

JÁMBOR ZSÓFIA<sup>1</sup>

## KOOPETÍCIÓ, AVAGY A VERSENGŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS FOGALMÁNAK SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÖSSZEFOGLALÓJA

### COOPETITION OR THE SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF COMPETITIVE COOPERATION

*Noha a kooperáció fogalma csak kicsit több mint 20 éve került az akadémiai élet figyelmébe, a gyakorlatban számos kooperatív példával találkozhatunk a vállalatok körében. A kutatók egyre többen vizsgálják ezt az érdekes jelenséget, mely egyszerre ötvözi a verseny és az együttműködés jellemzőit. Jelen tanulmánynak a célja, hogy néhány vezető angol nyelvű folyóiraton keresztül bemutassa (egy irodalmi összefoglaló keretében) a kooperáció jelenségének különböző megfogalmazásait, eltérő megközelítési módjait és leggyakrabban kutatott területeit az ezredforduló óta eltelt időszakban.*

*However the concept of coopetition got in academic life's focus only 20 years ago, numerous examples can be observed in practice. Researchers are more and more exploring this interesting phenomenon which combines characteristics of both competition and cooperation. The aim of this study is to show (in form of a literature review) the different wording of coopetition, the main research areas since the turn of the millennium. A few international journals have been selected and more than 50 studies have been included into the research.*

#### 1. BEVEZETÉS

A klasszikus közgazdaságtan szerint az egyén önérdeke és a szabad piaci verseny képesek a gazdaság növekedését elősegíteni a „láthatatlan kéz” segítségével [Smith, 1776]. A neoklasszikus közgazdaságtan képviselői pedig hittek a tökéletes piaci verseny mechanizmusában, annak tökéletes működésében [Samuelson et al., 2012]. A modern közgazdaságtan egyik ágát jelentő mikroökonómia megkülönbözteti piacelméletében a különböző hatékonysággal működő piaci jellegeket is, vizsgálja a leghatékonyabbnak tartott versenyzői piac mellett a monopólium, az oligopólium és a monopolisztikus verseny jelenségét is. Porter [1985] nevéhez fűződik az öt erő modell megalkotása, melyben a verseny intenzitásának fokát meghatározó öt tényezőt elemzi. Fentiekből látható, hogy a közgazdaságtant sokáig szinte kizárólag a verseny és az ahhoz vezető okok, annak körülményei érdekelték. Az együttműködés elméletét a közgazdaságtan sokáig nem is tárgyalta, az üzleti élet természetes velejárójaként kizárólag a versenyt fogadta el, piaci elméleteiben a versenyt, annak intenzitását és egyéb aspektusait elemezte. A szervezetelméletekben a

<sup>1</sup> PhD hallgató, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem

szervezetek közötti kapcsolatok elemzésével, üzleti kapcsolatok beágyazottságával, hálózatokkal egyre többen kezdtek el később foglalkozni [Gelei et al., 2011; Mandják–Szántó, 2011; Simon et al., 2011; Zilahy, 2007]. A szervezetek közötti kapcsolatok elemzésének egyik izgalmas értelmezését Barringer és Harrison [2000] végezték, akik a tranzakciós elmélet, az erőforrás elmélet, az érintett elmélet, a stratégiai elmélet, az intézményi elmélet és a szervezeti tanulás elméletekkel magyarázták a szervezetek között kialakuló és jellemző kapcsolatokat, beleértve az együttműködő kapcsolatokat is. Ennek ellenére a XX. század végéig a versenyt és az együttműködést alapvetően két egymást kizáró jelenségként értelmezték. Ezen felfogás szerint az egyik csak a másik kárára létezhet, vagy versenyző, vagy együttműködő kapcsolatként értelmezve két szervezet között fennálló viszonyt [Bengtsson–Kock, 2000].

Bár a kooperáció (angolul: co-opetition vagy coopetition) kifejezést már a XX. század első felétől megtalálhatjuk bizonyos dokumentumokban [Smith–Vogel, 2010], mégis viszonylag új fogalomként tarthatjuk számon akadémiai körökben, pontosabban Brandenburger és Nalebuff 1996-ban megjelent „Co-opetition” című könyvének megjelenésétől kezdődően. A szerzőpáros megfogalmazása szerint a kooperáció egy olyan üzleti stratégia a vállalatok számára, amely ötvözi a verseny és az együttműködés jelenlétét, minden benne részt vevő fél nyer vele. A kooperáció az egyik magyarosított elnevezése ennek az angol mozaikszónak (**cooperation** és **competition**), de emellett megtalálhatóak a magyar nyelvű szakirodalomban a versengő együttműködés és a versenyző együttműködés [Sziva, 2012] kifejezések is.

Az elmúlt években számos példával találkozhattunk a világban, amikor is alapvetően versenytárs vállalatok együttműködő partneri kapcsolatba léptek egymással és közös eredményeket értek el például új termékfejlesztés területén. Ilyen eset történt az autóiparban a Ford és a Toyota között 2013-ban a hibrid személygépkocsi tervezésénél, vagy a Google és a Mozilla között, akik a Mozilla Firefox webkeresőjét dolgozták ki közösen [Econocom Blog, 2014].

A tanulmány célja a kooperáció fogalmának vizsgálata, rendszerezése az elmúlt években megjelent nemzetközi és hazai tanulmányok alapján egy irodalmi összefoglaló formájában. A szerző legjobb tudomása szerint magyar nyelven ebben a témában irodalmi összefoglaló még nem született, így célja vele gazdagítani a hazai szakirodalmat. A téma hazai kutatói között kell megemlíteni Hámori et al. [2007], Kőhegyi et al. [2014] és Jóna [2017] kutatásait, melyek viselkedés-gazdaságtani, intézményi gazdaságtani, modellalkotási és hálózatelméleti kérdéseket vetnek fel és vizsgálnak. A szerző a fent felsorolt kutatásokhoz képest a kooperáció jelenségét az ellátási lánc, illetve az egyre gyakrabban vizsgált ellátási hálózat nézőpontból kívánja vizsgálni. „Ellátási lánc alatt a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó, vállalati határokon átvívelő, adott fogyasztói igény kielégítését célzó sorozatát értjük” [Chikán, 2017: 179]. Az ellátási lánc ilyen értelmezése alapot ad a folyamatok és a folyamatok által felmerülő menedzsment kérdések megértéséhez. Az üzleti hálózat pedig egy olyan struktúra, melyben számos csomópont számos szálon kapcsolódik egymáshoz [Gelei, 2009], a csomópontok a vállalatok, a szálak a közöttük kialakult kapcsolatokat jelentik. Az üzleti hálózat tehát magában foglalja az ellátási hálózat összes szereplőjét, valamint más üzleti szereplőket is, mint pl. bank, marketingszolgáltató, vagy akár a versenytársak.

A tanulmány felépítése a következő. A bevezető gondolatokat követően az irodalmi összefoglaló készítéséhez alkalmazott módszertan bemutatása következik, majd a kiválasztott tanulmányok legérdekesebb eredményeinek rendszerezése és elemzése. Végül a befejező gondolatok, következtetések után a jövőbeli kutatási irányokra tesz a szerző javaslatokat.

## 2. IRODALMI ÖSSZEFOGLALÓK MÓDSZERTANA

Ebben a fejezetben a szerző egy rövid áttekintést ad az irodalmi összefoglalókról, melyek az elmúlt években a kooperáció témájában születtek, majd ezt követően ismerteti a jelen kutatás módszertanát.

### 2.1 Korábbi irodalmi összefoglalók kooperáció témában

Bár a rendszerezett irodalmi összefoglaló jelentősége a természettudományokban, köztük kifejezetten az orvostudományban az eltérő terápiák használata miatt [Kamarási–Mogyorósy, 2015] igen elterjedt, mégis az ilyen típusú kutatások létjogosultsága a társadalomtudományokban, köztük a közgazdasági, gazdálkodástudományi területen is vitathatatlan. A rendszerezett irodalmi összefoglaló segít eligazodni, utat találni az adat- és információtengerben, amelyben manapság élünk [Levy–Ellis, 2006]. Az irodalmi összefoglaló célja elemezni a már korábban megjelent tudományos munkákat oly módon, hogy rendszerezi azokat, majd feltárja a további kutatási irányvonalakat [Tranfield et al., 2003].

A kooperáció fogalma, mint az korábban már említésre került, viszonylag új fogalomnak számít a közgazdaságtanban, valamint a gazdálkodástudományban, csak a XX. század vége óta kutatják egyre többen ezt a területet. Így szakirodalmi összefoglaló cikk ez idáig viszonylag kevés jelent meg, ezek is gyakorlatilag az elmúlt néhány évben keletkeztek [Czakon et al., 2014; Bengtsson–Kock, 2014; Bouncken et al., 2015; Dorn et al., 2016; Gnyawali–Song, 2016; Bengtsson–Raza-Ullah, 2016]. A szakirodalmi összefoglalók egy kivétellel hasonló logika szerint készültek (vagyis adott kutatást megelőző 10-20 évben megjelent cikkek elemzésével foglalkoznak). A kivételt jelentő cikkben Gnyawali és szerzőtársa [2016] a kooperáció témáját kutató cikkek példáján keresztül mutatja be módszertani kétségeit, kérdéseit, valamint megfogalmazza a minimumkövetelményeket a minőségi publikációk tekintetében.

A szakirodalmi összefoglalók egy része [Czakon et al., 2014; Bengtsson–Raza-Ullah, 2016] vizsgálja a cikkek – nevezzük így – soft tényezőit is (pl. a szerzők száma, cikkek éves és földrajzi megoszlása, szerzők származása, szerzőkre való hivatkozások száma). Az irodalmi összefoglalók többsége [Czakon et al., 2014; Bengtsson–Kock, 2014; Bouncken et al., 2015; Dorn et al., 2016; Gnyawali–Song, 2016; Bengtsson–Raza-Ullah, 2016] tartalmi elemzést ad a vizsgált időszakra (pl. kooperáció definíciók csoportosítása, a kiválasztott cikkekben megjelenő témák csoportosítása, értelmezése, módszertani eredmények közlése, új irányvonalak kijelölése jövőbeli kutatásokhoz). Bizonyos szakirodalmi összefoglalókban a szerzők [Bouncken et al., 2015; Bengtsson–Raza-Ullah, 2016] irodalmi összefoglalójukban saját meghatározást is adnak a kooperáció jelenségére, mintegy összegezve a korábbi kutatások eredményét.

### 2.2 Jelen kutatás módszertana

Jelen tanulmány alapját képző cikkgyűjteményhez vezető kiválasztási logikát az 1. számú ábra mutatja be. A kiválasztási technika kialakításához a szerző részben felhasználta a fentiekben tárgyalt irodalmi összefoglalók logikáját, részben saját gondolatmenetét alakította ki. Az irodalmi összefoglalók többségében az EBSCO és az ISI adatbázisokat használták [Czakon et al., 2014; Bengtsson–Kock, 2014; Bouncken et al., 2015; Gnyawali et al., 2016; Bengtsson–Raza-Ullah,

2016], ez alól Dorn et al. [2016] tanulmánya jelent kivételt; ebben az esetben internetes keresés volt az első lépcső, ezt követte az EBSCO és az ISI adatbázisokban való keresés indítása, majd a megfelelő kiválasztásra kerülő folyóiratlisták kialakítása.

Ennek a kutatásnak a keretében a szerző célja vizsgálni a kiválasztott angol nyelvű management folyóiratokban megjelent tudományos cikkeket kooperáció témakörben 2000 és 2016 között. Ehhez hat lépcsős folyamat vezetett. Nulladik lépés volt az egyes keresőszavak kiválasztása. Mivel a kooperáció jelensége az ellátási lánc, ellátási hálózat nézőpontból releváns a szerző számára, az első lépésben használt keresőszavak a következők lettek: kooperáció, ellátási lánc, ellátási hálózat. Az első lépés a Google Scholar keresőben a „co(-)opetition AND supply chain OR supply network” kifejezés alapján kapott találatok szűrése volt (a co(-)opetition írásmódja kétféleképpen terjedt el a szakirodalomban, ez a kettős írásmódú keresés oka). A „co(-)opetition AND supply chain” kifejezésre 3530 találatot, a „co(-)opetition AND supply network” keresésre 301 találatot adott a Google Scholar keresője, tehát összesen mintegy 3831 találat volt elérhető. Ezekből a második lépésben kiszűrésre került minden, ami nem szakirodalmi lapban megjelent cikk vagy tanulmány (például konferencia előadás anyagok, könyvek stb.).

A harmadik lépésben a leggyakoribb folyóiratok kerültek listázásra, itt a legalább 3 cikket megjelentető management folyóiratok kerültek kiválasztásra (összesen 9 darab), egyéb műszaki vagy szociológiai folyóiratok nem kerültek a listára. A negyedik lépésben a 9 folyóirat közül azokat választotta ki a szerző, amelyek szerepelnek a SCIMAGO adatbázisában. A SCIMAGO egy nemzetközileg elismert adatbázis, amelynek mérőszáma tudományosan elismert, magas színvonalú folyóiratokat jelöl, így ennek használata logikusnak tűnt a kutatásban a folyóiratok kiszűrésére. A kiválasztási listában megmaradt öt folyóirat elektronikus adatbázisában pedig ötödik lépésként egyenként került lekérdezésre az első körben is használt „co(-)opetition AND supply chain OR supply network” kifejezés 2000-től 2016-ig terjedő időszakra vonatkozóan. Összesen 65 db folyóirat cikk kigyűjtését követően a hatodik lépésben kikerültek azok a cikkek, tanulmányok, amelyekben ugyan szerepelnek a kereső kifejezés szavai, mégis ezek csak parciálisan fordulnak meg a cikkekben, nem a kutatás fő irányát jelentik. Ez utóbbi csoportba tartozó cikkek például B2B marketing [Kaufmann et al., 2015], értékesítés [Malshe et al., 2016], e-kereskedelem [Mudambi et al., 2003], hálózati képesség [McGrath–O’Toole, 2013, 2014; Pagano, 2009], valamint tudásmegosztás [Yang et al., 2014] témában kutatnak, és a kooperációt eddig megismert fogalmi keretként hivatkozzák. Így összesen 50 db cikk került kiválasztásra a szakirodalmi összefoglaló tanulmány alapjaként. Az 1. táblázat tartalmazza a kiválasztott folyóiratok listáját és a cikkek megoszlását a keresés alapján.

1. ábra: A kutatásban használt többlépcsős kiválasztási rendszer

	Kiválasztási kritérium	Kiválasztott folyóiratok száma	Találatok száma
1. lépcső	Google Scholar kereső használata a keresőszavakra		3831
2. lépcső	Angol nyelvű cikkek, tanulmányok listázása folyóiratok szerint (kiszűrve könyveket, konferencia előadásokat)		285
3. lépcső	Leggyakrabban előforduló management folyóiratok listázása (kiszűrve a más tudományághoz tartozó folyóiratokat)	9	
4. lépcső	SCIMAGO listában szereplő folyóiratok listázása	5	
5. lépcső	Folyóiratanként keresés 2000-2016 időszakra		65
6. lépcső	Nem releváns cikkek kiszűrése		50

Forrás: saját szerkesztés, 2017

1. táblázat: A kiválasztott folyóiratok listája és minősítése

Folyóirat neve	Folyóirat minősítése (az MTA IX. osztálya szerint)	Folyóirat minősítése (Impakt faktor, 2016)	Kiválasztott cikkek száma
Industrial Marketing Management	B	3.166	21
Journal of Operations Management	A	5.207	6
Supply Chain Management: An International Journal	B	4.072	4
European Management Journal	B	2.481	5
International Journal of Production Economics	A	3.493	14
Összesen			50

Forrás: MTA IX. osztály elfogadott folyóiratlistája és az egyes folyóiratok weblapjain elérhető információi alapján saját szerkesztés, 2017

Fenti táblázatban szereplő cikkek eloszlása a vizsgált időszakra egyértelműen mutatja a növekvő érdeklődést a téma iránt a kutatók körében. Míg a 2000-ben a vizsgált folyóiratokban összesen 1 cikk jelent meg, addig 2016-ban már 12, a vizsgált időszak utolsó három éve (2014-2016) adja a cikkek közel felét (23 db). A cikkek évenkénti megoszlását mutatja a 2. táblázat.

2. táblázat: Koopetíció témakörben megjelent cikkek száma évenkénti lebontásban

Megjelenés éve	Megjelent cikkek száma
2000	1
2001	1
2002	0
2003	2
2004	0
2005	2
2006	4
2007	1
2008	0
2009	3
2010	4
2011	5
2012	4
2013	0
2014	6
2015	5
2016	12
Összesen	50

Forrás: saját szerkesztés, 2017

A következő fejezetben a fent leírt módszerrel kiválasztott cikkek elemzése következik. Az elemzés első részében a kooperáció kifejezésének rövid történeti bemutatása következik, ezt követően pedig a jelenség fogalmi keretének bemutatása a kiválasztott tanulmányok alapján. A fejezet végén a jelenséget vizsgáló tanulmányok csoportosítása található különböző szempontok szerint, melyek: a kooperáció vizsgálati szemszöge, kiterjedése, típusai, valamint a kooperációt kiváltó okok, sikertényezők és a következményei.

### 3. KOOPETÍCIÓ

Ebben a fejezetben röviden bemutatásra kerül a kifejezés eredete, ezt követően a cikkgyűjtemény alapján rendszerezésre kerülnek a jelenség leggyakrabban hivatkozott meghatározásai, végül pedig a kooperáció egyes kérdésköreinek és kutatási területeinek az osztályozása olvasható.

#### 3.1 A kooperáció kifejezés eredete

Ahogy az már a bevezető gondolatokban is megjelent, a kooperáció fogalmának angol verzióját 1996-tól kezdve használja a szakirodalom, Brandenburger és Nalebuff azonos nevű könyvének

megjelenése óta. Ennek ellenére a kifejezés már 1996-ot megelőzően többé-kevésbé ismertnek tekinthető, ugyan nem akadémiai szinten. Egyes feljegyzések szerint leelőször 1913-ban, az Osztriga Halászokat tömörítő szervezetben hangzott el a kifejezés [Smith–Vogel, 2010], majd Raymond Noorda, a Novell akkori vezérigazgatója (1982 és 1994 között), nevezte üzleti stratégiájukat kooperatívnak, vagyis egyszerre versenyzőnek és együttműködőnek [Independent, 2006]. Az angol elnevezés a két szó keverékéből alakult ki (cooperation és competition). Érdekes megjegyezni, hogy e téren léteznek kísérletek más kifejezések használatára és meghonosítására is. Ilyen például a szintén keverékszó „comp-eration” (**competition** és **cooperation** keveréként) megkülönböztetése a kooperáció fogalma mellett [Reaidy et al., 2015]. Ennek lényege, hogy nem mindegy, mely stratégia (a verseny vagy az együttműködés) dominál a kevert stratégia kialakításánál. Vagyis más a jelenség elvi megközelítése, hiszen comp-eration esetében az együttműködés, míg kooperáció esetében a versenyzés a hangsúlyosabb üzleti stratégia a keverékszó megalkotói szerint. Ennek mond ellent, hogy már 2000-ben Bengtsson és Kock találó nevekkel megkülönböztette az egyes kooperatív kapcsolati típusokat (sorrendben az ún. „együttműködés dominált”, az „egyenlő” és a „verseny dominált” kooperatív kapcsolatok típusait), így a „comp-eration” kifejezés használata egyelőre szükségtelennek bizonyult.

### 3.2 A kooperáció fogalma

A tanulmány központi témáját adó kooperáció fogalmi meghatározása több mint 20 év távlatából sem tűnik egységesnek, ezzel kapcsolatban számos megfogalmazás létezik. A 3. táblázat a leggyakrabban előforduló definíciókat tartalmazza, valamint azokat a szerzőket, akik adott kooperáció megfogalmazást használják. A kutatásban szereplő cikkek alapvetően négy értelmezésre hivatkoznak a kooperáció jelenségének megfogalmazásakor.

Az alapot mindenképpen Brandenburger és Nalebuff 1996-os megfogalmazása adja, amely szerint a kooperáció egy olyan kevert üzleti stratégia, melyben mind a verseny, mind az együttműködés megjelenik egymás mellett, s az mindkét fél számára pozitív végeredménnyel jár. Fontos megjegyezni, hogy ez a megfogalmazás ugyan két versenytárs szereplőre vonatkozik, de a szerzőpáros a versenytárs megnevezést szélesebb körben értelmezi más kutatókkal szemben [Bengtsson–Kock, 2000]. Utóbbiak értelmezése szerint versenytársnak minősül minden olyan piaci szereplő, akik ugyanolyan terméket állítanak elő ugyanarra a piacra. Brandenburger és szerzőtársa viszont abban az esetben is versenytársnak tekint valakit, ha adott piaci szereplő terméke önállóan a piacon kisebb fogyasztói értéket képvisel, mint a versenytárs terméke (eszerint az értelmezés szerint a kiegészítő termékeket gyártók is versenytársnak minősülnek, például egy mobiltelefon hardware és software részei külön-külön kisebb fogyasztói értéket képviselnek, mint együtt).

Bengtsson és Kock [2000] meghatározása szerint a kooperáció egy olyan diadikusan értelmezhető kapcsolat, amelyben a versenytársak az alapvetően paradox felfogású két jelenséget, a versenyt és az együttműködést egyszerre használják. A kutatást szolgáló cikkek adatbázisában a kiválasztott tanulmányok túlnyomó többsége a kooperáció megfogalmazásánál ezen fenti két fogalmi meghatározást használja.

Gnyawali és szerzőtársai [2008] definíciójukban kihangsúlyozzák, hogy a versenyző együttműködés létezhet mind diadikus, mind többszörös kapcsolati jellegként is, valamint a jelenséget olyan stratégiaként értelmezik, melyet az ellátási lánc mentén horizontálisan és vertikálisan is lehet értelmezni két vagy több piaci szereplő között.

Bengtsson és Kock [2014] finomították az ezredfordulón közreadott meghatározásukat, és a korábban alapvetően diadikus kapcsolati jellegű definíciót feloldották, azt két vagy több piaci szereplő között vertikálisan vagy horizontálisan megjelenő alapvetően paradox elemeket ötvöző (ez a verseny és az együttműködés) jelenségként azonosították.

3. táblázat: A kooperáció definíciói

Szerző	Kooperáció definíciója	Ki hivatkozza?
Brandenburger és Nalebuff [1996: 12]	„Egy olyan <b>üzleti stratégia</b> , melyben a verseny és az együttműködés szimultán megjelenése két versenytárs között történik, és pozitív végösszegű kimentelt eredményez.”	Andersen és Fjeldstad [2003]; Wu és Choi [2005]; Wu et al. [2010]; Lejeune és Yakova [2005]; Noonan és Wallance [2006]; Reaidy et al. [2006]; Depeyere és Dumez [2009]; Hennes és Mahjoub [2010]; Rusko [2011, 2014]; Salvatat és Géraudel [2012]; Sodhi és Tang [2012]; Lacoste [2012]; Tomlinson és Fai [2012]; Pressey et al. [2014]; Pérez Mesa és Galdeano-Gómez [2015]; Jena és Sarmah [2016]; Teller et al. [2016]
Bengtsson és Kock [2000: 412]	„Olyan <b>diadikusan értelmezhető kapcsolat</b> ot jelent, amelyben a versenytársak az alapvetően paradox jellegű versenyt és együttműködést egyszerre használják.”	Andersen és Fjeldstad [2003]; Lejeune és Yakova [2005]; Noonan és Wallance [2006]; Yee és Platts [2006]; Zerbini és Castaldo [2007]; Roseira et al. [2010]; Fang et al. [2011]; Lacoste [2012]; Medlin és Elleegaard [2015]; Vedel et al. [2016]; Klimas [2016]; Teller et al. [2016]; Lindström és Polska [2016]
Gnyawali, He és Madhavan [2008: 390]	„Olyan diadikus (két piaci szereplő között) vagy olyan <b>sokszoros piaci szereplős stratégia</b> , mely lehet vertikális (az értékláncban vertikálisan összefüggő szereplők között) vagy horizontális (egymás versenytársai az értéklánc azonos részén), akik együttműködnek azért, hogy más piaci szereplő párokkal vagy csoportokkal versyezzenek).”	Yami és Nemeah [2014]; Teller et al. [2016]
Bengtsson és Kock [2014: 180]	„ <b>Két vagy több piaci szereplő közötti</b> alapvetően paradox <b>kapcsolat</b> , függetlenül attól, hogy horizontális vagy vertikális viszonyban vannak, szimultán megjelenő versenyző és együttműködő interakcióban.”	Scandelius és Cohen [2016]; Gnyawali et al. [2016]; Lindström és Polska [2016]



A kutatásban feltárt szakirodalomban tehát az előbbieken bemutatott négy definíciót használják leggyakrabban a szerzők, melyek közös jegyekkel, de eltérésekkel is bírnak. A meghatározásokban közös a verseny és az együttműködés paradox jellegének hangsúlyozása, ez adja a kooperáció jelenségének a fókuszát. Eltérőnek tűnik az értelmezések között a jelenségnek üzleti stratégiaként való vagy egyfajta kapcsolati típusként történő értelmezése, a jelenség vertikálisan és/vagy horizontálisan történő jellemzése, valamint a kooperáció fellelése a résztvevők (két vagy több piaci szereplő) között.

### 3.3 A KOOPETÍCIÓ KUTATOTT KÉRDÉSKÖREI, TERÜLETEI

A kooperáció jelensége számos kutatási kérdést vet fel, vizsgálata sokszínű. A tanulmány ezen alfejezete a kutatásban szereplő cikkeket az eltérő elemzési szempontok alapján mutatja be. Ahogyan az már a bevezető részben említésre került, a kooperáció jelenségét az ellátási lánc és ellátási hálózat kontextusban vizsgálja a szerző. A kutatásban szereplő cikkek között számos kutatási terület megjelenik, melyek a kutatók figyelmének középpontjába kerültek az elmúlt közel 2 évtizedben. A kutatásban szereplő cikkek alapvetően két nagy egységre bonthatók, az első egységben olyan csoportosítási ismérvek találhatók, melyek a kooperáció jelenségét leíró, bemutatató ismérveket tartalmazzák, így a kooperáció vizsgálati szemszögét, a kiterjedését és az egyes tipizálásait. A második egységben pedig a jelenséget mélyebben feltáró egyes problémakörök szerepelnek. Ezeknek a csoportosítását mutatja összefoglalóan a 4. táblázat. Fontos megjegyezni, hogy az egyes cikkek nem kizárólag egy csoportba tartozhatnak.

4. táblázat: A kooperáció kutatási területei

Megközelítés/Téma	Szerző
<b>Kooperációt leíró ismérvek</b>	
Kooperáció vizsgálati szemszöge (beszállító, fókuszvállalat vagy más piaci szereplő, pl. közsféra)	<p><i>Beszállító:</i> Roseira et al. [2010]; Wu et al. [2010]; Wilhelm [2011]; Mohebbi és Li [2015]</p> <p><i>Fókuszvállalat:</i> Borders et al. [2001]; Andersen és Fjeldstad [2003]; Wu és Choi [2005]; Lejeune és Yakova [2005]; Salvat és Géraudel [2012]; Pathak et al. [2014]; Darbi és Knott [2016];</p> <p><i>Közsféra:</i> Kylänen és Rusko [2011];</p> <p><i>Beszállító–megrendelő:</i> Ploetner és Ehret [2006]; Zerbini és Casaldo [2007]; Fang et al. [2011]; Sodhi és Tang [2012]; Lacoste [2012];</p> <p><i>Versenytársak:</i> Bengtsson és Kock [2000]; Noonan és Wallace [2006]; Nucciarelli és Gastaldi [2009]; Rusko [2011]; Hung et al. [2011]; Tomlinson és Fai [2012]; Glover et al. [2014]; Pressey et al. [2014]; Yami és Nemeah [2014]; Klimas [2016]; Teller et al. [2016]; Lindström és Polska [2016]; Jena és Sarmah [2016]</p>

Kooperáció kiterjedése (diadikus – triadikus – hálózati)	Bengtsson és Kock [2000]; Borders et al. [2001]; Andersen és Fjeldstad [2003]; Lejeune és Yakova [2005]; Wu és Choi [2005]; Noonan és Wallace [2006]; Ploetner és Ehret [2006]; Ready et al. [2006]; Yee és Platts [2006]; Zerbini és Casaldo [2007]; Nucciarelli és Gastaldo [2009]; Kisperska-Moron és Swierczek [2009]; Roseira et al. [2010]; Hennes és Mahjoub [2010]; Wu et al. [2010]; Wilhelm [2011]; Fang et al. [2011]; Kylänen és Rusko [2011]; Hung et al. [2011]; Rusko [2011]; Sodhi és Tang [2012]; Tomlinson és Fai [2012]; Salvétat és Géraudel [2012]; Lacoste [2012]; Bengtsson és Kock [2014]; Pathak et al. [2014]; Rusko [2014]; Mohebbi és Li [2015]; Klimas [2016]; Lindström és Polska [2016]; Jena és Sarmah [2016]; Teller et al. [2016]; Darbi és Knott [2016];
Kooperáció típusok	Lejeune és Yakova [2005]; Noonan és Wallace [2006]; Zerbini és Casaldo [2007]; Kylänen et al. [2011]; Lacoste [2012]; Pathak et al. [2014]; Rusko [2014]
Kooperáció vizsgált problémakörei	
Kooperációt kiváltó okok (belső és külső környezet)	Bengtsson és Kock [2000]; Borders et al. [2001]; Nucciarelli és Gastaldo [2009]; Kisperska-Moron és Swierczek [2009]; Hennes és Mahjoub [2010]; Wu et al. [2010]; Salvétat és Géraudel [2012] <i>Innováció, innovációs környezet:</i> Tomlinson és Fai [2012]; Yami és Nemeş [2014]; Klimas [2016]
Kooperáció sikertényezői	Salvétat és Géraudel [2012] Scandellius és Cohen [2016] Darbi és Knott [2016]
Kooperáció következményei (pozitív és negatív következmények)	<i>Pozitív következmények:</i> Depeyre és Dumez [2009]; Rusko [2011]; Glover et al. [2014]; Teller et al. [2016]; Lindström és Polska [2016] <i>Negatív következmények:</i> Fang et al. [2011]; Pressey et al. [2014]

Forrás: saját szerkesztés, 2017

Az első osztályozási szempont a kooperáció **vizsgálati szemszöge** szerinti csoportosítás, vagyis, hogy adott szerző mely piaci szereplő nézőpontjából vizsgálja a jelenséget. Számos eltérő nézőpont fedezhető fel a kutatásokban, megkülönböztethetjük a beszállító(k), a fókuszvállalat, a közsféra, beszállító–megrendelő és a versenytársak szemszögéből történő elemzéseket. Ezek mind más aspektusból értelmezik a kooperáció jelenségét.

Az előző fejezetben már bemutatásra került, hogy magát a kooperáció jelenségét alapvetően kétféleképpen szokták definiálni. A szerzők egy csoportja a versengő együttműködést egyfajta üzleti stratégiaként határozza meg, mások viszont a jelenséget két vagy több fél közötti üzleti kapcsolati típusként azonosítják. A következőkben ebből a kettősségből kiindulva és ezt felhasználva történik a cikkek rendszerezése a táblázatban szereplő csoportokba.

A kooperáció **kiterjedésével** kapcsolatban alapvetően három kapcsolati megközelítést különböztethetünk meg, ezek a diadikus, a triadikus és a hálózati kiterjedésű értelmezéseket jelentik. A kiterjedés alatt azt értjük, hogy hány piaci szereplő áll a versengő együttműködés fókuszában. Diadikus megközelítés esetén a vizsgálat középpontjában két piaci szereplő áll, triadikus szemléletben három piaci szereplő, a legösszetettebb esetben pedig hálózati megközelítéssel élnek a szerzők. A kutatásokat oly módon is lehet osztályozni, hogy szétválasztjuk a kooperáció két meghatározó definícióját, ez az alapvetően stratégiaként vagy kapcsolatként definiált jelenség, majd ezt bontjuk tovább a kiterjedés szerint, ezt mutatja összefoglalóan az 5. táblázat. Így tehát két piaci szereplő közötti kutatást végeznek (vagyis a kooperáció diadikus kiterjedésű) a kooperációt üzleti stratégiaként meghatározva Ready et al. [2006], Kisperska-Moron és Swierczek [2009], Sodhi és Tang [2012], Tomlinson és Fai [2012], valamint Mohebbi és Li [2015]. Emellett pedig szintén diadikusan, de üzleti kapcsolatként definiálva a kooperáció jelenségét végeznek kutatásokat Bengtsson és Kock [2000], Lejeune és Yakova [2005], Noonan és Wallace [2006], Zerbini és Casaldo [2007], Ploetner és Ehret [2006], Roseira et al. [2010], Fang et al. [2011], Kylänen és Rusko [2011], Lacoste [2012] és Klimas [2016]. Érdekes megfigyelés, hogy bár ugyanezt a logikát követve, triadikus kiterjedést alkalmazva számos üzleti kapcsolattal definiált tanulmányt született, Wu és Choi [2005], Wu et al. [2010], Wilhelm [2011], Salvétat és Géraudel [2012], valamint Jena és Sarmah [2016], stratégiaként értelmezett triadikus kiterjesztésű tanulmányok a kiválasztott cikkek között nem találhatók. A hálózati kiterjedésű üzleti stratégiaként definiált kooperációs kutatást végeztek Borders et al. [2001], Yee és Platts [2006], Nucciarelli és Gastaldo [2009], Hennem és Mahjoub [2010], Hung et al. [2011], Teller et al. [2016], illetve Darbi és Knott [2016]. Üzleti kapcsolatok hálózatának vizsgálatával foglalkozik Andersen és Fjeldstad [2003], Rusko [2011], Bengtsson és Kock [2014], Pathak et al. [2014], Rusko [2014], valamint Lindström és Polska [2016].

5. táblázat: A kooperáció kiterjedése

Kooperáció stratégiaként való definiálása	Kooperáció kiterjedése	Kooperáció kapcsolatként való definiálása
Ready et al. [2006]; Kisperska-Moron és Swierczek [2009]; Sodhi és Tang [2012]; Tomlinson és Fai [2012]; Mohebbi és Li [2015]	Diád	Bengtsson és Kock [2000]; Lejeune és Yakova [2005]; Noonan és Wallace [2006]; Zerbini és Casaldo [2007]; Ploetner és Ehret [2006]; Roseira et al. [2010]; Fang et al. [2011]; Kylänen és Rusko [2011]; Lacoste [2012]; Klimas [2016]
	Triád	Wu és Choi [2005]; Wu et al. [2010]; Wilhelm [2011]; Salvétat és Géraudel [2012]; Jena és Sarmah [2016];
Borders et al. [2001]; Yee és Platts [2006]; Nucciarelli és Gastaldo [2009]; Hennem és Mahjoub [2010]; Hung et al. [2011]; Teller et al. [2016]; Darbi és Knott [2016]	Hálózati	Andersen és Fjeldstad [2003]; Rusko [2011]; Bengtsson és Kock [2014]; Pathak et al. [2014]; Rusko [2014]; Lindström és Polska [2016]

Forrás: saját szerkesztés, 2017

A versengő együttműködés jelenségének különböző **típusokba** való csoportosítása számos lehetőséget adott a szerzők számára. Attól függően, hogy a kooperáció mely aspektusa került figyelmük fókuszába, az alábbi csoportosításokat érdemes kiemelni. Ellátási lánc menedzsment szempontból Lejeune és Yakova [2005] „4 K” elnevezéssel élve 4 konfigurációt nevezett meg: a kommunikatív, a koordinált, a kollaboratív és a kooperatív ellátási lánc menedzsment típusokat. A szerzőpáros tanulmányában az egyes kapcsolati modelleket vizsgálja ellátási lánc menedzsment kontextusban a kölcsönös egymásrautaltság szempontjából, ahol is megjelenik a bizalom, a megbízhatóság kérdése, a döntéshozatal folyamata, az információ megosztás mértéke, a közös cél elérése iránti elkötelezettség. Pathak et al. [2014] 4 ellátási hálózat alaptípust különböztet meg (közösségi, szövetségi, konzorciumi és hierarchikus ellátási hálózat típusok), és ezekben vizsgálja a kooperatív jelenség megjelenési formáját, súlyát, mértékét. Noonan és Wallace [2006] a versenytársak között fellépő kooperációt az üzleti kapcsolatok egy szintjeként tipizálja (ezek a szintek: az együttélés, az együttműködés, a kooperáció, a verseny és az újrapozícionálás szintjei). A versengő együttműködést két vagy több piaci szereplő közötti kapcsolatként meghatározva ellátási lánc kontextusban megkülönböztethetjük a horizontálisan (versenytársak között) fellépő és a vertikálisan (beszállító és vevő) megjelenő kooperációt. Ezt a fajta csoportosítást mutatja a 6. táblázat. Vertikális kontextusban Lacoste [2012] azt vizsgálja, hogy beszállító és vevő között milyen helyzetek vezetnek az ún. árverseny domináns, valamint az együttműködés domináns kooperációhoz. Maradva a kooperáció üzleti kapcsolatként való értelmezésénél, szintén vertikálisan értelmezve, további csoportosítást végez Zerbini és Casaldo [2007], és megkülönbözteti az ún. társadalmi és a gazdasági kooperáció típusait adott üzleti kapcsolat fenntartásának vizsgálatán keresztül. Az előzőektől eltérően a kooperáció jelenségét más aspektus szerint csoportosította Kylänen és Rusko [2011], akik a versengő együttműködést vizsgálták a szolgáltatóiparban annak szándékolt, tudatos vagy ösztönös, véletlenszerű kialakulása mentén. Rusko [2014] tanulmányában pedig azt vizsgálta mélyebben, hogy vajon a kooperáció inkább kontextusként vagy inkább eljárás-ként értelmezhető-e a gyakorlatban. Ezt a kérdést (a kooperáció kontextusként vagy eljárás-ként való értelmezését) korábban már Bengtsson és Kock [2010] is vizsgálta elméleti szinten. Rusko a telekommunikációs szektorban kutatva arra a következtetésre jutott, hogy a kooperáció a gyakorlatban nem tekinthetünk kizárólag csak kontextusként vagy eljárás-ként, hanem a kettő együttes jelenlétű, több dimenziós, kevert természetű jelenségeként.

6. táblázat: Horizontálisan vagy vertikálisan értelmezett kooperáció

Kooperáció mint kapcsolat	
Horizontális	Vertikális
Bengtsson és Kock [2000]; Lejeune és Yakova [2005]; Noonan és Wallace [2006]; Wu et al. [2010]; Wilhelm [2011]; Tomlinson és Fai [2012]; Glover et al. [2014]; Klimas [2016]; Lindström és Polska [2016]	Andersen és Fjeldstad [2003]; Wu és Choi [2005]; Ploetner és Ehret [2006]; Zerbini és Casaldo [2007]; Roseira et al. [2010]; Rusko [2011]; Fang et al. [2011]; Lacoste [2012]; Pathak et al. [2014]; Jena és Sarmah [2016]

Forrás: saját szerkesztés, 2017

A következő csoportosítási ismérv a kooperációt **kiváltó** okokat jelenti – megkülönböztethetjük a belső és a külső kiváltó okok csoportjait. Belső kiváltó oknak értelmezhető minden olyan

ok, amely adott vállalat szervezeti keretein belül keletkezik, a külső kiváltó ok pedig a szervezeti határokon kívül keletkezett okok csoportját jelenti. Belső kiváltó okként jelenik meg Hennem és Mahjoub [2010] tanulmányában a felek profitmaximalizáló szándéka, a magyarázata alapján ez vezet kooperációhoz, majd minden fél win-win szituációba kerül. Külső kiváltó ok például az az üzleti környezet, amelyben a piaci szereplők megjelennek. Kisperska-Moron és Swierczek [2009] például az agilis üzleti környezetet jelöli meg kiváltó okként. További külső okot jelöl meg Wu et al. [2010], aki szerint a piaci hatékonyságának növelése következtében, az együttműködés szinergiáinak kihasználása miatt tudatosan kialakított jelenségről van szó az együttműködő versengés esetében. A kiváltó okok egy kitüntetett csoportját alkotja az innováció és az innovációs környezet. Tomlinson és Fai [2012] kutatásában versenytársak (ezen belül is speciálisan a kis- és középvállalkozások) kooperációjának hatását vizsgálja az innovációra. Yami és Nemeh [2014] pedig az egyes innovációs típusokra (radikális vagy inkrementális) kifejtett hatását a feszültség szempontjából. Klimas [2016] tanulmánya szervezeti kérdést vizsgál, mégpedig a kooperitor és a nem kooperitor szervezetek közötti kulturális különbségeket innovációs hálózatban.

A kooperációt kiváltó okok mellett számos szerző a kooperációhoz vezető **sikertényezőket** vizsgálta. Ezek a tényezők szükségesek ahhoz, hogy a kooperatív működés majd pozitív hatásokkal járjon. Salvetat és Géraudel [2012] azt a kérdéskört járta körül, hogyan lehet ösztönözni a kooperációt. Megemlítette a tudatosságot, valamint a feszültség kezelését, amely a kooperáció sikerességét garantálja. Ezt egyfajta triadikus szemléletben tették, és a közvetítő szerepét vizsgálták a sikeres kooperáció elérésében. Scandellius és Cohen [2016] 3 sikertényezőt azonosított kutatásai során, ezek a management elkötelezettsége, a folyamatos kapcsolatfejlesztés, kapcsolat management és a kommunikáció. Ehhez igen hasonló eredményre jutott Darbi és Knott [2016], aki a kooperációban részt vevők között a kommunikációt, a kölcsönös helyettesíthetőséget, a teljes elkötelezettséget és a honosítást (ez a kooperációs gyakorlatok szervezeten belüli integrálását jelenti) jelölte meg a legfontosabb 4 sikertényezőként.

Az utolsó csoportosítási ismerv szerint a cikkek a kooperáció **következményeivel** foglalkoznak. A következmények további két csoportba sorolhatók, a pozitív és a negatív következmények csoportjaiba. A pozitív következményeket vizsgáló cikkek a piacon kialakuló, a versenytársak együttműködéséből fakadó pozitív következményekre hívják fel a figyelmet. Depeyre és Dumez [2009] a kooperációt olyan üzleti stratégiaként értelmezi, melynek következtében a piaci stabilitás elérhető. Rusko [2011] tanulmányában úgy vélekedik, hogy a kooperatív tradíciók jelentik a garanciát bizonyos iparágak (az ő tanulmányában erdőgazdálkodás) fenntartható és sikeres létében. Teller és szerzőtársai [2016] azt vizsgálták, hogy adott agglomerációs környezetben milyen módon tudja a hatékonyságot növelni a tudatos kooperatív kialakítása a versenytársak között. Ugyanígy Glover et al. [2014] hasonlóan a kis élelmiszergyártók kooperatív versenyképességének növekedését azonosította az egyik legfontosabb következménynek. Lindström és Polska [2016] kutatásában a fogyasztóhoz közel eső kooperatív tevékenységek pozitív hatásait vizsgálta a kooperációra. Megkülönböztette a versenyorientált és az együttműködés-orientált piaci szereplők csoportjait az ellátási lánc fogyasztóhoz közel eső oldalán.

A pozitív következmények mellett viszont megjelennek a negatív hatások, árnyoldalak is. A kooperáció negatív következményeként jelenik meg például a feszültség az egyes piaci szereplők egyszerre versengő és együttműködő magatartása miatt. Ezt vizsgálja Fang és szerzőtársai [2011], majd tanulmányukban a felmerülő feszültségek 3 típusát azonosítják, az ún. viselkedési feszültséget (versengő és/vagy együttműködő magatartás követése miatt), a strukturális feszült-

séget (szervezeti rugalmasság és/vagy merevség kérdése a kooperáció következtében) és a pszichológiai feszültséget (rövid és/vagy hosszú távú irányultság a partnerkapcsolatban). Szintén a kooperáció árnyoldalait vizsgálja Pressey et al. [2014], aki versenytársak összejátszásának kérdéskörét vizsgálja, az összejátszást a kooperáció illegális formájának definiálja.

#### 4. ÖSSZEZÉS, KUTATÁSI IRÁNYVONALAK

A tanulmány a kooperáció, avagy a versengő együttműködés jelenségét vizsgálta az elmúlt 16 év angol nyelvű szakirodalmá alapján, irodalmi összefoglaló formájában. A kutatáshoz 5 folyóirat és az ezredforduló óta publikált tudományos tanulmányok kerültek kiválasztásra a módszertani részben leírtaknak megfelelően. A kutatás során számos következtetés vonható le. Habár a kooperáció kifejezés akadémiai szinten több mint 20 éve jelen van, egységesen elfogadott meghatározással nem rendelkezik. A jelenségnek alapvetően két megközelítése létezik, egyfajta üzleti stratégiai meghatározása, valamint egy üzleti kapcsolati jellegű meghatározása. A verseny és az együttműködés paradigmái mellett a versengő együttműködés jelensége még nem érte el ezt a tudományos állapotot. Növekvő gyakorlati szerepe mellett tudományos körökben is kiemelkedő figyelemmel kezelik a jelenséget, igen eltérő dimenziókban kutadják, színes kutatási palettát nyújtva az érdeklődőknek. A jövőbeni kutatásokat illetően érdemes lehet a kutatást kiegészíteni nemcsak a jelenség üzleti stratégiai és üzleti kapcsolati vizsgálatával, hanem játékelméleti alappal is. Továbbá fontos lenne a jövőben feltérképezni a kooperáció egyes kutatási területeit az eddig alkalmazott módszertannal, hogy láthatóvá váljanak a potenciális kutatási rések.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Andersen, E. és Fjeldstad, Ø. (2003): „Understanding interfirm relations in mediation industries with special reference to the Nordic mobile communication industry”, *Industrial Marketing Management*, 32: 397-408.
- Barringer, B. R. és Harrison, J. S. (2000): „Walking the tightrope: Creating value through interorganizational relationships”, *Journal of Management*, 26(3): 367-403.
- Bengtsson, M. és Kock, S. (2000): „Coopetition” in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously”, *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. és Wincent, J. (2010): „Co-opetition dynamics – An outline for further inquiry”. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2): 194-214.
- Bengtsson, M. és Kock, S. (2014): „Coopetition - Quo vadis? Past accomplishment and future challenges”, *Industrial Marketing Management*, 43: 180-188.
- Bengtsson, M. és Raza-Ullah, T. (2016): „A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding”, *Industrial Marketing Management*, 57: 23-39.
- Borders, A., Johnston, W. és Rigdon, E. (2001): „Beyond the Dyad. Electronic Commerce and Network Perspectives”, *Industrial Marketing Management*, 30: 199-205.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. és Bogers, M. (2015): „Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions”, *Review of Managerial Science*, 9(3): 577-601.
- Brandenburger, A. M. és Nalebuff, B. J. (1996): *Coopetition*, New York: Doubleday
- Chikán, A. (2017): *Vállalatgazdaságtan*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

- Czakon, W., Mucha-Kuś, K. és Rogalski, M. (2014): „Coopetition research landscape – a systematic literature review, 1997-2000”, *Journal of Economics and Management*, 17: 121-150.
- Darbi, W. és Knott, P. (2016): „Strategising practices in an informal economy setting: A case of strategic networking”, *European Management Journal*, 34: 400-413.
- Depeyre, C. és Dumez, H. (2009): „A management perspective on market dynamics: Stabilizing and destabilizing strategies in the US defense industry”, *European Management Journal*, 27: 90-99.
- Dorn, S., Schweiger, B. és Albers, S. (2016): „Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda”, *European Management Journal*, 34: 484-500.
- Econocom Blog (2014): *Coopetition: if you can't beat 'em, join 'em*, <https://blog.econocom.com/en/blog/coopetition-if-you-cant-beat-em-join-em>, letöltés: 2017. június 30.
- Fang, S., Chang, Y. és Peng, Y. (2011): „Dark side of relationships: A tensions-based view”, *Industrial Marketing Management*, 40: 774-784.
- Gelei, A. (2009): „Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete”, *Vezetéstudomány*, 20(1): 16-33.
- Gelei, A., Dobos, I. és Nagy, J. (2011): „Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban”, *Vezetéstudomány*, 42(1): 17-30
- Glover, J., Champion, D., Daniels, K. és Dainty, A. (2014): „An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain”, *International Journal of Production Economics*, 152: 102-111.
- Gnyawali, D. R., He J. és R. Madhavan (2008): „Co-opetition: Promises and Challenges”, in *21st Century Management*, Ed. C. Wankel. Thousand Oaks, CA, 386–398.
- Gnyawali, D. és Song, Y. (2016): „Pursuit of rigor in research: Illustration from coopetition literature”, *Industrial Marketing Management*, 57: 12-22.
- Hámori, B., Szabó, K., Derecskei, A., Hurta, H. és Tóth, L. (2007): „Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban”, *Közgazdasági Szemle*, 6: 479-502.
- Hennet, J. és Mahjoub, S. (2010): „Toward the fair sharing of profit in a supply network formation”, *International Journal of Production Economics*, 127: 112-120.
- Hung, Y., Li, L. és Cheng, T. (2011): „Trading reserved capacity independently among supply chains”, *International Journal of Production Economics*, 133: 105-112.
- Independent (2006): Ray Noorda, a pioneer of „co-opetition”, <http://www.independent.co.uk/news/obituaries/ray-noorda-422415.html>, letöltés: 2017. június 30.
- Jena, S. és Sarmah, S. (2016): „Price and service co-opetition under uncertain demand and condition of used items in a remanufacturing system”, *International Journal of Production Economics*, 173: 1-21.
- Jóna, Gy. (2017): „Versenyársak együttműködésének hatása a regionális gazdasági fejlődésre”, *Közgazdasági Szemle*, 64: 54-73.
- Kamarási, V. és Mogyorósy, G. (2015): „Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez”, *Orvosi Hetilap*, 156(38): 1523-1531.
- Kaufmann, H., Czinkota, M. és Zakrzewski, M. (2015): „B2B and internal relationships and curative international marketing: A polish case study”, *Industrial Marketing Management*, 51: 69-78.

- Kisperska-Moron, D. és Swierczek, A. (2009): „The agile capabilities of Polish companies in the supply chain: An empirical study”, *International Journal of Production Economics*, 118: 217-224.
- Klimas, P. (2016): „Organizational culture and cooptition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry”, *Industrial Marketing Management*, 53: 91-102.
- Kőhegyi, G., Selei, A., Kiss, H. J. és Zsoldos, J. (2014): „Koopetíció - néhány elméleti és empirikus eredmény egy kooperatív elemeket tartalmazó versenyzői helyzetről”, *Közgazdasági Szemle*, 9: 1000-1021.
- Kylänen, M. és Rusko, R. (2011): „Unintentional cooptition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland”, *European Management Journal*, 29: 193-205.
- Lacoste, S. (2012): „“Vertical cooptition”: The key account perspective”, *Industrial Marketing Management*, 41: 649-658.
- Lejeune, M. és Yakova, N. (2005): „On characterizing the 4 C’s in supply chain management”, *Journal of Operations Management*, 23: 81-100.
- Jena, S. K. és Sarmah, S. P. (2016): „Price and service co-optiton under uncertain demand and condition of used items in a remanufacturing system”, *International Journal of Production Economics*, 173: 1-21.
- Levy, Y. és Ellis, T. J. (2006): „A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research”, *Informing Science*, 9: 181.
- Lindström, T. és Polska, P. (2016): „Cooptition close to the customer — A case study of a small business network”, *Industrial Marketing Management*, 53: 207-215.
- Malshe, A., Johnson, J. és Viio, P. (2017): „Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective”, *Industrial Marketing Management*, 63: 145-157.
- Mandják, T. és Szántó, Z. (2011): „Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje. És ez miért lehet fontos a vállalati vezetők számára?”, *Vezetéstudomány*, 32(1): 5-16.
- Medlin, Ch. J. és Ellegaard, Ch. (2015): „Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market”, *Industrial Marketing Management*, 51: 131-140.
- McGrath, H. és O’Toole, T. (2013): „Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network”, *Industrial Marketing Management*, 42(7): 1141-1153.
- McGrath, H. és O’Toole, T. (2014): „A cross-cultural comparison of the network capability development of entrepreneurial firms”, *Industrial Marketing Management*, 43(6): 897-910.
- Mohebbi, S. és Li, X. (2015): „Coalitional game theory approach to modeling suppliers’ collaboration in supply networks”, *International Journal of Production Economics*, 169: 333-342.
- Mudambi, S. és Aggarwal, R. (2003): „Industrial distributors. Can they survive in the new economy?”, *Industrial Marketing Management*, 32: 317-325.
- Noonan, J. és Wallace, M. (2003): „Complementors: fellow travellers in contract manufacture”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1): 26-31.
- Noonan, J. és Wallace, M. (2006): „Improved optimisation through advanced relationship planning”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6): 483-490.



- Nucciarelli, A. és Gastaldi, M. (2009): „Collaboration in the airport business through the development of an IT platform”, *International Journal of Production Economics*, 121(2): 562-573.
- Pagano, A. (2009): „The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review”, *Industrial Marketing Management*, 38(8): 903-913.
- Pathak, S., Wu, Z. és Johnston, D. (2014): „Toward a structural view of co-opetition in supply networks”, *Journal of Operations Management*, 32: 254-267.
- Pérez-Mesa, J. C. és Galdeano-Gómez, E. (2015): „ Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: an empirical analysis of performance ”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2): 128 – 138.
- Ploetner, O. és Ehret, M. (2006): „From relationships to partnerships - new forms of cooperation between buyer and seller”, *Industrial Marketing Management*, 35: 4-9.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
- Pressey, A. D., Vanharanta, M. és Gilchrist, A. J. P. (2014): „Towards a typology of collusive industrial networks: Dark and shadow networks”, *Industrial Marketing Management*, 43: 1435-1450.
- Reaidy, J., Massotte P. és Diep D. (2006): „Comparison of negotiation protocols in dynamic agent-based manufacturing systems”, *International Journal of Production Economics*, 99: 117-130.
- Reaidy, P., Gunasekaran, A. és Spalanzani, A. (2015): „Bottom-up approach based on Internet of Things for order fulfillment in a collaborative warehousing environment”, *International Journal of Production Economics*, 159: 29-40.
- Roseira, C., Brito, C. és Henneberg, S. C. (2010): „Managing interdependencies in supplier networks”, *Industrial Marketing Management*, 39: 925-935.
- Rusko, R. (2011): „Exploring the concept of co-opetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry”, *Industrial Marketing Management*, 40: 311–320.
- Rusko, R. (2014): „Mapping the perspectives of co-opetition and technology-based strategic networks: A case of smartphones”, *Industrial Marketing Management*, 43(5): 801-812.
- Salvetat, D. és Géraudel, M. (2012): „The tertius roles in a co-opetitive context: The case of the European aeronautical and aerospace engineering sector”, *European Management Journal*, 6: 603.
- Samuelson, P. A., Bock, G., Misz, J. és Nordhaus, W. D. (2012): *Közgazdaságtan*, Budapest, Akadémiai Kiadó
- Scandellius, C. és Cohen, G. (2016): „Sustainability program brands: Platforms for collaboration and co-creation”, *Industrial Marketing Management*, 57: 166-176.
- Simon, J., Mandják, T. és Szalkai, Zs. (2011): „Különböző beszerzői magatartásminták a magyarországi kórházak körében”, *Vezetéstudomány*, 32(2): 21-32.
- Smith, A. (1776): *The Wealth of Nations*, Modern (Cannan) Library Edition with the foreword by Max Lerner, New York
- Smith, P. C. és Vogel, P. E. (2010): *A team of rivals: Collaboration between U.S. Postal Service and UPS*. In M.A. Crew, & P. R. Kleindorfer (Eds.), *Heightening competition in the postal and delivery sector*, Edward Elgar Publishing Inc.
- Sodhi, M. és Tang, C. (2013): „Strategies and tactics of Chinese contract manufacturers and western OEMs (2001–2011)”, *International Journal of Production Economics*, 146: 14-24.

- Sziva, I. (2012): „Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége „Hol volt, hol nem volt...?” *Vezetéstudomány*, 43(5): 52-60.
- Teller, Ch., Alexander, A. és Floh, A. (2016): „The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores”, *Industrial Marketing Management*, 52: 6-17.
- Tomlinson, P. R. és Fai, F. M. (2013): „The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis”, *International Journal of Production Economics*, 141: 316-326.
- Tranfield, D., Denyer, D. és Smart, P. (2003): „Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”, *British Journal of Management*, 14(3): 207-222.
- Vedel, M., Holma, A. és Havila, V. (2016): „Conceptualizing inter-organizational triads”, *Industrial Marketing Management*, 57: 139-147.
- Wilhelm, M. M. (2011): „Managing coepetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis”, *Journal of Operations Management*, 29: 663-676.
- Wu, Z. és Choi, T. (2005): „Supplier-supplier relationships in the buyer-supplier triad: Building theories from eight case studies”, *Journal of Operations Management*, 24: 27-52.
- Wu, Z., Choi, T. és Rungtusanatham, M. (2010): „Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance”, *Journal of Operations Management*, 28: 115-123.
- Wynstra, F., Spring, M. és Schoenherr, T. (2015): „Service triads: A research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services”, *Journal of Operations Management*, 35: 1-20.
- Yami, S. és Nemeš, A. (2014): „Organizing coepetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe”, *Industrial Marketing Management*, 43: 250-260.
- Yang, S., Fang, S. C., Fang, S. R. és Chou, C. (2014): „Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective”, *Industrial Marketing Management*, 43(2): 346-358.
- Yee, C. és Platts, K. (2006): „A framework and tool for supply network strategy operationalisation”, *International Journal of Production Economics*, 104: 230-248.
- Zerbini, F. és Castaldo, S. (2007): „Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers”, *Industrial Marketing Management*, 36: 941-954.
- Zilahy, Gy. (2007): Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában, *Vezetéstudomány*, 38(4): 2-13.