

Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja

<https://doi.org/10.33141/po.2011.05.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (856), 2011, ss. 8-12
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania oraz rozwój praktyki zarządzania sprawiają, że uwaga badaczy problemów zarządzania jest skupiona na funkcjonowaniu i dynamice sieci międzyorganizacyjnych. W publikacjach na całym świecie coraz częściej eksponuje się nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu – paradygmat relacji. Paradygmat oscyluje wokół zasobów relacyjnych i w sposób naturalny sprawia, że przewaga konkurencyjna współczesnego biznesu często jest budowana właśnie na podstawie tych zasobów. Konsekwencją tego jest konkurencja o wartość z relacji bardziej niż konkurencja o produkty i rynki, czy zasoby i kompetencje. Organizacje nawiązują różne relacje i kwestia granic organizacji staje się coraz bardziej dyskusyjna. Strategia organizacji oparta jest na relacjach i wartości z tych relacji, a w szerszej perspektywie wymaga spojrzenia na strategię z perspektywy sieci międzyorganizacyjnej, jak i strategię uczestników sieci międzyorganizacyjnej. Relacje sprawiają, że przedsiębiorstwa w sieci muszą często pogodzić ze sobą aspekt konkurowania i współpracy.

Powszechnie przyjęło się twierdzenie, że przedsiębiorstwo jest w interakcji z otoczeniem. Z reguły relacje z otoczeniem są traktowane jako swoistego rodzaju ograniczenia swobody działania przedsiębiorstwa, dlatego że w ich wyniku jest niejako zmuszone do adaptowania się do zmian i uwzględniania wpływów otoczenia. Inna grupa poglądów utrzymuje, że relacje między otoczeniem a przedsiębiorstwem są kształtowane poprzez wybory czynione przez przedsiębiorstwo. Zakładamy, że przedsiębiorstwo ma pewną autonomię i może ją wykorzystywać w relacjach z otoczeniem w celu ochrony własnych interesów. Z jeszcze innej perspektywy postrzega się relacje między organizacją i otoczeniem jako relacje o znamionach konfliktu. Tutaj lokują się przede wszystkim zagadnienia konkurencji.

Sieci międzyorganizacyjne jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu stanowią fascynujące wyzwanie. Wielu badaczy prowadzi w tym zakresie różnorodne badania. Dlaczego sieci międzyorganizacyjne stanowią tak fascynujący obiekt badań? Powodów jest wiele, ale najważniejszy, jak się wydaje, to fakt, że istnieje duża różnorodność tego typu rozwiązań organizacyjnych, co wcale nie ułatwia ani prowadzenia badań, ani generowania pewnych ogólnych praw odnoszących się do sieci międzyorganizacyjnych.

Coraz częściej podkreśla się, że relacje międzyorganizacyjne stanowią źródło kreowania wartości i źródło czerpania renty ekonomicznej. Szczególnie poglądy te dominują w obszarze zarządzania strategicznego. W efekcie badania dotyczące relacji międzyorganizacyjnych przeżywają widoczny rozkwit, lecz wciąż mają charakter fragmentaryczny i dotąd nie ukształtowała się ugruntowana koncepcja analizowania relacji międzyorganizacyjnych.

Układy koopetycyjne

Generalnie przyjmuje się, że są dwa fundamentalne elementy konfigurujące sieć międzyorganizacyjną: relacje oraz uczestnicy sieci. Studiując piśmiennictwo i wyniki badań sieci międzyorganizacyjnych, nieodparcie nasuwa się wniosek, że koncentrują się one na relacjach, powiązaniach, zależnościach, a elementy sieci traktują relatywnie dość pobieżnie. Sieci międzyorganizacyjne są definiowane raczej poprzez określenie charakteru wymiany między węzłami, a nie poprzez charakteryzowanie węzłów [Easton, Araujo, 1994, s. 72–84]. Świadczy to o tym, że elementem traktowanym jako ważniejszy w konstytuowaniu sieci są właśnie relacje, a nie elementy.

Kontekst otoczenia stanowi niezwykle wpływowy element kształtowania się różnych strategii opartych na współpracy (*collaboration*) i jak stwierdzają H. Astley i C. Fombrun (1983) strategię współpracy są globalną odpowiedzią wielu współpracujących w długim okresie przedsiębiorstw, odpowiedzią wykreowaną w celu absorbowania niestabilności generowanej przez otoczenie. Innymi słowy „powszechna mobilizacja zasobów i formułowania działań w ramach współpracy grupy przedsiębiorstw” jest dziś obecna w świecie biznesu [Yami, LeRoy, 2006].

Dominującym poglądem, wyjaśniającym strategię sieci i w sieci, staje się paralelizm konkurowania i współpracy [Hampden-Turner, 2000, s. 121–122]. Współpraca oznacza poszukiwanie korzyści z działania w grupie, czyli tego, co jest typowe dla organizacji biznesowych, poszukiwanie synergii z relacji. Jak twierdzą B. de Wit i R. Mayer (2007, s. 237) przedsiębiorstwo powinno być jednocześnie uwikłane i niezależne. Uwikłane w sieć relacji w takim zakresie, aby maksymalizować korzyści. I niezależne po to, aby podtrzymywać potencjał elastyczności i budować wciąż nowe relacje. Zresztą właśnie postulat elastyczności, czy jak to nazywają Y. Allaire i M. Firsirotu (2000, s. 359), wręcz imperatyw wzrostu

elastyczności przedsiębiorstwa stał się kamieniem węgielnym gospodarki sieci międzyorganizacyjnych. Dzięki relacjom międzyorganizacyjnym przedsiębiorstwa mogą stawić czoło niepewności. A kierownictwo czy właściciele przedsiębiorstwa mogą kreować własną przyszłość w miejsce biernego oczekiwania. Oznacza to konieczność włączania w procesy formułowania strategii kontekstu zewnętrznego, poszukiwanie nowych konfiguracji w relacjach z innymi i w rezultacie budowania takich powiązań międzyorganizacyjnych, które nie tylko zredukują ryzyko, ale i pozwolą na uzyskiwanie szczególnych korzyści.

W perspektywie relacji międzyorganizacyjnych podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa może odbywać się poprzez współdziałanie, którego rezultatem będzie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej wobec pozostałych, niewspółdziałających organizacji. I właśnie współdziałanie, albo inaczej kreowanie i wprowadzanie do praktyki rozwiązań opartych na różnych formach współdziałania jest podstawową wartością rozwiązań nazywanych sieciami organizacyjnymi. Współdziałanie przedsiębiorstw jest alternatywą dla konkurowania. Jego istotą staje się dobrowolna relacja przedsiębiorstw w ich wspólnym interesie. Taka relacja może przybierać formy bardziej sformalizowane, ale może mieć także charakter umów niepisanych czy nienazwanych. Problematyka współdziałania przedsiębiorstw jest od dawna obecna w badaniach z zakresu zarządzania strategicznego. Jednak swoistego rodzaju renesans przeżywa w związku z dynamiczną zmianą obrazu rzeczywistości biznesowej, związanej z kształtowaniem się sieci międzyorganizacyjnych. Do niedawna problem współpracy sprowadzono do procesów fuzji i aliansów strategicznych. Dziś widzimy, że procesy współpracy przedsiębiorstw przyjmują wiele postaci – od luźnej i nieformalnej po bardziej sformalizowane. Szczególnym rodzajem współpracy jest kooperacja. Perspektywa współpracy wymaga radzenia sobie z paradoksem, który B. de Wit i R. Meyer (2007, s. 33) identyfikują jako paradoks: rywalizacja kontra współpraca. Z jednej strony mamy więc perspektywę pojedynczego, niezależnego przedsiębiorstwa, a z drugiej strony przedsiębiorstwa uwikłanego w sieć relacji.

Relacje współdziałania sprawiają, że przedsiębiorstwa w sieci muszą pogodzić ze sobą aspekt konkurowania i współpracy. Lecz czy na pewno? Wyrazić można raczej opinię, że współpraca to nie nowa forma konkurencji, ale zupełnie nowy kierunek budowania relacji z innymi podmiotami otoczenia. Kierunek, który wszystkim podmiotom uwikłanym w relacje przynosi korzyści (gra o sumie niezerowej).

W świecie biznesu wiele firm decyduje się nie tylko na podejmowanie działań konkurencyjnych, ale także działań, które opierają się na współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Badania prowadzone m.in. przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa (1996) oraz G. Dagnino i G. Padula (2002) opisują sytuacje, w których występują jednocześnie działania konkurencyjne i kooperacyjne, które określane są mianem kooperacji. Badania kooperacji w ostatnich latach rozwijają się gwałtownie i sama koncepcja kooperacji jest wykorzystywana do wyjaśnienia ekonomicznych i społecznych skutków sieciowości w różnych sektorach i w różnych krajach [De Ngo, Okura, 2008].

Do 1996 r. badania kooperacji ograniczone były do propozycji A. Brandenburgera i B. Nalebuffa (1996). Od połowy lat 90. ub. wieku pojawia się wiele publikacji koncentrujących się na kooperacji, jak np. badania kooperacji między dwoma podmiotami [Bengtsson, Kock, 2000, 2003], niejednorodnej kooperacji [Luo, 2004] i kooperacji międzyorganizacyjnej [Amburgey, Rao, 1996; Tsai, 2002; Luo, Slotegraaf, 2006].

M. Bengtsson i S. Kock (2000) sugerują, że korzyść, którą firmy osiągają z kooperacji, jest efektem kombinacji presji konkurentów (efekt konkurencji) i dostępu do zasobów (efekt współpracy). Z jednej strony, konkurencja między przedsiębiorstwami obliuguje do podejmowania działań w celu poszukiwania lub budowania najlepszej pozycji w sektorze w układzie produktowo-rynkowym. Z drugiej strony, współpraca jest sposobem, który przedsiębiorstwa wykorzystują w celu poprawienia własnych kompetencji, reputacji i zasobów. W tej drugiej optyce produkty także są rozwijane, ale z reguły przy niższych kosztach ze względu na współdziałanie wszystkich *stakeholders* w ich rozwijaniu.

Zgodnie z założeniami, poczynionymi przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa (1996), przedsiębiorstwa mogą znajdować się w sytuacji kooperacji, czyli z jednej strony kooperują i dzielą niepewność wynikającą z zachowań otoczenia, nadal pozostając konkurentami w pozostałych obszarach aktywności. Mogą jednocześnie budować i podtrzymywać przewagę konkurencyjną wynikającą ze współpracy i jednocześnie z konkurencji [Bengtsson, Kock, 2000; Dagnino, Padula, 2002; Paché, Medina, 2007].

Kooperacja to najogólniej strategia wspólnego tworzenia wartości, to strategia konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej [Dagnino i in., 2008]. W opinii A. Lado, podobnie jak u M. Bengtssona i S. Kocka (2000) to właśnie te dwie istotne siły, a mianowicie, presja konkurencji i pragnienie współpracy, konstytuują kooperację, sprawiając, że występują sytuacje, w których konkurenci wykazują aktywność ukierunkowaną na poszukiwanie renty [Lado i in., 1997]. Kooperacja jest także „napędzana” przez potrzebę elastyczności strategicznej.

Kooperacja nie jest ani rozwinięciem teorii konkurencji, ani teorii współdziałania. Definiuje się ją jako „system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów”. To podejście dopiero się rozwija, stwarzając nowe pole badań w obszarze zarządzania strategicznego [Dagnino i in., 2008].

Warto przytoczyć w tym miejscu przykład sieci organizacji funkcjonujących we francuskim świecie mody w sektorze *ready to wear*. W tym sektorze jest charakterystyczne zarządzanie kooperacją, co oznacza, że przedsiębiorstwa realizują projekty na poziomie działań strategicznych wspólnie z agencjami stylistów, a w pozostałych obszarach pozostają względem siebie na pozycji konkurenta. Stanowi to wyraz zaawansowanej kooperacji. Poprzez wspólne działania oraz osiąganie konsensu między przedsiębiorstwami w odniesieniu do przyszłej mody, to nie klient decyduje o zasadach gry rynkowej, a równocześnie niepewność dotycząca wielkości sprzedaży produktów jest zredukowana [Dari, 2009].

Tab. 1. Poziomy kooperacji a poziomy generowania wartości w strategiach kooperacji

Poziomy kooperacji		Zaangażowane podmioty	Wartość wiedzy	Wartość ekonomiczna
	Makro	Klaster firm Firmy z różnych sektorów	Komunikowanie się i przepływ informacji Międzybranżowe kreowanie i transfer nowej wiedzy	Redukcja agresywnego i suboptymalnego poszukiwania renty Umowy dzielenia się i dochodami i funduszami
	Mezo	Firmy w sektorze (relacje horyzontalne) Nabywcy i dostawcy (relacje wertykalne)	Wewnątrzbranżowe kreowanie i transfer nowej wiedzy Komunikowanie się i przepływ informacji <i>Co-Design</i> <i>Co-Development</i>	Inwestycje w B+R Inwestycje w szkolenia Szybsze porozumienia dotyczące standardów Redukcja czasu wejścia na rynek Wspólne B+R Wspólna produkcja
	Mikro	Obszary funkcjonalne i dywizje wewnątrz firmy Pracownicy w firmie	Komunikowanie się i przepływ informacji Wewnątrzorganizacyjne kreowanie i transfer nowej wiedzy Większe zaangażowanie w pracę i kreowanie nowej wiedzy	Szybsze i bardziej efektywne przejście od B+R do produkcji Zwiększona produktywność dzięki większemu zaangażowaniu

Źródło: opracowanie na podstawie [KENWORTHY, 1995], cyt. za: DAGNINO, PADULA (2002, s. 19).

Wartość w układzie kooperacyjnym

Badania kooperacji są prowadzone zwykle z perspektywy korzyści (*benefit*), wartości (*value*), sieci wartości (*value net*) czy kreowania wartości (*value creation*). W tym miejscu będzie zaprezentowana idea *value creation*. Spojrzenie na kooperację z perspektywy generowania wartości umożliwi zidentyfikowanie poziomów kooperacji w przekroju podmiotów zaangażowanych w relacje: makro, mezo i mikro. Z drugiej strony analiza prowadzona jest przez pryzmat poziomów kreowania wartości. W tym przypadku wyodrębniono wartość wiedzy i wartość ekonomiczną.

Jak wynika z tabeli 1, poziom makrokooperacji odwołuje się do relacji między grupą przedsiębiorstw, w tym także z różnych sektorów. Poziom mezo odnosi się do relacji wertykalnych i horyzontalnych między przedsiębiorstwami (relacje z konkurentami, dostawcami i odbiorcami). Poziom mikro z kolei koncentruje się na podmiotach wewnątrz organizacji.

Podstawowe pytanie dotyczy korzyści w kategoriach wartości wiedzy i wartości ekonomicznej, które uzyskujemy z każdego poziomu i typu relacji. Na poziomie makro wartość wiedzy jest dodana dzięki komunikowaniu się i przepływie informacji i międzysektorowemu kreowaniu i transferowaniu nowej wiedzy, co w efekcie daje możliwości gromadzenia wiedzy. Wartość ekonomiczna w tym przypadku jest uzyskiwana dzięki redukcji agresywnego i suboptymalnego poszukiwania renty oraz porozumienia w zakresie dzielenia się i dochodami i funduszami. Na poziomie mezo wartość wiedzy jest efektem wewnątrzbranżowego kreowania i transferowania nowej wiedzy oraz głębokiego

komunikowania się i przepływu informacji, a także wspólnego działania w zakresie *co-design* i *co-development*. Korzyści ekonomiczne są uzyskiwane z tytułu zwiększonych inwestycji w B+R oraz inwestycji w szkolenia. Wpływ na wartość ekonomiczną mają także szybsze porozumienia dotyczące standardów, redukcja czasu wejścia na rynek, wspólne B+R i wspólna produkcja. I w końcu na poziomie mikro, na którym wartość wiedzy jest dodawana poprzez rozbudowany system komunikowania się i przepływu informacji i wewnątrzorganizacyjne kreowanie i transfer nowej wiedzy, korzyści ekonomiczne (wartość ekonomiczna) jest uzyskiwana poprzez szybsze i bardziej efektywne przejście z poziomu B+R do produkcji i zwiększoną wydajność, co wynika z większego zaangażowania wszystkich podmiotów z organizacji.

Bardziej współpraca czy bardziej konkurencja

Interujące badania kooperacji prowadzi przywoływany już Y. Luo. Jaka jest relacja współpracy do konkurencji w układach kooperacyjnych? Odpowiedź na tak postawione pytanie jest dość trudna. Za Y. Luo (2007) można wskazać uwarunkowania sprawiające, że w układach kooperacyjnych albo dominuje współpraca nad konkurencją, albo na odwrót. Jest to w pewnym sensie rozwinięcie propozycji M. Bengtssona i S. Kocka (2000, s. 416), którzy identyfikują relacje zdominowane współpracą (*cooperation-dominated*), relacje równoważne (*equal*) i relacje zdominowane konkurencją (*competition-dominated*). Perspektywa analizy relacji jest jednak podobna w obu propozycjach.

Współpraca jest główną siłą napędową relacji, dominuje nad konkurencją, gdy jest wykorzystywana jako bariera konkurencji wobec pozostałych konkurentów. Intensyfikacja współpracy następuje w celu zbudowania i/lub wzmocnienia kolektywnej siły przetargowej i może być traktowana jako bariera wejścia. Gdy wymagania rynkowe, w szczególności klientów, są coraz bardziej kompleksowe, relacja współpracy zorientowana jest na wykorzystywanie komplementarnych zasobów, a w efekcie na dzielenie ryzyka i kosztów.

Zwiększenie presji na integrację globalnego łańcucha wartości może intensyfikować relację współpracy. Presja ta może wynikać ze wzrastającego znaczenia ekonomii skali i internalizowania operacji na całym świecie, redukcji marż zysku z powodu globalnej konkurencji lub zmniejszenia popytu i pogłębiającej się potrzeby wzrostu wydajności i skuteczności. W każdym przypadku współpraca staje się bardziej intensywna.

Relacja współpracy staje się bardziej intensywna, jeśli nawiązywana jest jako reakcja na oddziaływanie otoczenia instytucjonalnego. Głównym motywem partnerów jest zwiększenie siły przetargowej. Współpracujący konkurenci będą zainteresowani nieustannym inwestowaniem w specyficzne procedury oparte na relacjach. Dążenie do wzmocnienia relacji współpracy jest określone przez zakumulowane zaufanie, wzajemne uczenie się i dostosowania. Stąd właśnie takie elementy, jak zaufanie między partnerami, procesy uczenia się czy wzajemna adaptacja wzmacniają relacje współpracy, „rozciągając” granice oddziaływania organizacji.

Z kolei relacja konkurencji dominuje nad relacją współpracy w układach kooperacyjnych, gdy cele konkurentów są zbieżne lub zachodzą na siebie. Taka sytuacja może występować, jeżeli: ● rywale używają tych samych strategii konkurencyjnych lub bazują na tych samych źródłach przewagi konkurencyjnej ● rynki dla konkurujących ze sobą przedsiębiorstw zwiększają się i konkurenci widzą w nich pole swojego strategicznego działania lub ● podobieństwo produktu i portfela biznesu zwiększa się, powodując, że konkurenci funkcjonują w tym samym obszarze/w tej samej domenie produktów. Konkurencyjna relacja między partnerami układu kooperacyjnego intensyfikuje się, jeśli konkurent ma niezależność zasobową. Innymi słowy, jeśli współzależność zasobowa się zmniejsza, relacja konkurencji dominuje nad relacją współpracy.

Podsumowanie

Następstwem” teorii zasobowej w zarządzaniu jako obszaru badawczego stało się „zagadnienie relacji międzyorganizacyjnych. Przedmiotem badań staje się organizacja działająca w kontekście sieci. Powszechne jest przekonanie dotyczące nowego paradygmatu – paradygmatu relacyjnego, koncentrującego się na relacjach jako krytycznym elemencie „dopasowania” między organizacją a kontekstem. Taka perspektywa znacznie poszerza obszar badań prowadzonych na gruncie problemów zarządzania, wskazując na inne możliwości kształtowania własnej pozycji w otoczeniu przez organizację niż perspektywa otoczenia sektorowego. Oznacza to konieczność zmiany strategii badawczej, dotyczącej

problemów konkurencji i zagadnień zarządzania strategicznego w ogóle. Z innej strony zainteresowanie relacjami jest wynikiem wpływu dorobku szkoły zasobowej na postrzeganie problemów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy strategicznej.

Kooperacja, jako strategia oparta na szczególnych relacjach, wymaga dziś intensywnych badań. Kooperacja jest strategią ukierunkowaną na świadome wykorzystanie synergii węzłów sieci, wynikającej ze szczególnego ich udziału w zorganizowanym sieciowo działaniu oraz szczególnej rynkowej wrażliwości tych węzłów, wynikającej z konkurencji z innymi węzłami o „względy” innych uczestników sieci, a także konkurencji z innymi uczestnikami ich (węzłów sieci) macierzystych sektorów lub rynków. Padula i Dagnino (2007, ss. 33, 48) uważają, że kooperacja dostarcza bardziej realistycznego spojrzenia na rozwijanie relacji współpracy.

Wypracowano dotychczas wiele typologii strategii kooperacji. Badania Y. Luo (2004, 2006, 2007) głównie stanowią inspirację dla wielu badaczy, którzy wykorzystują wprost zaproponowane przez niego typologie strategii kooperacji lub je modyfikują na potrzeby własnych badań [Rusko, 2011, s. 311–320; Mention, 2011, s. 44–53]. Jest to niewątpliwie sygnał, że kooperacja jest jeszcze niezbadanym obszarem aktywności organizacji biznesowych.

dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [2] AMBURGEY T., RAO H., *Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 5.
- [3] ASTLEY W., FOMBRUN C., *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 4.
- [4] ASTLEY W., *Toward an Appreciation of Collective Strategy*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 3.
- [5] BENGTSOON M., KOCK S., *Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, no. 5.
- [6] BRANDENBURGER A., NALEBUFF B., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.
- [7] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [8] DAGNINO G. B., PADULA G., *Coopetition Strategy a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002 Track „Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?”
- [9] DAGNINO G.B., LE ROY F., YAMI S., CZAKON W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2008.
- [10] DARI L., *Third Party Stakeholders: The Key to Coopetition Strategies in the Ready-to-Wear Sector?*, Tenth International Business Research Conference, Dubai, 16–17 April 2009.

- [11] EASTON G., ARAUJO L., *Market Exchange, Social Structures and Time*, „European Journal of Marketing” 1994, vol. 28, no. 3.
- [12] HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C.K., *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review” 1989, vol. 67, no. 1.
- [13] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [14] KENWORTHY L., *In Search of National Economic Success. Balancing Competition and Cooperation*, Sage, Thousand Oaks 1995.
- [15] LADO A.A., BOYD N.G., HANLON S.C., *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Synthetic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1.
- [16] LUO X., SLOTEGRAAF R.J., PAN X., *Cross-functional ‘Co-opetition’: the Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70.
- [17] LUO Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
- [18] LUO Y., *Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42.
- [19] MENTION A.-L., *Co-operation and Co-opetition as Open Innovation Practices in the Service Sector: Which Influence on Innovation Novelty?*, „Technovation” 2011, no. 31.
- [20] NGO DE D., OKURA M., *Coopetition in a Mixed Duopoly Market*, EcoMod 2008 International Conference on Policy Modeling, Berlin, 2–4 July 2008.
- [21] PACHÉ G., MEDINA P., *The Entrenchment Strategy of Logistics Service Providers: Towards a Sequential Cooperation-Competition Process?*, „Journal of Transport and Supply Chain Management” 2007, vol. 1.
- [22] PADULA G., DAGNINO G.B., *Understanding the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007.
- [23] RUSKO R., *Exploring the Concept of Coopetition: A Typology for the Strategic Moves of the Finnish Forest Industry*, „Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40, no. 2.
- [24] TSAI W., *Social Structure of ‘Coopetition’ within a Multiunit Organization, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 2.
- [25] WIT DE B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [26] YAMI S., LE ROY F., *Stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management & Société, Caen 2006.

Summary

This paper introduces the concept of a coopetition. This article stresses an increasingly important perspective in studying competition: simultaneous competition and cooperation between rivals (i.e., coopetition). In order to develop an overall framework to analyze coopetition, this article explains why coopetition occurs, discusses situations in which cooperation or competition increases or decreases in a coopetition network. The general conclusion is that we should look more closely at how networks are constituted and how they currently function. This paper explores the networked nature. The core argument in this paper is that the study of coopetition requires the new frameworks and methodology.