

Strategia koopetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania?

Wstęp

Badacze zarządzania strategicznego przez wiele lat podkreślali znaczenie konkurencyjnych elementów zachowań organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Gra rynkowa postrzegana jest przez wielu właśnie w tym aspekcie, gdzie tak naprawdę, nie ma zwycięstwa bez przegranej. Można to porównać do twardych negocjacji, gdzie wygrana jednej strony oznacza przegraną drugiej¹. Według nich, współpraca z innymi podmiotami na rynku nie może przynieść żadnych pozytywnych rezultatów w aspekcie pozycji rynkowej, co więcej, odrzucają oni taką możliwość argumentując to utratą i wypaczeniem istoty gry konkurencyjnej². Jednak, są też tacy, dla których rynek to przede wszystkim interakcja, współdziałanie z innymi aktorami. Dla tych drugich, współpraca warunkuje możliwość przetrwania na rynku, i bez owej współpracy z innymi aktorami, nie byłoby w stanie świadczyć swoich usług, czy produkować określonych dóbr w sposób konkurencyjny.

Badania ostatnich trzydziestu lat wskazują, że potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej może być współpraca pomiędzy organizacjami, co więcej, coraz częściej można usłyszeć o projektach realizowanych wspólnie przez firmy będące dla siebie konkurencją. Dotyczy to nawet takich rywali jak Boeing i Airbus, którzy bez patentów konkurenta nie mogliby konstruować nowoczesnych samolotów. Zatem powstaje pytanie, czy celowe połączenie tych dwóch elementów może mieć korzystny wpływ dla danej organizacji/danych organizacji? Czy mówiąc o zależnościach między przedsiębiorstwami, możemy mieć jednocześnie do czynienia i z jednym, i z drugim zjawiskiem - konkurencją i współdziałaniem? Czy w takim wypadku możemy określić to jako nową koncepcję zarządzania strategicznego?

¹ J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 57 i nast.

² Na podstawie: P. Baumard: *An asymmetric perspective on cooperative strategies*, „Int. J. Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 6-7.

Konkurencja

Przedsiębiorstwa muszą stworzyć i konsekwentnie rozwijać czynniki wpływające na ich trwałą konkurencyjność, co pozwoli im na utrzymanie przewagi rynkowej w długim terminie³. Konkurencja to rywalizacja między poszczególnymi osobami lub grupami zainteresowanymi w osiągnięciu tych samych celów⁴ a konkurenci to organizacje, które rywalizują z innymi organizacjami o zasoby. Najbardziej oczywistym typem takich zasobów są pieniądze klientów. Organizacje jednak mogą konkurować o inne zasoby, którymi mogą być m.in. wyspecjalizowana siła robocza, przełomowe wynalazki, patenty czy rzadkie surowce. W branżach technologicznie zmieniających się innowacyjność i umiejętność szybkiego wdrożenia innowacji są jednym z najważniejszych narzędzi konkurencji⁵.

Można zatem odnieść wrażenie, że powszechnie uznanym modelem zachowań organizacji jest konkurencja, jednak relacje współpracy stają się coraz ważniejsze w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dla firm będących członkami sieci współpracy. Podstawę zachowań współpracy można zatem odnieść do konwencjonalnych teorii opisujących źródła przewagi konkurencyjnej. I tak, w literaturze podkreśla się znaczenie konfiguracji działań organizacji oraz ich koordynacji jako sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁶. Z drugiej strony, natomiast, mówi się o umiejętnościach wyróżniających jako źródłach tej przewagi, lub o znaczeniu identyfikacji i rozwijaniu swoich kluczowych kompetencji⁷.

Kluczowe kompetencje, są tu rozumiane jako zbiorowe uczenie się organizacji, w szczególności jeśli chodzi o koordynację różnorodnych zdolności produkcyjnych i integrację licznych strumieni technologii⁸. Kluczowe kompetencje powinny prowadzić do kluczowych produktów, które z kolei umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Jednym z założeń podejścia strategii jest fakt mówiący o tym, że przewaga konkurencyjna wynika zarówno z rozwijania kompetencji wewnętrznych, jak i ze zmieniających się warunków w otoczeniu organizacji⁹. Kolejne założenia mówią również o tym że przewaga konkurencyjna jest rezultatem uczenia się organizacji, a także zachowań konkurencyjnych i współpracy, oraz, że złożoność i nieprzewidywalność zmian zarówno

³ J. Rokita.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 57 i nast.

⁴ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witeczak: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 114.

⁵ A. Nowak-Far: *Globalna Konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 90.

⁶ W. Czakon: *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Katowice 2005, s. 91.

⁷ M. Bratnicki.: *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 16-19.

⁸ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: *Globalizacja Strategia i Zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001, s.128,129.

⁹ J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 141-148.

w otoczeniu firm jak i w samych firmach oznacza, że firmy muszą być organizacjami inteligentnymi, uczącymi się.

Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w ramach sektorów czy rynków, a najważniejszą konkurencją są dla nich organizacje opierające się na podobnych kluczowych kompetencjach, realizujące podobne strategie i zaspokajające podobne potrzeby klientów. Analizy grup strategicznych to przecież porównanie firmy z grupą firm będących jej bezpośrednimi konkurentami. Grupa strategiczna składa się z organizacji, które dysponują podobnymi kluczowymi kompetencjami, wykorzystują podobne strategie, obsługują podobną grupę klientów i podobne segmenty rynku, stosują podobne technologie, używają podobnych kanałów dystrybucji, oraz wytwarzają podobne i porównywalnej jakości produkty lub usługi.

Biorąc pod uwagę powyższe, firmy składające się na daną grupę strategiczną mogą być porównywane ze względu na takie wyróżniki jak wspólne lub podobne cele, kluczowe kompetencje, strategie, obsługiwane rynki i segmenty, udział w rynku, rentowność, struktura kosztów, ceny, dostęp do środków finansowych, jakość produktu, lojalność klienta, organizację działań zwiększających wartość dodaną, kanały dostawców i dystrybucji, kulturę organizacyjną, badania i rozwój, czy innowacje¹⁰. Możemy odnieść to do podejścia sektorowego, stawiającego tezę o uwarunkowaniu przewagi konkurencyjnej strukturą sektora, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje¹¹. Według Portera to właśnie konkurencja jest najsilniejszym stymulatorem innowacji. Co więcej przyznaje, że geograficzna koncentracja niektórych branż w poszczególnych krajach czy regionach dodatkowo zwiększa stymulującą rolę konkurencji w zakresie innowacji¹².

Współdziałanie przedsiębiorstw

Rozważając kluczowe kompetencje przedsiębiorstw, można zauważyć, że za pomocą współpracy każda ze stron mogłaby wnieść do porozumienia swoje wyjątkowe kompetencje, a dzięki ich połączeniu obie strony mogłyby skorzystać z efektów synergii¹³. W takim sensie współpraca może zapewniać korzyści podobne do przekazywania części działalności organizacji, wykorzystując kluczowe kompetencje innych organizacji w celu

¹⁰ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: *Globalizacja Strategia i Zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001, s.70-71.

¹¹ M.E. Porter: *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1996, s. 22.

¹² M.E. Porter: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 94 i nast.

¹³ W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice 2007, s. 211, 231-234.

zwiększania wartości dodanej w sposób bardziej efektywny, niż byłoby to możliwe do osiągnięcia tylko przez jedną organizację.

Kooperację można definiować jako współdziałanie przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten sposób dążą do lepszej realizacji swoich celów lub osiągnięcia wspólnych celów. Współdziałają różne podmioty, np. przedsiębiorstwa, instytucje naukowe czy organizacje społeczne. Należy podkreślić, że problematyka kooperacji jest ściśle powiązana z problematyką konkurencji. Zagadnienia kooperacji można rozpatrywać w związku i na tle zagadnień konkurencji. Można nawet stwierdzić, że w dynamicznie zmieniającym się środowisku kooperacja i konkurencja stają się często trudne do odróżnienia¹⁴.

Współdziałanie może zaistnieć pomiędzy organizacją oraz dostawcami, klientami, organizacjami finansowymi, konkurentami, rządem i innymi organizacjami publicznymi¹⁵. Współdziałanie gospodarcze aktorów rynku wywołuje coraz większe zainteresowanie nauk ekonomicznych¹⁶. Powszechnie występuje współdziałanie organizacji gospodarczych z instytucjami finansowymi, organizacje finansowe współdziałają między sobą, nawet państwo współdziała z nimi. Do powodów współdziałania można zaliczyć między innymi np. redukcję ryzyka (np. wydatków inwestycyjnych), dzielenie odmiennych lecz podobnych kluczowych kompetencji, uzupełnianie się technologie i patenty, blokowanie konkurencji, pokonywanie inwestycji rządowych lub barier handlowych, itp.

Należy jednak pamiętać, że istnieją również problemy związane ze współpracą organizacji. Mogą bowiem pojawić się zmiany, wraz z upływem czasu, początkowych przyczyn współpracy, którą np. może być zmniejszona potrzeba współpracy u jednego z partnerów. Mogą też pojawić się bariery językowe, różnice kulturowe, niedopasowanie systemów i stylów zarządzania czy zmiany na rynku¹⁷. Mogą również powstać napięcia i dążenie do odrębnych celów w ramach współdziałania, co może przekształcić się w konkurencję jawną lub ukrytą partnerów.

Konkurować i współdziałać jednocześnie?

Kategorią coraz częściej wymienianą w naukach ekonomicznych jest kooperacja. Strategia kooperacji stała się ważnym aspektem w obecnym środowisku biznesowym, jako,

¹⁴ M. Romanowska: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 39.

¹⁵ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, op. cit., s. 129.

¹⁶ W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice 2007.

¹⁷ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, op. cit., s. 130.

że sama konkurencja nie wnosi żadnej wartości dodanej. Zatem, połączenie konkurencji ze współpracą wydaje się być bardzo korzystnym wyjściem.

Koopetycja może być definiowana jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów lub celów¹⁸. Autorzy tej definicji zwracają szczególną uwagę na współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami będącą jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem jej podziału, jak również na współzależność przedsiębiorstw opartej na grze o sumie dodatniej zmiennej, która powinna przynieść aktorom wzajemne korzyści, choć wcale nie koniecznie równe. Istotnym jest również, by w grze o sumie dodatniej i zmiennej, współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami oparta była na częściowej zbieżności interesów.

Zauważyć można, że koopetycja oznacza równoczesne współdziałanie i konkutowanie i może polegać na współpracy w wybranym obszarze z konkurentem. Obecnie, przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w pewnych obszarach swej działalności a współpracują w innych. Na kooperację, konkurencję i koopetycję wpływa wiele zmiennych w czasie i przestrzeni czynników. Na przykład jednym z czynników sprzyjających kooperacji jest występowanie między podmiotami obszarów komplementarnych. Natomiast występowanie między podmiotami obszarów substytucyjnych może prowadzić między nimi do konkurencji. Rozważając problematykę kooperacji, konkurencji i koopetycji należy zwrócić uwagę, że dany podmiot może z innym podmiotem (grupą podmiotów) kooperować, a jednocześnie z drugim (innym) podmiotem (grupą podmiotów) konkurować. Silna pozycja konkurencyjna danego podmiotu zachęca inne podmioty do nawiązania, utrzymania i rozwijania z danym podmiotem stosunków o charakterze kooperacyjnym. Z drugiej zaś strony, kooperowanie powinno wzmacniać pozycję kooperujących podmiotów wobec ich konkurentów.

Postępujące procesy globalizacji i ich skutki wymuszają tworzenie przedsiębiorstwa rozległego, z partnerskimi stosunkami nie tylko z dostawcami, klientami, ale także z usługodawcami, konkurentami instytucjami finansowymi, edukacyjnymi, administracyjnymi – relacje z instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość. Źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej powinno doszukiwać się w takim współdziałaniu z uczestnikami otoczenia, którego cechami są współewolucja i koopetycja. Koncepcja koopetycji ukazuje zmianę charakteru dotychczasowej gry konkurencyjnej. Podkreśla

¹⁸ G. Battista Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon: *Strategie Koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, nr.6, 2008, s. 3.

się w nich znaczenie wpływu partnerskich układów sieciowych na charakter zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Konkurencyjność przedsiębiorstwa stanowi warunek konieczny jego istnienia oraz rozwoju. Firmy swoich źródeł konkurencyjności poszukują nie tylko drogą rozwoju wewnętrznego, ani wyłącznie zewnętrznego poprzez tworzenie różnego rodzaju powiązań z otoczeniem.

Można by zatem stwierdzić że strategia koopetycji to nic innego jak połączenie współdziałania i konkurowania. Jednak, koopetycja łączy te dwa aspekty tworząc zupełnie nową więź strategiczną pomiędzy przedsiębiorstwami¹⁹. Strategia koopetycji kreowania wartości prowadzi do przewagi konkurencyjnej biorąc pod uwagę właśnie kreowanie wartości, jak sama nazwa wskazuje²⁰.

I tak możemy mówić o kooperacji w kreowaniu wartości i konkurowaniu co najmniej o udział w zysku jednocześnie. Pamiętać jednak należy, aby współpraca odbywała się na odpowiednio ustalonych, sprawiedliwych warunkach, natomiast konkurowanie nie miało na celu przegranej drugiej strony. I takie stwierdzenie kieruje nas w stronę teorii gier.

Strategia koopetycji a/i Teoria Gier?

Teoria gier jest znaczącym działem stosowanej matematyki, zajmującym się analizą podejmowania decyzji w sytuacji występowania więcej niż jednego aktora. Zatem, jest ona również narzędziem analizy sytuacji strategicznych, tzn. sytuacji, w których co najmniej dwóch agentów świadomie podejmuje pewne decyzje, które wzajemnie na siebie wpływają, i w wyniku których następują rozstrzygnięcia mogące zmienić ich położenie.

Dziedzina ta korzysta z zaawansowanych metod matematyki, a czerpie swoje inspiracje z obserwacji zjawisk ekonomicznych i społecznych. Jednym z celów teorii gier jest opis tych zjawisk, ich wyjaśnienie, a także teoretyczne zbadanie. Można też oczywiście mówić o bardziej ‘użytkowych’ celach teorii gier, np. przewidywaniu możliwych scenariuszy zdarzeń, a nawet podpowiadaniu, jakie sposoby postępowania mogą doprowadzić do zamierzonego celu.

Data ogłoszenia teorii gier jest rok 1944, za jej ojców uznać można Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna, a za jej podstawy ich książkę *Theory of Games and*

¹⁹ M. H. Morris, A. Koçak, A. Özer: *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy”, Vol. 18, Iss. 1, Peoria Spring 2007, pp. 35, 21.

²⁰ Na podstawie R. Kanter, *Collaborative Advantage*, „Harvard Business Review”, nr 72(4), 1994, s. 96-108.

Economic Behavior (Teoria Gier i postępowanie ekonomiczne)²¹. Teoria gier stała się istotnym obszarem nauk ekonomicznych (5 nagród nobla z zakresu nauk ekonomicznych przyznano zajmującym się nią naukowcom), przeniknęła również do biologii, psychologii społecznej, politologii i innych nauk.

Odpowiadając na pytanie czy strategia kooperacji może mieć coś wspólnego z teorią gier można stwierdzić, że tak. Teoria gier, jak najbardziej, analizuje zależności pomiędzy konkurencją i współdziałaniem. Co więcej, strategia kooperacji jest, przeniesieniem teorii gier w realia biznesu, w realia codziennych zachowań przedsiębiorstw. Polega to przede wszystkim na analizowaniu sytuacji, w których gracze podejmują decyzje mieszczące się w pewnym szablonie określonych reguł zachowań. Po pierwsze, należy znaleźć i dopasować, które z zachowań będą odpowiednie dla danej sytuacji, a następnie określić charakterystykę ich interakcji²².

Najbardziej znanym przykładem analizowanym podczas omawiania teorii gier jest tzw. 'dylemat więźnia'. Jest on oparty na dwuosobowej grze o niezerowej sumie, w której każdy z graczy może zyskać oszukując przeciwnika, ale obaj tracą jeśli będą oszukiwać. Przykład ten ilustruje, że w tym wypadku najlepszym rozwiązaniem jest współpraca graczy czyli milczenie, nie oszukiwanie siebie nawzajem. Możliwe sposoby postępowania graczy są zwykle nazywane strategiami. Strategia to kompletny opis postępowania gracza w każdej sytuacji, w jakiej gracz może się znaleźć. Od strategii jednak odróżniamy decyzję: decyzja to wybór jednej z możliwości w konkretnej sytuacji²³.

Sytuację analizuje się tu jako grę, stwierdza, z jakim konkretnym modelem gry mamy do czynienia, jakie etapy gry można wyznaczyć, oraz jakie możliwości działania mają na kolejnych etapach poszczególni gracze. I tak, rynek może być postrzegany jako gra, w której pieniądze stanowią punktowy wyznacznik wygranej i przegranej. Osoba, lub przedsiębiorstwo, które zdobędzie najwięcej punktów – wygrywa. Strategia biznesu wraz z kooperacją mają na celu stworzenie możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej poprzez zmianę gry dostosowaną do wspólnych potrzeb i korzyści.

Warto zastanowić się, kto jest graczem na rynku, w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Mogą nimi być klienci, dostawcy, konkurenci oraz dostawcy dóbr i usług

²¹ M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska: *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wydanie 2, Warszawa 1997, s. 7, 11-15.

²² Robert, F., Marques, P. and Le Roy, F.: *Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football*, „Int. J. Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 25.

²³ M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska: *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wydanie 2, Warszawa 1997, s. 7, 13.

komplementarnych takich jak np. hardware i software czy samochody oraz benzyna. Warto tu wspomnieć, że konkurenci dzielą rynek, podczas gdy współdziałający wcześniej go tworzą.

W grach towarzyskich interesy graczy są zwykle sprzeczne. Jeżeli gracze A i B grają ze sobą w szachy, to nie mogą obaj wygrać tej samej partii. Jednak w innych grach, szczególnie takich, które opisują sytuacje ekonomiczne albo społeczne, wynik gry może być korzystny dla obu stron, chociaż ta korzyść może być większa albo mniejsza, a dodatkowo zmienna w czasie.

Podsumowanie

Zarówno konkurencja jak i współdziałanie były i są obecne w realiach zachowań między organizacjami, a co za tym idzie, są przedmiotem wielu badań nad więziami międzyorganizacyjnymi. W literaturze opisującej zarządzanie strategiczne, w tym relacje przedsiębiorstw, można zauważyć dwa główne podejścia zachowań firm. W pierwszym z nich, można wyróżnić przedsiębiorstwa, które konkurują ze sobą bezwarunkowo po to by stać się liderem na rynku, w drugim natomiast, podkreśla się znaczenie współpracy, polegającej m.in. na budowaniu takich pozycji strategicznych, które przyniosą pozytywne rezultaty dla wszystkich kooperujących stron²⁴.

Coraz częściej mamy do czynienia z oboma aspektami występującymi jednocześnie, co oznacza, że coraz częściej spotykamy sytuację, w której przedsiębiorstwa współdziałają w tworzeniu wartości dodanej, a następnie stają się dla siebie konkurentami. Z drugiej strony, te przedsiębiorstwa mogą konkurować ze sobą na jednym polu swej działalności, natomiast na drugim mogą być w stałej współpracy. Strategia ta jest niewątpliwie nową koncepcją zarządzania strategicznego zwaną strategią koopetycji.

Mimo, iż połączenie przeciwieństwa rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw wydaje się być niemożliwe, strategia ta powinna dawać jeszcze lepsze wyniki niż strategie współdziałania i konkurencji osobno. Należy również pamiętać, że koopetycja oraz tworzenie wartości dają możliwość głębszej analizy więzi międzyorganizacyjnych w zarządzaniu strategicznym, oraz pozwalają odnieść się do teorii gier, dziedziny która wzbudza tak wiele zainteresowania jak i kontrowersji.

²⁴Na podstawie: Robert, F., Marques, P. and Le Roy, F.: *Coopetition between SMEs : an empirical study of French professional football*, „Int. J. Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 24.

Bibliografia

1. Battista Dagnino G., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: *Strategie Koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 6, s. 3.
2. Baumard P.: *An asymmetric perspective on cooperative strategies*, „Int. J. Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 6-22.
3. Bratnicki M.: *Kompetencje Przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
4. Czakon W.: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice, 2007.
5. Czakon W.: *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, AE Katowice, 2007.
6. Czakon W.: *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Katowice, 2005.
7. Czakon W.: *Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors*, „Int. J. Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 44-60.
8. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
9. Griffin R.W.: *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, wydanie 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Kanter R.: *Collaborative Advantage*. „Harvard Business Review”, 1994, nr 72(4), s. 96-108
11. Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H.: *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wydanie 2, Warszawa 1997, s. 7, 11-15.
12. Morris M.H., Koçak A., Özer A.: *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy”. Peoria: Spring 2007, Vol. 18, Iss. 1, pp. 35, 21.
13. Nowak-Far A.: *Globalna Konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
14. Porter M.E.: *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
15. Porter M.E.: *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001.
16. Porter M.E.: *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.

17. Robert F., Marques P., and Le Roy F.: *Coopetition between SMEs : an empirical study of French professional football*, „ Int. J. Entrepreneurship and Small Business”, 2009, Vol.8, No. 1, pp. 23-43.
18. Rokita, J.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
19. Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
20. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: *Globalizacja Strategia i Zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.