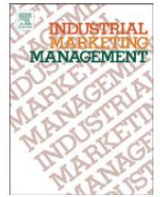


Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](#)

Managementul Marketingului Industrial



Coopetitive — Quo vadis? Realizări trecute și provocări viitoare, ^{a, *} b, c, 1 Maria Bengtsson, Sören Kock

^a Școala de Afaceri și Economie din Umeå, Universitatea Umeå, Suedia^b Departamentul de Management și Organizare, Hanken School of Economics, Finlanda^c Centrul Erling-Persson pentru Antreprenoriat, Hanken School of Economics, Finlanda

informații despre articol

Istoricul articolului:

Primit la 1 noiembrie 2013

Primit în formă revizuită la 1 decembrie 2013

Acceptat la 19 decembrie 2013

Disponibil online pe 24 februarie 2014

Cuvinte cheie:

Cooperare

Paradoxul coopetitivei

Tensiune

Perspectivă pe mai multe niveluri

Modele de afaceri de cooperare

abstract

Cercetările privind coopetitivea au fost efectuate de mai bine de două decenii. Cu toate acestea, au rămas câteva concepte care necesită elaborare. Un studiu în literatura de specialitate arată că există o lipsă de definiții unificate, deoarece diferite definiții au fost folosite în cercetările anterioare realizate. În acest articol sugerăm că definiția timpurie a coopetitivei, ca o relație duală între firme care cooperează și concurează simultan, trebuie să fie rafinată. Noua noastră definiție sugerează că coopetitivea este o relație paradoxală între doi sau mai mulți actori, indiferent dacă aceștia se află în relații orizontale sau verticale, implicată și simultan în interacțiuni de cooperare și competiție. Subliniem, de asemenea, contribuțiile importante în domeniu și unele deficiențe care indică provocări viitoare pentru cercetarea în cooperare. În cele din urmă, propunem cinci direcții pentru cercetările viitoare: (1) înțelegerea echilibrului dintre cooperare și competiție, (2) înțelegerea paradoxului coopetitivei și a tensiunii generate, (3) aplicarea unei perspective pe mai multe niveluri asupra coopetitivei (4) înțelegerea dinamicii coopetitivei, interacțiunilor și (5) să înțelegem modul în care coopetitivea afectează modelele de afaceri și strategia.

© 2014 Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

1. Introducere

Interesul de cercetare privind coopetitivea, adică cooperarea și competiția simultană între firme, a crescut rapid pe măsură ce coopetitivea a devenit parte integrantă a agendei zilnice a multor companii. Această creștere este condiționată de contextele de afaceri dinamice și complexe de astăzi care, în mare măsură, au mutat logica industrială anterioară concentrându-se pe resursele interne (vezi, de exemplu, Prahalad și Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) către o nouă logică bazată pe capacitatea pentru a integra resurse externe prin intermediul rețelelor (a se vedea, de exemplu, Chesbrough, Vanhaverbeke și Wes, 2006; Choi și Valikangas, 2001; Eisenhardt, Furr și Bingham, 2010). În plus, tendința tradițională de a percepe pur și simplu mediul de afaceri (a se vedea, de exemplu, Harrigan, 1981; Lieberman, 1987; Miller & Friesen, 1984; Porter, 1980) ca unul în care diverse activități sunt ancodate în limitele unui singur firmă sa extins enorm pentru a încorpora rolurile dinamice jucate simultan de diferite firme în interacțiunile lor contradictorii între ele. Accentul principal de aproape două decenii de cercetare în cooperare a investigat în mare măsură aceste aspecte ale schimbării, iar cooperarea între concurenți a fost studiată în multe domenii de cercetare, cu sau fără etichetarea relației drept „coopetitivea”.

Expansiunea dramatică a domeniului coopetitivei este evidentă și prin cantitatea considerabilă de interes manifestată de diferiți

* Autorul corespunzător. Tel.: +46 90 786 6161; fax: +46 90 786 7764.

Adrese de e-mail: maria.bengtsson@usbe.umu.se (M. Bengtsson),

soren.kock@hanken.fi (S. Kock).

¹ Tel.: +358 50 525 6709.

cercetătorii care folosesc diverse abordări atunci când studiază fenomenul. În acest sens, un grup de cercetători aplică perspectiva teoriei jocurilor, percepând coopetitivea ca o relație cîștig-cîștig și discutând echilibrul dintre crearea de valoare și apropierea valorii (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Cairo, 2006; Clarke-Hill, Li, & Davies, 2003; Gnyawali, He și Madhavan, 2008). Un al doilea grup de cercetători aplică o viziune bazată pe resurse asupra coopetitivei și pledează pentru beneficiile dezvoltării și valorificării reciproce a tehnologiilor și a resurselor (Chen, 1996; Emden, Calantone și Droge, 2006; Lado, Boyd și Hanlon, 1997; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). În schimb, un alt grup de cercetători favorizează abordarea în rețea și susține importanța legăturilor de cooperare între firmele concurente. De exemplu, ei explorează învalentă și partajarea cunoștințelor prin rețele (Powell, Koput și Smith-Doerr, 1996) și investighează, de asemenea, importanța caracteristicilor și a pozițiilor rețelei pentru dezvoltarea comună a avantajelor competitive (Gnyawali & Madhavan, 2001).

Având în vedere schimbarea mediului de afaceri și varietatea abordărilor utilizate pentru studierea coopetitivei, cantitatea de publicații a crescut, de asemenea, în ultimele două decenii. Fig. 1 de mai jos ilustrează creșterea exponențială a numărului de articole despre coopetitivea, la scurt timp după ce Raymond Noorda a folosit conceptul în 1992 pentru a descrie strategia de afaceri a lui Novell, adusă ulterior în afaceri de Brandenburger și Nalebuff (1996). În lumina acestei dezvoltări, coopetitivea a fost distinsă ca o nouă paradigmă de cercetare, cu caracteristici complementare, dar conflictuale ale două logici simultan opuse ale interacțiunilor: competiția și cooperarea (Bengtsson, Eriksson și Wincent, 2010a).

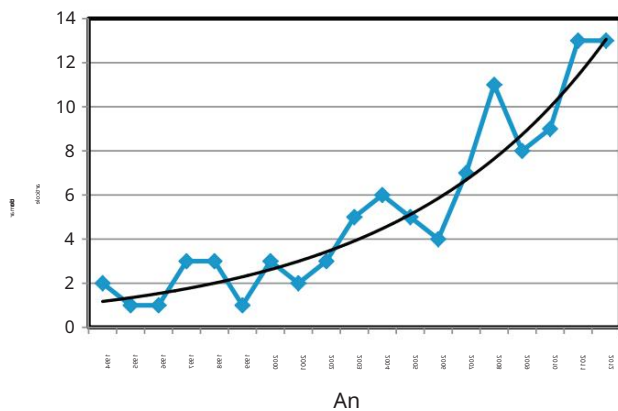


Fig. 1. Numărul de articole despre cooperare publicate între 1994 și 2012, pe baza unei analize sistematice a literaturii care utilizează Indexul de citare în științele sociale (SSCI) al ISI Web of Knowledge și i Business Source Premier al site-ului EBSCOhost, utilizând următoarele cuvinte cheie: „coopet*”, sau ‘co-opet*’, ‘coopera*’ și ‘I’compet*’, prezentat de Bengtsson și colab. (2013).

Cooperarea a fost studiată în diferite medii organizaționale. Pe de o parte, relațiile sunt examinate în mare măsură în domeniul alianțelor strategice (de exemplu, Contractor & Lorange, 1987; Gomes-Casseres, 1994; Kanter, 1994; Ring & Van de Ven, 1992), în care accentul se pune mai ales pe formale. Acordurile ca alianțe se bazează de obicei pe un contract scris care stipulează, de exemplu, amplasarea cooperării, împărțirea rezultatului și controlul proprietății (Yoshino & Rangan, 1995). Pe de altă parte, studiile asupra cooperării în cadrul rețelelor de afaceri includ atât cooperarea formală, cât și informală între concurenți (Bengtsson & Kock, 1999, 2000; Chetty & Wilson, 2003; Cunningham & Culligan, 1988; Easton & Arajou, 1992; Easton, 2003). Burrell, Rothschild și Shearman, 1993; Ingram și Roberts, 2000). Firmele din diferite industrii sunt implicate într-o gamă largă de activități și de cooperare, de la cercetare și dezvoltare până la producție și distribuție (Powell et al., 1996). O rețea de afaceri este în continuă tranziție, ceea ce înseamnă că rolurile și pozițiile variază în timp. În scopuri analitice, în loc să folosim concepte mai comune, cum ar fi relațiile și legăturile orizontale sau verticale, recomandăm, prin urmare, analiza activităților efectuate, precum și a diferitelor roluri jucate de actori.

Un nivel considerabil de atenție este acordat și conceptelor conexe precum avantajul cooperativ și strategia de cooperare (de exemplu, Dagnino și Padula, 2002), cooperarea ca practică (Dahl, Kock și Lundgren, în presă, 2014), mentalitățile cooperative (de ex. Gnyawali & Park, 2009) și modele de afaceri cooperative (Ritala, Golnam și Wegmann, 2014, în acest număr). În ciuda numărului crescut de publicații, domeniul cooperării rămâne în proces de dezvoltare și are nevoie de cercetări suplimentare pentru a extinde cunoștințele noastre actuale (Bengtsson et al., 2010a; Gnyawali & Park, 2009; Morris, Kocak și Özer, 2007). În acest articol, evidențiem contribuțiile importante în domeniu, precum și unele deficiențe care indică provocări viitoare pentru cercetarea în cooperare.

În această lucrare dezvoltăm o schiță pentru provocările viitoare în cercetarea cooperării. Prima secțiune discută conceptul de cooperare și i pledează pentru o definiție care să-l distingă de alte relații inter-firme. A doua secțiune definește termenul până în prezent și i clasifică diferitele fluxuri de cercetare și i abordează în domeniu. A treia secțiune prezintă cinci provocări care necesită atenție pentru dezvoltarea în continuare a domeniului, iar secțiunea finală prezintă lucrările acceptate în acest număr special care abordează unele dintre provocările evidențiate. Acest număr special și i discută noastră introductivă nu pretind să abordeze toate întrebările sau să ofere toate răspunsurile. Cu toate acestea, suntem conștienți că cercetarea în cooperare are mult de contribuit la domeniul de cercetare precum cercetarea strategică, cercetarea interorganizațională și i studiile de alianțe și i acest număr special poate inspira cercetătorii să accepte provocările din viitor.

2. Conceptul de cooperare: necesitate de clarificare și consolidare

După mai bine de 20 de ani de cercetare, definiția cooperării rămâne neclară (Bengtsson, Johansson, Näholm și Raza-Ullah, 2013; Ketchen, Snow și Hoover, 2004; Bengtsson, Ericsson și Vincent, 2010b). Sunt folosite multe definiții diferite și încă există diferențe în ceea ce privește domeniul de aplicare al definiției și, în consecință, natura percepută a fenomenului. Cooperarea este fie definită în linii mari ca o rețea de valoare care cuprinde furnizorii, clienții, concurenții și complementarii unei firme (Afuah, 2004; Brandenburger & Nalebuff, 1996), fie limitată la cooperarea între două firme concurente direct (cf. Bengtsson & Kock, 1999, 2000; Gnyawali & Madhavan, 2001; Luo, 2005; Padula & Dagnino, 2007). Au fost folosite și alte definiții care sunt modificări ale originalelor. De exemplu, cooperarea a fost definită ca o triadă în care colaborarea dintre unele firme are loc și i afectează concurența dintre alte firme (cf. Choi, Wu, Ellram și Koka, 2002; Dubois și Fredriksson, 2008; Madhavan, Gnyawali și El, 2004; Wu, Choi și Rungtusanatham, 2010). Mai mult, cooperarea a fost definită și ca o apariție între diferite lanțuri de aprovizionare (Song & Lee, 2012; Wilhelm, 2011) și rețele (Peng & Bourne, 2009).

Percepem necesitatea de a clarifica în continuare și de a consolida definiția cooperării din două motive majore. În primul rând, conceptualizarea ambiguă a cooperării estompează domeniul de cercetare și limitează utilitatea conceptului. Același concept este folosit pentru fenomene total diferite (Bengtsson et al., 2013) și, prin urmare, conduce în direcții diferite. Pentru a exemplifica, definițiile actuale sunt folosite pentru a discuta interacțiunea dintre diferiți actori dintr-o rețea și i, de asemenea, interacțiunile dintre aceiași actori care cooperează și i concurează. În al doilea rând, interacțiunea în multe industrii a devenit mai complexă și i mai dinamică. Rolurile bine definite pe care le jucăm în mod tradițional pentru a crea valoare nu mai există. Un client dintr-o activitate poate fi simultan un concurent, furnizor sau partener într-o altă activitate. Trebuie dezvoltate definiții și i modele de cooperare dinamice care să depășească relațiile diadice și să surprindă interacțiunea dintre mai mulți actori și i, de asemenea, să țină cont de rolurile în continuă schimbare jucate de diferiți actori (Johansson, 2012; Wilkinson & Young, 1995).

Pentru a clarifica definiția cooperării, este important să începem prin a examina caracteristica cheie a fenomenului, adică natura paradoxală a cooperării rezultată din simultaneitatea cooperării și i competiției. Pe baza acestei caracteristici, este posibil să se distingă cooperarea de alte interacțiuni interorganizaționale. Sugerăm că natura paradoxală a cooperării este caracteristica cheie a relației, deoarece fenomenul juxtapune două elemente contradictorii, deși interdependente, care sunt la fel de importante pentru a obține beneficii din relație (cf. Chen, 2008; Gnyawali, He, Madhavan și Bengtsson, 2012; Lado et al., 1997; Oliver, 2004; Raza-Ullah & Bengtsson, 2013). Smith și Lewis (2011, p. 386) susțin că „[a]stfel de elemente par logice atunci când sunt luate în considerare izolat, dar iraționale, inconsecvente și i chiar absurde când sunt juxtapuse”, și i de a combina aceste elemente și i de a aplica o perspectivă ambele/și i pe cooperare este o provocare. Folosirea unei definiții a cooperării care împarte cele două logici de interacțiune între actori dintr-o rețea de valori sau dintr-o rețea implică faptul că firmele fie cooperează, fie concurează între ele, iar aceasta nu este cooperare. Dacă cele două opuse sunt independente unul de celălalt, doar unul fiind capabil să opereze la un moment dat (cf. Chen, 2008), cooperarea încetează să mai existe (Luo, 2007). În schimb, pentru ca o relație de cooperare să se dezvolte, aceiași actori trebuie să fie implicați și simultan atât în cooperare, cât și în competiție.

Sugerăm că simultaneitatea paradoxală a competiției și i cooperării implică faptul că cooperarea trebuie descrisă de-a lungul a două continuu: una a cooperării și i cealaltă a competiției. Acest lucru contrazice cercetătorii care definesc cooperarea pe un continuum care variază de la competiție la cooperare sau invers și i susțin că una crește în detrimentul celeilalte (adică, Tjosvold, 1997; Tjosvold & Wong, 1994). Opinia noastră este că ultima definiție neglijează însuși miezul cooperării – juxtapunerea a două, deși contradictorii.

interacțiuni interconectate. Prin definiția cooperativității pe două continuu, este posibil să se găsească în seama atât de simultaneitatea interacțiunilor contradictorii, cât și de gradul de cooperare și competiție, care poate fi diferit – scăzut, scăzut – ridicat, echilibrat, ridicat – scăzut sau ridicat – ridicat (Lado et al., 1997; Luo, 2007). O relație care poate fi descrisă în principal ca un compromis între mai mult sau mai puțin cooperare și concurență nu ar trebui definită ca cooperativitate, deoarece nu ține cont de paradoxul inerent. Definiția aplicată în articolele din „această” ține cont de caracteristicile cheie ale cooperativității, o relație paradoxală între cooperare și competiție.

În cele din urmă, recomandăm ca definiția purității a cooperativității, ca o relație duală între firme care cooperează și concurează simultan (Bengtsson & Kock, 2000), trebuie să fie rafinată. Mediul de afaceri a devenit mai dinamic, convergent și mai schimbător.

Firmele sunt implicate în alianțe cu mai multe firme (Lavie, Lechner și Sing, 2007) și dezvoltă portofolii de relații (Bengtsson & Johansson, 2012; Hoffmann, 2007). Prin urmare, este important să nu se restricționeze cooperativitatea la o relație între două firme, dar și să se recunoască faptul că multe firme pot fi implicate simultan în cooperare și competiție între ele. În articolul lor din acest număr special, Yami și Nemeș (2014) în acest număr oferă perspective importante asupra consecințelor cooperativității multiple și diadice asupra inovației.

Mai mult, s-a demonstrat în studii recente că cooperativitatea se dezvoltă atât în relații orizontale, cât și pe cele verticale (cf. Bengtsson & Kock, 2003; Elg & Johansson, 1996; Ross & Robertson, 2007; Zerbini & Castaldo, 2007), precum și în rolurile care firmele care joacă între ele au devenit multifacete. Prin urmare, concluzionăm că cooperativitatea este o relație paradoxală între doi sau mai mulți actori implicați simultan în interacțiuni cooperative și competitive, indiferent dacă relația lor este orizontală sau verticală.

3. Diferențele fluxurilor de cercetare și abordări în cercetarea cooperativității

Cercetările privind cooperativitatea s-au concentrat pe motivele, probabilitatea, interacțiunea, procesul și rezultatul cooperativității. Motivele și rezultatele se suprapun adesea; chiar dacă concurența prevalează, motivul pentru a coopera poate fi schimbul de cunoștințe, iar rezultatul este învârtirea (Dahl & Kock, 2013). Mai mult, cercetările au fost efectuate la diferite niveluri, de la nivel individual la nivelul rețelei (Bengtsson et al., 2013). Exemple de factori despre care se consideră că sunt importanți pentru interacțiunea sau procesul de cooperativitate și motivele și rezultatele discutate la diferite niveluri de agregare sunt rezumate în Tabelul 1.

Cercetările la nivel individual discută despre modul în care inițiativa de carieră și motivațiile individuale stimulează actorii să concureze, chiar dacă au încredere unul în celălalt (Poulsen, 2001). Factorii care se susțin în cămă permit indivizilor să se angajeze în procese competitive sunt IT-ul care creează un sentiment de comunitate (Hutter, Hautz, Füller, Mueller și Matzler, 2011), activități și de limită care fac posibilă integrarea activităților contradictorii (Burström, 2012), și standarde morale care oferă reguli pentru modul de interacțiune (Poulsen, 2001). Rezultatele cel mai frecvent discutate în acest flux de cercetare sunt schimbul de cunoștințe și performanța în echipă sau grup (Baruch & Lin, 2012; Enberg, 2012). Cu toate acestea, studiile asupra cooperativității la nivel individual rămân limitate și sunt necesare cercetări suplimentare. Va fi, de asemenea, interesant de explorat în continuare, la nivel individual, rezultatul cooperativității pentru organizație și relația dintre firme, deoarece experiența indivizilor cu privire la paradoxul cooperativității este cea care generează tensiunea cooperativității în interiorul și între firme (Raza-Ullah, Bengtsson și Kock, 2014 în acest număr).

Studiile la nivel organizațional elaborează procese de cooperare între unități și sau în cadrul echipelor și subliniază în primul rând modul în care acestea afectează schimbul de cunoștințe în cadrul unei organizații. De exemplu, Tsai (2002) arată că structurile ierarhice formale afectează negativ schimbul de cunoștințe în firmele multinazionale, iar relațiile laterale informale au

efecte pozitive. În plus, Luo (2005) studiază cooperativitatea între unități în firmele multinazionale și susține că diferitele sisteme de infrastructură permit unităților să colaboreze, în timp ce concurează simultan între ele. El susține că cooperativitatea permite unităților să dobândească noi cunoștințe și să exploateze economia de întindere. În plus, Luo (2007) testează modul în care cooperativitatea interfuncțională îmbunătățește performanța financiară și a clienților unei firme. Mai mult, Ghobadi și D'Ambra (2012a, 2012b) studiază echipele de proiecte interfuncționale și susțin că organizarea proiectelor (adică, orientarea către sarcini cooperative, comunicarea prin cooperare și relațiile interpersonale de cooperare) este critică pentru rezultate pozitive în ceea ce privește schimbul de cunoștințe și că rezultatul este, de asemenea, afectat de competiția pentru resursele tangibile și intangibile. O revizuire a cercetării arată că structurile sau procesele organizaționale sau de grup sunt de o importanță cheie pentru relațiile de cooperare în cadrul organizațiilor.

Motivele sau rezultatele cooperativității, precum și diferențele dimensiunii ale procesului de cooperativitate, sunt mai multifacete la nivel inter-organizațional. Potrivit Bengtsson et al. (2013), patru rezultate diferite pot fi identificate în acest flux de cercetare: (1) competitivitate crescută și avantaje competitive, (2) dezvoltarea inovațiilor tehnologice, (3) explorarea oportunităților internaționale și (4) accesul la resursele necesare. Competitivitatea și avantajele competitive au fost explicate de caracteristicile rețelelor și de poziția unei firme în aceste rețele (Gnyawali & Madhavan, 2001). Avantajul competitiv se obține prin poziții în rețele care oferă resurse, informații și statut; se obține și prin flexibilitate strategică care permite firmelor să echilibreze cooperarea și concurența (Bengtsson și colab., 2010a; Dahl și colab., în presă; Lado și colab., 1997). În timp ce firmele pot obține avantaje de colaborare prin crearea de valori comune, ele pot obține și avantaje competitive prin valorificarea resurselor private unice. Luat împreună, un echilibru stimulează căutarea de cunoștințe, expansiunea pieței și progresul tehnologic.

Cooperativitatea este adesea legată direct de inovare, deși majoritatea acestor studii nu analizează modul în care poate fi gestionat procesul de cooperativitate, ci testează legătura dintre cooperativitate și inovare. Au fost efectuate studii care explorează modul în care cooperativitatea afectează activitățile interne de cercetare și dezvoltare ale firmelor (Huang și Yu, 2011), crearea de cunoștințe (Zhang, Shu, Jiang și Malter, 2010), achiziția de cunoștințe (Li, Liu și Liu, 2011) și transferul de cunoștințe (Solitander, 2011) și, la rândul său, creșterea capacității de inovare a firmelor. Aceste studii susțin că cooperarea între firme este importantă pentru procesele de inovare din cadrul companiei. Studiile care leagă cooperativitatea de expansiunea internațională a firmelor sugerează ambidexteritatea și capacitatea firmelor de a gestiona cooperarea și concurența simultană (Luo & Rui, 2009), precum și echilibrul sau dezechilibrul relațiilor (Kock, Nisuls și Söderqvist, 2010) reduc riscul și costurile legate de expansiunea pieței.

Un alt flux de cercetare se concentrează în mod explicit pe procesele de cooperativitate și sugerează tipologii care disting diferitele forme de proces de cooperativitate. Cele două probleme centrale din acest flux se referă la echilibrul dintre cooperare și competiție și nevoia de a gestiona tensiunea în cadrul relațiilor. Mai mulți factori sunt importanți pentru echilibrarea cooperării și competiției: judecata personală a directorilor, percepțiile și identitatea (Ingram & Yue, 2008; Năholm & Bengtsson, 2013), echilibrul dinamic al resurselor și competitivitatea (Perks, 2000) și evenimentele critice. (Tidström & Hagberg-Andersson, 2012). Tensiunea inerentă în relație este considerată un alt factor important care afectează capacitatea de a echilibra relațiile de cooperativitate (cf. Das & Teng, 2000). Savanții propun diferite strategii pentru a gestiona această tensiune.

În primul rând, Oliver (2004) sugerează că competiția și cooperarea ar trebui separate între diferite niveluri ale organizației sau separate în timp, ceea ce este în concordanță cu Dowling, Roering, Carlin și Wisniewski (1996), care susțin că interacțiunile pot fi separate între unități în cadrul firmei. În al doilea rând, factorii organizaționali și manageriali sunt, de asemenea, importanți pentru gestionarea tensiunii în cooperativitate. În acest sens, Chin, Chan și Lam (2008) indică importanța managementului, a conducerii și a încrederii, în timp ce Lacoste (2012) sugerează mecanisme de

² O revizuire mai extinsă a domeniului prezentat în această secțiune poate fi găsită în Bengtsson și colab. (2013).

tabelul 1

Discuția în cercetarea cooperativă asupra proceselor de interacțiune cooperativă și motivele și rezultatele relațiilor la diferite niveluri de agregare.

Niveluri	Proces de interacțiune	Motive/Rezultate
Nivel individual		
Poulsen (2001)	Standarde morale, reguli de interacțiune	Procese de lucru și timp efice
Hutter și colab. (2011)	Simțul comunității	Impartășirea de cunoștințe
Burström, (2012)	Activități de limită	Succes în proiecte interorganizaționale
Enberg (2012)	Planificarea proiectului și specificarea procesului	Partajarea cunoștințelor în proiecte
Nivel de organizare		
Tsai (2002)	Centralizare și interacțiune socială	Partajarea cunoștințelor în MN-uri
Ghobadi & D'Ambr (2012a)		
Ghobadi & D'Ambr (2012b)	Orientare către sarcini de cooperare, comunicare și relații interpersonale și competiția pentru resurse tangibile și intangibile	Partajarea cunoștințelor în software-ul interfuncțional echipă de dezvoltare
Luo (2005)	Sisteme de intranet, de stimulare, de încapsulare și de coordonare	Obținerea cunoștințelor noi și exploatarea economiilor de întindere
Luo, Slotegraaf și Pan (2006)	Concurență interfuncțională și intensitatea și capacitatea de cooperare	Îmbunătățirea performanței financiare și a clienților firmelor
Nivel interorganizațional		
Gnyawali & Madhavan (2001)	Caracteristicile rețelei și poziția rețelei	Competitivitate/avantaje competitive
Lado et al. (1997)	Flexibilitate strategică care echilibrează cooperarea și competiția	Competitivitate/avantaje competitive
Gnyawali & Park (2011)	Angajament prin investiții mari în cercetare și dezvoltare, mentalitate de cooperare	Dezvoltarea tehnologiei
Huang & Yu (2011)	Cooperarea îmbunătățește activitățile interne de cercetare și dezvoltare	Inovație fermă
Li și colab. (2011)	Cooperarea îmbunătățește dobândirea de cunoștințe	Inovație fermă
Zhang și colab. (2010)	Cooperarea îmbunătățește dobândirea de cunoștințe și crearea internă a cunoștințelor inovative	ia firmei
Luo & Rui (2009)	Ambidexritate care combină cooperarea și competiția	Expansiunea internă
Kock și colab. (2010)	Relații de cooperare echilibrate și dezechilibrate	Expansiunea internă
Ingram și Yue (2008)	Raționamentul personal, percepțiile și identitatea executivului	Relații de cooperare echilibrate
Näholm & Bengtsson (2013)	Percepțiile și identitatea	Relații de cooperare echilibrate
Tidström și Hagberg-Andersson (2012)	Evenimente critice	Schimbarea echilibrului relațiilor de cooperare
Oliver (2004)	Separarea între niveluri sau în timp	Gestionarea contradicțiilor și a tensiunii
Dowling și colab. (1996)	Separarea între unități	Gestionarea contradicțiilor și a tensiunii
Chin, Chan & Lam (2008)	Management, conducere și încredere	Gestionarea contradicțiilor și a tensiunii
Lacoste (2012)	Consolidare, corectare și navetă	Gestionarea contradicțiilor și a tensiunii
Nivel inter-rețea		
Peng & Bourne (2009)	Structuri de rețea compatibile, dar diferite	Cooperarea echilibrată
Song & Lee (2012)	Interacțiunea dintre cooperare și competiție	Achiziția de cunoștințe și crearea de valoare

consolidarea, corectarea și naveta pentru a gestiona tensiunea.

Savantajii sunt în că structurile și procesele organizaționale servesc ca coloana vertebrală a echilibrării cooperativității, atât la nivel organizațional, cât și inter-organizațional; cu toate acestea, cel din urmă nivel solicită și luarea în considerare a factorilor specifici relațiilor și contextuali ca fiind critici.

În concluzie, doar câteva studii au fost efectuate pe rețele la nivel. Peng și Bourne (2009) au studiat cooperativitatea dintre asistenții medicali de rețea și a concluzionat că cooperativitatea între rețele cu structuri compatibile dar diferite este mai ușor de echilibrat. Song and Lee (2012) a studiat modul în care atât cooperarea, cât și competiția dintre lanțurile valorice facilitează dobândirea de cunoștințe și valoarea logistică creată. Studii la nivel de rețea sunt rare și sunt necesare mai multe studii în viitor.

4. Cinci întrebări provocatoare pentru cercetarea cooperativității

Recunoaștem că domeniul cooperativității se dezvoltă rapid. Cu toate acestea, ca domeniu nou, se confruntă cu mai multe provocări care necesită mai departe cercetare. Aceste provocări pot fi derivate din prezentarea generală a câmpului de cercetare furnizată mai sus. Vă sugerăm cel puțin în următoarele cinci provocări necesitate atenție suplimentară în cercetarea cooperativității.

4.1. Pentru a înțelege echilibrul dintre cooperare și competiție

Cererea de explorare suplimentară a amestecului optim între cooperare și competiție de către Ketchen și colab. (2004) rămâne neabordată. În timp ce cercetarea subliniază necesitatea de a echilibra o relație de cooperativitate și sugerează diferiți factori pentru a obține acest echilibru, așa cum sa discutat de mai sus, cercetările în acest sens sunt sporadice și necesită o investigație mai sistematică a modului în care poate fi obținut un echilibru pe baza a trei motive. În primul rând, este important să analizăm pentru ce echilibru este optim rezultate pozitive. Există rareori, dacă vreodată, un echilibru perfect între cooperarea și competiția în practică. Se poate presupune că în

în unele situații și contexte este pozitiv dacă fie cooperarea, fie concurența este puțin mai puternică, făcând a pune în pericol un echilibru suficient între cele două. În al doilea rând, necesitatea unui echilibru și echilibrul corect, poate diferi în funcție de rezultatele dorite ale relațiilor; adică, dacă rezultatul dorit, de exemplu, este extinderea pieței, dezvoltarea tehnologiei sau reducerea costurilor. Astfel, gradul de echilibru are nevoie să fie studiate în raport cu diverse rezultate. În al treilea rând, măsurătorii sunt necesare pentru a studia empiric echilibrul în cooperativitate (Chen, 2008). Concurența și cooperarea sunt cel mai adesea măsurate separat; cu toate acestea, pentru a facilita studiile privind echilibrul, este important să se elaboreze măsuri care să permită comparații ale intensității concurenței în raport cu intensitatea cooperării. Câteva articole din acest Special Emiter preluarea apelului și oferirea informațiilor importante care pot îmbunătăți înțelegerea simultană a cooperării și concurenței, și rolul de a echilibra relația. Wu (2014-în acest număr) combină cooperarea și competiția în măsurarea sa a cooperativității, și discută modul în care aceasta afectează inovația. La fel și Park, Srivastava și Gnyawali (2014-în acest număr), care încearcă să măsoare echilibrul dintre cele două interacțiuni și arată că concurența moderată și cooperarea ridicată este pozitivă pentru inovare.

4.2. Pentru a înțelege paradoxul cooperativității și cooperativitatea generată tensiune

Gestionarea tensiunii este strâns legată de echilibrare de cooperare. Tensiunea care se dezvoltă ca o consecință a paradoxului cooperativității trebuie gestionată pentru a permite un echilibru între logicile contradictorii ale interacțiunii (Gnyawali et al., 2012). Are s-a ajuns la concluzia că cooperativitatea este plină de tensiune, deși tensiunea este descrisă în mare parte ca contradicție inerentă cooperativității, cum ar fi precum crearea de valoare versus apropierea valorii și schimbul de cunoștințe versus controlul cunoștințelor. Nu este recunoscut faptul că tensiunea este a fenomen perceput sau resimțit și, prin urmare, sunt necesare cercetări suplimentare.

În primul rând, deoarece tensiunea este un fenomen psihologic și comportamental, este important să se includă dimensiunile cognitive și emotive în analizele cooperiției pentru a permite înțelegerea naturii și caracteristicilor de tensiune inerentă relațiilor. Articolul lui Raza-Ullah et al. (2014-în acest număr r) în acest număr r special este prima încercare de angajare a lentilă emoțională asupra analizelor tensiunii de cooperiție care contribuie semnificativ la înțelegerea a ceea ce cuprinde tensiunea. Dă perspective utile despre ambivalența emoțională (adică, tensiunea în cooperiție) care se dezvoltă atunci când indivizii susțin simultan ambele pozitive și emoții negative.

În al doilea rând, este important să se exploreze în continuare legătura dintre tensiune și comportamentul indivizilor care afectează performanța firmei. Indivizii răspund la tensiunea percepută în moduri diferite, în funcție de intensitate de tensiune și de cât de greu este să susțină tensiunea. În articolul lor din

în acest număr r special, Yami și Neme (2014-în acest număr r) explorează rolul a capitalului social în reducerea efectului negativ al tensiunii asupra inovării.

Răspunsurile comportamentale au consecințe asupra performanței firmei și a relațiilor, iar, prin urmare, este important să se dezvolte m în continuare cunoștințele despre dimensiunea comportamentală a tensiunii. În sfârșit este important să se sugereze strategii de management sau instrumente care pot fi folosite pentru a gestiona tensiunea. Articolul lui Fernandez, Le Roy și Gnyawali (2014-în acest număr r) în acest număr r special contribuie în acest sens prin discutarea factorilor cheie ai tensiunii în cooperiție și a abordărilor cheie ale gestionării tensiunii. Tidström (2014-în acest număr r) discută și despre gestionarea tensiunii în articolul ei din acest număr r special și argumentează că diferite stiluri de competiție și evitarea sunt importante pentru ea management. Pentru a echilibra cooperiția, este deci important să înțelegem conducătorii și abordările de gestionare a tensiunii.

4.3. Pentru a aplica o perspectivă pe mai multe niveluri asupra cooperiției

După cum reiese din prezentarea generală a domeniului de cercetare, cooperiția este în mod inerent un fenomen pe mai multe niveluri; cu toate acestea, puține cercetări au discutat explicit cooperiția dintr-o perspectivă pe mai multe niveluri. Are s-a susținut că concurența s-a mutat de la nivelul firmei la nivelul rețelei și că acum ne referim la rețelele strategice (Jarillo, 1988)

concurând unul împotriva celuilalt. O abordare pe mai multe niveluri poate oferi a înțelegere mai bogată și mai completă asupra cooperiției prin explicarea modul în care fenomenul la un nivel de analiză îl afectează pe celălalt(i). De jos în sus și de sus în jos sunt două abordări ale studiilor pe mai multe niveluri (Kozlowski & Klein, 2000). Conform abordării de jos în sus, indivizii implică în cooperiție creează cogniții și emoții care apar prin interacțiuni între indivizi și grupuri ca cooperare la niveluri superioare. Abordarea de sus în jos susține că cooperiția la toate nivelurile este, de asemenea, încorporată în contexte la niveluri superioare, și că aceste contexte afectează cooperiția la niveluri inferioare. De exemplu, cooperiția în cadrul echipelor de proiect interorganizaționale este afectată de procesele în desfășurare și condițiile predominante în unitățile funcționale, în organizație și în rețeaua acesteia. Nivelurile mai înalte pot fi percepute ca influențând contextuale care afectează cooperiția la un anumit nivel. Când sunt discutate atât legăturile de jos în sus, cât și de sus în jos ale unui fenomen în cercetarea pe mai multe niveluri, procese emergente de jos în sus și contextuale influențate sunt descrise ca omogene sau congruente. Uzual normele și culturile sunt dezvoltate la niveluri superioare prin compoziție sau compilare, iar aceste culturi, norme și percepții, la rândul lor, susțin acțiunile la niveluri inferioare (cf. Gupta, Tesluk și Taylor, 2007). În orice caz, pentru a înțelege procesele și influențele pe mai multe niveluri în cooperiție, este important să se țină seama de tensiunea inerentă în cooperiție și de potențialele conflicte și dileme care se pot dezvolta prin legături între diferite niveluri.

O perspectivă pe mai multe niveluri asupra cooperiției necesită atât o mai bună înțelegere a tensiunii care predomină la diferite niveluri, cât și luarea în considerare atât a proceselor de jos în sus, cât și de sus în jos care contrazic și conflict și astfel afectează și modelează cooperarea la diferite niveluri. Pentru a dezvolta teorii și practici cu privire la modul în care poate fi gestionată cooperiția, este nevoie de o înțelegere a cooperiției dintr-o perspectivă pe mai multe niveluri.

important. În articolul lor, Fernandez et al. (2014-în acest număr r) contribuie la această înțelegere prin discutarea surselor de tensiune la diferite niveluri și sugerând instrumente cu care să gestioneze aceste tensiuni prin combinând separarea și integrarea cooperării și concurenței. Articolul lui Raza-Ullah et al. (2014-în acest număr r) completează aceste constatări prin discutarea proceselor și influențelor care afectează tensiunea la diferite niveluri și explică faptul că tensiunea poate fi mai mult sau mai puțin intensă la diferite niveluri, în funcție de aceste procese. Cu și ținând efortul de gestionare poate fi direcționat către niveluri la care tensiunea este ridicată și poate fi folosit pentru a afecta legăturile dintre diferite niveluri, aceste articole pot stimula dezvoltarea unui corp de cercetări viitoare care aruncă lumină asupra beneficiilor aplicării unui nivel pe mai multe niveluri perspectiva asupra cooperiției.

4.4. Pentru a înțelege dinamica interacțiunii cooperiției

Sunt necesare, de asemenea, studii suplimentare asupra dinamicii cooperiției. Există două aspecte mai ales care au fost neglijate în trecut cercetare. În primul rând, sunt necesare cercetări suplimentare privind evoluția relațiilor de cooperare. Este important să înțelegem modelele de evenimente, activități și alegeri care schimbă relațiile și mecanismele care conduc aceste procese (Van de Ven & Poole, 2005). Procesele evoluează la diferite niveluri și au consecințe asupra întregii inerii, echilibrul și rezultatul relațiilor. O înțelegere asupra acestora mecanismele pot îmbunătăți managementul strategic al relațiilor, și capacitatea analitice și executive ale firmelor (Gnyawali et al., 2012). Prin înțelegerea mecanismelor care schimbă relația, firmele poate să înțeleagă situația și să dezvolte acțiuni pentru a-i afecta în mod proactiv dezvoltarea viitoare. Articolul lui Dahl (2014-în acest număr r) din acest număr r special sugerează că trei mecanisme, la trei agregare diferite niveluri, stimulează schimbarea într-o relație și discută despre diferite abordări pentru a studia schimbarea. Pe baza acestui fapt, pot fi dezvoltate studii suplimentare pentru să identifice mai multe mecanisme și să înțeleagă modul în care acestea conduc la schimbare.

În al doilea rând, firmele interacționează cu multe alte firme și aceste interacțiuni afectează relația cooperativă în timp. În plus, firmele se mișcă în și în afara relațiilor și reconfigurează portofoliul lor de relații sau alianțe (Dittrich, Duysters și de Man, 2007). Re-configurarea dinamică a partenerilor și alianțelor poate fi privită ca un „dans” strategie care implică cogniții, emoții și comportament social și strategii specifice sunt necesare pentru a gestiona dansul. De exemplu, concurența în ceea ce privește te standardele, tehnologia și dezvoltarea pieței în interior o industrie ar putea determina firmele să facă schimb de parteneri în anumite activități și optimizarea beneficiilor la un moment dat; mai târziu, ar putea dori să se întoarcă la un partener anterior. Sunt necesare capacități speciale pentru a gestiona acest schimb dinamic de parteneri, fără a pune în pericol încrederea necesară pentru a implica în mod recurent același concurent în cooperare.

4.5. Pentru a înțelege impactul cooperiției asupra modelelor și strategiilor de afaceri

Crearea de sens a unei strategii cooperiției este o parte esențială a cercetarea cooperiției. În acest număr r special, Ritala și colab. (2014-în aceasta problema) să elaboreze modul în care poate fi implementat un model de afaceri de cooperare. Cazul lor de la Amazon arată că aceeași companie are trei diferite domenii de afaceri în care pot fi implementate modele de afaceri de cooperare. Strategia ca concept în cooperiție se concentrează pe logica de creare a valorii cooperiției (Mariani, 2007) și cooperiției mentale (Gnyawali & Park, 2011). Cooperiția intra-organizațională se poate argumenta că praxis se referă, în linii mari, la formularea strategiei individuale a unei firme și implementarea activităților, care stau la baza comunității și activităților individuale orientate către obiective. Strategia de cooperare a fost descris pentru a construi pe „proiectarea și managementul mecanismelor de interdependență care creează valoare între un set de părți în care interesele private converg doar într-o oarecare măsură” (Dagnino & Rocco, 2009, p. 294). Urmând abordarea practică a lui Jarzabkowski (2005, p. 40) cercetare, Dahl et al. (2014) definesc strategia de cooperiție ca strategie

conținând simultan activități de cooperare și competiție orientate spre obiective, care într-un mod deliberat și/sau emergent sunt consecințe pentru directivă în relații inter-concurențiale și, în ultimă instanță, pentru direcția organizației. Pentru a înțelegere strategia în competiție, înțelegerea noastră asupra rolurilor actorilor trebuie să crească. După cum am afirmat anterior, definirea unui concurent, și chiar a unui partener de cooperare, este dificilă în zilele noastre, deoarece rolurile nu sunt atât de clare ca înaintea; în plus, diferitele forme de cooperare directă și indirectă la diferite niveluri în organizații fac și mai dificil de abordat.

5. Articole din acest număr special despre competiție, cooperare și concurență

Apelul pentru lucrări din acest număr special a fost lansat în primăvara anului 2011, cu termenul limită de depunere de 1 martie 2012. Lucrările trimise au fost apoi revizuite în orărbă de trei evaluatori, urmând procedura IMM. Apelul pentru lucrări a invitat depuneri pe o gamă largă de sub-teme din domeniul competiției și am încurajat folosirea diferitelor metodologii:

Teoria tradițională a rețelei, care presupune că relațiile dintre o firmă și clienții și furnizorii săi sunt bine definite și clare, este contestată. Trebuie dezvoltate modele de rețele dinamice care să surprindă interacțiunea dinamică dintre actorii din rețele și care ar putea explica rolurile în continuă schimbare pe care le joacă diferiții actori. Modelele și teoriile anterioare privind proiectele temporare trebuie, de asemenea, dezvoltate în continuare. Teoriile tradiționale presupun adesea că proiectele sunt organizate în limitele firmei și, prin urmare, nu au dimensiuni legate de erodarea continuă a granițelor organizației. Probleme legate de contextul de afaceri în schimbare vor fi discutate în acest număr special și, în cele ce urmează, sunt date câteva exemple de probleme specifice de interes.

Problemele de tratat sunt:

- Granițele și trecerea granițelor în contur dinamic de rețea
- Cum achizițiile, fuziunile și schimbările din industrie creează dinamică în relațiile organizațiilor între ele.
- Tensiuni și conflicte ca o consecință a cooperării și concurenței simultane.
- Partajarea cunoștințelor
- Protecția cunoștințelor în competiție.
- Încrederea în relațiile competitive.
- Inovare și cooperare.
- Alte probleme legate în principal de competiție.

Numărul de trimiteri a depășit cu mult obiectivul nostru și arată că cooperarea a devenit un domeniu important de cercetare. Mai încurajator, trimiterile au venit din multe țări diferite, demonstrând că cercetarea în cooperare s-a răspândit din Europa în restul lumii.

La examinarea depunerilor, pe lângă standardele obișnuite IMM, am acordat prioritate lucrărilor care, în opinia noastră, au extins cunoștințele actuale despre competiție. În unele cazuri, am îndrumat lucrările la procesul normal de revizuire IMM. Lucrările care nu s-au concentrat pe B2B sau fără un cadru de referință solid în cercetarea competiției au fost respinse. Pentru noi, nu este suficient să folosim doar conceptul de competiție; trebuie discutat și dezvoltat. Dorim să ne exprimăm sinceră mulțumire tuturor celor care au trimis lucrări la numărul nostru special; am fost încântați de răspunsul la apelul nostru, care ne-a depășit și speranțele. De asemenea, dorim să exprimăm mulțumirile noastre tuturor autorilor pentru că au avut răbdare cu noi în timpul revizurii. În plus, dorim să le mulțumim recenzentilor pentru timpul și efortul acordat în revizuirea lucrărilor trimise în numărul nostru special. Toate lucrările au fost revizuite de trei sau patru ori. Nu în ultimul rând, îi suntem recunoscători redactorului șef al IMM, Peter J. LaPlaca, pentru că ne-a permis să întocmim acest număr special despre cooperare, cooperare și competiție și pentru tot sprijinul pe care l-am primit de la el pe parcursul procesului. Mulțumesc mult, Peter!

Câteva runde de revizuire au rezultat în opt lucrări care vor apărea în Numărul Special. Suntem conștienți că fiecare aduce o contribuție bună la cercetarea în domeniul competiției. Lucrările abordează diverse teme din zonă. Sunt incluse lucrări conceptuale, dar și calitative și cantitative. Împreună, ele îmbunătățesc cunoștințele noastre actuale despre competiție și indică calea cercetărilor viitoare.

Primele trei articole abordează probleme de cercetare legate de cooperare și inovare. În prima lucrare, Yami și Nemeș (2014 în acest număr) discută despre modul în care cooperarea ca strategie poate forma o bază pentru inovare în industriile de înaltă tehnologie. Din perspectiva competiției, întrebarea pe care o formulează este foarte relevantă: ce formă de competiție favorizează ce tip de inovație? Autorii susțin că rezultatele studiului lor de caz încorporat pe cinci proiecte Celtic-Plus (Programul European Eureka) în sectorul telecomunicațiilor fără fir arată existența a două forme de competiție: multiplă și diadică. Competiția multiplă este urmărită cu succes pentru inovarea radicală, în timp ce competiția diadică este mai potrivită pentru inovarea incrementală. Capitalul social va afecta alegerea partenerilor. Aceștia discută în detaliu rolul capitalului social ca factor moderator între tensiunile de creare/apropriere a valorii și tipul inovației. Lucrarea se încheie cu un model conceptual care leagă motivele strategiei de competiție de diferite tipuri de competiție și rezultatele acestora în termeni de inovație radicală sau incrementală.

În al doilea articol despre inovare, Park, Srivastava și Gnyawali (2014 în acest număr) investighează întrebarea: în ce măsură are impactul competiției asupra performanței de inovare a firmelor? Cu accent pe intensitatea concurenței și intensitatea cooperării interacțiunii unei firme focale cu partenerii săi de alianță, modelul lor propune că un nivel moderat de competiție cu partenerii de alianță este mai benefic decât nivelurile foarte ridicate sau foarte scăzute ale concurenței. O ipoteză teoretică din lucrare este că intensitatea ridicată a cooperării între partenerii alianței este un teren mai bun decât intensitatea scăzută pentru performanța inovației. Autorii dezvoltă în continuare conceptul de „echilibru” în competiție, adică interacțiunea dintre competiție și cooperare. Se presupune că echilibrul afectează performanța inovației. Datele empirice, colectate din industria semiconductoarelor, examinează în mod sistematic efectele intensității concurenței, intensității cooperării și echilibrul dintre concurență și cooperare asupra performanței inovației. Autorii concluzionează că intensitățile de concurență și cooperare au o relație pozitivă nemonotonă cu performanța inovației bazată pe competiție a unei firme. Competiția echilibrată (adică atunci când concurența este moderată de mare și cooperarea este ridicată) are un efect pozitiv asupra performanței inovației. O contribuție cheie a acestei lucrări este conceptualizarea și demonstrarea empirică a efectelor diferitelor aspecte ale competiției, cum ar fi concurența dominantă, cooperarea dominantă și competiția echilibrată asupra performanței inovației.

În al treilea articol despre inovare, Wu (2014 în acest număr) analizează relația dintre cooperare și performanța inovației de produs. El investighează efectul moderator al capacității tehnologice a firmei inovatoare și alianțelor sale cu universitățile. Aceste întrebări sunt de o importanță vitală, deoarece există indicii că competiția este un teren bun pentru promovarea inovațiilor. Ipoteza conform căreia cooperarea cu concurenții are o relație inversată în formă de U cu performanța inovației de produs a fost testată utilizând date despre introducerea de noi produse de la 1499 de firme chineze. Rezultatele susțin existența unei relații în formă de clopot între cooperare și performanța inovației de produs. S-a demonstrat că capacitatea tehnologică și alianțele cu universitățile slăbesc relația.

Primul dintre cele trei articole care elaborează probleme legate de tensiunea care decurge din relațiile care includ atât cooperare, cât și competiție este scris de Fernandez, Le Roy și Gnyawali (2014 în acest număr). Autorii subliniază că competiția este plină de tensiune din cauza forțelor contradictorii și opuse inerente. În consecință, ei dezvoltă un cadru conceptual pe mai multe niveluri care ajută la înțelegerea factorilor cheie ai tensiunii în competiție și a abordărilor cheie pentru gestionarea tensiunii. Un studiu de caz aprofundat care analizează competitivul

se desfășoară relația dintre Astrium (grupul EADS) și Thales Alenia Space (grupul Thales) care operează în producția de sateliți și de telecomunicații în Europa. Concluzia este că o organizație mixtă bazată atât pe separarea, cât și pe integrarea concurenței și a cooperării este utilă pentru înțelegerea și gestionarea eficientă a tensiunii din competiție.

Articolul lui Raza-Ullah, Bengtsson și Kock (2014-în acest număr) este al doilea care abordează probleme legate de tensiunea care rezultă din paradoxul competiției. În lucrare, autorii explorează paradoxul inerent în competiție: urmărirea simultană a cooperării și competiției între firme și emanarea de tensiuni care se dezvoltă la nivel individual, organizațional și interorganizațional. Anatomia paradoxului competiției este analizată pentru a descoperi modul în care acesta se materializează prin crearea unei granițe externe (adică, prin intermediul forțelor unificatoare) și a granițelor interne (adică, prin intermediul forțelor divergente). Mai mult decât atât, tensiunea se distinge de un paradox și se susține în că tensiunea în competiție cuprinde simultan atât emoții pozitive, cât și negative, cunoscute și sub numele de ambivalență emoțională. Ambivalența emoțională în competiție se presupune că predomină la diferite niveluri și variază în nivelul său de intensitate și persistentă în raport cu diferite contexte. Mai multe cazuri sunt folosite pentru a ilustra ipotezele teoretice și, de asemenea, pentru a forma baza pentru generarea propozițiilor.

Accentul este pus pe conflicte în al treilea articol care abordează tensiunea în competiție. Tidström (2014-în acest număr) subliniază faptul că tensiunile sunt mai mult sau mai puțin în parte a tuturor relațiilor de afaceri de cooperare. În lucrare, Tidström discută cum sunt gestionate tensiunile și examinează rezultatele potențiale ale acestui management. Studiul empiric se bazează pe un studiu de caz comparativ privind rețelele de afaceri de cooperare. Sunt investigate două linii de afaceri diferite. În cercetarea empirică, Tidström identifică câteva perspective noi asupra tensiunilor. Diferitele niveluri de cooperare și competiție într-o relație de cooperare, precum și alte probleme de bază, nu pot determina singure tensiunile, deși aspecte precum gestionarea tensiunilor sunt cruciale. Cele mai multe tensiuni sunt gestionate prin utilizarea diferitelor stiluri de competiție și evitarea și au ca rezultat rezultate mixte, ceea ce implică atât percepții pozitive, cât și negative.

În articolul său conceptual despre abordările competiției dintr-o perspectivă a înțelegerii, Dahl (2014-în acest număr) se concentrează și elaborează pe trei scenarii diferite în care înțelegerii poate avea loc în relațiile dintre concurenți. Scopul este de a dezvolta un cadru care explică schimbarea interacțiilor de cooperare în timp. Dahl distinge trei mecanisme cheie care stau la baza schimbării: înțelegerii în zona interorganizațională manifestată în cooperarea între concurenți, înțelegerii în zona intra-organizațională bazată pe confruntări între experiențe conflictuale dintre membrii organizației și dezvoltarea mediului extern. Lentilele folosite sunt derivate din teoriile ciclului de viață, evoluției, teologiei și proceselor dialectice (Van de Ven & Poole 1995). În concluziile ei, Dahl sugerează că regulile pentru interacțiune se schimbă într-o manieră predefinită sau discontinuă, în funcție de echilibrul și puterea interacțiilor cooperative și competitive. Articolul aduce o contribuție la cercetarea competiției, deoarece Dahl folosește o perspectivă a procesului.

În articolul final, Ritala, Golnam și Wegmann (2014-în acest număr) se concentrează pe modelele de afaceri în competiție. Prin realizarea unui studiu de caz longitudinal aprofundat asupra modelelor de afaceri bazate pe competiție la Amazon.com, acestea arată existența a trei modele de afaceri diferite, toate bazate pe competiție: (1) Amazon Marketplace, (2) Amazon Services și Servicii web și (3) colaborarea dintre Apple și Amazon pe platforme de text digital. Autorii încheie prin a prezenta câteva propuneri pentru cercetări viitoare asupra modelelor de afaceri bazate pe competiție.

Referințe

Afuah, A. (2004). Momentul de intrare în tehnologie a unei firme focale depinde de impactul tehnologiei asupra co-opetitorilor? *Politica de cercetare*, 33(8), 1231–1246.

- Baruch, Y. și Lin, C.-P. (2012). Toți pentru unul, unul pentru toți: Coopetiție și performanță a echipei virtuale. *Proгноza tehnologică și schimbarea socială*, 79(6), 1155–1168.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. și Wincnet, J. (2010a). Co-opetiție: idei noi pentru o nouă paradigmă. În S. Yami, S. Castaldo și F. Le Roy (eds.), *Coopetition winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. și Wincnet, J. (2010b). Dinamica competiției - O schiță pentru investigații ulterioare. *Competitiveness Review: An International Business Journal care include Journal of Global Competitiveness*, 20(2), 194–214.
- Bengtsson, M. și Johansson, M. (20 decembrie 2012). Gestionarea competiției pentru a crea oportunități pentru firmele mici. *Jurnalul Internațional de Afaceri Mici*. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242612461288> [online] <http://isb.sagepub.com/content/early/2012/12/20/0266242612461288.full.pdf> (accesat la 10 aprilie 2013).
- Bengtsson, M., Johansson, M., Nånholm, M. și Raza-Ullah, T. (2013). O revizuire sistematică a competiției; niveluri și efecte la diferite niveluri. A 13-a Conferință EURAM, Istanbul, Turcia, 26-29 iunie.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperarea și competiția în relațiile dintre concurenți din rețelele de afaceri. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 3(14), 178–194.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). „Coopetiție” în rețelele de afaceri — Pentru a coopera și a concura simultan. *Managementul marketingului industrial*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M. și Kock, S. (2003). Tensiune în competiție. În HE Spotts (Ed.), *Dezvoltarea în știința marketingului*, Vol. XXVI. (p. 38–42).
- Brandenburger, AM și Nalebuff, AM (1996). *Coopetiție*. SUA: monedă /zi dublă.
- Burström, T. (2012). Înțelegerea activității PM într-un cadru multi-proiect cooperativ interorganizațional. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 27–50.
- Cairo, R. (2006). Coopetiție și alianțe strategice de afaceri în telecomunicații: cazurile BT, Telekom și Telefonica Espana. *The Business Review*, 5(2), 147–154.
- Chen, MJ (1996). Analiza concurenței și rivalitatea între firme: spre o integrare teoretică. *Academy of Management Review*, 21(1), 100–134.
- Chen, MJ (2008). Reconceptualizarea relațiilor competiției-cooperare într-o perspectivă transparadoxă. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
- Chesbrough, HW, Vanhaverbeke, W. și Wes, J. (Eds.). (2006). *Inovație deschisă: cercetarea unei noi paradigme*. Oxford: Oxford University Press.
- Chetty, SK și Wilson, HIM (2003). Colaborarea cu concurenți pentru achiziție resurse. *International Business Review*, 12, 61–81.
- Chin, K. -S., Chan, BL și Lam, P. -K. (2008). Identificarea și prioritizarea factorilor critici de succes pentru strategia de competiție. *Industrial Management & Data Systems*, 4(108), 437–454.
- Choi, D. și Valikangas, L. (2001). Modele de strategie de inovare. *European Management Journal*, 19, 7–26.
- Choi, TY, Wu, ZH, Ellram, L. și Koka, BR (2002). Relațiile furnizor-furnizor și implicațiile lor pentru rețelele cumpărător-furnizor. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(2), 119–130.
- Clarke-Hill, C., Li, H. și Davies, B. (2003). Paradoxul cooperării și competiției în alianțe strategice: către o abordare multi-paradigma. *Management Research News*, 26(1), 1–20.
- Contractor, FJ, & Lorange, P. (1987). *Strategii de cooperare în afaceri internaționale*. Mass: Lexington Books.
- Cunningham, MT, & Culligan, KL (1988). Concurența și grupuri competitive: un studiu exploratoriu pe piețele tehnologiei informației. *Journal of Marketing Management*, 4, 148–174.
- Dagnino, GB și Padula, G. (2002). Strategia de cooperare un nou tip de dinamică interfirmă pentru crearea de valoare. *Cercetare inovatoare în management, Academia Europeană de Management (EURAM)*, a doua conferință anuală, Stockholm, 9 mai.
- Dagnino, GB și Rocco, E. (2009). Transformarea unui cuvânt „lichid” într-un cuvânt tangibil. În GB Dagnino, & E. Rocco (Eds.), *Teoria strategiei de cooperare, experimente și cazuri* (pp. 290–298). Oxon: Routledge.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizarea competiției ca proces: O schiță a schimbării rii în interacțiunile cooperative și competitive. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272–279 (în acest număr).
- Dahl, J. și Kock, S. (2013). Înțelegerii are prin experiență în relațiile competitive. A XIII-a Conferință EURAM, Istanbul, Turcia, 26-29 iunie.
- Dahl, J., Kock, S. și Lundgren, E. -L. (2014). Conceptualizarea strategiei de competiție ca practică: Studii Internaționale de Management și Organizare. (în presă).
- Das, TK și Teng, B. (2000). Instabilități ale alianțelor strategice: O tensiuni interne perspectivă. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Dittrich, K., Duysters, G., & de Man, A. -P. (2007). Repoziționare strategică prin intermediul rețelelor de alianță: Cazul IBM. *Politica de cercetare*, 36, 1496–1511.
- Dowling, MJ, Roering, WD, Carlin, BA și Wisniewski, J. (1996). Relații cu mai multe fațete sub competiție. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155–167.
- Dubois, A. și Fredriksson, P. (2008). Cooperarea și concurența în rețelele de aprovizionare: înțelegerea unei strategii triadice de aprovizionare. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(3), 170–179.
- Easton, G. și Arajou, L. (1992). Schimb non-economic în rețeaua industrială. În Björn Axelsson și Geoffrey Easton (eds.), *Rețele industriale — O nouă viziune asupra realității* și ii. Londra: Routledge.
- Easton, G., Burrell, G., Rothschild, R., & Shearman, C. (1993). *Manageri și concurenți*. Oxford: Blackwell Business.
- Eisenhardt, KM, Furr, NR și Bingham, CB (2010). CROSSROADS — Microfundamente ale performanței: Echilibrarea eficienței și flexibilității în medii dinamice. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.

- Elg, U. și Johansson, U. (1996). Crearea de rețele atunci când granițele naționale se dizolvă — Sectorul alimentar suedez. *Jurnalul European de Marketing*, 30, 61–74.
- Emden, Z., Calantone, RJ și Droge, C. (2006). Colaborarea pentru dezvoltarea de noi produse: Selectarea partenerului cu potențial maxim de a crea valoare. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 330–341.
- Enberg, C. (2012). Permiteți integrării cunoștințelor în proiecte cooperative de cercetare-dezvoltare — Managementul logicilor conflictuale. *Jurnalul Internațional de Management de Proiect*, 30(7), 771–780.
- Fernandez, A., Le Roy, F. și Gnyawali, DR (2014). Surse și gestionarea tensiunii în dovezile cazurilor de cooperativitate din producția de sateliți și de telecomunicații în Europa. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235 (în acest număr).
- Ghobadi, S., & D'Ambrá, J. (2012). Partajarea cunoștințelor în echipe interfuncționale: un model cooperativ. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 285–301.
- Ghobadi, S., & D'Ambrá, J. (2012). Relații cooperative în echipele de dezvoltare software interfuncționale: Cum să modelezi și să măsoari. *Journal of Systems & Software*, 85(5), 1096–1104.
- Gnyawali, DR, He, J. și Madhavan, R. (2008). Cooperativitate: Promisiuni și provocări, în managementul secolului XXI. În C. Wankel (Ed.), CA: Thousand Oaks.
- Gnyawali, D., He, J., Madhavan, R. și Bengtsson, M. (2012). Contradicții, dualități și tensiuni în cooperare și competiție: un cadru bazat pe capacitate. Prezentat la reuniunea anuală a Academiei de Management 2012, Boston, august 03–07.
- Gnyawali, DR și Madhavan, R. (2001). Rețele de cooperare și dinamică competitivă: o perspectivă de integrare structurală. *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
- Gnyawali, DR și Park, R. (2009). Cooperativitate și inovație tehnologică în întreprinderile mici și mijlocii: un model conceptual pe mai multe niveluri. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Gnyawali, DR și Park, BJ (2011). Co-opetiție între giganti: Colaborare cu concurenți pentru inovarea tehnologică. *Politica de cercetare*, 40(5), 650–663.
- Gomes-Casseres, B. (1994). Grup versus grup: cum concurează rețelele de alianță. *Harvard Business Review*, 62–74 (Iulie-august).
- Gupta, AK, Tesluk, PE și Taylor, M. (2007). Inovație la și pe mai multe niveluri de analiză. *Organization Science*, 18(6), 885–897.
- Harrigan, KR (1981). Bariere de ieșire și integrare verticală. *Academy of Management Journal*, 28(3), 686–697.
- Hoffmann, WH (2007). Strategii de gestionare a unui portofoliu de alianțe. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856.
- Huang, KF și Yu, CMJ (2011). Efectul colaborării în cercetare și dezvoltare competitivă și necompetitivă asupra inovării firmelor. *Journal of Technology Transfer*, 36(4), 383–403.
- Hutter, K., Hautz, J., Füller, J., Mueller, J. și Matzler, K. (2011). Comunitate: Tensiunea dintre competiție și colaborare în cadrul concursurilor de design bazate pe comunitate. *Creativity & Innovation Management*, 20(1), 3–21.
- Ingram, P. și Roberts, PW (2000). Prietenii între concurenți în hotelul din Sydney industrie. *Jurnalul American de Sociologie*, 106(2), 387–423.
- Ingram, P. și Yue, LQ (2008). Structura, afectul și identitatea ca baze ale competiției și cooperării organizatiale. *Academy of Management Annals*, 2, 275–303.
- Jarillo, JC (1988). Pe rețele strategice. *Strategic Management Journal*, 9, 31–41.
- Jarzbabkowski, P. (2005). Strategia ca practică — O abordare bazată pe activitate. Londra: Salvie.
- Johansson, M. (2012). Interacțiunea în rețele dinamice: jocul de rol și implicațiile sale pentru inovare. *Jurnalul IMP*, 6(1), 17–37.
- Kanter, RM (1994, iulie-august). Avantaj colaborativ: Arta alianțelor. *Harvard Business Review*, 96–108.
- Ketchen, DJ, Jr., Snow, CC și Hoover, VL (2004). Cercetare privind dinamica competitivă: realizări recente și provocări viitoare. *Journal of Management*, 30(6), 779–804.
- Kock, S., Nisul, J. și Söderqvist, A. (2010). Cooperativitate: o sursă de oportunități și interacțiuni în IMM-urile finlandeze. *Competitiveness Review: An International Business Journal care include Journal of Global Competitiveness*, 20(2), 111–125.
- Kozlowski, SWJ și Klein, KJ (2000). O abordare pe mai multe niveluri a teoriei și cercetării în organizații: procese contextuale, temporale și emergente. În KJ Klein și SWJ Kozlowski (Eds.), Teoria, cercetarea și metodele pe mai multe niveluri în organizații (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lacoste, S. (2012). „Cooperativitate verticală”: perspectiva contului cheie. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658.
- Lado, AA, Boyd, NG și Hanlon, SC (1997). Concurența, cooperarea și călătoria chiriilor economice: un model sincretic. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- Lavie, D., Lechner, C. și Sing, H. (2007). Implicațiile de performanță ale momentului de intrare și implicare în alianțele multipartenere. *Academy of Management Journal*, 50(3), 578–604.
- Li, YA, Liu, Y. și Liu, H. (2011). Cooperativitate, orientarea antreprenorială a distribuitorului și dobândirea de cunoștințe de către producător: Dovezi din China. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 128–142.
- Lieberman, MB (1987). Capacitatea în exces ca barieră la intrare: o evaluare empirică. *Journal of Industrial Economics*, 35(4), 607–627.
- Luo, YD (2005). Spre cooperativitate în cadrul unei întreprinderi multinaționale: o perspectivă din filialele străine. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
- Luo, Y. (2007). O perspectivă a cooperativității a concurenței globale. *Jurnalul de afaceri mondiale*, 42(2), 129–144.
- Luo, YD și Rui, HC (2009). O perspectivă de ambidexteritate față de întreprinderile multinaționale din economiile emergente. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49–70.
- Luo, X., Slotegraaf, RJ și Pan, X. (2006). „Cooperativitate” interfuncțională: rolul simultan al cooperării și al concurenței în cadrul firmelor. *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80.
- Madhavan, R., Gnyawali, DR și He, J. (2004). Compania a doi, trei e mult: imeze Tri-ads în rețelele competitive cooperative. *Jurnalul Academiei de Management*, 6(47), 918–927.
- Mariani, MM (2007). Cooperativitate ca strategie emergentă: dovezi empirice de la un consorțiu italian de case de operă. Studii internaționale de management și organizare, 37(2), 97–126.
- Miller, D., & Friesen, PH (1984). Un studiu longitudinal al ciclului de viață corporativ. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Morris, MH, Kocak, A. și Özer, A. (2007). Cooperativitate ca strategie de afaceri mici: Implicații pentru performanță. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35–55.
- Näholm, HM și Bengtsson, M. (2013). Un model conceptual al identificării rilor individuale în contextul cooperativității. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 11–27.
- Oliver, AL (2004). Despre dualitatea competiției și colaborării: relații de cunoaștere bazate pe rețele în industria biotehnologiei. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1/2), 151–171.
- Padula, G. și Dagnino, GB (2007). Descurcarea ascensiunii cooperativității. *Studii Internaționale de Management & Organization*, 37(2), 32–52.
- Park, B.-J. (Robert), Srivastava, MK și Gnyawali, DR (2014). Mergând pe frânghia strânsă a cooperativității: Impactul intensității și echilibrului concurenței și cooperării asupra performanței inovativei firmei. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221 (în acest număr).
- Peng, T.-JA, & Bourne, M. (2009). Coexistența concurenței și a cooperării între rețele: Implicații din două rețele de asistență medicală din Taiwan. *British Journal of Management*, 20(3), 377–400.
- Perks, H. (2000). Mecanisme de schimb de informații de marketing în dezvoltarea colaborativă de noi produse - Influența echilibrului resurselor și a competitivității. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 179–189.
- Porter, ME (1980). Strategia competitivă: Tehnici de analiză a industriilor și a concurenței. I. I. New York: The Free Press.
- Poulsen, M.-BJ (2001). Concurență și cooperare: Ce roluri în dinamica și tiințifică? *International Journal of Technology Management*, 22(7/8), 782.
- Powell, WW, Koput, KW și Smith-Doerr, L. (1996). Colaborarea interorganizațională și locul inovativelor rețelele de învățare în biotehnologie. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–141.
- Prahalad, CK, & Hamel, G. (1990). Competența de bază a corporațiilor. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quintana-García, A. C., & Benavides-Velasco, CA (2004). Cooperare, concurență și capacitate inovatoare: un panel de date ale firmelor europene de biotehnologie dedicate. *Technovation*, 24(12), 927–938.
- Raza-Ullah, T. și Bengtsson, M. (2013). Tensiune în relațiile paradoxale dintre firme. Prezentat la 29th EGOS colloquium, Montréal, Canada, 4-6 iulie 2013.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. și Kock, S. (2014). Paradoxul cooperativității și tensiunea în cooperativitate la mai multe niveluri. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198 (în acest număr).
- Ring, PS și Van de Ven, AH (1992). Structurarea relațiilor de cooperare între organizații. *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Modele de afaceri bazate pe cooperare: cazul Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249 (în acest număr).
- Ross, WT și Robertson, DC (2007). Relații compuse între firme. *Jurnalul de Marketing*, 71(3), 108–123.
- Smith, WK și Lewis, MW (2011). Spre o teorie a paradoxului: un model de echilibru dinamic de organizare. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Solittander, M. (2011). Când partajarea devine o responsabilitate: O abordare a capitalului intelectual pentru a descrie dihotomia protecției cunoștințelor versus partajarea în relațiile intra și interorganizaționale. Helsinki: Economie și societate, Hanken School of Economics.
- Song, DW și Lee, ES (2012). Rețele cooperative, achiziții de cunoștințe și valoare logistică maritimă. *Jurnalul Internațional de Logistică -Cercetare și Aplicații*, 15(1), 15–35.
- Tidström, A. (2014). Gestionarea tensiunilor în cooperativitate. *Managementul marketingului industrial*, 43(2), 261–271 (în această problemă).
- Tidström, A. și Hagberg-Andersson, Å. (2012). Evenimente critice în timp și spațiu când cooperarea se transformă în competiție în relațiile de afaceri. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333–343.
- Tjosvold, D. (1997). Crearea de rețele de cârmă profesioniștilor pentru a gestiona schimbarea: cooperarea și competiția stomatologilor pentru a-și dezvolta afacerea. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 745–752.
- Tjosvold, D. și Wong, C. (1994). Lucrul cu clienții: Cooperare și competiție în marketing relațional. *Journal of Marketing Management*, 10(4), 297–310.
- Tsai, W. (2002). Structura socială a „cooperativității” în cadrul unei organizații cu mai multe unități: coordonare, competiție și partajare a cunoștințelor intraorganizaționale. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Van de Ven, AH, & Poole, MS (1995). Explicarea dezvoltării și schimbării în organizații și iuni. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Van de Ven, AH și Poole, MS (2005). Abordări alternative pentru studiul organizațiilor și schimbare. Studii de organizare, 26(9), 1377–1404.
- Wernerfelt, B. (1984). O viziune bazată pe resurse a firmei. *Jurnalul de management strategic*, 5(2), 171–180.
- Wilhelm, MM (2011). Gestionarea cooperativității prin relații orizontale ale lanțului de aprovizionare: conectarea nivelurilor diadice și a rețelei de analiză. *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676.
- Wilkinson, IF și Young, LC (1995). Dansul de afaceri - Natura și rolul relațiilor interfirmare în strategia de afaceri. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2, 67–79.

- Wu, J. (2014). Cooperarea cu concurenți și inovarea produselor: Efectele de moderare ale capacității tehnologice și ale alianțelor cu universitățile. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199–209 (în acest număr).
- Wu, ZH, Choi, TY și Rungtusanatham, MJ (2010). Relațiile furnizor-furnizor în triadele cumpărător-furnizor-furnizor: Implicații pentru performanța furnizorului. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115–123.
- Yami, S. și Neme, A. (2014). Organizarea competiției pentru inovare: cazul sectorului telecomunicațiilor fără fir în Europa. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 250–260 (în acest număr).
- Yoshino, MY și Rangan, SUA (1995). *Alianțe strategice — O abordare antreprenorială a globalizării*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Zerbini, F. și Castaldo, S. (2007). Să rămânem sau să ieșim din Janus? Menținerea relațiilor multiple între cumpărători și vânzătorii. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 941–954.
- Zhang, HS, Shu, CL, Jiang, X. și Malter, AJ (2010). Gestionarea cunoștințelor pentru inovare: Rolul cooperării, competiției și naționalității alianțelor. *Journal of International Marketing*, 18(4), 74–94.