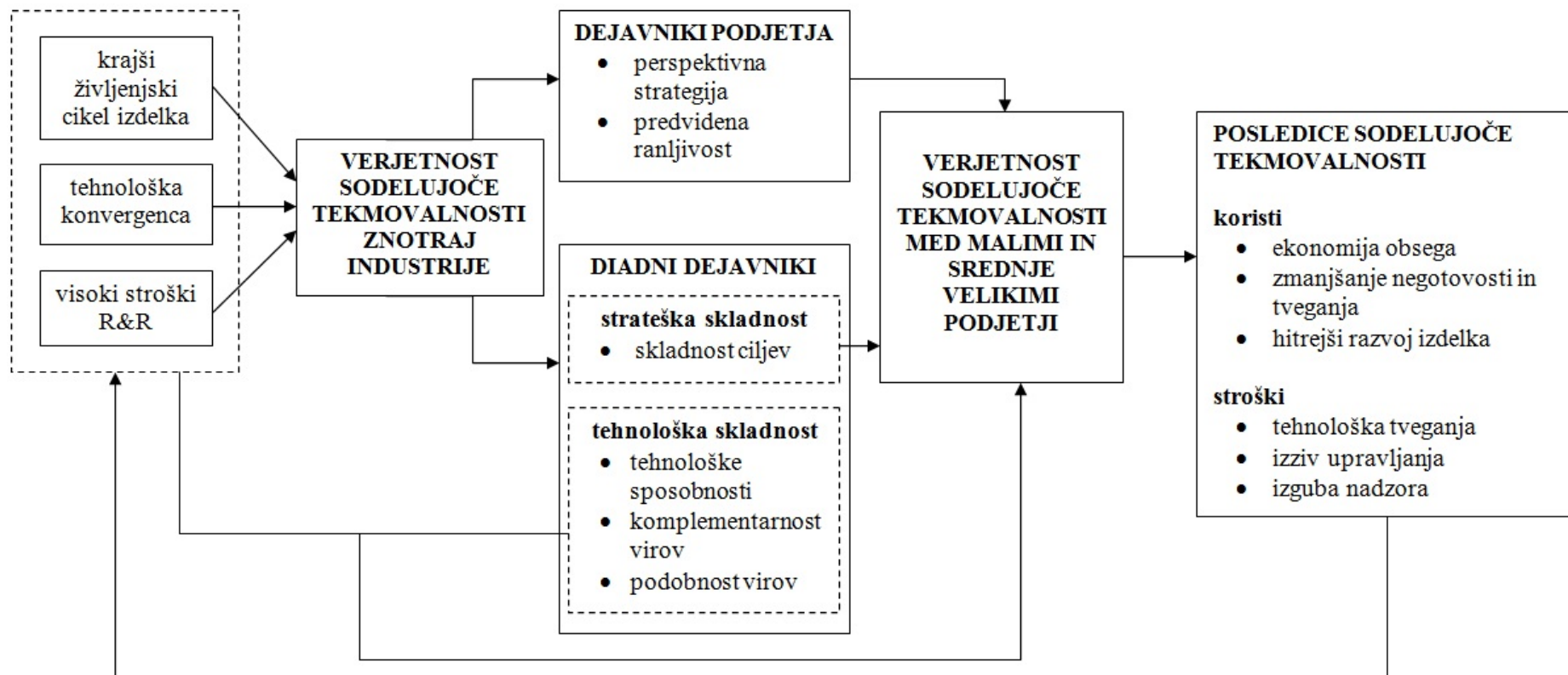
postala največja založba na Kitajskem (Lin in Zhang 2005, 145). Raziskovalca, ki sta preučevala ta fenomen, sta ugotovila, da je »v zelo kompetitivni industriji edini način za preživetje malih podjetij oblikovanje mreže na strateški ravni in sočasno vzdrževanje neodvisnosti na operativni ravni« (Lin in Zhang 2005, 146). Strategija sodelujoče tekmovalnosti med manjšimi in srednje velikimi podjetji, ki lahko sodelujejo tudi z večjimi tekmeci, tako predstavlja v današnjih turbulentnih tržnih razmerah potencial za rast in dolgoročno preživetje manjših inovativnih podjetij (Eikebrokk in Olsen 2005, 6).

Tehnološki viri, inovacije, kvaliteta izdelkov oz. storitev in človeški viri so štiri ključni dejavniki, ki so osnovni za preživetje majhnih in srednje velikih podjetij (Chen in Liang 2011, 18–19). Zaradi naravno šibkega položaja malih podjetij v industriji, podjetja sama težko razvijejo vse našteje dejavnike, zato je sodelovanje s tekmeci za preživetje iz prej omenjenih razlogov logično in v določenih primerih tudi neizogibno. Za ta namen razvijeta Gnyawali in Park (2004) konceptualni okvir sodelujoče tekmovalnosti v kontekstu malih in srednje velikih podjetij, ki delujejo v okolju hitrih tehnoloških sprememb in inovacij.

#### **4.2 MODEL SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI ZA TEHNOLOŠKO INOVATIVNOST V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH**

Kratek življenjski cikel izdelka, tehnološka konvergenca in visoki stroški razvoja in raziskav so trije ključni dejavniki industrije, ki vplivajo na verjetnost pojava sodelujoče tekmovalnosti znotraj industrije (Gnyawali in Park 2004, 314–315). Glede na to, da z odnosom sodelujoče tekmovalnosti ni lahko upravljati in so z njim povezana prenekatera tveganja, morajo podjetja pri izboru svojih tekmecev upoštevati nekatere kritične dejavnike, kot so tehnološke sposobnosti, komplementarnost virov, podobnost virov in uskladitev na strateški ravni, kot je zadajanje skupnih ciljev (Gnyawali in Park 2004, 316–319). Poleg diadnih faktorjev je potrebno upoštevati tudi dejavnike podjetja, kjer je eden po naravi proaktiven, drugi pa reaktiven: perspektivna strategija in predvidena ranljivost. »Namen proaktivne strategije je, da se okrepi kompetitivni položaj podjetja in poveča njegova pogajalska moč, reaktivna stran pa zmanjšuje strateško ranljivost na trgu« (Gnyawali in Park 2004, 320). Vsi ti dejavniki vplivajo na verjetnost sodelujoče tekmovalnosti med malimi in srednje velikimi podjetji, ki pa ima za posledico različne koristi in stroške.

Slika 4.1: Sodelujoča tekmovalnost v primeru tehnoloških inovacij v malih in srednje velikih podjetjih: konceptualni okvir



Vir: Gnyawali in Park (2004, 314).



### **4.3 KORISTI**

Sodelovanje med tekmeci omogoča podjetju, da razvije ali uporabi tehnologije, ki jih samo ni zmožno razviti (Morris in drugi 2007). Glede na to, da se večina tekmecev znotraj industrije sooča s podobnimi težavami in tekmuje na podobnih trgih, so njihove sposobnosti neposredno relevantne – podjetja lahko dobijo boljše in neposredne koristi od skupne rabe virov, hkrati pa lahko manjša podjetja investirajo več virov v skupne večje projekte (Gnyawali in Park 2004, 322).

#### **4.3.1 Ekonomija obsega**

Delitev in združevanje virov manjših in srednje velikih podjetij za skupne inovativne projekte ima za rezultat tudi ekonomije obsega, s katerimi lahko podjetja konkurirajo večjim igralcem (Gnyawali in Park 2004, 322). Prednosti ekonomije obsega smo omenili že v splošnih koristih sodelujoče tekmovalnosti, ta pa je v primeru malih in srednje velikih podjetjih, ki jim primanjkuje virov tudi v količinskem smislu, toliko pomembnejša.

#### **4.3.2 Zmanjšanje negotovosti in tveganja**

Dodatna korist sodelujoče tekmovalnosti je tudi v zmanjšani negotovosti in tveganju. »Ko podjetja med seboj sodelujejo, lahko zmanjšajo tveganja v procesu inovacij s porazdelitvijo stroškov in si tako zvečajo možnost za uspeh. Z večjim naborom komplementarnih tehnologij imajo tekmeci boljše možnost za boj proti konkurenčnim tehnologijam in izdelkom« (Gnyawali in Park 2004, 323). To še posebno velja za mala in srednje velika podjetja, ki so po svoji naravi razpršena, sodelujoča tekmovalnost pa jim omogoča ustvarjanje močnega skupnega glasu in uvajanje novih relevantnih norm.

#### **4.3.3 Hitrejši razvoj izdelka**

Podjetja, ki sodelujejo med tekmeci, lahko zmanjšajo časovni razpon raziskav in razvoja novega izdelka ali storitve. Sodelovanje s partnerji, ki imajo prekrivajoča si znanja, lahko podjetja izkoristijo za simultane inovacije in izboljšanje znanj ter tehnoloških zmogljivosti. »Na splošno lahko z delitvijo znanj, izkušenj, človeških virov in ostalih sposobnosti partnerjev, s katerimi tekmujejo, mala in srednje velika podjetja zmanjšajo

tveganja, stroške in so bolj učinkovita v procesu razvoja novih izdelkov oz. storitev« (Gnyawali in Park 2004, 323).

#### **4.4 STROŠKI**

Poleg številnih prednosti sodelujoče tekmovalnosti med malimi in srednje velikimi podjetji Gnyawali in Park identificirata tri glavne slabosti: tehnološka tveganja, težave v povezavi z upravljanjem kompleksnega odnosa, ki ima za posledico tudi izgubo nadzora.

##### **4.4.1 Tehnološka tveganja**

Veliko tveganje sodelujoče tekmovalnosti se nahaja prav pri izbiri pravega partnerja – le- ta se lahko izkaže za oportunističnega igralca, ki lahko izkoristi pridobljeno prednost zgolj v svojo korist. Mala podjetja so tako v primeru sodelovanja z večjimi tekmeci v podrejenem položaju, saj je moč velikih igralcev pogosto prevelika (Alvarez in Barney 2001 v Gnyawali in Park 2004, 323). Dilema, s katero se soočajo mala in srednje velika podjetja pri izbiri partnerjev, je velika, saj je kljub temu, da je bolje izbrati sposobnega partnerja zaradi pomembnih virov, potrebno izbrati zaupanja vrednega partnerja (ki ni nujno najbolj sposoben) z namenom, da se izognemo uhajanju zaupnih informacij in oportunističnemu sodelujočega tekmeca.

##### **4.4.2 Izguba nadzora**

Izguba nadzora je še ena izmed negativnih plati sodelujoče tekmovalnosti, s katero se mala in srednje velika podjetja soočajo predvsem v primeru, ko je njihov partner večje podjetje. »Rothaermel in Deeds sta mnenja, da so mala podjetja že na začetku v šibkejši poziciji za pogajanja. Poleg tega mala podjetja v zavezništvih, ki nastajajo v duhu nove tehnologije, odstopajo svoje nadzorne pravice tistemu, ki v večji meri financira raziskave in razvoj« (Rothaermel in Deeds v Gnyawali in Park 2004, 323). Večji partnerji imajo v razmerju več moči in nadzora in lahko prisilijo manjša podjetja, da prevzamejo večjo stopnjo tveganja. Mala podjetja tako postanejo odvisna od večjih partnerjev, kar jim dolgoročno omejuje fleksibilnost (Rothaermel in Deeds v Gnyawali in Park 2004, 324).

#### **4.4.3 Izziv upravljanja**

Med vsemi težavami, ki lahko doletijo tekmece v procesu sodelovanja, se zdi največja sam proces upravljanja tega kompleksnega odnosa, za katerega ne obstaja noben pravi recept, ampak samo napotki, ki jih odkrivajo raziskovalci z vsako študijo primera posebej. Sodelujoča tekmovalnost zahteva pravo mero tekmovanja in sodelovanja, hkrati pa v osnovi »zahteva, da menedžerji redefinirajo tekmovanje kot kompleksen pojav z več obrazi in da se privadijo na hojo po robu med sodelovanjem v dobri veri in tekmovanjem z namenom, da se poveča lastni rezultat« (Gnyawali in drugi v Gnyawali in Park 2004, 323). Razmerja sodelujoče tekmovalnosti potrebujejo previdno načrtovanje, saj Bengtsson in Kock (2000) ugotavljata, da različni oddelki med seboj ne morejo istočasno sodelovati in tekmovati – istočasno sodelovanje in tekmovanje torej poteka na širši ravni razmerja. Sodelovanje med tekmece je kompleksen in dinamičen proces, ki zahteva nenehno prilagajanje stopnje sodelovanja in tekmovanja (Morris in drugi 2007), »majhna in srednje velika podjetja pa so manj prilagojena na tovrstne spremembe in na oceno nadaljnjih stroškov in koristi« (Gnyawali in Park 2004, 323). Ob tem avtorja poudarjata, da je strateško sodelovanje z več kot enim tekmece bolj učinkovito, saj lahko na ta način mala podjetja povečajo svojo kolektivno moč in zmanjšajo tveganje za prevelik nadzor nad razmerjem s strani velikega igralca.

## **5 PERCEPCIJA KORISTI IN STROŠKOV SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI V MIKRO IN MALIH TEHNOLOŠKIH PODJETJIH**

### **5.1 STANJE NA TRGU MALIH TEHNOLOŠKIH PODJETIJ V SLOVENIJI**

Odbor za znanost in tehnologijo Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije je v letu 2010 opravil raziskavo stanja na področju tehnološkega razvoja slovenskega drobnega gospodarstva s poudarkom na mikro in malih podjetjih. Ob razporeditvi mikro in malih podjetij v kategorije glede na stopnjo tehnološkosti je raziskava pokazala, da se kar 76,87 % podjetij ne kvalificira med tehnološka podjetja (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – Odbor za znanost in tehnologijo 2010, 56). Med tistimi podjetji, ki se glede na dano klasifikacijo uvrščajo med tehnološka, ima 4,2 % razvito visoko, 1,58 % srednje visoko, 10,34 % srednje nizko in 7,01 % nizko tehnologijo. Raziskava poroča tudi o rezultatih inovacijske dejavnosti podjetij, kjer se je 50,3 % podjetij opredelilo, da

se ukvarja z inovacijsko dejavnostjo (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – Odbor za znanost in tehnologijo 2010, 64). Poleg tega so rezultati pokazali,

*da so podjetja večinoma sama razvila nov izdelek ali storitev; takih podjetij je bilo 66,6 %, 27,4 % podjetij je razvilo nov izdelek ali storitev v sodelovanju z drugim podjetjem ali ustanovo, le 6,0 % podjetij je razvoj novega izdelka ali storitve prepustilo drugemu podjetju ali ustanovi. Tudi nove postopke je večina podjetij razvila sama; takih podjetij je bilo 48,4 %, 34,9 % podjetij je postopek razvilo v sodelovanju z drugimi, za 16,7 % podjetij pa je nov postopek razvil nekdo drug (prav tam).*

Slednje ugotovitve pričajo, da več kot četrtnina podjetij v primeru razvoja inovacije sodeluje z drugimi podjetji, več kot tretjina pa to počne v primeru razvoja postopka za inovacijo. Pri tem lahko sklepamo, da so ti postopki po svoji naravi še kompleksnejši, dražji in zahtevajo vrsto virov, ki jih malo podjetje ne more zagotoviti, zato je sodelovanje z drugimi podjetji v tem primeru še večje kot pri samem razvoju inovacije.

Zadnji dostopni podatki s strani Statističnega urada Republike Slovenije, ki se nanašajo na inovacijsko dejavnost, so bili zbrani med letoma 2008 in 2010 in nakazujejo podobne rezultate kot predhodna raziskava, kjer je delež podjetij, ki se ukvarja z inovacijsko dejavnostjo, najmanjši prav med malimi podjetji. Inovacijsko dejavnih mikro in malih podjetij naj bi bilo 43,1 %, vendar je med njimi zgolj 27 % takih, ki se ukvarjajo s tehnološkimi inovacijami (Statistični urad Republike Slovenije 2012). Delež malih podjetij, ki se ukvarja s tehnološkimi inovacijami, tako stagnira, saj so bili enaki rezultati zabeleženi tudi že v predhodnem merjenju med letoma 2006 in 2008. Zaskrbljujoče rezultate komentira že prej omenjeni Odbor za znanost in tehnologijo, ki ugotavlja, da naj bi imel večji del malih podjetij osnovne vire za financiranje nove tehnološke opreme, vendar da večina subjektov nima ustreznih ljudi in znanja za vpeljavo novih tehnologij (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – Odbor za znanost in tehnologijo 2010, 67). Slednji komentar pa nakazuje prav na morebitno rešitev, ki se skriva v sodelovanju podjetij s konkurenti, saj si le-ti delijo podobna komplementarna znanja.

## 5.2 TEMELJNE USMERITVE NA PODROČJU TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA IN INOVATIVNOSTI V SLOVENIJI

To, da so potrebne spodbude za podporo razvoja novih tehnologij v srednjih in malih podjetjih, ki predstavljajo najbolj dinamičen del gospodarstva, se zaveda tudi Slovenija. Zanj je akcijski program Evropske komisije »New Innovation Action Plan« toliko pomembnejši, saj po deležu inovativnih malih in srednje velikih podjetij zaostajamo za Evropo več kot dvakrat (Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport 2012). Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport predstavlja naslednje štiri temeljne usmeritve na področju tehnološkega razvoja in inovativnosti:

- 1) *horizontalne spodbude za raziskovalno-razvojne projekte malih in srednje velikih podjetij*, s katerimi lahko podjetja pridobijo subvencijo v višini 25–50 % upravičenih stroškov za raziskave in razvoj;
- 2) *tehnološki programi na ožjih tehnoloških področjih*, ki so namenjeni razvoju znanja in konkretnemu razvoju na posameznih sektorjih oz. področjih, prednostno na področju aktivnosti visoko tehnološko usposobljenih podjetij, ki delujejo na globalnih trgih;
- 3) *raziskovalno-razvojna infrastruktura in razvoj kadrov* z namenom krepitev kadrovskih potencialov in infrastrukture, predvsem na področjih, ki bodo omogočala vključitev raziskovalcev javnih in zasebnih organizacij in inovativnih podjetij v programe tehnoloških platform EU (tehnološke mreže in drugi programi povezovanja);
- 4) *vključevanje gospodarstva v mednarodni raziskovalni razvojni prostor* z delovanjem na projektih, kot so bilateralno znanstvenotehnološko sodelovanje, EUREKA, 6. in 7. Okvirni program za raziskave in razvoj Evropske unije (prav tam).

Kljub številnim ukrepom in javnim agencijam, ki naj bi spodbujale tehnološko inovativnost drobnega gospodarstva, je v realnosti čutiti manj spodbudno stanje, ki so ga izpostavili že prej omenjeni rezultati anket. Dodatno ga opisujejo tudi različne javne okrogle mize med predstavniki malih tehnoloških podjetij in državo, kot je bil nedavni posvet »Unija inovacij: konkurenčnost in znanje na prvo mesto«. Direktorica podjetja

Envit Neža Finžgar je na srečanju izpostavila težave malih podjetij v Sloveniji, ki težko konkurirajo velikim. »Kot je povedala, do evropskih sredstev praktično ne morejo priti, četudi imajo nore ideje. Kritična je bila tudi do državnih razpisov, ki da so večinoma namenjeni velikim podjetjem in so nefleksibilni« (Slovenska tiskovna agencija 2012). Da spodbude za mala podjetja obstajajo le na papirju, je menila tudi direktorica svetovalnega podjetja Vibacom Violeta Bulc, ki je na odgovor Petra Volaska iz takratnega Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, da je na državni ravni malim podjetjem na voljo Tehnološka agencija Slovenije, odgovorila, da »TIA obstaja samo na papirju in nima ne proračuna, ne pooblastil, ne razvojnega programa« (prav tam).

## **6 RAZISKAVA**

### **6.1 CILJI IN RAZISKOVALNI PROBLEM**

Cilj raziskovalnega dela magistrske naloge je preveriti kako mala slovenska tehnološka podjetja rangirajo predvidene koristi in stroške konceptualnega okvira, ki sta ga postavila Gnyawali in Park (2004). Poleg tega bom s pomočjo kvantitativne raziskave, izvedene preko spletnega vprašalnika, preverila ali obstajajo razlike v percepciji koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti med tistimi podjetji, ki so sodelujočo tekmovalnost že izkusila, in tistimi, ki se tovrstnih zavezništov še niso posluževala. Pri iskanju odgovora na slednje vprašanje bom izhajala iz predpostavke, da te razlike obstajajo in da imajo podjetja, ki so s tekmečem že sodelovala, pozitivnejše stališče do sodelujoče tekmovalnosti. Glede na obravnavano teorijo namreč predvidevam, da sodelujoča tekmovalnost vpletenim prinaša več prednosti, kot slabosti in da so podjetja, ki s tekmeči še niso sodelovala, do sodelujoče tekmovalnosti, zaradi vprašanj povezanih z zaupanjem, verjetno bolj skeptična.

Glede na to, da je manj kot četrtnina slovenskih mikro in malih podjetij tehnoloških in da je med inovacijsko dejavnimi malimi podjetji zgolj četrtnina takih, ki se ukvarja s tehnološkimi inovacijami (Statistični urad Republike Slovenije 2012), lahko sodelujoča tekmovalnost predstavlja rešitev problema omejenih finančnih, kadrovskih in ostalih virov, s katerimi se soočajo mala podjetja. Raziskovanja se torej lotevam predvsem z željo, da odkrijem, kateri so tisti pomembnejši dejavniki, ki pospešujejo oz. zavirajo

nastajanje strateških zavezništev med konkurenti v drobnem slovenskem gospodarstvu, ki v številnih državah predstavlja gonilno silo gospodarskega razvoja.

## **6.2 RAZISKOVALNI VPRAŠANJI IN HIPOTEZI**

Raziskovalno vprašanje 1: *Kako si glede na mnenje sodelujočih anketirancev po pomembnosti sledijo predvidene koristi sodelujoče tekmovalnosti?*

Raziskovalno vprašanje 2: *Kako si glede na mnenje sodelujočih anketirancev po pomembnosti sledijo predvideni stroški sodelujoče tekmovalnosti?*

Hipoteza: *Obstajajo razlike med percepcijo koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti med tistimi podjetji, ki so že sodelovala s tekmeci, in tistimi, ki niso.*

Podhipoteza: *Podjetja, ki so s tekmecem že sodelovala, imajo pozitivnejše stališče do sodelujoče tekmovalnosti, ko tista, ki niso.*

## **6.3 STRUKTURIRANJE VPRAŠALNIKA**

Vprašanja so strukturirana, vsebinsko pa je vprašalnik razdeljen na tri dele: (1) organizacijske specifikke, kot so področje delovanja podjetja in preteklo sodelovanje s konkurenco, (2) razlogi za sodelovanje s konkurenco in (3) razlogi za nesodelovanje s konkurenco. Zadnja dva dela vprašalnika sta bila sestavljena iz trditev, na katere so anketiranci odgovarjali s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer je označevala številka 1 odgovor »močno se ne strinjam« in številka 7 odgovor »močno se strinjam«. Vsak strošek oz. korist konceptualnega okvira sodelujoče tekmovalnosti v primeru tehnoloških inovacij v malih in srednje velikih podjetjih je bil v anketi izmerjen s tremi indikatorji.

### **Operacionalizacija koristi »ekonomija obsega«**

- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi doseganja ekonomije obsega v proizvodnji.
- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi doseganja ekonomije obsega v raziskavah in razvoju.

- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi doseganja ekonomije obsega v marketingu.

#### **Operacionalizacija koristi »zmanjšanje negotovosti in tveganja«**

- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi zmanjšanja negotovosti in tveganja v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve.
- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi porazdelitve stroškov v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve.
- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi skupnega močnejšega nastopa na trgu.

#### **Operacionalizacija koristi »hitrejši razvoj izdelka«**

- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi komplementarnih znanj in sposobnosti, ki jih lahko ponudi tekmecc v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve.
- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi skupne investicije v raziskave in razvoj novega izdelka oz. storitve
- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi hitrejšega razvoja novega izdelka oz. storitve.

#### **Operacionalizacija stroška »tehnološka tveganja«**

- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a, ker bi moral/-a z njim deliti svoja zaupna strokovna znanja.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a, ker bi se bal/-a, da bo ravnal oportunistično.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi prevelikega tehnološkega tveganja.



### **Operacionalizacija stroška »izguba nadzora«**

- Za sodelovanje s tekmečem se ne bi odločil/-a zaradi morebitne izgube nadzora.
- Za sodelovanje s tekmečem se ne bi odločil/-a zaradi morebitne prevelike odvisnosti od partnerja.
- Za sodelovanje s tekmečem se ne bi odločil/-a zaradi morebitne večje omejenosti podjetja (izguba fleksibilnosti).

### **Operacionalizacija stroška »izziv upravljanja«**

- Za sodelovanje s tekmečem se ne bi odločil/-a zaradi nujnega istočasnega upravljanja odnosa sodelovanja in tekmovanja.
- Za sodelovanje s tekmečem se ne bi odločil/-a zaradi morebitnih konfliktnih vlog in situacij, ki bi nastale ob istočasnem sodelovanju in tekmovanju.
- Za sodelovanje s tekmečem se ne bi odločil/-a, ker ne verjamem, da je uspešno sodelovaje s konkurenco mogoče.

## **6.4 VZORČENJE**

Vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, je načrtno izbran. Vanj so vključena mikro in mala podjetja, ki delujejo v okviru tehnoloških parkov, podjetniških in univerzitetnih inkubatorjev. Zakonodaja tovrstna podjetja pravno uvršča med »subjekte inovativnega okolja«. Poleg zgoraj navedenih kriterijev, so morala podjetja delovati tudi na naslednjih tehnoloških področjih: elektronika, informacijske in komunikacijske tehnologije, energetske tehnologije, kemija, fizikalne in eksaktne vede, biotehnologija in medicina, kmetijski in morski viri, kmetijsko-živilska tehnologija, merjenje in standardi, tehnologija za zaščito človeka in okolja, industrijska proizvodnja, materiali in prevoz ter ostale industrijske tehnologije (Tehnološka agencija Slovenije 2012). Pri izboru mikro in malih podjetij sem upoštevala široko sprejeto klasifikacijo Komisije, ki opredeljuje mikro podjetja kot tista, »ki zaposlujejo manj kot 10 oseb in katerih letni promet ali bilančna vsota ne presega 2 milijonov EUR«, in mala podjetja kot tista, »ki

zaposlujejo manj kot 50 oseb in katerih letni promet ali bilančna vsota ne presega 10 milijonov EUR« (Imam idejo! 2009).

V raziskavo sem vključila tako člane subjektov evidence A, ki izpolnjujejo pogoje za tehnološki park, podjetniški in univerzitetni inkubator, kot tudi člane subjektov inovativnega okolja evidence B, ki so bili ustanovljeni »v skladu z zakonom in izpolnjujejo minimalne pogoje iz 6. člena Pravilnika« (Podjetniški portal 2012). Tako so bila na koncu v raziskavo izbrana mikro in mala podjetja, ki so včlanjena v naslednje subjekte inovativnega okolja, katerih informacije o članstvu so bile javno dostopne oz. jih je bilo mogoče pridobiti z vzpostavitvijo stika s pristojnimi osebami:

- Tehnološki park Ljubljana, d.o.o.
- Primorski tehnološki park, d.o.o.
- Regionalni center za razvoj, d.o.o.
- Pomurski tehnološki park, d.o.o.
- Štajerski tehnološki park, d.o.o.
- Inkubator, d.o.o. Sežana
- SAŠA inkubator, d.o.o.
- UIP, Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske, d.o.o.
- Tovarna podjetij – podjetniški inkubator Univerze v Mariboru
- Ljubljanski univerzitetni inkubator, d.o.o.
- Inovatorski center ASI, zavod za spodbujanje inovativnosti
- Podjetniški inkubator Kočevje
- Tehnološki center Posavja, raziskovanje in informiranje d.o.o.
- MPIK, mrežni podjetniški inkubator Slovenj Gradec, d.o.o.
- Razvojni center za informacijske in komunikacijske tehnologije, d.o.o.

## 6.5 IZVEDBA RAZISKAVE

Anketiranje je potekalo v dveh intervalih med 3. in 24. oktobrom 2012. V prvi interval so bila zajeta podjetja vseh subjektov inovativnega okolja z izjemo Štajerskega tehnološkega parka, ki je predstavljal drugi interval. Slednji podatki niso bili javno dostopni in sem morala na seznam počakati. Obema intervaloma je po enem tednu sledil ponovni opomnik za izpolnitev vprašalnika.

Strukturiran vzorec, sestavljen iz podjetij, ki ustrezajo zgoraj navedenim kriterijem, je zajemal 534 naslovov. Spletni vprašalnik je bil ustvarjen in razposlan preko platforme Google Drive vsem direktorjem podjetij, od tega je bilo 48 naslovov neveljavnih. Uspešno poslanih spletnih vprašalnikov je bilo 486, nazaj pa sem prejela 50 izpolnjenih anket, katerih podatke sem analizirala s programom SPSS 20.0. Stopnja odziva je znašala 10,3 %. Stopnja odziva je na prvi pogled nizka, vendar podobna v primeru predhodnega kvantitativnega raziskovanja sodelujoče tekmovalnosti, kjer se giblje med 10–15 % (Chatterjee in Torres 2000, Chan 2007, Chuang 2005, Halley in Beaulieu 2010). Tovrstno stopno odziva lahko pripišemo predvsem specifični ciljni populaciji, saj se je anketa izvajala med direktorji podjetij. Številne študije, izvedene med direktorji podjetij, navadno beležijo znatno manjši odziv (Burgers in drugi 2009, 206). Slednja ugotovitev še bolj velja predvsem za srednja in mala podjetja, za katera je značilna še manjša odzivnost v primeru izpolnjevanja vprašalnikov (Dennis 2003). Drugi poglobitni razlog za manjši odziv se nedvomno skriva v občutljivosti tematike sodelovanja s konkurenco, saj so se nekateri izmed vključenih v populacijo odzvali, da zaradi politike podjetja ne smejo podati tovrstnih informacij. Poleg občutljivosti pa je morebitni razlog za majhno stopnjo odziva tudi v nepoznavanju tematike. Koncept sodelujoče tekmovalnosti je bil verjetno marsikateremu potencialnemu anketirancu na prvi pogled tuj in se zatorej ni odločil za sodelovanje v raziskavi.

Glede na to, da je vzorec strukturiran in da so bile na temo sodelujoče tekmovalnosti opravljene (prej omenjene) reprezentativne študije s podobno stopnjo odzivnosti, lahko sklepam, da je stopnja odgovorov zadovoljiva. Rezultatov seveda ne morem popolnoma posplošiti, kljub temu pa so zadosten pokazatelj, zaradi katerih dejavnikov se mala tehnološka podjetja v Sloveniji bolj oz. manj odločajo za sodelovanje oz. nesodelovanje s tekmeči.

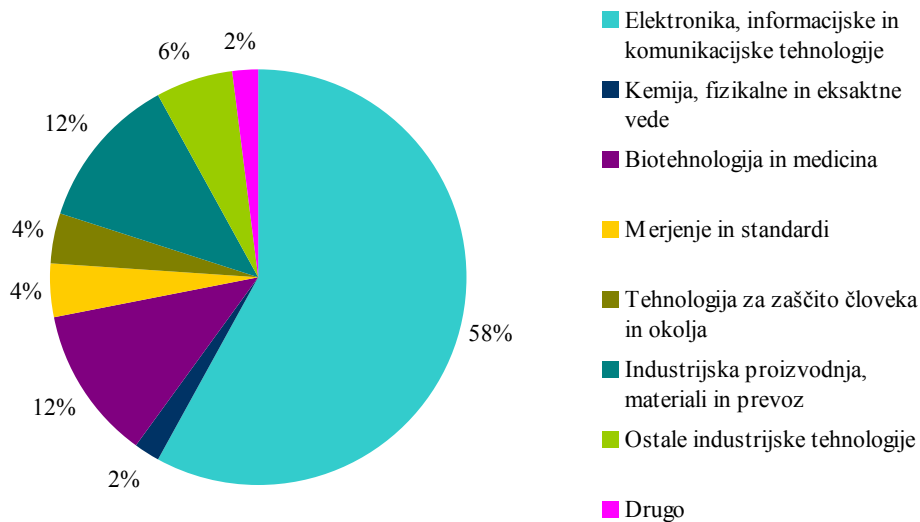
## 7 REZULTATI RAZISKAVE

### 7.1 OPIS VZORCA

Struktura petdesetih podjetij, ki so izpolnila celotni vprašalnik, odraža strukturo celotnega vzorca, katerega panoge so opredeljene glede na EUREKA klasifikacijo tehnoloških dejavnosti (Tehnološka agencija Slovenije 2012).

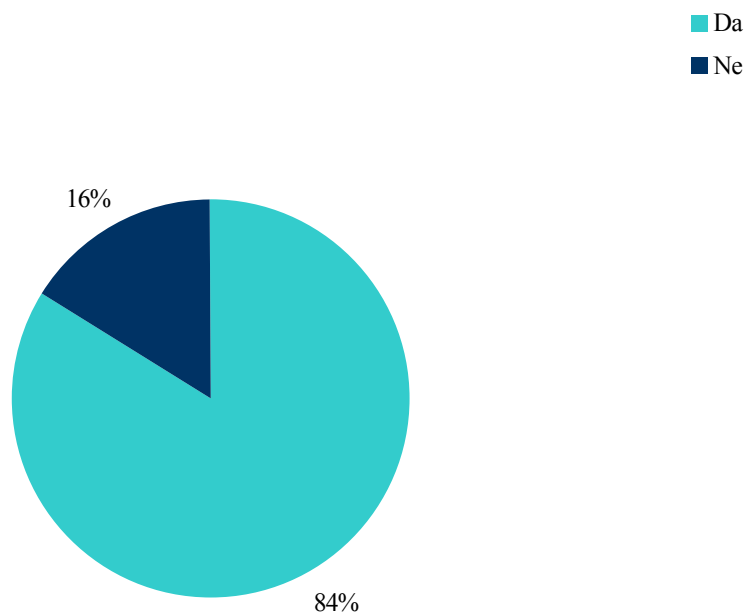
Glede na dejavnost je v vzorec zajetih največ podjetij, ki se ukvarjajo z elektroniko, informacijskimi in komunikacijskimi tehnologijami (58 %), temu pa z 12 % sledijo podjetja, katerih dejavnost obsega biotehnologijo in medicino ter industrijsko proizvodnjo, materiale in prevoz. Opisani vzorec anketirancev dobro ustreza celotni populaciji, v kateri več kot polovični delež zavzemata informacijska in telekomunikacijska industrija, z nekaj več kot 10 % pa ji sledita biotehnološka industrija in panoga, ki se ukvarja z industrijsko proizvodnjo, materiali in prevozom.

**Slika 7.1: Struktura podjetij po dejavnosti**



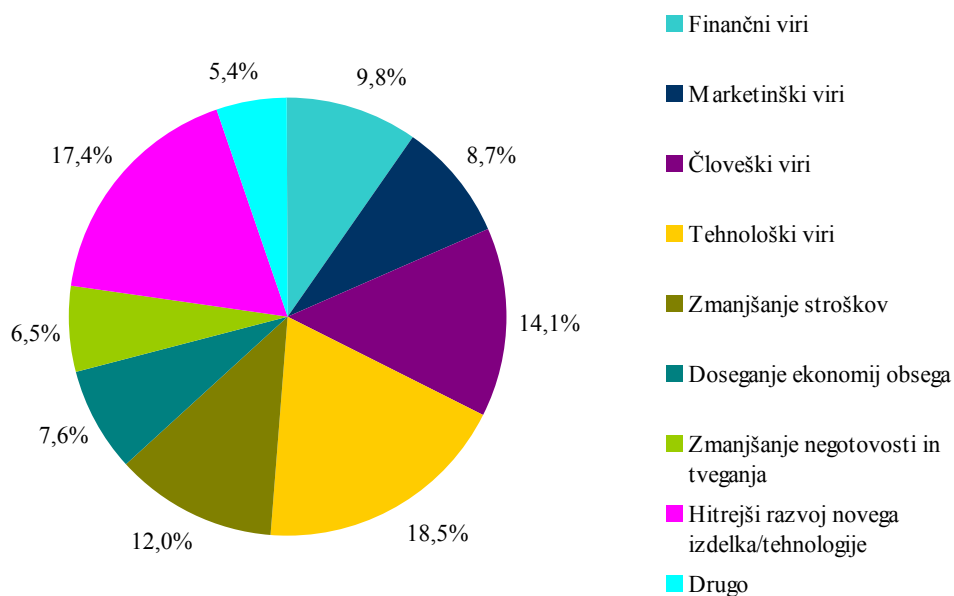
Lastnost vzorca je tudi ta, da je velika večina podjetij v preteklosti že sodelovala s konkurenco (84 %).

**Slika 7.2: Preteklo sodelovanje s konkurenco**



Največ jih je sodelovalo na področju tehnoloških virov (18,5 %), za drugi najpogostejši predmet sodelovanja pa se je izkazal hitrejši razvoj novega izdelka oz. storitve (17,4 %). Nekatera podjetja so se za sodelovanje odločila zaradi pomanjkanja potrebnih človeških virov (14,1 %) in potrebe po zmanjšanju stroškov (12 %). Nekoliko manj sklenjenih sodelovanj med konkurenti je potekalo zaradi finančnih (9,8 %) in marketinških virov (8,7 %), ekonomije obsega (7,6 %) in zmanjševanja negotovosti in tveganj (6,5 %).

**Slika 7.3: Predmet preteklega sodelovanja s konkurenco**



Na podlagi rezultatov lahko povzamemo, da vzorec v veliki meri predstavljajo podjetja informacijske, komunikacijske, biotehnoške in industrijske panoge, ki so s konkurenco v preteklosti že sodelovala. Le-ta se za sodelovanje odločajo predvsem zaradi pomanjkanja tehnoloških virov in hitrejšega razvoja novega izdelka oz. storitve.

## **7.2 PERCEPCIJA KORISTI SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI**

Iz tabele 7.1 je razvidno, da je anketirancem najpomembnejša korist zmanjševanje negotovosti in tveganja (4,82), ki se nanaša predvsem na proces razvoja novega izdelka oz. storitve. Kljub najvišji uvrstitvi le-ta povprečna vrednost nakazuje na zelo rahlo strinjanje. Še nekoliko večjo neodločnost pri strinjanju anketiranci pripisujejo koristima hitrejšega razvoja izdelka (4,41) in ekonomije obsega (4,26). Slednja dejavnika sta se izkazala za srednje pomembna. Rezultati ne nakazujejo, da bi v percepciji koristi obstajale večje razlike. Povprečne vrednosti niso visoke in nakazujejo, da se anketiranci rahlo strinjajo oz. nihajo med strinjanjem in nestrinjanjem koristi, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost.

**Tabela 7.1: Opisne statistike koristi**

<b>korist</b>	<b>aritmetična sredina</b>	<b>standardni odklon</b>
zmanjšanje negotovosti in tveganja	4,82	1,60
hitrejši razvoj izdelka/storitve	4,41	1,79
ekonomije obsega	4,26	1,49

Na relativno šibko pomembnost percepcije koristi zmanjšanja negotovosti in tveganja, nakazuje tudi podrobnejši pregled opisnih statistik indikatorjev vseh treh koristi v Tabeli 7.2. Na prvih dveh mestih, ki presegata povprečje 5 in nakazujeta na rahlo strinjanje anketirancev, se nahajata indikatorja koristi zmanjšanja negotovosti in tveganja. Anketiranci so kot bolj pomembno percepcijo koristi zmanjšanja negotovosti in tveganja določili močnejši nastop na trgu (5,2), tik za njim pa se nahaja porazdelitev stroškov v razvoju novega izdelka oz. storitve (5,02).

Anketiranci vidijo komaj nekaj prednosti tudi v ekonomiji obsega v raziskavah in razvoju (4,7), medtem, ko so si anketiranci do ostalih koristi neodločni: delitev komplementarnih znanj in sposobnosti v primeru razvoja novega izdelka (4,58), ekonomija obsega v proizvodnji (4,44), skupne investicije v raziskave in razvoj (4,34), hitrejši razvoj novega izdelka oz. storitve (4,32), zmanjšanje tveganja v primeru razvoja novega izdelka/storitve (4,24) in ekonomija obsega v marketingu (3,64).

V primeru rangiranja percepcije koristi sodelujoče tekmovalnosti so anketirancem močnejše pomembni indikatorji koristi zmanjšanja negotovosti in tveganja, ki zadevajo razvoj novega izdelka in posledični močnejši nastop na trgu. Vsi drugi dejavniki so bolj zanemarljivega pomena in ostajajo v povprečnih vrednostih, ki mejijo na šibko strinjanje anketirancev.

**Tabela 7.2: Opisne statistike indikatorjev koristi**

<b>indikator koristi</b>	<b>aritmetična sredina</b>	<b>standardni odklon</b>
močnejši nastop na trgu	5,20	1,92
porazdelitev stroškov v primeru razvoja novega izdelka/storitve	5,02	1,95
ekonomija obsega v R&R	4,70	2,01
komplementarna znanja in sposobnosti	4,58	1,90
ekonomija obsega v proizvodnji	4,44	1,75
skupne investicije v R&R	4,34	2,13
hitrejši razvoj novega izdelka/storitve	4,32	1,99
zmanjšanje tveganja v primeru razvoja novega izdelka/storitve	4,24	2,06
ekonomija obsega v marketingu	3,64	2,10

### **7.3 PERCEPCIJA STROŠKOV SODELUJOČE TEKMOVALNOSTI**

Med glavnimi tremi stroški sodelujoče tekmovalnosti, vidijo anketiranci kot najbolj negativno plat sodelovanja s konkurenco v nevarnostih, ki izhajajo iz tehnoloških tveganj. Aritmetična sredina tega stroška je sicer komaj povprečna (4,34), a kljub vsemu opozarja na relativni strah pred potencialnim oportunističnim delovanjem tekmeca in delitvijo zaupnih strokovnih znanj. Stroškom, ki jih prinašajo tehnološka tveganja, s še manjšim strinjanjem anketirancev, sledi zaskrbljenost nad izzivom upravljanja (3,83), za že rahlo nepomeben strošek pa se je izkazala izguba nadzora nad delovanjem lastnega podjetja (3,25).



**Tabela 7.3: Opisne statistike stroškov**

<b>strošek</b>	<b>aritmetična sredina</b>	<b>standardni odklon</b>
tehnološka tveganja	4,34	1,37
izziv upravljanja	3,83	1,53
izguba nadzora	3,25	1,47

Povprečno močan strah pred tehnološkim tveganjem, nakazuje Tabela 7.4, ki podrobneje raziskuje razloge za vsakega izmed treh stroškov. Tako oportunistično ravnanje kot tudi delitev strokovnih znanj malenkostno presejata povprečno vrednost 4,5 kar nakazuje na zelo rahlo strinjanje anketirancev in srednjo pomembnost obeh dejavnikov. Anketiranci nihajo med strinjanjem in nestrinjanjem v primeru naslednjih indikatorjev: konfliktne vloge in situacije (4,00), omejenost podjetja (3,9), odvisnost od partnerja (3,88), tehnološko tveganje (3,82) in izguba nadzora (3,72). Najmanj skrbi so anketiranci namenili indikatorjem izgube nadzora, saj se na zadnjih dveh mestih nahajata skrb za istočasno upravljanje sodelovanja in tekmovanja ter nemogoče sodelovanje s konkurenco. Prvi dejavnik se je izkazal za rahlo nepomembnega, medtem ko se sodelovanje s konkurenco izkaže za skoraj nepomembnega.

V primeru rangiranja percepcije stroškov sodelujoče tekmovalnosti, so anketiranci močnejše skeptični do sodelujoče tekmovalnosti, zaradi morebitnega oportunitizma tekmecev, medtem ko so ostali dejavniki manj pomembni in med njimi ni bistvenih razlik. Še najbolj izrazito mnenje, ki odstopa od srednjih povprečnih vrednosti, so anketiranci izrazili ob dejstvu, da sodelovanje s konkurenco ni nemogoče.

**Tabela 7.4: Opisne statistike indikatorjev stroškov**

<b>indikator stroški</b>	<b>aritmetična sredina</b>	<b>standardni odklon</b>
oportunistično ravnanje	4,64	1,75
delitev strokovnih znanj	4,56	1,89
konfliktne vloge in situacije	4,00	1,84
omejenost podjetja	3,90	1,91
odvisnost od partnerja	3,88	1,66
tehnološko tveganje	3,82	1,64
izguba nadzora	3,72	1,74
istočasno upravljanje sodelovanja in tekmovanja	3,40	1,73
nemogoče sodelovanje s konkurenco	2,36	1,86

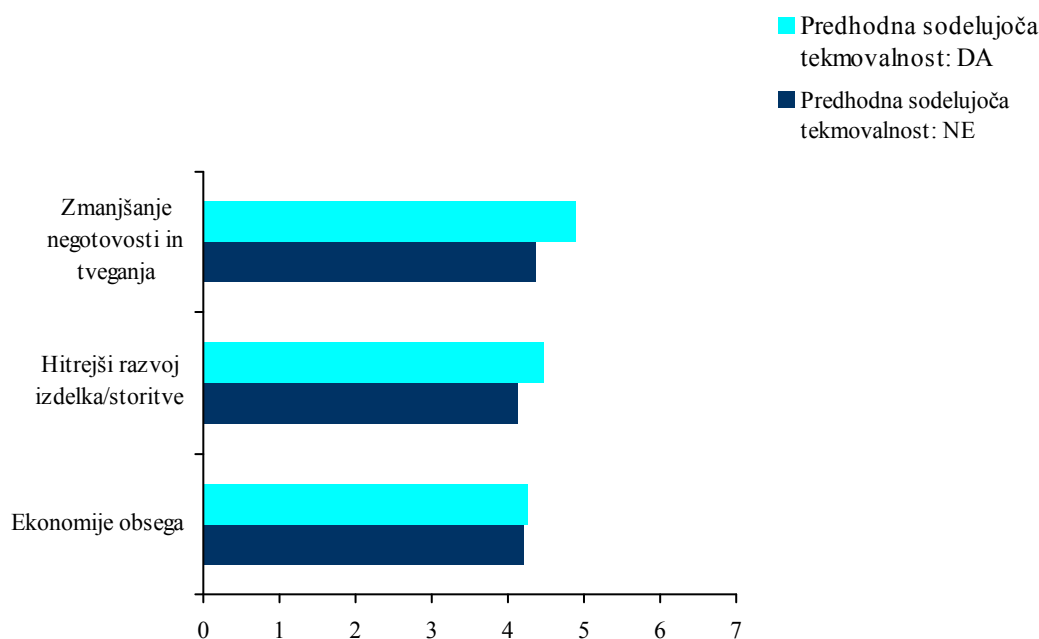
#### **7.4 PERCEPCIJA KORISTI IN STROŠKOV GLEDE NA PREDHODNO SODELUJOČO TEKMOVALNOST**

Iz Tabele 7.5 je razvidno, da obstajajo zelo majhne razlike v pecepciji koristi med tistimi, ki so že sodelovali s tekmeci in tistimi, ki niso. Nekoliko večje odstopanje dosega razlika v primeru zmanjšanja negotovosti in tveganja, ki znaša 0,52. Malenkostno razliko je opaziti tudi v primeru hitrejšega razvoja izdelka oz. storitve (razlika znaša 0,34), skoraj nična pa velja za ekonomijo obsega (razlika znaša 0,06). Kljub izredno nizkim razlikam je potrebno omeniti, da so v vseh treh primerih aritmetične sredine višje v primeru podjetij, ki so sodelujočo tekmovalnost že izkusila, kar nakazuje na to, da vidijo slednji v vseh treh koristih malenkostno nekoliko več prednosti.

**Tabela 7.5: Aritmetične sredine koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

koristi	predhodna sodelujoča tekmovalnost		razlika
	da	ne	
zmanjšanje negotovosti in tveganja	4,90	4,38	+ 0,52
hitrejši razvoj izdelka/storitve	4,47	4,13	+ 0,34
ekonomije obsega	4,27	4,21	+ 0,06

**Slika 7.4: Grafični prikaz aritmetičnih sredin koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**



Podobno lahko opazimo pri rezultatih percepcije indikatorjev. Višje aritmetične sredine tistih, ki še niso bili vpeti v sodelujočo tekmovalnost, v primerjavi s tistimi, ki so to že izkusili, se minimalno kažejo v primerih ekonomije obsega v raziskavah in razvoju ter ekonomije obsega v proizvodnji (oboje 0,36), v primeru komplementarne delitve znanj

in sposobnosti pa o razliki težko govorimo (0,20). Slednje razlike in ne pretirano visoke aritmetične sredine s strani podjetij, ki so s konkurenco že sodelovala, nakazujejo, da podjetja s tovrstnimi koristmi v realni situaciji niso bila preveč zadovoljna, druga skupina pa od teh koristi očitno pričakuje nekoliko več.

Skupina, ki s tekmečem še ni sodelovala, vidi v primeru slednjih treh indikatorjev koristi, komaj nekoliko več prednosti. V vseh ostalih primerih dosegajo podjetja, ki so s konkurenco že sodelovala, višje aritmetične sredine, ki so v primeru hitrejšega razvoja novega izdelka oz. storitve (0,38), zmanjšanja tveganja v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve (0,29) in močnejšega nastopa na trgu (0,23), ponovno skoraj zanemarljive. V primeru slednjih dejavnikov obe skupini anketirancev dojemajo prednosti sodelujoče tekmovalnosti približno enako.

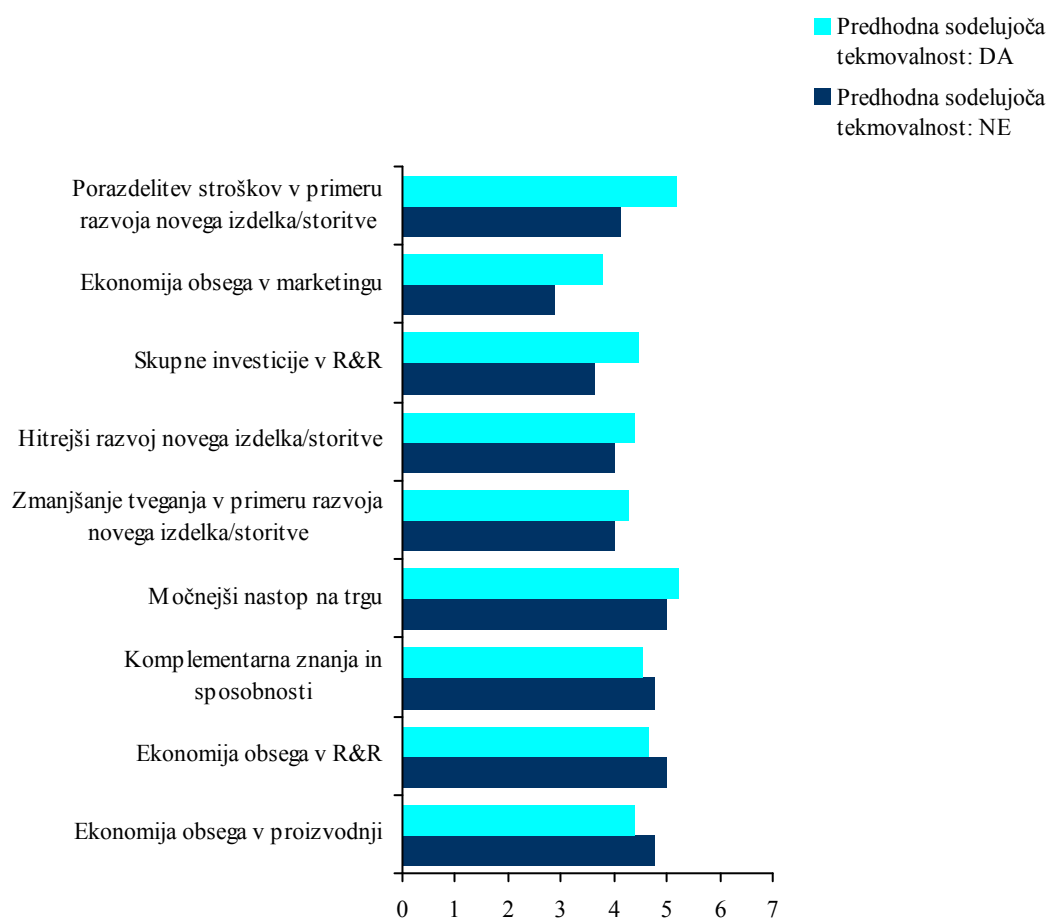
Še največjo razliko je zaslediti v percepciji porazdelitve stroškov v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve, ki znaša 1,07. Tisti, ki so že sodelovali s konkurenco ocenjujejo sodelovanje s konkurenco bolj pozitivno tudi zaradi koristi ekonomije obsega, ki jo prinaša marketing (razlika znaša 0,91), nekoliko več prednosti pa vidijo tudi v primeru skupnih investicij v raziskave in razvoj (razlika znaša 0,85).

Kljub na splošno izredno nizkim razlikam med skupinama v percepciji indikatorjev prednosti, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost, lahko omenimo, da podjetja, ki so s tekmečem že sodelovala, vidijo v določenih koristih sodelujoče tekmovalnosti nekoliko več prednosti.

**Tabela 7.6: Aritmetične sredine indikatorjev koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

indikator koristi	predhodna sodelujoča tekmovalnost		razlika
	da	ne	
porazdelitev stroškov v primeru razvoja novega izdelka/storitve	5,20	4,13	+ 1,07
ekonomija obsega v marketingu	3,79	2,88	+ 0,91
skupne investicije v R&R	4,48	3,63	+ 0,85
hitrejši razvoj novega izdelka/storitve	4,38	4,00	+ 0,38
zmanjšanje tveganja v primeru razvoja novega izdelka/storitve	4,29	4,00	+ 0,29
močnejši nastop na trgu	5,23	5,00	+ 0,23
komplementarna znanja in sposobnosti	4,55	4,75	- 0,20
ekonomija obsega v R&R	4,64	5,00	- 0,36
ekonomija obsega v proizvodnji	4,39	4,75	- 0,36

**Slika 7.5: Grafični prikaz aritmetičnih sredin indikatorjev koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**



Rezultati v Tabelah 7.7 in 7.8 nakazujejo tudi na nekatere razlike v percepciji stroškov med dvema skupinama podjetij.

Podjetja, ki s tekmečem še niso sodelovala, vidijo v dejavnikih tehnološkega tveganja in izgube nadzora nekaj več slabosti v primerjavi z drugo skupino. Obe skupini podjetij pa obarvanavta stroške, ki jih prinaša izziv upravljanja, kot enako (ne)pomembne.

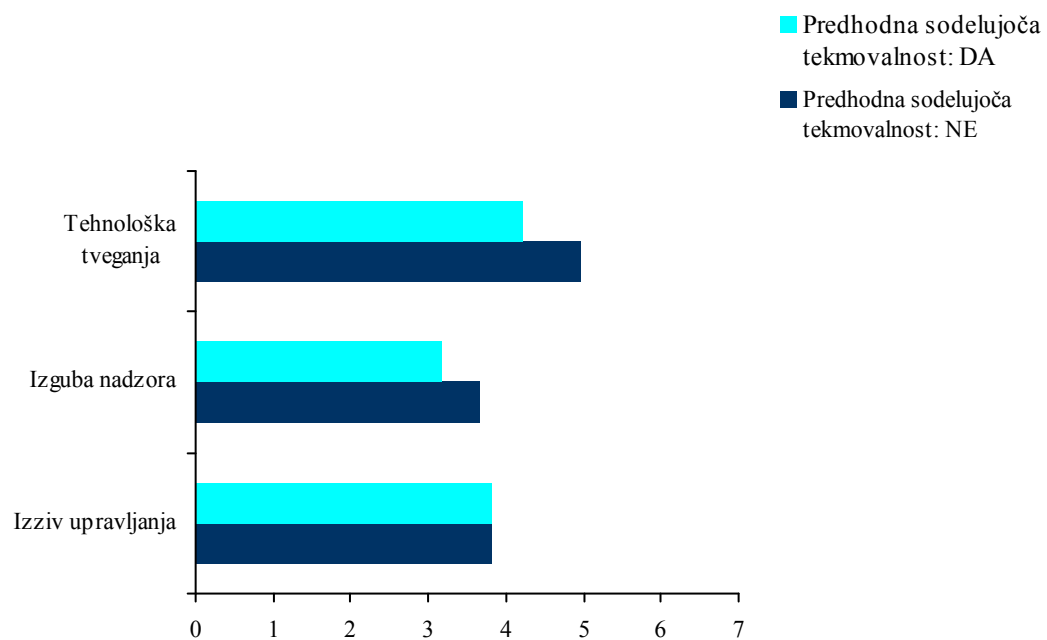
Podjetja, ki so s tekmečem že sodelovala, so skoraj vsem indikatorjem stroškov (izjema je večja omejenost podjetja), pripisala nekoliko manjši pomen. Tudi v primeru stroškov so razlike večinoma zelo majhne, tako, da težko govorimo o tem, da vidijo tisti, ki so s konkurenco že sodelovali, bistveno manj slabosti, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost.

Za največji točki razlike v percepciji, med obema skupinama, sta se izkazala strah pred delitvijo strokovnih znanj (razlika je 0,98) in z njim tesno povezano tehnološko tveganje (razlika je 0,96). Ta dva indikatorja potrjuje tudi tabela s tremi glavnimi kategorijami stroškov, kjer prihaja do največje razlike v percepciji prav v primeru tehnološkega tveganja. Zaradi teh dveh dejavnikov ocenjujejo podjetja, ki sodelujoče tekmovalnosti še niso izkusila, sodelovanje s konkurenco, bolj negativno kot izkušena skupina, ki vidi v teh dejavnikih nekaj več prednosti. Skupina, ki s tekmečem še ni sodelovala, ocenjuje v primerjavi z drugo skupino sodelujočo tekmovalnost malenkostno slabše tudi zaradi naslednjih stroškov: nemogoče sodelovanje s konkurenco (razlika znaša 0,62), konfliktna vloga in situacije (razlika znaša 0,60) ter izguba nadzora (razlika znaša 0,49). Skoraj enake slabosti sodelujoče tekmovalnosti pa občutita obe skupini v primeru stroškov, ki izhajajo iz oportunističnega ravnanja (razlika znaša 0,28), istočasnega upravljanja sodelovanja in tekmovanja (razlika znaša 0,27) ter odvisnosti od partnerja (ni razlike).

**Tabela 7.7: Aritmetične sredine stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

stroški	predhodna sodelujoča tekmovalnost		razlika
	da	ne	
tehnološka tveganja	4,22	4,96	- 0,74
izguba nadzora	3,17	3,67	- 0,50
izziv upravljanja	3,83	3,83	0,00

**Slika 7.6: Grafični prikaz aritmetičnih sredin stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

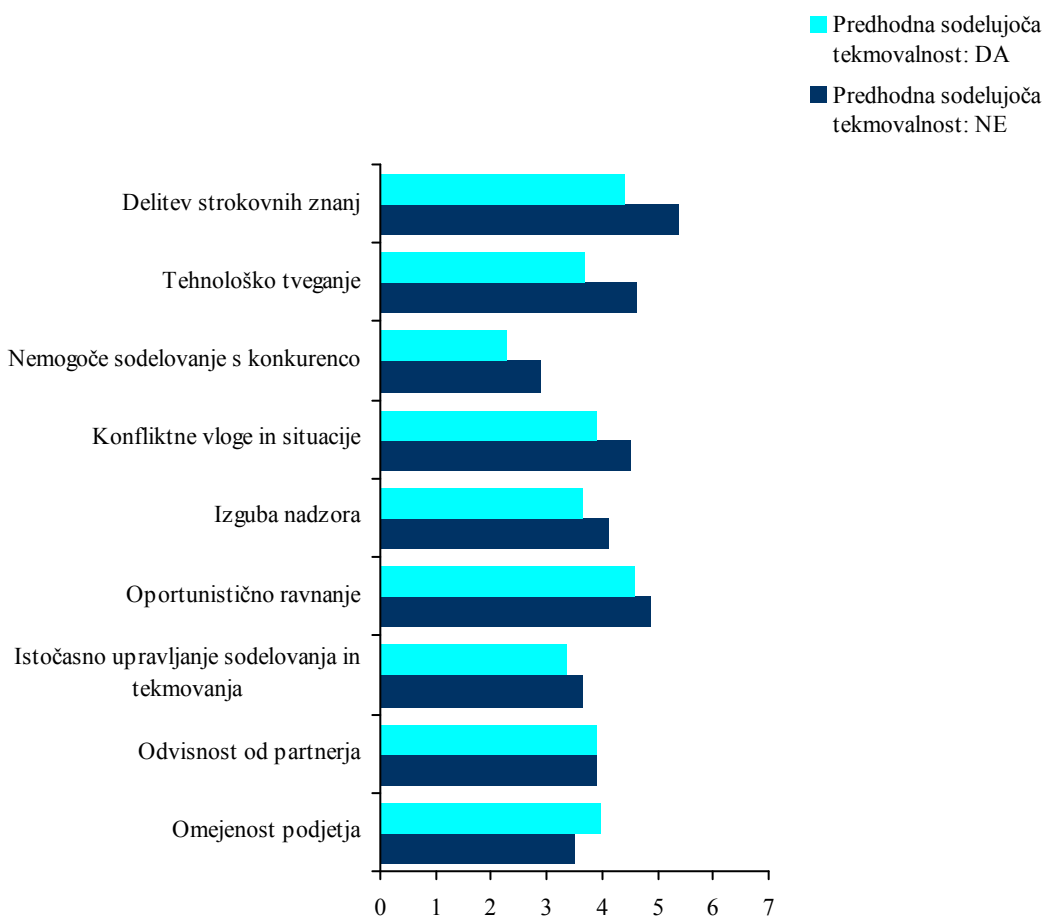




**Tabela 7.8: Aritmetične sredine indikatorjev stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

indikator stroški	predhodna sodelujoča tekmovalnost		razlika
	da	ne	
delitev strokovnih znanj	4,40	5,38	- 0,98
tehnološko tveganje	3,67	4,63	- 0,96
nemogoče sodelovanje s konkurenco	2,26	2,88	- 0,62
konfliktne vloge in situacije	3,90	4,50	- 0,60
izguba nadzora	3,64	4,13	- 0,49
oportunistično ravnanje	4,60	4,88	- 0,28
istočasno upravljanje sodelovanja in tekmovanja	3,36	3,63	- 0,27
odvisnost od partnerja	3,88	3,88	0,00
omejenost podjetja	3,98	3,50	+ 0,48

**Slika 7.7: Grafični prikaz aritmetičnih sredin indikatorjev stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**



## 7.5 DISKUSIJA

Rezultati raziskave kažejo, da je velika večina malih tehnoloških podjetij že (bila) vpeta v proces sodelujoče tekmovalnosti in se le rahlo strinjajo s koristmi, ki jih le-ta prinaša.

Kljub temu, da je med anketiranci najvišje vrednotena korist zmanjšanja negotovosti in tveganja, le-ta dosega povprečno vrednost. Poleg indikatorjev te koristi, med katerimi se izkaže za bolj pomembnega zmanjšanje negotovosti in tveganj v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve, je anketitancem močnejše pomemben tudi indikator močnejšega nastopa na trgu. Med komaj pomembne koristi so anketiranci uvrstili še ekonomijo obsega v raziskavah in razvoju in delitev komplementarnih znanj in sposobnosti. Do ostalih koristi so bolj ali manj neodločni, za najmanj pomembne pa so se izkazale koristi ostalih dveh kategorij obsega. Na splošno v primeru koristi povprečne vrednosti niso visoke in nakazujejo, da se anketiranci rahlo strinjajo oz. nihajo med strinjanjem in nestrinjanjem koristi, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost.

Kljub šibkemu strinjaju, je anketirancem najmočnejše pomemben vidik nevarnosti sodelujoče tekmovalnosti tehnološkega tveganja, ki ga opisujeta strah pred oportunističnim ravnanjem in delitvijo strokovnih znanj. Ostali indikatorji stroškov so anketirancem manj pomembni, še najmanj pomena pa pripisujejo indikatorjem izgube nadzora in izzivu upravljanja kompleksnega odnosa sodelovanja s konkurenco. Na splošno tudi v primeru stroškov ni zaznati bistvenih ekstremnih vrednosti, še najbolj izrazito mnenje, so anketiranci izrazili ob dejstvu, da sodelovanje s konkurenco ni nemogoče.

Dani rezultati zgolj deloma potrjujejo hipotezo, da obstajajo razlike v percepciji koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti med tistimi podjetji, ki so že sodelovala s tekmeci, in tistimi, ki niso. Razlog tiči v majhnih razlikah, ki sicer govorijo v prid boljše percepcije podjetij, ki so s konkurenco že sodelovala. Le-ti vidijo malenkostno nekoliko več prednosti in rahlo manj slabosti sodelujoče tekmovalnosti.

Kljub komaj povprečni razliki, je med obema skupinama, opaziti največ razhajanja v primeru kategorije zmanjšanje negotovosti in tveganja. Nekoliko večje razlike je opaziti v primeru indikatorjev porazdelitve stroškov v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve, ekonomije obsega v marketingu in skupnih investicij v raziskave in razvoj, v

katerih primerih izkušena skupina vidi nekoliko več prednosti. Razlike ostalih indikatorjev so zanemarljive.

Manjše razlike je zaslediti tudi v primeru stroškov. Podjetja, ki s tekmečem še niso sodelovala, vidijo v dejavnikih tehnološkega tveganja in izgube nadzora malenkostno več slabosti v primerjavi z drugo skupino. Največja točka razlike indikatorjev, pri dojemaju stroškov med obema skupinama, pa je strah pred delitvijo strokovnih znanj, ki neizkušeni skupini predstavlja veliko večjo slabost.

Tudi ti rezultati zgolj deloma potrjujejo podhipotezo, da imajo podjetja, ki so s tekmečem že sodelovala, pozitivnejše stališče do sodelujoče tekmovalnosti, kot tista, ki niso. Na podlagi rezultatov težko z gotovostjo trdimo, da vidijo tisti, ki s konkurenco še niso sodelovali, bistveno več slabosti v sodelujoči tekmovalnosti. Razlike sicer govorijo v prid skupine, ki je s tekmečem že sodelovala, vendar so le-te premajhne za kakršnokoli posploševanje. Kljub temu se v določenih primerih izkaže, da so nekateri strahovi neizkušene skupine pretirani in da prinaša sodelujoča tekmovalnost koristi, brez katerih številna mala podjetja ne bi morala uresničiti svojih inovativnih projektov.

## **7.6 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE**

Glavna omejitev raziskave je predvsem velikost vzorca, ki nam preprečuje večje posploševanje na celotno populacijo malih tehnoloških podjetij v Sloveniji. Občutljivost tematike raziskave, izvedba le-te med direktorji podjetij in težka dostopnost do kontaktov in natančnega števila zaposlenih v podjetjih, ki so bili vzeti v vzorec, so pripomogli k manjši odzivnosti, ki je bila sicer na dane pogoje zadovoljiva.

Poleg kvantitativne raziskave bi bilo predhodno smiselno izvesti tudi kvalitativno študijo intervjujev, s katero bi lahko še bolje zastavili vprašalnik. Le-ta je bil anketirancem v pilotni študiji popolnoma razumljiv, vendar bi predhodni intervjuji pripomogli identificirati morebitne boljše indikatorje za posamezne kategorije stroškov oz. koristi. Ti so namreč podprti zgolj z literaturo.

Opravljen raziskava je zgolj okvirni pokazatelj, kako mala tehnološka podjetja na splošno v tem trenutku dojemajo sodelovanje s konkurenco. Na koncu tudi analiziramo razlike med percepcijo koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti med dvema skupinama: tistimi, ki so že sodelovali, in tistimi, ki niso. Razlike so zgolj navidezne,

zato težko z gotovostjo trdimo, da vidijo tisti, ki so s konkurenco že sodelovali, bistveno manj slabosti in več koristi, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost. Za mnenjem se lahko skriva več vzrokov: npr. različna filozofija, izkušnje, naklonjenost sodelujoči tekmovalnosti ipd.

Da bi lahko našli odgovore na zastavljena vprašanja bi bilo potrebno nujno izvesti longitudinalno študijo, kjer bi podjetja anketirali in tudi intervjuvali pred sodelovanjem s konkurenco in po njem, da bi pridobili natančnejšo primerjavo percepcije stroškov in koristi.

Manjše razlike je zaslediti tudi v primeru stroškov, zato težko z gotovostjo trdimo, da vidijo tisti, ki so s konkurenco že sodelovali, bistveno manj slabosti, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost.

## 8 ZAKLJUČEK

Vse hitrejši tehnološki razvoj in brisanje meja med posameznimi industrijami zaznamujejo strateško marketinško upravljanje podjetij in iskanje novih priložnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Slednje velja predvsem za manjša podjetja, ki se v današnjih turbulentnih razmerah nasproti večjim igralcem soočajo s številnimi izzivi kot so vse višji stroški za raziskave in razvoj ter pomanjkanje človeških, časovnih marketinških in finančnih virov. Ugotovitve kažejo, da je prav sodelovanje s tekmečem ena izmed možnih in včasih tudi edina rešitev za konkuriranje večjim podjetjem. Fokus našega preučevanja v magistrski nalogi je bila ravno sodelujoča tekmovalnost v mikro in malih slovenskih tehnoloških podjetjih, od katerih smo želeli izvedeti, kako podjetja dojemajo stroške in koristi tovrstnega strateškega partnerstva in preveriti domnevo ali obstajajo razlike v percepciji tistih, ki so s tekmečem že sodelovali, in tistih, ki sodelujoče tekmovalnosti še niso prakticirali.

Raziskava je pokazala, da je sodelujoča tekmovalnost v slovenskem prostoru dokaj močno vpeta v delovanje malih tehnoloških podjetij, saj je sodelovanje s konkurenco izkusilo že 84 % vprašanih, med katerimi so bili predmet sodelovanja predvsem tehnološki in človeški viri ter hitrejši razvoj novega izdelka oz. storitve. Rezultati raziskave sicer ne nakazujejo pretiranega navdušenja nad koristmi sodelujoče tekmovalnosti, saj dosegajo bolj ali manj povprečne vrednosti. Podjetja so se komaj strinjala, da jim je v primeru sodelovanja s konkurenco še najbolj pomembno zmanjševanje negotovosti in tveganja v procesu razvoja novega izdelka oz. storitve, natančneje predvsem zaradi indikatorjev močnejšega nastopa na trgu in porazdelitve stroškov v procesu razvoja. Najmanj pomembne pa so jim koristi sodelujoče tekmovalnosti, ki izhajajo iz različnih ekonomij obsega. Tudi v primeru percepcije stroškov so anketiranci nihali med med strinjanjem in nestrinjanjem glede slabosti, ki jih prinaša sodelujoča tekmovalnost. Kljub šibkemu strinjanju dojemajo podjetja kot največjo negativno lastnost sodelujoče tekmovalnosti tehnološka tveganja, ki se izražajo predvsem v indikatorjih strahu pred oportunističnimi dejanji tekmecev in zlorabo zaupanih strokovnih znanj. Anketiranci so najmanj pomena pripisali stroškoma izgube nadzora in izziva upravljanja, saj se ne strinjajo s trditvijo, da je sodelovanje s konkurenco nemogoče.

Rezultati raziskave zgolj deloma potrjujejo hipotezo, da obstajajo razlike med percepcijo koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti med tistimi podjetji, ki so že sodelovala s konkurenco, in tistimi, ki sodelujoče tekmovalnosti še niso prakticirala. Razlike so namreč premajhne, da bi lahko posplošili rezultate, govorijo pa v prid podhipoteze, da imajo podjetja, ki so s tekmečem že sodelovala, pozitivnejše stališče do sodelujoče tekmovalnosti, kot tista, ki niso. Tudi to podhipotezo lahko sicer zgolj deloma potrdimo, saj slednji v primerjavi s prvimi na splošno pripisujejo koristim sodelujoče tekmovalnosti zgolj nekoliko manjšo težo in stroškom malenkost večjo. Kljub temu, se v določenih primerih pokažejo večje razlike, ki nakazujejo na pomembnost zaupanja in recipročnosti, ki ju obravnava teorija družbene menjave. Porazdelitev stroškov v primeru razvoja novega izdelka, ekonomija obsega v marketingu in skupne investicije v raziskave in razvoj, so koristi, ki so izkušeni skupini bolj pomembne. Hkrati pa vidijo podjetja, ki s konkurenco še niso sodelovala, v dejavnikih tehnološkega tveganja in izgube nadzora, nekaj več slabosti v primerjavi z izkušeno skupino. V tej točki raziskave, se lahko navežemo na naravo sodelujoče tekmovalnosti, ki v svojem bistvu ne predstavlja kratkotrajnih ekonomskih izmenjav, ampak razmerja družbene menjave, ki zahtevajo številne medsebojno nagrajene izmenjave, ki med (so)igralci postopoma ustvarjajo zaupanje. Prav to dojemanje loči izkušeno skupino od neizkušene, saj so prvi že spoznali, da je istočasno sodelovanje in tekmovalje možno zgolj na osnovi »vzajemne predanosti, zaupanja in delitve informacij, tveganj ter nagrad« (Zineldin 2004, 782). Le s tem pa se zmanjšuje tudi strah pred oportunističnim ravnanjem tekmeča, s katerim sodelujemo. Skozi teorijo in deloma tudi raziskovalno delo se pokaže, da gre pri sodelujoči tekmovalnosti v prvi vrsti za družbeno menjavo, ki ne more obstajati brez recipročnega razmerja in določene stopnje zaupanja.

Raziskava daje vtis, da je sodelujoča tekmovalnost med malimi tehnološkimi podjetji tudi pri nas pogosta praksa, brez katere ne bi bilo marsikatero inovacije. To potrjujejo tudi drugi viri raziskav, ki navajajo, da jih med slovenskimi podjetji, ki se ukvarjajo s tehnološkim inoviranjem, 35 % razvija postopek v sodelovanju z drugimi podjetji. Večina subjektov slovenskega drobnega gospodarstva ima zgolj osnovne vire za financiranje nove tehnološke opreme, še zdaleč pa nima ustreznih ljudi in znanja za vpeljavo novih tehnologij. Predvsem zato difuzija znanja, dragocenih človeških in

ostalnih dejavnikov, ki pripomorejo k hitrejšemu razvoju izdelka oz. storitve, pretehta morebitne stroške, ki jih prinaša nova upravljalna paradigma. Stroški pa so premostljivi zgolj z vzpostavitvijo določene stopnje zaupanja, saj brez tega ni potencialno nagrajenih, čeprav tveganih procesov interakcije.



## 9 LITERATURA

1. Afuah, Allan. 2000. How Much Do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in The Face of Technological Change? *Strategic Management Journal* 21 (3). Dostopno prek: [http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/34611/1/88\\_ftp.pdf](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/34611/1/88_ftp.pdf) (4. junij 2012).
2. Alderson, Wroe. 1965. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin.
3. Amaldoss, Wilfred, Robert J. Meyer, Jagmohan S. Raju in Amnon Rapoport. 2000. Collaborating to Compete. *Marketing Science* 19 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/10.2307/193153> (27. junij 2012).
4. Amit, Raphael in Paul J. H. Schoemaker. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14 (1). Dostopno prek: [http://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S11/Amit%20and%20Schoemaker%20%281993%29.pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S11/Amit%20and%20Schoemaker%20%281993%29.pdf) (30. junij 2012).
5. Andolšek, Stanislav. 2003. *Družbeni odnos kot process (iz)menjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Andolšek, Stanislav in Dana Mesner Andolšek. 2011. Prenos znanja skozi perspektivo družbene menjave. *Organizacija* 44 (4): 140–152.
7. Bagozzi, Richard P. 1974. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing* 38 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1250397> (3. september 2013).
8. Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
9. BarNir, Anat in Ken A. Smith. 2002. Interfirm Alliances in The Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management* 40 (3).

- Dostopno prek: <http://141.109.221.55/nmaltby/Courses/SmallBusiness/SMEs%20and%20social%20networks.pdf> (19. julij 2012).
10. Baum, A. C. Joel, Tony Calabrese in in Brian S. Silverman. 2000. Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal* 21 (3). Dostopno prek: <http://www.bioin.or.kr/upload/policy/1192949483125.pdf> (18. junij 2012).
  11. Bengtsson, Maria in Jessica Eriksson. 2010. Co-opetition Dynamics – An Outline for Further Inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 20 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=1852565&show=abstract> (4. julij 2012).
  12. Bengtsson, Maria in Sören Kock. 1999. Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=856749&show=abstract> (5. junij 2012).
  13. --- 2000. »Coopetition« in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29 (5). Dostopno prek: [http://crrm.u3mrs.fr/web/IMG/pdf/Coopetition\\_in\\_Business\\_Networks\\_to\\_Cooperate\\_and\\_Compete\\_Simultaneously.pdf](http://crrm.u3mrs.fr/web/IMG/pdf/Coopetition_in_Business_Networks_to_Cooperate_and_Compete_Simultaneously.pdf) (31. maj 2012).
  14. Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
  15. Blomqvist, Kirsimarja, Kalevi Kyläheiko in Veli-Matti Virolainen. 2002. Filling A Gap in Traditional Transaction Cost Economics: Towards Transaction Benefits-Based Analysis. *International Journal of Production Economics* 79 (1). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0925527300000955> (4. julij 2012).
  16. Borden, Neil H. 1964. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research* 4 (2). Dostopno prek: <http://www.commerce.uct.ac.za/>

managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984\_The%20concept%20of%20marketing.pdf (31. maj 2012).

17. Brandenburger, Adam M. in Barry J. Nalebuff. 1996. *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.
18. Bucklin, Louis P. in Sanjit Sengupta. 1993. Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing* 57 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1252025.pdf> (21. junij 2012).
19. Burgers, Henri, Justin J.P. Jansen, Frans A.J. Van den Bosch in Henk W. Volberda. 2009. Structural Differentiation and Corporate Venturing: The Moderating Role of Formal and Informal Integration Mechanisms. *Journal of Business Venturing* 24 (3). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0883902609000081#> (24. oktober 2012).
20. Chan, Leun. 2007. *Development of Critical Success Factors and Assessment System for Coopetition Management*. Magistrsko delo. Hong Kong: Faculty of Manufacturing Engineering and Engineering Management.
21. Chatterjee, Patrali in Robert Torres. 2000. Branding Alliances in the Online Marketplace. *The Rutgers Scholar* 2 (3). Dostopno prek: <http://rutgersscholar.rutgers.edu/volume02/chattorr/chattorr.htm> (24. oktober 2012).
22. Chen, Ming-Jer. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review* 21 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258631?uid=3739008&uid=2&uid=4&sid=47699052689207> (31. maj 2012).
23. --- 2008. Reconceptualizing the Competition – Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry* 17 (4). Dostopno prek: <http://jmi.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/17/4/288.full.pdf+html> (1. junij 2012).

24. Chen, Ruijun in Zhiman Liang. 2011. *Coopetition Strategy Management in SMEs – Case study of Nyhammars and Bäckströms Company*. Magistrsko delo. Gävle: Faculty of Education and Economic Studies.
25. Chin, Kwai-Sang, Boris L. Chan in Ping-Kit Lam. 2008. Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy. *Industrial Management & Data Systems* 108 (4). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=1722812&show=abstract> (18. junij 2012).
26. Chuang, Yu-Wei. 2005. *A Study on Interorganizational Relationship Benefits and Quality of Strategy in Supply Chain*. Magistrsko delo. Yunlin: National Yunlin University of Science and Technology, Department of Management Information Systems.
27. Clausewitz, Carl von. 1982. *On War*. New York: Penguin Books.
28. Coase, Ronald H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4 (16). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf> (20. avgust 2013).
29. Coleman, James S. 1994. *Foundation of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts in London: Harvard University Press. Dostopno prek: Google Books.
30. Dagnino, Giovanni Battista in Giovanna Padula. 2002. Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *The European Academy of Management* 9 (11). Dostopno prek: <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf> (31. maj 2012).
31. --- 2007. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization* 37 (2): 32–52.

32. Dahlman, Carl. J. 1979. The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics* 22 (1). Dostopno prek: <http://cafehayek.com/wp-content/uploads/2011/11/Carl-Dahlman.pdf> (20. august 2013).
33. Das, T. K. in Bing-Sheng Teng. 2000. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 11 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/10.2307/2640406> (27. junij 2012).
34. D'Aveni, Richard A. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
35. Davis, Stan, Stanley M. Davis in Christopher Meyer. 1998. *Blur: The Speed of Change in The Connected Economy*. Reading: Addison-Wesley.
36. Dennis, J. William Jr. 2003. Raising Response Rates in Mail Surveys of Small Business Owners: Results of an Experiment. *Journal of Small Business Management* 41 (3). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/1540-627X.00082/pdf> (26. oktober 2012).
37. Dickson, Pat H. in K. Mark Weaver. 1997. Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use. *The Academy of Management Journal* 40 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/10.2307/256888> (18. junij 2012).
38. Durö, Robert in Bjorn Sandström. 1987. *The Basic Principles of Marketing Warfare*. Chichester: John Wiley & Sons.
39. Dussage, Pierre in Bernard Garrette. 1997. Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances between Rival Firms. *International Studies of Management & Organization* 27 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/discover/10.2307/40397389?uid=1332792&uid=3739008&uid=2&uid=3&uid=17316560&uid=67&uid=62&uid=1332680&sid=56240561993> (7. junij 2012).

40. Dussage, Pierre, Bernard Garrette in Will Mitchell. 2000. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal* 21 (2). Dostopno prek: [http://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/bio/cv/papers/SMJ2000\\_LearningCompetingPartners.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/bio/cv/papers/SMJ2000_LearningCompetingPartners.pdf) (7. junij 2012).
41. --- 2002. Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? *Creativity and Innovation Management* 11 (3). Dostopno prek: [http://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/bio/cv/papers/CAIM\\_2002.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/bio/cv/papers/CAIM_2002.pdf) (7. junij 2012).
42. Dyer, Jeffrey H. in Harbir Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.unilj.si/stable/pdfplus/259056.pdf?acceptTC=true> (16. junij 2012).
43. Eikebrokk, Tom R. in Dag H. Olsen. 2005. Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*. Dostopno prek: <http://www.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/07/22680162a.pdf> (19. julij 2012).
44. Elmuti, Dean in Yunus Kathawala. 2001. An Overview of Strategic Alliances. *Management Decision* 39 (3). Dostopno prek: <http://www.ux1.eiu.edu/~cfyak/Articles/An%20overview%20of%20strategic%20alliances.pdf> (19. julij 2012).
45. Etzioni, Amitai. 1986. Founding a New Socioeconomics. *Challenge* 29 (5). Dostopno prek: <http://www.amitaietzioni.org/documents/A173.pdf> (20. avgust 2013).
46. --- 1990. ***Moral Dimension: Toward a New Economics***. New York: The Free Press. Dostopno prek: Google Books.

47. Foss, Nicolai J. 1997. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*. Oxford: Oxford University Press. Dostopno prek: Google Books.
48. Frauendorf, Janine. 2006. *Customer Processes in Business-to-Business Service Transactions*. Wiesbaden: Gabler. Dostopno prek: Google Books.
49. Geffen, Sjoerd. 2001. *The Court Rules: Modelling and Testing Supreme Court Influence on Policy*. Assen: Royal Van Gorcum Comp. Dostopno prek: Google Books.
50. Gnyawali, Devi R. in Ravindranath Madhavan. 2001. Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review* 26 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/259186.pdf?acceptTC=true> (1. junij 2012).
51. Gomes-Casseres, Benjamin. 1994. Group vs. Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review* 72 (4). Dostopno prek: [http://cobe.boisestate.edu/emba5/files/2011/08/Session-17\\_Reading-2-Group\\_vs\\_Group\\_BENJAMIN\\_GOMES-CASSERES.pdf](http://cobe.boisestate.edu/emba5/files/2011/08/Session-17_Reading-2-Group_vs_Group_BENJAMIN_GOMES-CASSERES.pdf) (19. julij 2012).
52. Grant, Robert M. 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science* 7 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2635098.pdf> (19. junij 2012).
53. Håkansson, Håkan in David Ford. 2002. How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research* 55 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S014829630000148X> (30. junij 2012).
54. Halley, Alain in Martin Beaulieu. 2010. A Multidimensional Analysis of Supply Chain Integration in Canadian Manufacturing. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 27 (2). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.144/abstract> (24. oktober 2012).

55. Hamel, Gary, Yves L. Doz in C. K. Prahaladh. 1989. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review* 67 (1). Dostopno prek: [http://webintec.skema.edu/courses/ALLIANCES/document/Readings/Collaborate\\_with\\_Your\\_Competitors--and\\_Win.pdf?cidReq=ALLIANCES](http://webintec.skema.edu/courses/ALLIANCES/document/Readings/Collaborate_with_Your_Competitors--and_Win.pdf?cidReq=ALLIANCES) (1. junij 2012).
56. Harbison, John R. in Pekar Peter Jr. 1998. *Smart Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
57. Hennart, Jean-François. 1988. A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal* 9 (4). Dostopno prek: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=44957> (7. junij 2012).
58. Hernandez, Haydee, Rick Murtha, Micah Peng in Yuhong Xiong. 1998. Changing the Game. *Strategic Computing and Communications Technology*. Dostopno prek: <http://www-inst.eecs.berkeley.edu/~eecsba1/sp98/reports/eecsba1g/project3/report.html> (28. junij 2012).
59. Hunt, Shelby D. in Rober M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1252069?uid=3739008&uid=2&uid=4&sid=47699052689207> (31. maj 2012).
60. Imam idejo! 2009. *Evropska opredelitev velikosti podjetij*. Dostopno prek: <http://www.imamidejo.si/novice/2009-08-10-Evropska-opredelitev-velikosti-podjetij> (16. avgust 2012).
61. James, Barrie, G. 1986. *Business Wargames*. Harmondsworth: Penguin Books.
62. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. --- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Jankowska, Barbara. 2010. *Clusters as a Mode of Coopetition – The Case of Firms from One Region in Poland*. Working Paper. Poznan: Faculty of International Business and Economics.



65. --- 2011. Implications of Coopetition for International Competitiveness and Internationalization of Firms: Perspective of SME and Large Companies. *International Journal of Business and Management Studies* 3 (1). Dostopno prek: [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJBM/archieves/2011\\_Vol\\_3\\_no\\_1/06barbara\\_jankowska.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archieves/2011_Vol_3_no_1/06barbara_jankowska.pdf) (19. julij 2012).
66. Ješovnik, Peter. 1998. Pomen družbenih institucij pri preučevanju ekonomije. *Teorija in praksa* 35 (2): 326–346.
67. Kotler, Philip. 1972. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 36 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1250977> (13. avgust 2013).
68. Kotler, Philip in Ravi Singh. 1981. Marketing Warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy* 44 (4): 30–41.
69. Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd in Susan C. Hanlon. 1997. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review* 22 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/259226.pdf> (1. junij 2012).
70. Lin, Carol Yeh-Yun in Jing Zhang. 2005. Changing Structures of SME Networks: Lessons from the Publishing Industry in Taiwan. *Long Range Planning* 38 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0024630105000282> (19. julij 2012).
71. Luo, Xueming, Rebecca Slotegraaf in Xing Pan. 2006. Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. *Journal of Marketing* 70 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/10.2307/30162086> (27. junij 2012).
72. Luo, Xueming, Aric Rindfleisch in David K. Tse. 2007. Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. *Journal of Marketing Research* 44 (3). Dostopno prek: [http://research3.bus.wisc.edu/pluginfile.php/1089/mod\\_resource/content/0/Uploaded\\_Documents/Publications/Luo\\_Rindfleisch\\_and\\_Tse\\_2007\\_.pdf](http://research3.bus.wisc.edu/pluginfile.php/1089/mod_resource/content/0/Uploaded_Documents/Publications/Luo_Rindfleisch_and_Tse_2007_.pdf) (16. junij 2012).

73. Luo, Yadong. 2004. *Coopetition in International Business*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. Dostopno prek: Google Books.
74. MacGregor, R. C. 2004. Factors Associated With Formal Networking in Regional Small Business: Some Findings From a Study of Swedish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=873768&show=abstract> (19. julij 2012).
75. Makkonen, Maarit Hannele. 2008. *Co-opetition: Coexistence of Cooperation and Competition in Public Sector – A Case Study in One City's Public Companies*. Magistrsko delo. Lund: School of Business.
76. Margolis, Howard. 1984. *Selfishness, Altruism, and Rationality*. Chicago: The University of Chicago Press. Dostopno prek: Google Books.
77. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. 2012. *Temeljne usmeritve na področju tehnološkega razvoja in inovativnosti*. Dostopno prek: [http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/znanost\\_in\\_tehnologija/dejavnost/temeljne\\_usmeritve\\_na\\_podrocju\\_teholoskega\\_razvoja\\_in\\_inovativnosti/](http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/znanost_in_tehnologija/dejavnost/temeljne_usmeritve_na_podrocju_teholoskega_razvoja_in_inovativnosti/) (30. julij 2012).
78. Moore, James. F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
79. Morris, Michael H., Akin Kocak in Alper Özer. 2007. Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy* 18 (1): 35–54.
80. Nonaka, Ikujiro in Toshihiro Nishiguchi. 2001. *Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press. Dostopno prek: Google Books.
81. Nothnagel, Katja. 2008. *Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions*. Wiesbaden: Gabler. Dostopno prek: Google Books.

82. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – Odbor za znanost in tehnologijo. 2010. *Raziskava tehnološke razvitosti malih in mikro podjetij*. Ljubljana: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, Odbor za znanost in tehnologijo.
83. Osarenkhoe, Aihie. 2010. A Coopetition Strategy – A Study of Inter-Firm Dynamics between Competition and Cooperation. *Business Strategy Series* 11 (6). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=1892098&show=abstract> (18. junij 2012).
84. Ostrom, Elinor in James Walker. 2003. *Trust & Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research*. Dostopno prek: Google Books.
85. Penrose, Edith. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press. Dostopno prek: Google Books.
86. Podjetniški portal. 2012. *Evidenca subjektov inovativnega okolja*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/inovativno-okolje/Evidenca-subjektov-inovativnega-okolja> (24. oktober 2012).
87. Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
88. --- 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* 74 (6). Dostopno prek: [http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf) (16. junij 2012).
89. Porter, Michael E. in Mark B. Fuller. 1986. *Coalitions and Global Strategy*. Cambridge: Harvard University Press.
90. Powell, Walter W., Kenneth W. Koput in Laurel Smith-Doerr. 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/10.2307/2393988> (18. junij 2012).
91. Quintana-García, Cristina in Carlos A. Benavides-Velasco. 2004. Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated

- Biotechnology Firms. *Technovation* 24 (12). Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0166497203000609/1-s2.0-S0166497203000609-main.pdf?\\_tid=3d2b0a4f5b6e54b3081815585b6fc391&acdnat=1338535546\\_a8842933cb7e49434162aed477380467](http://ac.els-cdn.com/S0166497203000609/1-s2.0-S0166497203000609-main.pdf?_tid=3d2b0a4f5b6e54b3081815585b6fc391&acdnat=1338535546_a8842933cb7e49434162aed477380467) (1. junij 2012).
92. Rindfleisch, Aric in Christine Moorman. 2001. The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing* 65 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/10.2307/3203377> (18. junij 2012).
93. --- 2003. Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*. 40 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/06B025B6-6C3C-4B75-89E8-093465ABE13F/FinalDownload/DownloadId-5858AE2EEFC9B0BE45E0A331C403688B/06B025B6-6C3C-4B75-89E8-093465ABE13F/stable/pdfplus/30038876.pdf> (21. junij 2012).
94. Ritalaa, Paavo in Pia Hurmelinna-Laukkanen. 2009. What's in It For Me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition. *Technovation* 29 (12). Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0166497209001047/1-s2.0-S0166497209001047-main.pdf?\\_tid=f739ef83a2667119f35da42c1d6879c6&acdnat=1340795077\\_9e120734d2bb12c67b0cc6d4167d40dd](http://ac.els-cdn.com/S0166497209001047/1-s2.0-S0166497209001047-main.pdf?_tid=f739ef83a2667119f35da42c1d6879c6&acdnat=1340795077_9e120734d2bb12c67b0cc6d4167d40dd) (27. junij 2012).
95. Sheth, Jagdish N. in Rajendra S. Sisodia. 1999. Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (5). Dostopno prek: <http://www.springerlink.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/9F77C44B-B8CD-4593-B40A-24855AC4F348/FinalDownload/DownloadId-D5AF596A768E36FBDA3CC429BCB38D19/9F77C44B-B8CD-4593-B40A-24855AC4F348/content/xl06528m67u26014/fulltext.pdf> (27. junij 2012).
96. Shore, Lynn M., Kevin Barksdale, Patricia Lynch, Lois E. Tetrick. 2006. Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (4): 837–867.

97. Slovenska tiskovna agencija. 2012. *Posvet o inovacijah: V Sloveniji mala podjetja zapostavljena*. Dostopno prek: [http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/novica/select/znanost\\_in\\_raziskave/news/posvet-o-inovacijah-v-sloveniji-mala-podjetja-zapostavljena/933e0664e7/](http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/novica/select/znanost_in_raziskave/news/posvet-o-inovacijah-v-sloveniji-mala-podjetja-zapostavljena/933e0664e7/) (30. julij 2012)
98. Statistični urad Republike Slovenije. 2012. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2008-2010*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4692](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4692) (30. julij 2012).
99. Sun Tzu. 2003. *The Art of War*. New York: Barnes & Noble.
100. Tanghe, Jacqueline, Barbara Wisse in Henk van der Flier. 2010. The Role of Group Member Affect in the Relationship between Trust and Cooperation. *British Journal of Management* 21 (2). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.1467-8551.2009.00643.x/pdf> (20. junij 2012).
101. Teece, David J. 1992. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior & Organization* 18 (1). Dostopno prek: [http://pdn.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?\\_ob=MiamiImageURL&\\_cid=271649&\\_user=4776866&\\_pii=016726819290050L&\\_check=y&\\_origin=article&\\_zone=toolbar&\\_coverDate=30-Jun-1992&view=c&originContentFamily=serial&wchp=dGLbVBA-zSkWb&md5=3fe5ea86f506ac7b4a7aafd56be84aa2&pid=1-s2.0-016726819290050L-main.pdf](http://pdn.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271649&_user=4776866&_pii=016726819290050L&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=30-Jun-1992&view=c&originContentFamily=serial&wchp=dGLbVBA-zSkWb&md5=3fe5ea86f506ac7b4a7aafd56be84aa2&pid=1-s2.0-016726819290050L-main.pdf) (27. junij 2012).
102. Tehnološka agencija Slovenije. 2012. *Šifrant tehnoloških in tržnih področij*. Dostopno prek: [http://www.tia.si/shared\\_files/Razpisi/2008/SRRP/Priloga%204%20SRRP%20Sifrant%20tehnoloskih%20in%20trznih%20podrocij.pdf](http://www.tia.si/shared_files/Razpisi/2008/SRRP/Priloga%204%20SRRP%20Sifrant%20tehnoloskih%20in%20trznih%20podrocij.pdf) (24. oktober 2012).
103. Trout, Jack in Al Ries. 1986. Marketing Warfare. *Journal of Consumer Marketing* 3 (4): 77–82.
104. Tsai, Wenpin. 2001. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and

- Performance. *The Academy of Management Journal* 44 (5). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/3069443.pdf?acceptTC=true> (18. junij 2012).
105. Underhill, Tim. 1996. *Strategic Alliances: Managing the Supply Chain*. South Sherdian: Penn Well Publishing Company. Dostopno prek: Google Books.
106. Van der Valk, Inge in Wim Meeus. 2010. R&D Collaboration in the Life Sciences: Finding Partners and the Role of Resource-Based Inducements and Opportunities. *International Journal of Innovation Management* 14 (2): 179–199.
107. Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2). Dostopno prek: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf) (15. avgust 2013).
108. Wilkinson, Ian in Louise Young. 2002. On Cooperating: Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research* 55 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001478> (22. junij 2012).
109. Williamson, Oliver E. 1975. *Firms, Markets and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective*. Oxford: Oxford University Press. Dostopno prek: Google Books.
110. --- 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach *American Journal of Sociology* 87 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/2778934> (30. avgust 2013).
111. --- 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
112. Wu, Yuhong, Sridhar Balasubramanian in Vijay Mahajan. 2004. When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed? *Journal of Marketing* 68 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/06B025B6-6C3C-4B75-89E8-093465ABE13F/FinalDownload/DownloadId-4532CF6899>

7A1DADDEBBB188DA1C4EAB/06B025B6-6C3C-4B75-89E8-093465ABE13F  
/stable/pdfplus/30161992.pdf (21. junij 2012).

113. Xiong, Kai. 2009. *Research on Regional Cluster Marketing of SME*. Raziskovalno delo. Jiangnan: Business School.
114. Yami, Saïd, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino in Frederic Le Roy. 2010. *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar.
115. Yoffie, David B. 1997. *Competing In the Age of Digital Convergence*. Boston: Harvard Business School Press.
116. Yoshino, Michael, Y. 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge: Harvard University Press.
117. Zeng, Ming in Xiao-Ping Chen. 2003. Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management. *The Academy of Management Review* 28 (4). Dostopno prek: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/achieving%20cooperation%20in%20multiparty%20alliances%20by%20zeng%20and%20cheng,%202003.pdf> (20. junij 2012).
118. Zineldin, Mosad. 2004. Co-opetition: The Organisation of The Future. *Marketing Intelligence & Planning* 22 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=854708&show=abstract> (18. junij 2012).

# Priloge

## Priloga A: Vprašalnik

### *1. Na katerem področju deluje vaše podjetje?*

- elektronika, informacijske in komunikacijske tehnologije
- energetska tehnologija
- kemija, fizikalne in eksaktne vede
- biotehnologija in medicina
- kmetijski in morski viri
- kmetijsko-živilska tehnologija
- merjenje in standardi
- tehnologija za zaščito človeka in okolja
- industrijska proizvodnja, materiali in prevoz
- ostale industrijske tehnologije
- drugo

### *2. Ali ste že kdaj sodelovali s posrednim ali neposrednim konkurentom?*

- da
- ne

*3. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z DA, prosimo navedite razlog za sodelovanje (izberete lahko več kot en odgovor, v nasprotnem primeru nadaljujte na naslednje vprašanje).*

- finančni viri



- marketinški viri
- človeški viri
- tehnološki viri
- zmanjšanje stroškov
- doseganje ekonomij obsega
- zmanjšanje negotovosti in tveganja
- (hitrejši) razvoj novega izdelka/tehnologije
- drugo

**4. Prosimo, da naslednje trditve označite s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer označuje št. 1 odgovor »močno se ne strinjam« in št. 7 odgovor »močno se strinjam«.**

- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7 doseganja ekonomije obsega v proizvodnji.
- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7 doseganja ekonomije obsega v raziskavah in razvoju.
- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7 doseganja ekonomije obsega v marketingu.
- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7 zmanjšanja negotovosti in tveganja v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve.
- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7 porazdelitve stroškov v primeru razvoja novega izdelka oz. storitve.
- Za sodelovanje s tekmecem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7

skupnega močnejšega nastopa na trgu.

- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
komplementarnih znanj in sposobnosti, ki jih lahko  
ponudi tekmecc v primeru razvoja novega izdelka oz.  
storitve.
- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
skupne investicije v raziskave in razvoj novega izdelka  
oz. storitve.
- Za sodelovanje s tekmeccem bi se odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
hitrejšega razvoja novega izdelka oz. storitve.

**5. Prosimo, da naslednje trditve označite s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer označuje št. 1 odgovor »močno se ne strinjam« in št. 7 odgovor »močno se strinjam«.**

- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a, ker bi 1 2 3 4 5 6 7  
moral/-a z njim deliti svoja zaupna strokovna znanja.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a, ker bi se 1 2 3 4 5 6 7  
bal/-a, da bo ravnal oportunistično.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
prevelikega tehnološkega tveganja.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
morebitne izgube nadzora.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
morebitne prevelike odvisnosti od partnerja.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
morebitne večje omejenosti podjetja (izguba  
fleksibilnosti).

- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
nujnega istočasnega upravljanja odnosa sodelovanja in  
tekmovanja.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a zaradi 1 2 3 4 5 6 7  
morebitnih konfliktnih vlog in situacij, ki bi nastale ob  
istočasnem sodelovanju in tekmovanju.
- Za sodelovanje s tekmeccem se ne bi odločil/-a, ker ne 1 2 3 4 5 6 7  
verjamem, da je uspešno sodelovaje s konkurenco  
mogoče.

### **Priloga B: Rezultati analize vprašalnika**

Vir vseh tabel in grafov: Anketa Percepcija koristi in stroškov sodelujoče tekmovalnosti v malih tehnoloških podjetjih; n=50

#### **Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na področje delovanja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ne	8	16,0	16,0	16,0
Valid da	42	84,0	84,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## Frekvenčna porazdelitev glede na razloge predhodnega sodelovanja s konkurenco

		Responses	
		N	Percent
razlogi sodelovanja <sup>a</sup>	finančni viri	9	9,8%
	marketinški viri	8	8,7%
	človeški viri	13	14,1%
	tehnološki viri	17	18,5%
	zmanjšanje stroškov	11	12,0%
	doseganje ekonomij obsega	7	7,6%
	zmanjšanje negotovosti in tveganja	6	6,5%
	hitrejši razvoj novega izdelka-tehnologije	16	17,4%
	drugo-mreženje	1	1,1%
	drugo-dostop do posla	2	2,2%
	drugo-jaz tebi, ti meni	1	1,1%
drugo-zahteve stranke	1	1,1%	
Total	92	100,0%	

## Opisne statistike indikatorjev koristi sodelujoče tekmovalnosti

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
močnejši nastop na trgu	50	1,00	7,00	5,20	1,92
porazdelitev stroškov v razvoju novega izdelka-storitve	50	1,00	7,00	5,02	1,95
ekonomija obsega v R&R	50	1,00	7,00	4,70	2,01
komplementarna znanja in sposobnosti v primeru razvoja novega izdelka-storitve	50	1,00	7,00	4,58	1,90
ekonomija obsega v proizvodnji	50	1,00	7,00	4,44	1,75
skupne investicije v R&R	50	1,00	7,000	4,34	2,13
hitrejši razvoj novega izdelka-storitve	50	1,00	7,00	4,32	1,99
razvoj novega izdelka-storitve	50	1,00	7,00	4,24	2,06
ekonomija obsega v marketingu	50	1,00	7,00	3,64	2,10
Valid N (listwise)	50				

## Opisne statistike koristi sodelujoče tekmovalnosti

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
koristi-zmanjšanje negotovosti in tveganja	50	1,00	7,00	4,82	1,60
koristi-hitrejši razvoj izdelka	50	1,00	7,00	4,41	1,79
koristi-ekonomij obsega	50	1,00	7,00	4,26	1,49
Valid N (listwise)	50				

## Opisne statistike indikatorjev stroškov sodelujoče tekmovalnosti

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
oportunistično ravnanje	50	1,00	7,00	4,64	1,75
delitev strokovnih znanj	50	1,00	7,00	4,56	1,89
konfliktne vloge in situacije	50	1,00	7,00	4,00	1,84
omejenost podjetja	50	1,00	7,00	3,90	1,91
odvisnost od partnerja	50	1,00	7,00	3,88	1,66
tehnološko tveganje	50	1,00	7,00	3,82	1,64
izguba nadzora	50	1,00	7,00	3,72	1,74
istočasno upravljanje sodelovanja in tekmovanja	50	1,00	7,00	3,40	1,73
nemogoče sodelovanje s konkurenco	50	1,00	7,00	2,36	1,86
Valid N (listwise)	50				

## Opisne statistike stroškov sodelujoče tekmovalnosti

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
stroški-tehnološka tveganja	50	1,00	7,00	4,34	1,37
stroški-izziv upravljanja	50	1,00	7,00	3,83	1,53
stroški-izguba nadzora	50	1,00	7,00	3,25	1,47
Valid N (listwise)	50				

**Prilagodljiva tabela indikatorjev koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

**Table 1**

		ekonomija obsega v proizvodnji	ekonomija obsega v R&R	ekonomija obsega v marketingu	razvoj novega izdelka-storitve
		Mean	Mean	Mean	Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	4,75	5,00	2,88	4,00
	da	4,39	4,64	3,79	4,29

**Table 2**

		porazdelitev stroškov v razvoju novega izdelka-storitve	močnejši nastop na trgu	komplementarna znanja in sposobnosti v primeru razvoja novega izdelka-storitve	skupne investicije v R&R
		Mean	Mean	Mean	Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	4,13	5,00	4,75	3,63
	da	5,20	5,23	4,55	4,48

**Table 3**

		hitrejši razvoj novega izdelka-storitve
		Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	4,00
	da	4,38

### Prilagodljiva tabela koristi glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost

**Table 1**

		koristi-ekonomij obsega	koristi-zmanjšanje negotovosti in tveganja	koristi-hitrejši razvoj izdelka
		Mean	Mean	Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	4,21	4,38	4,13
	da	4,27	4,90	4,47



**Prilagodljiva tabela indikatorjev stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost**

**Table 1**

		delitev strokovnih znanj	oportunistično ravnanje	tehnološko tveganje	izguba nadzora
		Mean	Mean	Mean	Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	5,38	4,88	4,63	4,13
	da	4,40	4,60	3,67	3,64

**Table 2**

		odvisnost od partnerja	omejenost podjetja	istočasno upravljanje sodelovanja in tekmovanja	konfliktne vloge in situacije
		Mean	Mean	Mean	Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	3,88	3,50	3,63	4,50
	da	3,88	3,98	3,36	3,90

**Table 3**

		nemogoče sodelovanje s konkurenco
		Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	2,88
	da	2,26

## Prilagodljiva tabela stroškov glede na predhodno sodelujočo tekmovalnost

Table 1

		stroški- tehnološka tveganja	stroški-izziv upravljanja	stroški-izguba nadzora
		Mean	Mean	Mean
predhodno sodelujoča tekmovalnost	ne	4,96	3,83	3,67
	da	4,22	3,83	3,17