

Joanna Cygler

Rozdział 27

Granice inspiracji w kooperencji

Wstęp

Kooperencja stała się na przełomie XX i XXI w. jednym z dynamiczniej rozwijających się zjawisk w gospodarce światowej. O jej rosnącym znaczeniu, zarówno w wymiarze praktycznym (zachowań strategicznych przedsiębiorstw), jak i koncepcyjnym, świadczy niewątpliwie wzrost liczby publikacji na ten temat. Mimo to problematyka jednoczesnej współpracy i konkurencji między rywalami wciąż jednak jest uznawana za stosunkowo nową i mało poznaną.

Jednym z atrybutów nowości danej problematyki jest ograniczony zakres inspiracji i odniesień, które są podstawą jej wyjaśnienia i charakterystyki. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie inspiracji naukowych, które wspierają poznanie istoty i złożoności kooperencji. Identyfikacja inspiracji naukowych kooperencji przyczyni się do określenia ich granic, a jednocześnie luki poznawczej kooperencji.

W ostatnich kilku dekadach toczy się ożywiona dyskusja nad kwestiami interdyscyplinarności badań i nauczania w naukach o zarządzaniu. Według słownika języka polskiego termin interdyscyplinarność jest związany z wykorzystaniem dorobku co najmniej dwóch dyscyplin naukowych lub uczestnictwem naukowców reprezentujących różne gałęzie wiedzy¹. Natomiast Encyklopedia Britannica wzbogaca polską definicję o zaangażowanie różnych dyscyplin sztuki². Koncepcja szerokiego spektrum poszukiwań i inspiracji naukowych, które mogą być wykorzystane w charakterystyce zjawisk i procesów biznesowych, ma liczne grono zwolenników. Samo pojęcie interdyscyplinarności ma korzenie w dokonaniach filozoficznych XIX i pierwszej połowy XX w., gdy pojawiło się jako reakcja na rosnącą specjalizację i formalizację wiedzy w dyscyplinach naukowych³. Zdaniem T.J. Klein problem interdyscyplinarności

¹ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/interdyscyplinarno%C5%9B%C4%87> (4.02.2014).

² <http://www.britannica.com/search?query=interdisciplinary> (4.02.2014).

³ G. Gusdorf, *Past, present and future in interdisciplinary research*, „International Social Sciences Journal” 1977, Vol. 29, No. 4. s. 580–600.

można rozpatrywać w kategoriach koncepcyjnych oraz pragmatycznych⁴. Koncepcyjne ujęcie interdyscyplinarności odnosi się do założenia o naturalnym porządku rzeczy i dyscyplin naukowych. Ma to odzwierciedlenie w dorobku naukowym tzw. koła wiedeńskiego (pozytywizm logiczny) oraz jego odłamów, a w szczególności w tworzeniu *Międzynarodowej encyklopedii nauki zjednoczonej*. Również odniesień interdyscyplinarności koncepcyjnej można doszukać się w dokonaniach ogólnej teorii systemów, a w szczególności w dorobku naukowym głównego jej przedstawiciela, którym był L. von Bertalanffy⁵. W ujęciu pragmatycznym (instrumentalnym) interdyscyplinarność jest związana z rozwiązywaniem praktycznych problemów, w którym angażuje się dokonania różnych dziedzin naukowych⁶. Skłania to do kreatywnego rozwiązywania problemów badawczych. Kolektywne działania reprezentantów zróżnicowanych dziedzin stają się platformą wymiany poglądów i doświadczeń naukowych, skłaniają do weryfikacji dotychczasowych metod i instrumentów badawczych, tworzą nowe. Jednakże D. Knights i H. Willmott, sceptyczni wobec idei interdyscyplinarności, wskazują, że w rozwiązywaniu problemów z zakresu nauk o zarządzaniu najczęściej opiera się ona na zapożyczeniach koncepcji lub pomysłów z innych dziedzin naukowych, rzadziej zaś jest podstawą do syntezy lub poszerzenia zakresu dziedziny podstawowej⁷. Widzą natomiast duże możliwości rozwojowe dla zarządzania we współdziałaniu nauki z praktyką gospodarczą.

Analizując badania m.in. M. Bielskiego oraz P. Szwieca, można zaobserwować znamienne procesy w rozwoju nauk o zarządzaniu. W ostatnich pięciu dekadach radykalnie wzrosła liczba publikacji z tego zakresu. Świadczy o tym rosnąca liczba czasopism poświęconych problemom szeroko rozumianego zarządzania oraz liczba publikacji związanych z tymi zagadnieniami. Ponadto radykalnie zwiększyła się lista dyscyplin naukowych, których dokonania stały się inspiracją do wyjaśnienia zjawisk i procesów z zakresu nauk o zarządzaniu – badania M. Bielskiego wskazały 10 takich dyscyplin: prawo, ekonomię, prakseologię, matematykę, teorię systemów i cybernetykę, technikę, filozofię, ergonomię, psychologię i socjologię⁸. Natomiast badania prowadzone prawie trzydzieści lat później przez P. Szwieca wykazały, że lista tych dyscyplin jest znacznie dłuższa i zawiera 16 pozycji: psychologię, ekonomię, socjologię, finanse, medycynę, prawo, matematykę, ochronę środowiska, filozofię,

⁴ T.J. Klein, *Interdisciplinary. History, Theory, and Practice*, Wayne State University Press, Detroit 1990, s. 20.

⁵ L. von Bertalanffy, *The Theory of open systems in Physics and Biology*, „Science” 1950, Vol. 111, s. 23–29; idem, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, Inc., 1969, polskie wydanie: L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.

⁶ P. van Baalen, L. Karsten, *The evolution of management as an interdisciplinary field*, „Journal of Management History” 2012, Vol. 18, No. 2, s. 219–237.

⁷ D. Knights, H. Willmott, *The Hype and Hope of Interdisciplinary Management Studies*, „British Journal of Management” 1997, Vol. 8, s. 9–22.

⁸ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 9.

geografię, nauki o polityce, biologię, archeologię, informatykę, pedagogikę oraz historię⁹. Mimo że listy te są długie, to nie należy tych wykazów dyscyplin naukowych zasilających nauki o zarządzaniu traktować jako kompletnych¹⁰.

27.1. Inspiracje naukowe kooperacji

Dojrzałość naukową zagadnień związanych z naukami o zarządzaniu ocenia się po stanie wiedzy o nich, który jest funkcją monotoniczną liczby poświęconych im publikacji naukowych (artykułów i książek) oraz mnogości odniesień do różnych koncepcji. Według bazy danych EBSCO w latach 1991–2013 opublikowano 197 artykułów poświęconych kooperacji, z czego połowę (99) artykułów wydano w ostatnich 5 latach¹¹. Jednocześnie na przestrzeni 13 lat opublikowano 267 artykułów, w których choć raz wspomniano o kooperacji, z czego również połowa (132) została wydana po 2008 r. W przypadku pozycji książkowych na rynku światowym ukazało się 8 pozycji poświęconych wyłącznie kooperacji, z czego 6 pozycji wydano w ciągu ostatnich 5 lat. Warto zauważyć, że 3 z nich opublikowano w Polsce.

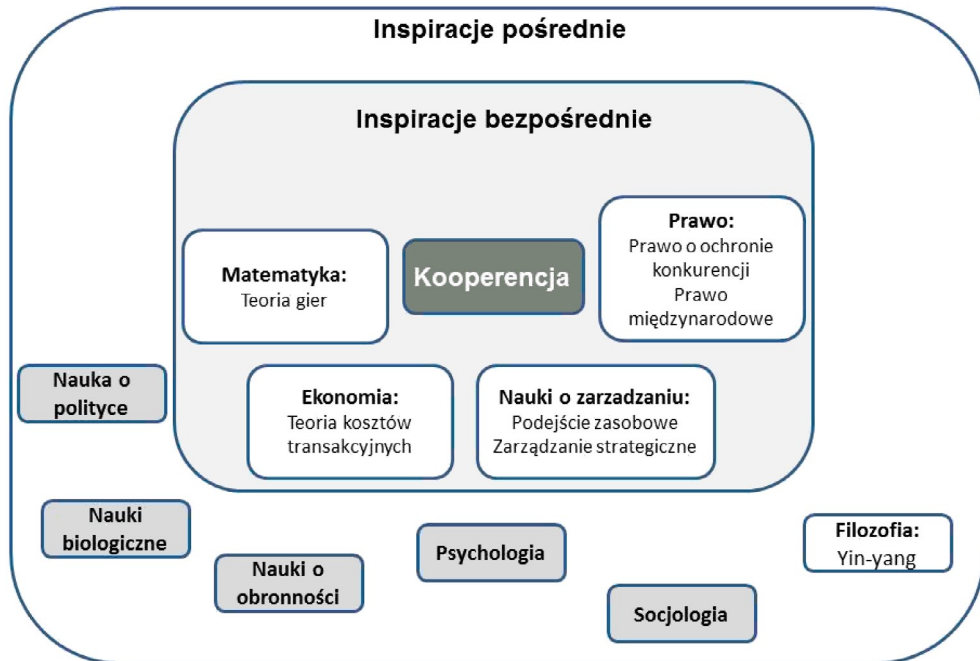
Wzrost liczby publikacji naukowych poświęconych kooperacji powinien wskazywać również na rozszerzającą się paletę inspiracji naukowych, które wspierają wyjaśnienie złożoności i specyfiki kooperacji. Inspiracje naukowe należy podzielić na bezpośrednie oraz pośrednie. Z inspiracjami bezpośrednimi mamy do czynienia, gdy dokonania danej dyscypliny naukowej odnoszą się bezpośrednio do badanego zjawiska lub procesu. Natomiast inspiracje pośrednie dotyczą jedynie luźnych zapożyczeń, analogii, porównań, które są wykorzystywane w celu zaakcentowania cech zjawiska lub procesu.

W przypadku kooperacji mamy do czynienia zarówno z inspiracjami bezpośrednimi, jak i pośrednimi (rys. 27.1).

⁹ P. Szwiec, *Dyscypliny zasilające nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 8, s. 37–43.

¹⁰ Dla przykładu w każdym wykazie brakuje związków z naukami o obronności, których publikacje mają istotne znaczenie choćby dla rozwoju zarządzania strategicznego; zob. Sun Tsu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wyd. Helion, 2008; C. von Clausewitz, *O wojnie*, Wyd. Mireki, 2010. Ponadto coraz częściej nauki o zarządzaniu czerpią inspiracje z takich dziedzin jak sport czy sztuka (np. film, teatr, balet, muzyka).

¹¹ Dane na dzień 2.02.2014.



Rysunek 27.1. Inspiracje naukowe w kooperacji

Źródło: Opracowanie własne.

27.1.1. Inspiracje bezpośrednie

Charakteryzując kooperację badacze chętnie odnoszą się do inspiracji bezpośrednich, a w szczególności do teorii gier (matematyka) oraz do teorii kosztów transakcyjnych (ekonomia). W przypadku teorii gier fundamentalne znaczenie mają dokonania A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, którzy poświęcili kooperacji całą książkę – pierwszą taką pozycją na świecie¹². Są oni twórcami kluczowego dla koncepcji kooperacji modelu PARTS (*players, added value, rules, tactics, scope*). W modelu kooperacji PARTS Brandenburger i Nalebuff stworzyli tzw. sieć wartości, wskazując, że kooperacja jest grą o sumie niezerowej¹³. W sieci wartości występuje pięć typów graczy: przedsiębiorstwa, konkurenci, dostawcy, odbiorcy oraz organizacje komplementarne. W sieci wartości przedsiębiorstwa są zainteresowane zwiększeniem liczby odbiorców, dostawców i organizacji komplementarnych, a ogra-

¹² A.M., Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Currency, Doubleday, New York 1996.

¹³ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July–August, s. 57–71.

niczeniem konkurentów. Mnogie powiązania poziome i pionowe w sieci wartości generują wartość dodaną (tzw. tort do podziału). Jest ona znacznie większa w przypadku powiązań w ramach sieci wartości, niż gdyby była wygenerowana w wyniku samodzielnego działania poszczególnych graczy¹⁴.

W charakterystyce kooperacji oprócz dorobku Brandenburgera i Nalebuffa wykorzystuje się twórczość innych badaczy z zakresu teorii gier. Najczęściej w analizie kooperacji punktem wyjścia jest dylemat więźnia¹⁵. Obrazuje on modelową sytuację, w której gracze uzyskują najwyższe wypłaty, gdy wybierają strategię współpracy. Korzyści ze współpracy (nawet konkurencyjnej) są dodatkowo wzmacniane w wyniku stosowania strategii *tit for tat* ze względu na powtarzalność i przewidywalność ruchów¹⁶. Skłonność do współpracy rośnie również, gdy relacje między stronami mają charakter długotrwały (*shadow of the future*)¹⁷. Cień przyszłości można wydłużyć przez zwiększenie częstotliwości i trwałości interakcji oraz przez wprowadzanie właściwej struktury kar za zachowania oportunistyczne¹⁸. W multilateralnych relacjach kooperacyjnych stosowane są sankcje zbiorowe dla tych członków układu, którzy naruszają zasady współdziałania¹⁹.

Inspiracjom z zakresu matematyki wręcz nierozzerwalnie towarzyszą inspiracje ekonomiczne kooperacji. Szczególnie istotną rolę odgrywa teoria kosztów transakcyjnych. W teorii kosztów transakcyjnych współpraca konkurencyjna jest pośrednią formą powiązań międzyorganizacyjnych, które ograniczone są transakcjami rynkowymi i powiązaniem hierarchicznymi²⁰. Wybór poszczególnych form jest funkcją kosztów transakcyjnych, jakie towarzyszą funkcjonowaniu organizacji w każdej z tych form działalności. Każda z form jest obciążona odpowiednimi kosztami transakcyjnymi. Głównymi źródłami tworzenia kosztów transakcyjnych są: specyfika aktywów, niepewność, złożoność otoczenia, ograniczony dostęp do informacji, ciągłość transakcji oraz koszty biurokratyczne²¹. Dodatkowo stymulato-

¹⁴ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*. „Strategy & Leadership” 1997, 25(6), s. 28–35.

¹⁵ T.C. Shelling, *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York 2006, s. 216.

¹⁶ R. Axelrod, *The Evolution of Co-operation*, Basic Books, 1984, s. 31.

¹⁷ J.B. Heide, A.S. Miner, *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Co-operation*, „Academy of Management Journal” Vol. 35, 1992, s. 265–291; G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007, Vol. 37(2), s. 32–52.

¹⁸ G. Camara, M. Casari, *Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future*, „American Economic Review” 2009, Vol. 99(3), s. 979–1005.

¹⁹ C. Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22(4), s. 911–945.

²⁰ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987, s. 20–21.

²¹ G.R. Jones, C.W.L. Hill, *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, s. 159–172; S.H. Park, M.V. Russo, *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*, „Management Science” 1996, Vol. 42(6), s. 875–890.

rami tworzenia kosztów transakcyjnych jest ograniczona racjonalność, zachowania oportunistyczne oraz ograniczony wybór partnerów²². Przedsiębiorstwa wybiorą formę współpracy (również z konkurentem), gdy koszty zarówno transakcji rynkowych, jak i struktur hierarchicznych będą zbyt wysokie²³. Kooperencja charakteryzuje się generowaniem najwyższych kosztów transakcyjnych spośród wszystkich form hybrydowych powiązań międzyorganizacyjnych, co skutkuje koniecznością wprowadzenia dodatkowych zabezpieczeń²⁴. W relacjach kooperacyjnych również poziom zaufania między stronami plasuje się na niskim poziomie, co doprowadza do utworzenia tzw. współpracy oportunistycznej²⁵. Natomiast inhibitorami zachowań oportunistycznych jest reputacja partnerów, trwałość powiązań czy długofalowość relacji²⁶.

Koncepcja kooperencji czerpie również inspiracje z nauk o zarządzaniu. Znajduje to odzwierciedlenie głównie w koncepcji zasobowej oraz zachowań strategicznych (zarządzanie strategiczne). Podejście zasobowe skupia się na analizie zasobów specyficznych organizacji, które mogą stać się podstawą do wykreowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa są w stanie stworzyć przewagę konkurencyjną, jeśli potrafią wygenerować: porównywalną wartość dla odbiorcy przy obniżonych w stosunku do rywali kosztach jej pozyskania lub większą wartość przy porównywalnych kosztach jej zdobycia²⁷. Degradacja wartości dotychczas posiadanych i wykorzystywanych zasobów strategicznych, skokowo rosnące koszty pozyskania nowych powodują, że przedsiębiorstwa coraz chętniej podejmują współpracę z innymi (w tym z konkurentami), posiadającymi deficytowe zasoby (głównie niematerialne). Strony decydują się na kooperację, gdyż wspólnie są w stanie posiadać zasoby, których nie mogliby pozyskać (wygenerować) osobno²⁸. Układ kooperacyjny pozwala na jednoczesne czerpanie korzyści wynikających ze współpracy przedsiębiorstw (w wyniku relacji uwspólnionych zasobów) oraz zachowania relacji konkurencyjnych między stronami i ochrony wyłącznych zasobów²⁹. W kooperencji przedsiębiorstw

²² O.E. Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Vol. 36(2), s. 269–296.

²³ M. Dietrich, *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York 1994, s. 102.

²⁴ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 67–68.

²⁵ Ch.W.L. Hill, *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15(3), s. 500–513.

²⁶ P. Bromiley, L.L. Cummings, *Organizations with Trust: Theory of Management*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1993 (working paper).

²⁷ S.D. Hunt, R.M. Morgan, *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 74–82.

²⁸ T.K. Das, B.-S. Teng, *A resource-based theory of strategic alliances*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26, s. 31–61.

²⁹ C. Clarke-Hill, H. Li, B. Davis, *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach*, „Management Research News” 2003, Vol. 26(1), s. 1–20.

część kooperacyjna układu może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, tworząc tzw. relacyjną przewagę konkurencyjną³⁰. Relacyjna przewaga konkurencyjna wynika ze wspólnego – firmy i jej kooperenta – użytkowania określonych zasobów. Siłą napędową relacyjnej przewagi konkurencyjnej są renty relacyjne³¹. Ich wielkość i charakter zależy głównie od specyfiki zasobów zaangażowanych przez firmy w związku kooperacyjne oraz komplementarności tych zasobów³².

Coraz częściej koncepcja kooperacji czerpie inspiracje z literatury z zakresu zarządzania strategicznego³³. Podkreśla się przede wszystkim pozytywny wpływ relacji na działalność przedsiębiorstwa³⁴, wzrost wartości organizacji³⁵, pozyskania wiedzy, wzrost innowacyjności³⁶, wpływ na zachowania konkurencyjne stron³⁷ czy tworzenie przyszłości strategicznej³⁸. Przedsiębiorstwa traktują kooperację jako integralną część strategii rozwoju, która wzmacnia ich konkurencyjność w skali międzynarodowej (przykłady Izraela, Tajwanu, Australii czy Włoch)³⁹.

Kooperacja jest przedstawiana również przez pryzmat rozwiązań prawnych⁴⁰. Choć dorobek w tym zakresie jest niewielki, to jednak powstałe publikacje należą do kompleksowych i znaczących opracowań, w pełni spełniających kryteria inspiracji bezpośrednich. Przykładem takiego opracowania jest analiza kooperacji z per-

³⁰ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1989, Vol. 23, s. 660–679.

³¹ D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31(3), s. 638–658.

³² S.K. Chetty, H.I.M. Wilson, *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, s. 61–81.

³³ M. Galvano, F. Garraffo, *The promise of coepetition as a new theoretical perspective in strategic management*, w: *Coepetition. Winning Strategies for the 21st Century*, eds. S. Yami et al., Edward Elgar, Cheltenham, 2010, s. 40–57.

³⁴ C.Q. Garcia, C. Velasco, *Coepetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, Referat prezentowany podczas konferencji EURAM – „Innovative Research in Management”, Stockholm 2002.

³⁵ G.B. Dagnino, *Coepetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*, w: *Coepetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 25–43.

³⁶ P. Ritala, K. Välimäki, K. Blomqvist, K. Henttonen, *Interfirm coepetition, knowledge creation and innovativeness*, w: *Coepetition Strategy...*, op.cit., s. 64–73.

³⁷ E., Pellegrin-Boucher, F. Le Roy, C. Gurau, *Coepetitive strategies in the ICT sector: typology and stability*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2013, Vol. 25, No. 1, s. 71–89; J. He, R. Madhavan, *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32(4), s. 507–530.

³⁸ M. Zineldin, *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, Vol. 22(7), s. 780–790.

³⁹ M.M. Mariani, *Emergent coepetitive and cooperative strategies in interorganizational relationships*, w: *Coepetition Strategy...*, op.cit., s. 167–190; D. Breznitz, *Globalization, coepetition strategy and the role of the state in the creation of new-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*, ibidem, s. 64–73.

⁴⁰ M.A. Levin, R.E. McDonald, *R-A Theory as a post-Chicago Argument for Legal Coepetition*, „The Marketing Management Journal” 2006, Vol. 16, Iss. 2, s. 1–12.

spektywy prawa ochrony konkurencji, autorstwa G. Materny⁴¹. Autor wielowątkowo nakreślił granice prawne funkcjonowania relacji kooperacyjnych, uwzględniając rozwiązania zarówno unijne, jak i obowiązujące w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Azji. Wykorzystując inspiracje prawne D. Geradin i J.A. McCahery wskazali na aspekty kooperacji nie tylko w kategoriach dostosowania się do obowiązujących regulacji, ale również jako sposób na tworzenie uregulowań prawnych⁴². Szczególnie jest to zauważalne w przypadku konieczności kolektywnych decyzji w ramach organizacji międzynarodowych (np. OECD, ONZ, UE).

27.1.2. Inspiracje pośrednie

Inspiracji pośrednich kooperacji jest znacznie więcej niż bezpośrednich. Dotyczą one zarówno dyscyplin naukowych, jak i obszarów pozanaukowych. Jednakże inspiracje pośrednie mają bardzo luźny charakter i ograniczają się do odniesień do koncepcji, zjawisk lub procesów. Często inspiracje pośrednie polegają na zapożyczeniach językowych, odnoszących się do określonych dyscyplin naukowych. Kooperacja czerpie swoje inspiracje z takich obszarów jak: filozofia, psychologia, socjologia, nauki przyrodnicze, nauki o obronności, nauki o polityce.

Gdy rozpatrujemy aspekty filozoficzne, kooperacja jest często kojarzona z filozofią taoistyczną *yin-yang*⁴³. Zdaniem Y. Luo przedsiębiorstwa, których kultury organizacyjne zawierają w sobie filozofię *yin-yang*, sprzyjają rozwojowi relacji kooperacyjnych⁴⁴. Filozofia ta zakłada rozpatrywanie każdego problemu jednocześnie z dwóch przeciwstawnych stron. *Yin* reprezentuje kooperacyjną stronę relacji, *yang* – konkurencyjną. Przestrzeganie kanonów filozofii *yin-yang* ułatwia współdziałanie konkurentów, sprawia, że strategia kooperacji generuje znaczne i wymierne korzyści⁴⁵.

⁴¹ G. Materna, *Kooperacja z perspektywy prawa ochrony konkurencji*, w: J. Cygler et al., *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 56–104.

⁴² D. Geradin, J.A. McCahery, *Regulatory Co-opetition: Transcending the Regulatory Competition Debate*, TILEC Discussion Paper, Tilburg University 2005.

⁴³ Mimo że koncepcja ta ma korzenie w nurcie filozoficznym, jest szeroko stosowana w praktyce gospodarczej oraz w naukach o zarządzaniu. Zob. Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 257.

⁴⁴ Y. Luo, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004, s. 20–21.

⁴⁵ Y.H. Wong, T.K.P. Leung, H. Hung, E.W.T. Ngai, *A Model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange*, „Total Quality Management” 2007, Vol. 18, No. 8, s. 875–887; G.B. Dagnino, A. Minà, *Unraveling The philosophical microfoundations of Coopetition: the influence of the Chinese yin-yang approach on Western critical thought*, referat zaprezentowany podczas 4. warsztatu nt. Coopetition and Innovation, June, 17–19, 2010; M.J. Chen, *Reconceptualizing the Competition – Cooperation Relationship A Transparadox Perspective*, „Journal of Management Inquiry” 2008, Vol. 17 No. 4, s. 288–304.

Koncepcja kooperencji czerpie również inspiracje z nurtu psychologicznego i socjologicznego. Analizy dotyczą głównie charakterystyki osobowości osób ze skłonnościami do kooperencji. Liczne badania wykazały, że osoby skłonne do konkurencyjności charakteryzują się cechami ekstrawertycznymi⁴⁶. W skrajnych przypadkach wykazują cechy narcystyczne. Badania M.S. McNeila podkreślają, że osoby ze skłonnościami introwertycznymi skierowane są na współpracę⁴⁷. Natomiast badania C.R. Rossa, M.K. Rauscha i K.E. Canada skupiły się na analizie cech osobowościowych osób, które są skłonne do jednoczesnej współpracy i konkurencyjności (kooperencji). Jest to możliwe w przypadku współistnienia ekstrawertyczności oraz umiejętności zjednywania sobie sympatii⁴⁸. M. Bengtsson, J. Eriksson i J. Wincent wskazują, że relacje kooperacyjne między jednostkami ludzkimi oparte są na chłodnej kalkulacji korzyści i kosztów zarówno w krótkim (częściej spotykanym), jak i długim horyzoncie czasowym⁴⁹. Jednakże ostatnia grupa badaczy należy do przedstawicieli nauk o zarządzaniu, stąd różnice w ich poglądach na kooperencję między jednostkami ludzkimi wynikają z odmiennych pozycji obserwacyjnych.

Dorobek naukowy z zakresu kooperencji czerpie również inspiracje z socjologii, co ma odzwierciedlenie w dyskusji nad zaufaniem we współpracy konkurencyjnej. Zaufanie jest kategorią odnoszącą się do stosunków zarówno międzyludzkich, jak i międzyorganizacyjnych. C.F. Sabel definiuje zaufanie jako wspólne przekonanie, że żadna ze stron nie wykorzysta słabości partnera przeciwko niemu⁵⁰. W kooperencji wykorzystuje się dorobek badawczy m.in. C. Lane, który wyróżnia trzy perspektywy postrzegania zaufania: kalkulacji (zaufanie oparte na kalkulacji), zrozumienia (zaufanie oparte na wiedzy) i osobistego zaangażowania (zaufanie oparte na identyfikacji)⁵¹. W relacjach kooperacyjnych występują wszystkie trzy perspektywy postrzegania zaufania, które się zmieniają w zależności od dynamiki i kierunku rozwoju relacji kooperacyjnych.

Inspiracje w wyjaśnianiu istoty i złożoności kooperencji czerpane są ze świata przyrody. By w pełni zidentyfikować współpracę konkurencyjną, sięga się często

⁴⁶ A. Colley, N. Roberts, A. Chipps, *Sex-role identity, personality and participation in team and individual sports by males and females*, „International Journal of Sports Psychology” 1985, Vol. 16, s. 103–112.

⁴⁷ M.S. McNeil, *The problem of the non-firing soldier and non-performing student: Morale explained as the resolution of a game of mixed motives*, „Dissertation and Abstracts International” 1995, Vol. 56.

⁴⁸ S.R. Ross, M.K. Rausch, K.E. Canada, *Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation*, „The Journal of Psychology” 2003, Vol. 137, No. 4, s. 323–337.

⁴⁹ M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, *Coopetition: new ideas for a new paradigm*, w: *Coopetition. Winning...*, op.cit., s. 19–39.

⁵⁰ C.F. Sabel, *Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy*, „Human Relations” 1993 Vol. 46, No. 6, s. 1133–1170.

⁵¹ *Trust Within and Between Organizations*, eds. C. Lane, R. Backhmann, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 3.

po koncepcję ekosystemu biznesu, której bezpośrednią inspiracją jest koncepcja ekosystemu w naukach przyrodniczych⁵². Ekosystem jest traktowany jako część przyrody tworząca funkcjonalną całość złożoną z biocenozy (organizmy żyjące) i biotopu (elementy nieżyjące), które występują na danym terenie⁵³. O. Torrès-Bay definiuje ekosystem biznesu jako układ wielu organizacji pochodzących z różnych sektorów tworzących strategiczną wspólnotę interesów i wartości⁵⁴. W skład ekosystemu biznesu wchodzi zarówno dostawcy (pośredni i bezpośredni), producenci (w tym liderzy ekosystemu) produktów (usług) wiodących i komplementarnych, konkurenci (bezpośredni i potencjalni liderów ekosystemu oraz innych członków układu), interesariusze (inwestorzy, właściciele, zrzeszenia gospodarcze, związki zawodowe) oraz agencje rządowe i quasi-rządowe organizacje regulacyjne (np. URE w sektorze energetycznym)⁵⁵. W zależności od kondycji i etapu cyklu rozwoju ekosystemu relacje kooperacyjne będą miały zróżnicowany charakter i cele. Koncepcja ekosystemu biznesu wskazuje na konieczność analizy relacji kooperacyjnych w sposób holistyczny, uwzględniający zmiany układu sił nie tylko między głównymi aktorami, ale między wszystkimi podmiotami, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na kooperentów. Oznacza to, że każda relacja między organizacjami (w tym kooperacyjnej) funkcjonuje w pewnym otwartym układzie, w którym zmiany u jednych jego członków powodują określone konsekwencje dla innych.

Inspiracje ze świata przyrody nie ograniczają się jedynie do wykorzystania koncepcji ekosystemu w analizie relacji kooperacyjnych. Często również czerpie się natchnienie z obserwacji zwierząt. W analizie zachowań konkurentów w sieci kooperacyjnej wyodrębniono dwie grupy strategii: strategię rekinów i strategię płotek⁵⁶. Cechy zachowań zwierząt wykorzystano do zobrazowania działań kooperentów. Zapożyczenia z nauk przyrodniczych stosowane są również, by bardziej podkreślić cechy zjawiska. Takim przykładem jest pojęcie symbiozy konkurencyjnej⁵⁷.

Zapożyczenia językowe w koncepcji kooperacji mają źródła również w naukach o polityce i w naukach o obronności. Coraz częściej wskazuje się na zasadę multila-

⁵² J. Cygler, *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 47–57.

⁵³ Ch.J. Krebs, *Ekologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 21.

⁵⁴ O. Torrès-Bay, *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, „Economica” 2000.

⁵⁵ J.F. Moore, *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997, s. 26–27; M. Iansiti, R. Levien, *Strategy as Ecology*, „Harvard Business Review” March 2004, s. 68–78.

⁵⁶ J. Cygler, *Charakterystyka kooperacji*, w: J. Cygler et al., *Kooperacja przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 45.

⁵⁷ M. Zaleska-Turzyńska, M. Kołodziejczak, *Symbioza konkurencyjna – rozwiązania strukturalne komunikacji międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” (1), s. 157–168, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2012.

teralizmu i proliferacji relacji w kooperencji, szczególnie o charakterze sieciowym⁵⁸. Opisuje się również kooperencję w kategoriach nieustannej walki, przymierzy, zajmowania pozycji dogodnych do ataku.

Badacze kooperencji poszukują ponadto inspiracji w szeroko pojętej sztuce. Tytuł powieści N. Price *Sypiając z wrogiem* (z 1987 r.) i jej ekranizacji (z 1991 r.) stał się również tytułem kilku artykułów podejmujących kwestię kooperencji⁵⁹. Film jest również inspiracją nazewnictwa typów kooperencji, w których wykorzystano takie dzieła filmowe, jak *Samotnik* w reżyserii Jean-Paula Rappeneau, *Wojownik* w reżyserii Gavina O'Connora, *Partner* w reżyserii Donalda Petrie⁶⁰.

27.2. Gdzie przechodzą granice inspiracji?

Analizując dotychczas wykorzystane inspiracje w koncepcji kooperencji należy zauważyć, że ich paleta jest dość ograniczona. Wraz z rozwojem badań nad współpracą konkurencyjną lista inspiracji naukowych i pozanaukowych będzie niewątpliwie dłuższa. Wśród zaprezentowanych inspiracji kooperencji wyraźnie zaznacza się granica między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi (rys. 27.1). Inspiracje bezpośrednio związane są z szeroko rozumianymi naukami ekonomicznymi. Wynika to ze względnej nowości problematyki kooperencji, która stała się obiektem badań naukowych na świecie dopiero w ostatnich 25 latach. Ze względu na fakt, że kooperencja została początkowo zauważona w relacjach biznesowych, nauki związane bezpośrednio z działalnością gospodarczą stały się podstawą do wyjaśnienia badanego zjawiska. Jednakże nie należy traktować listy inspiracji bezpośrednich za wyczerpaną. Zjawisko kooperencji jest szeroko rozpowszechnione w sferze polityki międzynarodowej państw. Przykładem są działania Federacji Rosyjskiej wobec Polski w sprawie budowy tarczy antyrakietowej w naszym kraju czy też strategia rządu czeskiego wobec inwestorów zagranicznych w relacjach z innymi krajami Grupy Wyszehradzkiej. Klasycznym przykładem kooperencji sieciowej są porozumienia multilateralne, takie jak: Unia Europejska, Wspólnota Andyjska, ASEAN, NAFTA czy Mercosur. Istnieje zatem ogromna potrzeba prezentacji koncepcji kooperencji w naukach o polityce, które staną się inspiracją bezpośrednią współpracy konkurencyjnej.

⁵⁸ J. Cygler, W. Sroka, *Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, Vol. 110, s. 52-63.

⁵⁹ B. Quint, *Coopetition: Sleeping with the Enemy*, „Information Today” January 1997, s. 7, 47; P. Coy, *Sleeping with the enemy, More Companies are finding that “co-opetition”, or learning to work with rivals on certain projects, may be the best strategy*, „Business Week” 21/28 August 2006, s. 96-97.

⁶⁰ J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128), s. 61-77.

Wraz z rozwojem wiedzy o kooperencji granica między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi będzie również przesunięta ze względu na duże znaczenie międzynarodowych militarnych i multilateralnych relacji kooperacyjnych, których przykładem jest układ NATO. Istnieje ogromna luka w wiedzy o kooperencji, wynikająca z niedostatecznych analiz strategiczno-taktycznych, która niewątpliwie może być ograniczona w wyniku wykorzystania dorobku nauk o obronności. Zwłaszcza że dorobek ten jest kanonem inspiracji badawczych wśród badaczy z zakresu zarządzania strategicznego. Współpracę konkurencyjną traktuje się wręcz jako integralny element strategii rozwoju organizacji.

Podobny niedosyt inspiracji odczuwa się w stosunku do dorobku psychologii i socjologii. Mimo rozpoczętych już badań na świecie nad istotą kooperencji w kategoriach osobowości człowieka, ich stan oraz zakres są dalekie od zadowalającego z punktu widzenia możliwości poznawczych istoty zachowań jednostek w relacjach kooperacyjnych.

Ze względu na rosnące znaczenie kooperencji dla rozwoju organizacji, coraz większą powszechność zjawiska, odczuwany jest wręcz głód wiedzy – wszechstronnej i kompleksowej – na temat fenomenu kooperencji, nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również w politycznym i społecznym. Stąd granice między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi będą przesuwane na korzyść tych pierwszych. Jednocześnie w myśl idei interdyscyplinarności granice między inspiracjami należy traktować w kategoriach umowności, które wskazują jedynie na ich rolę w badaniu istoty relacji kooperacyjnych.

Wnioski

Zaprezentowany wykaz i zakres inspiracji naukowych kooperencji ewidentnie wskazuje na nowość zjawiska i niedostateczną wiedzę o nim. Inspiracje uznane za bezpośrednio związane są pierwotnym powstawaniem (i identyfikacją) zjawiska. Stąd badacze sięgnęli do inspiracji naukowych bezpośrednio związanych z relacjami biznesowymi. Mimo kluczowego znaczenia tych inspiracji dla poznania fenomenu kooperencji, nie wykazują jednak symptomów wyczerpania. Wprost przeciwnie. Inspiracje naukowe uznane za bezpośrednio wykorzystano fragmentarycznie.

Istnieje paląca potrzeba rozszerzenia i pogłębienia wiedzy o kooperencji przy wykorzystaniu dorobku badawczego innych dyscyplin nauki, a w szczególności psychologii, socjologii, nauk o obronności czy nauk o polityce. Dlatego należy przewidywać wzrost znaczenia tych inspiracji naukowych oraz wzrost zainteresowania nimi badaczy kooperencji. Należy również się spodziewać zmiany kwalifikacji tych dyscyplin naukowych z grupy inspiracji pośrednich do grupy inspiracji bezpośrednich. Dlatego na rysunku 27.1. są one zacieniowane.

Granice między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi kooperacji należy zatem postrzegać jako umowne i elastyczne. W miarę postępów badawczych i stanu wiedzy o kooperacji będą się one przekształcały. Wraz z rozwojem sfery koncepcyjnej kooperacji granice inspiracji naukowych kooperacji będą się przesuwawały, gdyż dotychczasowe inspiracje zmieniają swój status, pojawiają się też nowe inspiracje, które do tej pory nie były brane pod uwagę w dociekaniach naukowych.

Analizując badania P. Szwieca, należy zauważyć, że lista możliwych inspiracji naukowych w badaniu natury kooperacji jest znacznie bogatsza od tam zaprezentowanej. Nowość problematyki kooperacji powoduje, że dotychczasowe inspiracje naukowe mają charakter fragmentaryczny lub wręcz przyczynkowski, co ogranicza zainteresowanie badaczy poszukiwaniem nowych inspiracji.

Bibliografia

- Axelrod R., *The Evolution of Co-operation*, Basic Books 1984.
- van Baalen P., Karsten L., *The evolution of management as an interdisciplinary field*, „Journal of Management History” 2012, Vol. 18, No. 2, s. 219–237.
- Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., *Coopetition: new ideas for a new paradigm*, w: *Coopetition. Winning Strategies for 21st Century*, eds. S. Yami et al., Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 19–39.
- von Bertalanffy L., *The Theory of open systems in Physics and Biology*, „Science” 1950, Vol. 111, s. 23–29.
- von Bertalanffy L., *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, Inc., 1969.
- von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.
- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership” 1997, 25(6), s. 28–35.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Currency, Doubleday, New York 1996.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July–August, s. 57–71.
- Breznitz D., *Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 64–73.

- Bromiley P., Cummings L.L., *Organizations with Trust: Theory of Management*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1993 (working paper).
- Camara G., Casari M., *Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future*, „American Economic Review” 2009, Vol. 99(3), s. 979–1005.
- Chen M.J. (2008), *Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship A Paradox Perspective*, „Journal of Management Inquiry” 17 (4), s. 288–304.
- Chetty S.K., Wilson H.I.M., *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, s. 61–81.
- Clarke-Hill C., Li H., Davis B., *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach*, „Management Research News” 2003, Vol. 26(1), s. 1–20.
- von Clausewitz C., *O wojnie*, Wyd. Mireki 2010.
- Coy P., *Sleeping with the enemy, More Companies are finding that “co-opetition”, or learning to work with rivals on certain projects, may be the best strategy*, „Business Week” 21/28 August 2006, s. 96–97.
- Colley A., Roberts N., Chipps A., *Sex-role identity, personality and participation in team and individual sports by males and females*, „International Journal of Sports Psychology” 1985, Vol. 16, s. 103–112.
- Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128), s. 61–77.
- Cygler J., *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 47–57.
- Cygler J., *Charakterystyka kooperencji*, w: J. Cygler et al., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Cygler J., Sroka W., *Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014 Vol. 110, s. 52–63.
- Dagnino G.B. *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, red. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 25–43.
- Dagnino G.B., Minà A., *Unraveling The philosophical microfoundations of Coopetition: the influence of the Chinese yin-yang approach on Western critical thought*, referat przedstawiony podczas 4. warsztatu nt. Coopetition and Innovation, June, 17–19, 2010.
- Das T.K., Teng B.S., *A resource-based theory of strategic alliances*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26, s. 31–61.

- Dietrich M., *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York 1994.
- Doz Y., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1989, Vol. 23, s. 660–679.
- Galvano M., Garraffo F., *The promise of coopetition as a new theoretical perspective in strategic management*, w: *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*, eds. S. Yami et al., Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 40–57.
- Garcia C.Q., Velasco C., *Coopetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, referat prezentowany podczas konferencji EURAM – „Innovative Research in Management” Stockholm 2002.
- Geradin D., McCahery J.A., *Regulatory Co-opetition: Transcending the Regulatory Competition Debate*, TILEC Discussion Paper, Tilburg University, 2005.
- Gusdorf G., *Past, present and future in interdisciplinary research*, „International Social Sciences Journal” 1977, Vol. 29, No. 4., s. 580–600.
- He J., Madhavan R., *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32(4), s. 507–530.
- Heide J.B., Miner A.S., *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Co-operation*, „Academy of Management Journal” 1992, Vol. 35, s. 265–291.
- Hill Ch.W.L., *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15(3), s. 500–513.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 74–82.
- Iansiti M., Levien R., *Strategy as Ecology*, „Harvard Business Review” March 2004, s. 68–78.
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti, S.P., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22(4), s. 911–945.
- Jones G.R., Hill C.W.L., *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, s. 159–172.
- Klein T.J., *Interdisciplinary. History, Theory, and Practice*, Wayne State University Press, Detroit 1990.
- Knights D., Willmott H., *The Hype and Hope of Interdisciplinary Management Studies*, „British Journal of Management” 1997, Vol. 8, s. 9–22.
- Krebs Ch. J., *Ekologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

- Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31(3), s. 638–658.
- Levin M.A., McDonald R.E., *R-A Theory as a post-Chicago Argument for Legal Coopetition*, „The Marketing Management Journal” 2006, Vol. 16, Iss. 2, s. 1–12.
- Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
- Materna G., *Kooperencja z perspektywy prawa ochrony konkurencji*, w: J. Cygler et al., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 56–104.
- Mariani M.M., *Emergent coopetitive and cooperative strategies in interorganizational relationships*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 167–190.
- Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997.
- Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007, Vol. 37(2), s. 32–52.
- Park S.H., Russo M.V., *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*, „Management Science” 1996, Vol. 42(6), s. 875–890.
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., Gurau C., *Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2013, Vol. 25, No. 1, s. 71–89.
- Quint B., *Coopetition: Sleeping with the Enemy*, „Information Today” January 1997.
- Ritala P. et al., *Interfirm coopetition, knowledge creation and innovativeness*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 64–73.
- Ross S.R., Rausch M.K., Canada K.E., *Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation*, „The Journal of Psychology” 2003, Vol. 137, No. 4, s. 323–337.
- Sabel C.F., *Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy*, „Human Relations” 1993, Vol. 46, No. 6, s. 1133–1170.
- Shelling T.C., *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York 2006.
- Sun Tsu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wyd. Helion, 2008.
- Szwiec P., *Dyscypliny zasilające nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 8, s. 37–43.
- Torrès-Bay O., *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, „Economica” 2000.
- Trust Within and Between Organizations*, eds. C. Lane, R. Backmann, Oxford University Press, Oxford 1998.

Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987.

Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Vol. 36(2), s. 269–296.

Wong Y.H. et al., *A Model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange*, „Total Quality Management” 2007, Vol. 18, No. 8, s. 875–887.

Zalewska-Turzyńska M., Kołodziejczak M., *Symbioza konkurencyjna – rozwiązania strukturalne komunikacji międzyorganizacyjnej*, w: „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” (1), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2012, s. 157–168.

Zineldin M., *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, Vol. 22(7), s. 780–790.