

# The Role of Co-opetition Strategy to Improve Innovation Speed and SMEs Performance

*Ken Sudarti  
Wasitowati*

*Lecturer of Economics Faculty, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Indonesia*

## **Abstrak**

Studi ini bertujuan untuk menyelidiki dan menguji peran co-opetition behavior dalam meningkatkan innovation speed dan marketing performance pada SMEs di industry kreatif. Dengan menggunakan sampel sebanyak 268 pelaku SMEs di industry kreatif. Hasil pengujian dengan menggunakan SEM menyimpulkan bahwa customer voice orientation dan relational social capital mampu meningkatkan co-opetition strategy. Cooperation strategy juga terbukti mampu meningkatkan innovation speed dan marketing performance. *Dengan memeriksa literatur yang mendalam dari variable-variabel yang dianalisis, artikel ini menawarkan analisis yang unik tentang variable-variabel terkait untuk menyelesaikan masalah innovation speed khususnya di SMEs industry kreatif.*

Kata kunci: *relational social capital, customer voice orientation, co-opetition strategy, Innovation speed, marketing performance.*

## **Abstract**

*This study aims to investigate and examine the role of co-opetition behavior in increasing innovation speed and marketing performance of SMEs in the creative industry. The sample used in this study is 268 perpetrators of SMEs in the creative industry. The SEM test results concluded that customer voice orientation and relational social capital were able to improve co-opetition strategy. Cooperation strategy has also been proven to increase innovation speed and marketing performance. By examining the in-depth literature of the variables analyzed, this article offers a unique analysis of the related variables to solve the innovation speed problem, especially in the creative industry of SMEs.*

**Keywords:** *relational social capital, customer voice orientation, co-opetition strategy, Innovation speed, marketing performance.*

## **1. Introduction**

SMEs merupakan salah satu pilar perekonomian di Indonesia. Jumlahnya yang relative banyak menyita perhatian pemerintah maupun peneliti untuk mengeksplorasi potensi-potensi strategis yang mengarah pada peningkatan performannya dan mencari solusi terbaik bagi berbagai persoalan yang ada. Permasalahan yang masih dihadapi SMEs saat ini adalah keterbatasan sumberdaya yang menyebabkan sulit bagi SMEs untuk mempertahankan posisinya. Meskipun di sisi lain, SMEs mempunyai

keunggulan dalam kecepatan menghasilkan produk-produk baru. Segala keterbatasan ini oleh Wefald, Katz and Downey (2010) dikatakan sebagai fruit flies of management, karena bisnis ini hidup dan mati secara cepat. Tingginya tingkat kematian ini dikarenakan rendahnya kemampuan SMEs beradaptasi dengan perubahan. Hal ini sangat berbeda dengan perusahaan besar yang mempunyai sumberdaya memadai sehingga mampu mencapai skala ekonomis dan menekan harga. Harga yang kompetitif inilah yang menarik bagi konsumen.

Untuk SMEs yang ingin menekan biaya dihadapkan pada terbatasnya sumberdaya, rendahnya skala ekonomis dan harga yang kurang kompetitif. Untuk menutup segala kelemahan SMEs, maka kerjasama dengan pihak eksternal menjadi alternatif yang layak dipertimbangkan. Kerjasama dengan pesaing akhirnya menjadi sesuatu yang mustahil untuk dilakukan. Situasi dimana suatu perusahaan dan competitor secara bersamaan bekerjasama (cooperation) dan bersaing (competition) satu sama lain untuk mengkreasi value disebut dengan coopetition (Le and Czakon, 2015).

Strategi coopetition sangat penting agar perusahaan mampu bereaksi dengan cepat dalam menghadapi konsumen yang semakin demanding. Competitor yang bergerak sangat cepat menuntut SMEs untuk lebih cepat dalam berinovasi. Oleh karena itu, dengan segala keterbatasan yang melekat pada SMEs, maka diperlukan suatu strategi dengan cara bekerjasama dengan pesaing namun masih tetap ingin menjadi yang terbaik. Dengan menerapkan strategi coopetition maka perusahaan akan lebih mampu mengkreasi nilai bagi konsumen dan memperluas pasar dengan biaya rendah dibandingkan jika perusahaan bekerja sendiri. Cooperation didasarkan pada trust, comittment dan mutuality benefit, sementara competition didasarkan pada asumsi bahwa individu berperilaku untuk memaksimalkan minat mereka (Zeng, Xie and Tam, 2010).

Telah banyak studi dilakukan berhubungan dengan coopetition diberbagai industry seperti pariwisata (Wang and Krakover, 2008); retailing (Teller, Alexander and Floh, 2016), education (Muijs and

Rumyantseva, 2014); automotive (Akpınar and Vincze, 2016); peralatan medis (Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016); SMEs (Thomason, Simendinger and Kiernan, 2013). Strategi *coopetition* saat ini banyak diterapkan di perusahaan berskala besar yang bertujuan memaksimalkan profit. Dengan kata lain, penerapan *coopetition* ini jarang diterapkan di perusahaan berskala kecil. SMEs memiliki kekuatan pada sumberdaya social yang cukup kompleks dan tidak mudah ditiru seperti *entrepreneurial dynamism* dan *flexibility*. Sumberdaya ini sangat memungkinkan SMEs untuk melakukan strategi *coopetition*.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka studi ini ingin melihat pengaruh penerapan strategi *coopetition* terhadap *innovation speed* dan *marketing performance* pada SMEs dengan terlebih dahulu menggali faktor-faktor pendorong *coopetition strategy*, yaitu *customer voice orientation* dan *relational social capital*. Hasil studi ini diharapkan mampu memperkaya khasanah *riset based view* dan *social identity theory*.

## **2. Literature Review**

### ***a. Coopetition Strategy***

Competition diyakini sebagai cara yang positif dalam merangsang inovasi dan *lower cost*. Competition juga dapat mengkreasikan nilai bagi pelanggan. Sebaliknya, cooperation dipandang sebagai taktik monopolistic untuk mengeluarkan competitor walaupun berbiaya tinggi dan rendah inovasi. Namun saat ini, melakukan praktek-praktek seperti itu tidak efektif lagi. Para pelaku bisnis telah mulai memikirkan penggunaan strategi campuran antara competition dan cooperation. Cooperation itu sendiri mengacu pada suatu situasi dimana para partner bekerja bersama untuk menyelesaikan masalah spesifik untuk mencapai tujuan bersama (Rodríguez-Pinto, Carbonell and Rodríguez-Escudero, 2011). Penggabungan antara strategi competition dan cooperation dikenal dengan istilah *coopetition*. *Coopetition* ini dilakukan dalam upaya mendapatkan manfaat yang lebih optimal (Ritala and Bouncken, 2016).

Coopetition adalah suatu situasi dimana competitor secara bersama-sama bekerjasama dan bersaing satu sama lain dalam upaya mengkreasikan nilai(Thomason, Simendinger and Kiernan, 2013). Contoh penerapan dalam SMEs adalah pada jasa catering yang saling meminjamkan peralatannya, jasa persewaan kursi, jasa tour, jasa persewaan mobil dan lain sebagainya. Namun sayangnya, masih banyak SMEs yang tidak mempunyai sumberdaya tangible untuk melakukan coopetition ini yang pada akhirnya mengarahkan perilaku mereka pada multiple coopetitive relationship melalui peningkatan trust, komitmen dan mutual benefit. Pernyataan ini didukung oleh Talebi, Rezazadeh and Najmabadi (2015) yang menyatakan bahwa perusahaan yang lebih kecil cenderung menggunakan aliansi untuk mencapai skala dan scope. Mata, Fuerst and Barney (1995) juga menyatakan bahwa socially complex resources (seperti friendship, teamwork, culture dan reputasi) lebih sulit ditiru dibandingkan dengan capital based resources dan dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif.

***b. Customer Voice Orientation dengan Coopetition Strategy***

Orientasi pelanggan merupakan konstruk yang banyak dipertimbangkan dalam studi di bidang pemasaran. Customer orientation merupakan bagian central dari market orientation (Kohli, Jaworski and Kumar, 1993). Hal ini sejalan dengan konsep pemasaran yang menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai dasar aktivitas pemasaran. Perusahaan yang sukses adalah yang memiliki kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan (Wang dan Feng, 2012). Hubungan yang baik di sini dapat dimaknai sebagai aktivitas perusahaan untuk selalu mengikuti suara pelanggan dan responsive akan kebutuhan dan keinginannya. Menurut Chavosha *et al.* (2011), perusahaan yang tinggi terhadap respon pelanggan akan menyediakan kebutuhan pelanggan dengan tepat dan pada waktu yang tepat.

Orientasi terhadap suara pelanggan akan mendorong perusahaan untuk menciptakan dan mengeksplorasi peluang-peluang eksternal dan

mengembangkan keunggulan yang bermakna bagi pelanggan dengan lebih cepat dibandingkan pesaing(Hitt et al., 2001).Mengeksplorasi peluang dapat dilakukan dengan kerjasama dengan pesaing melalui berbagi sumberdaya dan informasi. Hal ini dapat dilakukan melalui knowledge sharing dalam pertemuan formal maupun informal.

Customer voice orientation (CVO) berhubungan dengan kecenderungan perusahaan untuk secara proaktif mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen berdasarkan informasi dari konsumen untuk menciptakan produk yang bernilai dan memberikan kepuasan yang maksimal. Perusahaan yang berorientasi pada suara pelanggan tidak menunggu masalah muncul dan kemudian baru bereaksi (Of *et al.*, 2014), namun secara periodik mengeksplorasi informasi untuk menciptakan customer value yang berkelanjutan. Oleh karena itu, orientasi pada suara pelanggan sangat diperlukan untuk menyusun rencana operasional dan rencana strategis (Lewrick *dkk.* (2011). Dengan menekankan pada suara pelanggan, perusahaan akan mampu mencapai kinerja yang superior karena mampu meningkatkan pengetahuan dan reputasi berdasarkan kebutuhan pelanggan (Narver dan Slater, 1990; Kohli, *dkk.*, 1993). Dalam konteks budaya orientasi pasar, orientasi pelanggan dapat dimaknai sebagai komitmen dan kontinuitas perusahaan dalam pengumpulan informasi tentang pelanggan (Slater dan Narver, 1995).

Salah satu tuntutan pelanggan adalah harga yang kompetitif. Namun sayangnya, bagi kebanyakan SMEs, menciptakan value melalui harga rendah sangat sulit karena SMEs dihadapkan pada keterbatasan sumberdaya. Bagi perusahaan besar, hal ini dapat dicapai melalui peningkatan skala ekonomis. Oleh karena itu, SMEs yang berorientasi pada konsumen selalu mencari cara untuk mengatasi keterbatasan itu dengan cara menjalin kerjasama dengan perusahaan sejenis dan perusahaan besar.Berdasarkan indicator customer orientation, jelas dan logis jika organisasi mengarahkan sumberdayanya untuk menciptakan produk yang bernilai termasuk melakukan kerjasama dengan pihak eksternal, bahkan competitor. Pernyataan ini didukung oleh studi (Lindström and Polska, 2016) menyatakan bahwa perusahaan yang cooperation

oriented akan melakukan joint customers dan delivery of services. Li and Nguyen (2017) menyatakan bahwa perusahaan menggunakan strategi cooperation didasarkan pada mutual benefit antara kedua belah pihak. Dengan kata lain, mereka yang melakukan cooperation sepakat untuk berbagi informasi, support managerial dan technical training dan supply capital. Namun, sebagai perusahaan yang profit oriented, apa yang dilakukan melalui strategy cooperation tetap mengacu pada competition strategy agar menjadi perusahaan yang unggul.

**H1: Terdapat pengaruh positif antara customer voice orientation dengan co-opetition strategy**

***c. Relational Social Capital dengan Coopetition Strategy.***

Social capital telah digunakan secara luas dalam ilmu social dan dapat dipandang sebagai umbrella theory yang membawahi sejumlah konsep seperti social interaction, trust dan shared value (Sapleton, 2009). Social capital ini dalam ilmu sosiologi diefinisikan sebagai manfaat-manfaat yang diperoleh pelaku melalui ikatan sosialnya (Mavridis, 2015). Dari perspektif organizational, social capital dapat dipandang sebagai feature dari organisasi social seperti networks, normn, dan social trust yang memfasilitasi koordinasi dan kooperasi untuk mutual benefit (Chang, Tein and Lee, 2010). Social capital ini juga dapat memfasilitasi dalam mendapatkan informasi, power, sumberdaya, tacit knowledge dan bantuan dari para pelaku untuk saling berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas dan saling ketergantungan. Social capital dikreasikan diantara orang-orang dan mengarahkan perilaku kooperatif dan memfasilitasi pertukaran informasi (Petrou and Daskalopoulou, 2013). Ini merupakan hal yang mendasar dan penting untuk terciptanya competitive advantage dimana organisasi dapat mengkreasikan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan.

Dalam studinya, Rodríguez-Pinto, Carbonell and Rodríguez-Escudero (2011) membedakan social capital melalui dua dimensi yaitu relational social capital (trust) dan cognitive social capital (share value). Relational social capital dianggap sebagai factor kunci dalam relationship antar dua pihak

karena trust dipandang sebagai building block yang menghalangi proses pertukaran. Jika building block ini mampu dibuka, maka pertukaran informasi dan sumberdaya lainnya akan mampu mereduksi biaya transaksi, meningkatkan investasi yang berhubungan dengan relation-specific assets dan meningkatkan terjadinya knowledge sharing secara rutin(Dijk, Hendriks and Romo-leroux, 2016). Trust dalam hal ini diartikan sebagai keyakinan yang muncul diantara parther sehingga memunculkan kepercayaan bahwa parthner akan menahan diri dari sifat opportunis dan tidak akan mengambil keuntungan secara sepihak (Sankowska, 2013) sehingga antar parthner akan mengambil tindakan yang dapat diprediksi dan dapat diterima satu sama lain. Trust ini mudah muncul dalam kesamaan budaya (Rodríguez-Pinto, Carbonell and Rodríguez-Escudero, 2011).

Trust merupakan factor kunci dalam hubungan relasional yang menjadikan antar anggota bersedia saling bertukar sumberdaya(Vasileiadou and Missler-behr, 2002). Trust diantara pihak yang mempunyai relationship merupakan sumber daya penting untuk meningkatkan competitive advantage karena mampu mereduksi biaya transaksi, meningkatkan investasi pada relation-specific assets dan meningkatkan knowledge sharing routine(Rutten, Blaas-Franken and Martin, 2016).

Jadi, jika antar pelaku SMEs saling percaya, maka semakin mempunyai keinginan untuk berbagi informasi pasar tanpa khawatir diantara mereka akan mengambil manfaat sepihak. Semakin percaya diantara mereka, maka semakin tinggi minat mereka untuk mengambil risiko dan berkomitmen untuk melakukan collaboration (Nielsen, 2004;Fontenot and Hyman, 2004; Jarratt, 2008).

## **H2: Terdapat pengaruh positif antara relational social capital dengan coopetition strategy**

### ***d. Coopetition Strategy (CS) dengan Innovation Speed (IS)***

Bouncken, Pesch and Gudergan (2015) menyatakan bahwa solusi terbaik bagi perusahaan untuk menghadapi kecepatan perubahan pasar adalah menyusun dan menerapkan strategi inovasi. Kemampuan berinovasi

tercermin dari innovativeness, yaitu kecenderungan perusahaan untuk menggunakan ide-ide baru, selalu mengadakan eksperimen untuk menghasilkan barang, jasa, proses dan teknologi baru (Shan, Song and Ju, 2016). Innovation didefinisikan sebagai proses pembaharuan dan aplikasi ide-ide baru untuk menghasilkan produk, servis dan proses demi terciptakan kemakmuran ekonomi (Melero-polo, 2016) dan memberikan solusi baru yang lebih baik (Wang and Miao, 2015). Ini berarti bahwa perusahaan yang sustainable adalah yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mempertimbangkan kecepatan dalam berinovasi. Dengan kata lain, inovasi saja tidak bermakna manakala pesaing melakukan hal yang sama dengan cara lebih baik dan lebih cepat. Kecepatan berinovasi inilah menjadi salah satu penjelas, mengapa perusahaan yang telah berinovasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Terdapat bukti yang sangat jelas bahwa kompetisi dipandang sebagai cara yang positif dalam menciptakan inovasi (Thomason, Simendinger and Kiernan, 2013). Perusahaan yang berinovasi akan lebih mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Freytag and Young, 2014). Tradisional competitive advantage diturunkan dari berbagai teori termasuk resource based view (RBV) of the firm (Barney, 2001). RBV menjelaskan bahwa firm's competitiveness dapat diwujudkan melalui pengalokasian sumberdaya yang langka. Namun di sisi lain, terdapat sebuah strategi yang menekankan pada pengembangan kolaborasi dan hubungan interdependensi dari beberapa jaringan untuk mendapatkan mutual benefit. Pernyataan ini didukung oleh Zeng, Xie and Tam (2010) yang menyatakan bahwa antara interfirm cooptation dengan intermediary institution terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Studi Huggins (2010) juga menyimpulkan bahwa kerjasama dengan jejaring atau external actor dan sumberdaya yang lebih luas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Thomason, Simendinger and Kiernan (2013) memperkuatnya dengan menyatakan bahwa inovasi sudah sangat luas diterima sebagai hasil cooperation diantara perusahaan, bahkan

cooperation dengan rival bisnis yang paling kontroversial. (Strese *et al.*, 2016) melakukan studi dengan responden berjumlah 1020 karyawan manajer proyek di Jerman menyimpulkan bahwa cooperation strategi mampu meningkatkan exploration innovation dan exploitation innovation. Sementara Estrada, Faems and de Faria (2016) menemukan hubungan positif dan signifikan antara competitor collaboration dan product innovation performance, hanya ketika ada mekanisme internal knowledge sharing dan mekanisme formal knowledge protection only when internal knowledge sharing mechanisms. Pernyataan ini juga didukung oleh Bouncken, Clauß and Fredrich (2016) menyatakan bahwa coopetition vertical akan meningkatkan product innovation.

Pemahaman tradisional yang menganggap bahwa kerjasama dengan rival bisnis menghasilkan win-lose solution telah terpatahkan pada pertengahan tahun 1990 setelah ditemukan beberapa hasil penelitian yang memperkuat argument bahwa kerjasama dengan rival mampu mendatangkan win-win solution (Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016). Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa ada sebagian perusahaan yang kuat di satu sumberdaya namun lemah di sumberdaya lainnya. Melalui berbagai pertukaran sumberdaya inilah skala ekonomi dan reduksi biaya dapat tercapai. (Blasco-Arcas, Hernandez-Ortega and Jimenez-Martinez, 2014) yang menyatakan bahwa coolaboration akan menyebabkan perusahaan lebih mampu menciptakan co-creation experience. Kolaborasi merupakan alat untuk menciptakan inovasi baik inovasi produk, proses dan relational (Fedorowicz and College, 2008). Fedorowicz and College (2008) menyatakan bahwa collaborasi akan meningkatkan kapasitas inovasi, karena dalam proses berkolaborasi, terjadi knowledge sharing intensity yang semakin tinggi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk berkinerja lebih baik dan lebih inovatif.

**H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif antara coopetition strategy dengan speed innovation**

*e. Coopetition Strategy dengan Marketing Performance.*

Kinerja perusahaan menunjukkan capaian-capaian perusahaan dengan ukuran total penjualan, profitabilitas, market share, pertumbuhan penjualan dan jumlah pelanggan baru (Colton, Roth and Bearden, 2010). Ada juga yang mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai capaian perusahaan sebagai prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan mendapatkan market share, sales growth, peningkatan pelanggan baru dan retensi pelanggan (Urde, Baumgarth and Merrilees, 2013). Le Meunier-FitzHugh and Lane (2009) menggunakan ukuran sales revenue, market share, profit margin, target penjualan, target penjualan produk baru untuk mengukur kinerja pemasaran. Pongwiritthon and Awirothananon (2014) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dilihat dari ukuran strategi dan ukuran ekonomi. Ukuran strategi menggunakan indikator market share, ROI dan incremental turnover, sedangkan ukuran ekonomi menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, penyerapan teknologi baru dan profitabilitas. Dalam studi ini, sales performance menggunakan indikator: capaian target kualitas, capaian target kuantitas dan jumlah konsumen dan pangsa pasar.

Terdapat beberapa studi yang mencoba melihat pengaruh coopetition strategi dengan kinerja. Contohnya seperti Lindström and Polsa (2016) yang melakukan studi tentang coopetition di SMEs dan menyimpulkan bahwa dalam beberapa kasus, perusahaan lebih berorientasi pada competition dan sebagian lagi lebih berorientasi pada cooperation. Cooperation terjadi dalam branding, marketing, joint customers dan delivery of services. Namun bagaimanapun juga mereka tetap berkompetisi dalam kegiatan kampanye pemasaran dan harga. (Della Corte and Aria, 2016) juga pernah melakukan studi tentang coopetition ini pada 149 perusahaan pariwisata dan menyimpulkan bahwa coopetition mampu meningkatkan kinerja namun indikator intinya tidak hanya jumlah link namun juga bagaimana mendapatkan kepercayaan dari para partner.

**H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif antara coopetition strategy dengan marketing performance.**

#### ***f. Innovation Speed dengan Marketing Performance***

Telah banyak studi yang membahas tentang kinerja sebagai output sebuah strategi. Ada yang melihat dari kinerja pasar (jumlah pelanggan baru, volume penjualan, dan market share), namun ada juga yang melihat dari kinerja finansial (profit margin, return on investment) dan kinerja non keuangan termasuk kinerja pemasaran (kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, ekuitas merek) Morgan, *dkk.* (2012); Parasuraman, *dkk.* (1985); Lamberti dan Noci (2010); Soliman (2011), Froese´n *et al* (2013). Studi ini menggunakan kinerja pemasaran sebagai output atas strategi yang diterapkan. kinerja prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan pencapaian pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, peningkatan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada (Merrilees, *dkk.*, 2011).

Salah satu factor meningkatnya kinerja pemasaran adalah keinovasian (Sok, *et al.* 2013)(Alpay *et al.*, 2012). Beberapa studi yang mendukung temuan tersebut adalah studi yang dilakukan oleh Matzler, *dkk.* (2008) yang menyatakan bahwa kinerja profitabilitas dan kinerja pertumbuhan pada usaha kecil dan menengah ditentukan oleh keinovasian produk. Akgu´n *et al.* (2009) juga menyatakan bahwa keinovasian *produk* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri manufaktur di Turki. Namun, sayangnya dari sekian studi yang ada, masih sangat jarang yang melihat dari sisi kecepatan inovasi. Mempertimbangkan factor kecepatan sangat penting karena innovation speed merupakan factor penting dalam kesuksesan organisasi (Shan, Song and Ju, 2016). Carbonell and Rodriguez (2006) menyatakan bahwa kebanyakan studi yang ada tentang innovation speed hanya berfokus pada variable antecedennya dan bukan pada outcome dari kecepatan inovasinya. Kecepatan merupakan sumberdaya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang mempengaruhi performance (Rodríguez-Pinto, Carbonell and Rodríguez-Escudero, 2011). Hubungan ini diturunkan dari resource based view yang dikemukakan oleh Barney (1991). Resource based view memandang bahwa perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif melalui penggunaan sumberdaya dan kapabilitas yang bernilai, langka dan tidak mudah ditiru. Jadi, innovation speed cocok dengan

definisi tentang keunggulan sumberdaya tersebut. Hal ini kemungkinan menjadi salah satu jawaban mengapa sebuah inovasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang unggul.

Innovation speed merupakan sumberdaya yang bernilai yang memungkinkan organisasi untuk lebih cepat dalam merespon kebutuhan konsumennya. Chen, Damanpour and Reilly (2010) menyatakan bahwa mengembangkan kapabilitas kecepatan mensyaratkan adanya kerjasama semua pihak dalam organisasi. Fast cycle time ini merupakan kapabilitas yang sulit ditiru oleh competitor (Narver, Slater and MacLachlan, 2004). Dalam studi ini, innovation speed didefinisikan sebagai langkah cepat organisasi dalam menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Ini menggambarkan kapabilitas akselerasi organisasi dalam proses menciptakan produk baru (Carbonell and Rodriguez, 2006). Foroudi *et al.* (2016) menyatakan bahwa short-cycle time companies memperlihatkan greater sales, profit dan return on equity dibandingkan dengan longer-cycle time companies. Hal ini dapat terjadi karena pembeli yang rasional yang telah mencoba produk dan merasakan kinerja yang maksimal, mereka tidak lagi berkeinginan untuk mencoba produk lainnya. Konsumen yang rasional berusaha meminimalkan risiko perpindahan produk. Konsumen yang puas ini selanjutnya akan merekomendasikan ke konsumen lain. Akibatnya, sales akan meningkat.

Untuk mengukur innovation speed, studi ini menggunakan beberapa indicator yang diadopsi dari Rodríguez-Pinto, Carbonell and Rodríguez-Escudero (2011) dan Carbonell and Rodriguez (2006), yaitu: setiap proyek diselesaikan dalam waktu rata-rata normal dalam industry, produk baru diluncurkan selangkah lebih cepat dari skedul, proyek diselesaikan lebih cepat dari apa yang bias dilakukan.

**H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif antara innovation speed dan marketing performance.**

### 3. Research Methodology

#### a. *Sample and Procedure*

Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku industry kreatif se Jawa Tengah yang diwakili oleh industry fashion dan makanan yang sudah berpengalaman di bidangnya minimal 3 tahun. Pelaku industry kreatif ini sekaligus pemilik dan pengelola sehingga segala keputusan yang berkaitan dengan perusahaan ada di tangannya. Kuesioner sejumlah 300 exemplar disebarkan ke pelaku industry kreatif dengan bantuan tenaga professional yang sudah terlatih, namun yang kembali dan dapat diolah sebanyak 268 questioner. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan purposive sampling.

#### b. *Instrumen*

Studi ini menggunakan variable customer voice orientation, relational social capital, coopetition behavior, innovation speed dan marketing performance. **Customer Voice Orientation (CVO)** didefinisikan sebagai kecenderungan pelaku industry kreatif secara aktif menggali kebutuhan dan keinginan konsumen dan berusaha memenuhinya demi kepuasan pelanggan melalui penciptaan nilai yang superior (Jeong, Kim and Yoon, 2014). Berdasarkan kajian tentang konstruk customer voice orientation, maka dalam studi ini menggunakan indicator: Menciptakan produk sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen (CVO<sub>1</sub>), secara periodic mencari informasi tentang perubahan selera pelanggan (CVO<sub>2</sub>), memberikan akses yang seluas-luasnya bagi pelanggan untuk menyampaikan aspirasi tentang produk (CVO<sub>3</sub>), menindaklanjuti suara pelanggan, menjadikan suara pelanggan sebagai dasar pengambilan kebijakan (CVO<sub>4</sub>).

**Relational Social Capital (RSC)** didefinisikan sebagai sikap saling percaya antar pihak yang menjalin relasi dengan perusahaan sejenis (Pinho, 2013; Kohtamäki *et al.*, 2012; Still, Huhtamäki and Russell, 2013). Indikator yang digunakan adalah: percaya bahwa partner tidak opportunistis (RSC<sub>1</sub>), percaya bahwa partner bersedia berbagi sumber daya (RSC<sub>2</sub>), percaya bahwa partner tidak akan berkhianat (RSC<sub>3</sub>), percaya bahwa partner bersedia berbagi risiko (RSC<sub>4</sub>).

**Coopetition Strategi (CS)** didefinisikan sebagai strategi perusahaan yang melakukan kerjasama (cooperation) dan bersaing (competition) dengan competitor secara bersamaan untuk mengkreasikan value. Indikator yang digunakan berjumlah 4 item mengadopsi (Wong, Tjosvold and Liu, 2009) dengan beberapa penyesuaian. Adapau indikator-indikator yang dimaksud adalah:UKM secara rutin berbagi pengetahuan (CS<sub>1</sub>),UKM selalu berbagi sumber daya (CS<sub>2</sub>),UKM selalu berlomba-lomba untuk menghasilkan produk yang terbaik, (CS<sub>3</sub>), UKM berlomba memberikan harga yang kompetitif (CS<sub>4</sub>).

**Innovation Speed (IS)** didefinisikan sebagai kecepatan organisasi dalam menciptakan produk-produk baru. Indikator dalam studi ini mengadopsi dari studi Wang and Wang (2012), yaitu: perusahaan kami menciptakan produk baru lebih cepat dibandingkan pesaing (IS<sub>1</sub>), perusahaan kami memperkenalkan produk baru lebih cepat dibandingkan dengan pesaing (IS<sub>2</sub>), perusahaan kami menciptakan ide-ide baru lebih cepat dibandingkan dengan pesaing (IS<sub>3</sub>), perusahaan kami menawarkan problem solving dengan cara lebih cepat dibandingkan dengan pesaing (IS<sub>4</sub>).

**MarketingPerformance (MP)** didefinisikan sebagai persepsi pemilik SMEs atas capaian perusahaan yang diukur dengan menggunakan: Sales growth (MP<sub>1</sub>),peningkatan pelanggan baru (MP<sub>2</sub>), pencapaian target penjualan (MP<sub>4</sub>), kepuasan pelanggan (MP<sub>5</sub>)(Urde, Baumgarth and Merrilees, 2013). Penggunaan definisi dan indikator ini telah disesuaikan dengan objek sehubungan dengan karakteristik khusus pada responden, yaitu pemilik SMEs yang seringkali tidak memiliki databased yang lengkap dan akurat.

### ***c. Teknik Analisis***

Untuk menguji model penelitian empiric yang diajukan, studi ini menggunakan model persamaan structural (SEM). Confirmatory Factor Analysis Model digunakan untuk menguji multidimensional dari suatu konstruk. Selain itu, SEM juga digunakan untuk menguji komprehenship untuk full model structural. Analisis data dilakukan dengan melalui tahapan

yang disarankan oleh Hair et al. (2005). Software Amos versi 22.00 digunakan untuk analisis SEM.

#### 4. Finding

Penelitian ini melaporkan hasil analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk sampel lengkap. Pengamatan dilakukan pada 20 indikator (4 indikator CVO, 4 indikator RSC, 4 indikator CS dan 4 indikator IS dan 4 indikator untuk MP) untuk mendapatkan 20 nilai loading faktor (1- 20) yang relevan. Penilaian undimensional dilakukan melalui pemeriksaan perkiraan general least square standardized estimates factor loading, yang melebihi 0.6 Hair et al., 2010). Sesuai dengan ketentuan AMOS, loading factor untuk semua variable laten yang diamati harus memiliki validitas yang baik karena memiliki nilai di atas 0.6 (Tabel 1).

Tabel 1: Confirmatory Factor Analysis Results for the Measurement Model<sup>a</sup>

Customer Voice Orientation (CVO)		p-value
CVO-1	0.778	0.000
CVO-2	0.878	0.000
CVO-3	0.814	0.000
CVO-4	0.746	0.000
Relational Social Capital (RSC)		
RSC-1	0.825	0.000
RSC-2	0.790	0.000
RSC-3	0.792	0.000
RSC-4	0.811	0.000
Coopetition Strategy (CS)		
CS-1	0.901	0.000
CS-2	0.799	0.000
CS-3	0.817	0.000
CS-4	0.847	0.000
Innovation Speed (SP)		

IS-1	0.760	0.000
IS-2	0.863	0.000
IS-3	0.847	0.000
IS-4	0.856	0.000
Marketing Management (MP)		
MP-1	0.831	0.000
MP-2	0.865	0.000
MP-3	0.788	0.000
MP-4	0.712	0.000

<sup>a</sup>  $\chi^2=188.625$ ; Prob=0.083; RMSEA=0.024; CFI=0.929; GFI=0.929; AGFI=0.909; TLI=0.917

Reliabilitas konstruk yang tinggi menunjukkan konsistensi internal, yang artinya bahwa indikator secara konsisten mewakili konstruk laten yang sama (Hair et al., 2010). Construct reliability (CR) yang melebihi 0.7, variance extracted (VE) yang melebihi 0.5 dan discriminant validity (DV) yang lebih besar dari 0.7 merupakan standar pengukuran konsistensi internal dari indikator-indikator yang digunakan. Tabel 2 menunjukkan nilai CR yang lebih besar dari 0.7; VE yang melebihi 0.5, kuadrat AVE yang lebih besar dari nilai korelasi variable untuk CVO, RSC, CS, IS dan MP menunjukkan bahwa masing-masing instrument memiliki validitas yang baik dalam menjelaskan variable-variabel penelitian yang digunakan.

Table 2. Construct Reliabilities, Correlations and AVE

N = 268	1	2	3	4	5
1. Customer Voice Orientation (CVO)	0.880				
2. Relational Social Capital (RSC)	0.782	0.880			
3. Coopetition Strategy (CS)	0.685	0.649	0.907		
4. Innovation Speed (IS)	0.397	0.376	0.579	0.900	
5. Marketing Performance (MP)	0.407	0.386	0.594	0.763	0.877
Average Variance Extracted	0.649	0.647	0.709	0.693	0.642

(AVE)

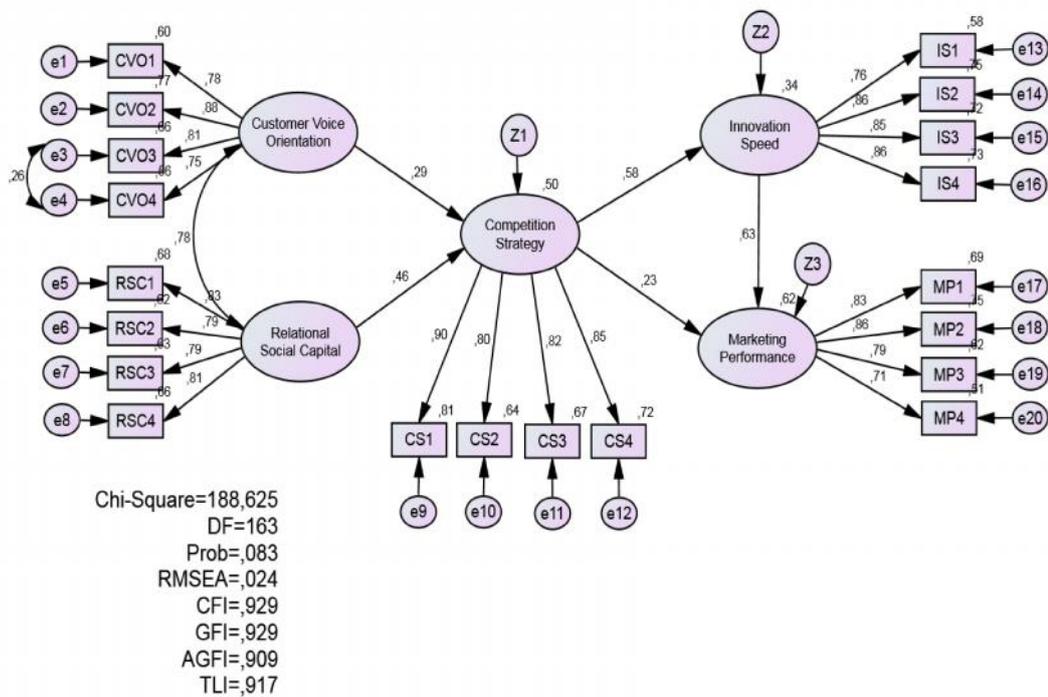
<sup>a</sup>Factor reliabilities are on the diagonal (italic bold)

Hasil pengujian full model persamaan structural menunjukkan Goodness-of-Fit indeks yang baik karena menghasilkan kriteria yang sesuai dengan yang dianjurkan SEM. Nilai  $\chi^2 = 188.625$  yang tidak signifikan pada  $p\text{-value} = 0.083$ , indeks CFI 0.929; GFI 0.929; AGFI 0.909; TLI 0.917 yang sama atau melebihi 0.90 dan kriteria lain seperti RMSEA 0.024 yang kurang dari 0.08 sudah sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan dalam SEM. Hal ini menunjukkan model yang direkomendasikan adalah fit atau memiliki kelayakan untuk menguji keterkaitan antar variable.

Table 3 menunjukkan hasil efek langsung pengaruh positif signifikan antara CVO terhadap CS (std = 0.292, c.r = 2.756,  $p\text{-value} = 0.006 < 0.05$ ), RSC terhadap CS (std = 0.457, c.r = 4.028,  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ); CS terhadap IS (std = 0.579, c.r = 6.352,  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ), CS terhadap MP (std = 0.229, c.r = 2.774,  $p\text{-value} = 0.006 < 0.05$ ), IS terhadap MP (std = 0.778, c.r = 7.708,  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan hipotesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> diterima.

Tabel 3. Parameter estimate for path: direct effects

		<b>Std</b>	<b>Unstd</b>	<b>S.E</b>	<b>C.R</b>	<b><i>p-value</i></b>
CVO	CS	0.292	0.328	0.119	2.756	0.006
RSC	CS	0.457	0.544	0.135	4.028	0.000
CS	IS	0.579	0.433	0.068	6.352	0.000
CS	MP	0.229	0.203	0.073	2.774	0.006
IS	MP	0.778	0.747	0.097	7.708	0.000



**Gambar 1: Hasil pengujian model empiris**

## 6. Discussion

Studi ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara customer voice orientation dan relational social capital dengan competition strategy serta hubungan antara competition strategy dengan innovation speed dan marketing management. Studi ini telah membuktikan bahwa competition strategy mampu menjadi pemicu innovation speed dan marketing performance. Competition strategy dapat ditingkatkan melalui customer voice orientation dan relational social capital.

Studi ini telah membuktikan pengaruh customer orientation terhadap competition strategy. Perusahaan yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen akan selalu menggunakan kepuasan pelanggan dengan jalan memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka dengan cara yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara termasuk melalui competition strategy. Perusahaan seperti ini akan mampu merespon apa yang diinginkan pelanggan dengan menyediakan kebutuhan

pelanggan dengan tepat dan pada waktu yang tepat. Temuan ini sekaligus mengkonfirmasi studi terdahulu yang dilakukan oleh (Lindström and Polska, 2016); (Li and Nguyen, 2017) menyatakan bahwa perusahaan menggunakan strategi cooperation didasarkan pada mutual benefit antara kedua belah pihak. Dengan kata lain, mereka yang melakukan cooperation sepakat untuk berbagi informasi, support managerial dan technical training dan supply capital. Namun, sebagai perusahaan yang profit oriented, apa yang dilakukan melalui strategy cooperation itu tetap mengacu pada competition strategy agar menjadi perusahaan yang unggul. Orientasi terhadap suara pelanggan akan mendorong perusahaan untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal dan mengembangkan keunggulan yang bermakna bagi pelanggan dengan lebih cepat dibandingkan pesaing. Mengeksplorasi peluang dapat dilakukan dengan kerjasama dengan pesaing melalui berbagi sumberdaya dan informasi melalui knowledge sharing dalam pertemuan formal maupun informal (Hitt et al., 2001).

Strategi coepetition juga dapat ditingkatkan melalui relational social capital dengan dimensi utama yaitu trust. Trust menjadikan parthner akan menahan diri dari sifat opportunis dan tidak akan mengambil keuntungan secara sepihak (Sankowska, 2013) sehingga antar parthner akan mengambil tindakan yang dapat diprediksi dan dapat diterima satu sama lain. Trust merupakan factor kunci dalam hubungan relasional yang menjadikan antar anggota bersedia saling bertukar sumberdaya (Vasileiadou and Missler-behr, 2002). Trust diantara pihak yang mempunyai relationship merupakan sumber daya penting untuk meningkatkan competitive advantage karena mampu mereduksi biaya transaksi, meningkatkan investasi pada relation-specific assets dan meningkatkan knowledge sharing routine (Rutten, Blaas-Franken and Martin, 2016). Pelaku SMEs yang saling percaya akan bersedia berbagi informasi tanpa khawatir diantara mereka akan mengambil manfaat sepihak. Semakin percaya diantara mereka, maka semakin tinggi minat mereka untuk mengambil risiko dan berkomitmen untuk melakukan collaboration (Nielsen, 2004; Fontenot and Hyman, 2004; Jarratt, 2008) meskipun segala tindakan

pihak-pihak tersebut tetap dalam koridor saling bersaing sebagai untuk menjadi yang terbaik.

Studi ini juga telah membuktikan kemampuan dari strategi *coopetition* dalam meningkatkan *innovation speed*. Studi ini mendukung studi yang dilakukan Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn (2016) yang menyimpulkan bahwa kerjasama dengan rival mampu mendatangkan *win-win solution*. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa ada sebagian perusahaan yang kuat di satu sumberdaya namun lemah di sumberdaya lainnya. Melalui berbagai pertukaran sumberdaya inilah skala ekonomi dan reduksi biaya dapat tercapai. Blasco-Arcas, Hernandez-Ortega and Jimenez-Martinez (2014) juga menyatakan bahwa *coolaboration* akan menyebabkan perusahaan lebih mampu menciptakan *co-creation experience*. Kolaborasi merupakan alat untuk menciptakan inovasi baik inovasi produk, proses dan relational. Collaborasi akan meningkatkan kapasitas inovasi, karena dalam proses berkolaborasi, terjadi *knowledge sharing intensity* yang semakin tinggi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk berkinerja lebih baik dan lebih inovatif (Fedorowicz and College, 2008). Inovasi ini akan memungkinkan perusahaan untuk memberikan *value* yang superior sehingga akan meningkatkan penjualan serta mendapatkan pelanggan baru (Sok, *et al.*, 2013; Alpay *et al.*, 2012; Matzler, *dkk.* 2008; Akgu'n *et al.*, 2009; Shan, Song and Ju, 2016).

*Coopetition strategy* juga terbukti meningkatkan *marketing performance*. Hasil ini sekaligus mengkonfirmasi studi yang telah dilakukan oleh Della Corte and Aria, (2016) yang menyimpulkan bahwa *coopetition* mampu meningkatkan kinerja. Perusahaan yang mampu menjalin kerjasama dengan pesaing dalam kerangka persaingan, akan mendapatkan informasi yang lebih baik melalui *knowledge sharing*. Selain itu berbagi sumberdaya dan lonk akan memungkinkan perusahaan untuk mencapai target penjualan dan mendapatkan konsumen baru.

## **7. Conclusion**

### ***a. Implication***

Studi ini sangat cocok diterapkan dalam perusahaan berskala kecil dan menengah karena perusahaan ini mempunyai keterbatasan sumberdaya. Temuan ini memberikan wawasan tentang arti pentingnya berkompetisi dan berkolaborasi dengan pesaing. Pemahaman tradisional yang mengatakan bahwa kerjasama dengan pesaing hanya menghasilkan win-lose solution telah terpatahkan. Bekerjasama dengan pesaing terbukti dapat saling menguatkan meskipun masing-masing pihak tetap pada tujuan semula, yaitu untuk berkompetisi memberikan yang terbaik bagi konsumen.

Oleh karena itu, pelaku UKM seharusnya tidak ragu dalam menjalin kemitraan dengan pesaing. Hal ini terbukti dari hasil studi ini, bahwa memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja. Keterbatasan sumberdaya UKM tidak selalu mampu mewujudkan keinginan pelanggan. Kecepatan inovasi yang sangat dibutuhkan dalam gejolak pasar yang tidak menentu, sangat dibutuhkan untuk menciptakan superior value bagi pelanggan. Relational social capital yang merupakan salah satu keunggulan UKM perlu ditingkatkan agar dapat menerapkan cooperation strategy. Trust yang merupakan dimensi inti dari hubungan relational perlu dibangun karena kecurigaan antara pihak-pihak yang terkait harus direduksi.

Pemerintah sebagai regulator dan initiator dapat berperan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan berskala besar dan kecil. Symbiosis mutualisma dapat dicitrakan melalui sharing informasi dan sharing sumberdaya lainnya melalui pembentukan paguyuban. Melalui paguyuban ini, pembelian peralatan berat yang relative mahal dapat dilakukan dengan cost sharing. Selain itu, pembelian bahan baku melalui paguyuban akan menekan biaya produksi dan menekan harga jual. Pemerintah juga dapat memfasilitasi dengan memberikan ruang bagi para pelaku UKM untuk mentransfer tacit knowledge mereka melalui kegiatan rutin terstruktur. Implementasi dari pengetahuan yang telah diterima harus mampu diterapkan

menurut style, taste dan intuisi bisnis dari masing-masing pihak sebagai dasar melakukan persaingan secara sehat.

***b. Limitation and Future Research***

Penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan konsep cooptation di SMEs untuk meningkatkan innovation speed dan marketing performance namun tidak menguji effect moderasi dari cooptation strategy. Selain itu, pemilihan responden yang hanya mengambil usaha batik dan makanan, belum memberikan simpulan yang komprehensif untuk semua SMEs. Untuk itu, perluasan jangkauan penelitian masih diperlukan untuk memperkaya hasil studi ini.

Selain itu, variable relational social capital lebih berfokus pada trust, dan belum menyentuh secara mendalam dimensi lainnya, yaitu norm of reciprocity dan identification. Mengambil objek SMEs yang embedded karena kesamaan agama masih sangat mungkin untuk dilakukan untuk menguji semua dimensi relational social capital (trust, norm of reciprocity dan identification) dengan keinginan untuk melakukan cooptation.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akpinar, M. and Vincze, Z. (2016) 'The dynamics of coopetition: A stakeholder view of the German automotive industry', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 57, pp. 53–63. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.006.
- Barney, J. B. (2001) 'Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view', *Journal of Management*, 27(6), pp. 643–650. doi: 10.1016/S0149-2063(01)00115-5.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T. and Vanyushyn, V. (2016) 'The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 53, pp. 19–30. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.008.
- Blasco-Arcas, L., Hernandez-Ortega, B. and Jimenez-Martinez, J. (2014) 'The online purchase as a context for co-creating experiences. Drivers of and consequences for customer behavior', *Internet Research*, 24(3), pp. 393–412. doi: 10.1108/IntR-02-2013-0023.
- Bouncken, R. B., Clauß, T. and Fredrich, V. (2016) 'Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance?', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 53, pp. 77–90. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.011.
- Bouncken, R. B., Pesch, R. and Gudergan, S. P. (2015) 'Strategic embeddedness of modularity in alliances: Innovation and performance implications', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 68(7), pp. 1388–1394. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.01.020.
- Carbonell, P. and Rodriguez, A. I. (2006) 'The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance', *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), pp. 1–12. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.01.002.
- Chang, S.-C., Tein, S.-W. and Lee, H.-M. (2010) 'Social Capital, Creativity, and New Product Advantage: an Empirical Study', *International Journal of Electronic Business Management*, 8(1), pp. 43–55. Available at: <http://search.proquest.com/docview/756204338?accountid=10499%255Cnhhttp://library.newcastle.edu.au:4550/resserv??genre=article&issn=17282047&title=International+Journal+of+Electronic+Business+Management&volume=8&issue=1&date=2010-03-01&atitle=SOCIAL+CAPITAL%25>.
- Chen, J., Damanpour, F. and Reilly, R. R. (2010) 'Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis', *Journal of Operations Management*, 28(1), pp. 17–33. doi: 10.1016/j.jom.2009.07.001.
- Colton, D. A., Roth, M. S. and Bearden, W. O. (2010) 'Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources', *Journal of International Marketing*, 18(1), pp. 1–22. doi: 10.1509/jimk.18.1.1.
- Della Corte, V. and Aria, M. (2016) 'Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 54, pp. 524–540. doi: 10.1016/j.tourman.2015.12.009.
- Dijk, A. Van, Hendriks, P. and Romo-leroux, I. (2016) 'Knowledge sharing and

- social capital in globally distributed execution', 20(2), pp. 327–343. doi: 10.1108/JKM-07-2015-0268.
- Estrada, I., Faems, D. and de Faria, P. (2016) 'Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 53, pp. 56–65. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.013.
- Fedorowicz, J. and College, B. (2008) 'Creativity , Innovation , and', 4(4).
- Fontenot, R. J. and Hyman, M. R. (2004) 'The antitrust implications of relationship marketing', *Journal of Business Research*, 57(11), pp. 1211–1221. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00454-X.
- Foroudi, P. *et al.* (2016) 'Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty', *Journal of Business Research*. The Authors, 69(11), pp. 4882–4889. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.047.
- Freytag, P. and Young, L. (2014) 'Introduction to Special Issue on innovations and networks: Innovation of, within, through and by networks', *Industrial Marketing Management*, 43(3), pp. 361–364. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.12.004.
- Henttonen, K., Johanson, J. E. and Janhonen, M. (2014) 'Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness', *Personnel Review*, 43(3), pp. 330–349. doi: 10.1108/PR-12-2011-0187.
- Huggins, R. (2010) 'Network resources and knowledge alliances networks as innovation facilitators', 30(9), pp. 515–531. doi: 10.1108/01443331011072271.
- Jarratt, D. (2008) 'Testing a theoretically constructed relationship management capability', *European Journal of Marketing*, 42(9–10), pp. 1106–1132. doi: 10.1108/03090560810891172.
- Jeong, D., Kim, S. and Yoon, D. (2014) 'Customer Orientation and Organizational Performance : Mediating Role of CRM', 57(Business), pp. 35–39.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A. (1993) 'MARKOR: A Measure of Market Orientation', *Journal of Marketing Research*, 30(4), p. 467. doi: 10.2307/3172691.
- Kohtamäki, M. *et al.* (2012) 'Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 41(8), pp. 1298–1309. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.08.001.
- Le, F. and Czakon, W. (2015) 'Managing coopetition : The missing link between strategy and performance Industrial Marketing Management Managing coopetition : the missing link between strategy and performance', *Industrial Marketing Management*. Elsevier B.V., (December). doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.005.
- Li, M. and Nguyen, B. (2017) 'When will firms share information and collaborate to achieve innovation?: A review of collaboration strategies', *Bottom Line*, 30(1), pp. 65–86. doi: 10.1108/BL-12-2016-0039.
- Lindström, T. and Polsa, P. (2016) 'Coopetition close to the customer - A case study of a small business network', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 53, pp. 207–215. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.06.005.

- Mata, F. J., Fuerst, W. L. and Barney, J. B. (1995) 'Information technology and sustained competitive advantage', *MIS Quarterly*, December, 19(4), pp. 487–505. doi: 10.2307/249630.
- Mavridis, D. (2015) 'Ethnic Diversity and Social Capital in Indonesia', *WORLD DEVELOPMENT*. Elsevier Ltd, 67, pp. 376–395. doi: 10.1016/j.worlddev.2014.10.028.
- Melero-polo, I. (2016) 'Customer engagement: Innovation in non- technical marketing processes', 9338(October), pp. 326–336. doi: 10.5172/impp.2013.15.3.326.
- Le Meunier-FitzHugh, K. and Lane, N. (2009) 'Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to-business organisations', *Journal of Strategic Marketing*, 17(3), pp. 291–306. doi: 10.1080/09652540903064860.
- Mitchell, T. R. *et al.* (2001) 'Terence R Mitchell; Brooks C Holtom; Thomas W Lee; Chris J Sablinski; Miriam Ere'.
- Muijs, D. and Rumyantseva, N. (2014) 'Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment', *Journal of Educational Change*, 15(1), pp. 1–18. doi: 10.1007/s10833-013-9223-8.
- Narver, J. C., Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004) 'Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success', *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334–347. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x.
- Nielsen, B. B. (2004) 'The Role of Trust in Collaborative Relationships : A Multi-Dimensional Approach', 7(3), pp. 239–256.
- Of, L. *et al.* (2014) 'Level of Customer Orientation and Customer', / *Economics of Agriculture*, 61(1), pp. 25–40. Available at: [http://bsaae.bg.ac.rs/images/Ekonomika\\_kompletna/2014/EP - 1 - 2014 - complete issue.pdf](http://bsaae.bg.ac.rs/images/Ekonomika_kompletna/2014/EP_-_1_-_2014_-_complete_issue.pdf).
- Petrou, A. and Daskalopoulou, I. (2013) 'Social capital and innovation in the services sector', *European Journal of Innovation Management*, 16(1), pp. 50–69. doi: 10.1108/14601061311292850.
- Pinho, J. C. M. R. (2013) 'The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationships', *European Business Review*, 25(6), pp. 553–570. doi: 10.1108/EBR-03-2013-0037.
- Pongwirithon, R. and Awirothananon, T. (2014) 'Customer orientation and firm performance among Thai SMEs', *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 12(3), pp. 867–883.
- Ritala, P. and Bouncken, R. B. (2016) 'Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities Introduction to coopetition and innovation : contemporary topics and future research opportunities Paavo Ritala \* Sascha Kraus', (July). doi: 10.1504/IJTM.2016.077985.
- Rodríguez-Pinto, J., Carbonell, P. and Rodríguez-Escudero, A. I. (2011) 'Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance', *International Journal of Research in Marketing*. Elsevier B.V., 28(2), pp. 145–154. doi: 10.1016/j.ijresmar.2011.02.001.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. and Martin, H. (2016) 'The impact of (low) trust on

- knowledge sharing', *Journal of Knowledge Management*, 20(2), pp. 199–214. doi: 10.1108/JKM-10-2015-0391.
- Sankowska, A. (2013) 'Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness', *The Learning Organization*, 20(1), pp. 85–100. doi: 10.1108/09696471311288546.
- Sapleton, N. (2009) 'Women non-traditional entrepreneurs and social capital', *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(3), pp. 192–218. doi: 10.1108/17566260910990892.
- Shan, P., Song, M. and Ju, X. (2016) 'Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 69(2), pp. 683–690. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.032.
- Still, K., Huhtamäki, J. and Russell, M. G. (2013) 'Relational Capital and Social Capital: One or two Fields of Research?', (Brunie), pp. 420–428.
- Strese, S. *et al.* (2016) 'Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 57, pp. 40–52. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.008.
- Talebi, K., Rezazadeh, A. and Najmabadi, A. D. (2015) 'SME alliance performance: the impacts of alliance entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and intellectual capital', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), p. 187. doi: 10.1504/IJESB.2015.067286.
- Teller, C., Alexander, A. and Floh, A. (2016) 'The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 52, pp. 6–17. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.07.010.
- Thomason, S. J., Simendinger, E. and Kiernan, D. (2013) 'Several determinants of successful cooperation in small business', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), pp. 15–28. doi: 10.1080/08276331.2012.761800.
- Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B. (2013) 'Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 66(1), pp. 13–20. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.07.018.
- Vasileiadou, E. M. and Missler-behr, M. (2002) 'Virtual Embeddedness and Social Media as a Basis for the Relational Capital Management of new Ventures', 9(3), pp. 188–203.
- Wang, G. and Miao, C. F. (2015) 'Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 68(11), pp. 2374–2382. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.03.041.
- Wang, Y. and Krakover, S. (2008) 'Destination marketing: Competition, cooperation or cooperation?', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), pp. 126–141. doi: 10.1108/09596110810852122.
- Wang, Z. and Wang, N. (2012) 'Knowledge sharing, innovation and firm performance', *Expert Systems with Applications*. Elsevier Ltd, 39(10), pp. 8899–8908. doi: 10.1016/j.eswa.2012.02.017.
- Wefald, A. J., Katz, J. P. and Downey, R. G. (2010) 'Organizational Slack , Firm Performance , and the Role of Industry', XXII(1), pp. 70–87.

- Wong, A., Tjosvold, D. and Liu, C. (2009) 'Innovation by teams in shanghai, China: Cooperative goals for group confidence and persistence', *British Journal of Management*, 20(2), pp. 238–251. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00563.x.
- Zeng, S. X., Xie, X. M. and Tam, C. M. (2010) 'Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs', *Technovation*. Elsevier, 30(3), pp. 181–194. doi: 10.1016/j.technovation.2009.08.003.