

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA TEORIJE IGER PRI IZDELAVI STRATEGIJE RAZVOJA  
MAJHNEGA PODJETJA: PRIMER PODJETJA TEHNO – TEHNIČNI  
PREGLEDI, STORITVE IN TRGOVINA**

Ljubljana, avgust 2016

MARKO GRIL

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Gril, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uporaba teorije iger pri izdelavi strategije razvoja majhnega podjetja: primer podjetja Tehno – tehnični pregledi, storitve in trgovina pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 26. 08. 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAZVOJ MAJHNEGA PODJETJA IN POMEN STRATEGIJE.....</b>	<b>2</b>
1.1 Kaj je majhno podjetje .....	2
1.2 Modeli rasti podjetja .....	3
1.3 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj podjetja.....	4
1.3.1 Pospeševalci rasti.....	4
1.3.2 Ovire na poti rasti .....	5
1.3.3 Dejavniki neuspeha.....	8
<b>2 STRATEGIJA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Kaj je strategija? .....	9
2.1.1 Strategija in taktika.....	11
2.2 Proces strateškega odločanja .....	12
2.2.1 Strategije – kako nastanejo? .....	14
2.2.2 Formuliranje strategije.....	14
2.2.3 Ocenjevanje strategije.....	18
2.2.4 Implementacija strategije.....	22
2.2.5 Specifike procesa strateškega odločanja v majhnem podjetju .....	23
2.3 Honda effect.....	24
2.3.1 Kako je bil vstop videti?.....	25
2.3.2 Kako je vstop dejansko potekal .....	26
2.4 Nenačrtno ali načrtovano .....	28
<b>3 TEORIJA IGER.....</b>	<b>29</b>
3.1 O teoriji iger.....	29
3.2 Zgodovina teorije iger.....	29
3.3 Igre .....	31
3.4 Igre in interesi igralcev .....	32
3.4.1 Antagonistične igre.....	33
3.4.2 Neantagonistične igre .....	33
3.5 Informacije in igre .....	34
3.6 Igre in število igralcev .....	35
3.7 Potek igre .....	37
3.7.1 Matrične igre.....	37
3.7.2 Ekstenzivne igre .....	38
<b>4 TEORIJA IGER V IZDELAVI STRATEGIJE.....</b>	<b>41</b>
4.1 Uporaba teorije iger v izdelavi strategije.....	41
4.1.1 Kdaj uporabiti teorijo iger .....	41
4.1.2 Metoda strateškega preigravanja .....	42
4.1.3 Metoda spremembe igre v teku .....	43
4.1.4 Generične strategije, ki izvirajo iz teorije iger .....	47

<b>5 PRAKTIČNI DEL: IZDELAVA STRATEGIJE.....</b>	<b>49</b>
5.1 Razkritje.....	49
5.2 Metodologija.....	50
5.2.1 Omejitve glede subjektivizacije .....	51
5.2.2 Omejitve glede generalizacije .....	52
5.3 Model izdelave strategije.....	53
5.4 Študija primera: izdelava strategije z uporabo teorije iger .....	56
5.4.1 Podjetje in okolje.....	57
5.4.2 Igra z Integralom .....	63
5.4.3 Uporaba teorije iger pri strateških odločitvah brez interakcije .....	76
<b>6 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....</b>	<b>78</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>79</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>81</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Kategorije velikosti SME v EU.....	3
Tabela 2: Razlogi za stečaj podjetij.....	8
Tabela 3: Matrika strateških iger.....	46
Tabela 4: Dejavniki rasti podjetja .....	59
Tabela 5: Dejavniki rasti v Tehnu .....	60
Tabela 6: Pregled mejnikov v igri z Integralom.....	64
Tabela 7: Matrika igre pravedanja, izplačila in zadržane vrednosti .....	68
Tabela 8: Matrika igre pravedanja, izplačila in izgube.....	68
Tabela 9: Ocena predlagane strategije v igri pravedanja. ....	69
Tabela 10: Ocena relativne vrednosti dobrine za Igralca 1 .....	70
Tabela 11: Ocena relativne vrednosti dobrine za Igralca 2 .....	70
Tabela 12: Stanje lastniške igre.....	71
Tabela 13: Poskus prevzema s strani koalicije.....	72
Tabela 14: Ocena strategije lastniške igre.....	72
Tabela 15: Matrika strateških iger v primeru lastniške igre.....	73
Tabela 16: Lastniška igre, prodajna ponudba s strani koalicije .....	75
Tabela 17: Končno stanje lastniške igre.....	76
Tabela 18: Igre, ki so potekale med gradnjo .....	78

## KAZALO SLIK

Slika 1: Koncept strateškega razkoraka .....	16
Slika 2: Tipična struktura odločitvenega drevesa .....	39
Slika 3: Vrednostna mreža .....	44

Slika 4: Proces strateškega odločanja.....	54
Slika 5: Proces ocene strategije .....	55
Slika 6: SWOT analiza v Tehnu .....	62
Slika 7: Strateške možnosti Tehna.....	66
Slika 8: Proces izvedbe gradnje.....	77



## UVOD

Vsak podjetnik na svoji podjetniški poti prej ali slej pride do točke, ko zgolj njegovo znanje, izkušnje ali občutek v drobovju ne zadoščajo več popolnoma za sprejemanje odločitev o nadaljnjem razvoju podjetja. To se lahko zgodi zaradi vrste razlogov, ko pa poskusimo izluščiti skupni imenovalac vsem situacijam, pa velikokrat ugotovimo, da je temu vzrok povečana kompleksnost bodisi odločitev, ki so pred podjetnikom, bodisi razmer na trgih, na katerih podjetje deluje, ali pa odnosov med pomembnejšimi deležniki podjetja oz. podjetnika (Bartlett & Bukvič, 2001, str. 3–9). Na dani točki se podjetnik pogosto zave povečane kompleksnosti razmer, hkrati pa tudi ugotovi, da mu manjka analitičnega znanja in orodij, da bi z njimi učinkovito opravil (Robson & Bennet, 2000, str. 195–196 in str. 206). Če se je podjetje dovolj razvilo do točke, ko podjetnik lahko najame svetovalce, je to seveda ena od možnosti, v nasprotnem ali pa če podjetnik svetovalcev s potrebnimi znanji ne želi najeti, se možnosti za sprejemanje podoptimalnih odločitev krepko povečajo, kar neizogibno pripelje do upočasnjene razvoja podjetja, stagnacije ali celo propada le tega (Bradley III & Cowdery, 2004, str. 211–216).

Ko sem se kot podjetnik tudi sam znašel na podobni točki, vendar z jasnim občutkom, da nisem dosegel dovolj, sem z namenom najti izhod iz situacije pričel raziskovati analitične in načrtovalne metode za pripravo strategij. Ugotovil sem, da klasične metode načrtovanja strategij s pomočjo raznih matričnih in diagramskih modelov tipa SWOT ali 4P ipd. ne rešijo bistva mojega problema, saj so namenjene analizi lastne situacije, ki pa sem se je bolj ali manj že akutno zavedal. Kar sem potreboval, je bila bolj proaktivna metoda, ki mi ne bo povedala le, kar že vem, temveč kar bi želel vedeti. V veliki večini primerov je to bilo večno vprašanje: »Kaj bo storil drugi?« To pa je prednostno področje teorije iger (Papayouanou, 2010, Loc<sup>1</sup>. 270–415).

Namen magistrskega dela je, ob pregledu strokovne in poslovne literature raziskati praktične aplikacije teorije iger, predvsem faze modeliranja problematičnih situacij in načrtovanja prihodnjih strategij, v nadaljevanju pa jih uporabiti na problemih, s katerimi se srečuje majhno podjetje. Predvsem želimo preučiti, ali je za namene modeliranja in načrtovanja primeren globalen pristop k problemom, ki tarejo majhno podjetje; poskusiti torej vse manjše probleme združiti v en sam model, na podlagi katerega se bo nato pripravil strateški načrt ali pa segmentiran pristop, pri katerem posamezne probleme obravnavamo kot manjše (pod)igre. V ta namen pa postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje in podvprašanja V1 in V2:

- Ali je teorijo iger kot analitično orodje moč učinkovito uporabiti pri načrtovanju strategije razvoja majhnega podjetja?
  - V1: Ali je uporaba teorije iger pri izdelavi strategije razvoja prezahtevna za povprečnega lastnika majhnega podjetja – podjetnika?

---

<sup>1</sup> Oznaka Loc pri navajanju pomeni, da je vir navajan iz elektronske knjige (angl. *e-book*), v kateri strani kot take niso na voljo. Namesto njih je na voljo lokacija, ki služi hitremu iskanju po tekstu.

- V2: Kakšen pristop k uporabi teorije iger je najbolj smiseln za potrebe majhnega podjetja?

Struktura magistrskega dela je sledeča: tema drugega poglavja je opis majhnega podjetja in faktorji, ki vplivajo na njegov razvoj; v tretjem poglavju se ukvarjamo s konceptom strategije in procesom ustvarjanja le te, bodisi skozi proces strateškega odločanja ali pa emergentnega nastajanja le te; v četrtem poglavju preidemo k osnovam teorije iger, kjer začnemo s kratkim splošnim opisom in zgodovino teorije iger, nato pa razložimo njene osnovne koncepte; v petem poglavju naša znanja o teoriji iger poglobimo in specializiramo z razpravo o uporabi teorije iger v namene izdelave strategije ter poskusimo s teoretičnimi primeri pokazati njeno uporabno vrednost; v šestem poglavju vsa pridobljena znanja zberemo najprej v modelu izdelava strategije, preden nato na praktičnem primeru pokažemo dejanski proces izdelave strategije z uporabo teorije iger. Magistrsko delo ob koncu odgovori na raziskovalna vprašanja in v sklepu povzame smiselne zaključke. Prav tako pa napravimo samooceno magistrske naloge, izpostavimo pomanjkljivosti metode in postavimo izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo.

## **1 RAZVOJ MAJHNEGA PODJETJA IN POMEN STRATEGIJE**

### **1.1 Kaj je majhno podjetje**

V osnovi je vsakemu bralcu jasno, da je majhno podjetje ekonomski subjekt z nizkim številom zaposlenih, nizko vrednostjo sredstev in razmeroma nizkimi prihodki, a hkrati tudi da je meja med majhnim podjetjem in velikim podjetjem nejasno določena. Vprašanje, kdaj majhno podjetje postane veliko, je tako včasih bolj stvar percepcije kot pa golih dejstev; kadarkoli pa so meje jasno začrtane, pa so le te stvar arbitrarne odločitve. V Evropi oz. Evropski uniji (v nadaljevanju EU) po zaslugi Evropske komisije najbolj poznamo ter uporabljamo razmejitev, ki majhna in srednje velika podjetja (angl. *small and medium sized enterprises* – v nadaljevanju SME) deli na mikro, majhna in srednja podjetja po treh kriterijih, in sicer glede na število zaposlenih, subsidiarno pa še bodisi glede na prihodke bodisi glede na bilančno vsoto sredstev (aktivne) (Evropska komisija, 2016). Delitev je razvidna iz Tabele 1.

Seveda pa obstajajo tudi drugačne definicije velikosti, večina jih dela razmejitev zgolj po številu zaposlenih, tako je zgornja meja števila zaposlenih za srednje velika podjetja tipično manj kot 250 zaposlenih, ponekod 200, medtem ko v Združenih državah Amerike (od sedaj ZDA) 500. Zgornja meja za majhna podjetja je tipično manj kot 50 zaposlenih oseb, medtem ko imajo mikro podjetja največ 10 zaposlenih ali pa celo zgolj 5. Specifika definicije EU je v tem, da poleg števila zaposlenih pri določitvi velikosti zahteva izpolnjevanje vsaj še enega od dveh dodatnih pogojev, bodisi višine prihodkov bodisi velikosti aktivne (OECD, 2005, str. 17).



*Tabela 1: Kategorije velikosti SME v EU*

Velikost podjetja	Število zaposlenih	Prihodki na letni ravni (v milijon EUR)	ali	Vrednost sredstev (v milijon EUR)
Srednje veliko	< 250	≤ 50		≤ 43
Majhno	< 50	≤ 10		≤ 10
Mikro	< 10	≤ 2		≤ 2

*Vir: Evropska komisija, What is an SME?, 2016.*

Glede na to, da je razmejitev velikosti določena arbitrarno, se seveda poraja vprašanje, kaj je razlog, da se tipologija velikosti podjetij sploh pojavlja. Odgovor gre iskati v javnih politikah spodbujanja podjetništva in pomoči SME-jem. Slednje kot razlog navajajo tako razni avtorji (McMahon, 1998) kot tudi same institucije, ki za tem stojijo (Evropska unija, 2015, str. 4). Snovalci ekonomskih politik se namreč zavedajo pomena SME-jev v gospodarstvih in želijo posledično zagotoviti ugodno okolje za njihov razvoj. V EU je namreč kar 99,8% podjetij dejavnih v ne-finančnih dejavnostih SME-jev, v nominalnih številkah približno 20,9 milijona, skupaj pa zagotavljajo kar dve od treh zaposlitev (66,7%) in pridelajo krepko čez polovico (58,6%) vse dodane vrednosti v ne-finančnih sektorjih gospodarstva (Evropska komisija, 2011, str. 11).

## 1.2 Modeli rasti podjetja

Kako in zakaj SME-ji rastejo, sta vprašanji, ki zanimata tako snovalce ekonomskih politik kot tudi raziskovalce na področju SME-jev. Snovalce politik zanima področje predvsem zato, da bi znali čim bolj ciljno usmeriti sredstva, ki jih imajo na voljo za pomoč SME-jem. Pri tem je nujno ugotoviti, katera podjetja imajo 'genetski material', potreben za rast, in katera ne, saj seveda v neperspektivna podjetja ne želijo vlagati. Prav tako pa bi raziskovalci želeli ločiti zrno od plev zato, da bi dobili boljši vpogled v dejavnike, ki vplivajo na razvoj majhnih podjetij in posledično bolje razumeli njihov proces rasti (McMahon, 1998, str. 1).

Da bi raziskali rast SME-jev, so raziskovalci razvili različne modele rasti podjetja, ki pa bi jih lahko razdelili na štiri glavne skupine (McMahon, 1998, str. 3–6):

- modeli statičnega ravnovesja so razviti s področja industrijske ekonomije in se povečini ne posvečajo dovolj dinamiki rasti, marveč se ozirajo h končni stabilni obliki podjetja. Kot taki so preveč obremenjeni z doseganjem ekonomij obsega in minimiziranja dolgoročnih stroškov, hkrati pa načeloma ne predvidevajo, da bi velikosti podjetij lahko bile omejene (McMahon, 1998, str. 4);

- stohastični modeli rasti, katerih bistvo je v misli, da je rast podjetja preveč kompleksna tema, da bi jo lahko analitično opisali. Kot taki predvidevajo, da je rast podjetja bolj stvar naključij v smislu pravilnega sosledja in prisotnosti pravih faktorjev kot pa ekonomsko veljavnega pravila. Z drugimi besedami, vzroki za rast so od podjetja do podjetja tako različni, da se jih ne da strniti v eno prevladujočo teorijo (McMahon, 1998, str. 4);
- modeli rasti, ki predstavljajo perspektivo rasti z vidika strateškega menedžmenta (angl. *managementa*). Slednjim se bomo malo bolj obširno posvetili v nadaljevanju, tukaj pa povejmo, da predvidevajo vpliv lastnika-menedžerja kot odločujočega elementa v rasti podjetja. Najpomembnejše sporočilo, ki ga posredujejo, je, da je rast podjetja lahko omejena tudi zaradi želje lastnika-menedžerja ali pa pomanjkanja kapacitet v smislu virov in znanj na strani le tega (McMahon, 1998, str. 5);
- modeli rasti, ki temeljijo na predpostavki, da je rast SME-jev povezana v serijo različnih faz razvoja podjetja, skozi katere mora podjetje preiti v danem zaporedju tekom njegovega življenjskega cikla. Slednji predstavljajo tudi največkrat uporabljeno razlagalno orodje s strani raziskovalcev in kot tako tudi orodje, ki nudi najobširnejšo zbirko različnih verzij, med katerimi lahko izbiramo (McMahon, 1998, str. 6).

### **1.3 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj podjetja**

Uvodoma povejmo, da v splošnem poznamo tri sile, ki vplivajo na razvoj podjetja: dejavnike, ki rast pospešujejo, dejavnike, ki rast zavirajo (Bartlett & Bukvič, 2001) in dejavnike, ki lahko povzročijo prenehanje podjetja (Bradley III & Cowdery, 2004). Medtem ko je specifičnost pospeševalcev jasna, je temeljna razlika med zaviralci oz. ovirami in razlogi za prenehanje podjetja v tem, da prvi sicer lahko onemogočijo rast, niso pa dovolj močni, da bi lahko podjetje zaradi njih prenehalo s poslovanjem.

#### **1.3.1 Pospeševalci rasti**

Dejavniki, ki pospešujejo rast, so zelo raznoliki, zato v nadaljevanju povzemamo nekaj raziskav na tem področju. Littunen in Virtanen (2009) sta sistematično testirala faktorje, ki razlikujejo rastoča podjetja in nerastoča podjetja. Predstavila sta 7 hipotez, po katerih naj bi podjetja med seboj diferencirale tako lastnosti podjetnika kot tudi lastnosti podjetja in podjetniškega okolja, v katerem delujejo. Ugotovila sta, da izobrazba podjetnika ter motivi ob zagonu podjetja vplivajo na rast, medtem ko starost podjetnika na to nima vpliva. V tem kontekstu sta ugotovila, da na rast pozitivno vpliva poslovna izobrazba ter pozitivni, »pull« motivi za zagon podjetja. Podjetništvo iz nuje pa večinoma rezultira v nerastočih podjetjih. Prav tako je za rastoča podjetja značilno, da so za svoj zagon večinoma uporabljala zunanje vire financiranja (posojila in javna sredstva). Med ostale značilnosti rastočih podjetij sodijo uporaba skupinskega stila odločanja, povečanje proizvodnih kapacitet in specializacija v proizvodnem programu ob tem, da se osredotočajo na že pridobljene stranke ter odprtost idejam izven podjetja. Te značilnosti nakazujejo, da so rastoča podjetja ekstrovertirana v svoji komunikaciji, vendar uporabljajo svoje notranje prednosti za

doseganje svoje konkurenčne prednosti na trgu. Bistvo njune raziskave je, da so generator rasti motivacija, strateške odločitve in dejavniki dinamičnega odločanja. Motivacija bo razlikovala rastoča podjetja od nerastočih, strategije aktivnega trženja pa so odločilnega pomena za doseganje rasti v daljšem obdobju. K temu pa je potrebno dodati, da živahna medigra med podjetnikom in njegovo zunanjo osebno mrežo poznanstev bistveno poveča možnosti, da podjetje postane hitro rastoče. Samo povečanje proizvodnih kapacitet je sicer bolj odraz rasti kot pa indikator prihodnje rasti, vendar je tudi znak, da rastoča podjetja za zadovoljitev novih trgov in strank praviloma ne uporabljajo podizvajalcev, temveč jih poskusijo zadovoljiti sama.

Seveda obstajajo tudi specifike glede panoge. Tako je za start-upe v panogi informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) značilno, da sta odločilna dejavnika rasti moč financiranja in dejavniki, povezani z odjemalci. Zanje je namreč značilno, da začetki z nizkimi vložki zmanjšujejo potencial podjetja za rast, kar je odločilnega pomena tako za podjetnike same, menedžerje takih podjetij, še bolj pa za potencialne investitorje in snovalce ekonomskih politik, kajti v podjetja iz IKT panoge se najbolje vloga z velikimi vložki (Lasch, Le Roy & Yami, 2007).

Obstajajo pa tudi razlike v dejavniki rasti med različnimi geografskimi področji in podjetniškimi okolji. Hashi in Krasniqi (2011) sta v ta namen primerjala tranzicijska podjetja iz srednje Evrope (Poljske, Madžarske in Republike Češke) ter držav jugovzhodne Evrope (Makedonije, Albanije ter Srbije in Črne Gore). Avtorja ugotavljata, da inovacijske aktivnosti, tako tehnološke kakor tudi organizacijske, pozitivno vplivajo na rast podjetij na obeh področjih. Enako velja tudi za mreženje. Tudi druge lastnosti podjetij, npr. starost podjetij, ki ima z rastjo obratno sorazmerno povezavo (mlajša podjetja rastejo hitreje), vplivajo na obeh področjih na rast enako. Po drugi strani pa drugi dejavniki, Hashi in Krasniqi (2011) izpostavljata kvaliteto človeškega kapitala in izvozno naravnost, pozitivno vplivajo na rast samo na področju srednje Evrope. Empirično delo pa je pokazalo tudi pomen dejavnikov poslovnega okolja tako na rast podjetij kakor tudi na razliko med obema področjema. Medtem ko so davki, bolj specifično davčne stopnje in davčno administrativni sistem, ter organiziran kriminal ena večjih ovir rasti v jugovzhodni Evropi, pa sta dostopnost finančnih virov in visoka stopnja korupcije dve veliki oviri v podjetniškem okolju srednje Evrope. Nasprotno pa je korupcija v jugovzhodni Evropi pozitivno vezana z rastjo podjetij, čemur avtorja pravita »efekt podmazovanja kolesja«.

### **1.3.2 Ovire na poti rasti**

Zaviralce rasti smo na kratko omenili že v predhodnem razdelku, sedaj pa se jim bomo posvetili malo obširneje. Bartlett in Bukvič (2001, str. 6–9) identificirata pet vrst ovir, s katerimi se podjetja spopadajo v želji po rasti: institucionalne ovire, lastne ovire podjetja, zunanje ovire na rasti, s financiranjem povezane ovire ter socialne ovire.

### 1.3.2.1 Institucionalne ovire

Sem sodijo ovire, ki izvirajo iz institucionalnega okolja, ki ga kot takega pripravi država, v kateri podjetje obratuje. Med bolj znane ovire iz te sfere spadajo predvsem ovire, ki se nanašajo na spoštovanje predpisov, npr. zakonodaja, ki diskriminira SME-je, preveč kompleksni zakoni, podzakonski akti in pogoji poslovanj, ki jim majhna podjetja težko sledijo, ali težnja po pre-regulativi s strani zakonodajalca. Prav tako med institucionalne ovire spadata neugoden davčni sistem ter premočna in prezahtevna državna birokracija. Negativne učinke institucionalnih ovir opazimo predvsem na transakcijskih stroških, ki jih nosijo majhna podjetja, splošni učinek v gospodarstvu pa je slabo delujoče tržno gospodarstvo (Bartlett & Bukvič, 2001, str. 6).

### 1.3.2.2 Lastne ovire podjetja

Sem spadajo ovire, ki izvirajo iz podjetja samega. Mednje spadajo tipični problemi, kot so pomanjkanje sredstev in premajhna proizvodna sposobnost, po drugi strani pa tudi spekter težav, ki se nanaša na kadrovanje; npr. omejitve pri zaposlovanju za določen čas, visoke obvezne odpravnine ob odpuščanjih, prekomerna obremenitev plač z davki in prispevki, kakor tudi nepripravljenost ali pa nezmožnost lastnikov-menedžerjev za rast ali prepustitve funkcij odločanja profesionalnim menedžerjem, lahko pa tudi samo pomanjkanje tovrstnih ustreznih kadrov na trgu delovne sile. Značilno za interne ovire je zelo velika verjetnost njihovega naraščanja z večanjem velikosti podjetja, ob ustanovitvi podjetja jih ustanovitelj namreč lahko v celoti obvladuje sam, vendar pa prej ali slej nastopi trenutek, ko obvladovanje vseh funkcij vodenja, kadrovanja ali financ ne zmore obvladovati le ena oseba (Bartlett & Bukvič, 2001, str. 7).

### 1.3.2.3 Zunanje ovire na rasti

Te izvirajo iz tržnega okolja, v katerem podjetje obratuje, in so sestavljene iz objektivnih okoliščin. Mednje sodijo razne ovire k vstopu na trg, ki so odvisne od stopnje konkurence na trgu, in panoge, v katero podjetje vstopa. Prav tako sem sodijo dejavniki, kot so nizko povpraševanje, težek dostop do surovih materialov, težave pri izvažanju, pravila javnega naročanja in zamude pri plačevanju (Bartlett & Bukvič, 2001, str. 7).

### 1.3.2.4 Ovire, povezane s financiranjem

V to sfero spadajo ovire pri pridobivanju finančnih sredstev, potrebnih za rast. Tu imamo težave, ki se nanašajo na celotni finančni sektor, npr. kreditni krč ter nerazvit in nekonkurenčen trg finančnih storitev. Posledice slednjega so nedostopnost do dolgoročnih posojil SME, visoke obrestne mere, visoki stroški poslovanja z bankami na splošno ter prekomerne zahteve po zavarovanju. Prav tako je tu na mestu pripomniti še na relativno nesposobnost finančnih institucij pri razlikovanju dobrih projektov od slabih, posledica česar je tako neizdajanje posojil kot tudi splošno visoke obresti pri vseh posojilih.

Podjetniki so tako velikokrat, kadar nastane težava pri pridobivanju finančnih sredstev, zreducirani na izposojanje pri družinskih članih in prijateljih. Po drugi strani pa so ovire, povezane s financami, tudi na strani lastnikov ali podjetij samih; pomanjkanje lastnega lastniškega kapitala v obliki ustanoviteljevega vložka je tako velikokrat težava, prav tako pa dostopnost ali odprtost do tujega (ne ustanoviteljevega) lastniškega kapitala ali virov tveganega kapitala (Bartlett & Bukvič, 2001, str. 8).

#### 1.3.2.5 Socialne ovire

V zvezi s poslovanjem podjetij pogosto pozabljam na pomembnost mehkih faktorjev: socialnega kapitala, zaupanja in mreženja kot dejavnikov razvoja SME. Brez ustreznega medsebojnega zaupanja med partnerjema se bosta slednja počutila izpostavljena oportunističnemu vedenju nasprotne strani, podobno težavo prinaša tudi pomanjkanje odprtih mrež, kje bi lahko igralci na trgu z dovolj veliko gotovostjo v varnost poslovanja delovali na anonimnem trgu. Tovrstna okolja so tako idealna za ustvarjanje pogojev klientelizma, paternalizma, nepotizma in splošne korupcije (Bartlett & Bukvič, 2001, str. 8–9).

#### 1.3.2.6 Ovire na poti rasti, specifične za Slovenijo

Ker sta Bartlett & Bukvič (2001, str. 17–18) delala empirično raziskavo na primeru Slovenije, na kratko povzemimo še njune ugotovitve. Avtorja sta ugotovila, da na rast negativno vplivajo visoki stroški kapitala, visoke zahteve pri zavarovanjih posojil in visoki stroški bančnega poslovanja, kar se tiče s financiranjem povezanih ovir. Zanimive so tudi institucionalne ovire, predvsem prekomerna stopnja birokracije, ki najbolj ovira starejša podjetja. Prav tako visoke zahteve po dovoljenjih in licencah. Zanimivo pa je, da visoke stopnje obdavčitve niso bistveno zavirale rasti, kar je konsistentno z idejo, da v primeru visoke obdavčitve dobičkov le te lastniki raje preusmerijo v nadaljnje investicije (rast) kot pa v potrošnjo (izplačila). V splošnem sta ugotovila, da največjo težavo slovenskim podjetjem predstavljajo finančne in institucionalne ovire. Ugotovila pa sta, da plačevanje računov z zamudo ne predstavlja bistvene ovire rasti, prav tako pa podjetja, ki so dojemala visoke odpravnine kot resno težavo, dejansko rastejo hitreje. Vezano na ugotovitve avtorjev, bi se v zvezi z dejavnostjo v nadaljevanju obravnavanega podjetja lahko strinjali z ugotovitvijo o institucionalnih ovirah, saj mora za začetek poslovanja podjetje v panogi tehničnih pregledov in registracij motornih vozil zagotavljati vse pogoje glede kadrov, opreme in prostorov, ki jih mora zagotoviti, preden sploh poda vlogo za pridobitev pooblastila za opravljanje dejavnost. Slednje pomeni velika denarna izplačila za nakup opreme, opremljanje in gradnjo prostorov, stroške izobraževanja in licenciranja kadrov, kar dela podjetja v panogi vsaj v začetni fazi kapitalsko izredno zahtevna, postopen vstop v panogo skozi organsko rast podjetja pa zaradi regulative ni mogoč.

### 1.3.3 Dejavniki neuspeha

Če so pospeševalci rasti dejavniki, ki jih je potrebno izrabiti ali poudariti, in so ovire dejavniki, katerih učinke je potrebno izničiti ali vračunati v stroške poslovanja, so dejavniki neuspeha tisti, ki se jim je potrebno v celoti izogniti, saj lahko privedejo do zaprtja podjetja.

Razloge, ki privedejo do zaprtja podjetja, lahko združimo v tri glavne kategorije menedžmenta, trženja in financ. Posamezne razloge za stečaj predstavljamo v Tabeli 2.

*Tabela 2: Razlogi za stečaj podjetij*

Seznam razlogov za stečaj majhnih podjetij	
Pod-kapitalizacija	Izguba ključne osebe
Pomanjkanje načrtovanja	Težave povezane z rastjo
Prodaja na odlog plačila	Pomanjkanje tehnologije
Davčna bremena in predpisi	Slaba lokacija
Zasebne težave podjetnika	Naravne nesreče
Nerealna pričakovanja o uspehu	Slabo vodenje knjig
Slab denarni tok	Neuporaba ali nepravočasna uporaba nasvetov

*Vir: D.B. Bradley III & C. Cowdery, Specific Causes of Small Business Bankruptcy, 2004, str. 211, Table 3.*

Pomanjkanje znanj ali izkušenj v katerikoli od teh kategorij lahko vodi do popolnega neuspeha, celo stečaja, še posebno, če poleg pomanjkanja znanj in izkušenj podjetnik ni pripravljen vložiti dodatnega truda, da bi pokrival deficite. Mnogi podjetniki namreč podcenjujejo količino truda, ki je potrebna, da majhno podjetje postane uspešno. Lastniki majhnih podjetij morajo namreč biti samoiniciativni in imeti visoko stopnjo samodiscipline, prav tako pa morajo ponotranjiti razumevanje, da so sami v celoti odgovorni tako za uspeh kot tudi neuspeh svojega podjetja. Del težave je namreč v tem, da veliko podjetnikov ustanovi podjetje v panogi, v kateri so si že pridobili delovne izkušnje. Kot taki so večinoma tehnično izredno usposobljeni za obvladovanje proizvodov ali storitev, ki jih prodajajo, po drugi strani pa se ne zavedajo, da so kot lastniki-menedžerji sami odgovorni za kadrovanje, strateško odločanje in obvladovanje zaloga. Prav tako morajo obvladovati finančne odločitve, kot so npr. komu prodajati na odlog plačila, vodenje knjig, vzdrževanje tekočih likvidnih sredstev ter plačevanje davkov in dajatev; morajo se odločati, kako voditi trženje, kje in koliko oglaševati, ali pa ugotavljati potrebe trga in ocenjevati njegov odziv, kje locirati svoje prodajne prostore, slediti zahtevam trga in se odzivati na iniciative konkurentov. Medtem ko je res, da vseh razlogov za stečaj ne gre pripisati razlogom iz treh zgoraj omenjenih skupin, pa za večino vseeno velja, da jih lahko uvrstimo vsaj v eno od kategorij (Bradley III & Cowdery, 2004, str. 211).

Na splošno bi veljalo opozoriti, da je iz seznama razlogov za stečaj moč potegniti nekaj preprostih naukov. Kar se tiče financ, je potrebno paziti na zagotavljanje dovolj

kratkoročnih likvidnih sredstev, pri trženju se je potrebno čim bolj približati svojim potencialnim strankam, pri poslovanju pa je pomembno, da se je podjetništva potrebno lotiti s trezno glavo in realnimi pričakovanji, nekako v smislu upaj na najboljše in načrtuj za najslabše.

## **2 STRATEGIJA**

### **2.1 Kaj je strategija?**

Odgovor na vprašanje se vsakemu vsaj bežnemu poznavalcu poslovnih, vojaških ali pa zgodovinskih ved zdi precej enostaven, vse dokler nanj ne poskusi odgovoriti. Takrat se zave, da odgovor na vprašanje ni enoznačen; kakorkoli bi poskusili besedo strategija opisati z drugo besedo – sopomenko –, bi prišli do zaključka, da smo zagotovo kaj izpustili. Mintzberg (2003a) je to težavo rešil elegantno, čeravno ne preveč jedrnato. Spoznal je namreč enako, kar smo uvodoma že napeljevali, da preproste definicije strategije pač ni. Tako je predstavil rešitev, ki je v strokovni javnosti postala znana kot pet P-jev strategije: plan, ploy, pattern, position in perspective. V slovenščino bi jih zadovoljivo lahko prevedli (v enakem vrstnem redu kot so naštetih v angleščini) na naslednji način: načrt, ukana, vzorec, položaj in perspektiva.

Načrt je v Mintzbergovi razlagi vsako zavedno nameravano delovanje, je vodilo, kako ravnati v določenih situacijah. Ukana je v opisu zelo sorodna načrtu, saj tudi sama vsebuje vse elemente načrta, temeljna razlika med njima pa je ta, da bi načrt lahko opisali kot arhitekturno načrtovanje delovanja za doseg v načrtu zapisanega cilja, medtem ko je specifičen pomen ukane v tem, da določa konkretno delovanje ali »manevriranje« izvajalca ukane za doseg ciljev, ki iz delovanje samega niso razvidni. Tako lahko podjetje napove razširjanje proizvodnih obratov z namenom dejanskega povečanja kapacitet proizvodnje (načrt – strategija je povečanje kapacitet), ali pa z namenom preprečitve vstopa konkurenta na določen trg (ukana – strategija je preprečen vstop) (Mintzberg, 2003a, str. 4).

Če lahko za načrtovanje, pa naj gre za načrt ali ukano, rečemo, da gre za strategijo, mora biti slednje razvidno tudi iz izvedbe. Tako lahko za vsako konsistentno vedenje, pa naj bo nameravano ali ne, rečemo, da gre za strategijo. Tu pa gre opozoriti tudi, da vse načrtovane strategije ne pridejo do faze izvedbe, tako ločimo zgolj nameravane od realiziranih (izvedenih) strategij. Nameravanih seveda v vzorcih ne moremo opaziti, medtem ko realizirane lahko. Strategija je torej razvidna iz vzorcev delovanj, pri tem pa lahko ločimo delovanja, ki so bila načrtovana od nenačrtovanih. Za slednje bomo rekli, da gre za emergentne strategije, za prve pa, da so namerne (Mintzberg, 2003a, str. 4–5).

Naslednja definicija strategije je položaj. Slednji se odraža predvsem kot sredstvo nameščanja organizacije v okolje, v katerem deluje. Pri tem gre lahko za dejanski fizični svet, ki nas obdaja, ali pa abstrahirano okolje v smislu umeščanja v poslovni svet. Smisel strategije kot določanja položaja je, da se z namestitvijo v pravi položaj poveča možnosti

za zmago, pa naj bo to zmaga na bojišču ali pa poslovnem svetu, z ustvarjanjem dobička in zagotavljanjem le tega (Mintzberg, 2003a, str. 6–7).

Če strategija kot položaj odraža pogled organizacije navzven, z drugimi besedami, kje se želi videti, pa strategija kot perspektiva odraža introspekcijo, kako želi organizacija videti samo sebe. Dejansko predstavlja kolektivno osebnost organizacije, za katero je ključnega pomena, da jo delijo vsi pripadniki organizacije (Mintzberg, 2003a, str. 7–8).

Dedouchová (v Březinova & Průšová, 2014, str. 530) podaja dve definiciji strategije: tradicionalno, v kateri strategija predstavlja poslovni načrt, ki povzema dolgoročne cilje družbe ter načine, kako jih doseči, in sodoben pogled, ki vidi strategijo kot podjetje, pripravljeno na prihodnost. Tak pogled vključuje vse predpostavke iz prej omenjenega poslovnega načrta, poleg tega pa orientira sredstva in načine doseganja ciljev glede na potrebe podjetja v luči morebitnih sprememb znotraj in zunaj podjetja; skratka, strategija želi ne le predvideti ciljev in sredstev za doseg ciljev, temveč želi tudi doseči pripravljenost podjetja na spremembe v okolju.

Da Costa, Bottura, Boaventura in Fischmann (2009, str. 136–137) povzemajo štiri glavne vidike strategije:

- strategija kot sredstvo za doseganje ciljev kaže na vzročno razmerje med strategijo kot vzrokom za uporabo sredstev podjetja, in posledico, ki je doseganje ciljev;
- strategija, usmerjena k doseganju konkurenčne prednosti: osnovna predpostavka tega pogleda je, da je osnovna naloga strategije doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja;
- strategija, osredotočena na vire in kompetence: ta pogled predpostavlja, da bi moralo podjetje svoje moči uperiti v pridobivanje osnovnih virov in kompetenc, na konkurenčno prednost pa gledajo kot na funkcijo le teh;
- strategija kot osnova za interakcijo z nasprotniki: ta vidik vidi strategijo v funkciji interakcije s konkurenco ter predpostavlja, da si je strategijo nemogoče zamisliti, ne da bi pomislili na akcijo in reakcijo, ki ju nekdo ustvari, ko pride v stik z nasprotnikom (ta vidik izvira iz teorije iger, ki jo bomo obdelali v nadaljevanju).

Moderni vidiki strategije pa se ukvarjajo z vlogo strategije v sodobnem okolju, brez jasne strukture in predvidljivosti. V nestabilnem okolju, kjer so edina stalnica spremembe, je namreč težko predvideti izid lastnih potez v prihodnosti. Strategija v teh pogojih je kot zvezda severnica, katere namen je ohraniti kontinuiteto v pogojih diskontinuitete. V ta namen je potrebno prilagajati elemente strategije, ne pa strategije same (Ghezzi, 2013, str. 149–152).

Spet drugi vidiki preučujejo na brezčasno naravo strategije, že pozabljene prakse lahko tako ponovno oživijo v sedanjosti ali celo prihodnosti, prihodnje cilje lahko vizualiziramo glede na sedanje ali pretekle izkušnje itd. V tem pogledu je strategija tudi v obe smeri



odprto zgodovinsko polje, kjer preteklost vpliva na prihodnost ali pa celo prihodnost vpliva na to, kako gledamo na preteklost. Strateg je v tem pogledu zgodovinar in pripovedovalec zgodb, strategija pa njegova zgodba v nastajanju (Gáspár, 2015, str. 508–509).

Iz različnih definicij strategije je razvidno, da lahko veljajo hkrati, lahko pa tudi samostojno in v celoti opisujejo, kar na danem primeru predstavlja strategijo, vsekakor pa je jasno, da je odgovor na vprašanje 'Kaj je strategija?' različen od primera do primera, s tem zavedanjem pa moramo tudi operirati, ko besedo strategija uporabljamo ali jo slišimo.

### 2.1.1 Strategija in taktika

Ko govorimo o umetnosti vodenja, prej ali slej pridemo do dualnosti vodenja, ki se odraža v besedah strategija in taktika. Tu se pojavlja vprašanje, ali govorimo o enem in istem ali gre vendarle za dva različna sklopa vodenja.

V uporabni teoriji iger je taktika **skupek izbir oz. potez**, ki se uporabljajo zato, da igralcem spreminjamo način, kako doživljajo igro in zato tudi kako igrajo. Včasih se taktiko uporablja tako, da nasprotniku predstavimo čimbolj popolno informacijo (igramo z odprtimi kartami), spet drugič pa svoje namene skrijemo in ga skušamo pripraviti do igre brez informacij (Branderburger & Nalebuff, 1995, str. 61).

Če pa se vrnemo na preučevalce strategije in strateškega odločanja, najdemo neko implicitno ločnico v ravni odločanja, ki jo preučujemo. Von Clausewitz (1997, str. 75), pruski vojak in pisec strateških priročnikov, o tem pravi: »/.../ taktika je teorija o uporabi oboroženih sil v boju, strategija pa teorija uporabe bojov za potrebe vojne.«

Za strategijo je značilno, da obstaja na vsakem nivoju odločanja v organizaciji, vendar pa avtorji ugotavljajo, da kar se nekomu zdi strategija, je za višji nivo odločanja taktika. Tako tudi za taktiko velja, da se lahko pojavi na vsakem nivoju v organizaciji. Kar loči taktiko od strategije, je torej ročnost, za strategijo bi lahko rekli, da gre za splošno vodilo, ki naj vodi delovanje ali pa rezultate dejanskega odločevalnega procesa na dolgi rok. Pri taktiki pa gre za časovno kratko trajajoče, prilagodljive, k dejanjem nagnjene prilagoditve, ki jih nasprotniki uporabljajo za doseg omejenih ciljev po začetnem srečanju. Strategija je torej vodilo, ki vodi tovrstna prilagajanja proti širše zastavljenim ciljem (Quinn, 2003, str. 10).

Mintzberg (2003a, str. 5–6) na to temo pravi, da je terminologija podedovana po vojaški terminologiji, kjer naj bi bila beseda strategija rezervirana za pomembne stvari, medtem ko naj bi bila taktika rezervirana za ukvarjanje s podrobnostmi. Vendarle pa opozarja, da se lahko percepcija, kaj je strateško in kaj taktično, spreminja v retrospektivi, pač glede na to, kaj v pogledu nazaj ocenimo kot dejansko odločilni dejavnik. Prav tako je, kaj je strateško in kaj taktično, stvar perspektive, spet pa je tu odločilni dejavnik, kaj se posamezniku zdi pomembnejše.

Če nekako povzamemo, strategija velja za višjo raven odločanja, v osnovi gre za odločanje, kje uporabiti sredstva, ki so nam na voljo, medtem ko za taktiko velja, da gre za operativno raven odločanja, ki je namenjena implementaciji strategije. Na splošno pa avtorji tudi priznavajo, da gre pri obeh za nekakšno vrsto prelivanja, ki je velikokrat odvisna od gledišča posameznega odločevalca. Prav tako pa velja, da v sedanjosti dejansko težko ocenimo, katere odločitve so strateško pomembne, katere pa so namenjene zgolj operativni izvedbi strateško zastavljenih ciljev; zato je velikokrat potrebna določena časovna oddaljenost od dogodkov, ki so v sedanjosti predmet odločanja.

Sodobne raziskave na področju poslovne taktike se lotevajo predvsem uporabe taktike za doseg strateških ciljev. Eno poglavitnih področij raziskovanja je uporaba taktike v pogajanjih (Fleck, Volkema, Levy, Pereira & Vaccari, 2013; Banai, Stefanidis, Shetach & Özbeck, 2014; Ma & Mclean Parks, 2012), kjer je velik poudarek tudi na etičnosti taktik in ohranjanju dobrega imena, drugo področje raziskovanja taktike je področje vodenja in vključevanja zaposlenih v dejavnosti podjetja (Lian & Tui, 2012; Tang, Liu, Oh & Weitz, 2014; Han, Kwon, Bae & Park, 2012). Temeljna nit vseh raziskav pa je vpliv taktičnih udejstvomaj na strateški položaj podjetja.

## **2.2 Proces strateškega odločanja**

V tem podpoglavju se bomo lotili procesa uporabe strategije, začnši s tem, kako strategija nastane; ugotovili bomo, da že tu pride do velikih ločnic, nato se posvetimo procesu zavednega koncipiranja in implementacije strategije, v nadaljevanju pa kako strategija nastane kot odziv na vplive dražljajev iz okolja. Poglavje zaključimo z diskusijo, v kateri poskušamo ugotoviti, kakšen je pravilen pristop k nastanku in uporabi strategije.

Podpoglavje začnimo s tem, da razložimo predmet obravnave. Najprej se poglobimo v pomen odločitve. Ta bo za naše potrebe definirana kot trenutek v trajajočem procesu ocenjevanja različnih možnosti delovanja za doseg zastavljenih ciljev, v katerem odločevalec izbere tisto možnost, za katero se mu zdi, da bo prinesla najugodnejše rezultate (Harrison, 1996, str. 46).

Odločanje je domena menedžerjev na vseh ravneh organizacij, ne glede na tip le teh, tako definira in razlikuje menedžerje od ostalih poklicev v družbi. Pomembno pa se je zavedati, da če so bile odločitve, sprejete na vrhu organizacije, slabe, odločitve podrejenih ne morejo biti dobre. Za naše potrebe bomo obravnavali le procese odločanja na vrhu organizacije, ki se tičejo dolgoročnega zdravja podjetja in njegove usmeritve. Imenovali jih bomo strateške odločitve. Za strateške odločitve je značilno sledeče (Harrison, 1998, str. 46):

- odločitev je namenjena definiranju odnosa podjetja z njegovim okoljem,
- odločitev zajema podjetje kot celoto v svojo analizo,
- odločitev zajema vse glavne funkcije, ki se opravljajo v podjetju,

- odločitev mora zagotoviti omejeno vodenje za vse administrativne in operativne aktivnosti podjetja,
- odločitev mora biti bistvenega pomena za dolgoročno uspešnost celotnega podjetja.

Povedano na kratko, da je odločitev strateška, mora biti izjemnega pomena za delovanje podjetja, v skladu z razlikovanjem med strategijo in taktiko, kar smo že razdelali.

Odločitve, ki so tako pomembne, da je na kocki celo podjetje, so zelo redke, potrebe, da jih izvedemo, pa rade nastanejo na ognjevito konkurenčnih modernih trgih. Zato je izrednega pomena, da jih lahko opravimo hitro, so široko podprte s strani podrejenih, kljub temu pa visoko kvalitetne. Sposobnost sprejemanja tovrstnih odločitev je razlika med uspešnimi menedžerji (in podjetji) ter neuspešnimi. To uspe z več orodji (Eisenhardt, 1999, str. 150):

- zgradijo kolektivno intuicijo,
- stimulirajo hitre konflikte,
- vzdržujejo tempo,
- onemogočijo politikantstvo.

Kolektivno intuicijo zgradijo z velikim številom rednih obveznih sestankov, na katerih se informacije delijo v pravem času, namesto pisno, »računovodsko«. Obvezni redni sestanki pa ne služijo samo kot forum za izmenjavo informacij, njihovo veliko število služi tudi kot orodje za druženje in navezavo neformalnih prijateljskih stikov, ki rezultirajo v bolj odkritih in s prijaznostjo neobremenjenih pogovorih, s čimer se kvaliteta informacij in hitrost procesa strateškega odločanja bistveno izboljšata (Eisenhardt, 1999, str. 150).

S stimulacijo hitrih (načrtovanih) konfliktov lahko na hitro preigramo različne možne scenarije ali alternative v delovanju, zastavljene tako, da čimbolj upoštevajo raznolikost današnjih trgov, namenjene pa temu, da ima podjetje na voljo več pripravljenih odgovorov na nejasen razvoj dogodkov, lastnih sedanjim konkurenčnim trgov (Eisenhardt, 1999, str. 150–151).

Vzdrževanje tempa je namenjeno hitrejšemu, vendar še vedno analitičnemu odločanju. Odvija se tako, da se problematika, ki je sporna, takoj pojavi na pladnju odločevalcev, dopuščena je prosta razprava glede rešitve do pravega trenutka. V kolikor je konsenz glede rešitve sklenjen v tistem trenutku, se le ta potrdi, v kolikor tega ni, se odločitev izvede s katerim od odločevalskih pravil; lahko je to glasovanje ali pa prepuščanje odločitve tistim, ki so najbolj vpleteni v njeno implementacijo. Namen tega je, da se ne izgublja časa, če se vsi v odločevalski ekipi ne strinjajo glede rešitve (Eisenhardt, 1999, str. 151–152).

Politikantstvo je med vodstveno ekipo nezaželeno, saj je razlog, da vsi ne delijo vseh pomembnih informacij zaradi lastnih interesov, kar vodi do neučinkovitega procesa strateškega odločanja. Prav tako je izguba dragocenega časa in energije. Eno boljših orodij

je jasna in uravnotežena shema moči v vodstveni ekipi ter seveda mehki elementi vodenja, humor in medčloveški odnosi (Eisenhardt, 1999, str. 152).

### **2.2.1 Strategije – kako nastanejo?**

Na začetku poglavja smo omenili razne definicije strategije, tako smo ugotovili, da je strategija lahko premišljena, v ta opis spada strategija v smislu načrta ali ukane, lahko pa je razvidna zgolj iz načina obnašanja; obnašanje, ki zasleduje neke cilje, je namreč konsistentno. Zaznava strategij, ki ne temeljijo na nekem načrtu, temelji na zaznavi vzorca. Strategija kot načrt je nameravana strategija, ko preide v fazo izvedbe, postane namerna, ker je po navadi izražena na nekem strateškem dokumentu, v najslabšem primeru pa vsaj ustno. Tovrstni strategiji pravimo tudi formulirana. Strategijo, kjer načrta obnašanja ni in zatorej ta nastane zgolj pod vplivom okolja oz. se pojavi kar sama od sebe, imenujemo emergentna. Seveda smo do sedaj govorili zgolj o strategijah, ki se dejansko udejanjajo, obstajajo pa tudi formulirane strategije, ki nikoli ne preidejo v fazo izvedbe, te so nerealizirane strategije. Strategije, ki jih srečujemo v praksi, pa so po navadi zmes namernih strategij in emergentnih strategij (Mintzberg, 2003a, str. 5).

### **2.2.2 Formuliranje strategije**

Za formuliranje strategije bi lahko rekli, da je primarna naloga vsakega pravega stratega. V tekstu, ki sledi, se v celoti posvečamo procesu strateškega planiranja, v nadaljevanju pa ocenjevanju rezultatov le-tega in nato še implementaciji nameravane strategije.

»Če poznaš sovražnika in poznaš sebe, se ni treba bati izida stotih bitk.« (Sun Tzu, 1910, str. 52).

Strateško načrtovanje se osredotoča na smer, v katero organizacija potuje, in na načine, kako izboljšati njeno delovanje. Je proces, iz katerega organizacija pridobi strategijo, s katero se bo spopadla s spreminjajočim okoljem, v katerem deluje (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 664). Predvidevajmo, da smo v Sun Tzujevem reku mi podjetje, okolje, v katerem delujemo, pa sovražnik, saj je neposredna konkurenca s strani drugega podjetja danes redka; v bistvu gre za tako situacijo zgolj takrat, kadar gre za duopol. Zmaga pa je dolgoročno preživetje in razvoj podjetja.

Eden izmed dveh nujnih korakov za zmago je torej analizirati lastno podjetje, namen tega je oceniti lastne prednosti in slabosti. Receptov za analizo je seveda več, Harrison (1996, str. 47) predlaga pregled zmogljivosti podjetja na naslednjih področjih:

- Menedžment: osnovni namen tega je pregledati zgodovinsko uspešnost vrhovnega menedžmenta; zanima nas, ali so v zadnjem času uspehi po številu v dovolj veliki meri prehiteli neuspehe, da so pripomogli k povečanju moči podjetja.

- Tehnologija: če podjetje uporablja napredno tehnologijo, nas zanima, ali uporablja vrhunsko, najnovejšo na področju delovanja in vzdržuje stik z uporabo in nabavo le-te, ter če ta nova znanja preliva v svoje nove proizvode ali storitve; če podjetje uporablja običajno tehnologijo, nas zanima, ali v rednih intervalih posodablja svojo opremo z namenom kapitalizacije na splošnem tehnološkem napredku skozi izboljšanje svoje produktivnosti ali stroškovne učinkovitosti.
- Interni akti in politika: tu je vprašanje, ali obstajajo pisne izjave in akti, ki urejajo vodenje in upravljanje na vseh ravneh in področjih delovanja podjetja.
- Sredstva: ali v podjetju obstajajo človeška, finančna, stvarna in institucionalna sredstva v zadostnih količinah in vrstah ter ali so uporabljena dovolj učinkovito, da vzdržujejo konkurenčno prednost na trgu.

Če so odgovori na zgornje probleme pritrdilni, potem je podjetje dobro pripravljeno na delovanje v okolju, če pa so odklonilni, je prava pot najprej odpraviti pomanjkljivosti ali pa jih celo spremeniti v prednosti (Harrison, 1996, str. 47).

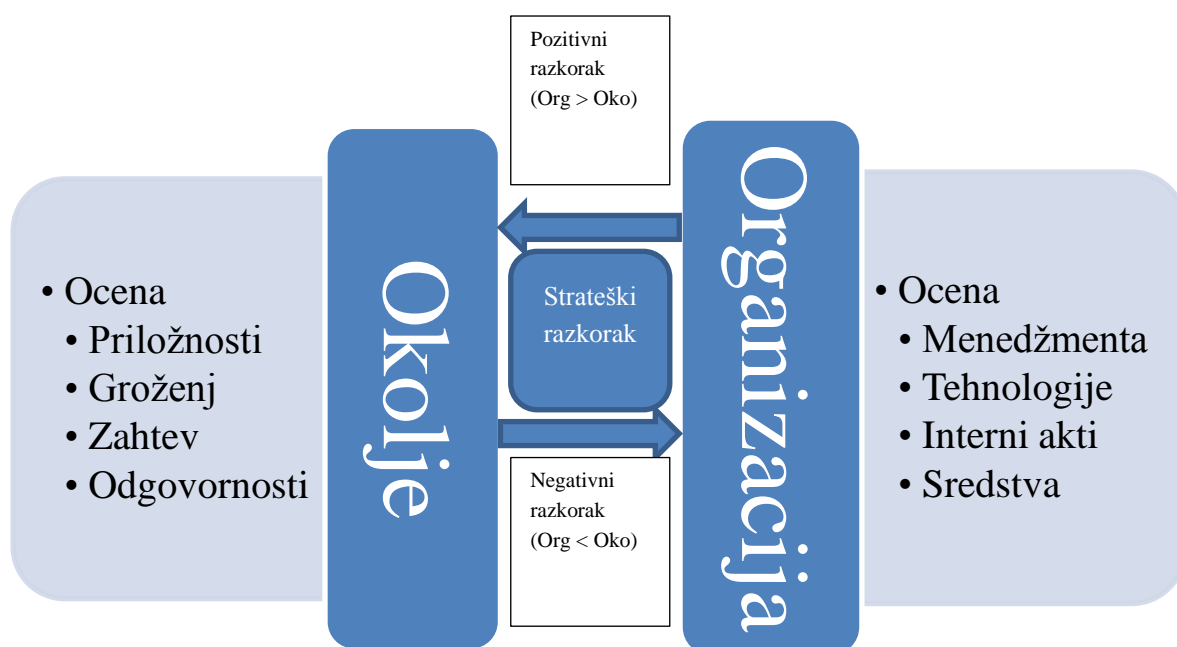
Mintzberg (2003b, str. 148) pa opozarja na tip znanja o lastnem podjetju, ki ga je potrebno upoštevati. To v bistvu ne zajema niti intelektualnega znanja niti analitičnega poročila, ki zajema številke in dejstva; gre za intimno, osebno razumevanje podjetja, v svoji kvaliteti enako obrtnikovemu občutku za njegov predmet obdelave. Modrost naj bi bila beseda, ki potrebno znanje najbolj opisuje. Z žalostjo pa ugotavlja, da je modrost beseda, ki smo jo izgubili v birokracijah, ki smo jih zgradili zase, sistemih kot pravi, zgrajenimi zato, da oddaljijo voditelje od operativnih malenkosti. Golo zaupanje v faktografsko znanje je znak pomanjkanja intimnega znanja o podjetju, kakor tudi pomanjkanja kreativnosti, da bi s tem znanjem kaj storili. Pravi obrtniki se morajo privaditi videti malenkosti, ki ostalim uidejo. Enako pa velja tudi za menedžerje; sposobnost nekakšnega perifernega vida je tista, ki jim omogoča, da opazijo in izkoristijo dogodke, ko se še odvijajo.

Drugo področje analize, ki ga moramo pred samo formulacijo strategije pregledati, je seveda okolje, v katerem podjetje deluje. Namen pregleda okolja je zopet ugotoviti svoje prednosti in priložnosti, kakor tudi svoje slabosti in grožnje iz okolja. Okoljski vplivi so tako odločilnega pomena za strateško odločanje, delimo pa jih lahko na **tehnološke, ekonomske, ekološke, družbene in politične**. Z vidika ustvarjanja strategije so **tehnološki vplivi** okolja ne samo najhitreje odvijajoči, temveč tudi najbolj daljnosežni v spodbujanju ali pridobivanju priložnosti za že uveljavljeno podjetje, zajemajo pa vse od tehnološko-znanstvenih prebojev pa do malenkostnih izboljšav v tehnologiji proizvodnje. **Ekonomski vplivi** segajo v neposredno sfero delovanja podjetja, zato je za vsako podjetje nujno, da jih budno spremlja. Po drugi strani pa je res, da je ravno zaradi prej navedenega razloga za podjetje to lažje. **Lastnosti fizičnega sveta**, ki nas obdaja, so se v preteklosti uporabljale oz. izrabljale v namen napredovanja industrije. Če je podjetje za svoje obrate potrebovalo vodo, so proizvodni obrat postavili ob vodi, enako je veljalo, da so prostori podjetja stali ob veliki prometnici, če je bilo za podjetje ključna uporaba transporta. Uporaba fizičnega sveta v lastne namene brez upoštevanja povratnih vplivov je bila

samoumevna. V sedanjem času je potrebno pri načrtih upoštevati tako vplive na okolje kakor tudi na obširno zakonodajo, ki ureja področje posegov in vplivov na okolje. **Spremembe v družbi**, ki jih mora podjetje upoštevati, vključujejo take pomembne sile, kot so izenačitev manjših skupin znotraj družbe, boj za enakopravni položaj spolov, spreminjajoče vzorce dela in prostega časa, učinke urbanizacije na posameznika, družino in družbo, porast zločina na določenem območju itd. **Politične sile** so podobno obširne in kompleksne kot družbene – spomnimo se samo tranzicijskih procesov, premikov gospodarstva od državnega k zasebnemu, nato tipično razlikovanje med bogatimi in revnimi državami (sever in jug), sem spadajo odnosi med zasebnim kapitalom in vlado, med delavci in delodajalci, vplivi državnih usmeritev na usmeritve gospodarstva itn. (Andrews, 2003, str. 74–76).

V pregledu literature lahko opazimo, da skoraj ni avtorja, ki bi ne izpostavil pomembnosti tako spoznati samega sebe kakor tudi okolje, v katerem delujemo. Generalno pa so tudi področja, ki jih moramo analizirati tako v okolju kot v podjetju, ista. Mnenja pa se krešejo glede tega, ali se naj najprej lotimo spoznavanja okolja, v katerem podjetje deluje, ali pa spoznavanja podjetja samega, glej npr. Harrison (1996) naproti Andrews (2003). Ne glede na vrstni red spoznavnih procesov je namen na koncu enak: spoznati svoje prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje. Z drugimi besedami, namen je oceniti, kako dobro je naše podjetje prilagojeno delovanju v okolju v danem trenutku, raven (ne)prilagojenosti pa Harrison imenuje strateški razkorak, predstavljen je s Sliko 1 (Harrison, 1996, str. 47).

*Slika 1: Koncept strateškega razkoraka*



*Vir: F.E. Harrison, The concept of strategic gap, 1996, str. 47, Figure 1.*

Strateški razkorak najdemo v treh različicah: pozitivni strateški razkorak, negativni strateški razkorak in ničelni strateški razkorak. Prvi dve inačici sta dejansko možni tudi v resničnem življenju, tretja pa je lahko zgolj teoretski konstrukt. Pozitivni strateški razkorak je stanje v danem trenutku, ko skupek notranjih sposobnosti podjetja jasno presega vse možna tveganja, ki bi lahko izhajala iz okolja. Podjetje s pozitivnim strateškim razkorakom, ki je ustrezno pripravljeno na izkoriščanje priložnosti, ki izhajajo iz okolja, se je sposobno zoperstaviti kakršnikoli grožnji, s katero preti okolje, ali pa prevzeti bodisi kakršnokoli zahtevano odgovornost bodisi obveznost. Druga možnost strateškega razkoraka je antiteza prve; negativni strateški razkorak nastane, ko je pritisk okolja večji kot notranje zmogljivosti podjetja. Negativni strateški razkorak je položaj, ki ga podjetje dolgoročno ne more prenašati, zato je nujno, da ga menedžerji spremenijo v pozitivnega. Šele nato se podjetje lahko posluži priložnosti, ki izhajajo iz okolja (Harrison, 1996, str. 48).

Zaradi dejavnikov kot so nepopolne informacije, časovni zamiki pri odzivanju na okoljske spremembe, tehnološki preboji kakor tudi menedžerske nesposobnosti, bo v praksi vedno obstajala določena neuskkljenost med podjetjem in okoljem. Posledično je določena stopnja strateškega razkoraka vedno prisotna. Ničelni strateški položaj pa bi predstavljal stanje, ko je podjetje popolnoma usklajeno z okoljem, z drugimi besedami, ni preveč pripravljeno, kar zna biti tako stroškovno neučinkovito kakor tudi premalo pripravljeno na dražljaje iz okolja (Harrison, 1996, str. 48).

Ko so nam enkrat znane vse sile, tako interne kot eksterne, se lahko dejansko začne proces pisanja strategije; načrta delovanj. Načrt lahko predvideva več načinov delovanja; eno je umestitev podjetja v položaj, v katerem lahko le to najbolje uporabi svoje zmožnosti za zoperstavljanje konkurenčnim silam, s katerimi je v stiku, hkrati s tem ali namesto tega lahko podjetje poskusi vplivati na razmerja moči na trgu s serijo strateških potez, ki so namenjene izboljšanju lastnega konkurenčnega položaja. Tretji element načrta pa je lahko predvidevanje premikov v temeljnih dejavnikih okolja in odziv nanje v upanju na izrabo sprememb z izbiro ustrezne strategije za novo konkurenčno ravnovesno stanje v okolju, po možnosti še preden se ostali igralci v okolju le teh zavejo (Porter, 2003, str. 101).

Ideja o konceptualizaciji načrta, katerega bistvo je pripravljenost na delovanju v okolju, je skladna z Mintzbergovo vizijo menedžerja obrtnika. Po njegovem je potrebno strategijo pisati na obrtniški način, vzeti surov material, surovo idejo, obstoječ vzorec obnašanja in mu dodati osebni pridih, dodelati podrobnosti, dodati občutek skladnosti. Obvladovati strategijo je obvladovati stabilnost, strategija ni umetnost spremembe, ampak stalnosti. Spremembe na temeljni ravni, kvantni preskoki v stanju podjetja, so razmeroma redki. Pisanje strateškega načrta je bolj kot pisanju nove strategije namenjeno moderiranju obstoječe, že napisane oz. z vzorci določene strategije. Pisanje strategije, z izjemo seveda že prej omenjenih kvantnih preskokov, je torej bolj namenjeno temu, da obstoječo strategijo prilagodimo spremembam v okolju. Spremembe v okolju so po navadi precej majhne in lahko celo samo začasne ter kot take ne potrebujejo strateškega odziva. Po drugi

strani so velike spremembe redke in lahko zaznavne, tako da tudi odziv nanje ni problematičen. Težavne so trajne, a nežne spremembe v okolju, ki lahko spodkopljejo podjetje v prihodnosti. Naloga stratega pa je, ravno te spremembe zaznati in jih vklopiti v obstoječo strategijo ter tako vzdrževati stabilnost in kontinuiteto (Mintzberg, 2003b, str. 146–149). Pristop obeh, tako Porterja kot Mintzberga, je skladen s prej predstavljeno tezo strateškega razkoraka.

Malo bolj agresiven pristop pa je potreben v skrajno konkurenčnem okolju, npr. neposredni konkurenci dveh podjetij. V nadaljevanju predstavljamo pristop k pisanju strategije, ki temelji na konceptu hoje po robu (angl. *Brinkmanship*), hladno-vojne diplomatske taktike. Temelj pristopa je spoznanje, da je za konkurenco, razen za tako, ki ima za svoj namen popolno uničenje nasprotnika, vedno potrebno sodelovanje. V poslu pa se izkaže dvoje, da popolno uničenje nasprotnika velikokrat sploh ni možno, za razliko od diplomacije, kjer ga lahko dosežemo z uporabo vojaških sredstev. V kolikor pa je možno, pa zagotovo ni ekonomsko najbolj smiselno. Zato lahko sodelovanje nasprotnika implicitno pričakujemo. Za uspeh s strategijo hoje po robu je potrebno kar najbolj točno vedeti, kaj vse lahko konkurent v stiku z nami izgubi, hkrati pa karseda skriti svojo ranljivost, saj tako skrijemo točko, kjer moramo odstopiti od svojih zahtev. Hoja po robu zahteva, da postavimo kar najbolj nezaslišane, vendar za našega konkurenta še sprejemljive zahteve, pri tem pa ne pokažemo, do katere meje smo pripravljeni iti. Naši odzivi v komunikaciji s konkurentom morajo biti neobremenjeni s čustvi, ki bi lahko signalizirala popuščanje. S tem poskušamo signalizirati nasprotniku, da smo v položaju, ko nimamo česa izgubiti. Bolj ko izpademo iracionalni v svojih zahtevah in trdni v svojih stališčih ter bolj ko se nasprotnik obnaša racionalno, več imamo možnosti za uspeh, ključno je zgolj to, da svoje zahteve postavimo znotraj obsega sprejemljive izgube nasprotnika, kjer ima le ta še ekonomsko korist za sodelovanje z nami (pristati na naše zahteve). V kolikor zahtevamo preveč, konsenza seveda ne bo moč skleniti (Henderson, 2003, str. 112–113).

Povzemimo, kar smo izvedeli v tem dokaj obsežnem podpoglavju: za korektno formuliranje strategije podjetja je potrebno spoznati tako podjetje samo kot tudi okolje, v katerem deluje. Skozi ta spoznavni proces spoznamo tako pozitivne kot negativne plati svoje umeščenosti v okolje oz. svoj strateški razkorak. Namen pisanja strategije v nadaljevanju je, napraviti načrt delovanja; morebitni negativni strateški razkorak je potrebno obrniti v pozitivnega, obstoječi pozitivni strateški razkorak pa preleti v dejanske pozitivne učinke za podjetje. Strateški načrt se, kot smo izvedeli na koncu, ukvarja z manevriranjem podjetja v svojem okolju in v kolikor je pravilno napisan, predstavlja osnovo za vzdrževanja ali izboljšanje položaja, ki ga podjetje zaseda v širokem podjetniškem okolju ali v odnosu s specifičnim nasprotnikom.

### **2.2.3 Ocenjevanje strategije**

Ko je strategija enkrat formulirana, bi morala načeloma biti pripravljena za implementacijo. Vendar je pri vsakem resnem procesu strateškega odločanja vmes kritičen



korak ocenjevanja strategije pred uporabo. Že res, da lahko uspešnost strategije ocenimo tudi *post festum*, torej po implementaciji; če je strategija dobro zastavljena mora prinesiti želene rezultate. Vendar je navkljub svoji preprostosti tovrstno razmišljanje zgrešeno. V svojem bistvu namreč zgreši ves namen strategije, ki je ohranjanje dolgoročnega zdravja podjetja. Tako se lahko zgodi, da, preden se prvi rezultati realizirajo v dobrem ali v slabem, postane prepozno za kakršnokoli reakcijo na drugačne priložnosti ali grožnje iz okolja, ali pa zgolj na posledice zgrešenih predpostavk, zajetih v strategiji sami (Rumelt, 2003, str. 80). Bistvenega pomena torej je, da strategijo po njeni kvaliteti ocenimo kar je mogoče že zgodaj v procesu strateškega odločanja, nujno pa pred samo implementacijo. Na ta način lahko predlagano strategijo po potrebi spremenimo ali pa v celoti zavržemo (Hastings, 1996, str. 25). Kar se tiče samega ocenjevanja strategije Rumelt (2003, str. 81) še izpostavlja, da je sicer nemogoče s popolno gotovostjo oceniti, ali je predlagana strategija optimalna in bo zagotovo delovala, da pa se oceniti, če zanesljivo ne bo delovala.

Mnogi avtorji verjamejo, da je strategijo potrebno oceniti po dveh vrstah kriterijev: kvantitativnih in kvalitativnih. Kvantitativni kriteriji povečini zajemajo razna orodja za finančna predvidevanja, sem spadajo tako klasični testi likvidnosti, kapitalizacije, kazalci zadolženosti, dobička po delnici in drugi splošni kazalci finančnega zdravja podjetja. Prav tako se v tem spektru pojavljajo analize časovnih vrst, npr. diskontiranega denarnega toka, ki namesto trenutnega finančnega zdravja projekta ali podjetja pokažejo časovne trende. Uporaba izključno tovrstnih orodij, torej kvantitativnih, za namene ocenjevanja strategije, pa je tudi široko kritizirana zaradi vsaj treh razlogov. Prvi, najpomembnejši, je izpostavljena problematika uporabe zanesljivih podatkov. Orodja, ki smo jih omenili so bila namreč razvita za z namenom ocenjevanja preteklosti in kot taka zanesljivo delujejo z uporabo zgodovinskih podatkov. Ko ocenjujemo nekaj, kar naj bi bila vizija prihodnost, se pojavi vprašanje, od kod pridejo v analizi uporabljeni podatki. Po večini zopet iz naših predvidevanj, kar za same podatke pomeni, da so globoko obremenjeni z našo pristranskostjo. Drugi pomisleki, ki se nanašajo na zgolj kvantitativno analizo, pa se osredotočajo na omejenost zgolj takega pristopa, ki v svojem bistvu ne more upoštevati specifične podjetja samega, njegove organizacijske strukture, delovne klime, odnosa do okolja, kakor tudi strateških pomislekov in odločitev, ki so vodili do kreirane strategije. Zatorej je potreba po hkratni oceni tako kvantitativnih kot tudi kvalitativnih lastnosti strategije povsem upravičena (Hastings, 1996, str. 25–26).

Seveda pa se pojavlja vprašanje, katere kvalitativne kriterije oceniti. Rumelt (2003, str. 81) predlaga naslednje: doslednost, skladnost, prednost in izvedljivost. Opisali jih bomo v naslednjih odstavkih.

Načeloma se zdi logično, da velikih nedoslednosti v formulirani strategiji ne pričakujemo. Vendar je tudi res, da mnoge strategije niso bile eksplicitno formulirane, temveč so se razvijale tekom časa, po drugi strani pa tudi za strogo formulirane strategije velja, da so jih lahko skupaj pripravljale skupine z različnimi interesi. Nedoslednost v strategiji pa ne pomeni zgolj napake v logiki, naloga strategije je namreč zagotoviti usklajeno delovanje

znotraj podjetja, eksplicitna in jasna strategija pa lahko zagotovi tiho koordinacijo, ki je bolj učinkovita od vsakega umetno ustvarjenega administrativnega mehanizma. Prav tako pa gre v strategiji iskati skladnost med cilji podjetja in vrednotami menedžerjev. Slednje postane problematično, če se prihodnja usmeritev podjetja ne sklada z osebnimi vrednotami menedžerjev. Ena tipičnih tovrstnih neskladnosti se pojavi pri rasti podjetja, ko je podjetje sicer po vseh kazalcih pripravljeno na rast, pri menedžerjih pa se pojavi averzija do tega, saj se bojijo izgube kontrole (Rumelt 2003, str. 81–82).

Podjetje deluje v okolju v dveh vidikih; podjetje se mora uskladiti z zahtevami okolja in se prilagajati spremembam v njem, hkrati pa mora v tem istem okolju tekmovati z drugimi podjetji, ki se ravno tako poskušajo prilagajati okolju. Dvojni značaj delovanja v okolju ima za svojo posledico dva vidika strategije, ki ju mora le ta zadovoljevati. Prvi vidik se nanaša na osnovne naloge in cilje podjetja, drugi vidik pa neposredno na konkurenčni položaj podjetja. Zaenkrat se ustavimo pri prvem vidiku strategije in zahtevi po skladnosti z okoljem. Osnovna predpostavka strateške skladnosti z okoljem je, da mora strategija predstavljati prilagodljiv odziv na okolje in bistvene spremembe, ki se v njem dogajajo. Namen ocene tega aspekta strategije je, oceniti nivo usklajenosti. Pri tem se soočamo z več težavami, ena glavnih je ta, da je menedžment pogosto tako osredotočen na konkurenčne aspekte poslovanja, da groženj, ki se porajajo v okolju samem in ogrožajo vsa podjetja v panogi, sploh ne opazi, dokler ne naredijo škode velikih razsežnosti. Druga težava, ki je ravno tako pomembna, je, da analiza trendov kritičnih sprememb v okolju po navadi bistvenih sprememb ne zazna, saj so posledica interakcije med različnimi trendi. Posledica je, da medtem ko se določeni trendi pojavljajo tekom daljšega obdobja, same spremembe, ki so rezultat interakcije med njimi, nastopijo v valovih. Ključ do ocene skladnosti je razumevanje, zakaj podjetje, tako kot je, sploh obstaja, in kako je prevzelo trenutne vzorce. Ko ocenjevalec dobi dobro osnovno razumevanje tega, lahko preuči možne posledice trendov v okolju in spremembe, ki bi se lahko zgodile. Brez osnovnega razumevanja je namreč težko oceniti, katere spremembe so bistvenega pomena in ocenjevalec lahko hitro postane preobremenjen s podatki (Rumelt, 2003, str. 81–83).

Konkurenčni element strategije je umetnost ustvarjanja in izkoriščanja prednosti, ki so najglasnejše, trajne in najtežje ponovljive drugim. Ta element strategije je torej namenjen temu, da se podjetje diferencira od ostalih podjetij v panogi, da ustvari svojo konkurenčno prednost. Slednja pa izvira iz enega izmed treh temeljev: boljših veščin, virov ali položaja. V oceni morebitne konkurenčne prednosti je bistveno vprašanje naslednje: Kaj vzdržuje konkurenčno prednost, kaj brani konkurentom, da bi jo posnemali ali kopirali? **Veščine**, ki so vir prednosti, so bolj kot osebne veščine posameznikov organizacijske veščine; vključujejo namreč višjo stopnjo sodelovanja in usklajenosti med posameznimi specialisti in so bile zgrajene z medigro investiranja vanje, dela in učenja. Njihov glavni atribut je, da se, za razliko od stvarnih sredstev, z uporabo zgolj izboljšujejo, z neuporabo pa propadajo. **Viri** vključujejo patente, tržne znamke, posebna stvarna sredstva in dobre odnose podjetja z njegovimi dobavitelji in prodajnimi kanali. Sem spadajo tudi odnosi z vsemi deležniki. Viri, ki so temelj konkurenčne prednosti, so posebni in lastni podjetju, vendar je potrebno

veliko časa za njihovo pridobitev. **Položaj** podjetja je odvisen od proizvodov ali storitev, ki jih prodaja, od tržnega segmenta, kateremu prodaja, in stopnje, do katere je izolirano napram neposredni konkurenci. Podjetje položajsko prednost pridobi z dobrim predvidevanjem, z večino ali pa zgolj s čisto srečo, ko pa je enkrat pridobljena, je lahko branljiva. Slednje pomeni, da položaj ustvari sam po sebi dovolj vrednosti, da se ga splača vzdrževati in ga bi bilo tako drago zavzeti, da tekmeci sami od sebe tega ne poskušajo. Potrebno je tudi opozoriti, da so, v kolikor je okolje stabilno, dobri položaji samovzdrževalni, šele ob bistvenih spremembah postanejo ranljivi za napad. Poznamo dve vrsti položajske prednosti: prednost prve poteze in ojačevalci. Prednost prve poteze nastane, kadar je minimalna raven učinkovitosti tako visoka, ali je prvi vstop na nov trg tako hiter in učinkovit, da trg drugega vstopa enostavno ne bi podpiral. Ojačevalci pa so zaledne dejavnosti podjetja, ki so namenjene povečanju ali ohranjanju moči položaja (Rumelt, 2003, str. 83–85).

Zadnji del ocene strategije po kvalitativni strani je ocena izvedljivosti le-te. Ali podjetje poseduje zadostne količine stvarnih, človeških in finančnih sredstev za izvedbo svojih načrtov. Ocena finančnih virov je v bistvu najlažja, saj je lahko merljiva, vendarle nekateri pristopi k financiranju lahko privedejo do konkurenčne prednosti. A na splošno velja, da so strožje omejitve pri strateških izbirah vezane na človeške in organizacijske zmogljivosti. V oceni sposobnosti izvedbe strategije so pomembne tri lastnosti, ki jih podjetje mora imeti. Podjetje mora imeti **sposobnost reševanja težav in specializirane kompetence**, ki jih potrebuje za izvedbo strategije. Namen strategije namreč ni podroben opis delovanja in rešitev vseh težav na poti, temveč je bolj splošno vodilo in kot tako precej pušča sprotne reševanju težav. **Veščine koordinacije in vključevanja** morajo biti na dovolj visoki ravni za izvedbo strategije. Večinoma namreč izvedba strategije ne potrebuje zgolj specializiranih znanj, temveč tudi sodelovanje različnih specialistov, kakor tudi hkratno a ločeno delovanje na različnih elementih strategije, ki jih je nato potrebno združiti v celoto. In nazadnje, **izvedba strategije mora predstavljati izziv in motivacijo za ključne osebe v podjetju, hkrati pa mora biti strategija sprejemljiva za tiste (menedžerje), ki ji morajo nuditi svojo podporo**. Brez tega izvedba ne more uspeti (Rumelt, 2003, str. 85–86).

Ocena strategije torej zajema oceno kvantitativnih faktorjev, ki naj bi v osnovi povedali, ali je izvedba strategije dobra kot investicija, z njimi naj bi predvideli finančne učinke strategije. Kvalitativni učinki pa naj bi povedali, ali je investicija pripravljena na izvedbo z vidika sredstev, sposobnosti in značilnosti podjetja. V kolikor strategija prestane oba vidika ocene, naj bi bila pripravljena na implementacijo. Vendar potreba po ocenjevanju strategije ne preneha s trenutkom prenosa v implementacijo. Resda načeloma ni več potrebe po podrobnem pregledu, vendar je vseeno nujno vzdrževati povratno zanko informacij iz faze izvedbe nazaj v fazo ocenjevanje in zopet nazaj proti izvedbi z namen prilagajanja strategije trenutnim razmeram v okolju, kakor tudi prilagajanja glede na morebitne nove informacije, ki pred začetkom implementacije niso bili znani (Harrison, 1996, str. 48–50).

Pri ocenjevanju strategije se moramo zavedati, čemu je v prvi vrsti namenjena. Vsaka strategija ima vsebino, pa naj bo to odpravljanje neskladja z okoljem ali izkoriščanja prednosti iz okolja, bistvena naloga ocene strategije pa je podati mnenje, ali je vsebina izvedljiva ob pogoju, da ne ogrozimo trenutnega položaja podjetja. V ta namen je predlaganih več orodij. Eno izmed njih je preigravanje vojnih iger, v katerih načrtovalec poustvari bistvene igralce in pogoje, izvajalce strategije pa postavi v njihovo dejansko vlogo ob implementaciji. Ocena igre nato nudi izvajalcem informacijo o taktičnih možnostih njihove strategije, hkrati pa tudi načrtovalcem strategije povratno informacijo o njenih pomanjkljivostih. Večkratno igranje iste igre ob vsakokrat izboljšani strategiji zlagamo vodi do optimizacije le te (Horn, 2011). Drug način, ki naj bi bil ocenjevanje strategij, je ustvarjanje in preigravanje scenarijev. Avtorji sicer priznavajo omejitve majhnih podjetij pri tej metodi, vendar ji vseeno pripisujejo dovolj dodane vrednosti, ki jo delajo smiselno tudi za majhna podjetja. V namen preskakovanja ovir, ki jim onemogočajo učinkovito uporabo metode preigravanja scenarijev, pa med predlagane rešitve sodi povezovanje s konkurenco, kar naj bi omogočalo združevanje sredstev v namen preigravanja scenarijev in prispevalo k vrednosti z dodajanjem raznolikih pogledov (Nyuur, 2015, str. 150–151).

#### **2.2.4 Implementacija strategije**

Ko je strategija napisana, je čas odločitve, ali jo implementirati ali ne. Če je odločitev, ki je bila sprejeta, v prid implementaciji, se za samo strategijo težji del šele začne. Največ strategij namreč propade v fazi implementacije, ne glede na kvaliteto pisanja. Odstotki neuspeha se gibljejo od 57% (Alio, 2005, str. 12) do celo 90% (Raps, 2005, str. 141). V nadaljevanju se bomo zaradi pomembnosti, ki jo implementacija ima, ter strašljive statistike, ki jo nosi s seboj, posvetili tudi tej tematiki, vendar namenoma zgolj na kratko, saj tu že prihajamo iz teme našega zaključnega dela.

Temeljna razlika med snovanjem strategije in implementacijo le-te je, da snovanje strategije zahteva izbiro pravih odločitev, medtem ko implementacija zahteva izbiro pravih dejanj. Glavni razlog za to, da strategije propadejo v fazi implementacije, povečini leži v tem, da snovalci strategij, menedžerji, nekako predpostavljajo, da bo, v kolikor bodo strategijo dobro zasnovali, izvedba sledila sama od sebe, ne zavedajoč se, da je sama izvedba po navadi vsaj dvakrat težja od snovanja (Speculand, 2009, str. 167–168). Analogija, ki se pojavlja v tem primeru, je z investitorjem v gradbeništvu, ki je zadovoljen že s tem, da je od projektanta pridobil načrte. Takrat pa se njegova naloga šele zares začne: pridobivanje dovoljenj, denarnih sredstev, izvajalcev, da ne govorimo o tem, da že kmalu po začetku gradnje pride naokoli eden izmed izvajalcev, ki ga zanima, kje točno naj postavi ta ali oni odtok, cev za elektriko ipd. Enako se godi menedžerju, ki ima v rokah spisano strategijo; njegova naloga se šele začne. Opis naloge pa je, da zaposleni v podjetju izvajajo prava dejanja (Speculand, 2014, str. 30).

Ključ za to, da strategijo uspemo izvesti, da naši zaposleni sprejemajo prave odločitve in izvajajo prava dejanja, pa leži v komunikaciji. Na prvi pogled se zdi to enostavno, vendar se moramo zavedati, da pri tem ne gre zgolj za enosmerno komunikacijo tipa naredite-to-in-ono. Vzpostaviti je potrebno dvosmerno komunikacijo, ki dovoljuje in spodbuja vprašanja zaposlenih o zadevah, ki se tičejo formulirane strategije. Hkrati s spodbujanjem zaposlenih h komuniciranju z njihove strani moramo zagotoviti tudi tok informacij v njihovo smer, ki jih bo obveščal o spremenjenih zahtevah do njih in o razlogih za omenjene spremembe. Nujno je tudi, da tekom faze izvedbe strategije komuniciramo o učinkih le-te v doglednem času in na primeren način, saj tako pomembno vplivamo na sprejemanje sprememb. Če povzamemo: potrebno je vzpostaviti načrt komuniciranja, ki bo služil kot učinkovito orodje osredotočenja zaposlenih k doseganju ciljev, ki smo si jih z izbrano strategijo zastavili (Raps, 2005, str. 142).

Naj zaključimo s petimi kratkimi priporočili, ki jih Speculand (2014, str. 30) polaga na srce menedžerjem:

- Osredotočite se tako na formuliranje strategije kot tudi na njeno implementacijo – obema naj se posveča enaka pozornost!
- Nadzorujte in ostanite zavzeti za implementacijo, bodite nenehno vključeni v deljenje informacij, komunikacijo z zaposlenimi in stalno preverjajte napredek!
- Po potrebi prilagodite in popravljajte strategijo in implementacijo; karkoli je že bilo zastavljeno v samem strateškem načrtu, se bo redko odvijalo po načrtu v fazi izvedbe; noben načrt ne preživi stika z bojiščem!
- Vzpostavite prave razmere za implementacijo, zagotoviti je potrebno široko razumevanje tako ciljev strategije kakor tudi podporo izvedbi sami!
- Spremljajte izvedbo samo in učinke že izvedenih elementov strategije!

### **2.2.5 Specifike procesa strateškega odločanja v majhnem podjetju**

Funkcija vodenja malega podjetja ima mnogo specifik. V majhnih podjetjih so, že zaradi nizkega števila zaposlenih, različne funkcije tipično zgoščene v majhnem številu oseb. Tako prednjači neformalni tip vodenja, ustna komunikacija je bolj priljubljena kot pisna itd. (Březinová & Průšová, 2014, str. 529). Zaradi tipično zgoščene funkcije strateškega odločanja v eni osebi tako težko neposredno primerjamo proces strateškega odločanja v majhnem podjetju s tistem v velikem (McGregor & Tweed, 2001, str. 280). Posledica majhnosti so nujno tudi razlike v procesu strateškega odločanja (Hang & Wang, 2012, str. 94).

Proces strateškega odločanja smo definirali kot proces, v katerem najprej analiziramo težave, ki jih ima podjetje, zberemo informacije o okolju in podjetju, formiramo rešitev, jo analiziramo in implementiramo. Malo podjetje ta proces prilagodi po svoje tako, da najprej zaznava težave, zbere začetni nabor informacij in razvije začetno rešitev ter jo implementira. Nato na podlagi učinkov začetne implementacije, preko povratne

informatijske zanke, zbere nove informacije, izboljša začetno rešitev, naredi finančno analizo in se zaveže k implementaciji. V osnovi proces strateškega odločanja spremeni iz poteka težave-analiza-rešitev v potek težave-rešitev-analiza (Hang & Wang, 2012, str. 104–105). Proces strateškega odločanja v majhnem podjetju je tako igra učenja iz poskusov in napak, v katerem so začetni vložki razmeroma majhni in kot taki omejujejo morebitne izgube ob izbiri napačne strategije. Razlika v procesu odločanja v majhnem podjetju napram velikem je posledica manjšega obsega organizacijskih sredstev, ki jih lahko malo podjetje nameni temu področju, po drugi strani pa je tak način omogočen ravno zaradi organizacijske majhnosti in posledične fleksibilnosti, ki omogoča hiter odziv na morebitne neuspešne pobude.

Wrona in Ladwig (2014) po drugi strani zagovarjata, da je proces formiranja strategije v majhnih podjetjih podoben kolektivnemu spoznavnemu procesu. Zagovarjata namreč, da je končna strategija majhnega podjetja sinteza miselnih vzorcev različnih ključnih oseb v procesu odločanja znotraj podjetja. Strategija tako dejansko nastaja sproti in organsko, na podlagi skupnih znanj zaposlenih v podjetju o glavnih prednostih in slabostih organizacije in njihovega deljenega pogleda na nove strateške usmeritve.

Napoli (2012, str. 251–252) pa izpostavlja problematiko hkratnega lastništva in vodenja majhnih podjetij. V svoji študiji italijanskih družinskih malih podjetij ugotavlja, da vpletanje nedružinskih članov v vodenje podjetja pozitivno vpliva na verjetnost izvajanja strateških sprememb, prav tako pa da bodo učinki strateških sprememb in inovacijskih dejavnosti dosegli pozitivne rezultate.

Ne glede na navedene razlike med njimi pa lahko povzamemo naslednje: ena temeljnih omejitev majhnih podjetij je koncentracija moči ter odgovornosti odločanja v rokah največkrat ene osebe. Tako je splošna kvaliteta in uspešnost procesa strateškega odločanja omejena z znanji, željami, kompetencami in splošnimi sposobnostmi te osebe (Napoli, 2012, str. 251; Hang & Wang, 2012, str. 94–95). Odstop od te ideje ponuja pogled na spoznavno dimenzijo strategije, ki jo predstavljata Wrona in Ladwig (2014, str. 2), ki pravita da je menedžerska in organizacijska kognicija eno bolj naprednih in pomembnih področij raziskovanja v strateškem menedžmentu. Področje, kjer takih nasprotovanj ni, pa je pomen procesa strateškega odločanja v majhnih podjetjih, kjer avtorji složno zagovarjajo tezo, da proces strateškega odločanja pozitivno vpliva na poslovanje podjetja in doseganje njegovih ciljev.

### **2.3 Honda effect**

Zdaj, ko smo si ogledali teorijo za procesom strateškega odločanja, se mi zdi prav, da se posvetimo temu, kako slednji poteka v stvarnem svetu. Najboljši način je ponazoritev na resničnem primeru. Za primer bom vzel preboj Honde, japonskega proizvajalca vozil, na trg ZDA v 60ih letih prejšnjega stoletja. Primer je v celoti povzet po članku Richarda T. Pascala iz leta 1996.

### 2.3.1 Kako je bil vstop videti?

Med letoma 1959 in 1973 je tržni delež prodaje motociklov britanskega izvora na trgu ZDA upadel iz 49% na 9%. Britanska vlada je zaradi teh zaskrbljujočih števil leta 1975 pri Boston Consulting Group, strateško svetovalnemu podjetju, naročilo študijo. Ugotovitve 120 strani dolge študije **Strateške alternative za britansko industrijo motociklov** so bile, da je izguba njihovega tržnega deleža posledica nezmožnosti izkoriščanja ekonomij obsega na področju tehnologije, distribucije in proizvodnje. Za primer dobre prakse so izpostavili japonske proizvajalce motociklov, še posebej Honde, ki da je svoj uspeh na mednarodnem tržišču začela pravzaprav doma, ko so v 1950ih z močno rastjo domačega trga uspeli zagotoviti ogromne proizvodne kapacitete, ki so jim posledično omogočale vzpostaviti visoko konkurenčno stroškovno pozicijo. Slednjo so nato učinkovito uporabili kot odskočno desko za naskok svetovnih trgov (Pascale, 2003, str. 153–154).

Trg motociklov se je namreč med letoma 1960 in 1965 dramatično povečal, registracija motociklov se je iz številke 575.000 v letu 1960 povečala na 1.382.000 v letu, kar je Honda kar najbolj izkoristila. Svojo podružnico je Honda v ZDA odprla leta 1959, za razliko od ostalih proizvajalcev, ki so se zanašali na lokalne distributerje in uvoznike. Svojo trženjsko strategijo pa so usmerili, ne na zagrizene motoriste, temveč člane ostale javnosti, ki prej niti pomislili niso na to, da bi imeli motocikel. Svoj prodor na trg ZDA je pričela, raje kot z velikimi motorji, ki bi neposredno konkurirali na že zasičenem segmentu trga, s prodajo lahkokategornih motociklov, ki jih pri nas poznamo pod skupnim generičnim imenom moped. Hondini motocikli so imeli električni zaganjač, trostopenjski menjalnik z avtomatsko sklopko, za ameriški trg razvit 2,5 konjski motor in v sredini spuščen (angl. *step through*) okvir, ki je bil primeren za ženske. Kot tak je bil enostavnejši za uporabo kot konkurenti, s ceno 250,00 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), pa tudi precej cenejši od večjih ameriških in britanskih konkurentov, ki so se prodajali po ceni od 1000,00 do 1500,00 USD.

Avtorji študije so tudi predpostavljali, da je imela Honda že takoj ob vstopu na trg verjetno tudi prednost v produktivnosti. Honda je imela tudi precej drugih organizacijskih prednosti pred konkurenco; v razvoju so zaposlovali 700 ljudi v nasprotju s 100 pri konkurenci, v letu 1962 je bila proizvodnja 159 enot na delovno leto zaposlenega, kar je Harley-Davidsonu uspelo šele 1974, neto investicije v stvarna sredstva na zaposlenega pa so znašala 8170,00 USD, dvakrat več od konkurence, s prodajo v višini 55 milijonov USD pa je bila Honda že v letu 1959 največji proizvajalec na svetu (Pascale, 2003, str. 154–155).

Trg ZDA je Honda razvijala po regijah, začeli so na zahodu in se v naslednjih 5 letih pomikali proti vzhodu. Prvo leto so prodali 2500 motociklov, naslednje leto so porabili 150.000,00 USD za regionalno oglaševanje in pridobili 125 distributerjev. Hkrati so svoje proizvode skušali približati mladim družinam s sloganom: »Na Hondi srečate najprijaznejše ljudi« (angl. *You Meet the Nicest People on a Honda.*), kar je predstavljalo preračunan

odmik od trga zagrizenih motociklistov. S temi trženjskimi aktivnostmi so poželi neverjeten uspeh, prodaja na trgu ZDA je švignila z 500.000,00 USD v letu 1960 na zavidljivih 77 milijonov USD v letu 1965. Praktično iz nič so do leta 1966 ustvarili zavidljiv tržni segment lahkih motociklov, katerega 63% je obvladovala Honda (Pascale, 2003, str. 154–155).

Ob zgoščenem pregledu so avtorji predstavili naslednjo sliko Hondine poslovne strategije: osnovna filozofija, ki ji konsistentno sledijo, je, da velik volumen proizvodnje določenega modela prinaša potencial visoke produktivnosti z uporabo kapitalsko intenzivnih in visoko avtomatiziranih proizvodnih tehnik. Trženjska strategija pa sledi cilju razvoja tega visoko volumenskega modela, zato posebno skrb namenjajo rasti njegovega trga in tržnega deleža. Rezultat te filozofije je zakoreninjen vodilni položaj, tako v smislu tehnologije kot proizvodnih metod, ki izvira iz specializiranih sistemov proizvodnje, ustvarjanja ravnotežja med željami inženirjev in tržnikov ter stroškovne učinkovitosti in zanesljivosti dobaviteljev. Kot dokaz o strategiji stroškovnega vodstva in izkoriščanja ekonomij obsega pa so navajali dejstvo, da je Honda že leta 1959 začela vlagati v tovarno s proizvodno kapaciteto 30.000 enot mesečno, ko so za vzdrževanje svoje prodaje potrebovali zgolj 2000 do 3000 enot mesečno. Analitiki in pisci o strategiji so si bili enotni, da je bila Hondina strategija koherentna in vnaprej dobro premišljena (Pascale, 2003, str. 155).

### **2.3.2 Kako je vstop dejansko potekal**

Pascale je šel nato do vodilnih pri Hondi, ki so celoten potek osvajanja trga ZDA opisali malo drugače.

Zgodba o podjetju Honda je zgodba o dveh ljudeh. Soichiro Honda je bil ustvarjalni genij, ki ga je gnala želja po inovativnosti in tehnološki popolnosti, medtem ko je njegov partner Takeo Fujisawa predstavljal trezno poslovno plat dvojice. Sprva je bila Honda le še eden od 247 proizvajalcev motociklov na Japonskem, dokler Fujisawa ni prepričal Honde, naj namesto glasnega in preživetega 2-taktnega pogonskega agregata razvije 4-taktnega, kot ga imajo neposredni konkurenti. Honda je na izziv odgovoril tako, da je v enem letu razvil motor, ki je podvojil moč glede na konkurenčne pogonske agregate. Spričo te tehnološke inovacije je povpraševanje po Hondinih motociklih naraslo in zahtevalo zgodnje investicije v način masovne proizvodnje, hkrati pa podjetje porinilo v vrh domačih proizvajalcev motociklov, medtem ko je uspeh prinesel Soichiru možnost udeležbe na motociklističnih dirkah z lastnimi kreacijami ter dejansko možnostjo zmagati. Fujisawa je v letih, ko je Honda aktivno dirkal s svojimi motorji, iskal način, kako znanje, pridobljeno na dirkališčih, spremeniti v denar. Nazadnje je Hondi predstavil izziv, s katerim se je želel obrniti na povsem nov segment trga – japonske gospodinje: »Ali lahko uporabiš, kar si se naučil na dirkah, tako da spraviš skupaj poceni motocikel, ki je varnega videza in se ga da voziti z eno roko?« (da se v drugi lahko nosi prtljaga npr. nakupovalne vrečke – op.p.). V letu 1958 so predstavili Supercuba z električnim zaganjačem, tristopenjskim menjalnikom z avtomatsko sklopko in varnim videzom navadnega kolesa. Zahvaljujoč svojemu



naprednemu in lahkemu pogonskemu agregatu je bil poceni. Čez noč so podjetje preplavila naročila, tako da so se pod težo povpraševanja, ne pa špekulativno, odločili za izgradnjo tovarne s kapaciteto 30.000 enot mesečno. Ker so Supercuba tržili kot navadno kolo namesto kot motocikel, jim je uspelo prestrukturirati tudi distribucijo, tako da so namesto grosistom prodajali neposredno maloprodaji, hkrati pa so od konsignacijskega plačila prešli na plačilo ob dobavi, s čimer so sprostili denarni tok ter moč iz rok prodajalcev vrnili sebi. Tako so bili do konca 1950ih pripravljene na naskok na trg ZDA. Vodilna ekipa bodoče podružnice je v ZDA najprej opravila izvidniški obisk svojega bodočega trga. Ugotovitve niso bile vzpodbudne, resnih prodajalcev na trgu motociklov praktično ni bilo, večinoma zgolj motociklistični navdušenci, ki so poleg tega še prodajali motocikle, ki jim povrh vsega niti niso bili naklonjeni. Prav tako so dobili občutek, da so ZDA bolj avtomobilistični trg, na katerem je bilo dvomljivo, da bi bili lahko kakršnikoli proizvajalci motociklov pretirano uspešni. Tako so se v ameriško pustolovščino podali brez kakršnekoli jasne strategije, razen tega, da navkljub vsem oviram poskušajo kaj prodati. Ena izmed njih je bila pridobiti dovoljenje za vstop v ZDA in sredstva v obliki USD od japonskega ministrstva za finance, kjer so postavili pogoj, da lahko zgolj del tega vložka v trg ZDA vložijo v gotovini, preostali del pa morajo zagotoviti v delih in motociklih za prodajo. Da so pogoju zadovoljili, so na trg ZDA, zopet brez kake posebne strategije, poslali motocikle štirih prostorninskih razredov: 50cm<sup>3</sup> Supercuba ter motocikle z 125cm<sup>3</sup>, 250cm<sup>3</sup> in 305cm<sup>3</sup> pogonskimi agregati, od teh so največ pričakovali od 250cm<sup>3</sup> in 305cm<sup>3</sup>. Po številu so bili razdeljeni na enake deleže (25%), vrednostno so seveda prednjačili večji motocikli. Po začetniških napakah, začetek njihovega poslovanja je namreč stekel na koncu sezone prodaje motociklov, so vendarle nekaj svojih motociklov spravili v trgovine. Kmalu po začetku prodaje pa so ugotovili, da njihovi večji motocikli niso pripravljene na trg ZDA, kjer je uporaba motociklov bistveno drugačna kot na Japonskem. Tako so se njihovi motocikli začeli vračati iz trgovin zaradi tehničnih težav, okvarjene motocikle pa so poslali nazaj na Japonsko zaradi ugotovitve in odprave tehničnih pomanjkljivosti. Supercubov pa prvih 8 mesecev sploh niso poskušali prodajati, saj se nikomur, niti Soichiru Hondi, niso zdeli primerni za trg ZDA, temveč so jih sami uporabljali za prevoze po San Franciscu, dokler jih niso poklicali iz Searsa, kjer so jih želeli tržiti. Prodaja po posredniku se jim sicer ni zdela sprejemljiva, vendar je klic vzbudil njihovo pozornost, zato so Supercube sami dali na trg, kjer so v trenutku postali uspešnica. Zanimiva je tudi zgodba o njihovem trženjskem sloganu. Sprva so se trudili nagovarjati vse tržne segmente, dokler ni študent trženja v sklopu svojega rednega študijskega dela profesorju oddal trženjsko kampanjo z naslovom: Na Hondi srečate najprijaznejše ljudi. Na prigovarjanje profesorja jo je ponudil marketinški agenciji Grey, ki jo je prevzela in poskušala prodati Hondi. Predsednik uprave in blagajnik sta bila sicer naklonjena drugi ideji, direktorju prodaje pa je bila tako všeč, da je na koncu obveljala njegova. S tem neposrednim nagovorom še neizkoriščenega dela trga je prodaja zopet poskočila, tako da je bil leta 1964 skoraj vsak drugi prodan motocikel Hondin, velik priliv denarja srednjega sloja pa je Hondi na koncu tudi v ZDA omogočil, da je umaknila prodajo na konsignacijo in poslovala zgolj po principu plačila ob dobavi (Pascale, 2003, str. 155–159).

## 2.4 Nenačrtno ali načrtovano

Zgodovina se, kot je vidno iz opisa primera, lahko piše bistveno drugače kot načrt. Način, na katerega je Honda ustvarjala svojo strategijo prodora na trg ZDA, ki je daleč od skladne in dobro premišljene strategije in izvedbe po načrtu, se skoraj v ničemer ne sklada z ugotovitvami, ki so jih analitiki zapisali v svojem poročilu. Vendar strategije ne gre soditi po tem, kako je bila ustvarjena, temveč po učinkih, ki jih prinese. Kot je razvidno v primeru Honde, niti tisto, kar je bilo načrtovano, ni izkazalo učinkov, ki bi jih želeli, vendar so dejanja, ki bi jih lahko s tedanje trenutne perspektive označili kot taktična, obrodila sadove, bistveno večje od pričakovanj.

Vprašanje, ki se torej pojavlja, je, ali je bolje prepustiti se toku in delovati, kakor se v danem trenutku kaže najbolje, ali planirati podrobno in dolgoročno. Odgovor se skriva nekje vmes; strategija mora imeti zastavljene cilje, morebiti v grobem pripravljene kake poti, a mora biti odprta za vsakršne in kakršnekoli vplive. Ko je cilj znan, mora biti podrobna formulacija v veliki meri prepuščena »emergenci«, odzivom in sposobnostim ljudi, katerim smo zaupali izvedbo Velike strategije.

O'Reagan in Ghobadian (2002, str. 670) v raziskavi na vzorcu majhnih in srednjih podjetij ugotavljata, da obstajajo razlike v kvaliteti prenosa strategij, ki so pridobljene nenačrtno od formalno načrtovanih, v fazi implementacije, ki govorijo v prid formalnemu načrtovanju. Ugotavljata namreč, da podjetja, ki uporabljajo formalne načine pridobivanja strategij, bolje predvidevajo ovire, ki jim ležijo na poti udejanja le teh. Po drugi strani pa so razlike, ki jih podjetja doživljajo ob udejanjanju svojih strategij oz. vpliv na uspešnost podjetja, relativno majhne.

Značilnosti vodenja SME, ki jih mnogi avtorji (O'Reagan & Ghobadian, 2002; Napoli, 2012; Březinová & Průšová, 2014; Parnell, Long & Lester, 2014) povezujejo s specifikom formiranja in implementacije strategije le-teh, je vezana na lastnost podjetij, da so mnoge funkcije vodenja, nadzora in vsakodnevnih dejavnosti tipično združene v eni osebi. Slednje nujno pomeni odmike od standardnega procesa strateškega odločanja tudi v primeru načrtovanih pristopov k načrtovanju strategije, hkrati pa imajo majhna podjetja večjo tendenco k nenačrtnemu formiranju strategije. Kajti kot mali igralci na trgu nimajo veliko možnosti vplivanja na poslovno okolje, v katerem delujejo, in je posledično nuja po sprotnem prilagajanju in formiranju strategij v luči sprememb okolja toliko večja.

Strnimo skupaj nekaj priporočil za lastnike majhnih podjetij, v katerih lahko najdejo napotke, kako se lotiti procesa strateškega odločanja. Kot že rečeno, je temeljna omejitev majhnega podjetja v procesu strateškega odločanja ravno njegova majhnost, ki pomeni, da so vse funkcije tako formuliranja strategije kot njene implementacije zelo zgoščene, največkrat celo v eni osebi. Po drugi strani avtorji vsi po vrsti zagovarjajo stališče, da tudi za majhna podjetja velja, da neka vrsta načrtovane strategije pozitivno vpliva na poslovne rezultate. Hkrati pa je težava, da formuliranje podrobnih strategij za majhna podjetja ni

primerno, tako zaradi obremenitve omejenih sredstev, ki jih lahko v njihovo izdelavo namenijo, kakor tudi omejenega vpliva, ki ga majhno podjetje lahko izvaja za nadzor nad okoljem, v katerem deluje. Za lastnike in direktorje majhnih podjetij je tako najbolj priporočljivo, da formulirajo dolgoročne strateške usmeritve, ki naj jih z metodo ocene strategije preverijo zgolj po kriteriju izvedljivosti. Z drugimi besedami, preverijo naj, ali za zastavljene cilje podjetje že poseduje oz. je realno pričakovati, da bo posedovalo, zadostna sredstva za njihovo doseg. Podrobne strateške načrte in implementacijo je v majhnem podjetju bolje prepustiti sprotnim okoliščinam, v katerih naj podjetnik v prvi vrsti zagotovi stabilno sprotno poslovanje, višek sredstev pa naj nameni doseganju dolgoročnih ciljev. V osnovi majhnim podjetnikom predlagamo sistem malih korakov za doseg oddaljenih ciljev. Tak pristop od majhnega podjetnika zahteva precejšnjo stopnjo samodiscipline, saj mora vedno delovati v zavedanju globalnega cilja, hkrati pa viškov, tako v ekonomskem smislu (denarja, zemljišč ipd.) kot tudi osebnem (prostega časa, energije ipd.), ne sme namenjati lastni potrošnji, temveč jih bodisi kopičiti bodisi aktivno uporabljati za doseg svojih dolgoročnih ciljev. Zavedati se torej mora, da je uspeh tek na dolge proge.

### **3 TEORIJA IGER**

#### **3.1 O teoriji iger**

Osnovna materija raziskav v teoriji iger so konfliktne situacije, križanja interesov med akterji v določeni situaciji. To jo med drugim dela privlačno za udeležence ekonomskih transakcij, kjer je temeljnega pomena maksimiziranje lastnega izkupička. Glede na navedeno tako najbrž ne preseneča, da teorija iger ni omejena zgolj na eno znanstveno disciplino, teorijo iger uporabljajo različne veje ekonomije, med drugim eksperimentalna ekonomija, okoljska ekonomija, nova keynesijanska ekonomija, nova klasična ekonomija, računovodstvo in finance idr. (Romp, 1997; Chatterjee & Samuelson, 2001; Chau, 1996a, Chau, 1996b), ekonomiji sorodne vede; marketing, politologija, pravo, sociologija, menedžerske in druge poslovne vede (Chatterjee & Samuelson, 2001; Papayoanou, 2010; Rasmusen, 2005), vpliv pa seže celo izven sfere človeškega udejstvovanja v sfero etologije, s poskusi Skinersa, kakor tudi v druge veje naravoslovja (Hykšová, 2004, str. 4–7). Vsekakor so napredki različnih znanosti zaradi razvoja teorije iger omembe vredni, vendar preštevilni, da bi jih naštevali v pričujočem besedilu, a o pomembnosti te dokaj mlade matematične veje pričajo dobitniki Nobelove nagrade; John Nash, Thomas Schelling, Robert Aumann, Daniel Kahneman, če naštejemo le nekatere (Papayoanou, 2010).

#### **3.2 Zgodovina teorije iger**

Lahko bi dejali, da se prazgodovina teorije iger začne z razvojem verjetnostnega izračuna, začetke katerega pa med drugim povezujemo s pisno korespondenco med Pirreom de

Fermatom (1607–1665) in Blaisiom Pascalom (1623–1662), datirano v leto 1654 (Hykšová, 2004, str. 1).

Kmalu zatem, leta 1713, je James Waldgrave v pismu Pierru Rémondu de Montmortu, (1684–1741) predstavil prvo rešitev matrične igre z uporabo **mešane strategije**. Slednja je bila vezana na igro s kartami *le Her*, v kateri sta dvema igralcema razdeljeni dve karti iz klasičnega zavitka kart, ne da bi vedela, katero karto je dobil drugi. Zmagovalec je tisti, ki na koncu igre v rokah drži močnejšo karto. Če igralec, ki je prvi dobil karto, z njo ni zadovoljen, lahko drugega prisili, da karto z njim zamenja, razen če ima drugi v rokah kralja. Če drugi nato ni zadovoljen z zamenjano karto, jo lahko zamenja z naključno karto iz zavitka kart. Rešitev igre sta iskala že de Montmort in Nicholas Bernoulli, ki sta v medsebojni korespondenci v letu 1713 prišla do zaključka, da naj prvi zamenja vsako karto, manjšo od 7, in zadrži vsako večjo od 7, drugi pa naj stori enako pri vrednosti 8. V nejasnih primerih je Bernoulli mislil, da naj menjata oba, medtem ko je bil de Montmort mnenja, da ni moč podati navodila. Waldgrave je njuno rešitev nadgradil tako, da je dodal dejanjem verjetnosti oz. frekvence, po katerih bi jih morala izvajati, da bi maksimizirala verjetnost svoje zmage v smislu **minimaks principa**, kot ga poznamo danes (Hykšová, 2004, str. 2).

Prvo delo, ki ga lahko resnično štejemo v teorijo iger, je Zermelov sestavek 'O uporabi teorije množic v teoriji šahovske igre' iz leta 1912, ki pa je ostal večinoma neopažen. Bolj sistematično se je s strateškimi igrami v tistem času ukvarjal francoz Émile Borel (Jamnik, 1985, str. 16–17). Slednji je bil v svojih člankih med letom 1921 in 1927 na temo iger z dvema igralcem in vsoto nič prvi, ki je poskusil strateške igre spraviti v matematično obliko. Predstavil je tudi koncept **metode igranja**, ki ga sedaj poznamo z izrazom **čista strategija**, prav tako je iskal rešitev **mešanih strategij** v smislu današnjih **minimaks rešitev**. Slednje mu je uspelo zgolj nakazati, dokazal pa je Johann (tudi John) von Neumann v letu 1928 (Hykšová, 2004, str. 2–3). Odločilni trenutek je nastopil leta 1944, ko je von Neumann skupaj z Oscarjem Morgensternom izdal monografijo 'Teorija iger in ekonomsko vedenje'. Ta je področje teorije iger utemeljila, tako da leto 1944 velja za uradni začetek obstoja matematične panoge (Osborne, 2009, str. 2). Naslednji veliki premik v teoriji iger se je zgodil z Johnom Forbom Nashem, ki je v svoji doktorski disertaciji predstavil in dokazal obstoj koncepta točke ravnovesja, ki ga sedaj poznamo pod nazivom Nashevo ravnovesje. Od tod se je teorija iger iz zgolj matematične panoge razvila v uporabno orodje tudi v drugih panogah (Hykšová, 2004, str. 3–6).

Tudi v ekonomiji je, skupaj z ekonometrijo, v poznih štiridesetih letih prejšnjega stoletja teorija iger veljala za obetavno vejo, vendar pa so jo širši akademski ekonomski krogi, za razliko od ekonometrije, kar malo prezrli. Na veljavi je zopet pričela pridobivati v 1970-ih, ko so jo ekonomisti pričeli uporabljati v povezavi s strukturami kompleksnih ekonomskih situacij, pravi zagon pa je dobila v 1980ih, ko je postala za mikroekonomijo tisto, kar je bila ekonometrija za empirično ekonomijo (Rasmusen, 2005, str. 1–2). Teorija iger je sedaj v akademskem svetu priznana kot vodilno orodje za razumevanje medsebojne odvisnosti

odločitev in kot taka izvrstno služi za razlaganje gore podatkov, ki jih pridela ekonometrično beleženje (Papayouanou, 2010, Loc. 220). Velja pa omeniti, da je razmerje obratno sorazmerno, saj s pomočjo ekonometričnih empirično pridobljenih podatkov lažje potrdimo veljavnost čedalje kompleksnejših modelov, ki jih akademiki v teoriji iger uporabljajo (Bajari, Hong & Nekipelov, 2010, str. 1–3).

### 3.3 Igre

V tem razdelku se bomo posvetili tipologiji iger in razlagi pojmov v zvezi z njimi. Uvodoma bomo našli in razložili razlikovalne dejavnike med različnimi vrstami iger ter opisali njihova medsebojna razmerja. Nato bomo na podlagi razlikovalnih dejavnikov opisali različne tipe iger. Pri svojih opisih se bomo konvencijsko kar najbolj poskušali vzdržati matematičnih formulacijskih zapisov, četudi je teorija iger matematična panoga in so ti najbolj jedrnat in točni. Za potrebe našega dela namreč niso najbolj praktični, saj je neveščim branja matematičnih zapisov tem težko slediti. Tako so bomo poskušali držati besedno opisnega formata. Seveda pa se matematičnim zapisom v celoti le ne bomo mogli izogniti, slednje niti ne bi bilo pravilno. Pomembne pojme bomo v besedilu razložili sproti, ob prvi uporabi z namenom, da se izognemo posebnemu poglavju na le-to temo.

Poglavje začnimo z razlago, ki v pričujočem besedilu že malo zamuja. Kaj je igra? »Igra je zbirka pravil in dogovorov, po katerih se morajo ravnati udeleženci.« (Jamnik, 1985, str. 14). Pomembno je torej, da je igra vsako udejstvovanje, ki poteka v nekih dogovorjenih okvirjih, pri katerem udeleženci zasledujejo vsak svoj interes. Po Jamniku poznamo vsaj dva tipa iger, ki sta med seboj popolnoma nekompatibilna. Eno so igre, kjer je izid odvisen zgolj in samo od slučaja oz. sreče, ne glede na delovanje udeležencev igre. Zato se povsem primerno imenujejo **igre na srečo oz. hazardne igre**. Pri drugem tipu iger pa je izid odvisen **tudi** od spretnosti udeležencev. Slednje poznamo pod nazivom **strateške igre**. Očitno je, da hazardne igre tako za matematično analizo konfliktne situacije kot tudi za našo analizo niso zanimive, zato se teorija iger ukvarja zgolj s strateškimi igrami (Jamnik, 1985, str. 13–14). Prav tako bomo v nadaljevanju, kadar bomo govorili o igrah, mislili zgolj na strateške igre. Opišimo jih; strateške igre (z ordinalnimi preferencami) sestavljajo naslednji elementi (Osborne, 2009, str. 13):

- skupka igralcev,
- za vsakega igralca skupek dejanj,
- za vsakega igralca preference glede skupka akcijskih profilov (izidov akcij vseh igralcev oz. možnih izidov igre).

Pomudimo se za trenutek še pri definiciji strateške igre in jo razložimo podrobneje. **Ordinalne preference** zaznamuje stališče udeležencev, da so nekateri izidi igre bolj zaželeni kot drugi oz. vrednoteni višje. Pri tem ni nujno, da ordinalna preferenca zaznamuje tudi realno objektivno vrednost izida (npr. denarno izplačilo), temveč gre za subjektivno vrednotenje udeležencev igre. **Igralci** so udeleženci igre in jih bomo od sedaj

striktno tako imenovali. Poudariti je potrebno, da igralec ni vedno ena sama oseba oz. entiteta (podjetje, enota). Če ima več udeležencev igre povsem enake interese, ti skupaj štejejo za enega igralca (Jamnik, 1985, str. 14); tako na nogometnem igrišču za žogo teka 22 udeležencev, a ker gre zgolj za dve skupini s konfliktnimi interesi, v teoriji iger štejejo zgolj za 2 igralca. Iz definicije torej sledi, da mora igra imeti vsaj enega igralca. Iz definicije tudi sledi, da v kolikor želimo, da igra poteka, je poleg igralca nujno tudi delovanje samega igralca.

Ko govorimo o tipologiji iger, so pristopi k temu različni, glede na to, kateri razlikovalni dejavnik se zdi kakemu avtorju pomembnejši. Jamnik (1985) npr. pri svojem delu v osnovi sledi načinu, kako se igre rešujejo oz. poteku iger, medtem ko Osborne (2009) v osnovi sledi bolj kvalitativnim elementom, po njegovem je primarna količina informacij, ki jih igra vsebuje. Ne glede na razlike v preferencah posameznih avtorjev glede tipološke primarnosti, pri vseh velja, da posamezne igre ni moč enoznačno točno opisati, npr. igra s popolno informacijo, ne da bi se izognili preveliki posplošitvi. Prav tako obstaja splošni konsenz glede elementov, ki igre razlikuje, slednji so (Jamnik, 1985; Osborne, 2009):

- način poteka igre,
- količina informacij, ki je igralcem na voljo,
- število igralcev,
- nasprotnost interesov igralcev.

Po načinu poteka igre **ločimo matrične igre ali ekstenzivne** (tudi sekvenčne, potezne ali pozicijske) **igre**, po količini informacij ločimo igre s **popolno informacijo ali igre z nepopolno informacijo**, po številu igralcev praviloma ločimo igre z **dvema igralcema ali igre z več igralci**, po nasprotnosti interesov igralcev pa **antagonistične igre** (pogosteje tudi igre z vsoto nič) in **neantagonistične igre**.

### 3.4 Igre in interesi igralcev

Teorija iger je, kot sedaj že večkrat podano, matematično orodje za preučevanje konfliktnih situacij. Zato je pravilno, da se lotimo razlage različnih tipov iger v točki, kjer se le-ti ločijo po absolutnosti konfliktnosti situacije. Iz življenja je jasno, da se konflikti ločijo po stopnji nasprotnosti interesov med vpletenimi od takih, kjer je za doseganje ciljev potrebno svoje interese zgolj uskladiti, npr. v katero restavracijo bi šli s prijateljem na kosilo, pa do takih, kjer se interesi nekaterih udeležencev ne morejo uresničiti, če se uresničijo interesi drugih, npr. zmaga pri igri tenisa. Pravimo, da se igre ločijo glede na antagonizem interesov. Igre, kjer so si interesi popolnoma nasprotni, torej kjer lahko en igralec dobi zgolj in samo, če ostali igralci izgubijo, so antagonistične. Po drugi strani so igre, kjer obstaja možnost, da vsi igralci nekaj pridobijo, neantagonistične (Jamnik, 1985, str. 15).

### 3.4.1 Antagonistične igre

Kot rečeno, so igre, kjer so si interesi igralcev v popolnem nasprotju, antagonistične. Njihova osnovna značilnost je, da je dobiček enega igralca enak vsoti izgube vseh ostalih. Zaradi preprostosti zapisa razlage bomo le-to nadaljevali z igro z le dvema igralcema. V nadaljevanju bomo videli, da slednja z gotovostjo drži za vse igre, kjer je igralcev več kot eden. Če so elementi igre torej naslednji:

- igralca: P1 in P2,
- skupke akcij  $X \ni$  vse akcije  $x$  za P1 in  $Y \ni$  vse akcije  $y$  za P2,
- plačilni funkciji  $p_1$  za P1 ter  $p_2$  za P2,

potem za antagonistično igro velja enačba (1):

$$p_1(x,y) = -p_2(x,y). \quad (1)$$

Če enačbo (1) malo predrugačimo dobimo enačbo (2):

$$p_1(x,y) + p_2(x,y) = 0. \quad (2)$$

Če zapis še malo besedno razložimo, velja, da je pri danih akcijah  $x$  igralca P1 in  $y$  igralca P2 plačilna funkcija  $p_1$  (izplačilo) igralcu P1 enako plačilni funkciji  $p_2$  igralcu z dodanim negativnim predznakom in iz nadaljevanja je razvidno, da v kolikor obe izplačili seštejemo, dobimo skupno izplačilo obeh igralcev, ki je enako nič. Zato antagonističnim igram rečemo tudi igre z ničelno vsoto (Duersch, Oechssler & Schipper, 2011, str. 555). Prav tako je pomembna lastnost antagonističnih iger, da vsak rezultat prvega igralca izvira iz rezultata drugega igralca enake absolutne velikosti, vendar drugega predznaka. Igralca sta torej v strogem tekmovalnem razmerju, tako se tovrstne igre imenujejo tudi strogo tekmovalne igre (Osborne, 2009 19).

### 3.4.2 Neantagonistične igre

Vse igre, ki jih definicija antagonističnih iger ne zajema, spadajo med neantagonistične igre. Za njih je značilno, da je vsota vseh možnih izplačili vseh igralcev različna od nič; z drugimi besedami, izplačilo posameznemu igralcu ni odvisno zgolj od izgube drugih. Imenujemo jih tudi igre z vsoto, različno od nič. Takšne igre so po navadi ekonomske situacije (Jamnik, 1985, str. 13–14).

Kar dela slednjo vrsto iger posebno zanimivo, je možnost interakcije med igralci. Slednje se zgodi zaradi možnosti maksimizacije izplačil sodelujočih igralcev; igralci z usklajeno igro pridobijo več, kot bi z igro s svojo optimalno, vendar ločeno strategijo (da Costa et al., 2009, str. 144–145). Tovrstne igre imenujemo igre s koordinacijo. Seveda pa je potrebno za usklajeno igro nekaj predpostavk; najprej je tu predpostavka, da je komunikacija med

igralci možna, druga pa, da je sodelovanje zaželeno. Medtem ko je uresničitev prve stvar tehničnih zmogljivosti, ločenih od lastnosti igre, je druga stvar same igre kot take; sodelovanje je možno in smiselno zgolj, kadar prinese rezultate, ki so boljši, kot če bi igralec deloval samostojno (Chau a, 1996, str. 28–31).

### 3.5 Informacije in igre

Kot rečeno, poznamo igre s popolno in igre z nepopolno informacijo. Informacija je védenje o izbirah nasprotnika in o možnostih, ki jih ima. Če vemo o nasprotnikovih možnostih izbire in o njegovih preteklih izbirah vse, je informacija popolna, v vseh drugih primerih pa nepopolna. Obstajajo tudi igre, v katerih nasprotniki nimajo nobene informacije (Jamnik, 1985, str. 16). Slednje se nanaša tudi na mogoča izplačila vseh igralcev. Tipični primer igre s popolno informacijo je šah, nasprotno pa so igre s kartami tipično igre z nepopolno informacijo, kakor tudi večinoma vsakodnevne življenjske situacije, zato se bomo tem tudi malo podrobneje posvetili.

Igre z nepopolno informacijo bi lahko definirali kot igre, kjer so igralci negotovi v kak pomemben parameter le teh. Splošno gledano, bi lahko nepopolno informacijo obravnavali kot igralčevo pomanjkanje informacije o kakem osnovnem zakonu igre. Nepopolna informacija je lahko posledica treh različnih vzrokov. Prvi vzrok je **pomanjkanje informacij o profitni funkciji igre**; profitna funkcija igre je funkcija z  $N$  ali več parametri, da bi dobili končno izplačilo dobička vsakega igralca ( $N$  je celotno število igralcev). Lahko jo predstavimo tudi kot enačbo (3):

$$p = P(s_{x1}, s_{x2}, \dots, s_{xN}, p_1, p_2, \dots, p_m), \quad (3)$$

kjer so  $s_{x1}, s_{x2}, \dots, s_{xN}$  vse možne strategije igralca  $N$  in so  $p_1, p_2, \dots, p_m$  vsi ostali parametri, ki vplivajo na dobiček kot npr. število potez. **Pomanjkanje informacij o strategijah drugih igralcev** je naslednji vzrok nepopolne informacije; spisek strategij bi lahko opisali kot odločitve, ki jih je igralec sprejel v posamezni potezi, kar povzemamo v enačbi (4), kjer  $L$  predstavlja začasno številko trenutne poteze:

$$s_i = \{d_1, d_2, \dots, d_L\}. \quad (4)$$

Igralci bodo sprejemali svoje naslednje odločitve glede na zgodovinsko stanje v igri v skladu z enačbo (5):

$$d_{l+1} = D(\{g_1, g_2, \dots, g_l\}). \quad (5)$$

Zadnji vzrok nepopolne informacije pa je **pomanjkanje informacij o možnostih izbirnega prostora ostalih v igri**. Možnost izbire vsakega igralca je namreč lahko omejena s pravili ali ozadjem igre. Z drugimi besedami, dejanja igralca v posamezni potezi



je končno vendar negotovo. Velja, da lahko vse ostale primere nepopolne informacije zgostimo v navedene tri razrede (Deng & Deng, 2014, str. 2–3). Iz navedenega je razvidno, da bolj kot je informacija nepopolna, večje tveganje prinaša igralcu, saj manj ve o stanju igre, odločanje je tako oteženo, možnost izbire neoptimalne strategije pa večja.

Posebno težavo znotraj informacijske nepopolnosti prinaša še informacijska asimetrija. Informacijska asimetrija nastane, ko kak igralec poseduje pomembne informacije, ki drugim igralcem niso na voljo. Informacijska asimetrija botruje dvema vrstama informacijskih težav: oteženi izbiri in moralnemu tveganju. Oteženi izbiri botruje pomanjkanje za odločanje glede pomembnih informacij, pod moralno tveganje pa razumemo tveganje, ki nastane v situaciji, ko ne moremo presoditi, kakšne poteze lahko povleče drugi igralec (Shen, Chiou & Kuo, 2011, str. 156). Ravno zato lahko v primeru iger s koordinacijo igralci med seboj informacije delijo in zmanjšajo informacijsko tveganje (da Costa et al., 2009, str. 144). Slednje je možno tudi na druge načine, eden temeljnih načinov premostitve informacijskega deficita je učenje na podlagi izkustev. Poznamo bodisi učenje na podlagi lastnih izkustev bodisi učenje z gledanjem ostalih. Predvsem je s tega pogleda zanimivo preučevanje neskončnih iger oz. iger, ki tečejo dalj časa, ali pa iger, ki se ponavljajo (Murto & Välimäki, 2011, str. 1–3).

V zadnjem času se za premostitev problema informacijske nepopolnosti uporablja metoda **sivih iger**. Ena izmed težav klasične teorije iger je namreč predpostavka, da so izplačila pri igrah določena deterministično. V resnici pa je skrajno težko, če ne nemogoče, določiti točno vrednost izplačil, preden se igra v resnici odvije, bodisi zaradi omejenega znanja, nepopolne informacije ali pa stohastičnih gibanj znotraj systemske zgradbe igre. Predlaganih rešitev za navedeni problem je bilo več, kosmata matematika poskuša težavo rešiti na podlagi preteklih izkušenj z uporabo članske funkcije, statistika in verjetnosti izračun spet stavita na ustrezno vzorčenje in posebno distribucijo. Težava pa obakrat nastane, ko zgodovinski podatki, kjer bi zagotovili podlago za relevantno distribucijo ali dovolj velike vzorce, ne obstajajo. Teorija sivih števil težavo učinkovito reši na eleganten način. Namesto da bi poskušali določiti točno vrednost izplačila, teorija sivih števil določi interval, kjer bi se dana vrednost lahko nahajala. Sivo število je namreč tisto število, katerega natančna vrednost je neznana, razpon znotraj katerega se nahaja, pa je znan. Slednje pa tudi dobro ustreza analizi realnim situacijam (Kose & Forrest, 2015, str. 272–275).

### 3.6 Igre in število igralcev

Diferenciacija glede na število igralcev je skrajno preprosta; če ima igra dva igralca, se imenuje igra z dvema igralcema, če pa ima igra  $n$  število igralcev, se imenuje igra z  $n$  igralci (Neumann & Morgenstern v Kose & Forrest, 2015, str. 273). Potrebno je omeniti, da sicer poznamo tudi igre z enim igralcem, vendar za teorijo iger na splošno niso zanimive, ker ni križanja interesov (Jamnik, 1985, str. 19).

Specifiko iger z dvema igralcema smo učinkovito opisali že v delu, kjer smo igre razdelili glede na antagonistične in neantagonistične. Na tej točki je potrebno opozoriti, da vse, kar smo do sedaj napisali o različnih tipih iger, velja tako za igre z dvema igralcema kot tudi za igre z  $n$  številom igralcev. Razlikovalni faktor med igrami z dvema igralcema in igrami z  $n$  številom igralcev pa ponuja nekatere dodatne in zanimive možnosti. Tu bi zopet opozorili, da število igralcev ne pomeni nujno števila sodelujočih oseb oz. entitet; definirajoč element igralca je specifični interes, ki ga zasleduje, ta pa je lahko skupen več sodelujočim. Možnosti, ki jih igre z  $n$  igralci ponujajo, pa bi lahko na kratko povzeli kot možnost oblikovanja zavezništev, v terminologiji teorije iger slednje poznamo kot oblikovanje **koalicij**, izvira pa iz pristopa k reševanju igre (Kose & Forrest, 2015, str. 272). Koalicijo imenujemo kakršnokoli skupino, tako lahko koalicija sestoji zgolj iz enega igralca, v drugem ekstremu pa iz vseh igralcev, kar imenujemo **velika koalicija** (Osborne, 2009, str. 245).

Logika sklepanja koalicije je preprosta, igralci so nagnjeni k sklenitvi koalicije, v kolikor skupno nastopanje prinese vsaj enak, če ne večji izkupiček, kot če bi igrali ločeno. Velja torej enačba (6):

$$p(K \cup L) \geq p(K) + p(L), \quad (6)$$

kjer  $p(K \cup L)$  predstavlja izplačilo koaliciji igralcev (ali koalicij)  $K$  in  $L$ , druga stran neenačbe  $p(K) + p(L)$  pa vsoto izplačil igralcema (ali koalicijama)  $K$  in  $L$ , v kolikor zasledujeta svoji ločeni strategiji (Jamnik, 1985, str. 202).

Koalijske igre imajo še nekatere druge zanimive značilnosti. Jamnik (1985, str. 196) navaja, da s formiranjem koalicije  $K$  iz dela igralcev samodejno nastane koalicija  $-K$  iz preostanka igralcev, kar igro dejansko spremeni iz igre z  $n$  igralci v igro z dvema igralcema, dejstvo na katerega smo že opozorili v besedilu. Osborne (2009, str. 242) pa opozarja, da večji del teorije koalijskih iger teži k preučevanju velikih koalicij, se pravi situacij, kjer so vsi igralci nagnjeni k sodelovanju, saj slednje ne prinaša nikakršnih slabših učinkov kot delovanje v osami. Eksperimentalne raziskave pa kažejo, da, v nasprotju s teorijo, do formiranja velike koalicije pride le stežka, ne glede na to, da bi bilo to v interesu igralcev. Dva faktorja, ki sta pri formiranju le-teh pomembna, sta standard pravičnosti, ki se nanaša na pravično relativno razporeditev izplačil, ter komunikacija (Bolton & Brosig-Koch, 2012, str. 643).

Posebnost iger z  $n$  igralci je tudi vrednost same igre. Vrednost igre z dvema igralcem je vsota izkupičkov obeh igralcev, pri igrah z  $n$  igralci pa moramo upoštevati še vplive koalicij. Tu nam pride prav koncept **jedra**, ki ga je leta 1953 razvil Shapley (Kose & Forrest, 2015, str. 272). Jedro igre je množica vseh odločitev velike koalicije, ki jih ne more izboljšati nobena koalicija tako, da bi delovala ločeno. Ker je jedro množica, vedno obstaja, vendar pa je lahko prazna množica, v katerem primeru ni nobena odločitev velike

koalicije imuna na deviacije (Osborne, 2009, str. 243). Za naše potrebe naj bo dovolj, da povemo, da jedro določa vrednost igre z  $n$  igralci.

### 3.7 Potek igre

Glede na potek ločimo matrične in ekstenzivne igre. Preden pa se spustimo v specifiko posameznega tipa, povejmo, da je temeljna razlika med njima v njihovih pravilih in razvoju strategij igralcev, zato razložimo pomen terminov pravila in strategija v terminologiji teorije iger.

Strategija je skupek izbir oz. odločitev igralcev. Skupek najugodnejših izbir igralcev je **optimalna strategija**. Če je od vseh možnih izbir, ki jih ima igralec glede na vse možne poteze nasprotnika, vedno najugodnejša ista izbira (od vseh izbir je le ena taka, ki ne glede na poteze nasprotnika prinese dobiček oz. vsaj prinese minimalno izgubo), zbirko takih izbir imenujemo **čista strategija**. Če pa je možnih več različnih izbir, ki igralcu prinesejo dobiček, je taka zbirka izbir **mešana strategija** oz. **popolnoma mešana strategija**, kadar so vse možne zbirke izbir take, da igralcu prinesejo dobiček (Jamnik, 1985, str. 24–26).

Pravila dajejo igri strukturo oz. **igre brez pravil ni** (tudi vojna ima določena pravila). Za vsako igro veljajo druga pravila, ki pa so lahko formalno dogovorjena, stvar navade, stvar praktičnosti ali pa medsebojnih dogovorov. Poleg tega lahko igralci vpeljejo nova pravila (Branderburger in Nalebuff, 1995).

#### 3.7.1 Matrične igre

Jamnik (1985, str. 19) matrično igro definira kot končno antagonistično igro med dvema igralcema, od katerih ima vsak po eno potezo in nobene informacije. Vse ostale igre niso matrične igre. Definicija matrične igre, ki jo predstavi Jamnik, je v svojem bistvu zelo restriktivna, če pa njegov pogoj po antagonistični igri ukinemo, dobimo to, kar v splošnem sedaj velja za matrično igro.

Osborne (2009, str. 153) take igre imenuje strateške igre. Značilnost matričnih iger je, da jih lahko popolnoma opišemo z matriko plačilnih funkcij, zato je tako poimenovanje. Naslednja kvalitativna značilnost le teh pa je, da igralec v njih izbira enkrat samkrat in enkrat za vselej, ne glede na razvoj dogodkov v prihodnosti. Čas v tem modelu ne igra vloge, zato Jamnik zahteva okrnitev vseh informacij; po njegovem je pogoj za te igre ta, da bodisi igralca izbirata poteze sočasno bodisi ločeno drug od drugega (Jamnik, 1985, str. 20). Informacije, ki so v tem modelu okrnjene, so torej informacije o zgodovinskih potezah nasprotnika, v kolikor je izbiral pred nami, ne pa nujno tudi o njegovih možnih prihodnjih potezah.

### 3.7.2 Ekstenzivne igre

Ko v model igre vpeljemo časovno segmentirano odločanje, s čimer mislimo, da se igralka o svojih potezah odločata tako, da najprej izpelje potezo eden, na kar se nato lahko odzove drugi, se le ta bistveno spremeni. Igralcem s tem omogočimo, da se na poteze nasprotnikov odzivajo aktivno oziroma glede na svojo pozicijo. Zato jih posledično poznamo tudi kot pozicijske igre (Jamnik, 1985, str. 148).

Temeljne značilnosti ekstenzivnih iger so potemtakem naslednje (Osborne, 2009, str. 153):

- množica igralcev,
- množica vseh možnih zaporedij izbir potez (potekov igre),
- funkcija igralca, ki določi igralca k vsaki potezi, ki je možna v poteku igre,
- za vsakega igralca preference, glede izidov.

Razložimo določene aspekte opisa ekstenzivnih iger. Potek igre je časovni opis igre glede na poteze, ki jih izbirajo vsi igralci. Kot tak služi kot zgodovina igre. Začetna izbira v igri, torej izbira, pred katero igra še ni potekala, se imenuje točka prazne zgodovine oz. preprosto prazna zgodovina, označujemo jo s  $\emptyset$ . Če pa pogledamo le del zaporedja celotnega poteka igre, govorimo o pravi podzgodovini. Celoten potek igre pa, kot že rečeno, označujemo samo kot zgodovino (Osborne, 2009, str. 153–155).

Definicija ekstenzivne igre ne predpostavlja omejitev glede obsega igre. **Obseg igre** opisuje **meje igre** (Branderburger & Nalebuff, 1995, str. 61). S tem mislimo, da definicija ne predpostavlja, da se ekstenzivna igra nujno zaključi, kakor tudi ne predpostavlja, da imajo igralci na voljo omenjeno število izbir, tako so lahko poteki igre neskončno dolgi (igra se nikoli ne konča) ali pa neskončno široki (igrallec ima lahko na voljo neskončno število izbir v določeni potezi) (Osborne, 2009, str. 157). Da bi igro v obeh pogledih omejili, moramo postaviti nadaljnja pogoja:

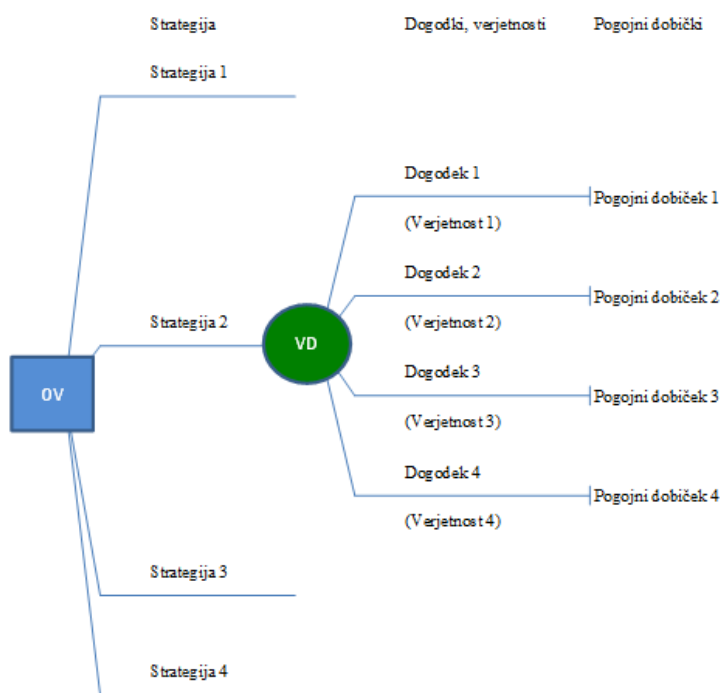
- množica  $H$  možnih potekov igre mora biti sestavljena iz končnih potekov igre (končni potek igre definiramo tako, da omejimo število potez (Jamnik, 1985, str. 16)),
- mora zadovoljevati naslednje lastnosti:
  - zaporedje s prazno zgodovino  $\emptyset$  je del  $H$ ,
  - če je izbira  $(a_k)_{k=1,2,\dots,K} \in H$  in je  $K > 1$ , potem je izbira  $(a_k)_{k=1,2,\dots,K-1} \in H$ .

Vsak del  $H$  je zgodovina in vsak del zgodovine je izbira igralca. Prav tako pa ne sme obstajati tak  $a_{k+1}$ , da bi veljalo  $\{a_1, a_2, \dots, a_k, a_{k+1}\} \in H$ . Število izbir torej ne more biti neomejeno (Frąckiewicz & Śładkowski, 2014, str. 3249).

Igre, katerih poteki so končni, imajo **končni horizont**, igre, ki poleg tega vsebujejo omejeno število potekov, pa so **končne** (Osborne, 2009, str. 157).

Za zapisovanje strukture ekstenzivne igre je eden najbolj primernih načinov izbira zapisa **odločitvenega drevesa** (Jamnik, 1985, str. 154). Odločitvena drevesa so oblikovana z namenom olajšanja sprejemanja dolgoročnih odločitev s strani odločevalca. V njih so predvidene take odločitve, ki bi bile lahko tekom odločanja sprejete, kakor tudi dogodki, ki bi se lahko zgodili. So orodje, ki naj bi odločevalcu pred sprejetjem začetne izbire olajšalo vpogled v celoten nabor dogodkov in naknadno potrebnih odločitev, ki bi jih bilo potrebno sprejeti v prihodnosti, prav tako pa naj bi odločitveno drevo odločevalca spodbudilo k razmisleku, ki naj bi presejal zgolj vpogled v trenutno odločitev - opozorilo naj bi ga tudi na posledice le-te. Pri tem gre opozoriti, da je čas v zapisu odločitvenega drevesa deloma abstrahiran, dogodki in odločitve, zajete v njem, se namreč lahko zgodijo v relativno kratkem obdobju ali pa je za njihov razvoj potrebno daljše obdobje, npr. več let. Lahko bi rekli, da se navadno uporabljajo za napovedovanje prihodnosti, pri čemer gre opozoriti, da je v tem početju vedno del negotovosti (Coles & Rowley, 1995, str. 46). Tipična struktura odločitvenega drevesa je vidna na Sliki 2.

Slika 2: Tipična struktura odločitvenega drevesa



**Legenda:** OV odločitveni vozle, VD vozle dogodka

*Povzeto in prirejeno po S. Coles & J. Rowley, The structure of a decision tree, 1995, str. 46, Figure 1.*

Pisanje odločitvenega drevesa poteka v dveh korakih, pregled naprej in nato nazaj. Pregled naprej zajema identifikacijo odločitev, ki jih je potrebno sprejeti, ter dogodkov, ki bi se lahko zgodili, in razvrščanje le-teh v korektno zaporedje. Prav tako je potrebno pri pregledu naprej oceniti vrednost posameznih izidov ter določiti verjetnost uspeha le-teh.

Pri pregledu naprej se torej razkrije struktura odločitvenega drevesa. Pregled nazaj pa zajema analizo odločitvenega problema tako, da izračunamo posamično vrednost vseh možnih izidov vej odločitvenega drevesa, za vsako vejo odločitvenega drevesa izberemo tisto, ki ima največjo pričakovano vrednost in nato izberemo strategijo glede na največjo pričakovano vrednost tako, da rišemo po poti odločitvene veje nazaj do prazne zgodovine (Coles & Rowley, 1995, str. 47).

Odločitveno drevo je sicer že stalnica v učbenikih, ki se nanašajo na menedžerska znanja in odločitvene analize (Coles & Rowley, 1995, str. 46), vendar ga je za potrebe teorije iger treba nekoliko prilagoditi. Klasično odločitveno drevo se namreč nanaša le na odločevalni proces enega subjekta, lahko bi rekli, da gre za enoosebno igro, odločitve drugih aktivnih udeležencev v procesu odločanja, za nas drugih igralcev, pa poskusi posplošiti v verjetnostnem računu možnih izidov. Skratka, odločitve drugih igralcev jemlje kot verjetnost danega dogodka, brez da bi analizirali vse možne izbire, ki so dane drugim igralcem. Pri zapisu strukture ekstenzivne igre z uporabo odločitvenega drevesa upoštevamo ne le lastne možne izbire temveč tudi tiste drugih igralcev, še pomembneje pa je, da upoštevamo tudi rezultate teh izbir, se pravi izide drugih igralcev. Analiza izidov drugih igralcev nam namreč veliko pove o preferencah in posledično o strategijah, ki jih bodo izbrali, kar pa posledično lahko spremeni način, kako igro igramo sami. Prav tako na ta način ukinemo ali vsaj okrnemo potrebno ugibanje o verjetnostnih porazdelitvah posameznih izidov (Dixit & Nalebuff, 1991, Loc. 591–609). Odločitveno drevo, prilagojeno teoriji iger, bomo poimenovali drevo igre, slike potez so vozli, začenši z ničelnim vozlom (vozel s prazno zgodovino), slike izbir so veje drevesa, krajišča izbir v zadnji potezi pa vrhovi drevesa (Jamnik, 1985, str. 155). Ekstenzivno igro lahko seveda zapišemo tudi na druge načine, kadar jo zapišemo korak za korakom, pri čemer ločeno zapišemo vse možne poteke igre, to imenujemo zapis v ekstenzivni obliki, kadar pa ta zapis spremenimo v plačilno matriko, temu pravimo normalizacija igre, igra pa je podana v normalni obliki (Jamnik, 1985, str. 148–151).

Brez da se podrobno spuščamo v specifiko odnosov med obliko igre in informacijo, omenimo še veliko pomembnost popolnosti informacije v ekstenzivni igri. Medtem ko je informacija v matrični igri sicer pomembna, je v ekstenzivni igri zaradi časovno segmentiranega igranja toliko bolj pomembna, njena oblika in vpliv pa bolj kompleksna. Tipično je informacija v matrični igri popolna ali pa do neke mere nepopolna, v smislu da obstaja asimetrija med igralcema, vendar pa zato, ker igralca vlečeta poteze le enkrat, hkrati in za vselej, ne more priti do situacije, da npr. igralec ne ve vsega o svojih zgodovinskih potezah, ne morejo pa se zgoditi take situacije kot v ekstenzivnih igrah.

Ponazorimo naše navedbe na primeru igre v treh potezah, kjer je igralec 1 ekipa dveh oseb, medtem ko je igralec 2 ena sama oseba. Pravila zahtevajo, da prvi član igralca 1 izbira prvo potezo igre, nato izbira igralec 2, nato pa zadnjo potezo izbira drugi član igralca 1. Vse osebe v igri lahko osamimo in jih tako prikrajšamo spremljanja poteka igre in pridobivanja

informacij o poteku. Pri tem imamo lahko tri stopnje popolnosti informacije o igri (Jamnik, 1985, str. 158–178):

- Informacija je lahko popolna, pri čemer vse tri osebe poznajo popoln potek igre.
- Informacija je lahko nepopolna, pri čemer imata lahko popolno informacijo zgolj prvi član igralca 1 in ena izmed drugih oseb v igri. Tretja oseba v igri se sicer zaveda, v kateri potezi igra, ne pozna pa popolnega poteka igre. Posebno zanimiva je situacija, ko drugega člana igralca 1 osamimo, tako da se ne zaveda potez pred svojo izbiro. Tedaj igralec 1 v praksi ne ve niti tega, kako je sam izbiral do sedaj.
- Informacija je lahko nepopolna, pri čemer ima popolno informacijo zgolj prvi član igralca 1. Ostali dve osebi pa zopet nista brez informacije, vesta namreč to, v kateri potezi izbirata, ne vesta pa nič o poteku igre do njune izbire.

Očitno je, ko v igri nazadujemo po lestvici popolnosti informacije, da je prilagajanje strategije na trenutno situacijo igre čedalje težje, saj se količina informacij lahko spusti do točke, kjer se osebe v igri zavedajo le tega, v kateri potezi izbirajo. Popolno informacijo ima vedno le prvi član igralca 1, pa še to samo zato, ker začenja na točki prazne zgodovine. Kljub temu pa lahko informacijski aspekt igre otežimo do te mere, da se igralec ne zaveda niti tega, v kateri potezi izbira, če pa vpeljemo še slučajno potezo, npr. met kovanca, pa informacijo okrnimo še toliko bolj (Jamnik, 1985, str. 158–178).

## **4 TEORIJA IGER V IZDELAVI STRATEGIJE**

### **4.1 Uporaba teorije iger v izdelavi strategije**

#### **4.1.1 Kdaj uporabiti teorijo iger**

Iz predhodne razprave o strategiji je bilo razvidno, da pri formulaciji strategije njeni razvijalci le redko razvijejo eksplicitne strateške in taktične načrte, ki bi izvajalcem strategije dejansko povedali, kako naj ravnajo v dejanskih situacijah, ki se razvijejo med izvajanjem. Namerne strategije so pisane za dolgi rok, načrti za kratki rok pa trpijo, saj ne zajemajo vrednosti dinamike akcije-reakcije, prisotne med konkurenti, partnerji in drugimi deležniki. Tako ne razvijejo načrta za ravnanje, pri katerem bi morali vplivati na druge, da bi zagotovili in razvili dolgoročno vrednost. Na kratko, poslovna strategija pogosto prezre pomembnost interaktivnosti poslovnega okolja (Papayoanou, 2010, Loc. 169).

Teorija iger pa ponuja logično in jasno strukturo za vpogled v potencialne interakcije v prihodnosti. Tako pomaga predvideti in določiti optimalno strateško vedenje. S tem, ko določi optimalno strateško vedenje, pa hkrati odgovori na vprašanje, ki se prej ali slej pojavi: ali naj sodelujemo ali naj raje konkuriramo, ter kako naj karkoli od tega izvedemo? Teorija iger je namreč orodje za analizo situacij, kjer so izbire dveh ali več posameznikov povezane (Papayoanou, 2010, Loc. 181–197).

Navkljub temu, da je med akademiki priznana kot izvrstno orodje za analizo medsebojne odvisnosti, pa ni široko uporabljana v razvijanju poslovnih strategij, saj velja v poslovnem svetu za nepraktično in ne široko uporabno. Poslovneži jo po navadi opisujejo kot (1) pretežno in preveč kompleksno, (2) nejasno v uporabnosti, (3) časovno prezahtevno za uporabo ter (4) premalo analitično, saj sklepajo, da ne bo nudila kakšnega pomembnega vpogleda, po katerem bi lahko oblikovali svoja dejanja. Vse to pa predstavlja razumne dvome (Papayoanou, 2010, Loc. 239).

Teorija iger resda ni uporabna za analizo vseh poslovnih strateških vprašanj, je pa uporabna vedno, kadar je potrebno dobiti vpogled v interaktivno situacijo z možnostjo vplivati na druge. Z drugimi besedami, dejanja nekoga lahko vplivajo na dejanja drugih, in obratno (Papayoanou, 2010, Loc. 270). Taka situacija pa se pojavi v treh oblikah: (1) kadar smo prisiljeni ali pa želimo tekmovati (igre z ničelno vsoto), (2) kadar se odločimo sodelovati ali (3) pa se je dobro usklajevati. Za tekmovanje je značilen odnos zmagaj-izgubi, za sodelovanje je značilno, da obstaja možnost odnosa zmagaj-zmagaj, vendar po drugi strani tudi spodbuda za odmik od sodelovanja, medtem ko je za usklajevanje značilno, da je pri sodelovanju izid vedno zmagaj-zmagaj, medtem ko odmik od sodelovanja prinaša zgolj poraz za vse (Papayoanou, 2010, Loc. 337–404).

#### **4.1.2 Metoda strateškega preigravanja**

Ne glede na pomisleke s strani poslovnežev, ki smo jih našli v predhodnem sestavku, ima teorija iger elegantno strukturo, ki zagotovi globok vpogled v situacijo z dokaj omejenimi informacijami. Potrebno je razčistiti zgolj nekaj elementov situacije (Papayoanou, 2010, Loc. 415–448):

- Kdo so ključni igralci?
- Kakšne izbire imajo?
- V kakšnem vrstnem redu izvajajo svoje odločitve?
- Kaj so ključne neznanke?
- Kakšna so izplačila za vsakega igralca za vse možne izide?

Proces poteka v treh fazah: v prvi fazi naredimo dinamični okvir, v drugi strateško oceno, v zadnji pa načrtujemo izvedbo.

V fazi dinamičnega uokvirjanja preučimo obseg in zgradbo situacije. V tej fazi odgovorimo na prva štiri vprašanja in si tako omogočimo zgraditi drevo igre, iz katerega so vidne tako vse možne izbire igralcev kot tudi ključne neznanke. S tem v metodo vnesemo potrebno strukturo, prav tako pa nas risanje drevesa igre prenese v čevlje in glave drugih ključnih igralcev, kar izboljša strateško mišljenje. Nekaj kvalitativne ocene je izvedene že tukaj, kar pomaga izostriti naknadno analizo in lahko zagotovi koristne vpoglede in smer za kratkoročno delovanje. V drugi fazi naredimo strateško oceno, kar pomeni da



kvantitativno ocenimo drevo igre; tu poskusimo odgovoriti na peto vprašanje: kakšna so izplačila? Metode analize odločitev se po navadi uporabljajo za modeliranje izplačil, nakar uporabimo tehnike teorije iger za reševanje in analizo iger z namenom določitve najboljših strategij glede na nabor ključnih neznank in najverjetnejših potez in nasprotnih potez drugih igralcev. V zadnji fazi sestavimo celotno analizo in gremo preko gole analize drevesa igre v razvoj načrta udejstvovanja, ki ga lahko dejansko izvedemo. Tu želimo izvedeti, kaj storiti zdaj in kaj v prihodnosti. Ob predpostavki različnih razvojov dogodkov pa želimo izvedeti tudi, kakšne taktike naj uporabimo, da bomo čimbolj učinkovito vplivali na druge igralce. Čeprav taktika ni tipičen element drevesa igre, pa bo na same taktične odločitve vplivala analiza igre, te odločitve naj bi dopolnjevale strateške alternative, ki se nam bodo zdele najprimernejše (Papayouanou, 2010, Loc. 415–448).

Papayouanou uporabnikom glede svojega modela uporabe teorije iger polaga na srce nekaj omejitev in priporočil. Prva je omejitev števila ključnih igralcev; da bi bila analiza smiselna in ne preveč kompleksna, je zgornje število ključnih igralcev, ki je še sprejemljivo, 5 (Papayouanou, 2010, Loc. 637–651). V nadaljevanju predlaga način ocenjevanja izplačil igralcem. Trdi, da jih moramo ocenjevati obvezno za vse igralce, vendar ne nujno na enaki osnovi. Gre za težavo vrednotenja, v kolikor je merilo, po katerem drugi igralci merijo svojo uspešnost, različno od našega, moramo zanje upoštevati njihovo merilo. Težava seveda nastane, ko je nato potrebno različna merila med seboj neposredno primerjati (Papayouanou, 2010, Loc. 871). Prav tako pa je potrebno postaviti smiselne omejitve analize. Izkaže se namreč lahko, da je situacija, ki jo v igri obravnavamo, lahko zgolj del večje slike (Papayouanou, 2010, Loc. 1073). Včasih je že analiza te situacije dovolj, da dobimo odgovor na vprašanja, kadar pa ni, je priporočljivo, da za analizo celotne slike skonstruiramo več modelov, ki analizirajo več različnih vidnih kotov težave. Tako pridobimo bistveno boljši vpogled, kot bi ga pridobili z uporabo zgolj ene velike igre, ki bi poskušala zajeti vse (Papayouanou, 2010, Loc. 1340–1353).

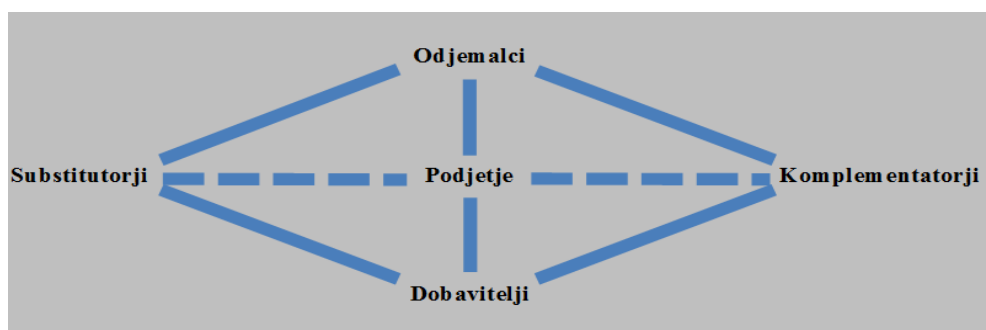
#### **4.1.3 Metoda spremembe igre v teku**

Papayouanou (2010) ima mnogo skupnega z Dixitom in Nalebuffom (1991). Če izvzamemo, da so temeljni koncepti, ki so tako ali tako vzeti iz teorije iger, enaki, želimo predvsem opozoriti na enak princip analiziranja, ki je prvo pravilo uporabe teorije iger (kot pravita onadva): Poglej naprej in sklepaj za nazaj. Bistvo tega principa je vodilo, da moramo igro najprej skonstruirati do konca, določiti možna izplačila, nato pa po zgradbi drevesa igre, glede na vrednost posameznih izplačil, za izbiro prve poteze sklepati nazaj vse do začetka igre. Ta način analize, ki izvira iz analize odločitvenega drevesa, postane zlati standard za vse nadaljnje avtorje. Avtorja tudi razvijeta pravila za nekatere generične strategije, o katerih bomo razpravljali v naslednjem razdelku. Njun poseben doprinos k uporabi teorije iger za namene poslovne strategije je spoznanje, da v poslu ni nič statičnega. Tako ni nujno, da lahko vplivamo zgolj na druge igralce v igri, temveč lahko vplivamo prav na vse aspekte igre.

Nalebuff in Brandenburger (1995, str. 58) koncept razvijeta naprej. Spoznata namreč, da skozi razumevanje teorije iger vplivamo na samo zgradbo igre same. Ker situacije v poslu niso strogo tekmovalne v smislu igre z ničelno vsoto, je po njunem mnenju vsako poslovno situacijo, ki ima elemente tovrstne igre, moč spremeniti. Trdita namreč, da igre z ničelno vsoto, se pravi igre tipa zmaga enega - poraz drugega, dolgoročno vedno prinesejo situacijo poraz-poraz, kakršnikoli dobički enega igralca so nujno zgolj kratkoročne narave, saj se nasprotniki prej ali slej prilagodijo ter posnemajo naše poteze in izničijo učinke le teh. Konkurenti so tako v bistvu poraženci konkurence, pravi zmagovalci pa kupci dobrin ali storitev. Namesto spuščanja v neposredno strogo tekmovalno konkurenco predlagata iskanje strategij, ki posegajo v poslovno okolje tako, da se vsi konkurenti znajdejo na boljšem. Iskanje strategij zmaga-zmaga ima po njunem mnenju več prednosti. Najprej, ker je koncept relativno neraziskan in ima velik potencial za najdbo novih priložnosti. Ker na svoje konkurente ne pritiskamo neposredno, slednji nimajo toliko razlogov za nasprotovanje naši strategiji, kar dela izvedbo lažjo. Ker poteze tipa zmaga-zmaga drugih ne silijo v prilagoditveni oz. povračilni odziv, je igra dolgoročno bolj vzdržna. In nenazadnje, posnemanje poteze zmagaj-zmagaj prinese pozitivne učinke, ne negativnih. Njuna premisa je enostavna, na trgu lahko konkuriramo, sodelujemo ali pa oboje hkrati. Za slednje predlagata naziv *coopetition* (v nadaljevanju koopeticija), skovanko iz angleških besed *competition*, kar pomeni tekmovanje, konkurenca, ter *cooperation*, v slovenščini sodelovanje (Brandenburger & Nalebuff, 1995, str. 59).

V ta namen predlagata, da podjetja, v kolikor delujejo na principu stroge konkurence, spremenijo igro samo. Prvi korak je razdelati **vrednostno mrežo** podjetja, kot je prikazana na Sliki 3. Slednje pomeni ugotoviti vse možne kupce ter dobavitelje po vertikalni dimenziji, po horizontalni pa vse substitutorje in komplementatorje. Substitutorji so proizvajalci substitutov, ki konkurirajo našim proizvodom ali storitvam oz. jih lahko zamenjujejo, komplementatorji pa proizvajalci komplementarjev, dopolnil našim proizvodom ali storitvam. Namen tega je zajeti vse soodvisnosti v igri.

Slika 3: Vrednostna mreža



Vir: A.M. Brandenburger & B.J. Nalebuff, *Who Are the Players in Your Company's Value Net*, 1995, str. 60.

Naslednji korak, po analizi vrednostne mreže, je ugotoviti vse elemente igre, ki so po njunem igralci, dodana vrednost, pravila, taktike in obseg igre. Deloma smo jih že opisali v

predhodnem besedilu, vendar še enkrat ponovimo. **Igralce** predstavljajo, kot je razvidno iz vrednostne mreže, kupci, dobavitelji, komplementatorji in substitutorji. **Dodana vrednost** je vrednost, ki jo vsak igralec prinese v igro. **Pravila** dajejo igri zgradbo, v poslu pa ni univerzalnih pravil, lahko izhajajo iz zakonov, navad, praktičnosti ali pogodb. **Taktika** so poteze, ki jih uporabljamo zato, da vplivamo na način, na katerega drugi igralci doživljajo igro. **Obseg** pa opisuje meje igre. Noben od elementov pa ni fiksni, igralce, vključno s samimi sabo, lahko dodajamo ali odvezujemo, enako je z dodano vrednostjo; lahko jo povečamo sebi ali odvezujemo drugim, po potrebi jo lahko odvezujemo celo sebi, v kolikor tako popravimo svojo relativno vrednost napram drugim igralcem. Pravila lahko prikrojimo tako, da omejimo sebe, s čimer signaliziramo, da nismo grožnja, ali pa druge, s tem da zase zadržimo možnost zadnje poteze. Taktiko uporabljamo zato, da bodisi zmanjšamo negotovosti drugih igralcev bodisi jo ustvarimo oz. ohranimo. Obseg igre pa prilagajamo zato, da bodisi odpremo možnosti za delovanje bodisi jo omejimo, da omejimo delovanje drugih (Brandenburger & Nalebuff, 1995, str. 61–70).

Temeljno vprašanje, s katerim sta se Brandenburger in Nalebuff ukvarjala in zaradi tega tudi vpeljala koncept kooperacije, je bilo vprašanje, ali igramo pravo igro. Koncept spreminjanje igre je v tem pogledu inovacija, saj ne predpostavlja, da je oblika igre fiksna, prav tako pa ne, da je način nastopanja predeterminiran. Zato niti ni čudno, da je model kooperacije doživel večkratno obravnavo v akademskih krogih, beseda kooperacija pa je postala *buzzword* (iz angl. – beseda ali fraza, ki za določeno obdobje postane izjemno priljubljena) med ustvarjalci strategij. Ena izmed kritik, ki jih je model kooperacije doživel, je, da vseeno predpostavlja zgolj dva načina delovanja na trgu: tekmovanje in sodelovanje. Prav tako je očitek, ki gre naproti kooperaciji, ta, da ne upošteva razmerij moči med igralci.

Da Costa et al. (2009, str. 143) zato predlagajo nadgradnjo modela kooperacije tako, da bodo vključena tudi razmerja moči in osebne države posameznih igralcev. Vse skupaj pa je povzeto v matriki strateških iger 3x3, ki je predstavljena v Tabeli 3.

Matrika predvideva tri možne poglede na svet, ki jih imajo igralci. Bojni predvideva strogo tekmovalni odnos do ostalih, z namenom uničiti ali onemogočiti konkurenco in preživeti na vsak način. Individualisti ne težijo k strogi konkurenci, njihov odnos je bolj v smislu živi in pusti živeti, kar pa pomeni, da tudi k povezovanju ne težijo. To je omejeno tekmovalen pristop h konkurenci. Povezovalni pogled predvideva sodelovanje in delovanje v skupno dobro v smislu vsi za enega, eden za vse (da Costa et al., 2009, str. 140).

Matrika prav tako predvideva tri razmerja moči, kakor jih dojemajo igralci sami, na podlagi katerih slednji oblikujejo svoje vedenje. Velja omeniti, da dojetje igralcev ni nujno objektivno pravilno. Kakorkoli, igralci lahko svojo moč glede na ostale ocenjujejo kot superiorno, kar jih postavlja v pozicijo vodje, pisca pravil na trgu. Lahko je njihovo dojetje lastne moči uravnoteženo, posledično se profilirajo kot še eden izmed mnogih. Zadnja možnost pa je, da se dojemajo kot slabotne, kot taki si želijo zgolj preživeti za vsako ceno (da Costa et al., 2009, str. 141).

Tabela 3: Matrika strateških iger

		Igralčev pogled na svet		
		Bojni	Individualistični	Povezovalni
Moč igralca glede na ostale	Močnejše	Hegemonistično	Vodilno	Očetovsko
	Uravnoteženo	Povračilno	Tekmovalno	Sodelovalno
	Slabotno	Obrobno	Sledilno	Solidarno

Vir: E.A. da Costa, C.P. Bottura, J.M.G. Boaventura & A.A. Fischmann., *The SGM*, 2009, str. 143, Figure 1.

Da Costa et al. (2009, str. 143–149) ugotavljajo, da je klasična teorija iger že pripravila rešitve iger, ki jih zajemajo horizontalno in vertikalno sredinske celice matrike, medtem ko so štiri celice v kotih (hegemonistično, obrobno, očetovsko, solidarno) s strani teorije iger še nerešene. Hkrati pa ugotavljajo, da para celic hegemonistično-obrobno ter očetovsko-solidarno predstavljata vsak po eno novo igro, ki jo je potrebno rešiti. Očetovsko-solidarna igra predpostavlja odnos, v katerem močnejši partner prevzamem vodilno vlogo v igri, ob tem da je njegov cilj ne izrabiti svoje močnejše pozicije, temveč vpeljati strategijo, ki je po njegovem mnenju najboljša za vse. Tak odnos do ostalih igralcev je starševski. Z vidika šibkejšega igralca je to zgolj odločitev, ali igrati po pravilih, kot jih predstavi močnejši igralec, ali pa videti dodatne ali večje koristi v samostojnem delovanju. Pri hegemonistično-obrobni igri močnejši igralec želi storiti vse, da uniči manjše konkurente, ne ozirajoč se nanje. Igralec v obrobni poziciji pa želi storiti vse za svoje preživetje in ,če je mogoče, pridobiti in unovčiti kako prednost, po potrebi tudi tako, da neposredno napade močnejšega konkurenta z željo, povzročiti mu čim večjo škodo. V tem pogledu je morebiti ozir na metode asimetričnega vojskovanja smiseln (da Costa et al., 2009, str. 143–149).

Za naše potrebe pa je matrika strateških iger pomembna, ker predvideva mehke faktorje, ne zgolj racionalnih, ki jih imajo igralci, ko vstopajo v igro. Tako predvideva, da je njihov način igranja odvisen tako od osebnostnih lastnosti in pogleda na svet kakor tudi od lastnega dojemanja sebe v svetu. Opazimo pa lahko, da so bolj kot metode same, pomanjkljive ugotovitve avtorjev; predvidevajo namreč zgolj igre, ki so plod bodisi

uravnotežene moči igralcev bodisi zajemajo dualnosti na dveh ekstremih dojemanja moči, vendar zgolj v območju enega osebostnega pogleda na svet (npr. oba igralca bojni pogled), medtem ko so situacije, ki so veliko bolj zanimive in kjer imajo igralci različne poglede na svet, npr. močnejši povezovalnega, šibkejši pa bojnega. Iskanje ravnovesja v teh primerih bi bilo zanimivo, saj bi morebiti ugotovili tudi nujo po dinamičnem spreminjanju pogleda na svet.

#### **4.1.4 Generične strategije, ki izvirajo iz teorije iger**

V nadaljevanju predstavljamo strategije, ki bi jih lahko opisali kot generične, saj so splošno uporabne za katerokoli podjetje (Mintzberg, 2003c, str. 115), zakoreninjene pa so v teoriji iger. Cilj opisa teh strategij je dvojen: razbliniti zadnje dvome o uporabi teorije iger pri izdelavi strategije in dokazati, da teorija iger le ni prezahtevna za uporabo tudi za poslovneže, manj večče v matematiki ali poslovnih vedah.

V tej točki se vračamo k Dixitu in Nalebuffu (1991). Že v predhodnem tekstu je bilo nakazano, da sta naštel nekaj dokaj preprostih pravil, ki izvirajo iz klasične teorije iger:

##### **4.1.4.1 Glej naprej in sklepaj za nazaj!**

Prvo pravilo smo opisali že prej, nanaša pa se na način analize problemov, ki jih obravnavamo s pomočjo teorije iger. Pa vseeno ponovimo: bistvo tega principa je vodilo, da moramo igro najprej skonstruirati do konca, določiti možna izplačila, nato pa po zgradbi drevesa igre, glede na vrednost posameznih izplačil, sklepati nazaj do začetka igre za izbiro prve poteze (Dixit & Nalebuff, 1991, Loc. 1235).

##### **4.1.4.2 Če poseduješ dominantno strategijo, jo uporabi!**

Pravilo je dokaj samo po sebi umevno, dominantna strategija je namreč strategija, pri kateri so tvoji izkupički največji, ne glede na to, kaj bo storil nasprotnik. Povedano drugače, pri katerikoli drugi strategiji, ki bi jo lahko izbrali, bi se nam godilo slabše. Seveda enako velja tudi za nasprotnika, zato, v kolikor nasprotnik poseduje dominantno strategijo, je potrebno pričakovati, da jo bo uporabil, sami pa se moramo pripraviti, da se bomo odzvali kar najbolje, kot bo v dani situaciji mogoče (Dixit & Nalebuff, 1991, Loc. 1235).

Slednje pravilo velja, v kolikor za obe strani ne obstaja zavezujoč dogovor, sicer velja dogovor (Rothschild, 1995, str. 24–26). Dogovor pa je trden, ko za kršitev le tega obstaja določena kazen, katere učinkovitost je zopet odvisna od zmožnosti zaznave kršitve dogovora in primerne velikosti kazni in drugih mehanizmov, ki jih pri tem uporabljamo (Dixit & Nalebuff, 1991, Loc. 1382–1625).

#### 4.1.4.3 Iz preučevanja eliminiraj vse dominirane strategije!

Če dominantna strategija ne obstaja pri nikomur, preglej, ali ima kdo na voljo dominirano strategijo; ta je taka, ki ob uporabi prinaša slabše izkupičke kot katerakoli druga, ki je na voljo.

#### 4.1.4.4 Poišči ravnovesje, par strategij za vsakega igralca, v katerih so njune izbire najboljši odzivi na poteze drugega!

V kolikor obstaja eno tako ravnovesje, obstaja dobra možnost, da se ga bodo držali vsi igralci. V kolikor obstaja več ravnovesij, je potreben nekakšen dogovor o izbiri kateregakoli od njih. Če pa ne obstaja, bo nasprotnik poskusil izrabit kakršnokoli sistematično delovanje s tvoje strani, zato je treba svoje poteze »pomešati« - uporabiti mešane strategije na nepredvidljiv način (Dixit & Nalebuff, 1991, Loc. 1235).

#### 4.1.4.5 Nadgradnja generičnih strategij

Rothschild (1995) nadgradi nauke, ki jih ponujata Dixit in Nalebuff (1991). Pa pogledjmo še njegove predloge.

Ob pomanjkanju izbora dominantnih strategij je potrebno svoje namene jasno signalizirati, v upanju, da jih bo konkurent vzel resno ter svojo strategijo prilagodil vašim nameram (Rothschild, 1995, str. 25–26). Signaliziranje, bodisi neposredno, z javno najavo namer ipd., ima v tem primeru pomembno vlogo izogibanja neposrednega konflikta. V bistvu predstavlja orodje za doseg zmagaj-zmagaj situacije skozi uporabo taktike (Brandenburger & Nalebuff, 1995, str. 69).

Edina kredibilna grožnja je grožnja, katere uresničitev bi bila v vašem interesu. Torej če pride do situacije, v kateri bi jo morali uresničiti, ne bi storili zgolj škode morebitnemu konkurentu, temveč bi z uresnitvijo le-te tudi zaščitili svoje interese. V ta namen je zopet odločilnega pomena, da se lotimo korakov, ki signalizirajo, da smo v svoji nameri resni, npr. investiramo v povečanje proizvodnih kapacitet, da odvrnemo morebitni vstop na naš trg (Rotschild, 1995, str. 26–27).

Drugi način, da signaliziramo resnost branjenja trga oz. da investiramo v trg, je, če spustimo ceno pod ekonomsko sprejemljivo, izgubo pa subvencioniramo z dobičkom drugih poslov. Slednje pa je učinkovito le, če konkurenti niso bolj stroškovno učinkoviti pri proizvodnji kot mi. V primeru, ko konkurenca kljub temu, da mi svojo ceno subvencioniramo, ustvarja dobiček, je subvencija tako neučinkovita kakor nesmiselna. Včasih pa je grožnja z nižjo ceno pravzaprav implicitni dogovor po usklajevanju. Če konkurent namreč glasno izjavi, da ga pri nizki ceni nihče ne bo premagal, v resnici tiho sporoča, da cene ne bo spuščal, če je ne bomo sami. V tem primeru nam bo s ceno sledil in njegovi grožnji je treba verjeti, saj je implementacija, sledenje naši pocenitvi, njegova

dominantna strategija. Res pa je, da čeprav je uresničitev grožnje gotova, se pocenitev za uskladitev z našo ceno ne bo zgodila simultano. V vmesnem času tako lahko kapitaliziramo na povečanju obsega poslovanja, vprašanje pa je, ali se nam izplača, še posebej z vidika, da pocenitvi lahko sledi dolgo obdobje nizke cene pri ravni povpraševanja, ki je enaka kot je bila pred pocenitvijo. Čeprav je konkurentova grožnja kredibilna, torej ni nujno, da nas od naših načrtov odvrne (Rotschild, 1995, str. 27–28).

Drugačen način razmišljanja pa je, ko razmišljamo na dolgi rok. Če je naša grožnja z npr. cenovnim sledenjem morebiti nekredibilna na kratki rok, pa je lahko kredibilna na dolgi rok. Če smo namreč pripravljeni trpeti izgubo ali zmanjšanje dobička v kratkem roku s cenovnim sledenjem, lahko na dolgi rok konkurenta prisilimo v dvig cene saj njegova trženjska strategija ne bo uspela. Na ta način konkurenco prisilimo v dolgoročno cenovno stabilnost. Drug način dosege tega pa je, da sebi zvežemo roke, hkrati pa v to implicitno prisilimo konkurenco. To storimo tako, da na videz samo sebi prikrojimo pravila. Lahko se npr. zavežemo, da bomo strankam vrnili razliko v ceni, v kolikor v šestih mesecih od nakupa v naši ponudbi opazijo enak artikel po nižji ceni, vendar je vračilo razlike odvisno od pogoja, da konkurenca ni enakemu artiklu znižala cene. Na ta način signaliziramo konkurenci, da nismo grožnja, razen če bo počela kaj nespametnega, saj smo si v bistvu, s tem da smo si zavezali roke, priigrali možnost zadnje določitve cene (Rotschild, 1995, str. 28).

Iz našega pregleda uporabe teorije iger v namene izdelave strategije je jasno izšlo nekaj ugotovitev. Teorija iger je univerzalno uporabna za uporabo pri vseh poslovnih situacijah, kjer je pomemben strateški dejavnik interakcija z drugimi, torej kadar imamo možnost vplivati na druge ali pa imajo drugi možnost in zmožnost vplivati na nas. Temeljni analitični način preučevanja strateških možnosti je izdelava vse možnosti za vnaprej, nato pa sklepanje za nazaj. Ne glede na preučevano metodo uporabe teorije iger moramo vedno, kadar izdelujemo strategijo z uporabo teorije iger, preučiti vsaj naslednje tri elemente: igralce, pravila in izplačila v igri. Odločitve, ki jih teorija iger zadeva, pa po svoji naravi vedno sodijo na mejo med taktičnimi in strateškimi, kajti lahko zadevajo kratkoročne, za splošno dolgoročno dobrobit podjetja nepomembne težave, ali pa tudi dolgoročno nadvse pomembne odločitve.

## **5 PRAKTIČNI DEL: IZDELAVA STRATEGIJE**

### **5.1 Razkritje**

Bralce opozarjam, da bo študija izvedena na primeru podjetja, katerega lastnik in direktor sem pisec pričujočega dela. Namen tega razkritja je bralca opozoriti na morebitno pristranskost v analizi podjetja in odločitev podjetja, ki izvira iz moje osebne vpletenosti v samo podjetje, čeprav se bom kot avtor tega poskusil vzdržati in obdržati potrebno znanstveno objektivnost, ki pripade zaključnemu delu magistrskega študija. Po drugi strani menim, da bo ravno zaradi moje osebne vpletenosti analiza pridobila na globini, saj bo

namreč razkrila vse intimne podatke podjetja in nudila vpogled v čustveno-miselno ozadje odločevalskega procesa; torej dve vrsti vpogleda, ki sta bistvenega pomena pri tematiki izdelave strategije, predmetu tega magistrskega dela, in do katerih imajo tako analitiki kot tudi bralci redko neomejen dostop.

Bralec naj bo torej pozoren na morebitna dognanja, ki so bolj plod subjektivne osebne izkušnje kot pa objektivnih podatkov in znanstvene analize.

## 5.2 Metodologija

Za potrebe študije primera bomo uporabili podatke, ki so v veliki meri plod lastne izkušnje. Za faktografske podatke uporabljamo naslednje vire podatkov:

- Osebni arhiv in poslovni arhiv podjetja Tehno – tehnični pregledi, storitve in trgovina d.o.o., tu se med drugim nahajajo naslednji primarni viri:
  - sodna in odvetniška pisanja v pravnih zadevah Pg131/2008 in Pg330/2008, skupaj obsegajo več tisoč strani podatkov;
  - zahteve za izredne skupščine delničarjev podjetja Integral AP Tržič d.d. (12 dokumentov);
  - prevzemna ponudba za delnice Integrala in vezano gradivo iz leta 2012;
  - prodajna ponudba za delnica iz leta 2014 in Pogodba o prodaji delnic in ureditvi medsebojnih razmerij iz leta 2014;
  - druga sodna pisanja in poslovni dokumenti;
  - osebna in poslovna korespondenca;
- registri Agencije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), javno dostopni poslovni podatki in spremembe pri poslovnih subjektih;
- sistem SEOnet za dostop do javnih objav poslovnih subjektov.

Za samo obdelavo matrik iger bomo uporabili prosto dostopno (angl. *open-source*) programsko orodje Gambit, orodje za analizo teorije iger (McKelvey, McLennan & Turocy, 2015). Orodje bomo uporabili za konstruiranje matrik strateških iger ali dreves iger ter iskanje dominantnih strategij ali ravnovesij znotraj iger.

Sama analiza bo kvalitativna, v analizi bomo preigrali različne možne scenarije (igre) in nato določili najbolj smiselnega. Na podlagi tega bomo v skladu z modelom izdelave strategije izdelali in ocenili strategijo. Podroben model izdelave strategije je obrazložen v nadaljevanju.

Temeljna omejitev, vezana na vhodne podatke, se nanaša na možnost subjektivne interpretacije le teh, saj večinoma izvirovamo iz surovih primarnih virov. Pri določanju vrednosti izplačil se je potrebno zavedati, da vrednosti, čeprav prikazane v točnih zneskih, ne predstavljajo točne vrednosti, temveč zgolj približno oceno vrednosti za posameznega



igralca. Njihova relativna velikost je namenjena zgolj prikazovanju ordinalnih preferenc igralcev; v tem smislu je 10.000,00 EUR > 200,00 EUR enako 2,00 EUR > 1,00 EUR.

Svoje ugotovitve bomo seveda po najboljših močeh utemeljili, vendar je glede na kvalitativno naravo analize možno tudi, da se bralci z njimi ne boste strinjali. Slednje je lahko posledica drugačne interpretacije vhodnih podatkov, ki spremenijo celotno strukturo iger, ki jih nato analiziramo. Drugi razlog za nestrinjanje je morebitna drugačna interpretacija izhodnih podatkov, ki izvira iz objektivno drugačnega stališča glede primernih strategij. V kolikor bo bralec sledil logiki magistrskega dela pri interpretaciji vhodnih podatkov, pa bodo rezultati analize iger in možnih izidov iger na vsak način veljavni, saj bodo temeljili na veljavnih pravilih in metodologiji analize teorije iger.

### **5.2.1 Omejitve glede subjektivizacije**

Ena izmed težav raziskovanja majhnih podjetij je v temelju zgrešena predpostavka, da je majhno podjetje zgolj pomanjšana in poenostavljena verzija velikega podjetja. Raziskovanje majhnih podjetij naj bi bilo torej enostavnejše, kot raziskovanje velikih. Vendar je v resnici ravno obratno. Majhno podjetje namreč predstavlja 'življenjsko izkušnjo' lastnika-direktorja oz. podjetnika, z vso pripadajočo kompleksnostjo. V majhnem podjetju je namreč meja med 'osebo' in 'podjetjem' šibka, če ne neobstoječa. Slednje pomeni, da mora raziskovalec razumeti nianse tako osebe podjetnika kot specifične nianse podjetja samega ter se soočiti s subtilnimi razlikami med njunima osebnostma. Podobna težava pa je tudi odnos med raziskovalci in deležniki njihovih raziskav. Slednji so lahko oblikovalci politik SME-jev, agencije, ki so namenjene podpori majhnim podjetjem, kakor tudi sami lastniki-direktorji. Ta odnos je podoben odnosu med naročnikom in izvajalcem, ki je po eni strani lahko zelo zadovoljujoč, po drugi strani pa prežet z napetostjo glede usmeritev in izsledkov raziskav (Lewis, Massey in Harris, 2007, str. 153-154). V primeru pričujočega dela je situacija dodatno zapletena z dejstvom, da je raziskovalec hkrati tako predmet svoje lastne raziskave kakor tudi deležnik v njej, saj ima določen interes od izsledkov le te, ki niso vezani zgolj na pridobitev akademskega priznanja. V nadaljevanju zato poskušamo do neke mere razdelati vplive subjektivnosti v pisanju akademskih del ter opisati, kako doseči objektivno veljavnost izsledkov raziskav navkljub lastni subjektivnosti.

Dejstvo je, da subjektivnost lahko napravi raziskovalca pristranskega in izključi možnost objektivne obravnave objekta raziskave. Ni pa to nujno. Samozavedanje lastne subjektivnosti podaja možnost ocene ali le ta omogoča ali ovira sposobnost objektivnega razumevanja narave objekta raziskave. Zavajajoče predpostavke lahko raziskovalec posledično zamenja z objektivnimi merili. Nujno je namreč vzpostaviti empirično preverljive kriterije, ki merijo stopnjo točnosti oz. objektivnosti, s katero raziskovalec zaznava predmet raziskave. Za objektivno razumevanje predmeta raziskave mora raziskovalec potemtakem ustrezno organizirati lastno subjektivnost (Ratner, 2002, str. 2-3).

Hayes, Hopkinson in Taylor (2016) ponujajo drugačen pogled na subjektivnost. Avtorji namreč pripoznavajo mogoč obstoj različnih pogledov na isto vprašanje, več poti k osvetlitvi istega problema kakor tudi več načinov podajanja rešitve, celo možnost več, vendar enako verjetnih oz. pravilnih rešitev. Subjektivnost vidijo kot način bogatitve diskurza, orodje za odpiranje potenciala različnih interpretacij, kjer se morajo posamezniki zgolj strinjati, da se ne strinjajo.

Ukrepi, ki jih bomo, poleg akutnega zavedanja in izpostave lastne subjektivnosti, izvajali za doseg objektivne veljavnosti naših izsledkov, so sledeči:

- zajem objektivno neoporečnih podatkov kot osnove za analizo,
- uporaba v prehodno predstavljeni teoriji zakoreninjenega metodološkega modela,
- uporaba znanstveno veljavnih in preverljivih metod in orodij analize.

Pričakujemo kritičnega bralca, torej da se poskusi ne-strinjati z ugotovitvami v magistrskem delu ter se dokopati do lastnih ugotovitev, drugačnih od predstavljenih na tem mestu.

### 5.2.2 Omejitve glede generalizacije

Analiza v nadaljevanju je študija primera na podlagi zgolj enega samega podjetja (angl. *single-case study*); kot tako se seveda pojavlja vprašanje splošne uporabnosti dognanj, ki jih bomo izpeljevali v nadaljevanju. Z vidika generalizacije ugotovitev študij primerov, ki vsebujejo analizo enega samega primera, mnogi trdijo, da generalizacija kot taka ni mogoča. Tovrstni primeri naj bi bili koristni zgolj kot osnova za tvorjenje hipotez, ne pa poligon za njihovo testiranje. Vendar ni tako, naloga raziskovalca je namreč razširiti in generalizirati teorije (analitična generalizacija), ne pa oštevilčiti frekventnosti dogodkov (statistična generalizacija). Ob uporabi dobrega opisnega ali analitičnega besednjaka, s katerim resnično zajame interakcijo med posameznimi deli sistema in opiše pomembne dele le-tega, lahko raziskovalec generalizira z uporabo malega števila primerov ali celo iz enega samega primera (Patton in Appelbaum, 2003, str. 65).

Yin (1984, str. 36) poudarja temeljno vlogo pripravljalnega dela pri opisovanju študije primera. Tako predhodne raziskave teorij, ki veljajo na področju predmeta preučevanja, ne smemo jemati zgolj kot suhoparno formalno povzemanje 'velikih' teorij, temveč je cilj preučevanja teorije priprava načrta za našo študijo primera, ki seveda potrebuje teoretične predpostavke. Študijo primera moramo jemati kot logično zaporedje, ki poveže empirične podatke z razvojem teorije (Hansen, 2011, str. 121). Sam načrt raziskave, na temelju predhodnega pregleda teorije, pa tudi določi možnosti generalizacije, torej ali lahko pridobljena dognanja uporabimo pri širši populaciji ali drugačnih situacijah (Nachmias in Nachmias v Yin, 1984, str. 29). Po Yinu (1984, str. 35) je tovrsten predhoden pregled literature, ki je za kvalitetno študijo primera bistven, velikokrat spregledan. Vendar to, kar

o predmetu preučevanja vemo že od prej, v bistveni meri vpliva na naš bodoči doprinos, ki ga bomo izvedli skozi študijo primera (Hansen, 2011, str. 121).

Pri izbiri vrste študije primera, študije enega samega ali več primerov, tako temeljni pomislek ni možnost generalizacije, temveč splošni namen študije. Razlika je namreč, ali se odločamo med holističnim preučevanjem pravil delovanja specifičnega predmeta preučevanja, temeljnih pravil delovanja celotne vrste predmetov preučevanja ali pa razlik med predmeti preučevanja iste vrste. V prvih dveh opisih je na mestu študija primera na enem samem primeru, v zadnjem pa študija primera na več subjektih preučevanja (Baxter in Jack, 2008, str. 547-551). Za možnost same generalizacije je bolj kot vrsta študije primera večjega pomena vsebina primera samega. Iz tega vidika ni primerno uporabiti načina izbire primera v smislu naravoslovnih znanosti, ki zagovarjajo naključno vzorčenje, temveč je potrebna skrbna izbira primera, ki se mu lahko posvetimo na individualni ravni, hkrati pa so dognanja, ki izvirajo iz njega, splošno veljavna. V ta namen moramo izbrati primer, ki nam dovoli dovolj natančno in globoko analizo ter opis, da se z empiričnimi podatki dotaknemo teoretskih temeljev. Opis samega primera naj bo torej dovolj temeljit, da omogoča splošno veljavnost spoznanj, katerih temelj je, ter podan na način, ki je jasno razviden. Tako lahko izvemo veliko splošno veljavnega iz enega samega primera (Patton in Appelbaum, 2003, str. 65-66).

Ukrepi, ki jih bomo izvajali za doseganje splošne veljavnosti dognanj naše analize v luči omejitev študije primera na temelju enega samega primera, so naslednji:

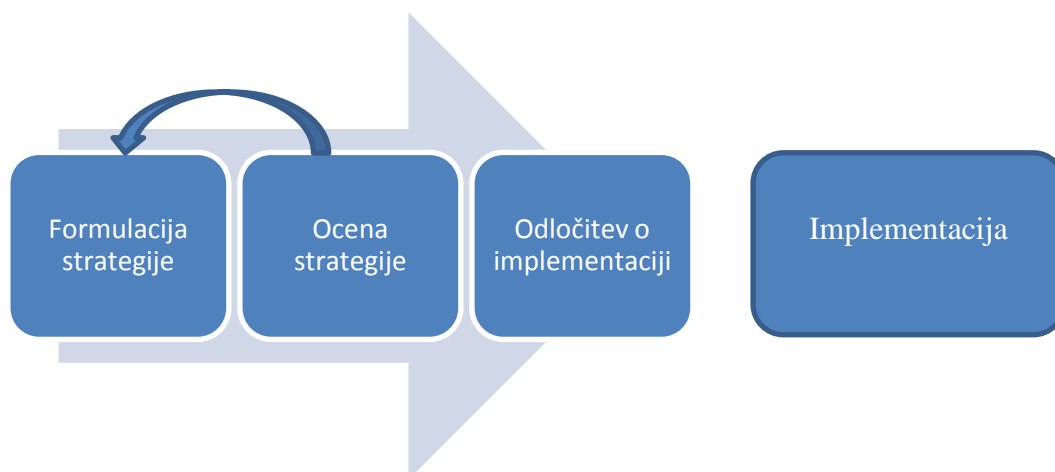
- model in načrt analize, globoko zakoreninjena v predhodno predstavljeni teoriji;
- podroben opis primera s skrbno izbranim časovnim obdobjem preučevanja;
- razlaga rezultatov analize v luči predhodno predstavljenih analiz.

### **5.3 Model izdelave strategije**

Bistvo modela, ki ga želimo predstaviti, je uporaba teorije iger pri izdelavi strategije. Model je zato konstruiran tako, da zadovolji tako procesu strateškega odločanja, opisanem v poglavju o strategiji, kot tudi pravilom, ki jih uveljavljajo avtorji, ki se tematike strategije lotevajo skozi oči teorije iger.

Proces strateškega odločanja, kot ga bomo vodili mi, prikazuje Slika 4, in bo potekal v naslednjem sosledju: formulacija strategije, ocena strategije z morebitno povratno zanko do formulacije strategije, odločitev o implementaciji, implementacija.

Slika 4: Proces strateškega odločanja



Formulacija strategije zajema naslednje analize:

- Analiza podjetja; z njeno pomočjo želimo spoznati podjetje, za katerega izdelujemo strategijo. Faktografsko znanje, ki ga potrebujemo po Harrisonu (1996, str. 47), zajema poznavanje vodstvenih, tehnoloških, notranje ureditvenih značilnosti podjetja ter obseg njegovih sredstev. Pomemben aspekt analize podjetja je tudi intimno poznavanje podjetja (Mintzberg, 2003b, str. 148). Za našo analizo bomo uporabili obe vrsti znanja; faktografsko za osnovni opis podjetja, ko pa bomo prišli do konkretnih težav, pa bomo razkrili tudi intimna vedenja o podjetju, ki so bistvenega pomena za rešitev konkretnih zadev.
- Ocena vplivov okolja na podjetje z namenom razkriti prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje, ki izvirajo iz okolja (Harrison, 1996, str. 47; Andrews, 2003, str. 74). Pri oceni vplivov iz okolja se bomo nanašali na diskusijo o dejavnikih, ki vplivajo na razvoj podjetja iz poglavja o majhnih podjetjih.
- Obe analizi pomagata pri ugotovitvi velikosti in predznaka strateškega razkoraka, ki predstavlja neskladja med podjetjem in okoljem (Harrison, 1996, str. 47–48). Za naše potrebe bomo sklepali, da strateški razkorak predstavlja težave, ki jih bomo skušali rešiti z uporabo teorije iger.

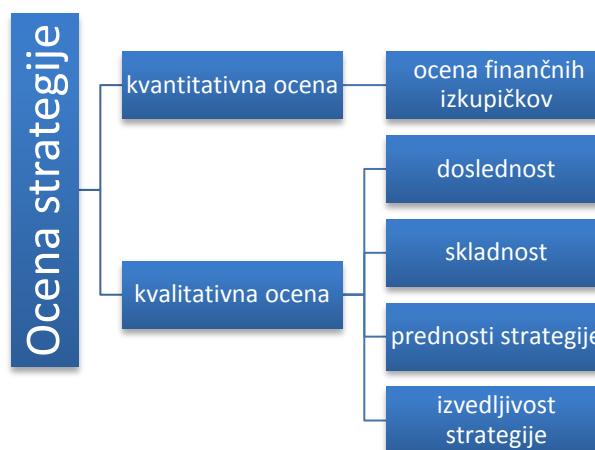
V formulacijo strategije pa bomo v veliki meri vključili tudi teorijo iger. V tem delu se bomo že posvečali konkretnim problemom, ki tarejo podjetje, tako da bo teorija iger uporabljena kot orodje za samo pisanje strategije. V skladu z ugotovitvijo uporabnosti teorije iger v namene izdelave strategije bomo ugotovili, ali obstaja predpostavka o interaktivnosti situacije, v kolikor bo odgovor pritrdilen, pa bomo določili vse igralce, pravila igre in vsa možna izplačila. Glede na značilnosti igre bomo nato določili metodo, ki jo bomo uporabili; bodisi metodo strateškega preigravanja, spreminjanje igre v teku bodisi uporabo generične strategije. Kriterij izbire metode teorije iger bo v prvi vrsti ali igra že poteka ali pa zgolj pripravljamo načrt zanjo. V kolikor igra že poteka in nameravamo napraviti načrt strateškega odziva v zatečenem stanju, bomo izbrali metodo spreminjanja

igre v teku, v kolikor delamo načrt delovanja za naprej, pa bomo za bolj primerno izbrali metodo strateškega preigravanja. V vsakem primeru pa bomo preverili ali je mogoče v dani situaciji uporabiti generično strategijo, ali pa je potrebno razviti unikatno strategijo, uporabno zgolj za konkretno situacijo. V kolikor teorija iger ne bo neposredno uporabna, bomo kljub temu preverili, ali bi bila uporaba teorije iger vseeno mogoča pri izdelavi določenih sestavnih delov strategije.

Namen formuliranega načrta bo bodisi zmanjšanje negativnega strateškega razkoraka oz. sprememba le-tega v pozitivnega bodisi povečanje pozitivnega strateškega razkoraka.

Sledila bo ocena strategije. Proces ocene strategije prikazuje Slika 5.

*Slika 5: Proces ocene strategije*



*Povzeto in prirejeno po S. Hastings, A strategy evaluation model for management, 1996, str. 25-26; R.R. Rumelt, Evaluating Business Strategy, 2003, str. 81.*

Bralca je potrebno opozoriti, da bo popisana zgolj zadnja ocena pred odločitvijo o implementaciji, saj proces strateškega odločanja v sebi vsebuje povratno zanko, ki strategij, ki niso prestale ocene, vrača v fazo (re)formulacije. Dejansko pa sta procesa ocenjevanja in formulacije tudi do neke mere, vsaj v majhnem podjetju, brezšivno povezana med seboj (metoda strateškega preigravanja npr. v sebi že vsebuje strateško oceno). Vseeno pa to ne pomeni, da lahko proces ocene strategije preskočimo. V večjih podjetjih pa bi bilo logično, da sta procesa ločena tako organizacijsko kot kadrovsko – ekipa, ki ocenjuje, naj ne bi bila ista kot ekipa, ki formulira strategijo. Ocena bo, kot se za model ocenjevanja strategij spodobi, ocena kvantitativnih učinkov strategije ter njenih kvalitativnih elementov (Hastings, 1996, str. 25–26). Kvantitativni elementi bodo predvidoma ocenjeni po predvidenih finančnih učinkih, medtem ko bodo kvalitativni elementi ocenjeni po naslednjih elementih: doslednosti, skladnosti, prednosti in izvedljivosti strategije (Rumelt, 2003, str. 81).

## 5.4 Študija primera: izdelava strategije z uporabo teorije iger

V nadaljevanju si bomo pogledali izdelavo strategije z uporabo teorije iger na primeru podjetja Tehno – tehnični pregledi, storitve in trgovina d.o.o. Preden začnemo, pa nekaj osnovnih informacij o sami obliki, načinu in poteku besedila.

Obdobje, ki ga bo študija obravnavala, je preteklo obdobje. Presečen trenutek, od katerega izdelujemo strategijo za študijo primera, je 31. 12. 2012. Razlogov za to je kar nekaj, v nadaljevanju pa naštevamo tri najpomembnejše:

- Pri diskusiji modelov rasti smo med skupinami različnih modelov med drugim omenili modele rasti, ki predvidevajo, da se rast pojavlja v fazah oz. valovih (McMahon, 1998, str. 5–6); sama rast naj bi se tako zgodila relativno hitro, z daljšimi obdobji mirovanja med posameznimi fazami oz. valovi, ki lahko služijo za konsolidacijo učinkov pretekle rasti ali kot obdobje priprave na nov val rasti. Obdobje, izbrano za naš primer, je usklajeno z začetkom ene izmed teh faz rasti, kar bo razvidno iz nadaljevanja.
- Obdobje preučevanja je postavljeno v preteklost tudi zaradi tega, da lahko do potankosti preučimo proces izdelave strategije. Formulacija strategije namreč ne poteka le kot razvoj načrta delovanja v prihodnosti v glavah izdelovalcev strategije, strategija se lahko formulira tudi emergentno in kot taka predstavlja odziv na trenutne dražljaje iz okolja, lahko pa predstavlja tudi nenačrtovano delovanje, trenutni navdih izdelovalca/implementatorja strategije. To pa pomeni, da lahko vplive emergentnih elementov strategije opazimo in ocenimo zgolj za nazaj.
- Tretji razlog, zakaj je obdobje preučevanja postavljeno v preteklost, je dostopnost informacij, ki jih ob sami formulaciji strategije nismo posedovali. Z vidika objekta preučevanja je to informacijska asimetrija, ki je posledica časovne oddaljenosti. Na začetku preučevanega obdobja je namreč informacija, ki je dostopna podjetju, bistveno bolj nepopolna kot na koncu. To je tudi eden glavnih razlogov, zakaj je po bitki lahko biti general. Kot bo iz analize razvidno, pa postopno manjšanje informacijske nepopolnosti vpliva na formulacijo strategije same, gre za proces učenja bodisi iz dobrih odločitev bodisi iz napak.

Kot je navedeno v razkritju, je avtor magistrskega dela hkrati lastnik in direktor podjetja, ki je predmet naše študije. Zaradi preprostosti razumevanja in z namenom obdržati potrebno znanstveno objektivnost, je pisanje kar se da faktografsko in v tretji osebi. Bralec naj bo kljub temu pozoren na morebitne nedoslednosti in subjektivno obremenjena mnenja.

Tretji element, na katerega bi želeli opozoriti, je kronološki potek. Strategija se ne poraja v vakuumu, niti v vakuumu ne more obstati. Noben načrt ne preživi implementacije. V ta namen bomo strategijo poskusili razvijati tako, kot bi jo, če bi jo izdelovali sedaj. Na začetku bomo opisali predzgodovino, da pridobimo informacije, ki bile dostopne v presečnem trenutku. Nato bomo v procesu strateškega odločanja, v skladu z modelom, ki smo ga zastavili v prejšnjem podpoglavju, izdelali strategijo z uporabo teorije iger. Ko

bomo v izdelavi prišli do točke, ko je zaradi pomanjkanja takrat dostopnih informacij ne bo več mogoče razvijati naprej, bomo prešli nazaj na zgodovinsko naracijo razpleta. Želimo namreč ustvariti koherentno časovno sosledje. Morebiti se celo izkaže, da so bile sprejete napačne strategije (kar bi predstavljalo skrajno neugodno dejstvo za pisca tega dela).

#### **5.4.1 Podjetje in okolje**

##### **5.4.1.1 Opis**

Podjetje Tehno – tehnični pregledi, storitve in trgovina, d.o.o. (v nadaljevanju Tehno) je bilo ustanovljeno avgusta 2004, z namenom poslovanja na področju tehničnih pregledov in registracije vozil. Od vsega začetka sta bila v podjetju močno vključena očeta obeh lastnikov podjetja, ki sta skupaj obvladovala manjše avtobusno podjetje Integral Avtobusni promet Tržič, d.d. (v nadaljevanju Integral). Potem ko zaradi neurejenih lastniških razmerij znotraj Integrala dejavnosti nista mogla začeti v Integralu, je v zgodbo kot najemnik vstopil Tehno. Integral je kot najemodajalec opremil prostore in celo poskrbel za ustrezne kadre. S poslovanjem je podjetje pričelo 25. 7. 2005, s polletno zamudo zaradi zamud pri izgradnji prostorov in spremembe zakonodaje. Rast podjetja v prvih treh letih obstoja je bila hitra, v prvem letu poslovanja je podjetje realiziralo prihodke v višini cca. 10.500,00 EUR, zaradi računovodskih napak pa leto končalo globoko v rdečih številkah z negativnim kapitalom. Vendar so prihodki do konca leta 2007 na letni ravni poskočili na cca. 227.000,00 EUR. Poslovanje pa je bilo stabilno.

Leto 2007 je partnerstvo razpadlo. Eden izmed partnerjev je svoje delnice prodal tretjemu večjemu lastniku Integrala, Alpetour Potovalni agenciji d.d. (v nadaljevanju Alpetour), drugega, ki je bil hkrati direktor Integrala, je nadzorni svet (v nadaljevanju NS) razrešil s položaja direktorja, z namenom pritiska k prodaji še njegovih delnic. Po kratkih neuspešnih pogajanjih o prodaji je Integral v letu 2008 na Okrožno sodišče v Kranju vložil dva tožbena zahtevka. V enem je zaradi neplačane najemnine med 1. 1. 2005 in pričetkom poslovanja tožil zgolj Tehno. Pravda se je vodila pod opravilno številko Pg131/2008, njena neto vrednost pa je bila v višini cca. 30.000,00 EUR. Drugi tožbeni zahtevek je bil primarno naperjen zoper bivšega direktorja Integrala zaradi domnevne škode, ki naj bi jo ta povzročil med vodenjem podjetja, subsidiarno pa na njegovega sina kot fizično osebo ter podjetje Tehno kot solidarno odgovorna za povzročeno škodo. Pravda je bila vodena pod opravilno številko Pg330/2008 z vrednostjo nekaj več kot 147.000,00 EUR s pripadki. Obe pravdi je vodila ista sodnica. Stroške odvetnikov je v celoti nosil Tehno. V približno istem obdobju sta bila vložena dva tožbena zahtevka s strani bivšega direktorja Integrala zoper Integral v vrednosti približno 200.000,00 EUR, zaradi odpravnine in neupravičene krivdne razrešitve s strani podjetja. V letu 2008 je z izstopom solastnice Tehno postal enoosebna družba z omejeno odgovornostjo, hkrati je bilo podjetje dokapitalizirano.

Od leta 2007 naprej je bila rast prihodkov manj dramatična. V letu 2010 so prihodki znašali okoli 270.000,00 EUR, v letu 2012 pa 375.000,00 EUR. Rastlo je tudi število

zaposlenih: prvo leto so bili trije, naslednje leto šest, v letu 2010 se je število zaposlenih, v pripravi na nove investicije in širitev poslovanja, dvignilo na sedem in tam vztrajalo. V letu 2010 je podjetje v pripravi na širitev kupilo zemljišče za izgradnjo lastnih prostorov, zaradi ekonomskih kot tudi osebnih razlogov lastnika-direktorja. Zaradi novih napak v računovodstvu je bila investicija v nakup zemljišča približno 10.000,00 EUR dražja, pripeljala pa je do ustanovitve novega podjetja v letu 2012 in vzpostavitve lastnega računovodstva. Zemljišče je nato mirovalo, dokler ni podjetje v oktobru 2011 vložilo zahtevka za pridobitev gradbenega dovoljenja. Projektantska ocena vrednosti gradbenih in obrtniških del je znašala cca. 390.000,00 EUR. V vmesnem obdobju so se pojavile govorice o spremembi podzakonskega akta, ki ureja tehnične preglede motornih vozil, ki so podajale dvom v možnost selitve, ne glede na to pa si je podjetje puščalo možnosti odprte.

V letu 2010 je bil bivši direktor Integrala v svojih pravnih zadevah dokončno neuspešen, podjetje pa v zadevi Pg131/2008 v prvostopenjski sodbi prav tako. Na odločitev so se pritožili, sodba v tej zadevi pa je predstavljala dober indikator verjetnega izida v zadevi Pg330/2008. Konec poletja 2012 je odločitev druge stopnje v zadevi 131/2008 potrdila sodbo prvostopenjskega sodišča, stroški so znašali cca 45.000,00 EUR, za plačilo so bila porabljeni sredstva, namenjena gradnji.

Z namenom 'čiščenja' bilanc, potrebnih zaradi priprave na investicijo v stavbo, v letu 2012 v lastniško strukturo Integrala vstopi Tehno. Dolgoročni načrt, povezan z vstopom, je bil izplačevanje dobička skozi nakupe delnic. Alpetour kot večinski lastnik Integrala sicer z jasno izkazanim namenom po ohranjanju dolgoročnega lastništva ni kazal interesa po nakupu še preostalih delnic. Razen za spremembe statuta jih namreč ni potreboval. Kot lastnik kvalificiranega, več kot 25% deleža, sta Tehno in oče njegovega lastnika (v nadaljevanju koalicija) iz golega načela kljubovala vsem spremembam statuta, tudi zgolj redakcijskim uskladitvam z zakonodajo ter povlekla nekaj manjših motečih potez, vendar do leta 2012 nista izvajala neke jasne strategije delovanja. Spričo dogodkov na sodiščih pa je koalicija leta 2012 začela razmišljati o sistematičnem pritisku pomembnejšega manjšinskega lastnika na temelju doktrine asimetričnega vojskovanja (Caforio, 2009). Skladno s to doktrino je bil namen z zanemarljivimi lastnimi stroški napraviti čim več škode na račun poslovanja Integrala. Ocena posledičnega dviga stroškov poslovanja Integrala znaša od 13.000,00 EUR do 20.000,00 EUR na letni ravni.

V letu 2012 je bilo tudi nekaj poskusov obuditev dinamike v lastniških odnosih znotraj Integrala. Razlog za to se je skrival v dejstvu, da je eden večjih lastnikov Alpetourja, ZVON ENA HOLDING d.d., ki je hkrati imel velik vpliv na vodenje podjetja, leta 2012 pristal v stečaju, hkrati je družba izgubila prokurista, povezanega s tem lastnikom (Alpetour – Potovalna agencija d.d., 2012). Tako je Tehno, brez resnega pričakovanja uspeha, podal prevzemno ponudbo za nakup delnic Integrala s ponudbeno ceno 7,50 EUR. Poleg prevzemne ponudbe je koalicija poskusila tudi z namigom o pripravljenosti na prodajo na redni letni skupščini Integrala v letu 2012, ki je bil z Alpetourjeve strani sprejet



dobro, ter posledičnim poskusom neposredne komunikacije z direktorico podjetja, ki pa je bil v celoti neuspešen. Ponudba v skladu s pričakovanji ni bila uspešna, je pa verjetno signalizirala vrednost delnice Integrala, kot jo je cenila koalicija.

Omenimo še splošne kvalitativne značilnosti poslovanja. Poglavitna dejavnost podjetja so bili tehnični pregledi motornih in priklopnih vozil do 3,5 ton največje dovoljene mase, poleg te pa še dejavnost registracije motornih in priklopnih vozil ter dejavnost posredovanja zavarovalniških storitev. Vse so visoko standardizirane in regulirane, brez prostora za lastne inovacije. Več kot 90% prihodkov je podjetje ustvarilo s prodajo končnim potrošnikom, brez prodaje na odlog. Posledično ni imelo težav z neplačniki, denarni tok pa je bil zdrav in močan. Za opravljanje dejavnosti je moralo podjetje zagotavljati pogoje v skladu z Zakonom o motornih vozilih in Pravilnikom o tehničnih pregledih motornih in priklopnih vozil. V panogi je bilo znano, da se bo pravilnik spremenil, vsebina sprememb pa je bila velika neznanka. Tehno je zaradi davčnih razlogov, povezanih z bodočo investicijo, ustanovil hčerinsko družbo, na katero je nameraval prenesti zavarovalniške posle.

Glede odnosa lastnika Tehna z očetom lahko sklepamo, da zaradi medsebojnega zaupanja in naklonjenosti v njem ni moč iskati strateških priložnosti. Na njuna pretekla in prihodnja dejanja lahko gledamo kot usklajena.

#### 5.4.1.2 Analiza podjetja

Zdaj ko imamo pred sabo podroben opis, se lahko lotimo analize obstoječe situacije. Analizo bom izvedli na naslednji način: v skladu z opisom dejavnikov v poglavju o majhnih podjetjih bomo poskušali izluščiti pospeševalce rasti, ovire rasti in obstoj morebitnih dejavnikov, ki bi lahko povzročili kritični neuspeh. Namen tega je pridobiti informacijo o stopnji pripravljenosti podjetja na rast. Nato bomo ocenili razmerje med podjetjem in okoljem, da pridobimo informacijo o področjih oz. problemih, ki nujno potrebujejo strateški pristop. Ti dve informaciji bosta skupaj tvorili informacijo o strateškem razkoraku. Zadnja stopnja analize bo ocena, ali se jih lahko lotimo neposredno s teorijo iger ali pa moramo uporabiti analizo odločitvenega drevesa.

V skladu s teoretskih okvirjem iz poglavja o majhnih podjetjih poznamo pospeševalce, ovire in dejavnike neuspeha. Predstavljeni so v Tabeli 4:

*Tabela 4: Dejavniki rasti podjetja*

<b>Pospeševalci</b>	<b>Ovire</b>	<b>Dejavniki neuspeha</b>
Motivacija podjetnika	Institucionalne	Podkapitalizacija
Strateške odločitve, naravnane v rast	Notranje	Pomakanje načrtovanja
Dejavniki dinamičnega odločanja	Zunanje	Prodaja na odlog

se nadaljuje

Tabela 4: Dejavniki rasti podjetja (nad.)

Pospeševalci	Ovire	Dejavniki neuspeha
Višina zagonskih sredstev	Finančne	Davčno breme in predpisi
Inovacijske aktivnosti (organizacijske in tehnološke)	Socialne	Zasebne težave podjetnika
		Nerealna pričakovanja
		Slab denarni tok
		Izguba ključne osebe
		Težave, povezane z rastjo
		Pomanjkanje tehnologije
		Slaba lokacija
		Naravne nesreče
		Neuporaba nasvetov

Povzeto in prirejeno po H. Littunen & M. Virtanen, *Differentiating factors of venture growth: from statics to dynamics*, 2009; I. Hashi & B.A. Krasniqi, *Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies*, 2011; W. Bartlett & V. Bukvič, *Barriers to SME Growth in Slovenia*, 2001, str. 6-8; D.B. Bradley III & C. Cowdery, *Specific Causes of Small Business Bankruptcy*, 2004 str. 211, Table 3.

Ko prilagodimo tabelo glede na opis Tehna, v Tabeli 5 dobimo sliko pripravljenosti na rast Tehna. V Tabeli 5 so dejavniki, ki za Tehno ne veljajo, zaradi jasnosti prikaza pobeljeni.

Tabela 5: Dejavniki rasti v Tehnu

Pospeševalci	Ovire	Dejavniki neuspeha
Motivacija podjetnika	Institucionalne	Podkapitalizacija
Strateške odločitve, naravnane v rast	Notranje	Pomakanje načrtovanja
Dejavniki dinamičnega odločanja	Zunanje	Prodaja na odlog
Višina zagonskih sredstev	Finančne	Davčno breme in predpisi
Inovacijske aktivnosti (organizacijske in tehnološke)	Socialne	Zasebne težave podjetnika
		Nerealna pričakovanja
		Slab denarni tok
		Izguba ključne osebe
		Težave, povezane z rastjo
		Pomanjkanje tehnologije
		Slaba lokacija
		Naravne nesreče
		Neuporaba nasvetov

Povzeto in prirejeno po H. Littunen & M. Virtanen, *Differentiating factors of venture growth: from statics to dynamics*, 2009; I. Hashi & B.A. Krasniqi, *Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies*, 2011; W. Bartlett & V. Bukvič, *Barriers to SME Growth in Slovenia*, 2001, str. 6-8; D.B. Bradley III & C. Cowdery, *Specific Causes of Small Business Bankruptcy*, 2004 str. 211, Table 3.

Če preučimo vse, kar o podjetju vemo do sedaj, je očitno nekaj dejavnikov; motivacija za rast je obstajala, prav tako so se v ozadju že vlekli potezi, ki bi slednjo zagotovile. Navkljub temu, da je majhno podjetje z enim lastnikom-direktorjem, se odločitve vedno sprejemajo vsaj po posvetovanju direktorja z njegovim očetom.

Institucionalne ovire predstavlja sama panoga, ki je visoko regulirana. Dodatno težavo v smislu institucionalnih ovir predstavlja negotovost, povezana z izdajo novega Pravilnika o tehničnih pregledih motornih in priklopnih vozil. Naslednja institucionalna ovira, ki se nanaša neposredno na rast, je pridobivanje gradbenega dovoljenja. V opisu omenimo, da je bil zahtevek za pridobitev le tega vložen že oktobra 2011, gradbeno dovoljenje pa še ni izdano.

Notranje ovire k rasti predstavljajo predvsem kadri, ki jih bo potrebno zaposliti. Razumljivo je, da podjetje velikosti Tehna ne zaposluje naenkrat več oseb, kot je potrebno.

Zunanje ovire predstavlja pravda Pg330/2008, ki teče pred Okrožnim sodiščem v Kranju. Njen izid je zaenkrat še povsem negotov. Jasno je, da bi v primeru neugodnega razpleta pravde večji del bremena padel na ramena podjetja. Pravda, ki visi v zraku, ustvarja ozračje negotovosti, ki je neproduktivno v obdobju priprave na intenzivno rast, prav tako pa bi posledice lahko imele realne učinke in bi tudi dejansko vplivale na rast.

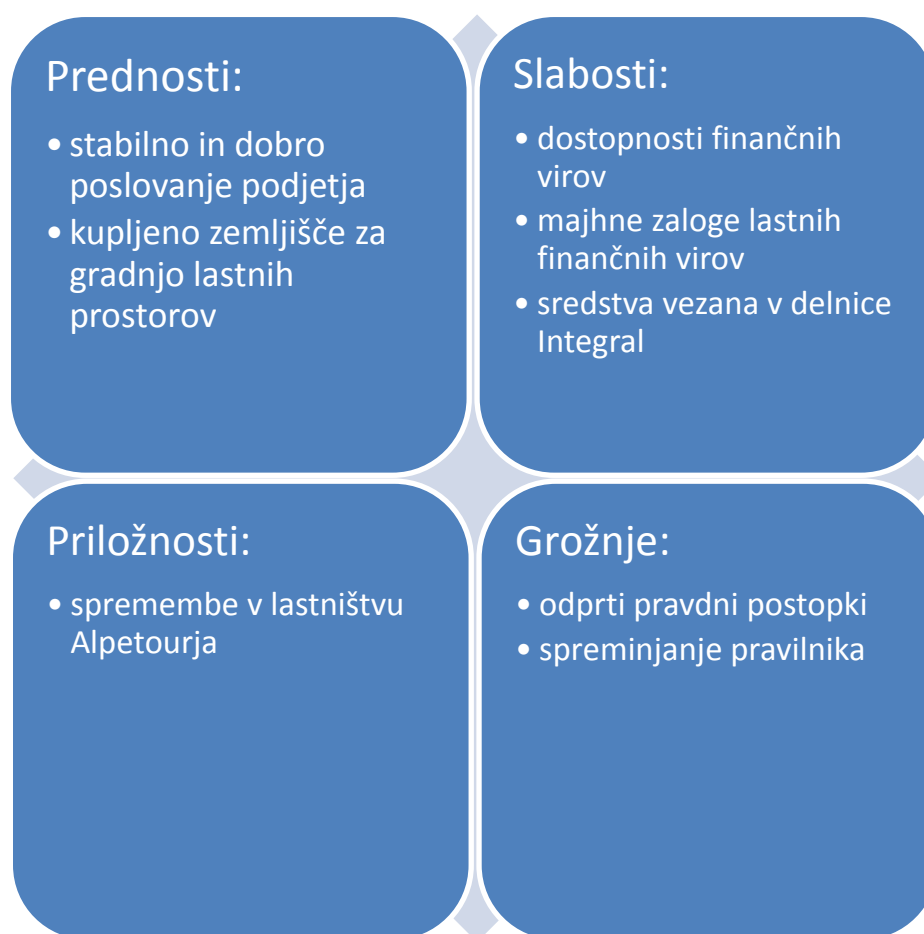
Finančne ovire predstavlja predvsem vprašanje dostopnosti do potrebnih sredstev za izvedbo investicije. Prva projektantska ocena vrednosti gradbenih in obrtniških del je znašala cca. 390.000,00 EUR. Tu pa še niso zajete strojne in električne inštalacije ter zunanja ureditev. Vprašanja, ki so pomembna, so, koliko sredstev bi dejansko potrebovali, ali jih je moč dobiti in kje.

Na splošno bi lahko trdili, da je podjetje pripravljeno na rast, saj poseduje kar nekaj pospeševalcev. Po drugi strani ga seveda čaka nekaj ovir, vendar se zaenkrat kažejo bolj kot potencialne, ne pa nepremostljive.

#### 5.4.1.3 Ocena vplivov okolja in strateški razkorak

V skladu z nadaljnjim korakom formulacije strategije si oglejmo, kakšen je stik podjetja z okoljem. V nadaljevanju uporabimo matriko prednosti, slabosti, priložnosti in groženj, poznano tudi kot SWOT matriko. Iz SWOT analize, prikazane na Sliki 6, in opisa podjetja lahko razberemo dve glavni področji, kjer bi bil potreben strateški premislek o nadaljnjih korakih. Prvo se nanaša na nadaljnjo rast podjetja in investicijo v lastne prostore, drugo področje pa predstavlja rešitev pravnih zadev. Poglejmo si vsako posebej.

Slika 6: SWOT analiza v Tehnu



Iz opisa podjetja je jasno, da je želja po rasti in nadaljnjem razvoju že dolgo tema, s katero se podjetje ukvarja, ni pa razvidna popolna predanost cilju. Poleg objektivnih pomislekov, kot so negotovosti v zvezi s spremembami regulative na področju tehničnih pregledov, zastojem v procesu izdaje gradbenega dovoljenja, vprašanjem financiranja in pridobivanja novih kadrov, gre v prvi vrsti za vprašanje zavezanosti k cilju. Torej je podjetje samo sebi največja ovira. Če izvzamemo dejavnike, na katere podjetje ne more vplivati in ki jih predstavljajo negotovosti v zvezi s prihajajočo spremembo pravilnika o tehničnih pregledih, pa lahko trdimo, da na tem področju Tehno izkazuje pozitiven strateški razkorak, saj je v smislu poslovanja dovolj zrelo in stabilno podjetje. Zato vprašanja financiranja, ki so srž težave, lahko reši.

Pravde, ki visijo v zraku, ovirajo rast zaradi morebitnih stroškov ter osebne, ne zgolj ekonomske temveč tudi čustvene vpletenosti vanje. Temeljno vprašanje, ki se poraja, pa je, kako pravde rešiti brez tega, da bi bila izguba na kateremkoli področju nesprejemljiva. Čeprav same po sebi ne pomenijo grožnje obstoju podjetja, pa negativni razplet pravd lahko, zaradi finančnih posledic izgubljene pravde, resno ogrozi rast in razvoj podjetja. Priložnost v tem kontekstu ponujajo lastniške spremembe, ki se porajajo v Alpetourju,

večinskem lastniku Integrala. Na splošno pa lahko trdimo, da Tehno na področju pravnih in druge problematike, povezane z Integralom, izkazuje negativni strateški razkorak.

Osnovna strategija, ki izhaja iz ocene strateškega razkoraka, je torej sledeča: podjetje naj poskuša unovčiti prednosti, ki jih ponuja stabilno in dobro poslovanje ter že nakupljeno zemljišče za gradnjo novih prostorov, saj glede na poslovanje podjetja pridobitev dolžniških sredstev pri eni izmed finančnih institucij ne bi smelo predstavljati težave. V izvedbi tega dela strategije bi bilo hitro ukrepanje smotno, saj prehitni morebitne neugodne spremembe prihajajočega pravilnika. Podjetje naj glede odnosov z Integralom poskusi skleniti dogovor o poravnavi tožb na način, ki ne bi vključeval prevelikih stroškov na strani podjetja. V ta namen naj uporabi priložnost, ki se ponuja v zvezi z lastniškimi spremembami v Alpetourju. Hkrati bi bilo dobro sredstva, vezana v delnice Integrala, sprostiti z odprodajo le teh; dogajanje v Alpetourju je zopet element priložnosti.

Če pogledamo oba predhodno predstavljena strateška razkoraka in njuno vlogo v generalni strategiji podjetja, je bistvena razlika med njima takoj vidna. Pri vprašanju rast da ali ne je največja težava sama odločitev. Ker v ospredju vprašanja ni interakcija med podjetjem in okoljem, teorija iger ni neposredno primerna za pripravo strategije, ni pa nujno neuporabna za izdelavo delov strategije. Odnosi z Integralom pa po drugi strani predstavljajo idealno konfliktno situacijo, kjer moč teorije iger pri izdelavi strategije pride do izraza, zato jih bomo v nadaljevanju podrobno preučili.

#### **5.4.2 Igra z Integralom**

Skladno z modelom izdelave strategije smo pri uporabi strategije iger v namene izdelave strategije najprej zavezani k določitvi vseh igralcev, pravilom igre in možnim izplačilom, z namenom pridobitve opisa igre.

To je na prvi pogled enostavno, saj gre za vendarle za pravdo, zato so igralci tožnik in toženci, ki skupaj sestavljajo koalicijo in zato enega igralca. Pravila so pravila, ki urejajo pravdni postopek in zakon, ki ureja predmetno področje pravde, izplačila pa so določena v tožbenem zahtevku, torej plačilo kot ga zahteva plačnik zanj, oz. oprostitev plačila v primeru koalicije tožencev. To igro bomo poimenovali igra pravedanja.

Podrobnejši pogled pa nam pove, da je pravda pravzaprav tudi del večje igre. Rešitev glavne igre z Integralom pa ni enaka rešitvi igre pravedanja, je pa morebiti to mogoče rešiti skozi rešitev igre. Ker nas zanima izdelava strateških rešitev, bomo torej analizirali tudi glavno igro, ki vključuje tudi pravdo, kot bomo videli, so tematika igre lastniški odnosi v Integralu, torej jo bomo imenovali lastniška igra.

Povzemimo, kar vemo o poteku lastniške igre do 31. 12. 2012, v Tabeli 6, ki nudi pregled mejnikov v igri.

Tabela 6: Pregled mejnikov v igri z Integralom

Mesec /leto	Dogodek	Igralec 1	Igralec 2	Opis
1999	Poskus prevzema s strani Alpetour PA d.d., formiranje koalicije oče + poslovni partner	Alpetour PA d.d.	Koalicija oče+ poslovni partner	Pričetek igre
Jun.07	Prevzem večinskega deleža s strani Alpetour PA d.d., razpad koalicije	Alpetour pa d.d.	Oče	Sprememba igre, sprememba strateškega položaja
2007	Neuspešna pogajanja o prodaji delnic			Strateška poteza, poskus spremembe igre
2007	Vložen tožbeni zahtevek s strani očeta			Taktična poteza
2008	Vložena tožbena zahtevka s strani Integral AP Tržič d.d.			Taktična poteza
2010	Tožbeni zahtevek s strani očeta izgubljen			Sprememba taktičnega položaja
2011	Integral uspe s tožbenim zahtevkom za najemnine na prvi stopnji			Sprememba taktičnega položaja, vnos informacij v igro
2012	Prenos dela delnic s strani očeta na Tehno	Alpetour PA d.d.	Koalicija oče + Tehno	Sprememba igre
2012	Pričetek uporabe doktrine asimetričnega vojskovanja			Taktična poteza
Avg.12	Prevzemna ponudba za vse delnice integrala s strani Tehna			Taktična poteza, signaliziranje nasprotniku
Sep.12	Integral uspe s tožbenim zahtevkom za najemnine na drugi stopnji			Vnos informacij v igro, sprememba taktičnega položaja

Napravimo še kratko analizo te igre. Lastniška igra sama pa ima obliko vojne izčrpanja z endogeno stopnjo napora igralcev. Celoten obseg igre, do danega trenutka, vsebuje vsaj štiri podigre. Neuspešna pogajanja o prodaji delnic v letu 2007 predstavljajo poskus spremembe igre in neuspelo strateško potezo, s katero je Alpetour poskusil napraviti konec igri. Ker je bil poskus spremembe igre neuspešen, je v zgodovini celotne igre ta poteza zaznamovana kot podigra. Šlo je za poskus spremembe iz igre vojne izčrpanja v igro ultimata. Vsi trije vloženi tožbeni zahtevki, eden s strani očeta in dva s strani Integrala, predstavljajo taktične poteze, s katerimi je igralec, ki jih je sprožil, poskusil pridobiti taktično prednost nad nasprotnikom. V kolikor bi bile uspešne same po sebi, ne bi vodile do konca igre, bi pa signalizirale nagibanje tehtnice v korist enega igralca. To je razvidno tudi iz zgodovine igre, ki se ni končala po tem, ko sta bili dve od treh tožb odločeni v korist igralca Alpetour. Za vse tri velja, da predstavljajo igro vojne izčrpanja s stohastično določenim zaključkom (Kim & Lee, 2014, str. 38). Igra je očitno tudi igra z

nepopolno informacijo, objektivni dokaz za to najdemo v vseh primerih signaliziranj, ki potekajo s strani obeh igralcev. V kolikor bi imela igra popolno informacijo, signaliziranje ne bi bilo potrebno. Signaliziranje je samo po sebi taktična poteza, v našem primeru sporoča moč igralca in njegove namere. Spremembe igre, ki so se zgodile, so bile vezane na vstope in izstope igralcev, vendar je zgolj izstop očetovega partnerja pomenil strateško spremembo, saj je vplival na razmerje moči med igralcema. Končna sodba v zadevi Pg131/2008 pa je pomenila zgolj še eno informacijo o verjetnem nadaljnjem poteku dogodkov v zadevi Pg330/2008.

Klasična vojna izčrpavanja vsebuje dva igralca, ki se bojujeta nad lastništvom dobrine, ki se je ne da razdeliti. Čas je diskretna spremenljivka. Vsak igralec ima na izbiro dve možnosti delovanja: 'vztrajaj' in 'pusti'. Vsak igralec lahko vztraja samo preddoločen čas, preden mu zmanjka moči ali odločenosti za nadaljnje vztrajanje. Ko igralec enkrat izbere 'pusti' izgubi dobrino v celoti kot tudi ves napor vložen v borbo za dobrino, zmaga tisti, ki vztraja dlje (Fudenberg & Tirole, 1991, str. 119). Model, ki vlada v naši igri, se od klasičnega modela vojne izčrpavanja s časom kot diskretno vrednostjo loči po dveh lastnostih. Prvič, čas ni diskretna vrednost, poteze, ki jih vlečeta igralca, so razporejene v času, vendar se ne izmenjujejo nujno med seboj - igralcu torej ni nujno odgovoriti na potezo drugega. Drugič, pomembneje, vsak igralec lahko prilagaja stopnjo navora, ki jo vloži v igro (Hörner & Sahuguet, 2011, str. 3). Klasični model implicitno predvideva, da igralec vloži maksimalni napor, igralec, ki izgubi, pa ima na voljo manj moči.

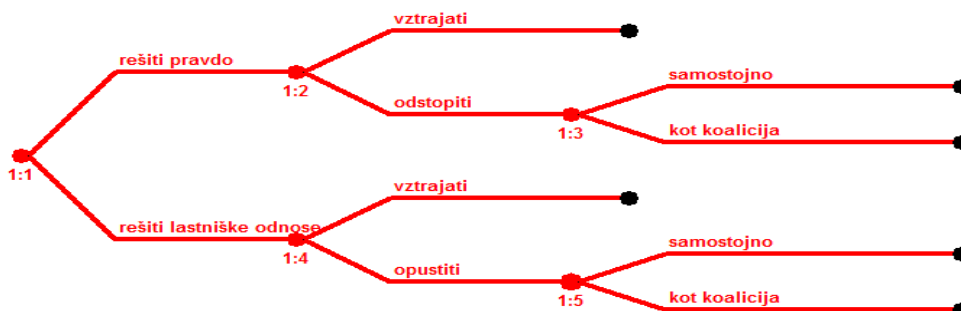
Tožbe v glavni igri predstavljajo podigre tipa vojna izčrpavanja s stohastično določenim zaključkom. Za razliko od standardne oblike vojne izčrpavanja se naše podigre namreč lahko končajo na dva načina: zopet lahko eden izmed igralcev odstopi ali pa se igra samodejno konča ob nekem naključno določenem času. Če se igra konča ob naključno določenem času, so izplačila igralcev določena glede na nezaznavno stanje v naravi igre. V pravnih zadevah je čas zaključka izdaja sodbe, stanje igre pa je stališče porotnikov ali sodnika. V tem kontekstu je zato tudi naravno, da igralce zanima, kakšno je stanje igre. Oportunitetni stroški odstopa od igre so namreč večji za igralca, ki ga stanje igre favorizira, tako da ima informacija o stanju igre zanj lahko pozitiven učinek, da se ne odloči za odstop. Velja pa tudi, da je informacija o stanju igre veliko vredna tudi za igralca, ki mu kaže slabše, saj se lahko tako odloči za predčasen odstop od igre in izogne stroškom vztrajanja (Kim & Lee, 2014, str. 38).

Standardna igra ultimata zajema dva igralca, ki morata med seboj razdeliti določeno vsoto denarja. Prvi igralec predlaga način, po katerem naj bi se denar razdelil, medtem ko se drugi igralec lahko odloči, delitev sprejeti ali ne. V primeru, da drugi igralec delitev sprejme, le-ta velja in vsak od igralcev dobi kolikor mu je bilo z delitvijo določeno. V primeru, da drugi igralec delitve ne sprejme, nobeden ne dobi nič (Dulleck, Schaffner & Torgler, 2014, str. 2). Ravnovesna rešitev igre, ki predpostavlja racionalnost drugega igralca, je, da slednji sprejme vse ponujene delitve, vključno s to, da mu ni ponujeno ničesar, medtem ko prvi igralec dobi toliko, kot je določil. V svoji nepraktični racionalnosti

je rešitev logična; če drugi igralec delitev zavrne, tako ali tako ne dobi nič, torej je pripravljen sprejeti vsako delitev, vključno z vrednostjo nič zase, vse kar je več od nič, pa je dobiček (Osborne, 2009, str. 181–182). Težava v praksi je, da ljudje v svojih dejavnostih nismo povsem racionalna bitja. Namesto da bi sprejeli vsako delitev, jo ljudje večkrat zavrnejo zaradi različnih primerov, bodisi ker ne verjamejo, da je delitev pravična, bodisi ker želijo kaznovati ponudnika delitve (Osborne, 2009 183–185), kajti ne enačijo dejanskega izkupička z vrednostjo, ki je v igri. Taka je npr. primerjava med izplačilom denarja in osebnim zadovoljstvom (Tesch, 2009, str. 11) ali celim naborom drugi dejavnikov. Dulleck et al. (2014) igro ultimata opisujejo kot enega najjasnejših primerov ekonomskih situacij, iz katerih izhaja, da dejavniki poleg denarja bistveno vplivajo na ekonomske odločitve posameznikov. V svoji študiji tako poskušajo izmeriti vpliv na igre ultimata na počutje in čustva igralcev tako, da med igranjem igre merijo spremembe v srčnem utripu.

Z vidika teorije iger ima Tehno 31. 12. 2012 v igri z Integralom na voljo dve možnosti: obravnavati pravdo kot izolirano igro ali pa poskušati razrešiti lastniško igro. Vse strateške poteze, ki so na voljo Tehnu, so navedene v odločitvenem drevesu na Sliki 7.

Slika 7: Strateške možnosti Tehna



Omeniti velja, da se Tehno lahko odloči igrati obe igri hkrati, igri se namreč odvijata neodvisno ena od druge, čeprav sta hierarhično povezani. Tako moramo pri izdelavi strategije analizirati obe. Prav tako je strateška opcija, vsako igro zaključiti kot samostojni igralec tako, da jo opusti samostojno, za to ni potrebno posebnega soglasja koalicijskih partnerjev, vendar se v strateškem smislu za Tehno ne spremeni nič, zato te možnosti ne bomo posebej upoštevali.

Da bi skonstruirali strategijo, moramo poznati še izplačila igralcev. Pri igri pravedanja bomo za osnovo vzeli vrednosti iz tožbenega zahtevka, medtem ko bomo za osnovo vrednost lastniške igre vzeli v prevzemni ponudbi določeno vrednost delnice, pomnoženo s številom delnic. Vendar v tem delu izpostavimo, da so točna izplačila igralcem še danes nejasna. Zato v skladu s teorijo sivih števil njihovo vrednost zgolj predpostavljamo. Vrednosti izplačil, ki jih bomo navajali v igrah, bodo tako predstavljale zgolj najboljšo



možno oceno vrednosti izplačila v primeru Tehna in minimalno vrednost intervala, znotraj katerega se nahaja vrednost izplačila za igralca, nasprotnega Tehnu. Pozoren bralec pa bo opazil, da točna vrednost izplačila niti ni pogoj za točnost analize, za to je bolj pomembna pravilna predpostavka o subjektivnih ordinalnih vrednostnih preferencah izplačil s strani posameznega igralca.

Še nekaj predpostavk o igrah:

- V obeh igrah predpostavljamo, da sta koaliciji, v katerih sodeluje Tehno, nerazdružljivi. Odločitve članov koalicij so homogene in jih podpirajo vsi člani koalicij, proces sprejemanja odločitev pa ni pomemben. Tehno v tem smislu ne more delovati kot samostojni član z lastnimi preferencami.
- V igri pravedanja predpostavljamo, da je neto vrednost tožbenega zahtevka tudi bruto vrednost igre. Pripadki in že vplačani stroški so v naši analizi brez vrednosti za oba igralca. Prav tako predpostavljamo, da imata igralca dovolj moči, da vztrajata neskončno dolgo.
- V lastniški igri vrednost igre predstavlja vrednost dobrine v sporu, ki je najbližja tržni vrednosti le-te. Vrednost igre je torej predpostavljena vrednost podjetja Integral AP Tržič d.d. Napor, ki ga igralca vlagata v igro, pa predstavljajo stroški, ki jih utrpita zavoljo igre. Vidik osebnega vrednotenja podjetja, npr. sentimentalno vrednost, zanemarimo.

#### 5.4.2.1 Igra pravedanja

Igralci:

- Igralec 1 – Integral
- Igralec 2 – koalicija Gril Marko, oče, Tehno

Tip igre: vojna izčrpavanja s stohastično določenim zaključkom

Vrednost igre: 147.197,70 EUR

Igra je igra z ničelno vsoto, obravnavamo jo kot statično igro, vsak igralec ima na voljo dve izbiri: 'vztrajaj' ali 'pusti'. Izplačilo igralcu 1 je enako vrednosti, ki jo dobi iz tožbenega zahtevka, izplačilo igralcu 2 vrednost, ki jo lahko zadrži. V kolikor katerikoli igralec samostojno izbere 'pusti', izgubi celotno vrednost igre, v primeru da oba izbereta 'pusti' naenkrat, pa dobi celotno vrednost igralec 2, ker zadrži vse zahtevano. Ker lahko oba vztrajata neskončno dolgo, nobeden nima samodejnega vzgiba, izbrati 'pusti'. Predpostavljamo, da dogovor trenutno na noben način ni možen, saj je igra pravedanje taktična podigra s strani igralca v glavni igri, ki igralca 1 v tej podigri popolnoma nadzoruje. Če nihče od igralcev ne izbere 'pusti', se igra ob neznanem času samodejno zaključi in določi izplačila. Vprašanje, ki izvira iz predpostavk in opisa igre, je sledeče: do katere mere se igralcu 2 splača vztrajati?

Ekonomsko smiselno je namreč vztrajanje zgolj v primeru, če so pričakovani stroški ob zaključku pravde nižji od tistih, ki igralcu 2 pritečejo, v kolikor takoj izbere 'pusti'. V tem primeru moramo oceniti, kakšna je verjetnost, da bomo pravdo izgubili. To storimo tako, da izberemo zaključene tožbe kot napovedovalec.

Brez dovolj velikega vzorca je to seveda težko. Pri svoji takratni oceni, sploh glede na dejstvo, da je obema pravdama razsojala ista sodnica, je igralec 2 svoje možnosti uspeha ocenil na največ 25%, zato predpostavljamo, da je izplačilo v primeru, da počakamo konec igre, 75% (oz. 110.398,00 EUR) igralcu 1, igralcu 2 pa 25% (oz. 36.799,00 EUR). Uporabimo ta podatek in ustvarimo matriko igre v Tabeli 7.

*Tabela 7: Matrika igre pravdanja, izplačila in zadržane vrednosti*

	Vztrajaj		Pusti	
<b>Vztrajaj</b>	<b>110.398</b>	36.799	<b>147.197</b>	0
<b>Pusti</b>	<b>0</b>	147.197	<b>0</b>	147.197

**Legenda:** izplačila Integralu, izplačila koaliciji

S pomočjo linearnega programiranja izvemo, da se edino ravnovesje seveda nahaja v levem zgornjem kotu matrike, pri izbirah 'vztrajaj-vztrajaj'. Bralce naj pomirimo, da se ravnovesje ne spremeni niti, če vpišemo neposredno izplačila in izgube, kot v Tabeli 8.

*Tabela 8: Matrika igre pravdanja, izplačila in izgube*

	Vztrajaj		Pusti	
<b>Vztrajaj</b>	<b>110.398</b>	-110.398	<b>147.197</b>	-147.197
<b>Pusti</b>	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0

**Legenda:** izplačila Integralu, izplačila koaliciji

V vsakem primeru je ravnovesje na točki 'vztrajaj-vztrajaj'. Prva matrika nam poleg tega, ob upoštevanju verjetnosti izida, pove, za koliko lahko stroški igralcev narastejo ob upoštevanju vseh možnih izidov.

Priporočilo igralcu 2, koaliciji, ki jo sestavlja tudi Tehno, torej je, da se držijo izbire 'vztrajaj', razen v primeru, da bi stroški postopka do izdaje sodbe znašali več kot 36.799 EUR. V primeru, da bi stroški to vsoto gotovo presegli, je smiseln odstop od igre. V pogledu nazaj vidimo, da smo delno uporabili generično strategijo uporabe dominantne strategije. Ta se seveda spremeni, ko stroški prerastejo 36.799 EUR, takrat je ravnovesje v točki 'vztrajaj' za Integral in 'pusti' za koalicijo.

Strategijo ocenimo v skladu s kriteriji, podanimi v modelu izdelave strategije. Ocena je podana v Tabeli 9.

*Tabela 9: Ocena predlagane strategije v igri pravedanja.*

<b>Kriterij ocene</b>	<b>Razlaga ocene</b>	<b>DA/NE</b>
Finančni učinki	Strategija predvideva delovanje, ki bi minimaliziralo stroške glede na verjetni izid pravnega spora	DA
Doslednost	Strategija sledi iz dozdajšnjega ravnanja podjetja in predstavlja zaščito ekonomskih interesov podjetja. Prav tako je skladna z osebnim mišljenjem podjetnika.	DA
Skladnost	Strategija je v skladu s pravili pravnega postopka, ki vladajo sporu. Prav tako je v skladu z družbenima normama mirnega reševanja sporov in poštenega ravnanja.	DA
Prednosti strategije	iz V strategiji je zajeto predvidevanje najboljšega pozicioniranja odnosa podjetja do spora, kakor tudi predvidena okoliščina, v kateri naj podjetje svoj pogled na spor spremeni.	DA
Izvedljivost	Strategija je izvedljiva, saj v danem trenutku od podjetnika ne zahteva nobenega delovanja, razen nadziranja morebitnih sprememb v igri. Edino dejanje, ki ga strategija predvideva - odstop od spora -, je v skladu s pravili pravnega postopka.	DA

V skladu s pozitivno oceno predlagane strategije je slednja pripravljena na implementacijo.

#### 5.4.2.2 Lastniška igra

Lastniška igra je podobna igri pravedanja z nekaterimi bistvenimi odmiki. Povzemimo jih spodaj.

Igralci:

- Igralec 1 – Alpetour
- Igralec 2 – koalicija oče, Tehno

Tip igre: vojna izčrpavanja z endogenimi stopnjami napora

Vrednost igre: 55.572 delnic po ceni 7,50 EUR; skupaj 416.790,00 EUR

Igra je dinamična igra z ničelno vsoto. Vsak igralec ima na voljo dve izbiri: 'vztrajaj' in 'pusti'. Čas je zvezna spremenljivka, tekom časa lahko igralci izvajajo taktične ali strateške poteze; taktične poteze so namenjene poslabšanju strateškega položaja nasprotnika, strateške poteze so namenjene spremembi igre ali končanju le-te. Poteze so proste; niso

predeterminirane glede na vrstni red in čas izvajanja. Nagrada za zmago v igri je popolna kontrola nad podjetjem, poraženec ne dobi nič.

Predpostavljajmo, da so vsa izplačila s strani Integrala Alpetourju nevtralna; ne poslabšujejo strateškega položaja Alpetourja. Vsa izplačila Integrala koaliciji poslabšujejo strateški položaj Alpetourja. Prav tako vsa izplačila Integrala tretjim osebam.

Vložek v nakup deleža zanemarimo oz. sklepamo, da ga bodo igralci v primeru izgubljene igre povrnili. Tudi dejansko so bile delnice ob nakupu približno za polovico cenejše, kot je cenitev v našem primeru.

Igra je kompleksna, kot taka vpliva na potek drugih iger in kaže vpliv s strani drugih iger. V igri zato predpostavljamo vpliv igre pravedanja.

Dobrina tekom časa, kot posledica taktičnih potez igralcev, zgublja na relativni vrednosti, slednje velja za vsak strošek igralca, ki izvira iz igre. Ko relativna vrednost dobrine pade na nič, je dobrino ekonomsko smiselno prepustiti tekmeču. Ocenimo stanje relativne vrednosti dobrine v Tabeli 10 za Alpetour in v Tabeli 11 za koalicijo.

*Tabela 10: Ocena relativne vrednosti dobrine za Igralca 1*

<b>Opis postavke</b>	<b>Vrednost v EUR</b>
Izgube zaradi sklicevanj izrednih skupščin, od leta 2007 v povprečju 2 na leto s stroškom 2000,00EUR (2×5×2000,00 EUR)	20.000,00
Izguba zaradi obveznega izplačila dobička, zmanjšana za izplačilo Alpetourju (9.269,41EUR-6125,08 EUR)	3144,33
Skupaj izgube igralca 1	23.144,33
Preostanek vrednosti (416.790,00EUR-23.144,33 EUR)	393.645,67

*Tabela 11: Ocena relativne vrednosti dobrine za Igralca 2*

<b>Opis postavke</b>	<b>Vrednost v EUR</b>
Izguba pravde Pg131/2008	-50.000,00
Skupaj izgube igralca 1	-50.000,00
Preostanek vrednosti (416.790,00EUR-50.000,00)	366.790,00
Potencialno zmanjšanje vrednosti iz pravde Pg330/2008 (zgolj glavnica)	-147.197,00
Potencialna prihodna vrednost	219.593,00

Trenutno stanje igre je torej takšno kot v matriki strateške igre, predstavljene v Tabeli 12, ker so končna izplačila v danem trenutku neznan, namesto njih vstavljamo trenutno relativno vrednost podjetja.

Tabela 12: Stanje lastniške igre

	Vztrajaj		Pusti	
Vztrajaj	<b>393.645</b>	219.593	<b>393.645</b>	0
Pusti	<b>0</b>	219.593	<b>0</b>	0

**Legenda:** vrednost Alpetour, vrednost koalicija

Zopet je edino ravnovesje v točki 'vztrajaj-vztrajaj'. Torej je logično, da bosta oba igralca izbrala to izbiro. Vprašanje je, kako igro rešiti, z drugimi besedami, kako katerega izmed igralcev prepričati v izbiro 'pusti'. Z vidika koalicije so tri možnosti:

- Alpetourju relativno vrednost podjetja znižati do te mere, da raje odide praznih rok.
- Alpetourju ponuditi subvencijo za izbiro strategije 'pusti'.
- Alpetour prepričati, da koaliciji ponudi subvencijo za izbiro strategije 'pusti'.

Po pregledu možnosti je jasno, da koalicija že, čeprav nedosledno, izvaja prvo strategijo skozi implementacijo doktrine asimetričnega vojskovanja. Toda ali je strategija prava? Za slednje moramo pogledati dolgoročno napoved zniževanja relativne vrednosti v igri.

Za koalicijo je edino predvidljivo, ne pa nujno tudi edino možno, znižanje relativne vrednosti poraza v sodnem sporu Pg330/2008. Po najboljših možnih predvidevanjih je dolgoročna vrednost igre 219.593,00 EUR in je enaka že upoštevani v igri. Strošek izvajanja strategije je zanemarljiv.

Za Alpetour je napoved drugačna, ob doslednem izvajanju strategije, ki je že v uporabi, se bo vrednost dolgoročno zniževala. Pravila sklicevanja izrednih skupščin po Zakonu o gospodarskih družbah ( Ur.l. RS, št. 65/09 – UPB 3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, Odl. US: U-I-311/11-16, 82/13, 55/15, v nadaljevanju ZGD-1) v teoriji omogočajo neomejeno število zahtev za sklic le teh s strani delničarjev, način na katerega morajo biti sklicane, pa v praksi omogoči sklicatelju (podjetju, ki mora skupščino sklicati) omejiti število dejanskih sklicev na zgolj tri. Ob doslednem izvajanju strategije tako skupni letni strošek znižanja vrednosti obsega sklic treh skupščin in izplačilo obveznega dela dobička, ki ne pripade Alpetourju, v denarni oceni 9.144,33 EUR. Ob upoštevanju pozitivnih poslovnih izidov Integrala vsako leto v konservativni oceni 20.000,00 EUR, je neto vrednost, ki preostane Alpetourju, vsako leto višja, hkrati pa viša relativno vrednost podjetja.

Zato, vezano na predlog pod prvo alinejo, lahko ocenimo, da strategija ne bo uspešna, kljub temu da je njeno izvajanje osebno skrajno zadovoljujoče za koalicijo, saj ni izvedljiva. Koalicija namreč nima predloga, kako bi lahko drastično znižala relativno vrednost Integrala na raven, ki bi bila ekonomsko nesprejemljiva za Alpetour.

Zato ocenimo predlog pod zaporedno številko 2. Iz opisa poteka igre razberemo tudi, da je koalicija tudi s tem predlogom poskusila. Ko je poskusila s prevzemno ponudbo, je ustvarila situacijo, ki jo razberemo iz matrike strateške igre v Tabeli 13.

*Tabela 13: Poskus prevzema s strani koalicije*

	Vztrajaj		Pusti	
Vztrajaj	<b>393.645</b>	219.593	<b>393.645</b>	0
Pusti	<b>416.790</b>	219.593	<b>0</b>	0

**Legenda:** vrednost Alpetour, vrednost koalicija

Ravnovesje je v tem primeru predstavljeno v točko 'pusti-vztrajaj'. Vendar je bila ta poteza neuspešna. Toda zakaj? Najverjetnejši razlog je, da Alpetour vrednoti naložbo v Integral višje, kot jo je vrednotila prevzemna ponudba. Roko na srce, ponudba je Alpetourjev delež vrednotila po vrednosti 275.415,00 EUR, ki je vrednost, ki tudi v našem primeru ne bi premaknila ravnovesja. Po drugi strani pa nam je prava vrednost tudi ostala neznana, vendar zagotovo obstaja. Tu pa se poraja vprašanje, ali smo jo pripravljeni oz. zmožni vplačati. Strategija je sicer teoretično zdrava, vendar praktično neizvedljiva.

Torej ostane tretja možnost. Prepričati Alpetour, da koaliciji ponudi subvencijo. Slednja bi bila v obliki denarja, ki bi ga lahko koalicija delila po svoje. Ker je to v resnici edina strategija, ki ji še ni bila dokazana neizvedljivost tudi v praksi, je tudi edina izbira, ki jo je vredno raziskati. Težava je zgolj v tem, kje dobiti dovolj vrednosti, da bi lahko premaknili ravnovesje. Strategijo ocenimo v Tabeli 14.

*Tabela 14: Ocena strategije lastniške igre*

Kriterij ocene	Razlaga ocene	DA/NE
Finančni učinki	Strategija predvideva pridobljeno subvencijo za odstrop od deleža. Za razliko od sedaj 'mrtvega' kapitala bi to bila likvidna sredstva, ki jih lahko uporabili drugod.	DA
Finančni učinki	Strategija predvideva pridobljeno subvencijo za odstrop od deleža. Za razliko od sedaj 'mrtvega' kapitala bi to bila likvidna sredstva, ki bi jih lahko uporabili drugod.	DA
Doslednost	Strategija je dosledna z načelom dobrega gospodarja, saj mrtvi kapital spreminja aktivni kapital z namenom večanja premoženja.	DA
Skladnost	Strategija je v skladu z družbeno normo mirnega reševanja sporov.	DA
Prednosti strategije	iz V strategiji je predviden konec dolgo trajajočega spora, kar izboljšuje splošni položaj podjetja v poslovnem okolju, saj zmanjšuje občutek negotovosti poslovnih partnerjev pri poslovanju s podjetjem.	DA



se nadaljuje

Tabela 14: Ocena strategije lastniške igre (nad.)

Kriterij ocene	Razlaga ocene	DA/NE
Izvedljivost	Strategija je pogojno izvedljiva, za samo implementacijo je potrebno prepričati nasprotnega igralca v ponudbo subvencije, ga pripraviti v ponudbo dovolj velike vrednosti in po potrebi znižati lastna pričakovanja glede vrednosti Integrala.	DA (pogojno)

V skladu z oceno je strategija pogojno pripravljena na implementacijo. Temeljna pomanjkljivost, ki jo lahko očitamo sami strategiji, je, da nima izdelanega jasnega pristopa k temu, kako prepričati nasprotnega igralca v sodelovanje. Ker gre pri tem za očitno in namerno spremembo igre, si bomo pomagali z metodo spremembe igre. Tabela 15 povzema kvaliteto odnosov v lastniški igri ter potrebne premike igralcev v pristopu k igri.

Tabela 15: Matrika strateških iger v primeru lastniške igre

		Igralčev pogled na svet		
		Bojni	Individualistični	Povezovalni
Moč igralca glede na ostale	Močnejše	Hegemonistično <b>Alpetour</b> 	Vodilno	Očtovsko
	Uravnoveženo	Povračilno <b>koalicija</b> 	Tekmovalno	Sodelovalno
	Slabotno	Obrobno	Sledilno	Solidarno

**Legenda:** premik Alpetour, premik koalicija

*Povzeto in prirejeno po E.A. da Costa, C.P. Bottura, J.M.G. Boaventura & A.A. Fischmann., The SGM, 2009, str. 143, Figure 1.*

Glede na to, da je za kakršnokoli sodelovanje predpogoj odnos do igre, ki ga poseduje igralec, ocenimo slednjega z uporabo matrike strateških iger za oba igralca. Iz izkušenj je koalicija vedela, da je Alpetour tako naproti Integralu, ko mu je bil ta še neposredni konkurent, kot tudi v lastniških odnosih, še takrat ko je bil v inferiorni poziciji, deloval s predpostavko pozicije močnejšega, kar je do neke mere logično, saj je dejansko vedno bil ekonomsko močnejši igralec v igri. Po drugi strani so se člani koalicije vedno počutili kot enakovreden igralec. Iz opisa igre pa izhaja, da imata oba igralca skrajno tekmovalen pristop k igri, torej je njun pogled na igro bojni. Glede na to, da bojni pogled na svet predvideva zmago za vsako ceno, je, v kolikor želimo igro uspešno razrešiti, logičen premik, po matriki v desno, proti manj tekmovalni naravnosti. Minimalen potreben premik za vsakega od igralcev je označen s puščico v ustrezni barvi. Premik predvideva spremembo miselnosti v manj borbeno, kjer lahko Alpetourju koalicija prepusti zmago brez tega, da bi bila sama popolnoma poražena, na način ki ga predvideva strategija.

Jasno je, da bo k temu največ pripomoglo signaliziranje s strani koalicije in razbiranje ter pravilno interpretiranje povratnih signalov z nasprotne strani. Ker sta igralca v sporu že dolgo časa, je zato vprašanje vzpostavitve zaupanja pri uspešnosti signaliziranja temeljno, saj slednjega preprosto ni. Dixit in Nalebuff (1991, Loc. 1597–1607) predlagata naslednje vodilo: začnite sodelovati enostransko, sodelovanje nadaljujte in štejte, kolikokrat je nasprotnik sodeloval recipročno in kolikokrat je izrabil vaše sodelovanje. Če razmerje med sodelovanjem s strani nasprotnika in izrabo vaše pripravljenosti na sodelovanje postane nevzdržno, se vrnite k taktiki milo-za-drago.

Del spremembe igre bo tudi povsem na plečih koalicije, saj mora sama pri sebi spremeniti vrednostni okvir igre tako, da zmanjša vrednost pri izbiri 'vztrajaj', še bolj pomembno pa da doda vrednost k izbiri 'pusti'.

Ker so bile poprejšnje vzpostavitve stikov neuspešne, je bila izbrana strategija sledeča: koalicija naj se še naprej predstavlja kot neugoden mali delničar, ki na vsakem koraku vpije za svoje pravice ter čaka na znake sprememb v Alpetourju, ki bi signalizirale spremembo v odnosu do igre. V tem času naj se Tehno kot član koalicije posveti uresničevanju drugih strateških načrtov, ki bi ga odmaknili iz vpliva Alpetourja, tudi to je bil eden izmed razlogov za izgradnjo lastnih prostorov.

#### 5.4.2.3 Nadaljnji potek igre in razrešitev

Igra se je do konca odvijala po prej opisanem postopku, koalicija s Tehnom je sklicevala izredne skupščine ter te občasno izrabila za sporočanje o obojestranski smiselnosti rešitve spora, drugače pa je bila igra v skladu s svojo naravo dokaj statična.

Nekaj vznemirjenja je predvsem na stran koalicije prinesla prvostopenjska sodba v zadevi Pg330/2008, ki je razsodila v skladu s pričakovanji, izraženimi tudi v igri pravednosti. Integralu kot tožniku je prisodila 110.065,46 EUR, koalicijo pa oprostila plačila 37.132,24



EUR, obe številki brez pripadkov. V skladu tako s pričakovanji kakor tudi dominantnima ravnovesnima strategijama, ki smo ju postavili v igri pravedanja, sta se obe strani pritožili. Koalicija je na poziv sodišča, bolj v poskusu zavlačevanja kot v resnem upanju na dogovor, poskusila tudi s prijavo na mediacijo, ki pa se ji Integral ni odzval. Tako se je za igro pravedanja zdelo, da bo morala počakati tudi na sodbo drugostopenjskega sodišča.

V tem času so se v lastniški strukturi Alpetourja dogajale malenkostne spremembe, ki pa so kazale na mogočo igro lastnikov v ozadju. Prav tako se je šušljalo o tihih dogovarjanjih za prevzem Alpetourja. Oborožena s temi vedenji je koalicija zopet poskusila s prodajo. Glede na to, da ni bilo vere v to, da bi bila neposredna komunikacija lahko uspešna, se je koalicija obrnila na odvetnika za gospodarsko pravo ter poskusila s komunikacijo prek posrednika. Z odvetnikom je koalicija sklenila dogovor o plačilu po učinku, vendar je tudi on izpostavil dejstvo, da ob danih znanih informacijah ne vidi razloga, zakaj bi Alpetour sklenil dogovor. Ne glede na je padla odločitev, po kakšni ceni koalicija ponudi delnice (7,50 EUR), kakšna je minimalna vrednost delnice (6,80 EUR) ter zadnja cena, ki je za koalicijo še sprejemljiva (6,50 EUR). Bistvena sprememba v miselnosti koalicije se je zgodila na področju vrednotenja delnic, ki jih je sedaj koalicija obravnavala v bistvu kot ničvredne, dodatno vrednost pa je našla v možnosti, da vrednost delnic pretvori v opustitev vseh pravnih postopkov v teku. Hkrati pa je bila vključena dodatna vrednost za Alpetour, saj je slednje pomenilo, da bi bilo plačilo v primeru poravnave s tožbami za njih dejansko z vidika denarnega toka cenejše kot pridobljena vrednost z nakupom delnic. Na podlagi opisane smo ustvarili matriko igre, ki je prikazana v Tabeli 16.

*Tabela 16: Lastniška igre, prodajna ponudba s strani koalicije*

	Vztrajaj		Pusti	
<b>Vztrajaj</b>	<b>393.645</b>	9.012	<b>393.645</b>	119.077
<b>Pusti</b>	<b>0</b>	119.077	<b>0</b>	0

**Legenda:** vrednost Alpetour, vrednost koalicija

Bralci naj opazijo, da predpostavljamo, da se vrednost izbire 'vztrajaj' za Alpetour ni spremenila, čeprav je še vedno neznana. Se je pa znižalo vrednotenje igre s strani koalicije, ki ga sedaj predstavlja zgolj vložek v podjetje po ponudbeni ceni. Hkrati je vrednost pri opciji 'vztrajaj-vztrajaj' bistveno nižja, saj jo bistveno zmanjša verjetni končni izid pravde Pg330/2008. Bistveno pri dani situaciji pa je, da se ravnovesje premakne v celico 'vztrajaj-pusti', pri čemer za koalicijo velja izbira 'pusti'.

Presenečenje je bilo, da se je Alpetour na prodajno ponudbo odzval tako, da je sprejemno ceno ponudbe znižal na 7,00 EUR, hkrati pa zahteval, naj se vse odprte pravde v celoti poravnajo tako, da se v kupnino vključijo po 50 odstotni diskontni stopnji. Končni razplet povzema matrika igre, ki je prikazana v Tabeli 17. Alpetourjevo izplačilo je tudi v Tabeli 17 zgolj predvidevano.

Tabela 17: Končno stanje lastniške igre

	Vztrajaj		Pusti	
Vztrajaj	393.645	9.012	393.645	64.044
Pusti	0	119.077	0	0

**Legenda:** vrednost Alpetour, vrednost koalicija

Glede na to, da je igra vojne izčrpavanja sicer igra, kjer poraženec izgubi vse, je uspešen izstop iz igre, v kateri koalicija kljub porazu uspešno zadrži del vrednosti, uspeh. Ne glede na to pa moramo trditi, da je, gledano skozi celotni tok igre, strategija v večjem delu napačna. Če predpostavljamo, da dogovor med očetom in poslovnim partnerjem o skupnem izstopu ni bil mogoč, bi bila strateško, čeprav morebiti katarzično ne ravno zadovoljiva, najbolj smiselna poteza izstop v igri ultimata. Po tedanjem vrednotenju, ki je bilo vsaj 8,00 EUR na delnico, bi namreč igralec 2 (oče) ob izstopu zadržal vrednost vsaj 127.016,00 EUR.

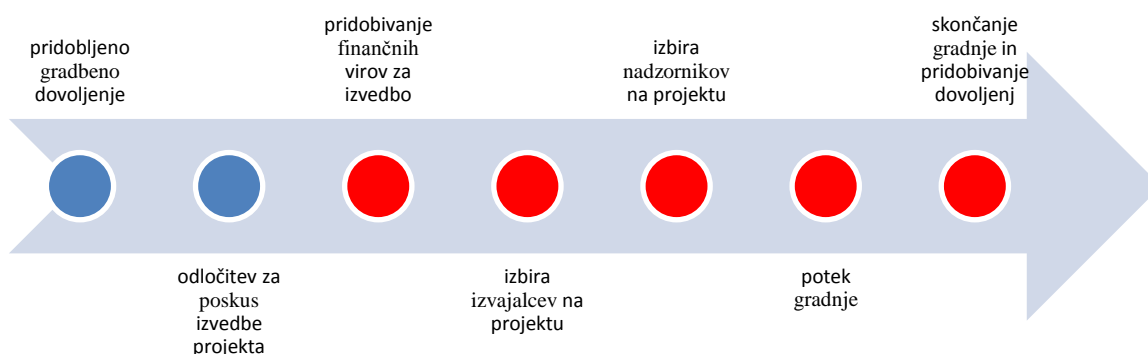
Je pa rešitev lastniške igre vplivala tudi na razplet igre pravedanja; in sicer sta oba igralca v medsebojnem dogovoru izbrala opcijo 'pusti'.

Prodaja delnic je bila zaključena 9. 5. 2014, 12. 5. 2014 je Alpetour PA d.d. podal obvestilo za javnost, v katerem je predstavil nakup delnic Integrala. Slab mesec kasneje, 4. 6. 2014, pa obvestilo o postopku prodaje delnic večinskega deleža Alpetourja s strani konzorcija delničarjev, o katerem je bila uprava Alpetourja pisno obveščena 10. 3. 2014.

### 5.4.3 Uporaba teorije iger pri strateških odločitvah brez interakcije

Kot opisano v opisu je drugo področje, kjer je bil v podjetju potreben strateški premislek, investicija v lastne poslovne prostore. Ugotovili smo, da pri tem vprašanju teorija iger ni primerna za izdelavo strategije. Vseeno pa ne moremo popolnoma izključiti uporabnost teorije iger pri implementaciji strategije. Na Sliki 8 si pogledjmo procesni trak izvedbe in označimo mejnike, kjer bi teorija iger lahko igrala vlogo. Kot je razvidno iz procesnega traku na Sliki 8, je potencial uporabe teorije iger še vedno širok in se pojavi povsod v procesu, kjer smo prisiljeni sodelovati z ljudmi.

Slika 8: Proces izvedbe gradnje



**Legenda:** ● možna potencialna uporaba teorije iger

Slednje naj podkrepim tudi z lastno izkušnjo. V fazi pridobivanja sredstev za gradnjo sem seveda obiskal več bank, kjer so z različno mero zanimanja poslušali moje načrte. Nazadnje so mi pri Hranilnici Lon predstavili ponudbo, ki mi jo je član uprave v telefonskem pogovoru predstavil takole:

»Najprej me zanima, ali pri nas dejansko iščete denar ali pa samo konkurenčno ponudbo?«

»Zanima me dejanska ponudba.«

»Ta se glasi takole: ponujamo Vam sredstva po obrestni meri 5,40% + EURIBOR. V skrbi, da nas ne bi izkoristili zgolj za pridobivanje konkurenčne ponudbe, morate do konca tedna povedati, če jo sprejmete, sicer ponudba ne velja več.«

Ponudba mi je seveda narisala nasmeh na obraz, delno zato, ker je bilo to dejansko prva zavezujoča ponudba, ki sem jo prejel, del razloga pa je bil v tem, ker so me z načinom podaje ponudbe dejansko nadigrali, česar sem se zavedal že takoj. Sami so proces sestave ponudbe skrajšali na vsega dan ali dva, pri drugih bankah, s katerimi smo se tudi resno dogovarjali, pa je zaradi podajanja vloge od komerciale do upravljanja s tveganji in nazaj, trajal že vsaj nekaj tednov. S hitrim odzivom so si tako priigrali prednost prve poteze, s kratkim rokom veljavnosti pa omejili moje možnosti izbire. Ker je bil denar dejansko na mizi, drugod pa še ne, sem seveda ponudbo Hranilnice Lon sprejel. V Tabeli 18 predstavljamo še vse večje igre, s katerimi se je Tehno srečeval med izvedbo projekta 'gradnje lastnih poslovnih prostorov':

Tabela 18: Igre, ki so potekale med gradnjo

Situacija	Igra	Možni izidi igre
Pridobivanje finančnih sredstev	Končna pogajalska igra z izmenjujočimi ponudbami in nestrpnimi igralci	Tehno lahko v prvem krogu sprejme ponudbo ali postavi kontraponudbo, ki jo banka sprejme ali ne. Ne glede na izbor banke se nato igra zaključi.
Izbor izvajalcev, nadzornikov	Neskončna pogajalska igra z izmenjujočimi ponudbami in nestrpnimi igralci	Tehno lahko v prvem krogu sprejme ponudbo ali postavi kontraponudbo, ki jo drugi igralec sprejme ali ne. V kolikor ne, lahko drugi igralec postavi svojo kontraponudbo ... Igra poteka, dokler dogovor ni sklenjen ali pogajanja ne propadejo, v teoriji torej lahko neskončno dolgo.
Potek gradnje	Serijska usklajevalnih podiger.	Nedefinirani izidi in poteki, v glavnem namenjeni logističnemu reševanju težav ter nejasnosti v načrtih.
Pridobivanje uporabnega dovoljenja	Igra ultimata	Upravna enota Tržič postavi pogoje za pridobitev uporabnega dovoljenja, ki jih Tehno bodisi sprejme in zadovolji bodisi zavrne in tako ne pridobi uporabnega dovoljenja. Igra se po odločitvi Tehna iz pogleda teorije iger konča.

## 6 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Skozi magistrsko delo je v ozadju potekalo iskanje odgovorov na raziskovalno vprašanje: Ali je teorijo iger kot analitično orodje moč učinkovito uporabiti pri načrtovanju strategije razvoja malega podjetja?

ter podvprašnji:

V1: Ali je uporaba teorije iger pri izdelavi strategije razvoja prezahtevna za povprečnega lastnika malega podjetja – podjetnika?

V2: Kakšen pristop k uporabi teorije iger je najbolj smiseln za potrebe malega podjetja?

Odgovor na glavno raziskovalno vprašanje je nedvoumen DA. Teorijo iger je kot analitično orodje moč učinkovito uporabiti pri načrtovanju strategije majhnega podjetja. Teorija iger je namreč uporabna povsod tam, kjer obstaja možnost vplivanja na druge. Ker je majhno podjetje navadno organizirano na zelo neformalen način in ima tudi zelo neformalizirane odnose z okoljem, bi bila smiselna celo trditev, da je teorija iger v majhnih podjetjih uporabna bolj kot v večjih, formalno strogo urejenih podjetjih. Posledica neformalnih odnosov je namreč nujno večja količina medosebne interakcije, kar pa pomeni večje možnosti vplivanja na druge. Vsekakor je segment majhnih podjetij področje, kjer bi lahko ekonomsko teorijo iger razvijali naprej, tako na teoretski predpostavkah kakor tudi na empiričnih opazovanjih.

V1: Odgovor na prvo podvprašanje ni tako enostaven, kot bi si želeli, prav tako pa nanj nismo mogli najti dejanskega odgovora skozi samo raziskavo. V danem primeru je to tudi

krivda avtorja, saj bi sam v tem primeru moral predstavljati merilo podjetniške povprečnosti, kar pa po plati raziskovalca na področju teorije iger ne bi bilo točno. Avtorji sicer zagovarjajo tezo, da je teorija iger v svojem bistvu enostavna, saj v osnovi, ob pregledu interaktivne situacije, zahteva le premislek, kaj bi bili lahko motivi in nagrade drugega (Dixit & Nalebuff, 1991; Brandenburger & Nalebuff, 1995; Papayoanou, 2010). Nekaj, kar je ljudem samo po sebi vgrajeno v občutke empatije, prav tako pa lastno vsakemu podjetniku, je, da vedno premislijo o svojih možnostih in bodočih izplačilih, kar samo po sebi vedno predvideva tudi neko delovanje drugih. Tako v smislu Shakespearovega dvornega norca, ki izjavi: »Ves svet je oder, in vsi moške in žene zgolj igralci,« vsi podjetniki pri svojih odločitvah nezavedno uporabljajo teorijo iger. Vprašljiva pa je namenska raba teorije iger s strani podjetnika, uporaba orodij kot so odločitvena drevesa, matrike iger in njihovo razumevanje. Možno je, da v kolikor podjetnike ozavestimo o osnovnih konceptih teorije iger - se pravi empatično predvidevanje potez in računanje izplačil posameznih igralcev za namene predvidevanja verjetnih odzivov nasprotnikov ter iskanja ravnovesij znotraj odnosov -, slednja ni prezahtevna za povprečne majhne podjetnike. Po drugi strani pa z njihove strani ne gre pričakovati poglobljenih analiz lastnih poslovnih odnosov.

V2: Za potrebe majhnih podjetij, čeprav bi tu lahko generalizirali na vsa podjetja, teorija iger ni primerna kot orodje za celostno izdelavo strategije oz. izdelavo globalne igre, kot smo to imenovali na začetku. Preprost razlog za to je, da analiza pri večjem številu igralcev ali potez hitro postane neverjetno kompleksna. Tudi zato npr. Papayoanou (2010) omejuje število igralcev, ki ga zajamemo v analizo, na pet, in predlaga morebitno analitično delitev kompleksne igre na več manj kompleksnih iger. Drug razlog v prid tej trditvi pa je, da je teorija iger primerna zgolj za analizo interaktivnih situacij. V kolikor strateško vprašanje, ki nas zanima, tega ne vsebuje, je teorija iger neprimerno orodje. Izdelava globalnih strategij je glede na proces strateškega odločanja nujno sinteza več različnih pristopov. Dejstvo, ki se je kot resnično izkazalo tudi z analizo našega primera.

## **SKLEP**

Pomen majhnih podjetij v gospodarstvih sveta ne gre zanikati, številčno predstavljajo kar prek 90% vseh podjetij v EU in ustvarjajo dve od treh zaposlitev (Evropska komisija, 2011, str. 11). Zato ni presenečenje, da je korpus raziskovalnega gradiva, ki je posvečen tem poslovnim subjektom, neverjetno obsežen. Po drugi strani pa preseneča, da ima tako obsežen korpus v resnici le malo stičnih točk s prav tako obsežnim korpusom gradiva o poslovnih strategiji. Odgovor bi deloma lahko iskali v razumevanju strategije kot koncepta, ki se po svoji naravi posveča pomembnim velikim aspektom poslovanja; prevzemanju večjih delov trga, več (sto)milijonskim naložbam, ki zatresejo celotna gospodarstva in zbudijo cele države. Ob takih pojavih je razmislek samostojnega podjetnika, ali naj vложи nekaj sto ali par tisoč evrov v nov stroj ali pa raje poleg sebe zaposli še enega sodelavca, videti zanemarljiv. In medtem, ko je učinek njegove odločitve v poslovnem okolju morebiti resda zanemarljiv, njegova težava zaradi tega ni nič manj strateška kot vstop

multinacionalke na nov trg. Drugi del odgovora se skriva v arbitrarni naravi določanja majhnega podjetja. Razumljivo je, da se že zaradi golega obsega poslovanja podjetje s petimi zaposlenimi ne more primerjati s podjetjem, ki ima zaposlenih 150 ljudi. A vendar se nekako oba znajdeti v kratici SME. K sreči v svojem bistvu vodenje majhnih podjetij ni nič drugačno od vodenja velikih, vse je stvar organizacije (Sun Tzu, 1910, str. 58), zato lahko koncepte, ki so bili v osnovi razviti na preučevanju velikih podjetij, z malo treznega premisleka prenesemo v sfero majhnih, celo najmanjših podjetij z enim zaposlenim, na podoben način kot je to bilo prikazano v magistrskem delu. Kljub temu pa bi si segment mikro ali majhnih podjetij zaslužil tako ciljno obravnavo s strani piscev o poslovni strategiji, kot jo imajo velika podjetja.

V magistrskem delu smo odgovorili tudi na raziskovalno vprašanje in njegovi podvprašnji. Ugotovili smo, da je teorijo iger kot analitično orodje moč nedvoumno učinkovito uporabiti pri načrtovanju strategije majhnega podjetja. Čeprav njena načela uporablja praktično vsak podjetnik, pa ne gre od povprečnega podjetnika pričakovati njeno namensko analitično rabo. Prav tako pa teorija iger kot orodje ni primerna za izdelavo globalne strategije, saj je njena raba omejena zgolj na situacije, v katerih je med poslovnimi subjekti možna neposredna interakcija.

Namen magistrskega dela je bil preveriti aplikativno vrednost teorije iger pri izdelavi strategije majhnega podjetja in kot tak je bil njen namen v celoti izpolnjen. Tako smo že v teoretskem delu besedila nakazali, je teorija iger kot orodje uporabna pri izdelavi strategije. Kar nekaj od predstavljenih avtorjev jo je namreč uporabljalo ne le kot analitično orodje za obdelavo podatkov, temveč razlagalno sredstvo, s pomočjo katerega so osvetlili medsebojno odvisnost posameznih akterjev. Slednje smo potrdili tudi v praktičnem delu, ko smo teorijo iger uporabili na primeru dejanskega podjetja in z rezultati analize našli strategijo, ki je bila za podjetje tudi dejansko uspešna.

Za konec naj poudarimo, da teorija iger, kljub svoji omejenosti, predstavlja močno analitično orodje v rokah uporabnika, ki ga zna uporabljati. Magistrsko delo je pokazalo, da uporabniku, ki je več jezika in uporabe teorije iger, matrika tipa 2 x 2 nadomesti stran ali dve analize. V kolikor torej razum ni zamegljen s čustvi, teorija iger predstavlja idealno orodje za čiščenje šuma, ki nujno obdaja odnose med ljudmi. Vplivi čustev na proces odločanja oz. način vpeljave čustev v modele teorije iger, ki vedno predpostavljajo racionalnost odločevalca, pa je eno temeljnih področij, ki bi se jim morala teorija iger, ob sodelovanju s psihološko vedo, posvetiti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allio, M.K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12–21.
2. Alpetour – Potovalna Agencija d.d. (2012). Vmesno poročilo posloводства za obdobje od 1. 1. 2012 do dneva objave poročila. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu [file:///C:/Users/Mare/Downloads/Vmesno%20porocilo%20jan-sep%202012%20Alpetour%20PA%20in%20Skupina%20Alpetour%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mare/Downloads/Vmesno%20porocilo%20jan-sep%202012%20Alpetour%20PA%20in%20Skupina%20Alpetour%20(1).pdf)
3. Andrews, K.R. (2003). The Concept of Corporate Strategy. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 72–79). Harlow: Pearson Education Limited.
4. Bajari, P., Hong, H., & Nekipelov, D. (2010). Game Theory and Econometrics: A Survey of Some Recent Research. Najdeno dne 05. avgusta 2012 na spletnem naslovu: [www.econ.umn.edu/~bajari/research/survey.pdf](http://www.econ.umn.edu/~bajari/research/survey.pdf)
5. Banai, M., Stefanidis, A., Shetach, A., & Özbek, M.F. (2012). Attitudes Toward Ethically Questionable Negotiation Tactics: A Two-Country Study. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 669–685.
6. Bartlett, W., & Bukvič, V. (2001). Barriers to SME Growth in Slovenia. Najdeno dne 05. avgusta 2012 na spletnem naslovu: [http://lse.academia.edu/WillBartlett/Papers/199535/Barriers\\_to\\_SME\\_Growth\\_In\\_Slovenia](http://lse.academia.edu/WillBartlett/Papers/199535/Barriers_to_SME_Growth_In_Slovenia)
7. Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
8. Bolton, G., & Brosig-Koch, J. (2012). How do coalitions get built? Evidence from an extensive form coalition game with and without communication. *International Journal of Game Theory*, 41(3), 623–649.
9. Bradley III, D.B., & Cowdery, C. (2004). Small Business: Causes of Bankruptcy. Najdeno dne 06. avgusta 2012 na spletnem naslovu: [http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004\\_fall/16.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004_fall/16.pdf)
10. Brandenburger, A.M, Nalebuff, B.J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. Harvard Business Review. Najdeno 09. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://hbr.org/1995/07/the-right-game-use-game-theory-to-shape-strategy/ar/pr>
11. Brezinová, M., & Prusová, J. (2014). Small an Medium-sized Enterprises in Terms of their Goals. *5th International Scientific Conference Economic and Social Development: Book of Proceedings* (str. 529–535). Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency.
12. Caforio, G. (2009). Asymmetric warfare: an introduction V Caforio, G. (ur.) *Advances in Military Sociology: Essays in Honor of Charles C. Moskos*. (261–266) Spletna objava: Emerald Group Publishing Limited.
13. Chatterjee, K, Samuelson W.F. (2001). Game Theory an Business Applications. Hingham: Kluwer Academic Publishers.

14. Chau, C.T. (1996a). Game theory and strategic auditing: part I – introduction. *Managerial Auditing Journal*, 11(4), 21–25.
15. Chau, C.T. (1996b). Game theory and strategic auditing: part II – advanced applications. *Managerial Auditing Journal*, 11(4), 26–31.
16. Coles, S., & Rowley, J. (1995). Revisiting decision trees. *Management Decision*, 33(8), 46–50.
17. da Costa, E.A., Bottura, C.P., Boaventura, J.M.G., & Fischmann, A.A. (2009). The game to play: expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix. *International Journal of Conflict Management*, 20(2), 132–157.
18. Deng, X., & Deng, J. (2015). A Study of Prisoner's Dilemma Game Model with Incomplete Information. *Mathematical Problems in Engineering*, 2015, 1–10.
19. Dixit, A.K., & Nalebuff, B.J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. London: W.W.Norton & Company Ltd.
20. Duersch, P., Oechssler, J., & Schipper, B.C. (2012). Pure strategy equilibria in symmetric two-player zero-sum games. *International Journal of Game Theory*, 41(3), 553–564.
21. Dulleck, U., Schaffner, M., & Torgler, B. (2014). Heartbeat and Economic Decisions: Observing Mental Stress among Proposers and Responders in the Ultimatum Bargaining Game. *PLoS ONE* 9(9), 1–10.
22. Eisenhardt, K.M. (2003). Strategy as Strategic Decision Making. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 149–152). Harlow: Pearson Education Limited.
23. Evropska komisija. (2011). *Key figures on European business — with a special feature on SMEs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union,
24. Evropska komisija. (2016). *What is an SME?* Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm)
25. Evropska unija. (2015). *User guide to the SME Definition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
26. Fleck, D., Volkema, R., Levy, B., Pereira, S., & Vaccari, L. (2013). Truth or consequences: The effects of competitive-unethical tactics on negotiation process and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 328–351.
27. Frąckiewicz, P., & Sładkowski, J. (2014). Quantum Information Approach to the Ultimatum Game. *International Journal of Theoretical Physics*. 53(10), 3248–3261.
28. Fudenberg, D., & Tirole, J. (1991). *Game Theory*. London: The MIT Press
29. Gáspár, J. (2015). Interpretation of 'time' and 'future' in strategy research . *Society and Economy*, 37(4), 493–511.
30. Ghezzi, A. (2013). Revisiting business strategy under discontinuity. *Management Decision*, 51(7), 1326–1358.
31. Han, I., Kwon, S., Bae, J., & Park, K. (2012). When are integrative tactics more effective? The moderating effects of moral identity and the use of distributive tactics. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 33–150.



32. Hang, X., & Wang, C. (2012). Strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: evidence from Australia. *International Journal of Business Studies*, 20(1), 91–110.
33. Hansen, A. (2011). Relating performative and ostensive management accounting research: Reflections on case study methodology. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 108–138
34. Harrison, E.F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46–53.
35. Hashi, I., & Krasniqi, B.A. (2011). Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(5), 456–487.
36. Hastings, S. (1996). A strategy evaluation model for management. *Management Decision*, 34(1), 25–34.
37. Hayes, L., Hopkinson, C., & Taylor, A.G. (2016). Problematising qualitative research in organisations: Three voices, three subjectivities, three struggles. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(2), 127–146.
38. Henderson, B. (2003). Competitive Maneuvering. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 112–115). Harlow: Pearson Education Limited.
39. Horn, J. (2011). Playing war games to win. *McKinsey Quarterly*, 2011(2), 122–127.
40. Hörner, J., & Sahuguet, N. (2011). A war of attrition with endogenous effort levels. *Economic Theory* 47(1), 1–27.
41. Hykšová M. (2004). Several Milestones in the History of Game Theory. Najdeno dne 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu: [http://euler.fd.cvut.cz/~hyksova/hyksova\\_milestones.pdf](http://euler.fd.cvut.cz/~hyksova/hyksova_milestones.pdf)
42. Jamnik, R. (1985). *Teorija iger (3.natis)*. Ljubljana: Društvo matematikov, fizikov in astronomov SRS.
43. Kim, K., & Lee, F.Z.X. (2014). Information Acquisition in a War of Attrition. *American Economic Journal: Microeconomics*, 6(2), 37–78.
44. Kose, E., & Forrest, J.Y. (2015). N-person grey game. *Kybernetes*, 44(2), 271–282.
45. Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Critical growth factors of ICT start-ups. *Management Decision*, 45(1), 62–75.
46. Lewis, K., Massey, C., & Harris, C. (2007). Learning by doing: six dimensions of complexity in researching SMEs. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(2), 151–163.
47. Lian, L.K., & Tui, L.G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59–96.
48. Littunen, H., & Virtanen, M. (2009). Differentiating factors of venture growth: from statics to dynamics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(6), 535–554.

49. Ma, L., & Mclean Parks, J. (2012). Your Good Name: The Relationship Between Perceived Reputational Risk and Acceptability of Negotiation Tactics. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 161–175.
50. McGregor, J. & Tweed, D. (2001). Gender and managerial competence: support for theories of androgyny?. *Women in Management Review*, 16(6), 279–287
51. McKelvey, R.D., McLennan, A.M., & Turocy, T.L. (2015). Gambit: Software Tools for Game Theory, Version 15.1.0. Najdeno dne 30.6.2016 na spletnem naslovu <http://www.gambit-project.org>
52. McMahan, R.G.P. (1998). Stage models of sme growth reconsidered. Najdeno dne 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu: [http://scholar.google.si/scholar\\_url?hl=sl&q=http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/98-5.doc&sa=X&scisig=AAGBfm2LIVaPpFdLvjxbDV\\_HJsWQuCy1Cw&oi=scholar&ei=\\_4gfUN2LD5TT4QSIioGQBg&ved=0CEMQgAMoADAA](http://scholar.google.si/scholar_url?hl=sl&q=http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/98-5.doc&sa=X&scisig=AAGBfm2LIVaPpFdLvjxbDV_HJsWQuCy1Cw&oi=scholar&ei=_4gfUN2LD5TT4QSIioGQBg&ved=0CEMQgAMoADAA)
53. Mintzberg, H. (2003a). Five Ps for Strategy. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 3–9). Harlow: Pearson Education Limited.
54. Mintzberg, H. (2003b). Crafting Strategy. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 141–149). Harlow: Pearson Education Limited.
55. Mintzberg, H. (2003c). Generic Strategies. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 115–127). Harlow: Pearson Education Limited.
56. Murto, P., & Välimäki, J. (2011). Learning and Information Aggregation in an Exit Game. *Review of Economic Studies*, 78(4), 1426–1461.
57. Napoli, F. (2012). The Effects of Corporate Governance Processes of Strategy Change and Value Creation in Small- or Medium-Sized Firms: A Study of Family-Owned Firms in Italy. *International Journal of Management*, 29(3), 232–260.
58. Nyuur, R.B. (2015). Unlocking the potential barriers on SMEs' uptake of scenario planning. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 139–154.
59. OECD (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OECD.
60. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663–671.
61. Osborne, M.J. (2009). *An Introduction to Game Theory (International Edition)*. New York: Oxford University Press.
62. Papayoanou, P. (2010). *Game Theory fo Business: A Primer in Strategic Gaming*. Sugar Land: Probabilistic Publishing.
63. Parnell, J.A., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402–431.
64. Pascale, R.T. (2003). The Honda Effect. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 152–160). Harlow: Pearson Education Limited.

65. Patton, E., & Appelbaum, S.H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60–71.
66. Porter, M.E. (2003). How Competitive Force Shape Strategy. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 94–102). Harlow: Pearson Education Limited.
67. Quinn, J.B. (2003). Strategies for Change. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 10–16). Harlow: Pearson Education Limited.
68. Raps, A. (2005). Strategy implementation – an insurmountable obstacle?. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 141–146.
69. Rasmusen, E. (2005). *Games and Information, Fourth Edition: An Introduction to Game Theory*. Malden: Blackwell Publishing.
70. Ratner, C. (2002). Subjectivity and Objectivity in Qualitative Methodology. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), 1–6.
71. Robson, P.J.A & Bennett, R.J. (2000). SME Growth: The Relationshi with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15, 193–208.
72. Romp, G. (1997). *Game Theory: Introduction and Applications*. New York: Oxford University Press Inc.
73. Rotschild, R. (1995). Ten simple lessons in strategy from the games that firms play. *Management Decision*, 33(9), 24–29.
74. Rumelt, R.R. (2003). Evaluating Business Strategy. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghosal, S.(ur.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 80–87). Harlow: Pearson Education Limited.
75. Shen, C., Chiou, J., & Kuo, B. (2011). Remedies for information asymmetry in online transaction: An investigation into the impact of web page signals on auction outcome. *Internet Research*, 21(2), 154–170.
76. Speculand, R. (2009). Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, 10(3), 167–172.
77. Speculand, R. (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic Direction*, 30(1), 29–30.
78. Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62–73.
79. Tesch, A.D.K. (2009). *A tale of two systems: Executive function in ultimatum game decisions* (doktorska dizertacija). Tucson: The University of Arizona
80. Tzu, S. (1910). *The Art of War*. London: Department of Oriental Printed Books And Manuscripts, British Museum.
81. von Clausewitz, C. (1997). *On War*. Hertfordshire: Wordsworth Editions Limited.
82. Wrona, T., & Ladwig, T. (2015). Studying strategy formation in small companies – a cognitive perspective. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 2–20.
83. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09 – UPB 3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, *Odl.US*: U-I-311/11-16 , 82/13, 55/15.