PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2026, Vol. 70, No. 3
ISSN 2392-0041
journals.ue.wroc.pl/pn

Korzyści i bariery koopetycji przedsiębiorstw meblarskich w świetle wyników badań empirycznych

Patrick Stanisławski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: pstanislawski@onet.pl

© 2026 Patrick Stanisławski

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Stanisławski, P. (2026). Korzyści i bariery koopetycji przedsiębiorstw meblarskich w świetle wyników badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *70*(3), 113-127.

DOI: 10.15611/pn.2026.3.09

JEL: M10, M11

Streszczenie

Cel: Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja oraz charakterystyka korzyści i barier koopetycji przedsiębiorstw meblarskich funkcjonujących w klastrze meblarskim powiatu kępińskiego, a także pogłębienie wiedzy na temat mechanizmów współpracy i konkurencji zachodzących w relacjach międzyorganizacyjnych.

Metodyka: W części teoretycznej autor dokonał przeglądu literatury dotyczącej koopetycji. Badania empiryczne przeprowadzono w 42 przedsiębiorstwach meblarskich powiatu kępińskiego, realizując wywiady z 86 respondentami bezpośrednio uczestniczącymi w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych dotyczących relacji z konkurentami. Na tej podstawie zidentyfikowano 45 przypadków powiązań biznesowych o różnym stopniu sformalizowania.

Wyniki: Uzyskane wyniki wskazują, że koopetycja może przyczyniać się do zwiększenia efektywności operacyjnej, obniżenia kosztów oraz ograniczenia ryzyka działalności. Istotnym elementem współpracy okazała się również wymiana wiedzy. Jednocześnie zidentyfikowano bariery, takie jak ograniczone zaufanie, trudności w dzieleniu się informacjami oraz napięcia wynikające z równoczesnego pełnienia roli partnera biznesowego i konkurenta.

Implikacje i rekomendacje: Wyniki badania mogą stanowić wsparcie dla menedżerów i właścicieli firm produkcyjnych rozważających wdrożenie strategii koopetycji. Wskazują one na potencjał budowania wartości poprzez współdzielenie zasobów i wiedzy, ale jednocześnie podkreślają konieczność

świadomego zarządzania relacjami z konkurentami. Zidentyfikowane przypadki mogą stanowić punkt odniesienia przy projektowaniu modeli współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami.

Oryginalność/wartość: Wkład niniejszego artykułu polega na połączeniu ujęcia teoretycznego z analizą empiryczną osadzoną w konkretnym kontekście lokalnym. Badanie pokazuje, że korzyści i bariery koopetycji są silnie uzależnione od specyfiki relacji funkcjonujących w lokalnym klastrze meblarskim oraz od poziomu zaufania między współpracującymi przedsiębiorstwami.

Słowa kluczowe: koopetycja, współpraca, konkurencja, klaster, przewaga konkurencyjna

1. Wstęp

Tradycyjne zarządzanie przedsiębiorstwem, którego głównym celem była dominacja na rynku, zostało w ostatnich latach zastąpione nowym paradygmatem (Bengtsson i Kock, 2014; Gnyawali, Mandhavan i in., 2016). Współczesny świat biznesu charakteryzuje się rosnącym poziomem współpracy między konkurentami, określanej jako koopetycja. Koopetycja łączy w sobie elementy konkurencji i kooperacji, a jej istotą są powtarzalne interakcje między partnerami, ukierunkowane na osiągnięcie korzyści zarówno indywidualnych, jak i wspólnych (Bengtsson i Kock, 2014). Jak podkreśla Stańczyk-Hugiet (2013, s. 122-123), współpraca jest istotnym instrumentem konkurowania, kształtującym nie tylko konkurencyjność biznesu, lecz również warunki zachowań strategicznych w sektorze. Może wzmacniać możliwości generowania wartości poprzez wykorzystanie szans i wiedzy, a także innych zasobów. W literaturze podkreśla się, że zrozumienie koopetycji wymaga uchwycenia dynamiki relacji i kontekstu sieciowego, w jakim funkcjonują współczesne organizacje. Halinen i Törnroos (2005, s. 1285-1297) wskazują, że badania nad koopetycją powinny uwzględniać złożoność powiązań i ich ewolucję w czasie, co w takim przypadku czyni metodę studium przypadku wyjątkowo użyteczną w analizie powiązań sieciowych.

Pomimo rosnącego zainteresowania koopetycją w literaturze przedmiotu, dotychczasowe badania koncentrują się głównie na jej wpływie na wyniki finansowe, innowacyjność oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, często w ujęciu ilościowym lub sektorowym (Crick i Crick, 2020, s. 206-213; Gnyawali i Park, 2011; Ritala, 2012, s. 307-324). Mniej uwagi poświęca się analizie korzyści i barier koopetycji rozpatrywanych w ujęciu relacyjnym, osadzonym w konkretnym kontekście lokalnym i branżowym, z uwzględnieniem zarówno formalnych, jak i nieformalnych mechanizmów współpracy między konkurentami.

Szczególnie istotnym środowiskiem występowania relacji koopetycyjnych są klastry przemysłowe, w których bliskość geograficzna przedsiębiorstw, specjalizacja branżowa oraz powtarzalność interakcji sprzyjają jednoczesnemu współdziałaniu i konkurowaniu uczestników. Koopetycja stanowi immanentną cechę klastrów, będąc fundamentem ich rozwoju poprzez stymulowanie jednoczesnej wymiany wiedzy i rywalizacji o innowacje. W takich strukturach koopetycja stanowi jeden z kluczowych mechanizmów budowania przewagi konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw, ale i całego klastra.

Pomimo rosnącej liczby badań nad koopetycją, nadal niewiele opracowań koncentruje się na jakościowej analizie relacji koopetycyjnych w lokalnych klastrach przemysłowych, uwzględniającej jednocześnie korzyści i bariery postrzegane przez przedsiębiorstwa. Niniejsze badanie wpisuje się w tę lukę, oferując pogłębioną analizę korzyści i barier koopetycji z perspektywy uczestników relacji koopetycyjnych, opartą na jakościowym studium przypadku klastra meblarskiego w powiecie kępińskim.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja korzyści i barier koopetycji w praktyce gospodarczej oraz pogłębienie wiedzy o tym złożonym i wciąż rozwijającym się zjawisku. Aby zrealizować postawiony cel badawczy, przeprowadzono krytyczny przegląd literatury w obszarze koopetycji oraz własne badania empiryczne w podejściu jakościowym. Główną metodą jest studium przypadku, obiektem badań zaś

klaster meblowy w powiecie kępińskim, a do gromadzenia danych empirycznych wykorzystano indywidualne wywiady ustrukturyzowane. Badaniami objęto 42 firmy wchodzące w skład klastra i przeprowadzono wywiady z 86 przedstawicielami tych firm.

Artykuł wnosi wkład do rozwoju wiedzy w naukach o zarządzaniu i jakości poprzez pogłębienie rozumienia relacji koopetycyjnych w kontekście klastrów przemysłowych oraz identyfikację barier i korzyści postrzeganych przez przedsiębiorstwa. Z perspektywy praktycznej wyniki mogą stanowić wskazówkę dla menedżerów, właścicieli firm produkcyjnych oraz instytucji otoczenia biznesu w zakresie projektowania i zarządzania relacjami koopetycyjnymi.

2. Korzyści i bariery koopetycji w literaturze

Rozumienie zjawiska koopetycji w literaturze stanowi punkt wyjścia do analizy jej korzyści i barier.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje koopetycji, ilustrujące ewolucję podejść teoretycznych oraz relacyjny charakter tej koncepcji w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Przegląd definicji koopetycji

Autor	Definicja
Hamel i in., 1989	Relacje kooperacyjne między firmami, które mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne
Lado i in., 1997	Koopetycja oznacza określony sposób postępowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego rywali rynkowych
Bengtsson i Kock, 1999	Diadyczny i paradoksalny związek dwóch firm, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych działań
Dagnino i Padula, 2002	Koopetycja to neologizm reprezentujący ambiwalencję konkurencji i współpracy w relacjach biznesowych
Luo, 2007	Jednoczesna kooperacja i konkurencja między dwoma bądź więcej rywalami, konkurującymi na rynku globalnym
Dagnino i in., 2008	System aktorów działających w oparciu o częściową zgodność interesów i celów
Bouncken, Gast i in., 2015	Koopetycja opisuje relację międzyorganizacyjną, która łączy „współpracę" i „konkurencję"
Dal-Soto i Monticelli, 2017	Koopetycja to współzależność, dynamizm i złożoność relacji, ale także oportunizm i asymetria

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Przegląd literatury przedstawiony w niniejszym artykule ma charakter narracyjny. Jego celem jest uporządkowanie kluczowych kategorii korzyści i barier koopetycji identyfikowanych w dotychczasowych badaniach, a nie wyczerpujące zestawienie wszystkich poglądów obecnych w literaturze przedmiotu. Ze względu na ich znaczenie dla postępu badań nad koopetycją dobrano publikacje dotyczące w szczególności zarządzania strategicznego i relacji międzyorganizacyjnych (Bengtsson i Kock, 2000; Corbo i in., 2023; Ritala, 2012, s. 307-324).

Potencjalne korzyści koopetycji są omawiane w literaturze przedmiotu i obejmują m.in. wzrost skuteczności i efektywności działania (Chai i in., 2020, s. 269-280; Souchon i in., 2018), redukcję ryzyka (Crick i in., 2024, s. 56-77; Sun i in., 2025, s. 50-65), poprawę pozycji konkurencyjnej (Bouncken i Fredrich, 2025, s. 113-127; Chim-Miki i in., 2024), zwiększenie sprzedaży i udziału w rynku (Ritala, 2012, s. 307-324), zwiększenie efektywności operacyjnej (Chai i in., 2020, s. 269-280; Gast i in., 2019, s. 65-74), dostęp do nowych rynków i zasobów (Chim-Miki i in., 2024; Cygler i in., 2018), rozwój organizacji i kompetencji dynamicznych (Cygler i in., 2018; Klimas i in., 2024, s. 2039-2079), transfer wiedzy i efekt uczenia się (Gast i in., 2019, s. 65-74), obniżenie kosztów (Chai i in., 2020, s. 269-280; Souchon i in., 2018).

Autorzy badań nad koopetycją wskazują również na szereg barier i ryzyk związanych z tą formą współdziałania, wśród których wymienia się m.in. konflikty interesów pomiędzy partnerami (Bernat, 2016), brak zaufania (Foli i Durst, 2022; Gnyawali i Park, 2009; Leśniak-Łebkowska, 2017, s. 50-68), ryzyko ujawnienia wiedzy i *know-how* firmy (Gast i in., 2019, s. 65-74; Raza-Ullah i in., 2023, s. 85-95), oportunistyczne działania partnerów koopetycyjnych (Park i Ungson, 2001, s. 37-53; Williamson, 1985), obawy związane z utratą niezależności operacyjnej (Cygler i in., 2018; Sun i in., 2025, s. 50-65), asymetrię w relacjach (Gąsiorowska-Mącznik i in., 2019, s. 11; Skowroński, 2005, s. 151-152; Zhang i in., 2019), niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów (Chai i in., 2020, s. 269-280; Rajala i Tidström, 2021, s. 78-90), niską rentowność we wspólnie realizowanych procesach i celach (Crick i in., 2024, s. 56-77; Santos, 2021, s. 45-54), osłabienie pozycji rynkowej (Cygler i in., 2018; Sun i in., 2025, s. 50-65), osłabienie wizerunku organizacji (Bimmermann i in., 2024, s. 13-25; Sun i in., 2025, s. 50-65), utratę kontroli nad technologią (Cygler i in., 2018; Sun i in., 2025, s. 50-65).

Potencjalne korzyści koopetycji identyfikowane w literaturze przedmiotu koncentrują się wokół wzrostu efektywności, redukcji ryzyka oraz transferu wiedzy, co szczegółowo zestawiono w tabeli 2.

Jednocześnie badacze wskazują na liczne bariery i ryzyka, takie jak brak zaufania, zagrożenie drenażem wiedzy czy asymetria relacji, których syntezę przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 2. Najważniejsze korzyści koopetycji wskazane w literaturze

Autor	Korzyść	Charakterystyka
Chai i in., 2020; Souchon i in., 2018	Wzrost skuteczności i efektywności działania	Wspólna koordynacja procesów oraz efekt skali zwiększają efektywność wykorzystania zasobów i usprawniają funkcjonowanie przedsiębiorstw
Crick i in., 2024; Sun I in., 2025	Redukcja ryzyka	Współdzielenie kosztów i zasobów ogranicza ryzyko działalności oraz ułatwia realizację przedsięwzięć rozwojowych
Bouncken i Fredrich, 2025; Chim-Miki i in., 2024	Poprawa pozycji konkurencyjnej	Łączenie komplementarnych zasobów wzmacnia przewagę konkurencyjną oraz zdolność tworzenia wartości dla klienta
Ritala, 2012	Zwiększenie sprzedaży i udziału w rynku	Wspólne kanały dystrybucji i działania rynkowe ułatwiają pozyskiwanie nowych klientów oraz zwiększają udział w rynku
Chai i in., 2020; Gast I in., 2019	Zwiększenie efektywności operacyjnej	Wspólne standardy, zakupy i logistyka prowadzą do lepszego wykorzystania zasobów oraz obniżenia kosztów
Chim-Miki i in., 2024; Cygler i in., 2018	Dostęp do nowych rynków i zasobów	Relacje koopetycyjne ułatwiają dostęp do nowych rynków, zasobów oraz partnerów biznesowych
Cygler i in., 2018; Klimas i in., 2024	Rozwój organizacji i kompetencji dynamicznych	Współpraca sprzyja rozwojowi kompetencji organizacyjnych oraz zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw
Gast i in., 2019	Transfer wiedzy i efekt uczenia się	Wymiana wiedzy i doświadczeń wspiera innowacyjność oraz doskonalenie procesów organizacyjnych
Chai i in., 2020; Souchon i in., 2018	Obniżenie kosztów	Wspólne działania w obszarze zakupów, logistyki i B+R przyczyniają się do ograniczenia kosztów działalności
Bouncken i Kraus, 2013; Corbo i in., 2023	Rozwój innowacyjności produktowej i procesowej	Wspólne opracowywanie i wdrażanie nowych produktów lub technologii poprzez łączenie komplementarnych kompetencji i zasobów, co pozwala na szybszą odpowiedź na potrzeby rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Tabela 3. Najważniejsze bariery koopetycji wskazane w literaturze

Autor	Bariera	Charakterystyka
Bernat, 2016	Konflikty interesów pomiędzy partnerami	Rozbieżność celów partnerów utrudnia osiąganie wspólnych korzyści
Gnyawali i Park, 2009; Leśniak-Łebkowska, 2017	Brak zaufania	Niski poziom zaufania ogranicza wymianę informacji i efektywność współpracy
Foli i Durst, 2022; Gast i in., 2019; Raza-Ullah i in., 2023	Ryzyko ujawnienia wiedzy i *know-how* firmy	Obawy przed utratą *know-how* ograniczają otwartość partnerów
Park i Ungson, 2001; Williamson, 1985	Oportunistyczne działania partnerów koopetycyjnych	Dążenie do własnych korzyści kosztem partnera osłabia trwałość relacji
Cygler i in., 2018; Sun i in., 2025	Obawy związane z utratą niezależności operacyjnej	Wspólne działania mogą ograniczać autonomię przedsiębiorstwa
Gąsiorowska-Mącznik i in., 2019; Gnyawali i Park, 2009; Skowroński, 2005; Zhang i in., 2019	Asymetria w relacjach	Nierówny dostęp do zasobów i informacji może zaburzać równowagę współpracy
Chai i in., 2020; Rajala I Tidström, 2021	Niska efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów	Problemy z koordynacją działań mogą ograniczać efektywność współpracy
Crick i in., 2024; Santos, 2021	Niska rentowność we wspólnie realizowanych procesach i celach	Koszty współpracy mogą przewyższać osiągane korzyści
Cygler i in., 2018; Sun i in., 2025	Osłabienie pozycji rynkowej	Niewłaściwie zarządzana koopetycja może prowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej
Bimmermann i in., 2024; Sun I in., 2025	Osłabienie wizerunku organizacji	Konflikty lub nieetyczne zachowania partnerów mogą negatywnie wpływać na reputację przedsiębiorstwa
Cygler i in., 2018; Sun i in., 2025	Utrata kontroli nad technologią	Udostępnianie wiedzy technologicznej zwiększa ryzyko utraty przewagi technologicznej
Bouncken i Kraus, 2013; Gast I in., 2019	Paradoks innowacji i bariery technologiczne	Trudności w zrównoważeniu konieczności dzielenia się wiedzą w celach innowacyjnych z potrzebą ochrony unikalnych technologii. Problemy z integracją różnych standardów technologicznych partnerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Analiza literatury wskazuje, że korzyści koopetycji mają przede wszystkim charakter operacyjny, strategiczny i rozwojowy. Najczęściej wskazywane są poprawa efektywności działania, transfer wiedzy, ograniczenie kosztów oraz dostęp do nowych zasobów. Wspólnym elementem tych korzyści jest możliwość tworzenia wartości dzięki wykorzystaniu komplementarnych zasobów partnerów.

Literatura wskazuje również, że koopetycja wiąże się z istotnymi barierami. Najczęściej wymieniane są brak zaufania, ryzyko ujawnienia wiedzy, konflikty interesów oraz zachowania oportunistyczne partnerów. Oznacza to, że skuteczność koopetycji zależy od właściwego zarządzania relacjami oraz zachowania równowagi pomiędzy współpracą a konkurencją.

W publikacjach naukowych podkreśla się potencjał koopetycji jako jednej z możliwych form współdziałania przedsiębiorstw w warunkach zmiennego otoczenia, przy jednoczesnym wskazywaniu na istotne ograniczenia i ryzyka tej relacji.

Należy podkreślić, że zaprezentowane zestawienie nie wyczerpuje całej złożoności problematyki koopetycji, lecz stanowi punkt odniesienia dla dalszej analizy empirycznej, koncentrującej się na identyfikacji korzyści i barier w konkretnym kontekście branżowym.

Podsumowując przegląd literatury, należy zaznaczyć, że dotychczasowe badania koncentrują się głównie na efektach koopetycji oraz jej wpływie na wyniki organizacji, często w ujęciu ilościowym. Relatywnie mniej uwagi poświęca się jakościowej analizie korzyści i barier koopetycji w klastrach przemysłowych osadzonych lokalnie. Niniejsze badanie odpowiada na tę lukę, dostarczając wyników z perspektywy przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze meblarskim.

3. Metodyka badań własnych

Celem badania prezentowanego w niniejszym artykule jest identyfikacja oraz charakterystyka postrzeganych przez przedsiębiorstwa korzyści i barier koopetycji w ramach relacji międzyorganizacyjnych funkcjonujących w klastrze meblarskim powiatu kępińskiego. Analiza ta stanowi wycinek szerszego projektu badawczego poświęconego koopetycji jako mechanizmowi budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Badanie koncentruje się na perspektywie przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze i ich relacjach koopetycyjnych, a nie na pomiarze konkurencyjności klastra jako całości.

Branżę meblarską wybrano jako obszar badawczy ze względu na jej wysoki poziom konkurencyjności, jednoczesną potrzebę współpracy w takich obszarach, jak zaopatrzenie, logistyka, innowacje produktowe oraz dostęp do rynków zagranicznych, a także silne osadzenie przedsiębiorstw w strukturach klastrowych. Specyficzne warunki kooperacji i konkurencji w tej branży wynikają m.in. z dużej liczby podmiotów o zbliżonym profilu działalności, presji kosztowej oraz znaczenia relacji nieformalnych w inicjowaniu współpracy. Jednocześnie liczba pogłębionych badań jakościowych dotyczących koopetycji w sektorze meblarskim pozostaje ograniczona.

Powiat kępiński należy do najważniejszych ośrodków przemysłu meblarskiego w Polsce. Funkcjonuje tu ponad 600 przedsiębiorstw związanych z produkcją mebli oraz usługami wspierającymi ten sektor, co sprawia, że region określany jest mianem Kępińskiego Zagłębia Meblowego. Wysoka koncentracja przedsiębiorstw, rozwinięta sieć powiązań kooperacyjnych oraz wieloletnia specjalizacja branżowa sprzyjają tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych, w tym relacji koopetycyjnych. Z tego względu powiat kępiński stanowi wartościowy kontekst badawczy do analizy współwystępowania współpracy i konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami meblarskimi.

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2020-2024 i objęły one 42 przedsiębiorstwa meblarskie funkcjonujące w klastrze meblarskim powiatu kępińskiego.

Problem badawczy sformułowano następująco: jakie korzyści i bariery koopetycji dostrzegają przedsiębiorstwa meblarskie funkcjonujące w badanym klastrze? Przyjęto hipotezę, że w opinii badanych przedsiębiorstw korzyści wynikające z koopetycji przeważają nad jej barierami.

Badanie ankietowe przeprowadzono z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Odpowiedzi uzyskano od 86 respondentów, w tym właścicieli przedsiębiorstw, przedstawicieli kadry zarządzającej, pracowników produkcji oraz osób odpowiedzialnych za współpracę międzyorganizacyjną. Kwestionariusz obejmował pytania zamknięte, dotyczące m.in. form współpracy i konkurencji, oraz pytania otwarte umożliwiające pogłębienie odpowiedzi dotyczących postrzeganych korzyści i barier koopetycji.

Weryfikację hipotezy przeprowadzono poprzez porównanie częstości wskazań odnoszących się do korzyści i barier oraz jakościową analizę treści odpowiedzi otwartych. Zastosowane wartości procentowe mają charakter opisowy i odnoszą się wyłącznie do badanej grupy.

Podstawową metodą badawczą było studium przypadku, wspierane metodami jakościowymi. Dane empiryczne pozyskano z wykorzystaniem wywiadów ustrukturyzowanych, opartych na jednolitym scenariuszu badawczym obejmującym pytania dotyczące form współpracy z konkurentami, identyfikowanych korzyści oraz barier koopetycji (Eisenhardt, 1989, s. 532-550; Flyvberg, 2006, s. 219-245; Gerring, 2007; Halinen i Törnroos, 2005, s. 1285-1297; Yin, 2015, s. 48-49). Analiza zgromadzonych danych miała charakter jakościowy, natomiast zastosowanie zestawień procentowych miało wyłącznie funkcję ilustracyjną i porządkującą częstość wskazań respondentów.

Zebrany materiał empiryczny poddano analizie jakościowej polegającej na kodowaniu odpowiedzi respondentów oraz ich kategoryzacji tematycznej. Pozwoliło to na identyfikację powtarzalnych wzorców oraz kluczowych obszarów korzyści i barier koopetycji w badanej zbiorowości.



Rys. 1. Etapy realizacji badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne.

Powiat kępiński stanowi istotny kontekst badawczy do analiz dotyczących koopetycji w branży meblarskiej. Klaster meblarski w powiecie kępińskim rozwijał się ewolucyjnie, bazując na wieloletniej tradycji rzemieślniczej i specjalizacji branżowej, która uległa zdynamizowaniu w okresie transformacji ustrojowej. Struktura ta ma charakter oddolny i nie posiada jednej, centralnej jednostki koordynującej; procesy zarządcze realizowane są w sposób rozproszony poprzez nieformalne sieci powiązań oraz bezpośrednie interakcje liderów lokalnego biznesu. Głównym sukcesem klastra jest wykształcenie silnej marki regionalnej oraz dominująca pozycja w krajowej strukturze eksportu mebli, przy

jednoczesnym mierzeniu się z wyzwaniami wynikającymi z obecnego kryzysu branżowego. Wybór powiatu kępińskiego jako obszaru badawczego wynikał z trzech kluczowych przesłanek. Wysoka koncentracja przedsiębiorstw meblarskich w regionie stwarza dogodne warunki do obserwacji relacji koopetycyjnych funkcjonujących w ramach gęstej sieci powiązań pomiędzy podmiotami. Jednocześnie zróżnicowana struktura branży, obejmująca zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i większe firmy, pozwala na analizę odmiennych form oraz intensywności koopetycji w zależności od skali prowadzonej działalności.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach lokalnego klastra przemysłowego sprzyja współwystępowaniu relacji kooperacyjnych i konkurencyjnych, charakterystycznych dla regionów o wyraźnej specjalizacji branżowej.

Zestawienie tych cech sprawia, że powiat kępiński można uznać za reprezentatywny i poznawczo istotny kontekst do analizy mechanizmów współpracy i rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami meblarskimi.

Badanie empiryczne zrealizowano z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu, przygotowanego odrębnie dla dwóch grup respondentów: pracowników produkcji oraz menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw. Konstrukcja narzędzia badawczego została podporządkowana celowi identyfikacji postrzeganych korzyści i barier koopetycji z perspektywy uczestników relacji międzyorganizacyjnych.

Kwestionariusz wywiadu obejmował kilka bloków tematycznych, odnoszących się kolejno do:

1. charakterystyki respondenta i przedsiębiorstwa,
2. form współpracy i konkurencji z innymi podmiotami branży meblarskiej,
3. postrzeganych korzyści wynikających ze współpracy z konkurentami,
4. barier i zagrożeń związanych z koopetycją,
5. kwestii zasobowych oraz ogólnej oceny wpływu współpracy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W ramach wywiadów zadawano zarówno pytania zamknięte, umożliwiające uporządkowanie częstości wskazań (np. „Czy współpraca z konkurentami przynosi korzyści w codziennej pracy?", „Jakie bariery napotykają Państwo we współpracy z konkurencją?"), jak i pytania półotwarte, pozwalające respondentom na doprecyzowanie odpowiedzi (np. „Jakie korzyści wynikające ze współpracy są najistotniejsze dla Państwa firmy?", „Co, Państwa zdaniem, najbardziej utrudnia współpracę z konkurentami?").

Pojęcia „korzyści" i „bariery" koopetycji nie były narzucone respondentom na etapie zbierania danych, lecz identyfikowane na podstawie ich odpowiedzi. W procesie analizy materiału empirycznego wypowiedzi respondentów zostały poddane kodowaniu tematycznemu, a następnie agregowane w kategorie odpowiadające powtarzającym się obszarom korzyści i barier współpracy z konkurentami. Kategorie te stanowiły podstawę dalszej prezentacji wyników, w tym zestawień tabelarycznych i graficznych.

4. Wyniki badań

Prezentowane wyniki mają charakter deskryptywny i stanowią ilościowe zestawienie odpowiedzi uzyskanych w ramach wywiadów ustrukturyzowanych, prowadzonych w badaniu jakościowym typu studium przypadku. Wskazywane wartości procentowe odnoszą się do liczby respondentów (N = 86), którzy w trakcie wywiadów wskazywali określone kategorie korzyści, barier lub form współpracy. Analiza statystyczna ma charakter deskryptywny i służy wskazaniu dominujących trendów w badanej próbie celowej.

W analizie zidentyfikowano 45 relacji koopetycyjnych, z czego 54,7% miało charakter formalny, a 45,3% nieformalny. Zidentyfikowane relacje dotyczyły głównie obszarów: wspólnych zakupów surowców (12 przypadków), współdzielenia transportu (15), wymiany wiedzy technologicznej (10) oraz wspólnej realizacji dużych zamówień eksportowych (8). Interesującym spostrzeżeniem jest fakt, że nowe inicjatywy często powstają podczas nieformalnych spotkań prezesów i właścicieli firm. Aspekt ten

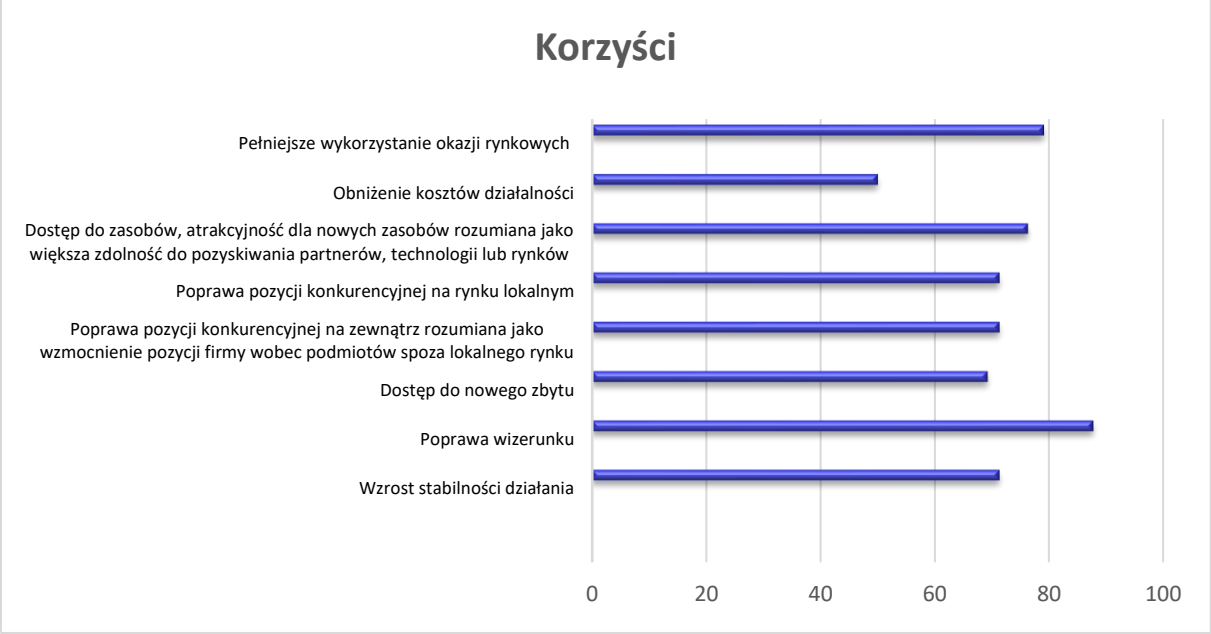
dotychczas nie był często akcentowany w literaturze. Relacje koopetycyjne identyfikowano na podstawie deklaracji respondentów dotyczących jednoczesnego występowania współpracy i konkurencji z innymi podmiotami w ramach określonych obszarów działalności (np. zaopatrzenie, realizacja projektów, wymiana wiedzy). Za relację koopetycyjną uznawano każdą relację spełniającą to kryterium, niezależnie od stopnia jej formalizacji.

Aby pełniej zrozumieć naturę współpracy w ramach koopetycji, przeanalizowano również, które z zasobów przedsiębiorstwa decydują się udostępniać konkurentom. Wyniki badań wskazały, że 51,36% badanych podmiotów ocenia, iż dysponuje potencjałem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, 33,54% nie dostrzega takiego potencjału, natomiast 15,1% nie potrafiło jednoznacznie ocenić swojej pozycji. Oznacza to, że ponad połowa firm funkcjonujących w badanym klastrze postrzega posiadane zasoby jako realne źródło przewagi rynkowej. Wśród czynników materialnych badani najczęściej wymieniali nowoczesne maszyny i urządzenia produkcyjne, przestrzeń magazynową oraz nieruchomości, natomiast w zakresie zasobów niematerialnych – wiedzę techniczną, kulturę organizacyjną i motywację pracowników.

Respondenci wskazali, że koopetycja sprzyja efektywniejszemu wykorzystaniu tych zasobów, co w ocenie stanowi istotny element współpracy z konkurentami. Analiza wykazała, iż najczęściej współdzielonymi elementami są maszyny, infrastruktura magazynowa oraz wiedza technologiczna, przy zachowaniu ostrożności w ujawnianiu strategicznych informacji dotyczących procesów produkcyjnych i relacji z klientami. Taki układ potwierdza charakter koopetycji – łączący selektywną współpracę z kontrolowaną rywalizacją.

Część respondentów wskazywała, że doświadczenie zdobyte w trakcie relacji koopetycyjnych są wykorzystywane również po zakończeniu formalnej współpracy, głównie w postaci zdobytej wiedzy i usprawnień organizacyjnych. Wynika to z transferu wiedzy, wzajemnego uczenia się oraz rozwoju kompetencji organizacyjnych.

W toku analizy wyróżniono dwie grupy korzyści koopetycji. Pierwsza obejmuje ogólne obszary korzyści, identyfikowane na podstawie analizy całokształtu wypowiedzi respondentów (rys. 2). Druga odnosi się do konkretnych efektów współpracy, wskazywanych przez respondentów w odpowiedzi na pytania szczegółowe zadane w trakcie wywiadów (rys. 3).



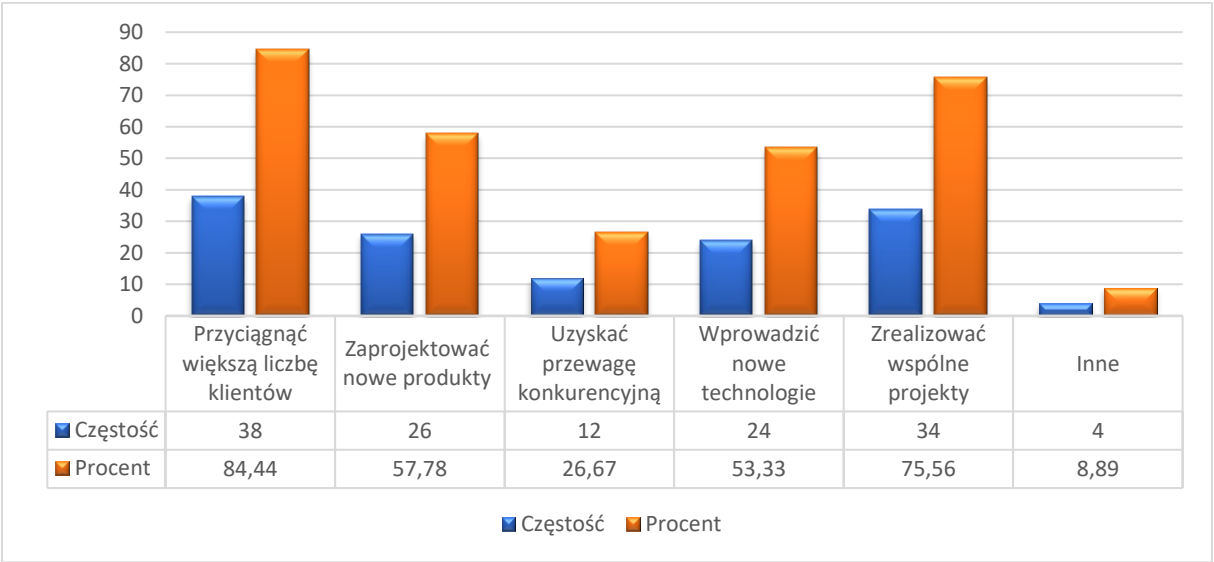
Rys. 2. Korzyści koopetycji (ogólne)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród trzech najistotniejszych korzyści płynących z koopetycji badane podmioty wskazały:

- poprawę wizerunku (87,7%), co podkreśla znaczenie współpracy w budowaniu reputacji marki na rynku krajowym i międzynarodowym,
- pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych (79,1%), co wiąże się z możliwością wspólnego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów i trendy rynkowe,
- dostęp do nowych zasobów (76,3%), takich jak technologie, wiedza czy wspólna infrastruktura produkcyjna.

W celu pogłębienia analizy autor zadał dwa pytania dotyczące korzyści z koopetycji, przyjmując, że brak ich wskazania oznacza występowanie barier. Najczęściej wymieniane korzyści to: pozyskanie nowych klientów (84,44%), realizacja wspólnych projektów (75,56%) oraz tworzenie nowych produktów (57,78%). Aż 92,1% badanych uznało, że współpraca z konkurentami zwiększa zdolność reagowania na potrzeby rynku. Wyniki wskazują na postrzeganą przez respondentów większą zdolność reagowania na potrzeby rynku. Nie stanowią jednak bezpośredniego pomiaru innowacyjności, elastyczności ani konkurencyjności przedsiębiorstw.



	Przyciągnąć większą liczbę klientów	Zaprojektować nowe produkty	Uzyskać przewagę konkurencyjną	Wprowadzić nowe technologie	Zrealizować wspólne projekty	Inne
Częstość	38	26	12	24	34	4
Procent	84,44	57,78	26,67	53,33	75,56	8,89

*Pytanie wielokrotnego wyboru

Rys. 3. Korzyści wynikające z koopetycji

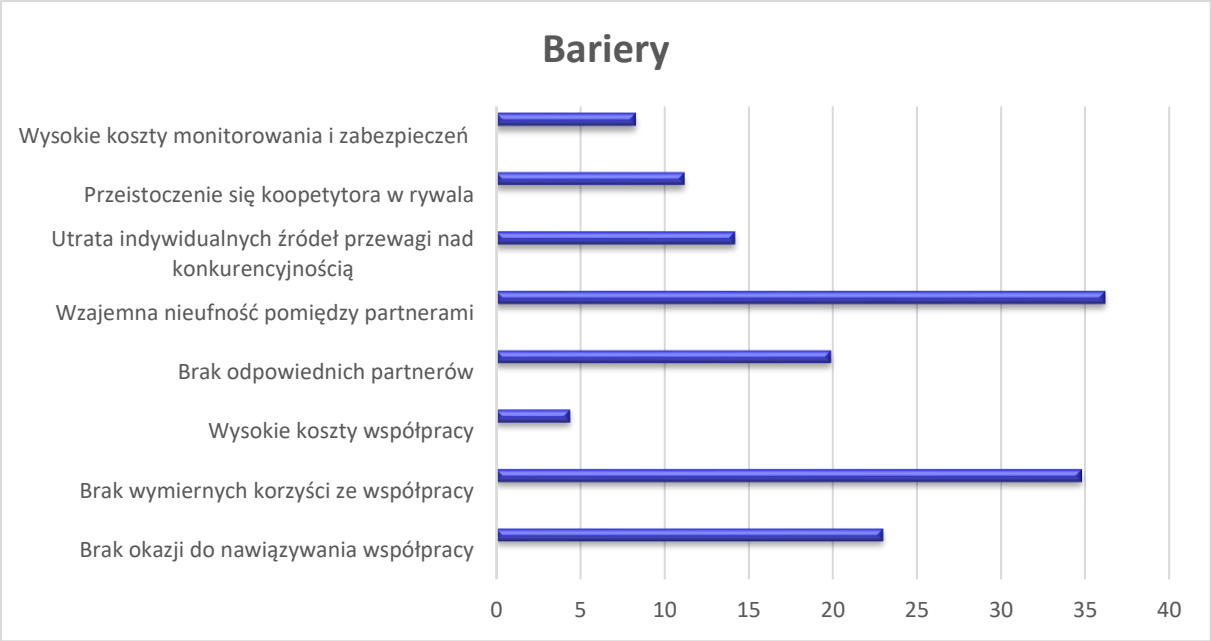
Źródło: opracowanie własne.

Bariery koopetycji zaprezentowane na rysunku 4 zostały wyodrębnione na podstawie analizy odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące trudności i ograniczeń we współpracy z konkurentami. Kategorie barier stanowią efekt agregacji powtarzających się wątków pojawiających się w wypowiedziach badanych.

W odniesieniu do barier koopetycji najczęściej wskazywano:

- **brak wymiernych korzyści ze współpracy** (34,8%), co sugeruje, że niektóre podmioty nie dostrzegają bezpośrednich efektów wspólnych działań.
- **wzajemną nieufność pomiędzy partnerami** (36,2%), co podkreśla trudności w budowaniu trwałych relacji opartych na zaufaniu.

Uzyskane wyniki są spójne z wybranymi ustaleniami literatury dotyczącymi funkcjonowania relacji koopetycyjnych, jednak ze względu na charakter badania nie pozwalają na ich uogólnienie. Ponadto w analizowanym przypadku znaczącą rolę odgrywają nieformalne interakcje, co może poszerzyć dotychczasowy stan wiedzy o czynniki miękkie przy inicjacji współpracy między konkurentami. Badania Tidström (2014, s. 261-271) wskazują na konieczność zarządzania napięciami w takich relacjach, co koresponduje z obserwowanymi w niniejszym badaniu wyzwaniami w relacjach koopetycyjnych.



Rys. 4. Bariery koopetycji

Źródło: opracowanie własne.

5. Dyskusja wyników na tle literatury

Uzyskane wyniki nawiązują do dotychczasowych badań nad koopetycją, w których relacja ta ujmowana jest jako złożone współwystępowanie współpracy i konkurencji, niosące ze sobą zarówno określone korzyści, jak i istotne bariery. W literaturze przedmiotu autorzy wielokrotnie podkreślali znaczenie dostępu do wiedzy, zasobów czy możliwości realizacji wspólnych projektów jako potencjalnych efektów koopetycji (Bengtsson i Kock, 2000; Brandenburger i Nalebuff, 1996; Dagnino i Padula, 2002). W analizowanym badaniu podobne obszary pojawiają się również w wypowiedziach respondentów, jednak są one opisywane przede wszystkim przez pryzmat codziennych doświadczeń przedsiębiorstw, a nie w kategoriach abstrakcyjnych efektów o charakterze strategicznym.

Na tle wcześniejszych badań wyraźnie rysuje się specyfika klastrowa, która wyraża się poprzez gęstość powiązań nieformalnych i wynikającą z bliskości geograficznej łatwość monitorowania działań konkurenta. Respondenci zwracali uwagę na znaczenie bliskości geograficznej, wspólnego zaplecza branżowego oraz nieformalnych kontaktów jako czynników sprzyjających podejmowaniu współpracy z konkurentami. Elementy te, choć obecne w literaturze, w badanym przypadku wydają się mieć szczególnie istotne znaczenie, wpływając zarówno na zakres dostrzeganych korzyści, jak i na sposób postrzegania barier koopetycji. To właśnie ten kontekst oraz uzyskane wyniki stanowią główny wkład niniejszego artykułu, pokazując specyfikę relacji koopetycyjnych w ramach klastrów i ich odmienny charakter w porównaniu do ujęć prezentowanych w literaturze.

Jednocześnie uzyskane wyniki wskazują na zmienność oraz silne osadzenie korzyści i barier koopetycji w konkretnym kontekście organizacyjnym i rynkowym. Badania realizowane w latach 2019-2023 pokazały ewolucję postrzegania barier: o ile przed 2020 r. dominował brak zaufania, o tyle w okresie pandemii i obecnego kryzysu (spadek produkcji od 2021 r.) firmy częściej wskazywały na konieczność koopetycji jako strategii przetrwania.

6. Zakończenie

Badanie zostało zaprojektowane głównie w celu określenia korzyści i barier koopetycji w relacjach międzyorganizacyjnych firm działających w klastrach meblowych zlokalizowanych w powiecie kępińskim, gdzie stwierdzono obecność koopetycji. Analizowane dane empiryczne pokazują, że współpraca z konkurentami była przez zaangażowane strony postrzegana bardziej jako szansa niż ryzyko. Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje na konkretne efekty współpracy, a mianowicie: poprawę reputacji i wizerunku, dostęp do wcześniej niedostępnych zasobów, lepsze rozpoznanie potencjału rynku, bardziej efektywne wykorzystanie pojawiających się możliwości rynkowych, a także zwiększenie możliwości opracowania i wdrożenia nowych produktów lub technologii.

Wyniki sugerują, że rola koopetycji wynika nie tylko z interakcji między formalnymi warunkami współpracy pomiędzy stronami, ale także z właściwości relacyjnych, takich jak wcześniejsze doświadczenia, wspólne oczekiwania obu stron czy zaufanie, jakie miały do siebie nawzajem.

Wyniki tego badania są niezwykle ważne dla menedżerów i właścicieli poszukujących współpracy w swoich firmach z innymi przedsiębiorstwami. Należy mieć na uwadze te bariery, szczególnie kwestie zaufania i ujawniania informacji, aby budować partnerstwa, które są kooperacyjne i konkurencyjne, ale na umiarkowanym poziomie. Równocześnie zgłoszone korzyści odzwierciedlają, że koopetycja może być rozważana pod warunkiem, że związane z nią ryzyka pozostają pod kontrolą.

Wnioski z przeprowadzonej analizy zostały sformułowane z uwzględnieniem ograniczeń badania omówionych w artykule. Ograniczenia tego badania muszą być brane pod uwagę przy interpretacji jego wyników. W przypadku jakościowego studium przypadku z jednym klastrem przemysłowym sugeruje się, że wyniki należy rozpatrywać kontekstowo i jako takie nie mogą być uogólniane na inny sektor lub obszar. Ponadto ze względu na oparcie badania na komentarzach respondentów ankiety analiza skupia się na subiektywnej percepcji respondentów dotyczącej pozytywnych i negatywnych aspektów koopetycji. Badane firmy zgłaszały zatem, że miały zarówno formalne, jak i nieformalne formy relacji koopetycyjnych.

Jednym z czynników uznawanych za sprzyjające współpracy były zasoby niematerialne: *know-how*, technologia i reputacja partnerów (Czakon i in., 2020). Jednakże istniały bariery zaufania i finansowe, przez co sugeruje się, że potrzebne są większe wysiłki w celu rozwijania zaufania i budowania warunków do spójnej współpracy (Tidström, 2014, s. 261-271).

Wyniki są zgodne z literaturą dotyczącą koopetycji, jednak rzucają nowe światło na szczegóły klastra działającego w środowisku lokalnym (Dagnino i Padula, 2002). Nieformalne spotkania liderów również stanowią część procesu budowania zaufania i współpracy w przedstawionym przypadku. Chociaż ten aspekt koopetycji został udokumentowany w literaturze, rzadko był przedmiotem badań.

Chociaż zastosowana metoda badawcza zdołała opisać złożoność badanego zjawiska, istnieją ograniczenia dotyczące uogólniania wyników. Przyszłe badania powinny przyjąć podejście longitudinalne, oparte na powtarzanych pomiarach w tych samych przedsiębiorstwach, co umożliwiłoby porównanie zmian w postrzeganiu korzyści i barier koopetycji przed pandemią COVID-19, w jej trakcie oraz po jej zakończeniu. Dalsze badania powinny skupić się na analizie rentowności projektów koopetycyjnych w warunkach dekoniunktury gospodarczej branży meblarskiej. Istotne jest ustalenie, czy i w jakim stopniu wspólne działania z konkurentami pozwalają na mitygowanie strat w okresie głębokiego kryzysu rynkowego.

To podkreśla, że na poziomie praktycznym wyniki pokazują, że instrumenty ułatwiające dzielenie się informacjami między firmami i ustanowienie neutralnych środowisk sprzyjających nawiązywaniu współpracy są ważne, ale trzeba także podejmować działania i budować zaufanie między konkurentami (Bagherzadeh i in., 2022, s. 695-708).

Tymczasem analiza porównawcza w innych sektorach może prowadzić do porównania wyników badania, jak koopetycja jest postrzegana wobec podobnych systemów, oraz znalezienia wspólnych cech i różnic między systemami współpracy–konkurencji.

Bibliografia

Bagherzadeh, M., Ghaderi, M. i Fernandez, A. S. (2022). Coopetition for Innovation–the More, the Better? An Empirical Study Based on Preference Disaggregation Analysis. *European Journal of Operational Research*, *297*(2), 695-708. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.06.010

Bengtsson, M. i Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *14*(3), 178-194. https://doi.org/10.1108/08858629910272184

Bengtsson, M. i Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, *29*(5), 411-426. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X

Bengtsson, M. i Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges. *Industrial Marketing Management*, *43*(2), 180-188. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015

Bernat, P. (2016). Strategia współpracy gmin w formie partnerstwa umożliwiającego rozwój. *Finanse Komunalne*, (9).

Bimmermann, C., Greven, A., Fischer-Kreer, D. i Brettel, M. (2024). Exploring the Dark Side of Inter-Firm Coopetition: The Harmful Effect on Customer. *Industrial Marketing Management*, *122*, 13-25. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.009

Bouncken, R. B. i Kraus, S. (2013). Innovation in Knowledge-Intensive Industries: The Double-Edged Sword of Coopetition. *Journal of Business Research*, *66*(10), 2060-2070. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032

Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. i Bogers, M. (2015). Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions. *Review of Managerial Science*, *9*(3), 577-601. https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6

Bouncken, R. B. i Fredrich, V. (2025). Coopetition: A Vehicle for Business Model Distinctiveness. *Industrial Marketing Management*, *124*, 113-127. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.010

Brandenburger, A. M. i Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. Crown Business.

Chai, L., Jin, L., Tangpong, Ch. i Clauss, T. (2020). The Interplays of Coopetition, Conflicts, Trust, and Efficiency Process Innovation in Vertical B2B Relationships. *Industrial Marketing Management*, *85*, 269-280. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.004

Chim-Miki, A. F., Fernandes, R. L. C. i Monticelli, J. M. (2024). Rethinking Cluster under Coopetition Strategy: An Integrative Literature Review and Research Agenda. *Management Review Quarterly*, *75*(3), 2269-2307. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00434-z

Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A. i Pellegrini, M. (2023). Coopetition and Innovation: A Review and Research Agenda. *Technovation*, *122*. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102624

Crick, J. M. i Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in a Pandemic Crisis. *Industrial Marketing Management*, *88*, 206-213. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016

Crick, J. M., Friske, W. i Morgan, T. A. (2024). The Relationship between Coopetition Strategies and Company Performance under Different Levels of Competitive Intensity, Market Dynamism, and Technological Turbulence. *Industrial Marketing Management*, *118*, 56-77. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.005

Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M. i Dębkowska, K. (2018). Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships. *Sustainability*, *10*(8). https://doi.org/10.3390/su10082688

Czakon, W., Srivastava, M. K., Le Roy, F. i Gnyawali, D. (2020). Coopetition Strategies: Critical Issues and Research Directions. *Long Range Planning*, *53*(1). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101948

Dagnino, G. B. i Padula, G. (2002). *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*. Prezentacja na EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – "Innovative Research in Management" Sztokholm.

Dagnino, G. B., Le Roy, F., Yami, S. i Czakon, W. (2008). Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, (6), 3-7. https://doi.org/10.33141/po.2008.06.01

da Silva, A. A. i Cardoso, A. J. M. (2025). Harnessing Technology to Drive Coopetition and Value Co-Creation: A Service-Dominant Perspective. *Administrative Sciences*, *15*(2). https://doi.org/10.3390/admsci15020064

Dal-Soto, F. i Monticelli, J. (2017). Coopetition Strategies in the Brazilian Higher Education. *Revista de Administração de Empresas*, *57*(1), 65-78. https://doi.org/10.1590/S0034-759020170106

Doney, P. M. i Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, *61*(2), 35-51. https://doi.org/10.1177/0022242997061002

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557

Flyvberg, B. (2006). Five Misunderstanding about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219-245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Foli, S. i Durst, S. (2022). Analysing Drivers of Knowledge Leakage in Collaborative Agreements: A Magnetic Processing Case Firm. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(9). https://doi.org/10.3390/jrfm15090389

Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gast, J., Gundolf, K., Harms R. i Matos Collado, E. (2019). Knowledge Management and Coopetition: How Do Cooperating Competitors Balance the Needs to Share and Protect Their Knowledge? *Industrial Marketing Management*, *77*, 65-74. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.007

Gąsiorowska-Mącznik, E., Piotrowska-Piątek, A. i Witczak-Roszkowska, D. (2019). *Kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Koopetycja – Zaufanie – Współpraca*. Politechnika Świętokrzyska.

Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press.

Gnyawali, D. R. i Park, B. J. (2009). Co-Opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, *47*(3). https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x

Gnyawali, D. R. i Park, B. J. (2011). Co-Opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation. *Research Policy*, *40*(5). https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009

Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J. i Bengtsson, M. (2016). The Competition–Cooperation Paradox in Inter-Firm Relationships: A Conceptual Framework. *Industrial Marketing Management*, *53*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014

Gnyawali, D. R. i Charleton, T. R. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition, *Journal of Management, 44*(7), 2511-2534. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206318788945

Halinen, A. i Törnroos, J. Å. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, *58*(9), 1285-1297.

Hamel, G., Doz, Y. L. i Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors-and Win. *Harvard Business Review*, *67*(1), 133-139. https://hbr.org/1989/01/collaborate-with-your-competitors-and-win

Klimas, P., Gadomska-Lila, K. i Sachpazidu, K. (2024). Operationalization of Coopetition Performance: Challenge Accepted. *Review of Managerial Science*, *19*, 2039-2079. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00746-0

Lado, A. A., Boyd, N. G. i Hanlon, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *The Academy of Management Review*, *22*(1), 110-141. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180261

Leśniak-Łebkowska, G. (2017). Drabina zaufania i kapitał społeczny jako podstawy rozwoju zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w XXI wieku. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, *5*(9), 50-68. https://doi.org/10.18559/SOEP.2017.9.4

Luo, Y. (2007). A Coopetition Perspective of Global Competition. *Journal of World Business, 42*(2). https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007

Nalebuff, B. J. i Brandenburger, A. M. (1997). Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy. *Strategy and Leadership*, *25*(6). https://doi.org/10.1108/eb054655

Park, S. H. i Ungson, G. R. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, *12*(1), 37-53. https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118

Rajala, A. i Tidström, A. (2021). Unmasking Conflict in Vertical Coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *36*(13), 78-90. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2019-0381

Raza-Ullah, T., Stadtler, L. i Fernandez, A. S. (2023). The Individual Manager in the Spotlight: Protecting Sensitive Knowledge in Inter-Firm Coopetition Relationships. *Industrial Marketing Management*, *110*, 85-95. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.012

Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy — When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, *23*(3), 307-324. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x

Ritala, P. i Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition —The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(1). https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x

Santos, J. N. (2021). Linking Joint Value Creation to the Interplay of Competition and Cooperation: A Fuzzy Set Approach. *Industrial Marketing Management*, *92*, 45-54. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.015

Skowroński, A. (2005). Wpływ asymetrii informacji na decyzje finansowe przedsiębiorstw. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, (3), 151-160. http://hdl.handle.net/10593/5667

Souchon, A., Efrat, K., Hughes, P. i Wald, A. (2018). *Planning for Coopetition to Mitigate Risks: Findings from Three Studies.* [wystąpienie konferencyjne]. https://hdl.handle.net/2134/32583

Stańczyk-Hugiet, E. (2013). Adaptacja kooperatywna. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, *52*(1147), 119-126. https://doi.org/10.34658/oiz.2013.52.119-126

Sun, W., Govind, R. i Rahman, M. (2025). Risky Business or Strategic Advantage? The Varying Effects of Vertical Coopetition on Firm Risk. *Industrial Marketing Management*, *129*, 50-65. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.07.002

Tidström, A. (2014). Managing Tensions in Coopetition. *Industrial Marketing Management*, *43*(2), 261-271. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001

Wilhelm, M. M. (2011). Managing Coopetition through Horizontal Supply Chain Relations: Linking Dyadic and Network Levels of Analysis. *Journal of Operations Management*, *29*(7-8). https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody* (s. 48-49). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Zhang, X.-B., Lin, CH.-H., Chung, K.-CH., Tsai, F.-S. i Wu, R.-T. (2019). Knowledge Sharing and Co-Opetition: Turning Absorptive Capacity into Effectiveness in Consumer Electronics Industries. *Sustainability*, *11*(17). https://doi.org/10.3390/su11174694

Benefits and Barriers of Coopetition among Furniture Enterprises in Light of Empirical Research Findings

Abstract

Aim: The purpose of this article is to identify and characterise the benefits and barriers of coopetition among furniture companies operating in the furniture cluster of Kępno County, in order to deepen knowledge of the mechanisms of cooperation and competition occurring in inter-organisational relationships.

Methodology: In the theoretical part, the author reviewed the literature on coopetition. Empirical research was conducted in 42 furniture companies in Kępno County through interviews with 86 respondents directly involved in operational and strategic decision-making regarding relations with competitors. On this basis, 45 cases of business relationships with varying degrees of formalisation were identified.

Results: The findings indicate that coopetition can contribute to increased operational efficiency, cost reduction, and risk mitigation. Knowledge exchange also proved to be a significant element of cooperation. At the same time, barriers were identified, such as limited trust, difficulties in sharing information, and tensions arising from simultaneously acting as both partner and competitor.

Implications and recommendations: The results of the study may support managers and owners of manufacturing companies considering the implementation of coopetition strategies. They highlight the potential for value creation through sharing resources and knowledge, while also emphasizing the need for conscious management of relationships with competitors. The identified cases may serve as reference points when designing models of cooperation between enterprises.

Originality/value: The article combines a theoretical perspective with an empirical analysis embedded in a specific local context.

Keywords: coopetition, strategic management, cluster, competitive advantage