

MEDELANDEN FRÅN
SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN
SWEDISH SCHOOL OF ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION
WORKING PAPERS

474

Henrik Virtanen

SAMARBETE MELLAN KONKURRENTER
- EN UNDERSÖKNING AV ÖSTERBOTTNISKA SM-FÖRETAG

OKTOBER 2002

Samarbete mellan konkurrenter- en undersökning av österbottniska sm-företag

Nyckelord: samarbete, samarbete mellan konkurrenter, horisontellt samarbete, sm-företag

© Svenska handelshögskolan & Henrik Virtanen

Henrik Virtanen
Institutionen för marknadsföring och företagsgeografi, Vasa
Svenska handelshögskolan
PB 287
65101 Vasa, Finland

Distributör:

Biblioteket
Svenska handelshögskolan
PB 479
00101 Helsinki
Finland

Telefon: +358-9-431 33 376, +358-9-431 33 265
Fax: +358-9-431 33 425
E-post: publ@shh.fi
<http://www.shh.fi/services/biblio/papers/index.htm>

SHS intressebyrå IB (Oy Casa Security Ab), Helsingfors 2002

ISBN 951-555-751-8
ISSN 0357-4598

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANDRAG.....	2
1 INLEDNING.....	3
1.1 UNDERSÖKNINGENS BAKGRUND.....	3
1.2 UNDERSÖKNINGENS SYFTE.....	5
2 UNDERSÖKNINGEN OCH FÖRETAGEN I UNDERSÖKNINGEN.....	6
2.1 GENOMFÖRANDE AV UNDERSÖKNINGEN.....	6
2.2 KONKURRENTER SOM IDKAR RESPEKTIVE INTE IDKAR SAMARBETE.....	7
2.3 FÖRETAGENS DEMOGRAFI OCH VERKSAMHET.....	9
2.3.1 Företagens ålder, personal och bransch.....	9
2.3.2 Företagens omsättning, underleverans- och exportverksamhet.....	12
2.4 KONKURRENSSITUATIONEN.....	14
3 SAMARBETE.....	16
3.1 ANTALET PARTNERS OCH SAMARBETETS LÄNGD.....	16
3.2 PARTNERNAS URSPRUNG OCH MÅLMARKNAD FÖR SAMARBETET.....	18
3.3 ANSVAR OCH KONTROLL I SAMARBETET.....	19
3.4 SAMARBETSFUNKTIONER.....	21
3.5 NYTTA OCH RISKER I SAMARBETET.....	23
4 SAMMANFATTNING.....	27
4.1 SAMARBETE MELLAN KONKURRENTER.....	27
4.2 UNDERSÖKNINGENS TILLFÖRLITLIGHET.....	28
4.3 FORTSATT FORSKNING.....	30
KÄLLFÖRTECKNING.....	31
BILAGA.....	34

SAMARBETE MELLAN KONKURRENTER – en undersökning av österbottniska sm-företag

av
EL Henrik Virtanen¹

SAMMANDRAG

Under senare tid har förekomsten av samarbete mellan konkurrerande sm-företag ökat. Forskningen kring ämnet har dock bedrivits i mindre skala, framför allt om man beaktar finländska (nordiska) förhållanden. Syftet med denna undersökning är att kartlägga förekomsten av samarbete mellan konkurrerande sm-företag i Österbotten (Finland), samt beskriva dessa. Gällande demografiska variabler jämförs dessa företag även med sm-företag som inte samarbetar.

Data insamlades genom en enkät utskickad i november 2001 till 345 sm-företag i Österbotten. Svarsprocenten var 35.1. Av de respondenter som besvarade enkäten, var 47.9 procent involverade i ett eller flera samarbeten med ett eller flera företag som var deras konkurrenter. Samarbete mellan konkurrenter är således inte ett ovanligt fenomen, utan innefattar allt från informella, operativa samarbeten till formella, strategiskt viktiga samarbeten. Samarbete inom produktion var den mest vanligt förekommande formen av samarbete. Partnern kom från Finland, även om målmarknaderna för samarbetet fanns både i Finland och i utlandet.

Denna undersökning kunde inte identifiera någon större skillnad mellan de sm-företag som samarbetade med konkurrenter och de sm-företag som inte samarbetade. Det intressanta är således att det inte verkar finnas några skillnader vad gäller ålder, omsättning, omsättningsökning, underleverans- och exportverksamhet mellan de samarbetande och de icke samarbetande företagen. Skillnaderna bör således sökas i andra variabler. Den enda signifikanta skillnaden kunde upptäckas i upplevelsen av konkurrens. Tidigare forskning har identifierat att osäkerhet i konkurrensen är ett incitament till att börja samarbeta med konkurrenter. Denna undersökning förstärker detta antagande. De samarbetande företagen upplevde att konkurrensen var hårdare än de icke samarbetande företagen. Bland de samarbetande företagen var det speciellt de mindre (med en personalstyrka mellan 10 och 50 arbetstagare) som upplevde att konkurrensen var hård.

Undersökningen har finansierats med stipendiemedel från Sparbanksstiftelsen i Vasa och Handlande Gustav Svanljungs fond.

Nyckelord: samarbete, samarbete mellan konkurrenter, horisontellt samarbete, sm-företag

¹ Henrik Virtanen, forskare, Svenska handelshögskolan i Vasa, institutionen för marknadsföring och företagsgeografi, CERS (Center for Relationship Marketing and Service Management), PB 287, 65101 Vasa, Finland. Tfn: +358-6-3533761, fax: +358-6-3533702, e-mail: henrik.virtanen@wasa.fi.

1 INLEDNING

1.1 Undersökningens bakgrund

Aktörer som är konkurrenter har tillgång till samma former av samarbete som aktörer som inte är konkurrenter. Skillnaderna ligger i möjligheterna, viljan och förmågan att utnyttja dessa. Motiven till samarbete, och källorna till konflikt kan vara olika beroende på om parterna är konkurrenter eller inte. Både *vertikala* (mellan icke-konkurrerande företag) och *horisontella* samarbeten (mellan konkurrenter) innehåller element av samarbete/harmoni och konkurrens/konflikt. I ett horisontellt samarbete är spänningen mellan samarbete och konkurrens central. För att spänningen inte skall utveckla sig till en destruktiv konflikt, kan man separera rivalitet från samarbete. Detta kan t.ex. göras genom att skilja på marknader, kundsegment och produkter kring vilka man samarbetar eller inte.

Porter och Fuller (1986) vill trots de eventuella problemen hävda att samarbete mellan konkurrenter utgör en viktig strategisk möjlighet i den internationella konkurrensen. Enligt Lewis (1990) finns det en stor potential i dylika samarbeten, eftersom företag inom samma bransch har liknande verksamhet, produkter, teknologi, marknadsföringsintresse och man behöver liknande råmaterial. Detta faktum ger egentligen större möjligheter till samarbete än mellan företag i olika branscher.

Konkurrenter kan ha olika målsättningar med samarbete. En målsättning kunde enligt Glaister och Buckley (1996) helt enkelt vara att alliera sig med fienden (jmf. Nilsson et al. 2000). Utbyte av kunskap, delade kostnader, forskning och produktutveckling, gemensam marknadsföring, tillgång till samarbetspartners nätverk av relationer o.s.v. är exempel på andra målsättningar. Parterna kan även bilda tillfälliga samarbetskonstellationer (projekt), vars syfte är att snabbt tillvarata uppkomna möjligheter på marknaden.

Företagens begränsade resurser för t.ex. produktutveckling, produktion, marknadsföring, export, finansiering och informationsinsamling har ökat uppkomsten av olika typer av samarbetsformer inom många branscher. Genom samarbete har

företagen bl.a. en möjlighet att uppnå stordriftsfördelar som krävs för att upprätthålla konkurrenskraften. Genom samarbete har företagen även en möjlighet att uppnå synergieffekter. För att förbättra sin konkurrenskraft kunde företagen sträva efter att effektivera den ömsesidiga arbetsfördelningen, och sträva efter att sammanslå och utveckla sina begränsade resurser. Genom en arbetsfördelning kan företagen koncentrera sig på sina egna starka sidor. När man kombinerar och sammanslår dessa starka sidor kan företagen erbjuda konkurrenskraftiga helheter, vilket de ensamma inte skulle vara kapabla till.

Intresset för att undersöka sm-företagens verksamhetsförutsättningar har ökat under de senaste årtiondena. En orsak till det ökade intresset är insikten av deras betydelse för t.ex. sysselsättningen. Sm-företagen stöter på olika hinder som försvårar deras tillväxt. Att samarbeta med ett annat företag, d.v.s. i denna undersökning ett konkurrerande företag är ett sätt att komma över dessa hinder. KTM och Suomen Yrittäjät (2001) kommer fram till att 38 procent av sm-företagen ser samarbete som ett av de viktigaste tillväxtsätten, vilket betyder att det finns en betydande grupp sm-företag, där inställningarna till samarbete är relativt positiva.

Förutsättningarna för samarbete är således ett centralt forskningsområde. Samarbetsinriktad och konkurrensinriktad forskning har hittills bedrivits parallellt. I samarbete mellan konkurrenter är forskningsfrågan att kunna kombinera dessa forskningstraditioner. Forskningen kring samarbetande konkurrenter har inte varit omfattande. På teoretisk nivå har samarbete mellan konkurrenter diskuterats bl.a. utgående från nätverksteori (se t.ex. Easton 1990, Easton och Araujo 1992) och ett strategiskt perspektiv (se t.ex. Porter och Fuller 1986).

Av de empiriska studierna har både kvantitativa metoder (se t.ex. Ahuja 2000, Bucklin och Sengupta 1993, Burgers et al. 1993, Dussauge och Garette 1995 och 1998, Dussauge et al. 2000, Kaufmann 1995, och Park och Russo 1996) och fallstudier använts (se t.ex. Burgers et al. 1998, Hamel et al. 1989 och Perks 2000). De kvantitativa undersökningarna har inte varit allmänt kartläggande, utan de har fokuserat på ett specifikt problem. Det finns dock några få exempel på internationella, kartläggande

undersökningar av samarbete mellan konkurrenter (se t.ex. Ghemawat et al. 1986 och Hergert och Morris² 1988).

Den nordiska forskningen kring samarbete mellan konkurrenter, har huvudsakligen skett i form av fallstudier (se t.ex. Bengtsson och Kock 1999 och 2000, Elg och Johansson 1996 och Hellman 1993)³. Vad som således till stora delar saknas är en kvantitativ kartläggning av förekomst och erfarenheter av samarbete mellan konkurrenter sett ur ett finländskt (nordiskt) perspektiv. I viss mån finns det empiriska resultat, genom de undersökningar som har undersökt samarbete överlag (ej enbart mellan konkurrenter) i finländska sm-företag (se t.ex. Jonninen 1995, Kuisma 1992, Niinimäki 1996 och Vesalainen och Asikainen 1993).

1.2 Undersökningens syfte

Syftet med denna undersökning är till största del deskriptivt. Syftet är att:

- Kartlägga förekomst av samarbete mellan konkurrerande sm-företag.
- Ge en beskrivning av de sm-företag som samarbetar med konkurrenter, samt jämföra dessa med icke samarbetande sm-företag.
- Identifiera och beskriva vilka typer av samarbeten sm-företagen idkar med konkurrenter.
- Identifiera nyttan med, samt vilka risker som finns i samarbetet.

Undersökningen avgränsas till tillverkande sm-företag, som har sin hemort i Österbotten, Södra Österbotten och Mellersta Österbotten i Finland (d.v.s. före detta Vasa län). Motivet till avgränsningen är att de tilltänkta respondenterna representerar en typ av företag, för vilka möjligheterna till och den potentiella nyttan av samarbete med en konkurrent kunde vara stor. Avgränsningen reflekterar även ett regionalt intresse.

² Den undersökning som Hergert och Morris (1998) gjorde, omfattade inte enbart samarbete mellan konkurrenter. Men i deras undersökning var ändå ca 70 procent av alla de undersökta samarbetena av sådan typ att parterna var konkurrenter.

³ Undantaget är Hu och Korneliussen (1997).

2 UNDERSÖKNINGEN OCH FÖRETAGEN I UNDERSÖKNINGEN

2.1 *Genomförande av undersökningen*

Den empiriska undersökningen baserar sig på en kvantitativ studie av 345 sm-företag i Österbotten, Södra Österbotten och Mellersta Österbotten i Finland. En enkät (se bilaga) sändes ut i november 2001. Företagen valdes ut från databasen Sininen Kirja (www.bluebook.fi). Undersökningen kan karaktäriseras som en totalundersökning, eftersom alla företag som motsvarade urvalskriterierna togs med i undersökningen. Urvalskriterierna var att företagen skulle höra till storleksklassen mellan 10 och 200 anställda⁴, de skulle vara tillverkande företag (primärproduktion uteslutet), samt vara belägna inom ovan nämnda region

Motivet till val av respondenter är att de är företag, för vilka möjligheterna till och den potentiella nyttan av samarbete är stor. De är tillräckligt stora för att vara intresserade av samarbete, samtidigt som deras resurser är tillräckliga för samarbete. Undersökningen tillvaratar även lokala intressen, eftersom den fokuserar på den egna regionens företag.

Totalt kunde man identifiera 552 företag i databasen som motsvarade urvalskriterierna. Genom att avlägsna dubbelregistreringar och sidoverksamhetsställen, samt genom att avlägsna de som meddelade att de hade upphört med sin verksamhet, återstod 345 företag. Av de utsända enkäterna returnerades 121 analysdugliga exemplar, vilket ger en svarsprocent på 35.1. Vid en översikt av enkäterna kunde man konstatera att det fanns ett antal bortfall i enskilda frågor. En enkät returnerades efter att datamaterialet hade inmatats i analysprogrammet, vilket gjorde att denna enkät inte beaktades.

Undersökningen genomfördes på ett tvåspråkigt område, vilket betyder att enkäten skickades ut antingen på svenska eller finska, beroende på den verkställande direktörens troliga modersmål (namn finns registrerat i databasen, men inte modersmål). Enkäten var avsedd för både samarbetande och icke samarbetande företag. Enkäten består av tre

⁴ Små- och medelstora företag brukar i finländska förhållanden definieras som företag med mellan 10 till 249 anställda. För en utförligare diskussion, kan man se t.ex. Nummelas (2000) diskussion kring definitionen av sm-företag. Databasen styrde dock valet av företagsstorlek bland de undersökta företagen.

delar. I första delen utreds företagens bakgrundsvariabler. I första delen utreds även vilken konkurrenssituation företagen upplever att de befinner sig i. Andra delen utreder deltagande i samarbete med en eller flera konkurrenter. Frågorna berör orsaker till avslutat samarbete (ifall erfarenheter av detta finns), samt identifierar bakgrundsvariabler till pågående samarbeten. Den tredje och sista delen av enkäten är avsedd för de företag som inte idkar samarbete med konkurrerande företag. I denna del belyses de huvudsakliga orsakerna till varför man inte samarbetar, samt inom vilka funktioner man kunde tänka sig ett samarbete.

För att uppfylla syftet med denna rapport, kommer redovisningen av resultaten nedan att huvudsakligen basera sig på de två första delarna i enkäten.

2.2 Konkurrenter som idkar respektive inte idkar samarbete

Definitionerna på begreppet samarbete utvecklades under 1970-talet i ett antal svenska doktorsavhandlingar (se t.ex. Andersson 1979, Gullander 1975, Högberg 1977, Norbäck 1978 och Stenberg 1982). Definitionen av samarbete i denna undersökning utgår i det stora hela från dessa doktorsavhandlingar (med vissa preciseringar). I definitionen av konkurrens igen är subjektiva uppfattningar utgångspunkten. Porac et al. (1995) och Reger och Huff (1993) konstaterar att konkurrens är socialt konstruerade kognitiva tankemodeller. Aktörerna ser marknaden som ett nätverk bestående av undergrupper av företag, där gruppmedlemskapet definierar vem som är konkurrent.

Ett subjektivt perspektiv beaktar att konkurrensen kan vara asymmetrisk, d.v.s. om A anser att B är en konkurrent, behöver det inte betyda att B anser att A är en konkurrent. Perspektivet beaktar att marknaden är imperfekt, bestående av heterogena aktörer som är (eller åtminstone delvis är) medvetna om varandras ageranden, och som därigenom försöker utforma sina strategier utgående från den subjektiva uppfattning de har av konkurrenternas strategier. Perspektivet beaktar även att konkurrens inte är ett statiskt fenomen, utan utvecklas med tiden (eftersom uppfattningar förändras).

Tabell 1. Definition av samarbete mellan konkurrenter

Samarbete mellan konkurrenter är en kort- eller långsiktig överenskommelse mellan fristående företag som uppfattar sig som konkurrenter. Överenskommelsen syftar till att ömsesidigt uppfylla alla parter målsättning med samarbetet. Detta sker genom gemensamt utnyttjande av resurser i gemensamma aktiviteter (förutom normala köpar-säljar relationer och enskilda transaktioner). Utanför samarbetsaktiviteterna förblir parterna fristående.

Av de 121 respondenterna svarade 58 st. (47.9 %) att de hade ett (eller flera) pågående samarbeten som motsvarade ovanstående definition. Om man till denna grupp ännu adderar de respondenter (7 st.) som angav att de hade erfarenheter av ett avslutat samarbete, betyder det att 65 st. (53.7 %) av respondenterna hade erfarenhet av ett samarbete (antingen ett pågående eller ett avslutat) med en eller flera konkurrenter.

Tabell 2. Svartsfördelning för samarbete respektive inte samarbete med konkurrenter

		Pågående samarbete		
		<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	Totalt
Avslutat samarbete	<i>Ja</i>	7 (5.8 %)	7 (5.8 %)	14 (11.6 %)
	<i>Nej</i>	51 (42.1 %)	56 (46.3 %)	107 (88.4 %)
	Totalt	58 (47.9 %)	63 (52.1 %)	121 (100.0 %)

Siffrorna är överraskande. En orsak kan vara att de respondenter som inte hade erfarenheter av samarbete med en konkurrent, överlag var mera ovilliga att svara på enkäten. Undersökningen riktade sig uttryckligen till alla företag. En annan förklaring

kan vara den att många samarbeten mellan konkurrenter är informella till sin karaktär, och därför heller inte syns utåt. Man blir medveten om deras existens först i en undersökning som denna. Detta antagande stöds av det faktum att 57.9 procent av de undersökta samarbetena baserade sig på en muntlig överenskommelse.

Det torde inte finnas någon forskning där man har försökt att kartlägga förhållandet mellan samarbetande och icke samarbetande konkurrenter. En viss indikation ger Hergert och Morris (1988) när de konstaterar att ca 70 procent av alla internationella samarbeten sker mellan konkurrenter. I undersökningar (se t.ex. Jonninen 1995, Kuisma 1992, Niinimäki 1996 och Vesalainen och Asikainen 1993), där man har kartlagt alla former av samarbeten (ej enbart horisontella) mellan finländska företag, visar motsvarande siffror att mellan 57 till 76 procent av företagen idkar samarbete med ett eller flera andra företag. I dessa siffror ingår även samarbeten mellan konkurrenter. Syftet med denna undersökning är inte att utreda förhållandet, men man kan dra den slutsatsen att samarbete mellan konkurrenter är ett relativt allmänt förekommande fenomen.

Syftet med denna rapport är att göra en beskrivning av de sm-företag som samarbetar med ett eller flera konkurrerande företag, och vilka typer av samarbeten dessa idkar. Undersökningens resultat som presenteras nedan baserar sig således huvudsakligen på de 58 respondenter som svarade att de idkar samarbete. Vad gäller de samarbetande sm-företagens demografiska variabler, har dessa även jämförts med de icke samarbetande respondenterna, vilka uppgick till 63 sm-företag.

2.3 Företagens demografi och verksamhet

2.3.1 Företagens ålder, personal och bransch

Medelåldern för företagen i undersökningen var överraskande hög, jämfört med t.ex. resultaten i Niinimäkis (1996) och Vesalainen och Asikainens (1993) undersökningar. I denna undersökning togs dock de minsta företagen (t.ex. nystartade företag) inte med i urvalet, vilket torde vara en orsak till hög medelålder. Medelåldern för de samarbetande företagen var 34.4 år (standardavvikelse var 28.7). Det äldsta företaget hade en ålder på

161 år. Motsvarande siffror för de icke samarbetande företagen var snarlika. Där var medelåldern 35.7 år (standardavvikelsen var 29.3) Det var således ingen signifikant skillnad i ålder mellan de samarbetande och de icke samarbetande företagen.

De företag som idkade samarbete med en konkurrent var i 79.4 procent av fallen ett litet företag som hade mellan 10 och 50 anställda. Andelen små företag i databasen var nästan densamma (78.4 %). En kontroll av de respondenter som meddelade att de inte idkade samarbete gav likartade proportioner, d.v.s. av dessa var 79.3 procent små företag som hade mellan 10 och 50 anställda. Av detta kan man dra den slutsatsen att det inte fanns någon skillnad mellan de samarbetande och de icke samarbetande företagen vad gäller företagsstorlek.

Tabell 3. Ålder och personalstyrka för de samarbetande företagen

Företagets ålder		Personalstyrka		
			<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Medeltal	34.4	Under 20	19	32.8
Std. avvikelse	28.7	20-49	27	46.6
Minimum	3.0	50-99	8	13.8
Maximum	161.0	Över 100	4	6.9
		Totalt	58	100.0

Branscherna maskin och metall (34.4 %), samt livsmedel (13.1 %) stod för de största andelarna av de samarbetande företagen. Dessa branscher är även de största i databasen. Bland de icke samarbetande företagen stod maskin och metall (25.8 %) och textil och läder (15.1 %) för de största andelarna.

Att ge några entydiga utsagor ifall samarbete förekommer proportionellt mera eller mindre inom vissa branscher, är utgående från denna undersökning svårt eftersom företagen var verksamma inom flera olika branscher (och även i databasen registrerade i flera olika branschklasser). När respondenterna besvarade enkäten uppgav de oftast bara en bransch. Att testa sambandet mellan branschtillhörighet och samsarbetsverksamhet har därför inte gjorts i denna undersökning. Största skillnaderna fanns inom textil och läder (andelen bland de samarbetande företagen var 6.6 procent och bland de icke

samarbetande 15.1 procent) och båt⁵ (andelen bland de samarbetande företagen var 3.3 procent och bland de icke samarbetande 12.1 procent).

Tabell 4. Branschfördelningen för de samarbetande företagen

Bransch	<i>Procent*</i>
Maskin/metall	34.4
Livsmedel/foder	13.1
Snickeri/möbel	8.2
Textil/läder	6.6
Trä/papper	6.6
Gummi/plast	6.6
Byggnads	4.9
Elektronik	4.9
Fordon	4.9
Övriga	4.9
Båt	3.3
Kemisk/teknisk	1.6
Totalt	100.0

* i tabellen anges enbart den procentuella fördelningen, eftersom vissa respondenter har angett flera branscher.

Man kan utgå ifrån att behovet av samarbete varierar inom olika branscher. En stor del av de branscher som valts som undersökningsobjekt i den tidigare forskningen av samarbete mellan konkurrenter, kan karaktäriseras som oligopolistiska, teknologi- och forskningsintensiva, samt utsatta för internationell konkurrens. Vanligen förekommande branscher i undersökningarna har bl.a. varit bilar, datorer, elektronik, flygfarkoster och telekommunikation (se t.ex. Bucklin och Sengupta 1993, Burgers et al. 1993 och 1998, Dussauge och Garette 1995 och 1998, Dussauge et al. 2000, Park och Russo 1996 och Perks 2000). Burgers et al. (1998) identifierar att osäkerheten är störst i oligopolistiska, globala och teknologi-intensiva (föränderliga) branscher, vilket ger goda motiv till samarbete mellan konkurrenter.

⁵ Resultaten vad gäller båtbranschen är något förvånande, eftersom det under de senaste åren har förts en intensiv diskussion kring behovet av att samarbeta bland österbottniska båttillverkare (se t.ex. Peltola 2002).

2.3.2 Företagens omsättning, underleverans- och exportverksamhet

Av de samarbetande företagen hade 81.1 procent en omsättning som understiger 8.4 miljoner euro⁶ (motsvarande siffra för de icke samarbetande var 88.9 procent). Denna fördelning styrs av urvalet, d.v.s. företagsstorleken. Som tidigare nämndes hade 79.4 procent av de samarbetande företagen en personalstyrka på mellan 10 till 50 anställda, d.v.s. kan klassificeras som småföretag (siffran för de icke samarbetande var 79.3 procent). För att testa om det fanns skillnader vad gäller omsättning mellan de samarbetande och de icke samarbetande företagen, gjordes ett χ^2 -test. För att i en korstabullering få tillräckligt antal observationer per klass, reducerades omsättningsklasserna till två: omsättning under 8.4 miljoner euro, samt omsättning 8.4 miljoner euro och över. Det fanns dock inga signifikanta skillnader (prob-värde = 0.225).

Tabell 5. Omsättningen och omsättningsökningen för de samarbetande företagen

Omsättning (milj. €)			Omsättningsökning		
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>		<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Under 2.5	27	46.6	Ökat betydligt	18	31.0
2.5-8.3	20	34.5	Ökat något	25	43.1
8.4-16.8	7	12.1	Varit konstant	7	12.1
Över 16.8	4	6.9	Minskat något	8	13.8
Totalt	58	100.0	Minskat betydligt	0	0.0
			Totalt	58	100.0

Frågan som gäller omsättningsökningen bland respondenterna under de senaste tre åren, gav som svar att 74.1 procent av de samarbetande företagen hade en ökning av omsättningen, medan 13.8 procent meddelade att deras omsättning hade minskat något. En jämförelse med de icke samarbetande företagen gav en motsvarande fördelning, där 69.8 procent angav en omsättningsökning, medan 11.1 procent angav en minskning. Inget av företagen, varken de samarbetande eller de icke samarbetande angav att omsättningen skulle ha minskat betydligt. För att ytterligare kontrollera om det fanns en skillnad i omsättningsökningen mellan de samarbetande företagen och de icke

⁶ I enkäten användes mark som myntenhet, vilket i texten och därpå följande tabell har omräknats till euro.

samarbetande företagen, gjordes ett χ^2 -test. Testet visade att det inte fanns några skillnader (prob-värde 0.620). Den troliga slutsatsen är att omsättningsökningen bland de samarbetande och de icke samarbetande företagen beror på en allmän konjunkturuppgång.

Av de samarbetande företagen (bortfallet borträknat), angav 73.7 procent att deras underleveransverksamhet var under hälften av den totala verksamheten, medan 26.3 procent angav att andelen var hälften eller över (för de företag som inte samarbetade var siffrorna 81.0 respektive 19.0 procent). Motsvarande siffror för exportandelen gav som svar att 56.6 procent av de samarbetande företagen hade en exportandel som understeg hälften av den totala verksamheten, medan 43.4 procent angav att deras exportandel var hälften eller över (för de företag som inte samarbetade var siffrorna 51.6 respektive 48.4 procent).

Tabell 6. Underleverans- och exportverksamhetens betydelse för de samarbetande företagen

	Underleverans		Exportandel	
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
0 %	13	22.4	14	24.1
Under 50 %	29	50.0	16	27.6
50 % och över	11	19.0	20	34.5
100 %	4	6.9	3	5.2
Bortfall	1	1.7	5	8.6
Totalt	58	100.0	58	100.0

Man kan göra ett vagt antagande om att de företag som samarbetar är mera beroende av 1) underleverantörsverksamhet och 2) exportverksamhet än de företag som inte samarbetar. Stora företag har ofta en stor makt över sina underleverantörer, och ett sätt att underlätta denna asymmetriska maktsituation är att sammanslå sina resurser. Genom att sammanslå sina resurser kan det även vara lättare att övervinna problem som uppstår i t.ex. en internationaliseringsprocess. Gemensamma resurser gör en starkare. Siffrorna vad gäller exportverksamheten ovan, gör dock att man måste förkasta den senare delen av antagandet (de samarbetande företagen var mindre beroende av export). För att testa

det första antagandet, gjordes ett χ^2 -test. De samarbetande företagen jämfördes med de icke samarbetande företagen med avseende på deras underleverantörsverksamhet. Klasserna för underleverans reducerades till två: de företag som hade en andel som understeg 50 procent av den totala verksamheten, samt de företag som hade en andel som var 50 procent eller mera. Prob-värdet var 0.341. Testet visade således att antagandet att de samarbetande företagen skulle vara mera beroende av underleverantörsverksamhet än de företag som inte samarbetar, måste förkastas.

2.4 Konkurrenssituationen

Konkurrenssituationen för de samarbetande företagen kunde karaktäriseras som hård. Speciellt den utländska konkurrensen, där 62.1 procent av företagen angav att de hade över 10 utländska konkurrenter. Denna siffra involverar även de företag som angav att de hade så många utländska konkurrenter att det inte kunde uppskatta antalet. Den inhemska konkurrensen var något mildare.

Tabell 7. Antalet konkurrenter för de samarbetande företagen

	Konkurrens i Finland		Konkurrens utomlands	
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Inga	4	6.9	2	3.4
1-5	22	37.9	9	15.5
6-10	14	24.1	11	19.0
Över 10	18	31.0	16	27.6
Kan ej uppskattas	0	0.0	20	34.5
Totalt	58	100.0	58	100.0

Hård och osäker konkurrens kan vara ett incitament för att börja samarbeta (jmf. Burgers et al. 1993 och 1998). Gemensamma resurser fungerar s.a.s. som ett skydd mot den hårda konkurrensen. För att kontrollera om de samarbetande och de icke samarbetande företagen upplevde att konkurrensen skiljde sig, gjordes ett χ^2 -test. Konkurrensen reducerades till två klasser: de som hade under 5 konkurrenter, samt de som hade 5 eller flera. För den inhemska konkurrensen, gav testet (inklusive en kontroll av de förväntade värdena i relation till de observerade värdena) som svar att antagandet

att hård konkurrens har ett samband med samarbete kunde verifieras (prob-värde 0.014). De samarbetande företagen upplevde konkurrensen, åtminstone i Finland som hårdare. Däremot kunde man inte identifiera något samband mellan den utländska konkurrensen och samarbete (prob-värde 0.863).

För att ytterligare utreda om det fanns skillnader bland de samarbetande företagen vad gäller upplevelsen av konkurrens, gjordes ett χ^2 -test. Klasserna har igen reducerats. Företagsstorleken indelades enligt två grupper: under 50 anställda, samt 50 och över. Alternativen vad gällde konkurrens reducerades på samma sätt som beskrevs ovan. Skillnaderna mellan de förväntade värdena och de observerade värdena i korstabellen gav som riktlinje att de små företagen upplevde konkurrensen som hårdare. Prob-värde var 0.018. Man kunde således verifiera att de mindre företagen upplevde den inhemska konkurrensen som hårdare än de större företagen. Vad gäller uppfattningen av den utländska konkurrensen kunde man däremot inte dra några signifikanta slutsatser.

3 SAMARBETE

3.1 Antalet partners och samarbetets längd

I undersökningens andra del utreddes de demografiska variablerna för de samarbeten som respondenterna var involverade i, samt nyttan och riskerna med att samarbeta med en eller flera konkurrerande företag. Av de totalt 121 respondenter som svarade på enkäten, var således 58 företag, eller 47.9 procent sådana som enligt undersökningens definition idkade samarbete med ett eller flera konkurrerande företag.

Sammanlagt var de 58 företagen involverade i totalt 95 olika samarbetsprojekt, vilket gav ett medeltal på 1.6 per respondent. Variationen var stor. Majoriteten (56.9 %) var med i ett samarbete, medan 20.7 procent var med i två, samt 17.2 procent var med i tre eller flera (som mest 5). Frågan hade ett bortfall på 5.2 procent. I Niinimäkis (1996) undersökning av samarbete överlag mellan 172 sm-företag i Österbotten var medelantalet samarbeten som respondenterna var involverade i, lika med 4.2. Då skall man observera att den undersökningen omfattade även vertikala samarbeten. Variationen var dock stor, eftersom majoriteten av respondenterna (43.6 %) var involverade i 1 till 2 samarbeten (vilket motsvarar resultaten i denna undersökning).

Tabell 8. Antalet samarbeten företagen deltar i och antalet partners

	Antal samarbeten	Antal partners (i det strategiskt mest viktiga samarbetet)
Medeltal	1.6	2.2
Std. avvikelse	0.97	1.97
Minimum	1.0	1.0
Maximum	5.0	10.0

Antalet partners i det samarbete som respondenterna angav som det strategiskt mest viktiga, var i medeltal 2.2 (med respondentföretaget inräknat 3.2 per samarbete). Även här var variationen stor. Majoriteten (51.7 %) hade enbart en partner i samarbetet, medan 2 respondenter (3.4 %) angav att de var involverade i samarbeten med ända upp till 10 andra samarbetspartners. Även Jonninen (1995) kom i sin undersökning av 390 finska sm-företag inom tre tillverkande branscher fram till att man i majoriteten av alla

samarbetena (både vertikala och horisontella) hade flera än en partner. I Vesalainen och Asikainens (1993) undersökning av samarbete överlag i 158 finska tillverkande småföretag var medeltalet t.o.m. 5.6, men man bör komma ihåg att medeltalet drevs upp av ett litet antal respondenter som har ett stort antal partners.

Små företag kan samarbeta för att sammanslå sina knappa resurser. Å andra sidan ställer ett samarbete krav på att parterna har en organisation som klarar av det. Frågan är då om företagsstorleken har en betydelse för hur många samarbeten man är involverad i. Som jämförelse kan man konstatera att Vesalainen och Asikainen (1993) i sin undersökning kom fram till att företagsstorleken inte hade någon betydelse för antalet samarbeten man var involverad i. För att testa om det fanns skillnader, gjordes ett χ^2 -test. Företagsstorleken reducerades enligt tidigare mönster (se s.14). Antalet samarbeten reducerades till två klasser: ett samarbete, samt två eller flera. Siffrorna visar att av de mindre företagen var 28 (63.6 %) involverade i ett samarbete, medan 16 (36.4 %) var involverade i två eller flera. För de större företagen var förhållandet att 5 (45.4 %) företag hade ett samarbete, medan 6 (54.6 %) företag hade två eller flera samarbeten. Det fanns ett bortfall på 3 st. Ovanstående skulle indikera att antalet samarbeten ökar med företagsstorleken, vilket även förstärktes av en jämförelse av de förväntade värdena i relation till de observerade värdena. Prob-värdet för testet var 0.271. Antagandet om att företagsstorleken skulle ha ett samband med antalet samarbeten man är involverad i, måste utgående från detta datamaterial förkastas. Man bör dock beakta att testet inte var robust, eftersom en av klasserna (i en 2x2 matris), trots reduceringen av klasserna inte innehöll tillräckligt antal observationer.

Samarbetets längd begränsas av företagets ålder. Av de samarbetande företagen är det dock enbart ett företag som har en ålder som understiger 5 år, vilket betyder att företagets ålder inte förorsakar en snedvridning av resultaten vad gäller samarbetets längd. Av alla samarbetena var 64.2 procent 5 år eller yngre. Det teoretiska intresset för samarbete mellan konkurrenter har en relativt kort historia. Som praktiskt fenomen verkar det även att ha blivit mera vanligt under de senaste åren. En relativt stor andel (34.7 %) var dock sådana samarbeten som pågått i mera än 5 år.

Tabell 9. Samarbetets längd

Samarbetets längd		
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Under 1 år	10	10.5
1-5 år	51	53.7
Over 5 år	33	34.7
Bortfall	1	1.1
Totalt antal samarbeten	95	100.0

Dessa resultat kan jämföras med Niinimäkis (1996) undersökning. I hans undersökning har samarbetets längd satts i relation till företagets ålder. Av de samarbetande företagen hade majoriteten (59.4 %) samarbetat under mera än hälften av sin livslängd. Ifall åldersfördelningen bland företagen i den undersökningen är snarlik med denna undersöknings åldersfördelning (medelålder på 34.4 år), betyder det att Niinimäkis (1996) resultat, något motstridigt till denna undersöknings resultat visade att samarbetsverksamheten hade varit mycket långvarig.

3.2 Parternas ursprung och målmarknad för samarbetet

Samarbetspartnern kom vanligtvis från Finland, d.v.s. i 73.7 procent av fallen. Parterna kom både från Finland och från utlandet i 9.5 procent av fallen. Detta kan vara fallet i samarbeten där parterna är flera än två. Målmarknaden för samarbetet var i något mindre mån Finland, d.v.s. i 38.9 procent av fallen. Lika vanligt var det att målmarknaden var både Finland och utlandet.

Tabell 10. Parternas ursprung och målmarknad för samarbetet

Parternas ursprung			Målmarknad		
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>		<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Finland	70	73.7	Finska marknaden	37	38.9
Utlandet	16	16.8	Exportmarknaden	19	20.0
Både och	9	9.5	Både och	37	38.9
Bortfall	0	0.0	Bortfall	2	2.2
Totalt antal samarbeten	95	100.0	Totalt antal samarbeten	95	100.0

Som jämförelsematerial kan man studera Kuismas (1992) och Niinimäkis (1996) motsvarande resultat. I Kuismas undersökning (1992) av samarbete överlag i 269 finska, internationellt aktiva sm-företag angav 60 procent av respondenterna att parterna kom från hemlandet, medan 40 procent angav att de kommer från utlandet eller både och. I Niinimäkis (1996) undersökning angav 30.6 procent av respondenterna att de samarbetade med ett utländskt företag eller hade samsarbetsverksamhet på en utländsk marknad.

Ett naturligt antagande är att målmarknaden påverkar valet av samsarbetspartners, d.v.s. att i samsarbeten som berör t.ex. utländska marknaden väljs utländska samsarbetspartners. För att kontrollera detta, gjordes ett χ^2 -test. Klasserna reducerades, d.v.s. vad gäller partners ursprung (i klasserna enbart Finland – utlandet/både och) och målmarknad (i motsvarande klasser). Testet (inklusive en kontroll av de förväntade värdena i förhållande till de observerade) visade att det fanns ett samband mellan målmarknaden och partners ursprung (prob-värde 0.018).

3.3 Ansvar och kontroll i samsarbetet

Risken med att samsarbeta med en konkurrent kunde vara en orsak till att reglera samsarbetet genom ett skriftligt kontrakt. Det visade sig dock något överraskande att majoriteten av företagen (57.9 %) baserade sitt samsarbete på ett muntligt avtal. En slutsats av detta resultat är att samsarbete mellan konkurrerande sm-företag ofta är operativa och informella till sin natur, där risken (och behovet av kontrakt) inte nödvändigtvis är stor. Ahlström-Söderling (2002) konstaterar att samsarbeten som startar på ett informellt sätt har en större chans att överleva i längden. Sett ur denna synvinkel är ovanstående resultat således positiva. Alternativet gemensamt företag var av naturliga skäl inte så starkt representerat, eftersom gemensamma företag närmast hör till storföretagens verksamhetspolitik i Finland.

För att kontrollera om parternas ursprung och målmarknad för samsarbetet hade ett samband med typen av kontrakt, gjordes ett χ^2 -test. Man kan anta att internationella samsarbeten innefattar större risker, vilket i sin tur påverkar typen av kontrakt. Klasserna

reducerades så att typen av kontrakt indelades i två klasser: skriftligt kontrakt och muntligt avtal (man kan anta att ett gemensamt företag grundar sig på ett skriftligt avtal). Parternas ursprung och målmarknad indelades enligt tidigare sätt (se föregående sida). Testet visade dock att det inte fanns någon skillnad mellan parternas ursprung (prob-värde 0.406) och målmarknad (probvärde 0.547) i relation till vilken typ av avtal man hade.

Tabell 11. Kontraktsförhållande i samarbetet

Kontraktsförhållande		
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Gemensamt företag	4	4.2
Skriftligt kontrakt	31	32.6
Muntligt avtal	55	57.9
Bortfall	5	5.3
Totalt antal samarbeten	95	100.0

Ghemawat et al. (1986) utredde olika typer av kontrakt i sin undersökning av 1 144 internationella samarbeten mellan konkurrenter. Av alla samarbetena var majoriteten, eller 41 procent joint ventures. Undersökningen kan dock inte användas som jämförelseunderlag, eftersom den omfattade internationella samarbeten mellan mestadels storföretag. Dessutom baserade den sig på en skrivbordsundersökning, vilket betyder att samarbetena var formellt registrerade i urvalsramen (databasen). Informella samarbetet föll således bort. Vesalainen och Asikainens (1993) undersökning gav som svar att 67.1 procent av respondenterna grundade sitt samarbete på ett muntligt avtal, medan 31.3 procent på skriftligt kontrakt. Resultaten var likartade med resultaten i denna undersökning. Kuismas (1992) undersökning gav något andra resultat, d.v.s. muntligt avtal i 19 procent av fallen och skriftligt kontrakt i 66 procent. Den förklarande variabeln kunde vara att internationella samarbeten kräver mera formella typer av kontrakt. Detta antagande testades ovan, dock med negativt resultat.

Ansvar och kostnaderna fördelades jämligt i majoriteten av samarbetena. En relativt stor andel av alla samarbetena var dock sådan att ansvaret (i 26.4 procent av fallen) och kostnaderna (i 29.5 procent av fallen) inte delades jämligt. Svartalernativet en

utomstående avser att samarbetet inte styrdes av parterna, utan av en utomstående koordinator (vanligtvis en statlig eller kommunal organisation/myndighet). Exporteringar och EU-finansierade samarbetsprojekt är exempel på dylika fall. Vanligtvis är det då också så att initiativet till samarbetet inte ursprungligen tagits av samarbetsparterna, utan det är koordinatören som varit den aktiva parten. Ett annat exempel kan vara ett samarbete, där motivet är att bevaka branschintressen, vilket koordineras centralt.

Tabell 12. Fördelning av ansvar och kostnader i samarbetet

	Ansvar		Kostnader	
	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Eget företag	22	23.2	23	24.2
Motparten	3	3.2	5	5.3
Båda lika mycket	57	60.0	64	67.4
En utomstående*	12	12.6	-	-
Bortfall	1	1.0	3	3.1
Totalt antal samarbeten	95	100.0	95	100.0

* svarsalternativet ingick inte i frågan gällande kostnader

För att kontrollera om ansvarsfördelningen hade ett samband med vilken typ av avtal samarbetsparterna hade, gjordes ett χ^2 -test. Utgångstanken är att en jämlik, ömsesidig ansvarsfördelning (och därmed indirekt även en jämn fördelning av kostnader, risk och arbetsinsats) minskar behovet av ett skriftligt avtal. Typerna av avtal grupperades enligt tidigare beskrivet sätt (se s.20). Vad gäller ansvaret grupperades svaren enligt de som angav att ansvarsfördelningen var jämlik i samarbetet, samt de som angav ett annat alternativ. Resultatet av testet (inklusive en kontroll av de förväntade värdena i relation till de observerade) visar att antagandet kunde verifieras på en 10-procents nivå (probvärde 0.082). En jämlik fördelning av ansvar, kostnader, risk och arbetsinsats minskar behovet av formellt kontrakt.

3.4 Samarbetsfunktioner

Antalet samarbeten som företagen var involverade i var 95 st. Antalet funktioner man samarbetade kring blev flera än 95, eftersom ett samarbete kan omfatta flera funktioner.

Produktion var den samarbetsfunktion som var mest vanlig. I 69.5 procent av alla samarbetena var produktion den enda eller en av många funktioner i samarbetet. Näst vanligast var marknadsföring och försäljning, som hörde till samarbetsaktiviteterna i 43.2 procent av fallen. I viss mån ligger detta i linje med Bengtsson och Kocks (2000) antagande att konkurrenter samarbetar mest inom inputaktiviteter (långt från kunden) och konkurrerar inom outputaktiviteter (nära kunden). Andelen företag som samarbetar kring marknadsföring och försäljning var i denna undersökning dock relativt stor, vilket är något motsägelsefullt mot Bengtsson och Kocks (2000) antagande.

Tabell 13. Samarbetsfunktionerna

Funktion	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Produktion	66	69.5
Marknadsföring/försäljning	41	43.2
Inköp	25	26.3
Forskning/utveckling	19	20.0
Distribution	16	16.8
Installation/service	9	9.5
Stödfunktioner	8	8.4

Hergert och Morris (1988) undersökning av 839 offentliga internationella samarbetsavtal (horisontella och vertikala) mellan företag, gav även som svar att produktion var den mest vanliga förekommande samarbetsfunktionen. Produktutveckling och produktion var tillsammans syftet i 77.8 procent av alla samarbetena. Samarbete kring marknadsföring (15.8 %) förekom däremot betydligt mindre i deras undersökning än i denna. I Ghemawat et al:s (1986) undersökning stod marknadsföring och försäljning för 22 procent av alla samarbetena. I Niimäkis (1996) och Vesalainen och Asikainens (1993) undersökningar igen rörde sig motsvarande siffror för produktion mellan 43 till 68 procent av alla undersökta samarbetena, samt för marknadsföring och försäljning mellan 59 till 65 procent.

En indelningsgrund för olika former av samarbete mellan konkurrenter är att utgå från arbetsfördelningen i samarbetet. Man kan identifiera två huvudalternativ: (1) samarbete

kring samma funktion och (2) samarbete kring olika funktioner. Park och Russo (1996) använder begreppen *integrerat* respektive *sekventiellt* samarbete (jmf. Dussauge et al. 2000, Marois och Abdessemed 1996 och Porter och Fuller 1986). Funktionsfördelningen bygger på principen att parterna utför olika funktioner i samarbetet. Ett exempel på detta är att en part tillverkar produkter som den andra distribuerar och marknadsför. Samarbete utan funktionsfördelning igen betyder att parterna samarbetar inom samma funktion. Man samarbetar t.ex. kring inköp.

Denna undersökning har identifierat en tredje variant av samarbete, nämligen mångfunktionellt samarbete. Det kan man kalla ett samarbete som omfattar flera funktioner, där man i vissa funktioner har en funktionsfördelning, medan man i andra inte har det. Man kan se det som en kombination av integrerat och sekventiellt samarbete. Fördelningen i denna undersökning var att samarbeten som berörde enbart en funktion (integrerat samarbete), utgjorde 45.3 procent av alla samarbeten, medan samarbeten som berörde flera funktioner (sekventiella/mångfunktionella) stod för 54.7 procent.

För att kontrollera om typen av kontrakt hade ett samband med vilken funktion konkurrenterna samarbetade inom, gjordes ett χ^2 -test. De mest förekommande funktionerna produktion (inputaktivitet) och marknadsföring och försäljning (outputaktivitet) testades mot typen av avtal (indelat i tidigare beskrivna klasser, se s.20). Testet visade att det inte fanns några skillnader (prob-värde 0.612). Typen av avtal var således i denna undersökning inte beroende av samarbetsfunktionen (åtminstone för de testade funktionerna).

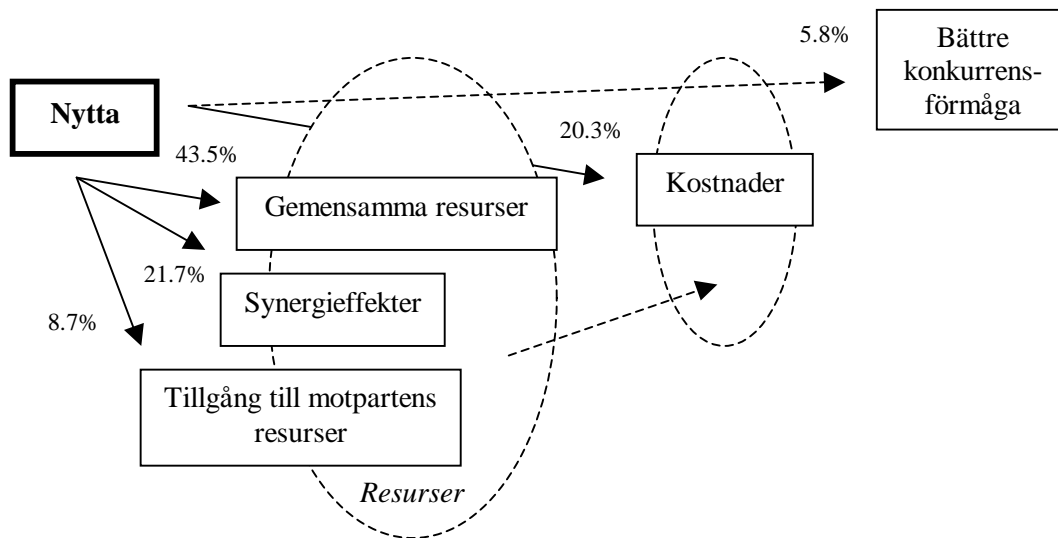
3.5 Nyttan och risker i samarbetet

När man vill ge en teoretisk förklaring till varför ett företag börjar samarbeta med en konkurrent är vanliga teoretiska utgångspunkter t.ex. transaktionskostnadsteorin (se t.ex. Bucklin och Sengupta 1993, Burgers et al. 1993 och Park och Russo 1996), som ser samarbete som ett effektivt sätt att reducera vissa kostnader och risker, och det resursbaserade synsättet (se t.ex. Ahuja 2000 och Dussauge et al. 2000), vars förklaring

till samarbetet är att det skapar en unik resurs- och kompetenskonstellation. En nätverkstanke igen utgår ifrån att företagets relationer till andra företag kan pådriva, underlätta eller förhindra ett samarbete (se Bengtsson och Kock 1999 och 2000, Easton 1990, Easton och Araujo 1992 och Elg och Johansson 1996).

En analys av de öppna svaren på frågan om vilken nytta samarbetet medförde, gav i grova drag tre huvudteman: resurser, kostnader och konkurrensförmåga. En bättre konkurrensförmåga är det slutgiltiga målet med ett samarbete, men den styrs till stora delar av parternas resursbas och kostnadsstruktur. Kostnadsstrukturen i sig påverkas även t.ex. av användningen av och tillgången till resurser. Av respondenterna hade 20.3 procent angett ett tema som gick ut på att samarbetet medförde minskade kostnader.

Figur 1. Den upplevda nyttan av samarbetet

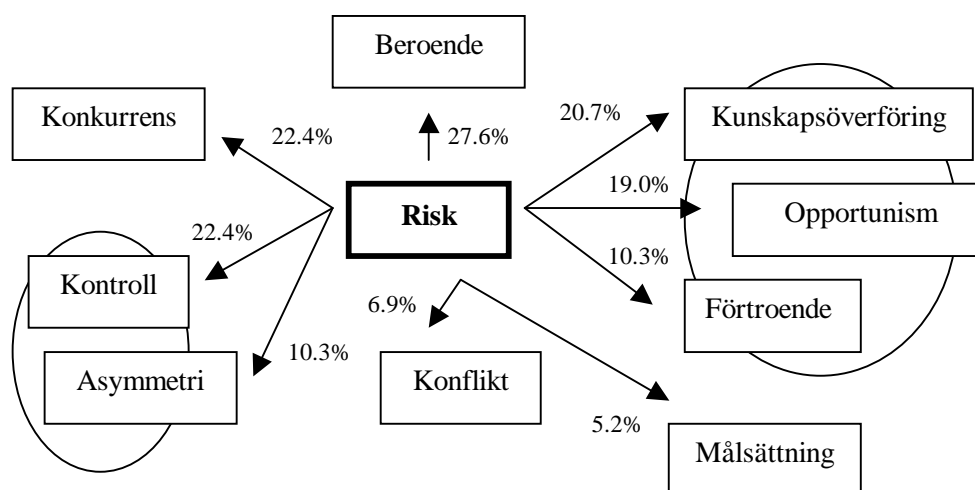


Majoriteten (73.7 %) angav dock användning av och tillgång till resurser som huvudnyttan av samarbetet. Även här kunde man urskilja tre underteman: gemensamma resurser, synergieffekter och tillgång till motpartens resurser. Temat gemensamma resurser avser att respondenterna, genom att sammanslå sina knappa resurser, kan skapa en konkurrenskraftigare helhet på marknaden. Devisen lyder att ”gemensamma krafter gör en starkare”. Temat synergieffekter igen avser en arbetsfördelning och en specialisering, där man genom att utnyttja parternas kompletterande resurser kan uppnå synergieffekter (jmf. Park 1996 och Marois och Abdessemed 1996). Temat tillgång till

motpartens resurser till slut avser respondenter som i sina svar poängterade att de hade resurser som de saknade, och som de genom samarbetet fick tillgång till.

Som enskild faktor upplevdes något som kunde klassificeras som beroende som den största risken. Av alla svar, omnämndes detta i 27.6 procent av fallen. Beroende är således ett tveeggat svärd, eftersom ömsesidigt beroende också kan ses som en förutsättning för ett lyckat samarbete (Ahlström-Söderling 2002). Beroende är speciellt ett problem som realiserar sig i det fall att samarbetet upphör. I ett samarbete där det råder en arbetsfördelning eller en specialisering kan detta beroende vara asymmetriskt, speciellt i sådana samarbeten där parterna helt och hållet har överlåtit vissa funktioner att skötas av motparten. Detta resultat kan sättas i relation till Vesalainen och Asikainens (1993) undersökning, där enbart en fjärdedel av alla företag angav att samarbetet inte påverkade deras strategiska val, d.v.s. de kunde klassificeras som mycket lite beroende av samarbetet. Ungefär 5 procent av företagen angav att samarbetet var så strategiskt viktigt att de inte skulle klara sig utan det.

Figur 2. De upplevda riskerna i samarbetet



En annan stor risk var den interna konkurrensen (angavs av 22.4 procent av respondenterna). För det första råder det (trots samarbetet) en konkurrenssituation mellan parterna, och i vissa fall kan parterna ”gå förbi” samarbetet för att t.ex. på egen hand sälja till gemensamma kunder. För det andra ökar samarbetet även den interna

konkurrensen eftersom ett samarbete ökar parternas konkurrenskraft. Dilemmat i ett samarbete mellan konkurrenter är ju att ett effektivt samarbete gör parterna mera konkurrenskraftiga gentemot övriga aktörer, men även gentemot varandra. Enligt Perks och Easton (2000) kan parterna dock utveckla mekanismer för att skydda sig mot problem med konkurrens. Parterna kan välja att differentiera sig, d.v.s. söka nya marknader och nya segment, byta distributionskanaler, utveckla nya produkter o.s.v. Parterna värderar sålunda samarbetet mera än en position på marknaden.

En tredje stor risk var överföring av kunskap (20.7 %). Ifall parterna fungerar opportunistiskt, kan det ske en oönskad kunskapsöverföring, där parterna lär sig på bekostnad av motparten. Kunskapen utnyttjas s.a.s. inte för gemensamma ändamål, utan den används för att bygga upp den egna konkurrensförmågan. Bucklin och Sengupta (1993), Kaufmann (1995) och Park och Russo (1996) konstaterar att möjligheten att utnyttja samarbete till att förbättra sin position på bekostnad av partnern, är större för konkurrerande än för icke-konkurrerande samarbetspartners. En slutledning av detta är att samarbete mellan konkurrenter kräver starkare förtroende för att fungera. En annan implikation är att konkurrenter samarbetar inom områden som innebär lägre strategiska risker. Den mest sannolika lösningen är att parterna väljer lägre risk framom att utsätta sig för möjligheten av sviket förtroende (jmf. Kaufmann 1995).

Ett samarbete innebär att parterna till vissa delar överger sin autonomi. Minskad kontroll, speciellt i situationer där det råder en asymmetrisk makt mellan parterna upplevdes även som riskfyllt. Asymmetri kan även råda i fråga om parternas insats i och nytta av samarbetet (jmf. t.ex. Bucklin och Sengupta 1993 och Hu och Korneliussen 1997). Övriga risker som respondenterna upplevde i mindre grad var konflikter på ett personligt plan, samt oklarheter i samarbetets målsättningar och innehåll (jmf. t.ex. Bucklin och Sengupta 1993 och Marois och Abdessemed 1996).

4 SAMMANFATTNING

4.1 *Samarbete mellan konkurrenter*

Utgår man från de svarsalternativ som fick de högsta frekvenserna, kan man beskriva ett typiskt samarbete mellan konkurrerande företag enligt följande. Man är vanligen involverad i ett samarbete, där antalet motparter är en. Samarbetet är relativt ungt, d.v.s. man har samarbetat i mellan ett till fem år. Partnern kommer från Finland, även om målmarknaderna för samarbetet finns både i Finland och i utlandet. Samarbetet är informellt och operativt till sin natur, och grundar sig på ett muntligt avtal. Ansvar och kostnaderna i samarbetet delas jämnt mellan parterna. Man samarbetar inom produktion, där användningen av och tillgången till resurser är motivet till samarbetet. Även om samarbetet är informellt och operativt till sin natur skapar det ändå ett beroende bland parterna. Största risken är därmed att parterna blir för beroende av samarbetet och motparten, vilket är ett problem som kan utlösas ifall samarbetet upphör.

Tabell 14. En beskrivning av ett typiskt samarbete mellan konkurrenter

Beskrivning av ett typiskt samarbete	
Antal samarbeten:	Man deltar i ett samarbete.
Antal partners:	Antalet partners i samarbetet är två.
Samarbetets längd:	Samarbetet har varat i mellan ett till fem år.
Partners ursprung:	Partnern kommer från Finland.
Samarbetets målmarknad:	Marknaderna finns både i Finland och i utlandet.
Typ av samarbetsavtal:	Samarbetet baserar sig på ett muntligt avtal.
Ansvarsfördelning:	Parterna delar ansvaret.
Kostnadsfördelning	Parterna delar kostnaderna.
Samarbetsfunktion:	Man samarbetar inom produktion.
Upplevd nytta:	Nyttan är användningen av och tillgången till resurser.
Största risken:	Att parterna blir för beroende av samarbetet och partnern.

Datamaterialet understöder inte antagandet att det skulle vara en skillnad mellan de sm-företag som idkar samarbete med en eller flera konkurrenter och de sm-företag som inte samarbetar (åtminstone vad gäller de demografiska variablerna). Man kunde tänka sig

att samarbetande företag är unga tillväxtföretag, som antingen kan karaktäriseras som underleverantörer, eller som företag som är beroende av sin export (eller både och). Detta antagande måste dock förkastas utgående från datamaterialet i denna undersökning. Det intressanta är således att det inte verkar finnas några skillnader vad gäller ålder, omsättning, omsättningsökning, underleverans- och exportverksamhet mellan de samarbetande och de icke samarbetande företagen. Den enda signifikanta skillnaden kunde upptäckas i upplevelsen av konkurrens. De samarbetande företagen upplevde konkurrensen som hårdare än de icke samarbetande. Som jämförelse kan man konstatera att även Burgers et al. (1993 och 1998) resonerar att hård och osäker konkurrens kan vara ett incitament för konkurrenter att börja samarbeta.

Eftersom det inte verkar finnas några skillnader vad gäller ålder, omsättningsökning, underleverans- och exportverksamhet mellan de samarbetande och de icke samarbetande företagen, måste skillnaderna sökas utgående från andra variabler. Skillnader torde kunna identifieras t.ex. i företagets resursbas (vilket t.ex. det resursbaserade synsättet förespråkar) och kostnadsstruktur (vilket förespråkas av t.ex. transaktionskostnadsteorin). Denna undersökning dock inte har utrett dessa faktorer. I tidigare forskning har man utgått från bl.a. det resursbaserade synsättet (se t.ex. Ahuja 2000 och Dussauge et al. 2000) och transaktionskostnadsteorin (se t.ex. Bucklin och Sengupta 1993, Burgers et al. 1993 och Park och Russo 1996), när man har undersökt och diskuterat motiven till varför konkurrenter samarbetar. I forskningen har man dock inte jämfört samarbetande konkurrenter med företag som valt att inte samarbeta.

4.2 Undersökningens tillförlitlighet

Företagen i undersökningen valdes utgående från företagsstorlek (10 till 200 anställda) och bransch (tillverkande branscher). För att kontrollera om de respondenter som svarade på undersökningen är representativa för målpopulationen, gjordes en jämförelse av dessa variabler.

En jämförelse av fördelningen av företagsstorleken i databasen, med fördelningen bland de respondenter som idkade samarbete, ger som svar att den senare nämnda gruppen är representativ för hela målpopulationen. Både målpopulationen (78.4 %) och de företag

som idkade samarbete (79.4 %) var små företag som hade mellan 10 och 50 anställda. En kontroll av de respondenter som meddelade att de inte idkade samarbete gav likartade proportioner, d.v.s. av dessa var 79.3 procent små företag som hade mellan 10 och 50 anställda. Av detta kan man dra den slutsatsen att båda grupperna är representativa (vad gäller företagsstorlek) för målpopulationen.

Tabell 15. Jämförelse av företagsstorlek

	Samarbetande respondenter	Icke samarbetande respondenter	Målpopulation
	<i>Procent</i>	<i>Procent</i>	<i>Procent</i>
Under 20	32.8	34.9	41.6
20-49	46.6	44.4	36.8
50-99	13.8	14.3	13.8
Över 100	6.9	6.3	7.8
Totalt	100.0	100.0	100.0

Branschfördelningen bland de samarbetande och de icke samarbetande företagen följde i stort målpopulationens branschfördelning. Vissa skillnader kan dock observeras.

Tabell 16. Jämförelse av bransch

	Samarbetande respondenter	Icke samarbetande respondenter	Målpopulation
	<i>Procent</i>	<i>Procent</i>	<i>Procent</i>
Maskin/metall	34.4	25.8	33.6
Livsmedel/foder	13.1	9.1	12.5
Snickeri/möbel	8.2	12.1	9.8
Textil/läder	6.6	15.1	10.5
Trä/papper	6.6	4.5	12.4
Gummi/plast	6.6	6.1	6.2
Byggnads	4.9	7.6	3.3
Elektronik	4.9	3.1	6.5
Fordon	4.9	0.0	1.8
Övriga	4.9	4.5	0.0
Båt	3.3	12.1	2.7
Kemisk/teknisk	1.6	0.0	0.7
Totalt	100.0	100.0	100.0

Att ge några entydiga utsagor om branschfördelningen är svårt eftersom företagen i databasen var registrerade i flera olika branschklasser. En överlappning var mycket vanlig, speciellt inom branscherna byggnads, trä och papper, snickeri och möbel, samt båt. Överlappning förekom även inom branscherna maskin och metall, fordon, samt återigen båt.

Med beaktande av ovanstående diskussion, torde man kunna påstå att respondenterna är representativa för sin målgrupp. I viss mån förekommer det en över- och underrepresentation inom vissa branscher. Svarsprocenten blev 35,1, vilket kan anses som en tillfredsställande svarsprocent för en dylik undersökning. Slutsatsen är att undersökningens resultat kan antas vara tillförlitliga.

4.3 Fortsatt forskning

Forskning kring samarbetande konkurrenter har skett i liten skala. Att identifiera att samarbete mellan konkurrenter förekommer, t.o.m. relativt allmänt ger både teoretiska och praktiska implikationer. Det finns dock orsak att mera utforska de faktor/mekanismer som styr denna form av samarbeten, och hur dessa faktorer/mekanismer är kopplade till samarbetets resultat.

På kvalitativ nivå finns det skäl att mera utforska dynamiken i samarbeten mellan konkurrenter. Vilka är de mekanismer som gör att potentialen i dylika samarbeten kan uppfyllas? På vilket sätt är samarbetet kopplat till företagens övriga strategi? Vilken påverkan har omgivningens möjligheter och hot (t.ex. konkurrens) på valet av att samarbeta, samt samarbetsform? Vilka är de interna faktorer (t.ex. resurser och kostnadsstruktur) som påverkar valet av att samarbeta, samt samarbetsform? På vilket sätt påverkar samarbetet parternas övriga horisontella och vertikala relationer? Detta är några forskningsfrågor. Den forskning som hittills har bedrivits ger en grund, men ger dock inte tillfredsställande svar på ovanstående forskningsfrågor.

KÄLLFÖRTECKNING

Ahlström-Söderling, R., (2002). SME Strategic Business Networks Seen as Learning Organizations. Paper presented at the 12th Nordic Conference on Small Business Research, Kuopio, Finland 26-28 May 2002.

Ahuja, G., (2000). The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 317-343.

Andersson, G., (1979). *Samverkan mellan småföretag. En fallstudie av inledningskedet i en samverkansprocess*. Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, M., & Kock, S., (1999). Co-operation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (3), 178-193.

Bengtsson, M., & Kock, S., (2000). "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411-426.

Bucklin, L.P., & Sengupta, S., (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.

Burgers, W.P., Cromartie, J.S., & Davis, J.R., (1998). Cooperative Competition in Global Industries: The Strategic Dimension. *International Trade Journal*, 12 (4), 421-444.

Burgers, W.P., Hill, C.W.L., & Kim, W.C., (1993). A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 419-432.

Dussauge, P., & Garrette, B., (1995). Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry. *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 505-530.

Dussauge, P., & Garrette, B., (1998). Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. *International Studies of Management and Organisation*. 27 (4), 104-126.

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W., (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21 (2), 99-126.

Easton, G., (1990). Relationships Among Competitors. In Day, G., Weitz, B., & Wensley, R., (eds.), *The Interface of Marketing and Strategy*. Greenwich: JAI Press, 57-100.

Easton, G., & Araujo, L., (1992). Non-economic Exchange in Industrial Networks. In Axelsson, B., & Easton, G., (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge, 62-84.

Elg, U., & Johansson, U., (1996). Networking When National Boundaries Dissolve. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 61-74

Ghemawat, P., Porter, M. E., & Rawlinson, R.A., (1986). Patterns of International Coalition Activity. In Porter, M. E., (ed.), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 345-365.

Glaister, K.W., & Buckley, P.J., (1996). Strategic Motives for International Alliance Formation. *Journal of Management Studies*, 33 (3), 301-332.

Gullander, S.O.O., (1975). *An Exploratory Study of Inter-firm Cooperation of Swedish Firms*. Columbia University, Business Administration.

Hamel, G., Doz, Y.L., & Prahalad, C.K., (1989). Collaborate with Your Competitors - and Win. *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.

Hellman, P., (1993). *Alliance Strategies in the Service Sector: An Analysis of International Alliances of Finnish Insurance Companies*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series D-3: 1993.

Hergert, M., & Morris, D., (1988). Trends in International Collaborative Agreements. In Contractor, F.J., & Lorange, P., (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books, 99-109.

Hu, Y., & Korneliusson, T., (1997). The Effects of Personal Ties and Reciprocity on the Performance of Small Firms in Horizontal Strategic Alliances. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (2), 159-173.

Högberg, B., (1977). *Interfirm Cooperation and Strategic Development*. Gothenburg: BAS.

Jonninen, P., (1995). *Yrittäjien yhteistyöasenteet ja verkostoituminen*. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos, julkaisu B 118.

Kaufmann, F., (1995). Internationalisation Via Co-operation - Strategies of SME. *International Small Business Journal*, 13 (2), 27-33.

KTM, & Suomen Yrittäjät, (2001). Pk-yritysbarometri 1/2001. Tillgänglig på <URL:<http://www2.te-keskus.fi/julkaisu/Pkb0101/default.htm>>. Refererad 5.3.2002.

Kuisma, M., (1992). *Pk-yritysten strategiset liittoutumat kansainvälisen kilpailun näkökulmasta*. TEKESin julkaisu, 31/92.

Lewis, J.D., (1990). *Partnership for Profit. Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: The Free Press.

Niinimäki, K., (1996). *Pk-yritysyhteistyö Vaasassa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 10.

Nilsson, C-H., Axelson, P., & Emanuelsson, M., (2000). *Competition and Co-operation in the Corrugated Paper Industry*. Paper presented at the 1st International Conference on Cooperation and Competition (C & C), Växjö, Sweden 8-10 November 2000.

Norbäck, L.E., (1978). *Relationer mellan samarbetande företag*. Göteborg: BAS.

Nummela, N. (2000), *SME Commitment to Export Co-Operation*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-6:2000.

Park, S.H., & Russo, M.V., (1996). When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science*, 42 (6), 875-890.

Peltola, J., (2002). Yhdessä, per favore! *Kauppalehti*, 4.2.2002.

Perks, H., (2000). Marketing Information Exchange Mechanisms in Collaborative New Product Development. *Industrial Marketing Management*, 29 (2), 179-189.

Porac, J.F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A., (1995). Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 203-227.

Porter, M. E., & Fuller, M.B., (1986). Coalitions and Global Strategy. I Porter, M. E., (ed.), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 315-343.

Reger, R.K., & Huff, A.H., (1993). Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 103-124.

Stenberg, T., (1982). *Systemsamverkan - en möjlighet för svensk industri*. Göteborg: BAS.

Vesalainen, J., & Asikainen, P., (1993). *Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pkt-sektorilla*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia no 166.



21.11.2001

Institutionen för marknadsföring och företagsgeografi
PB 287
65101 VASA

ÄRADE FÖRETAGARE/VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Denna undersökning utreder nationellt och internationellt samarbete mellan konkurrerande företag. Alla åsikter är lika värdefulla. Frågorna i frågeformuläret är även riktade till företag som inte idkar samarbete med konkurrenter. Undersökningen är en pilotundersökning, och kommer att stå som grund för min doktorsavhandling vid Svenska handelshögskolan i Vasa. Syftet med min doktorsavhandling är att se samarbete mellan konkurrerande företag som en alternativ strategi för att skydda sig mot den ökande internationella konkurrensen. Kunskapen om konkurrenters samarbete är liten. Era åsikter är därför mycket värdefulla för att öka denna kunskap.

Samarbete mellan konkurrenter är en kort- eller långsiktig överenskommelse mellan fristående företag som uppfattar sig som konkurrenter. Överenskommelsen syftar till att ömsesidigt uppfylla alla parter målsättning med samarbetet. Detta sker genom gemensamt utnyttjande av resurser i gemensamma aktiviteter (förutom normala köpar-säljar relationer och enskilda transaktioner). Utanför samarbetsaktiviteterna förblir parterna fristående.

Samarbetet kan vara informellt (muntlig överenskommelse) eller formellt (skriftligt kontrakt). Samarbetet kan också vara i form av ett gemensamt företag. Samarbete avser inte enskilda affärstransaktioner och kortvariga köpar-säljar förhållanden. Samarbete mellan företag som står i ägoförhållande till varandra (moder-, dotter-, och systerbolag) ingår heller inte i denna undersökning.

Denna undersökning riktar sig till företag i Vasa med omnejd. Företagen som är utvalda till denna undersökning är tillverkande SM-företag med en personalstyrka på 10 till 200 arbetstagare. Detta frågeformulär har skickats till 341 företag. Adresserna har erhållits från databasen Sininen Kirja.

Svaren behandlas anonymt och konfidentiellt. Resultaten framställs i form av statistik. Alla frågor skall inte besvaras av alla företag, vilket betyder att frågeformulärets längd varierar beroende på om man har erfarenheter av samarbete med konkurrenter eller inte. Förtexten till frågorna ger hänvisningar till när man skall hoppa i frågeformuläret. I frågor där man skall svara med kryss är regeln ett kryss per svar om inte annat anges i texten. Använd det bifogade svarskuvertet för att returnera svaren.

Jag ber Er vänligen returnera svaren senast 10.12.2001

Med en vänlig samarbetshälsning

Henrik Virtanen
Forskare
050-5120576
henrik.virtanen@wasa.shh.fi

A. FÖRETAGETS BAKGRUNDSFAKTORER OCH BRANSCHENS KONKURRENS-SITUATION

1. Vilken är branschen för Ert företag?

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Byggnad | <input type="checkbox"/> Båt | <input type="checkbox"/> Elektronik | <input type="checkbox"/> Fordon |
| <input type="checkbox"/> Förlag/tryckeri | <input type="checkbox"/> Gummi/plast | <input type="checkbox"/> Kemisk/teknisk | <input type="checkbox"/> Livsmedel/foder |
| <input type="checkbox"/> Maskin/metall | <input type="checkbox"/> Snickeri/möbel | <input type="checkbox"/> Textil/läder | <input type="checkbox"/> Trä/papper |
| <input type="checkbox"/> Övrig: _____ | | | |

2. Vilket år är Ert företag grundat?

År _____

3. Hur stor är personalen i Ert företag?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Under 20 | 20-49 | 50-99 | Över 100 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Hur stor var omsättningen för föregående räkenskapsår (i miljoner mark)?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Under 15 | 15-49 | 50-99 | Över 100 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Hur har Ert företags omsättning (i medeltal) förändrats under de senaste tre åren?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ökat betydligt | Ökat något | Varit konstant | Minskat något | Minskat betydligt |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Hur många huvudkonkurrenter finns det både i Finland och utomlands?

- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Inga | 1-5 | 6-10 | Över 10 | Vet inte |
| I Finland: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Utomlands: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Hur skulle Ni beskriva konkurrensaktiviteten inom Er bransch? (Svara med endast ett kryss).

- Det finns ingen konkurrens
- Konkurrensen är liten (indirekt), företagen i branschen har olika produkter och säljer till olika kunder och marknader
- Konkurrensen har varit ganska liten, men kommer att öka inom en nära framtid
- Konkurrensen har varit ganska hård, men kommer att minska inom en nära framtid
- Konkurrensen är hård, konkurrenssituationen är stabil och konkurrenternas åtgärder är ganska förutsägbara
- Konkurrensen är hård, konkurrenssituationen är osäker och konkurrenternas åtgärder kan inte förutsägas
- Inget av ovanstående: _____

8. Hur stor andel av Er tillverkning kan karaktäriseras som underleverans?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | Under 50% | 50% | Över 50% | 100% |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Hur stor andel av Er tillverkning levereras till Er största kund?

Under 20% 20-49% 50-79% 80-99% 100%

10. Hur stor är exportens andel av Er omsättning?

0% Under 10 % 10-49% 50-79% Över 80 %

B. DELTAGANDE I OCH ERFARENHET AV ETT SAMARBETE MED EN KONKURRENT

11. Har Ni haft ett (nu avslutat) samarbete med ett företag som då var eller fortfarande är Er konkurrent? (Ifall omstruktureringar har skett, men samarbetet fortsätter räknas det inte som avslutat).

- Ja
 Nej (gå till fråga 13)

Fråga 12 besvaras enbart av dem som har haft ett (nu avslutat) samarbete.

12. Ange i viktighetsordning de tre viktigaste orsakerna till att det samarbetet upphörde:

1. _____
 2. _____
 3. _____

13. Har Ni ett eller flera pågående samarbeten med företag som är (eller kunde vara) Era konkurrenter?

- Ja
 Nej (gå till fråga 18)

Frågorna 14 till 17 besvaras enbart av dem som har pågående samarbeten.

14. Hur många olika samarbeten med Era konkurrenter deltar Ni i?

Vi deltar i _____ st. samarbeten

15. Svara på frågorna i följande tabell. Om Ni deltar i enbart ett samarbete, fyller Ni i första kolumnen, och deltar Ni i två, fyller Ni i två första kolumnerna o.s.v. Om Ni deltar i flera än tre samarbeten, svarar Ni på frågorna utgående från de tre samarbeten som betyder mest för Er verksamhet.

	Samarbete 1	Samarbete 2	Samarbete 3
a) Har Ni mera än <u>en</u> partner i samarbetet?	<input type="checkbox"/> Ja _____ st. <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja _____ st. <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja _____ st. <input type="checkbox"/> Nej
b) Hur länge har Ert samarbete varat?	<input type="checkbox"/> Under 1 år <input type="checkbox"/> 1-5 år <input type="checkbox"/> Över 5 år	<input type="checkbox"/> Under 1 år <input type="checkbox"/> 1-5 år <input type="checkbox"/> Över 5 år	<input type="checkbox"/> Under 1 år <input type="checkbox"/> 1-5 år <input type="checkbox"/> Över 5 år
c) Varifrån kommer Era samarbetspartners?	<input type="checkbox"/> Finland <input type="checkbox"/> Utlandet <input type="checkbox"/> Både och	<input type="checkbox"/> Finland <input type="checkbox"/> Utlandet <input type="checkbox"/> Både och	<input type="checkbox"/> Finland <input type="checkbox"/> Utlandet <input type="checkbox"/> Både och

	Samarbete 1	Samarbete 2	Samarbete 3
d) Vilken är målmarknaden för samarbetet?	<input type="checkbox"/> Finska marknaden <input type="checkbox"/> Exportmarknaden <input type="checkbox"/> Både och	<input type="checkbox"/> Finska marknaden <input type="checkbox"/> Exportmarknaden <input type="checkbox"/> Både och	<input type="checkbox"/> Finska marknaden <input type="checkbox"/> Exportmarknaden <input type="checkbox"/> Både och
e) Hurudant kontraktförhållande har Ni?	<input type="checkbox"/> Gemensamt företag <input type="checkbox"/> Skriftligt kontrakt <input type="checkbox"/> Muntligt avtal	<input type="checkbox"/> Gemensamt företag <input type="checkbox"/> Skriftligt kontrakt <input type="checkbox"/> Muntligt avtal	<input type="checkbox"/> Gemensamt företag <input type="checkbox"/> Skriftligt kontrakt <input type="checkbox"/> Muntligt avtal
f) Vem har det <u>huvudsakliga</u> ansvaret för styrningen och administrationen av samarbetet?	<input type="checkbox"/> Ert företag <input type="checkbox"/> Samarbetspartnern <input type="checkbox"/> Båda lika mycket <input type="checkbox"/> En utomstående:	<input type="checkbox"/> Ert företag <input type="checkbox"/> Samarbetspartnern <input type="checkbox"/> Båda lika mycket <input type="checkbox"/> En utomstående:	<input type="checkbox"/> Ert företag <input type="checkbox"/> Samarbetspartnern <input type="checkbox"/> Båda lika mycket <input type="checkbox"/> En utomstående:
g) Vem betalar <u>merparten</u> av kostnaderna för samarbetet?	<input type="checkbox"/> Ert företag <input type="checkbox"/> Samarbetspartnern <input type="checkbox"/> Båda lika mycket	<input type="checkbox"/> Ert företag <input type="checkbox"/> Samarbetspartnern <input type="checkbox"/> Båda lika mycket	<input type="checkbox"/> Ert företag <input type="checkbox"/> Samarbetspartnern <input type="checkbox"/> Båda lika mycket
h) Inom vilket funktion samarbetar Ni? (Om samarbetet är uppdelat, d.v.s att en part t.ex. tillverkar produkter som den andra parten säljer, anger Ni med ett <u>kryss</u> <u>Er insats</u> och med en <u>ring</u> <u>samarbetspartnerns insats</u>).	<input type="checkbox"/> Inköp <input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Distribution <input type="checkbox"/> Marknadsföring/ försäljning <input type="checkbox"/> Installation/service <input type="checkbox"/> Forskning/utveck- ling <input type="checkbox"/> Administration/ ekonomi <input type="checkbox"/> Annan:	<input type="checkbox"/> Inköp <input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Distribution <input type="checkbox"/> Marknadsföring/ försäljning <input type="checkbox"/> Installation/service <input type="checkbox"/> Forskning/utveck- ling <input type="checkbox"/> Administration/ ekonomi <input type="checkbox"/> Annan:	<input type="checkbox"/> Inköp <input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Distribution <input type="checkbox"/> Marknadsföring/ försäljning <input type="checkbox"/> Installation/service <input type="checkbox"/> Forskning/utveck- ling <input type="checkbox"/> Administration/ ekonomi <input type="checkbox"/> Annan:

16. Vilken är den huvudsakliga nyttan med samarbetet? (Frågan besvaras enligt anvisningar för föregående fråga).

Samarbete 1: _____

Samarbete 2: _____

Samarbete 3: _____

17. Vilka skulle Ni i viktighetsordning bedöma som de tre största riskerna med att samarbeta med en konkurrent?

1. _____

2. _____

3. _____

C. INGET SAMARBETE MED EN KONKURRENT

Frågorna 18 till 19 besvaras enbart av dem som inte har ett pågående samarbete med en konkurrent.

18. Vilka är de huvudsakliga orsakerna till att Ni inte har ett samarbete med en konkurrent? (Ni kan kryssa i flera orsaker).

- Det finns inget behov
- Intresse saknas
- Tidsbrist
- Egna dåliga erfarenheter av samarbete mellan konkurrenter
- Det innebär stora risker att börja samarbeta
- Man kan inte lita på konkurrenter
- Det är svårt att hitta potentiella samarbetspartners
- Det är svårt att hitta samarbetsvilliga och -kunniga personer hos potentiella samarbetsföretag
- Vårt företag saknar relevanta resurser och kompetens för att börja samarbeta
- Potentiella motparter saknar relevanta resurser och kompetens för att börja samarbeta
- Andra orsaker, vilka _____

19. a) Inom vilken funktion kunde Ni tänka Er ett samarbete med en konkurrent,? (Ni kan kryssa i flera funktioner).

19. b) Hur skulle Ni bedöma nyttan? (Om Ni svarat att samarbete är omöjligt skall ni inte uppskatta nyttan).

	Samarbete omöjligt	Samarbete möjligt	Mycket nyttigt	Delvis nyttigt	Kan inte säga
Inköp.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribution.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsföring/ försäljning.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Installation/ service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forskning/ utveckling.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administration/ ekonomi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JAG TACKAR FÖR ER TID OCH ERT INTRESSE!