

I.O.Геець, к.е.н., доцент,
в.о. завідувача кафедри міжнародної економіки
В.В.Танчик, магістр
Національний авіаційний університет

Визначення економічної сутності поняття «соконкуренція»

В науковій статті досліджується поняття «соконкуренція» та еволюція трактувань цього терміну. Також проаналізовано безліч наукових публікацій і статей, де автори в основному зосереджені на конкретних аспектах питання соконкуренції та дослідження окремих галузей. Дана стаття дає повний огляд літератури в сфері соконкуренції.

Ключові слова: соконкуренція, теорія ігор, конкуренція, кооперація.

I.O.Геец, к.э.н., доцент,
и.о. заведующего кафедрой международной экономики
В.В.Танчик, магистр
Национальный авиационный университет

Определение экономической сути понятия «конкуренция»

В научной статье исследуется понятие «соконкуренция» и эволюция трактовок этого термина. Также проанализированы множество научных публикаций и статей, где авторы в основном сосредоточены на конкретных аспектах вопроса соконкуренции и исследования отдельных отраслей. Данная статья дает полный обзор литературы в сфере соконкуренции.

Ключевые слова: соконкуренция, теория игр, конкуренция, кооперация.

Iryna Heiets, PhD in economics,
Department of International Economics
Victoria Tanchyk, master
National Aviation University

Determination of the economic essence of the concept of "coopetition"

The scientific article studies the term «coopetition» and its evolution. Also a multitude of publications and articles has been investigated, where the authors mostly focus on specific aspects of the problem and research particular industries. This paper gives a comprehensive literature overview on the field of coopetition.

Keywords: coopetition, game theory, competition, cooperation.

Постановка проблеми. Соконкуренція – це неологізм, що представляє амбівалентність конкуренції та кооперації в бізнес відносинах. Важливий крок у

впровадженні цього терміну у суспільні дискусії та економічні дослідження був зроблений А.Бранденбургером і Б.Нейлбаффом в 1996 році. Однак їх дослідження були націлені на непрофесійну аудиторію. У вітчизняній літературі поняття «соконкуренції» не досліджувалося, що і послугувало причиною написання даної статті.

Аналіз досліджень і публікацій. Питомий вклад в розробку і дослідження проблеми трактування поняття «соконкуренція» зробили закордонні економісти, серед яких: А.Бранденбургер, Б.Нейлбафф, Дж.Б. Даньїно, Дж. Падула, Ф. Ле Рой, Ло Ядонг, Н.Бакші, П.Кляйндорфер та інші.

Формування цілей статті. Аналіз еволюції поняття «соконкуренція», яке досліджувалося різними закордонними науковцями в різних сферах економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження категорії «конкуренція» показало, що економічні суб'єкти, які домагаються конкурентних переваг на ринку, мають кращі умови виробництва і реалізації продукції, що дозволяє їм зайняти кращі позиції. Однак суб'єкти, які хочуть домогтися довгострокового успіху, не повинні обмежуватися лише конкуренцією. Для них є важливим розвиток системи конкурентних відносин, що будується на виборі моделі співробітництва або конкуренції. Форми таких відносин різноманітні. Модель поведінки економічного суб'єкта на вільному (конкурентному) ринку передбачає, що для досягнення своїх цілей при взаємодії із зовнішнім середовищем він може вступати як в протидію (боротьбу) з іншими агентами ринку, і так і в союзи (альянси). Різновиди альянсів економічних суб'єктів варіюються від практично необмеженої свободи учасників, до їх повної інтеграції і втрати господарської самостійності. Теорія і господарська практика свідчать, що партнерські відносини і співробітництво всіх суб'єктів бізнесу є ключовим фактором розвитку і підвищення конкурентоспроможності національних економік.

Теоретичною основою дослідження слугує концепція А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа (1996), яка містить нове трактування ідеї співробітництва. Для цього автори використовують термін «соконкуренція». Вони розуміли соконкуренцію як прикладну бізнес теорію на кшталт теорії ігор. Проте рівень їх публікацій був орієнтований на непрофесійних читачів. На сьогоднішній день все ще залишається невирішеною проблема неіснуючих теоретичних основ і структур, хоча в сфері соконкуренції з'явилися різноманітні наукові публікації, які охоплюють багато конкретних аспектів цієї проблеми.

Термін «соконкуренція» був придуманий задовго до публікації книги А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа без отримання суспільної уваги. Уже в 1911 році, Кірк С. Пікетт, власник фірми «Sealshipt» з виробництва устриць, придумав слово «соконкуренція» для того, щоб описати відносини між його 35000 дилерів устриць, заявивши: «Ви тільки один з декількох дилерів, що продають наших устриць у своєму місті. Але ви не в конкурентній боротьбі один з одним. Ви співпрацюєте один з одним, щоб розвивати бізнес більше для кожного з вас. Ви знаходитесь у соконкуренції, а не в конкуренції» [17]. У 1913 році Т. Черінгтон посилався у своїй книзі «Реклама як рушійна сила бізнесу» на це перше згадування. Каліфорнійський історик Р. Хант знову ввів поняття «соконкуренція» в своїй статті в Los Angeles Times у 1937 році [4]. Проте, жодне з цих ранніх впроваджень не отримало ніякої уваги громадськості. За більш ніж півстоліття не було жодної апробованої публікації, яка б використовувала дане поняття. Рей Ноорда, що довгий час був генеральним директором Novell Corporation, розглядається як людина, яка знову ввела термін «соконкуренція» у публічні дискусії в 1992 році [12].

Проте основний імпульс було надано А. Бранденбургером і Б. Нейлбаффом, хоча і в ненауковому стилі. Згодом послідувало безліч літературних внесків і посилань як до теоретичних питань, так і до деяких галузей промисловості.

Італійські дослідники Дж. Б. Даньіно (Університет Катанії, о. Сицилія) і Дж. Падула (Університет Бокконі, м Мілан) в 2002 році представили всебічне введення в теоретичні дослідження у сфері соконкуренції. Вони стверджують, що соконкуренція - це сфера, яка ще не була достатньо досліджена у зв'язку з обмеженими або неіснуючими теоретичними основами. Для того, щоб запропонувати основу, вони порівнюють її з одного боку з конкурентної позиції, а з іншого – з кооперативної позиції. Конкурентна позиція представлена Портером, зокрема, його основоположною книгою «Конкурентна стратегія» (1980), і Вільямсоном та його основними внесками в сфері «теорії операційних витрат» (1975, 1985). З іншого боку, кооперативна позиція показана Контрактором і Лоранжем (1988), які рішуче підкреслюють переваги співпраці і розглядають їх як достатній стимул, щоб не бути спокушеним можливими вигодами опортунізму.

Соконкуренція описується Даньіно і Падула як нова перспектива, що наголошує на «частковій або неповній узгодженості» інтересів і цілей підприємств, якщо вони є взаємозалежними. Вона розглядається в якості інтегративного теоретичного моста між конкурентними і кооперативними позиціями, що має намір «відновити баланс» між відповідними зміщеннями для того, щоб створити більш

широке розуміння сталої роботи бізнесу. Даньїно і Падула запропонували «теоретичну базу, що лежить в основі соконкурентної перспективи»:

1. «Взаємозалежність фірм одночасно є і джерелом створення економічної вартості, і місцем для розподілу економічних цінностей».

2. «Взаємозалежність фірм заснована на грі зі змінною позитивною сумою, яка може призвести до взаємних, але не обов'язково справедливих, вигод для партнерів через певні конкурентні тиски різного характеру, які можуть підірвати їх спільну соконкурентну структуру».

3. У структурі гри зі змінною сумою взаємозалежність фірм заснована на «частково конвергентних міжфірмових інтересах» [5].

В 2002 році французький професор університету Монпельє і афілійований професор Школи Економіки в Монпельє Фредерік Ле Рой заснував на базі університету лабораторію з дослідження соконкурентності (MRM Coopetition Lab). Основну увагу в своїх дослідженнях протягом більш ніж 20 років він приділяв стратегії конкурентності, співробітництва та соконкурентності [7]. Він говорить, що «соконкурентність - це явище, де конкуруючі фірми створюють та зміцнюють свої конкурентні переваги за рахунок стратегічних альянсів, мереж або стратегічних екосистем» [13]. Здатність формувати і управляти відносинами забезпечує доступ до інших цінних ресурсів, і, таким чином, до відносних переваг [14].

Професор кафедри транспорту і логістики в Університеті Нап'єр в Единбурзі Донг-Вук Сонг (2003) пояснює значення соконкурентності в портовій галузі із зусиллями щодо раціоналізації попереднього десятиліття. Багато власників портів, які раніше вели тільки місцевий бізнес, зараз розширюють свій бізнес на регіональному чи глобальному рівні. Це стає можливим завдяки співпраці з конкурентами, щоб досягти максимальної більшості. Сонг представляє як приклад порти Гонконгу і Південного Китаю. Доки порти залишаються незалежними, вони є конкурентами, незважаючи на співпрацю [19].

Шведський професор М. Зінедін (2004) рекомендує планувальникам стратегій і маркетингу в організації розглядати потенційні вигоди від співпраці і узгодженості з конкурентами. Він стверджує, що «соконкурентне партнерство» є ефективною відповіддю на загрози і можливості навколишнього середовища [21]. Він показує можливі передумови для виживання «соконкурентного партнерства» і порівнює його зі шлюбом. Учасники пізнають один одного і проводять «церемонію» - підписання бізнес контракту. Конфлікти, які можуть виникнути, повинні долатися чіткими і узгодженими механізмами. Тим не менш, «розлучення» завжди є можливим. За його

визначенням соконкуренція – це бізнес-ситуація, в якій незалежні сторони співпрацюють одна з одною і координують свою діяльність, тим самим співпрацюють для досягнення спільних цілей, але в той же час конкурують одна з одною, а також з іншими фірмами [21].

Професор Університету Маямі Ло Ядонг представляє в своїй книзі «Соконкуренція в міжнародному бізнесі» (2004) різноманітні проблеми бізнес-відносин між різними країнами. Він розглядає соконкуренцію як «слабо пов'язану систему, в якій агенти мають певну взаємозалежність, не втрачаючи при цьому свою організаційну відособленість» [16]. Типологія соконкуренції згідно Ло представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типологія соконкуренції Ло залежно від інтенсивності конкуренції та кооперації [16]

		Кооперація	
		Низька	Висока
Конкуренція	Висока	Суперник: Угода, Виклик, Примирення	Соконкурент: Компроміс, Вплив
	Низька	Відчужувач: Поступливість, Обман	Партнер: Вигода, Вибір, Адаптація

Він досліджує:

- соконкуренцію з глобальними конкурентами;
- соконкуренцію з іноземними урядами;
- соконкуренцію всередині однієї багатонаціональної компанії.

Він визнає одночасне підвищення конкурентного тиску і бажання співпраці між багатонаціональними компаніями. Співпраця з обумовленим суперником може сприяти оволодінню знаннями, технологічному прогресу. У контексті нововведення продукції або впровадження продукту в іноземних країнах вона дозволяє знизити витрати, ризики і невизначеності. У багатьох випадках це занадто дорого або неможливо через існування законів для компаній, що входять на іноземний ринок. У цих випадках навіть співпраця з конкурентом може бути неминучою. Ло рекомендує «соконтентні групи», де спільна сила «глобальних гравців» (глобально активні

агенти) зміцнюється по відношенню до «зовнішніх сторін», якими є національні уряди та уряди приймаючих країн. Одночасно «конкуренція» допомагає послабити антимонопольне законодавство або антимонопольні вимоги.

Ло заглиблюється у вивчення відносин між багатонаціональними компаніями та іноземними урядами і взаємозалежності в багатьох аспектах, таких як спільне використання ресурсів, розширення ринку та економічне зростання. В інтересах багатонаціональних компаній домогтися успіху на ринку в той час як державні установи є «контролерами, регуляторами, клієнтами чи арбітрами діяльності приватного сектора [16]». З іншого боку уряди є (і повинні бути) зацікавленими в «максимізації суспільного добробуту, який залежить від ефективності, справедливості і соціальних міркувань [16]».

Ло розвиває ідеї, посилаючись на соконкуренцію дисперсних підрозділів всередині багатонаціональних компаній. Він стверджує, що ці підрозділи в різних країнах є взаємозалежними щодо спільного використання ресурсів і знань та раціоналізації ланцюгів нарахування вартості. Одночасно вони конкурують за підтримку корпорацією, ресурси і т.д. Він класифікує підрозділи корпорації на «агресивного вимагателя» («aggressive demander»), «мовчазного реалізатора» («silent implementor»), «завзятого вкладника» («ardent contributor») і «капітана мережі» («network captain»).

Ліченг Рен і Шенлінь Ши (Китай, 2005) висловили думку, що залежність між взаємодіючими агентами визначає ступінь співробітництва і залежить від тривалого періоду взаємної вигоди.

Професор Університету Маямі Хареш Гурнані (2006) фокусується на управлінні ланцюгами поставок. У ланцюгу поставок одне підприємство перероблює або продає продукт, який інше підприємство випустило. З метою підвищення попиту клієнтів підприємство має здійснити інвестиції в якість або знизити ціни. Це може бути використане партнером з кооперації, який бачить можливість призупинення власних інвестицій і внаслідок цього діяти як «безбілетник». Автор пропонує як контрзаходи угоди «бай-бек», кількісні і якісні зобов'язання та обмін інформацією [10].

Професор Політехнічного інституту і університету штату Вірджинія Деві Гнивалі (2006) заглиблюється у вивчення переваг і недоліків певних позицій в мережевих структурах. Мережеві структури вважаються скупченням двосторонніх зв'язків. Компанії, які мають більше зв'язків, як правило, є більш впливовими і незалежними. Ці зв'язки також можуть відноситися тільки до конкретних питань. Наприклад, компанії, які співпрацюють у дослідженнях і розвитку (research &

development), можливо конкурують в області маркетингу. В ланцюгах поставок визначено 3 види потоків: інформація, активи і статус. Визначено «3 первинні рівні аналізу»:

- галузевий рівень, де аналізуються «моделі» конкурентних і кооперативних дій в різних галузях промисловості;
- груповий рівень, що відноситься до «конкурентних груп»;
- рівень фірми, де розглядається конкурентна і кооперативна поведінка окремої фірми [8].

Ф. Чен і Л. Фан (2006) аналізують стійкість стратегічних альянсів. Вони намагаються знайти стійкі рішення, використовуючи теорію ігор в спробі розробити теоретичну основу для стратегічних альянсів. Вони стверджують, що незаплановані зміни з боку одного або більше партнерів призводять до нестійкості альянсу, як тільки відбуваються зрушення в ринковій владі. Крім того, планування нереалістичної мети, недосконала реалізація або розбіжність цілей партнерів роблять стратегічні альянси в цілому нестабільними [3]. Тим не менш, союзи можуть призвести до вигідного стратегічного конкурентного становища проти конкурентів [18]. Чен і Фан також посилаються на теорію операційних витрат (Вільямсон, 1985), що підкреслює негативний вплив опортуністичної поведінки у відносинах між діловими партнерами.

Професор кафедри прикладної математики Мадридського університету Джуліан Лопес-Гомес і професор з Університету Карлоса III у Мадриді Марсела Моліна-Мейер (2007) побудували міст до динаміки населення. Вони стверджують, що «часткова кооперація» або взаємодія з конкурентними і кооперативними аспектами може призвести до вибухонебезпечного приросту продуктивності, креативності, різноманітності та ефективності після відповідного проміжку часу. З іншого боку, спроба ухилитися від конкуренції може привести до механізмів сегрегації, де підприємства адаптуються до конкретних ринків з їх властивостями і правилами і використовують просторові неоднорідності, тобто межі ринку, що викликані відстанню [15]. Таким чином, бізнес-мережі описуються як аналог екологічних систем.

Професори Університету технологій та природничих наук в Бидгощі Вальдемар Бояр і Людослав Дрелічовський (2008) досліджують розвиток підприємств в сільськогосподарській галузі в багатьох країнах-членах ЄС: Литва, Польща та Чеська Республіка. Незважаючи на те, що сільськогосподарські компанії є конкурентами, вони мають різні спільні інтереси на кшталт створення інфраструктури для виробництва на високому кількісному рівні, загального розвитку своїх сільських районів і тому отримання фінансової підтримки від ЄС [2]. Спроба збільшити спільну

ринкову владу в порівнянні з іншими конкурентами або перед клієнтами є характеристикою підходу соконкуренції. Тому, їх стаття тематично є близькою до публікації Сонга.

Інший внесок в управління ланцюгами поставок зробили доцент кафедри менеджменту наукових досліджень і операцій Лондонської школи економіки Нітін Бакші і професор Уортонської школи бізнесу при Пенсільванському університеті Пол Кляйндорфер (2008). Вони розробили спеціальний випадок, коли два агента поєднуються спільною загрозою, наприклад терактом або природною небезпекою. Вони намагаються сформувані контракти, щоб поділити ризики і втрати, або для обміну відповідною інформацією. Пропонується модель торгів, коли вимагатель і постачальник мають намір укласти договір. Однак той вимагатель підозрює потенційного постачальника в використанні небезпечної ситуації і чекає можливості обману. Це відноситься до поняття «морального ризику» у новій інституціональній економіці. Тому вимагатель планує надати стимул потенційному постачальнику утриматися від вчинення шахрайства [1].

Яхонг Ху (2008) з Університету Тунцзі в Шанхаї пропонує еволюційну модель ланцюгів поставок (за аналогією з моделлю Лопес-Гомеса і Моліни-Мейер). Він порівнює бізнес-мережі з багатьма агентами, де одночасно переважають строго конкурентні та строго кооперативні стратегії [11]. Він показує, що з конкурентного середовища скоріше розвивається ситуація, що знаходиться в середині між конкуренцією і кооперацією і забезпечує найкращі прибуткові позиції у всій системі. Таким чином, в довгостроковій перспективі конкурентний початок визнається вигіднішим для всієї системи в порівнянні з повністю кооперативним початком.

Жангі Гуань (2009), науковий співробітник кафедри електротехніки в Університеті Буффало, досліджує бездротові мультимедійні передавачі для багатьох користувачів і оптимальний та справедливий розподіл ресурсів. Він побудував формальну модель, де він розуміє чисельні результати як доказ того, що соконкурентні стратегії є хорошим способом, щоб адаптуватися до змін умов мережевих структур або учасників-користувачів і допомагають досягти кращої якості обслуговування.

Шимін Сан (2009) зі Школи економіки та управління при Аграрному університеті в Шаньдун (Китай) також заглиблюється у вивчення еволюційної теорії ігор для того, щоб знайти «ефективний соконкурентний механізм партнерів в рамках високої якості ланцюжка поставок свинини». Він стверджує, що його модель має 8 факторів, які впливають на соконкуренцію: коопераційні витрати, доходи від

кооперації, «коефіцієнт розподілу доходів», зниження кооперативного ризику, «коефіцієнт компенсації ризику», ймовірність ризику, рівень управління і «коефіцієнти або заохочення або покарання» [20].

Доктор в галузі наук управління, професор кафедри стратегій та підприємництва бізнес школи в Тулузі Гаель Гуегуен (2009) вивчає кооперативну поведінку компаній у галузі інформаційних технологій. Він показує важливість створення технологічних стандартів і, отже, необхідність конкурентів залучатися до співпраці [9]. Як приклад він порівняв п'ять «основних бізнес-екосистем» мобільних операційних систем: Palm, Microsoft, Symbian, Research In Motion (RIM) і Linux. Гуегуен підкреслює відносини між і всередині «бізнес-екосистем». Показані можливості того як ключові агенти конкурентних «бізнес-екосистем» можуть співпрацювати.

Відповідно до Європейського інституту передових досліджень в галузі управління (EIASM), «соконкуренція підкреслює необхідність подолання занадто спрощених рамок на підставі традиційних підходів і пропонує опис більш складних ринкових структур, де співробітництво і конкуренція зливаються разом, щоб сформувану нову перспективу. Розширюючи традиційні кордони двох більш знайомих категорій «конкуренції» та «співробітництва», соконкуренція оспорує традиційні рамки, посиляючись на підвищення складності ролі акторів, стратегій, цілей, процесів і рентоорієнтованої поведінки» [6].

Висновки з даного дослідження. Проаналізувавши багато публікацій, що торкаються питання соконкуренції, можна виділити найбільш важливі з них:

1. Дагніно і Падула (2002).
2. Нейлбафф і Бранденбургер (1996).
3. Бакші і Кляйндорфер (2008).
4. Ло (2004).

Дагніно і Падула стверджують, що повинен бути перехід від конкурентної і кооперативної позицій до соконкурентної позиції. Вони критикують зневагу основи і структури соконкурентної теорії. Бакші і Кляйндорфер вводять модель торгів з неповною інформацією у відповідності з теорією «принципал-агента». Ло заглиблюється у вивчення соконкуренції в міжнародному бізнесі.

Еволюція трактування терміну «соконкуренція» представлена в таблиці 1.2.

Таблица 1.2

Трактування терміну «соконкуренція» різними вченими

№ п/п	Вчений	Визначення
1.	А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф (1996)	Соконкуренція – це революційне мислення, що поєднує конкуренцію і кооперацію; це прикладна бізнес теорія на кшталт теорії ігор.
2.	Дж. Дагніно, Дж. Падула (2002)	Соконкуренція – це нова перспектива, що наголошує на частковій або неповній узгодженості інтересів і цілей підприємств, якщо вони є взаємозалежними.
3.	Д.-В. Сонг (2003)	Соконкуренція – це поєднання конкуренції та кооперації; розглянуто на прикладі портів.
4.	М. Зінелдін (2004)	Соконкуренція – це бізнес-ситуація, в якій незалежні сторони співпрацюють одна з одною і координують свою діяльність, тим самим співпрацюють для досягнення спільних цілей, але в той же час конкурують одна з одною, а також з іншими фірмами.
5.	Ло Ядонг (2004)	Соконкуренція – це слабо пов'язана система, в якій агенти мають певну взаємозалежність, не втрачаючи при цьому свою організаційну відособленість.
6.	Д. Гнивалі (2006)	Розглядав соконкуренцію на основі мережевих структур, які вважав скупченням двосторонніх зв'язків.
7.	В. Бояр, Л. Дрелічовский (2008)	Спроба збільшити спільну ринкову владу в порівнянні з іншими конкурентами або перед клієнтами є характеристикою підходу соконкуренції. Розглядали соконкуренцію в сільськогосподарській сфері.
8.	Н. Бакші, П. Кляйндорфер (2008)	Соконкуренція – це спеціальний випадок, коли два агента поєднуються спільною загрозою, наприклад терактом або природною небезпекою.
9.	Ж. Гуань (2009)	Побудував формальну модель, де він розуміє чисельні результати як доказ того, що соконкурентні стратегії є хорошим способом, щоб адаптуватися до змін умов мережевих структур або учасників-користувачів і допомагають досягти кращої якості обслуговування.
10.	Г. Гуегуен (2009)	Вивчає кооперативну поведінку компаній у галузі інформаційних технологій. Він показує важливість створення технологічних стандартів і, отже, необхідність конкурентів залучатися до співпраці, що і є соконкуренцією.

Підсумовуючи всі вище наведені визначення поняття «соконкуренція», доцільно узагальнити що ж таке дійсно соконкуренція. Отже, соконкуренція – це такий спосіб ведення бізнесу, коли поєднуються конкуренція і кооперація, при чому, об'єднуючи свої зусилля для досягнення спільної мети, економічні об'єкти зберігають за собою свою незалежність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bakshi N., Kleindorfer P., *Bargaining with incomplete information in supply chains.* – 2008.

2. Bojar, W.; Drelichowski, L. 2008. *Analysis of tendencies in agribusiness networking co-opetition in Poland and in the partner countries*, *Journal of Central European Agriculture* 9(3): 445–456.
3. Chen, F.; Fan, L. 2006. *Analysis of strategic alliance: A game theoretic perspective*, *Journal of Zhejiang University SCIENCE A* 7(12): 1995–2001.
4. «Co-opetition», *Los Angeles Times*, Nov 20, 1937, p. a4.
5. Dagnino, G. B.; Padula, G. 2002. *Coopetition strategy – A new kind of interfirm dynamics for value creation*, in *EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference «Innovative Research in Management»*. Stockholm, 9–11 May 2002.
6. EIASM, *European institute for advanced studies in management*. Available from Internet: <http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=336>.
7. Fernandez A-S, Le Roy F. (2013), «*Managing cooperative tensions through managerial innovation: The implementation of cooperative team-projects*», *7th Mid-Atlantic Strategy Colloquium*, Pamplin College of Business, Virginia Tech, Blacksburg, Virginia, USA.
8. Gnywali, D.; He, J.; Madhavan, R. 2006. *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, *Journal of Management* 32(4): 507–530.
9. Gueguen, G. 2009. *Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of intelligent mobile terminals*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 8(1): 135–153.
10. Gurnani, H.; Erkoç, M.; Luo, Y. 2006. *Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain coopetition*, *European Journal of Operational Research* 180(1): 228–248.
11. Hu, Y.; Houdet, J.; Duong, T. 2008. *A multi-agent model of cooperative and competitive strategies in supply chain*, *Journal of Fudan University, Shanghai* 9(1): 873–879.
12. Lawrence M. Fisher, «*Preaching Love Thy Competitor*», *New York Times*, March 29, 1992.
13. Le Roy F. (2007), «*Emergence, dynamique et déclin des stratégies collectives: une étude de cas*», in Yami S. et Le Roy F. (eds), *Les stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS, Caen, p.21-100.
14. Le Roy F., Yami S. and Dagnino G. (2010), «*La coopération: une stratégie pour le vingt-et-unième siècle*», in Yami S. et Le Roy F. (eds.), *Les stratégies de coopération:*

rivaliser et coopérer simultanément, DeBoeck, Collection Méthodes et Recherches, Bruxelles, p. 17-28.

15. López-Gómez, J. and Molina-Meyer. M. 2007. *Modeling coopetition, Mathematics and Computers in Simulation* 76(1-3): 132-140.

16. Luo, Y. 2004. *Coopetition in international business. 1st edition. Frederiksberg, DK: Copenhagen Business School.*

17. Paul Terry Cherington, *Advertising as a Business Force: A Compilation of Experience Records, Doubleday, for the Associated advertising clubs of America, 1913.*

18. Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage. 1st edition. New York, NY: The Free press.*

19. Song, D. W. 2003. *Port co-opetition in concept and practice, Maritime Policy & Management* 30(1): 29-44.

20. Sun, S.; Zhang, J.; Lin, H. 2009. *Evolutionary game analysis on the effective co-opetition mechanism of partners within high quality pork supply chain, in IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, Oct. 12-15, 2008, Beijing, China.*

21. Zineldin, M. 2004. *Co-opetition: the organisation of the future, Marketing Intelligence & Planning* 22(7): 780-790.