

코피티션(Coopetition) 전략의 연구동향과 향후 연구방향*

박병진** (한양대학교 경영학부 부교수)

본 연구는 1996년 코피티션(경쟁과 협력의 동시 추진전략)이란 용어가 학계에 소개된 지 25년이 지난 시점에서 그동안 코피티션 전략의 연구 흐름을 조망하고 향후 과제를 제안하는 것에 그 목적을 두고 있다. 우선 그 중요성에 비해 국내에서 아직 코피티션에 대한 연구가 활발하지 않다는 점을 감안하여 코피티션의 개념과 주요 논문을 기존 리뷰 논문들을 바탕으로 정리하였다. 나아가, 2011년 이후 발간된 241편의 SSCI 논문을 분석하여 최근의 동향을 알아보고, 2010년 이전과 이후의 연구를 비교분석하였다. 또한, 주요 연구주제를 코피티션 추진동인(drivers), 과정(processes), 결과(outcomes)의 DPO 프레임 워크에 맞춰 살펴보았다. 마지막으로 향후 연구과제를 개념과 방법론적인 측면에서 살펴보고, 4차 산업혁명 및 중소기업 관점, 생태계 또는 네트워크 차원의 연구, 그리고 긴장감, 경쟁-협력 밸런스, 신뢰 등 코피티션 추진과정상의 주요 이슈들을 중심으로 향후 연구를 진행할 것을 제안하였다. 코피티션 전략은 한국기업들의 특수성을 고려할 때, 특히 4차 산업혁명시대에 미래자동차산업 등 융복합이 이루어지는 분야에서 활발하게 이루어질 것으로 전망되는 바, 그 중요성은 앞으로 더욱 커질 것이므로 국내에서 관련 연구가 보다 활성화될 필요가 있다고 사료된다.

Key words : 코피티션, 경쟁, 협력, 문헌연구, 4차 산업혁명

논문투고일 : 2022. 3. 3 수정논문접수일 : 2022. 4. 15 게재확정일 : 2022. 4. 16

* 이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사업의 지원과 한국전략경영학회의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5A2A01065472).

** 단독저자

1. 서론

전략경영에서 ‘경쟁’과 ‘협력’은 핵심적인 연구 분야로 경쟁전략과 기업전략(예: 전략적 제휴)의 중추를 이루고 있다. 하지만 두 연구 흐름은 서로 독립적으로 발전되어 왔는데(Hoffmann et al., 2018), 전통적으로 학자들은 경쟁과 협력을 상반되는 개념으로 보아왔기 때문이다. 하지만 기업들은 비즈니스에서 경쟁과 협력을 완전히 상반된 개념으로 구분하여 적용하기 어렵다. 특히 4차 산업혁명 시대를 맞아 급속한 기술발전 및 산업의 융복합이 이루어지면서 산업간 경계가 모호해지고 새로운 산업지형이 나타나는 상황에서 기업간 협력과 경쟁구도가 복잡하게 변화하고 있다. 이러한 비즈니스 환경아래 기업의 대응으로 주목되는 것이 ‘적과의 동침’이라 불리는 코피티션(coopetition) 전략, 즉, "동일한 기업과 경쟁하면서 동시에 협력하는 현상(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016)"이다. 변동성이 커지고 경쟁이 심화되며 불확실성이 높은 경영환경에서 많은 기업들은 경쟁기업들과의 협력(코피티션)이 불가피하거나 경쟁력을 높이는 매력적인 전략으로 인식하고 있는 것이다(Bouncken et al., 2015).

코피티션이 차지하는 전략적 중요성이 커짐에 따라 학계의 관심도 높아져 지난 10년간 코피티션 논문의 발간이 지속적으로 증가하고 있다. 특히 2014년부터 2020년까지 Industrial Marketing Management(2014, 2016년), International Journal of Technology Management(2015년), Management and Organization Review(2016년), Strategic Management Journal(2018년), Long Range Planning(2020년) 등 주요 국제학술지에서 코피티션 특별호를 계속 발간하고 있다. 이는 국제적으로 코피티션에 대한 학계의 관심이 지속적으로 증가하고 있으며 중요한 연구주제라는 것을 보여준다.

코피티션은 첨단산업에서 빈번하게 발생하는 것으로 알려졌으나, 4차 산업혁명시대 융복합이 이루어지는 분야에서 코피티션이 혁신에 미치는 영향 등을 연구할 필요성은 매우 크다. 특히, 한국의 주요 기업들은 주요부품과 최종재 생산을 한 기업 내에서 또는 그룹의 계열사 내에서 담당하는 수직적 통합을 이루는 특징이 있다. 따라서 한국기업들이 경쟁기업들과 가치사슬의 일부 영역에서는 협력을 하면서 다른 영역에서 경쟁을 하는 코피티션 관계를 형성하기 쉬운 구조이다(예: 삼성과 소니, LG와 Philips의 디스플레이산업과 TV산업에서의 코피티션; 삼성과 애플의 스마트폰 및 부품분야에서의 코피티션 등). 나아가 코피티션은 융복합 분야에서 더욱 빈번하게 나타날 가능성이 크기 때문에(Gnyawali and Park, 2009; Park and Kim, 2021) 융복합이 광범위하게 이루어지는 4차 산업혁명시대 한국의 핵심산업에서 코피티션 전략(예: 미래자동차 산업에서 자동차업체와 테크기업간 코피티션, 유통산업에서 유통업체와 IT기업간 코피티션 등)은 더욱 중요한 의미가 있을 것이다.

이와 같이 한국기업의 코피티션 전략의 중요성과 국제적인 학계의 관심에도 불구하고 국내의 코피티션에 대한 연구는 삼성-소니 사례 연구(Gnyawali and Park, 2011), 삼성사례 연구(Song et al., 2016), 경쟁-협력의 밸런스 연구(Park et al., 2014a, 2014b), 해상물류 네트워크 연구(Song and Lee, 2012) 등이 있으나 아직 미흡한 실정이다. 따라서, 코피티션 전략은 한국 학계가 시급히 다루어야 할 중요한 연구과제로 본격적인 연구를 해야 할 분야라 하겠다.

한편, 코피티션이 경영의 핵심이슈로 부상하면서 코피티션 연구가 지속적으로 확대되고 있으나, 아직 체계성이 미흡한 것으로 지적되고 있다. 이는 코피티션 현상이 광범위한 분야에서 발생하면서 연구주제들이 여러 갈래로 분산되었고, 개념 측면에서 전략적 제휴 등 기존 개념과 구분의 모호성이 존재하는 가운데 광범위한 분

야가 서로 느슨하게 연결되어 연구가 이루어지고 있기 때문이다. 이러한 문제점을 보완하고자 2014년 이후 몇 개의 리뷰논문이 코피티션 연구를 체계적으로 정리하여 코피티션의 개념을 명확히 하고, 연구 경향을 분석하며 새로운 연구기회를 제공하고자 하였다(예: Bengtsson and Kock, 2014; Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015; Dorn et al., 2016). 하지만 대부분의 리뷰논문은 1990년대 코피티션 개념의 발생초기부터 2010년대 초중반까지를 분석하는 데 그쳤다.

이에 본 연구는 기존의 주요 리뷰논문을 바탕으로 코피티션의 기본 개념을 설명하는 한편, 코피티션 연구의 발전 및 트렌드, 향후 전망 및 코피티션 연구가 극복해야 할 과제 등을 제시하는 것을 주요 목적으로 실행되었다. 이를 위해, 우선 기존 리뷰 논문들을 참고하여 코피티션에 대한 개념과 발전, 연구에 사용된 주요 이론 등을 제시하였고, 2010년까지의 코피티션 연구의 발전을 정리하였다. 나아가 2011년부터 2020년까지 최근에 이루어진 코피티션의 연구동향을 분석하고 주요 연구주제를 정리하여 기존 리뷰논문을 보완 발전시키고자 하였다. 이를 통해 코피티션 개념과 코피티션 연구의 전체적인 체계에 대한 이해를 제고하고, 최근 연구 흐름에 대한 이해와 함께 주요 연구분야 및 연구과제를 정리하며, 향후 연구방향을 제시하였다.

II. 전략경영에서 경쟁과 협력 연구

2.1 기업간 경쟁과 협력의 상호관계

‘경쟁’은 경영학 연구에서 가장 오랜 기간에 걸쳐 지배적인 위치를 가지고 있는 관점이었다. 특히 경영전략은 경쟁우위를 획득하는 것을 목표로 하기 때문에 전략연구가 기업간 경쟁에 대한 연구에 초점을 두고 발전한 것은 당연한 것이라 하겠다. 1980년대 들어서 Porter가 산업

조직론에서 축적된 분석기법과 실증연구들을 전략경영 분야에 도입하여 기업이 처해있는 경쟁환경을 체계적으로 분석하는 분석틀(Porter, 1980)을 제공하였다. 산업조직론에 기반을 둔 경쟁전략연구는 기업의 경쟁우위를 결정하는 요인으로 공급자, 구매자, 잠재적 진입자, 대체제, 산업내 경쟁 등 기업의 외부환경적 요인에 집중하였다. 1980년대 후반부터는 자원기반관점(Barney, 1991)과 핵심역량이론(Prahalad and Hamel, 1990)을 바탕으로 경쟁우위의 원천을 기업내부에서 찾게 된다(장세진, 1998). 이어서 경쟁역학(competitive dynamics) 이론(Chen, 1996)과 다시장 경쟁(multi-market competition) 등이 ‘경쟁’ 관점에서 연구되었다. 이러한 경쟁전략 연구는 ‘경쟁’ 그 자체에 관심을 두고 경쟁의 수준 및 범위 등에 영향을 미치는 요소, 경쟁과 성과의 관계, 경쟁의 인식 범위 등을 연구 대상으로 한다(김양민 외, 2018).

한편, 협력활동(기업간 관계 및 전략적 제휴 등)은 기업수준 전략의 중요한 연구주제이다. 기업간 협력(전략적 제휴, 조인트벤처, 연구개발 컨소시엄 등)에 대한 연구는 공통의 또는 공존할 수 있는 목표를 추구하는 기업들이 자원을 공유하거나 교환하고 공동 활동을 하는 것을 의미한다(Hoffmann et al., 2018). 이러한 연구에는 거래비용 경제학(transaction-cost economics), 자원기반 관점(파트너의 자원, 지식, 역량 등에 대한 접근), 관계적 관점(relational view) 등의 이론이 기반이 되었다(Hoffmann et al., 2018). 주요 연구주제로는 협력의 동인, 파트너 선정, 제휴관리와 지배구조(governance), 협력의 성과 등을 들 수 있다(Wassmer, 2010). 국내에서도 기업수준 전략중 전략적 제휴가 지난 20년간 꾸준히 상대적으로 많이 연구되었으며, 주요 연구주제는 제휴 파트너 선정, 제휴기업간 학습 및 협력, 그리고 제휴의 진화 등이다(김양민 외, 2018).

흥미로운 것은 이러한 경쟁과 협력 연구가 상호 독립적으로 발전되어 왔다는 것이다(Hoffmann et al., 2018).

전통적으로 학자들은 경쟁과 협력을 상반되는 개념으로 인식해왔고, 기존 이론과 연구들은 경쟁과 협력이라는 두 개의 상반된 관점에서 기업간의 관계에 대해서 경쟁적 또는 협력적 관계에 초점을 맞춰온 것이다(Bengtsson, Eriksson and Wincent, 2010). 이러한경쟁과 협력관점으로 분리된 연구흐름은 경쟁기업과의 협력 현상(코피티션)을 연구하면서도 지속된다.

기업간 교류에 있어 경쟁기업과의 협력이 증가하면서 1980년대 후반부터 전략적 제휴 또는 경쟁역학을 연구하는 학자들이 이러한 현상에 관심을 가지게 되었다. 학자들은 제휴 파트너들의 경쟁적 행위를 조사하면서 기회주의적 행위를 발견하고 사적 이익(private benefits)에 대한 관심이 제휴 파트너간 협력에 영향을 미칠 수 있다는 것을 발견한다(Kale et al., 2000; Khanna et al., 1998). 또한, 경쟁기업간 수평적 제휴(horizontal alliances)에서 학습경쟁(learning races)이 전개되고(Khanna et al., 1998), 이는 제휴 파트너와의 경쟁적 위치를 변화시킬 수 있는 지식유출(knowledge leakage)을 초래할 수 있다는 점이 알려진다. 이러한 연구에서 많은 학자들은 경쟁과 협력관점을 고수하면서 그들이 경쟁지향적이나 협력지향적이나에 따라 ‘경쟁적 협력(competitive collaboration),’ ‘협력적 경쟁(collective competition),’ 또는 ‘라이벌과의 협력(cooperation with rivals)’과 같이 다른 용어를 사용하고 있다(예: Chen, 2008; Doz, Hamel and Prahalad, 1989).

한편, 일부 학자들은 경쟁기업과의 협력을 연구하면서 경쟁과 협력을 통합적으로 바라보면서 경쟁과 협력이 동시에 발생하는 역설적이고(paradoxical) 복잡한 관계에서 발생하는 동태적 변화를 설명하기 위해서 “코피티션” 관점에 관심을 갖게 된다. 결과적으로 경쟁기업과 협력하는 현상에 대해서는 코피티션(동시적인 경쟁과 협력) 뿐만 아니라 협력이론과 경쟁이론 관점 등 세 가지 흐름에서 연구가 이루어져 오고 있다. 최근 들어

경쟁과 협력에 대한 관점을 통합시킬 필요성을 느끼고 코피티션에 대한 관심이 증가하고 있으나, 아직 세 갈래의 연구흐름이 하나로 통합되지 않은 상황이다.

2.2 코피티션의 발전 및 핵심개념

코피티션(Cooperation 또는 Co-opetition)이란 협력(cooperation)과 경쟁(competition)의 합성어로서 “가치를 창출할 목적으로(Gnyawali and Ryan-Charleton, 2018) 경쟁과 협력을 동시에 추구하는 전략(Bengtsson and Kock, 2000)”으로 정의할 수 있다. 이는 전통적인 경쟁적 사고를 넘어 경쟁자와 협력함으로써 가치를 창출할 수 있다는 것을 의미한다(Dorn et al., 2016). 코피티션이란 용어가 학계에 알려진 것은 Brandenburger and Nalebuff(1996)의 베스트셀러 저서인 「코피티션(Co-opetition)」을 통해서이며 이후 25년이 지났다. 코피티션 연구는 초석이 되는 논문들(Lado, Boyd, and Hanlon, 1997; Bengtsson and Kock, 2000; Gnyawali and Madhavan, 2001)과 일련의 후속 연구들(Gnyawali et al., 2006; Luo, 2007; Gnyawali and Park, 2009)에 의해 체계가 정립되었으며, 최근 10년 동안 연구의 양이 대폭 증가하고 질적으로도 상당한 진전을 이루었다.

Brandenburger and Nalebuff(1996)는 게임이론을 사용하여 비즈니스 게임은 경쟁뿐만 아니라 협력적 요소를 동시에 가지고 있어서 체스나 스포츠 경기와 같은 다른 게임들과는 달리 상대방을 반드시 패배시켜야 이기는 ‘제로섬’ 게임이 아니라 참가기업이 모두 이익을 보는 ‘포지티브섬’ 게임이 가능하다고 하였다. Brandenburger and Nalebuff(1996)가 주장한 핵심은 기업들이 새로운 마인드를 가져야 하며, ‘원-원’차원의 접근으로 전체 가치를 더 크게 키우는 것이 자신이 차지하는 이익을 더 크게 하는 가장 효과적인 방법이라는 것이다.

지금까지 논의된 코피티션의 개념을 형성하는 몇 가지

필수적인 조건을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 경쟁과 협력이 동시에 존재해야 한다. 이러한 측면에서 코피티션의 경쟁과 협력활동은 조직적·공간적인 측면에서 분리될 수 있으나, 시간적으로 분리되는 것은 포함되지 않는다. 즉, 특정시점에 협력하고 다른 시점에 경쟁하는 것은 코피티션에 해당되지 않는다. 둘째, 코피티션은 가치창출과 가치점유(value appropriation)로 이루어진다. 예를 들어, 가치를 창출하는 협력은 가치사슬의 투입단계나 지식의 탐색 과정에서 주로 일어나는 반면 가치를 점유하려는 경쟁은 가치사슬의 산출단계나 지식의 활용 과정에서 발생할 수 있다(Bengtsson and Kock, 2000). 셋째, 코피티션은 가치창출을 목적으로 형성이 되며, 가치는 사적가치(private value)와 공통의 가치(common or mutual value)를 포함한다. 따라서 목표로 하는 가치창출이 완전히 일치하지 않더라도 코피티션은 형성된다. 넷째, 경쟁과 협력이라는 상반되는 힘의 결과로 발생하는 역설적 긴장감(paradoxical tension)이 코피티션을 특징짓는 핵심적 요소이다. 즉, 지식과 정보 등 핵심자원의 공유와 보호라는 상반된 논리 때문에 발생하는 다양한 갈등과 과제가 존재하게 되며, 이를 잘 해소하고 관리하는 것이 코피티션 성공을 위해 필수적이다.

학자들은 코피티션이라는 개념이 경쟁과 협력을 모두 포함하는 것이라는 것과 위의 필수조건에 대해서는 일치하지만, 코피티션 현상을 연구하면서 다양한 정의와 관점을 사용하고 있어 일치된 개념적 정의에는 합의가 이루어지지 않았다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

코피티션 개념은 대체적으로 광의(넓은 의미)의 코피티션과 협의(좁은 의미)의 코피티션으로 나누어진다. Bengtsson and Raza-Ullah(2016)에 따르면, 광의의 코피티션은 Brandenburger and Nalebuff(1996)가 제시한 가치망(value-net) 또는 네트워크와 같은 상황에 근거하여 행위자간의 협력과 경쟁이 동시에 이루어지는 것이다. Brandenburger and Nalebuff(1996)는

코피티션을 넓게 보아 가치망(value-net)에 있는 기업과의 관계로서 정의하였다. 가치망(value-net)은 마이클 포터의 5-Forces 모델에 있는 공급자와 구매자, 경쟁자 등에 보완자(complementor)를 추가한 행위자간의 상호의존관계를 의미하며, 가치망(value-net)에 있는 기업들은 더 큰 파이를 만들기 위해 서로 협력하는 동시에 만들어진 파이 중 더 큰 조각을 차지하기 위해 서로 경쟁한다. Lado et al.(1997)은 기업이 다른 기업과의 관계에서 렌트를 추구하는(rent-seeking) 행위를 네 가지 형태(경쟁지향적, 협력지향적, 독립적, 혼합적(syncretic))로 구분하여 혼합적인 코피티션 관점의 유용성을 주장하였다. Gnyawali and Madhavan(2001)과 Gnyawali et al.(2006)은 기업들이 코피티션 네트워크에 속해 있으며, 네트워크 내의 구조적 위치가 기업 행위에 영향을 미친다고 하였다. 광의의 코피티션 연구는 초기의 가치망에서 네트워크 수준으로 확대되었다. 네트워크 수준의 연구는 자기중심적(ego-centric) 네트워크, 제휴 포트폴리오, 다자간협력, 가치사슬, 클러스터, 생태계 등을 포함할 수 있다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

이러한 광의의 코피티션 관점이 네트워크와 생태계 등 다수의 기업과 관련된 코피티션 상황에 대한 유용한 시사점을 제공하지만, 코피티션 관계에서의 복잡한 본질과 특수성을 다루기에는 너무 광범위하다는 한계가 있다. 즉, 광의의 코피티션 관점은 경쟁기업간의 일대일 관계와 직접적인 교류를 다루기보다는 제3자(보완자)를 통한 간접적인 코피티션 등을 다룬다. 이러한 넓은 의미의 코피티션도 참가자간의 역할이나 관계가 동태적으로 변화하는 것을 보여줄 수 있지만, 경쟁기업간 일대일 코피티션 프로세스에서 발생하는 코피티션 관계에 내재하는 상반성, 긴장감(tension), 도전과제들을 상세하게 분석하는 데는 한계가 있으며, 코피티션의 중요한 미시적 토대가 되는 인지적, 행동적, 감정적 이슈들을 탐색하기에 부족할 수 있다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

따라서 Bengtsson and Kock(2000)은 코피티션의 본질과 특수성을 이해하기 위해서 직접적인 양자관계에 초점을 둔 코피티션 연구가 필요하다고 강조한다. 이에, 협의의 코피티션은 네트워크 환경대신 직접적인 양자간 코피티션 관계에 초점을 두었다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 이러한 관점은 동일한 기업간의 직접적이고 동시적인 협력과 경쟁을 추구하는 것을 의미하며(Gnyawali and Park, 2011), 어떤 활동(R&D 또는 조달)에서는 협력하고 다른 활동(판매)에서는 경쟁하는 것을 제안한다(Bengtsson and Kock, 2000). 동일한 일대일 관계에서의 협력과 경쟁적 상호작용은 상반된 논리에 의해 이러한 관계를 역설적으로 만들고(Raza-Ullah et al., 2014) 긴장하게 하며(Fernandez et al., 2014), 코피티션의 본질과 복잡한 과정에 대해 상세한 분석이 필요하게 한다(Bengtsson et al., 2010).

결론적으로 코피티션에 대한 개념은 연구단위에 따라 다르게 사용되어야 한다. 개별 기업간 양자관계를 중심으로 코피티션을 분석할 때는 주로 협의의 코피티션 개념을 사용하고, 네트워크 차원의 코피티션을 연구할 때는 광의의 코피티션 개념을 사용하는 방식이다. 두 개의 관점은 공통점이 있지만 분명히 다른 현상이므로 코피티션 연구를 할 때 초점을 두는 현상을 분명하게 정의하는 것이 매우 중요하다.

한편, 코피티션은 다양한 수준에서 발생하는 현상이며, 이에 따라 연구 분석단위도 다양하다. 코피티션은 분석수준에 따라 대체로 다음의 4가지 형태-개인수준, 조직내(intra-organizational) 수준(팀 또는 사업부서간), 조직간(inter-organizational) 수준, 네트워크 수준-으로 구분된다(Bengtsson and Kock, 2014; Bouncken et al., 2015). 코피티션 연구는 대부분 일대일 기업(조직)간 수준(협의의 코피티션)에서 경쟁기업간 코피티션을 분석하거나, 네트워크 수준(광의의 코피티션)에서 네트워크 내 또는 네트워크 간 코피티션에 대한 연구가 이

루어지고 있다. 하지만 최근 들어 동일 조직내(intra-organizational)의 개인간, 팀간 또는 사업부간 코피티션에 대한 연구도 증가하고 있다(예: Baruch and Lin, 2012). 조직(기업)내 코피티션 연구는 협의(양자관계) 관점을 사용하기도 하고 광의(네트워크 관계)의 코피티션 관점(예: Liu et al., 2019)을 사용하기도 한다. 이와 같이 기존 연구들이 다양한 수준의 코피티션을 연구해왔지만, 아직 두 개 이상 수준에서의 연구는 매우 제한적으로 이루어졌다. 리뷰논문들(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016)에서는 코피티션이 여러 수준(multi-level)에서 이루어지고 상호 영향을 주는 현상이기 때문에 향후 두 개 이상의 수준에서 연구를 진행할 것을 제안하고 있다.

2.3 경쟁 및 협력관점과의 차별성

코피티션의 등장은 경쟁과 협력이 동시에 이루어지는 현상을 분석할 수 있는 토대를 마련했으나, 기존의 경쟁과 협력 분야 문헌과 어떻게 연관되고 차별화되는지를 살펴볼 필요가 있다. 특히 기존의 파트너십과 전략적 제휴도 한 산업의 가치사슬을 공유하는 서로 연관된 기업들에게서 많이 나타난다. 이들 파트너는 가치 사슬에서 서로가 갖고 있지 못한 역량을 보완하거나 때로는 하는 업이 겹치는 경우가 많기 때문에, 크게 보면 모든 전략적 제휴는 실제 및 잠재적 경쟁자들 간의 협력이라고도 볼 수도 있다는 의문이 존재한다.

이에, 경쟁, 협력, 코피티션의 기본 가정 및 원리를 살펴보면 다음과 같다. 경쟁관점의 원리에 따르면, 경제적 가치창출은 한 기업 내부에서 발생하고 기업간(공급자, 구매자, 경쟁자 등) 경쟁적 상호작용이 그 가치의 분배에 영향을 미치며, 기업의 성과는 제로섬(zero-sum) 게임 원칙에 따른다(Dagnino, 2009). 한편, 협력관점에 따르면, 기업간 상호의존적 구조가 경제적 가치창출과 경쟁우위의 원천이 된다. 기업간 상호의존은 포지티브

섬(positive-sum) 게임 원칙에 기반하여 공통의 이익을 위한 공동 노력에 의해 가치가 창출되므로 파트너의 성공이 자신의 성공을 위해 중요하다(Dagnino, 2009). 이에 비해 코피티션은 기업간의 관계를 보다 복잡한 관계로 본다. 즉 기업간 상호의존이 가치창출(협력 관점)의 원천일 뿐만 아니라 가치점유(경쟁 관점)라는 프로세스를 포함하기 때문에 단순한 포지티브섬 게임이 아니라 경쟁적 압력에 의해 불확실성을 포함하는 변동적 포지티브섬(variable-positive-sum) 게임으로 보았다(Dagnino, 2009). 이는 경쟁적 이슈와 협력적 이슈가 동시에 존재하는 관계로서 부분적으로 수렴하는 이익에 기반을 하며, 공통의 이익이 있으나 반드시 파트너간 공정한 이익을 보장하는 것은 아니다.

그러면 기존 개념들과 다른 코피티션 관점의 유용성은 무엇인가? 코피티션 관점에서 연구하는 학자들은 경쟁 또는 협력 관점에서의 연구가 근본적으로 다른 기업과의 관계를 경쟁과 협력으로 단순하게 구분하기 때문에 복잡한 비즈니스 현실을 담아내기에는 제한적이라 주장한다. 예를 들어, 기존의 협력 또는 경쟁관점은 서로를 상반되고 부정적인 측면을 중시한다. 경쟁의 논리를 따르는 연구들은 명시적 또는 암시적으로 기업간 협력을 경쟁을 완화시키는 담합의 한 형태로 간주하여 경제적 후생을 위축시킬 수 있다고 인식하므로(Hoffmann et al., 2018) 코피티션을 부정적으로 보았다. 협력관점의 연구에서도 제휴 파트너와의 경쟁적 긴장(competitive tension)은 협력을 저해하고, 자원교환을 제한하며, 제휴관계를 불안정하게 하므로 위험한 것으로 간주되어 경쟁파트너의 기회주의적 위험 등 부정적인 측면만을 강조하였다.

이에 비해, 코피티션 개념은 경쟁 또는 협력이라는 기존의 전략적 구분의 한계를 극복할 수 있는 새로운 전략적 개념이므로 기업들이 코피티션을 통해 경쟁과 협력으로 발생하는 이득을 모두 추구할 것을 제안한다(Bengtsson et al., 2010). 따라서 코피티션의 효과를 측

정하는 데 있어서도 단순히 협력의 효과뿐만 아니라 경쟁의 효과를 고려해야 한다. 특히 경쟁을 단순히 부정적으로 보는 것이 아니라 긍정적 효과가 있을 수 있다는 점을 고려할 때 진정한 코피티션의 차이점을 보여줄 수 있을 것이다. 또한, 코피티션에 있어 가치사슬의 업스트림(R&D, 부품개발 등)에서 협력하더라도 다운스트림에서 경쟁을 한다면 소비자들에게 이익을 가져다줄 가능성이 크다는 점(Gnyawali and Park, 2011)도 경쟁관점에서 담합이라는 부정적인 측면만을 보는 것은 재고할 필요성이 있다는 것을 보여준다.

한편, 코피티션 연구가 특히 협력이론(전략적 제휴) 연구와 긴밀하게 연계되어 발전되어 왔다고 할 수 있으나, 경쟁기업과의 전략적 제휴는 협력에 중점을 두었고, 협력의 범위도 좁게 해석된 데 반해, 코피티션은 산업표준 설정, 부품이나 공급망의 글로벌 또는 지역별 클러스터 등을 포괄하여 더 넓은 범위에 적용될 수 있는 개념이다. 또한, 전략적 제휴연구는 제휴를 협력적 또는 경쟁적 제휴라는 이분법적 개념으로 보는 한계가 있는데 비해, 코피티션 관점에서는 코피티션을 다수준으로 유형화하여 연구하거나 경쟁과 협력의 정도에 따라 코피티션의 비선형 효과를 측정하는 데 유리한 측면이 있다. 하지만, 코피티션의 효과를 제대로 반영하기 위해 필요한 코피티션의 측정 방법을 더욱 고도화시킬 필요성이 있는 상태이다.

2.4 코피티션 연구의 주요 이론

코피티션 연구에는 전략적 제휴 분석에 사용되는 다양한 이론들이 사용되고 있는데, 사용되는 이론적 접근은 연구의 분석수준(level of analysis)과 연구에서 다루는 코피티션의 목적에 의해 결정된다. 예를 들어, 지식을 공유하는 코피티션은 조직간 관계와 개인간 관계에서 다른 이론적 접근을 필요로 한다.

많은 코피티션 연구에서 학자들은 두 개 또는 그 이상의 이론적 관점을 사용하는데, 코피티션 연구에 사용되는 대표적인 이론들은 다음과 같다. 첫째, 코피티션 연구에 가장 많이 사용되는 이론은 자원기반관점(resource-based view: RBV)이다. 기업이 역량을 제고하고 VRIO(가치 있고, 희귀하며, 모방하기 힘들고, 조직에서 활용되는) 기준을 충족하는 자원을 활용함으로써 경쟁력을 강화할 수 있다는 관점에서 볼 때, 보완적 자원을 가진 경쟁기업과의 협력은 그들의 자원을 결합하여 시너지를 창출하기에 유리한 조건을 제공한다.

둘째, 기업진화론적 접근도 많이 사용되고 있다. 기업의 변화를 변이와 탐색의 동태적 과정으로 보는 기업진화론은 조직학습의 개념을 포함하고 있어(장세진, 1998) 코피티션의 혁신성과 연구에 적용이 가능하며, 동태적인 관점에서 장기간에 걸친 변화를 살펴보는데 유용한 방법이다. 이와 관련, 동태적 역량(dynamic capabilities) 관점은 자원기반이론과 기업진화론의 개념을 포괄하고 있어 다른 경쟁기업과의 협력이 다이내믹한 경쟁적 환경에서 경쟁을 위한 전략적 자원에 접근할 수 있는 유연성을 가진 메커니즘을 제공하며, 이러한 관계를 재창조하여 동태적으로 변화하는 프로세스를 관리할 수 있게 한다. 또한, 코피티션의 동태적 변화에 대한 연구에서 파트너의 자원과 역량에 대한 학습과 지식공유가 자주 사용되어져왔다(Bengtsson and Kock, 2000; Gnyawali and Park, 2011; Park and Kim, 2021; Song and Lee, 2012).

셋째, 사회연결망(social network) 이론이 네트워크 차원 또는 제휴 포트폴리오(alliance portfolio)의 연구에 주로 사용되었다. 기업들은 기업간 자원의 흐름에 영향을 미치는 코피티션 관계의 네트워크에 속해 있으며(Gnyawali and Madhavan, 2001), 코피티션 네트워크 내의 구조적 위치 차이가 기업들의 경쟁적 행위의 양과 다양성에 영향을 미친다(Gnyawali et al., 2006). 네트워크는 자원흐름의 파이프 역할을 하기 때문에 네트

워크 내의 위치에 따라 영향력이 다르다는 사회연결망 이론은 기업간 네트워크 연구뿐만 아니라 조직내(intra-organizational) 코피티션에 대한 연구에서도 자주 사용된다. 특히, 사회적 배태성(social embeddedness) 개념 등이 조직구성원 관계를 연구하는 데 사용되고 있다.

넷째, 게임이론은 Brandenburger and Nalebuff (1996)에 의해 코피티션 연구에 가장 먼저 사용되었지만 2010년대 중반까지 코피티션 연구에서 거의 사용되지 않았다. 사용되었다고 연구의 주된 이론이 아니라 코피티션 현상을 설명하기 위해 다른 이론들과 같이 보조적으로 사용되어왔다. 하지만 최근 시뮬레이션 방법론을 사용한 코피티션 연구가 증가하면서 게임이론의 사용빈도가 높아지고 있다.

III. 문헌연구 분석 방법

3.1 분석 기간 및 분석 대상 문헌선정

본 연구는 코피티션 전략 연구를 종합적으로 분석한 국내 첫 번째 리뷰 논문으로 리뷰 논문의 형식에 맞춰 코피티션 개념, 코피티션 연구의 발전 및 트렌드, 주요 연구주제, 향후 연구방향 및 코피티션 연구가 극복해야 할 과제 등을 다루고자 하였다.

이러한 목적을 달성하기 위해서 두 가지 접근을 하였다. 우선, 기존 해외 리뷰논문들을 정리하여 코피티션의 개념과 발전을 소개하고자 하였다. 국제적으로는 코피티션이 도입된 20주년(2016년)을 전후하여 유수의 저널에서 특별호를 발간하고 코피티션에 대한 리뷰논문들이 게재되었다(Bengtsson and Kock, 2014; Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015; Dorn et al., 2016; Hoffmann et al., 2018). 다음으로는 최근의 연구 트렌드와 향후 연구과제를 제시하기 위해 최근 10년(2011~2020년)간 발간된 논문을 중점적으로 분석하였다.

본 연구에서 2011년 이후를 중점 분석기간으로 삼은 이유는 다음과 같다. 첫째, 2010년 이전까지는 경쟁기업과의 협력 현상을 경쟁이나 협력관점이 아니라 코피티션 관점에서 연구한 것은 소수의 학자들 위주로 진행되었으며, 코피티션(Co-opetition 또는 Coopetition)이라는 용어가 본격적으로 받아들여지지 않았다. 즉, 논문의 양을 기준으로 볼 때, 2011년 이후 코피티션 논문이 양적으로 빠르게 증가하여 코피티션에 대한 관심이 증가하였음을 알 수 있었으며, 대부분의 연구가 코피티션이라는 용어를 사용하였기 때문이다. 둘째, 기존의 리뷰 논문들이 코피티션 연구 생성기인 90년대부터 2010년대 초까지 분석을 한 바 있다. 따라서, 본 연구에서는 기존 리뷰논문들(특히, Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015; Hoffmann et al., 2018)을 바탕으로 2010년대 초까지의 연구 동향을 파악하였고, 최근 10년간의 발간논문을 중점적으로 분석하여 최근 연구 동향을 보완 발전시키고자 하였다.

연구의 분석대상 문헌으로는 코피티션에 대한 국내 연구가 제한적인 상황을 고려하여 SSCI급 저널에 게재된 논문만을 분석대상으로 삼았다. 먼저 국제학술논문 데이터베이스인 Web of Science에 등록된 논문을 대상으로 연구기간(2011년 1월 1일~2020년 12월 31일)에 포함된 논문들을 검색하였다. Web of Science에서 연구 기간 중 “coopetition” 또는 “co-opetition”이라는 용어를 논문의 제목에 사용한 논문을 검색하고 SSCI저널에 게재된 논문만을 분류하여 1차 분석대상으로 선정하였다. 기존의 리뷰논문들은 대부분 1990년대부터 발간된 논문을 분석하여 코피티션이라는 용어가 일반화되지 않은 시기를 포함하므로 coopetition 또는 co-opetition이라는 용어 이외에 “cooperation and competition”을 추가로 검색하여 논문을 분석하였다, 그러나 본 연구에서 중점적으로 분석한 시기인 2011년 이후에는 코피티션이라는 용어가 학계에 받아들여졌기 때문에 코

피티션이라는 용어를 사용한 논문으로 제한하였다.

이를 통해 2011년~2020년 기간 중 총 266편의 SSCI 논문이 검색되었다. 다음으로는 이렇게 도출된 논문들의 제목과 키워드 및 초록의 내용을 일일이 확인하여 코피티션 전략에 대한 연구만을 최종적인 분석대상에 포함하였다. 그 결과 컴퓨팅/공학(18), 정책(3), 사회학(3) 분야로 관련성이 적은 논문과 특별호 서문(6)을 제외하고 총 236편의 논문을 분석대상으로 삼았다.

3.2 분석 프레임워크

본 연구에서는 기존의 리뷰연구들을 참고하여 다음과 같이 분석을 실시하였다. 첫째, 기존 리뷰 논문 및 문헌들을 바탕으로 2010년 이전의 코피티션 연구의 발전을 정리하였다. 코피티션 개념을 제시한 초기의 초석이 되는 논문들과 코피티션의 발생원인과 결과를 연구한 발전과정, 그리고 연구방법을 정리하였다. 둘째, 본 연구의 중점 분석기간인 최근 10년간(2011~2020년) 코피티션 연구 추이를 분석하였다. 연도별 SSCI급 논문 발간 추이를 통한 양적 변화와 함께 연구 초점의 변화를 분석하여 제시하였다. 그리고 연구에 사용된 주요 연구방법을 분석하고, 코피티션 연구의 특징인 다양한 분석수준을 세분화하여 분석하였다. 셋째, 다양한 코피티션 연구를 DPO(drivers-processes-outcomes; 추진동기-프로세스-결과) 프레임워크에 맞춰 체계적으로 분류하여 주요 연구주제 및 연구분야 등을 제시하였다. 마지막으로 향후 연구에서 중요하게 다뤄져야 할 주요 이슈들과 과제를 제시하였다.

IV. 문헌연구 분석 결과

4.1 2010년 이전의 코피티션 연구

초기 코피티션 논문과 2010년 이전의 연구에서는 코피

티션의 개념이나 발생원인 등을 설명하는 개념적 연구가 주로 이루어졌다. 코피티션 개념과 관련해서 초기에는 Brandenburger and Nalebuff(1996)와 Lado, Boyd, and Hanlon(1997)이 가치망 개념이나 전체적인 제휴 관계에서 광의의 코피티션 개념을 제시하였다. 나아가 Gnyawali and Madhavan(2001)은 산업 네트워크 차원에서 코피티션을 연구할 수 있는 기반을 제공하였다. 반면, Bengtsson and Kock(2000)은 양자간 관계에서 협의의 코피티션 개념을 정리하였다. 즉, Bengtsson and Kock(2000)은 동일한 기업간 경쟁과 협력이 동시에 이루어지는 관계를 연구해야 한다는 점을 강조하였고, 가치사슬상 경쟁은 다운스트림(판매 등 소비자)과 가까운 부분에서 협력은 업스트림(R&D 등 소비자)과 먼 부분에서 발생할 수 있다고 제안하였다. 한편, Luo(2007)는 글로벌 경쟁에서의 코피티션을 연구하였으며, 코피티션을 유형화하였다.

<표 1> 2010년 이전의 주요 코피티션 논문

논문	주요 내용
Brandenburger and Nalebuff (1996)	코피티션 용어를 최초로 소개한 저서; 게임이론을 바탕으로 코피티션 개념 제시; Value-net 개념 도입
Lado, Boyd, and Hanlon(1997)	넓은 의미의 코피티션 개념 제시; 혼합된(syncretic) 렌트추구 행위
Bengtsson and Kock(2000)	좁은 의미의 코피티션 개념 정리; 가치사슬상 경쟁과 협력의 발생분야 제시
Gnyawali and Madhavan(2001)	네트워크 차원의 코피티션 개념 제시
Luo(2007)	글로벌 경쟁에서의 코피티션; 코피티션 유형화
Gnyawali and Park(2009)	코피티션 발생원인 및 결과에 대한 개념적 모델 제시; 중소기업 관점

2000년대 중반부터는 코피티션의 선행조건(또는 추진동기)들에 대한 연구와 코피티션의 결과에 대한 연구들이 중점적으로 이루어졌다. 그중 코피티션의 선행조건 및 추진동기(drivers)에 대해서는 연구들이 어느 정

도 일치된 방향성을 가진다고 볼 수 있다. 반면, 코피티션의 결과(성과)에 대한 연구는 코피티션만을 독립적이고 체계적으로 연구하기보다는 전략적 제휴의 한 부분으로 단편적인 연구가 이루어졌으며, 연구의 내용도 긍정적 영향과 부정적 영향을 준다는 상반된 주장으로 양분되었다. 전략적 제휴의 선행연구에서는 코피티션이 일반적인 전략적 제휴에 비해 불안정하고 단기적이라는 점을 보고하거나, 경쟁기업과 이루어진 전략적 제휴의 부정적 측면을 설명하여 코피티션을 통해 기업이 긍정적 효과를 얻기가 쉽지 않다는 점이 부각되었다(예: Kim and Parkhe, 2009). 반면, ‘포지티브섬’ 게임이 가능하다는 코피티션 개념에 따라 윈-윈의 긍정적 성과를 보여주고자 하는 노력들이 지속되었다. 이와 관련 코피티션은 특히 지식중심적이고 경영환경이 급변하며 복잡한 특성을 가진 산업에서의 혁신에 중요한 역할을 하는 것으로 제안되었다. 따라서, 코피티션이 기술적 다양성을 증가시키고 경쟁기업의 보완적인 자원을 결합시켜 새로운 기술과 제품개발에 도움이 된다고 하였다. Gnyawali and Park(2009)은 코피티션이 이루어지는 원인 및 선행조건으로 외부환경, 양자관계, 개별기업의 조건을 통합적으로 제시하였고, 결과도 긍정적 측면과 부정적 측면을 포괄한 개념적 통합모형을 제시하였다.

연구 방법으로는 개념연구와 탐색적 사례연구가 주를 이루었으며, 양적 연구는 제한적이었다. 사례연구도 중요한 산업의 주요 기업들 간의 코피티션 사례를 분석한 연구가 적어 높은 관심을 끄는 데 한계가 있었으며, 단순한 상황설명에 그치는 연구가 대부분이었다.

4.2 2011년~2020년간 코피티션 연구

4.2.1 연구 초점의 전환

주목되는 것은 2011년 이후 연구의 초점이 전환된 점

이다. 코피티션은 경쟁과 협력이라는 모순적인 요소를 동시에 포함하는 만큼 긍정적 요소뿐만 아니라 위협요소를 가지고 있다. 따라서, 코피티션의 성과에 대한 연구가 긍정적인 결과와 부정적인 결과, 영향을 미치지 않는다는 결과가 혼재하는 것이 당연하다고 볼 수 있다. 이에 따라 연구중점이 단순히 코피티션의 성과가 있는지 없는 지에서 어떠한 상황에서 코피티션의 성과가 어떻게 나타나는지로 전환되었다.

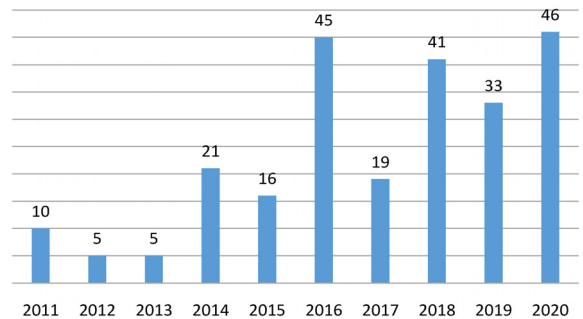
즉, 코피티션이 기업성과에 미치는 영향을 단순히 긍정적인지 부정적인지 여부를 밝히는 데서 벗어나 성과를 세분하여 여러 각도에서 분석하려는 시도들이 이루어졌다. 예를 들어, 혁신성과를 점진적 혁신과 급진적 혁신으로 나누어 분석하고 조절효과를 연구하거나(Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013) 코피티션의 정도를 측정하여 비선형적인 효과를 분석함으로써 중간 정도의 코피티션이 가장 긍정적인 성과를 가져온다는 것(Park et al., 2014a)을 밝혀냈다.

또한, 코피티션을 통해 긍정적 효과를 창출하기 위해서 어떠한 요소가 중요하고 코피티션 관계를 어떻게 관리해야 하는지에 대해 관심이 모아졌다. 이를 위해서는 코피티션이 경쟁과 협력이라는 상반된 요소를 포함하는 역설적인 현상이라는 점과 이에 따라 긍정적 요소와 부정적 요소를 모두 포함하고 있다는 점을 고려하여 긍정적 측면과 부정적 측면을 아우르는 종합적인 분석이 요구된다. 또한 코피티션과 같이 다면적이고 역설적인 현상을 이해하기 위해서는 체계적이고 깊이 있는 사례분석을 통하여 그 전개과정에 대한 연구를 심도있게 진행할 필요성이 크다. 이에 따라 동태적인 측면에서 코피티션이 어떻게 발생하고 진전되며, 어떠한 결과를 초래하는지에 대한 연구가 이루어졌다(Ansari et al., 2016; Cozzolino and Rothermel, 2018; Gnyawali and Park, 2011). 이와 함께, 성과에 영향을 미치는 요소로서 경쟁과 협력의 밸런스를 유지해야 한다는 점(Park et

al., 2014a)과 패러독스적인 요소로 인한 긴장감이 어떻게 성과에 영향을 미치고(Raza-Ullah et al., 2014; Ritala et al., 2017) 기업이 이를 관리하는지(Jakobsen, 2020), 그리고 이를 관리하는 기업의 역량(Bengtsson et al., 2016) 등에 대한 연구가 이루어졌다.

4.2.2 양적 증가

2011년 이후 코피티션 연구는 양적으로도 급격히 증가했다. <그림 1>과 같이 코피티션 연구는 10년간 241편의 SSCI급 논문이 게재될 정도로 양적으로 지속적인 증가세를 보이고 있다. 특히 2016년은 Brandenburger and Nalebuff(1996)의 저서가 발간되어 코피티션이라는 용어가 학계에 소개된 지 20주년 된 해로 특별호가 발간된 영향으로 더 많은 논문이 게재되었다. 2016년 이후에는 40편 내외의 SSCI급 코피티션 연구 논문이 지속적으로 게재되고 있다.



<그림 1> SSCI급 코피티션 논문 게재 추이

<표 2>와 같이 코피티션 논문이 게재된 저널도 증가하여 지난 10년간 총 97개 SSCI 저널에 논문이 게재되었다. 경영학의 다양한 분야 즉 경영전략, 마케팅, 생산관리, 경영정보, 국제경영, 중소기업 및 기업가정신, 기술혁신, 호텔 및 관광, 교통 및 물류(특히 해운) 분야의

<표 2> 코피티션 논문게재 주요 저널

연도	저널수	주요 저널
2011	9	<3편 이상 게재 저널>
2012	5	British Journal of Management; Business Strategy and the Environment; European Management Journal; Industrial Marketing Management; Journal of Business & Industrial Marketing; Journal of Business Research; Journal of Operations Management; Long Range Planning; Management and Organization Review; Review of Managerial Science; Strategic Management Journal; Sustainability; Technology Analysis & Strategic Management; Tourism Management; Transportation Research Part B - Methodological; Transportation Research Part E - Logistics and Transportation Review
2013	4	
2014	10	
2015	11	
2016	18	
2017	17	<기타 주요 저널>
2018	20	Current Issues in Tourism; Intl Journal of Logistics Management; Intl Journal of Operations & Production Management; Intl Small Business Journal-Researching Entrepreneurship; Journal of Hospitality and Tourism Management; Journal of Knowledge Management; Journal of Management; Journal of Marketing; Journal of Strategic Information Systems; Journal of Supply Chain Management; Journal of World Business; Research Policy; Technological Forecasting and Social Change; Technovation
2019	18	
2020	28	
합계	97 (중복제외)	

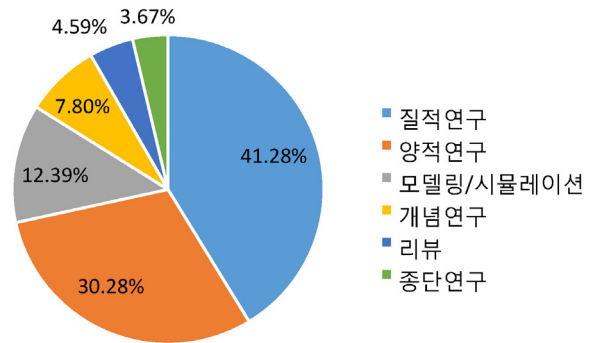
주요 저널에 코피티션 논문이 증가했으며, 공학 및 의학 분야에서도 방법론 중심으로 논문이 증가하고 있다.

베이 또는 데이터베이스 기반으로 수집한 데이터를 바탕으로 한 통계분석을 포함하는 연구이다.

4.2.3 연구 방법

<그림 2>에서 보듯이, 코피티션 연구의 방법도 다양화되었다. 즉, 2010년까지는 개념 연구와 탐색적 사례연구가 주를 이룬 데 비해서, 2011년 이후에는 양적연구, 복합적 연구, 모델링 및 시뮬레이션, 종단적 연구 등 다양한 방법이 연구에 사용되었다.

연구방법에서 개념(conceptual) 연구는 코피티션의 개념을 기존 이론이나 관점과 구별하고, 코피티션의 자체 개념을 구분하거나 유형화 하는 것이 논문의 목적인 연구이고, 개념적 논의가 포함되더라도 수식을 사용하여 증명하는 연구는 모델링/시뮬레이션으로 특정 사례에 기반을 두면 질적 연구로 구분하였다. 질적 연구는 사례에 기반한 연구이며, 질적 연구중 장기간에 걸친 특정 사례연구는 종단연구로 구분하였다. 양적 연구는 서



<그림 2> 코피티션 연구방법별 비중(2011~2020년)

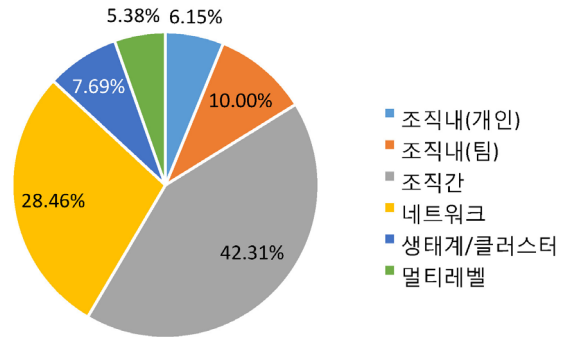
본 연구의 리뷰 결과(2011~2020년)를 2010년 이전의 연구와 비교하면, 개념(conceptual) 연구가 차지하는 비율은 전반적으로 축소되었으며, 개념 연구라 하더라도 모델링(또는 시뮬레이션)을 통해 이를 증명하고자 하

는 논문이 증가하였다. 반면, 하나 또는 두 개 이상의 사례를 연구하는 질적 연구가 증가하였는데, 이전에 비해 핵심 산업의 주요 기업을 다루는 사례나 장기간에 걸친 코피티션의 진화를 연구하는 종단적 연구가 증가하였다. 양적 연구는 전체에서 차지하는 비율이 증가하는 추세일 뿐만 아니라 코피티션의 측정 등 방법론의 질적 향상도 제한적으로 이루어졌다. 양적 연구는 주로 서베이 기반의 연구가 대부분이며, 대규모 데이터베이스에 기반한 연구는 아직 미흡한 상황으로 향후 연구과제로 제시되고 있다.

4.2.4 분석 수준

분석수준(level of analysis)별 분류는 Bengtsson and Kock(2014)에 의해 제안된 분류 기준(조직내 코피티션, 기업(조직)간 코피티션, 네트워크 수준의 코피티션)을 수정하여 좀더 세분화 하였다. 즉, 조직내 코피티션은 개인별, 팀별 코피티션으로 세분화하였고, 네트워크 수준의 코피티션은 네트워크와 생태계/클러스터 수준의 코피티션으로 구분하였으며, 한 개 이상의 멀티 레벨 코피티션을 추가하여 구분하였다. 대상 논문중 개념(conceptual) 논문이나 리뷰 논문 등을 제외하고 분석수준이 분명하게 나타난 논문만 분석한 결과는 <그림 3>과 같다.

조직(기업)간 코피티션이 42.3%로 가장 비중이 높았고, 그중 1개만 3자간 코피티션이고 나머지는 모두 양자간 코피티션을 연구하였다. 이어서 네트워크 수준의 코피티션이 28.5%, 조직내 팀수준의 코피티션이 10.0%, 생태계(또는 클러스터) 수준의 코피티션이 7.7%, 조직내 개인별 코피티션이 6.2%였으며, 한 가지 이상 수준의 연구도 5.4%였다. 주목되는 것은 2014년 이후부터 조직내 코피티션, 생태계/클러스터 코피티션, 멀티레벨 연구 등이 증가하는 경향을 보이고 있는 점이다.



<그림 3> 코피티션 연구의 분석수준(2011-2020년)

V. 주요 연구주제

코피티션의 다양한 연구 주제를 체계적으로 분류하기 위해 Bengtsson and Raza-Ullah(2016)를 따라 DPO (drivers-processes-outcomes) 프레임워크에 맞춰 코피티션의 주요 연구주제를 정리하였다. 또한 Dorn et al.(2016)의 단계(phase) 모델을 반영하여, 추진동인(drivers)에는 선행조건을, 프로세스(process)에는 시작과 관리 및 형상화를 포함시켰고, 결과(outcomes)에는 평가단계를 반영하였다. 즉, 학자들은 그동안 코피티션의 추진동인으로서 무엇이 경쟁기업들이 협력하도록 만드는가? 왜 기존 협력기업들이 서로 경쟁하기 시작하는가? 프로세스에서는 코피티션 과정에서 어떤 일들이 일어나는가? 이를 어떻게 관리하는가? 결과에서는 코피티션의 결과는 무엇인가? 긍정적인 결과와 부정적인 결과는 무엇인가? 등의 핵심문제를 연구하였다.

한편, 코피티션 분석수준이나 관점에서 기존 연구들을 종합해보면, 코피티션의 추진동인과 결과는 코피티션의 관점과 관계없이 유사한 것으로 나타났다. 반면, 코피티션 프로세스는 코피티션 관점에 따라 상이한 점이 존재한다. 본 장에서는 기본적으로 협의(양자관계)의 코피티션 관점에서 논의를 전개하였고, 광의(네트워크)의

<표 3> 2011년 이후의 주요 코피티션 논문

저자	주요 내용	방법론
Gnyawali and Park(2011)	선도기업간 코피티션의 동태적 변화(발생, 전개, 결과) 연구, 코피티션 마인드 등 성공조건 제시	삼성-소니 종단적 사례연구
Bouncken and Kraus(2013)	지식중심 산업에서 중소기업의 코피티션이 혁신성과에 미치는 영향, 언제 긍정적/부정적 효과를 가져오는지 연구	서베이기반 양적연구
Fernandez et al.(2014)	조직간, 조직내, 개인간의 3개 수준(level)에서 다양한 긴장감(tension)의 원인과 관리에 대한 연구, 개념적 모델 제시	사례연구
Park et al.(2014a)	중간단계의 경쟁과 높은 수준의 협력이 가장 높은 수준의 혁신성과 창출; 밸런스와 코피티션 역량 개념 제시	양자관계 양적연구
Park et al.(2014b)	코피티션을 네가지로 유형화, Balanced-strong 코피티션의 비율이 혁신성과에 미치는 영향; 코피티션 경험의 조절효과	제휴 포트폴리오 수준 양적연구
Raza-Ullah et al.(2014)	코피티션 역설과 긴장감(paradox and tension)이 발생하는 상황을 다수준(multi-levels)에서 제시	개념적 연구
Ansari et al.(2016)	스타트업 신규 진입자로서 파괴적 혁신과정에서 기존 구성원과 코피티션을 하면서 겪는 다양한 도전과제	생태계 수준 종단적 사례연구
Bengtsson and Raza-Ullah(2016)	코피티션 연구의 전반적인 리뷰; DPO 프레임워크 제시	리뷰논문
Bengtsson et al.(2016)	코피티션 패러독스가 긴장감에 미치는 영향과 코피티션 역량(coopetition capability)의 조절효과	서베이기반 양적연구
Cozzolino and Rothaermel (2018)	기술적 단절 상황에서 기존 기업과 신규 진입자간 코피티션의 동태적 변화 연구; 기술보호수준에 따른 코피티션 형태 제시	개념적 연구
Bouncken et al.(2018)	신제품 개발 제휴에서 코피티션이 혁신에 미치는 효과 제휴시기에 따른 점진적/급진적 혁신에 미치는 영향 차이	서베이기반 양적연구
Hoffmann et al.(2018)	경쟁과 협력의 상호작용 관점에서 코피티션 연구 분석	리뷰논문
Chiambaretto et al.(2019)	기업내(intra-firm) 수준에서의 코피티션 연구 긴장감(tension) 관리에서 지식브로커의 역할	사례연구
Gast et al.(2019)	지식관리에서 지식공유와 보호의 밸런스 연구	11개 기업 인터뷰기반

코피티션 관점만의 차별적인 사항이 있는 경우 별도로 제시하였다.

5.1 코피티션의 추진동인(Drivers)

코피티션의 동인에는 외부적 동인, 관계적 동인, 그리고 내부적 동인이 있다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Gnyawali and Park, 2009). 이중 외부적 동인과 내부적 동인은 협의(양자 관계)나 광의(네트워크)의 코

피티션 관점 모두에 공통적으로 적용되는 사항이며, 관계적 동인은 협의와 광의의 코피티션 관점에서 차별적인 내용이 존재한다.

첫째, 외부적 동인은 산업별 특성, 기술적 수요와 외부 이해관계자들의 영향력 등 기업들이 코피티션을 하도록 만드는 환경조건이다. 우선 산업의 특성이 코피티션 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 산업의 불확실성과 불안정성이 높은 경우(Cozzolino and Rothaermel, 2018; Ritala, 2012), 경쟁우위의 급격한 잠식과 진입장

벽의 축소는 기업들이 안전판을 만들기 위해 코피티션을 추구하도록 하고, 산업간 융합이 발생하는 영역에서 (Park and Kim, 2021) 기업들은 새로운 기회를 찾거나 기존과 다른 비즈니스모델에 의한 도전에 대응하기 위해 (Daidj and Egert, 2018) 코피티션 관계를 발전시킨다. 산업의 라이프사이클도 영향을 미치는데, 코피티션은 라이프사이클이 매우 초기 단계 또는 성숙기에 있는 산업에서 발생할 가능성이 큰 것으로 보인다(Dorn et al., 2016). 일부 연구들은 빠른 산업표준 설정의 필요성이 있거나(Gnyawali and Park, 2011), 융복합이 발생한 신규분야에 다른 산업의 리더들이 진입할 경우(Park and Kim, 2021) 등 라이프사이클의 초기에 코피티션이 발생할 수 있다고 하였다. 한편, 다른 연구에서는 비용 축소, 규모의 경제 달성, 기존 판매채널 침투 등의 필요성이 큰 성숙산업에서도 코피티션이 발생할 것이라고 주장하였다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

기술적 수요도 코피티션의 중요한 동인으로 파악되었다. Gnyawali and Park(2009)은 짧은 제품수명주기, 기술 융합, 급증하는 R&D 비용과 위험을 코피티션의 주요 동인으로 제시하였다. 이외에도 기술적 불확실성(Bouncken and Kraus, 2013), 기술적 불연속성(Cozzolino and Rothaermel, 2018), 기술적 복잡성 등 다양한 기술적 도전에 대응할 필요성이 커지고 있다. 이러한 기술적 수요는 너무 복잡하고 다양해서 한 기업이 혼자서 해결할 수 없고, 동일한 과제를 갖고 있으면서 해결할 역량이 있는 기업을 찾아보니 경쟁기업과 코피티션을 하게 되는 것이다(Gnyawali and Park, 2009). 한편, 정부와 주요 고객사 등 영향력 있는 외부 이해관계자들도 코피티션의 중요한 동인이다. 정부 규제기관은 정부 보조금 정책과 같은 인센티브, 정책 등을 통해 코피티션이 이루어지게 하였다. 또한, 영향력있는 고객사는 종종 경쟁기업들간 상호의존성과 협력분위기를 조성할 것이며(Ho and Ganesan, 2013), 구매자의 이익에 협조하도록 할

것이다(Wu et al., 2010).

둘째, 관계 특수적(relation-specific) 동인은 코피티션 형성을 촉진하는 파트너 및 관계특성과 관련이 있는데, 협의(양자 관계)와 광의(네트워크)의 코피티션 관점으로 구분할 수 있다. 양자 관계에서는 자원기반 관점에서 우수하고 상호보완적인 자원을 보유한 파트너와 관계를 발전시킬 것이며(Luo, 2007), 서로 관련성이 높고 우월한 자원과 역량을 가진 경쟁파트너들이 목표를 달성하는 데 더 도움이 될 것이기 때문에 코피티션이 발생할 수 있다(Gnyawali and Park, 2011). 한편, 자원의 유사성도 중요한데, 이는 자원이 서로 관련되어 있을 때 빠른 정보교환이 가능하고 규모의 경제가 필요한 분야에서는 경쟁기업이 보유한 동일하거나 유사한 자원이 코피티션의 동인이 될 수 있다(Gnyawali and Park, 2009). 또한, 목표 일치성(goal congruity), 기술적 비대칭성이 코피티션을 유발하는데(Mantena and Saha, 2012), 목표가 부분적으로 일치할 때도 코피티션 형성이 가능하게 된다.

한편, 네트워크 관점에서 기업은 파트너간 수많은 구조적 상호의존성으로 구성된 관계 네트워크에 속해있고 (Gnyawali and Madhavan, 2001), 이러한 상호의존성이 코피티션을 하는 이유이다. 구조적 접근방식은 네트워크 구조(밀도, 느슨한 결합, 응집력 또는 클러스터링 등)와 네트워크 내에서 기업의 상대적 위치에 초점을 맞춘다(Ritala and Huizingh, 2014). 또한, 기업의 중심성과 구조적 자율성이 경쟁적 행동의 양과 다양성에 영향을 미친다(Gnyawali et al., 2006). 호혜적 정보교환과 파트너(또는 구성원)간의 신뢰와 같은 네트워크의 사회적 측면은 기회주의적 행동에 대한 위험을 낮추고 경쟁자들이 협력하도록 하는 중요한 요인이다(Tortoriello et al., 2011).

셋째, 내부적 동인은 기업의 특정 동기, 자원 및 역량과 같은 기업의 내부환경과 관련이 있다. Gnyawali

and Park(2009)은 미래지향적 전략을 추구하는 기업이 자신의 취약성을 인식할 때 코피티션 전략을 적극적으로 고려하게 된다고 하였다. 즉, 미래지향적 전략을 추구하는 기업은 새로운 시장에 침투하고, 성과를 높일 기회를 찾기 위해 끊임없이 경영환경을 조사하고 역량있는 파트너를 탐색한다. 또한, 경쟁우위가 감소하거나 필요한 자원이 부족하다고 자신의 취약성을 인식하게 되면 기업들은 파트너십을 통해 더 큰 가치를 창출할 수 있는 경쟁자와 협력할 수 있다(Gnyawali and Park, 2009). 또한, 코피티션에 대한 과거의 성공적인 경험은 새로운 코피티션을 형성하는 중요한 동기중 하나가 될 수 있다(Gnyawali and Park, 2011).

5.2 코피티션 프로세스

코피티션 연구에서 아직 해결되지 않은 과제가 가장 많은 분야가 코피티션 프로세스이다. 이는 코피티션이 본질적으로 동태적이고 복잡하며, 경영관리상 어려운 문제들을 내포하고 있기 때문이다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 이러한 코피티션 프로세스의 동태성, 복잡성, 경영관리적 도전이라는 특성은 광의(네트워크)와 협의(양자 관계)의 관점에서 차이가 있다.

5.2.1 협의의 코피티션 관점

직접적인 양자간 코피티션 관계에서 경쟁과 협력의 역설적인 특징이 보다 분명하게 드러나며, 이에 따른 갈등 등 도전과제를 해결하고 관리하는 것이 매우 중요하다. 이를 코피티션 프로세스의 동태성, 복잡성, 경영관리적 도전이라는 특성에 맞춰 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 코피티션 프로세스의 동태적(dynamic) 특성은 기업간 경쟁과 협력활동의 상호작용으로 설명된다. 이러한 경쟁과 협력의 상호작용은 하나의 연속선에서의 진동

(oscillations)으로 묘사된다. 즉 협력은 경쟁을 자극하고, 경쟁은 협력을 유발하며, 코피티션은 경쟁과 협력의 중간 어딘가에 존재한다(Luo, 2007; Tidström and Hagberg-Andersson, 2012). 코피티션 관계를 전체적으로 살펴보기 위해서는 가능한 모든 코피티션의 조합을 이해해야 하며, 이를 위해 경쟁과 협력이라는 역설적인 힘의 상호작용을 보여주는 두개의 연속 매트릭스를 살펴볼 필요가 있다(Raza-Ullah et al., 2014). 가장 일반적으로 연구되는 조합은 협력주도(cooperation-dominated), 경쟁주도(competition-dominated), 강한 균형(balanced-strong), 그리고 약한 균형(balanced-weak)과 같이 코피티션을 경쟁과 협력이 모두 포함되도록 유형화하는 것이다(Bengtsson and Kock, 2000; Park et al., 2014a). 코피티션을 역설적(paradox) 관점에서 보는 연구가 점점 증가하고 있는데(Chen, 2008; Fernandez et al., 2014; Gnyawali et al., 2016), 코피티션 프로세스의 가장 역동적인 영역은 중간적 경쟁과 중간적 협력의 조합이다(Bengtsson et al., 2010). 이와 관련해서, 균형(balance)이 코피티션의 전체적인 프로세스에서 중요한 이슈로 등장하여, 경쟁-협력의 균형(balance) 연구(Park et al., 2014a)와 지식관리에서 지식의 공유와 보호의 균형(Gast et al., 2019) 등이 연구되었다.

둘째, 코피티션 프로세스의 복잡성은 코피티션 관점에서 동시적이고 모순되는 요구와 그에 따른 긴장감(tension)을 가지고 일하는 것과 관련된다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 이러한 모순과 긴장감은 직접적인 경쟁자들간의 일대일 관계에서 더 분명하게 나타난다. 따라서 협의의 코피티션 연구에서 코피티션의 역설적 성격에 바탕을 둔 긴장감(tension)이 주요 연구이슈가 되고 있다(Chiambaretto et al., 2019; Le Roy and Fernandez, 2015). 긴장감은 코피티션 문헌에서 일반적으로 갈등(Tidström, 2014) 또는 '경쟁적' 긴장

(Pathak et al., 2014; Pellegrin-Boucher et al., 2013)으로 개념화되며, '코피티션적' 긴장으로는 개념이 제대로 발전하지 못하였다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 이는 주로 코피티션 분야의 경쟁관련 부분이 경쟁적인 공격과 대응을 강조하는 경쟁 역학(competitive dynamics) 문헌에 기반을 두고 있기 때문이다. 결과적으로 긴장감은 주로 위협 또는 불화(disagreement)(예: Fernandez et al., 2014)와 같은 경쟁적인 긴장감(Chen et al., 2007)으로 간주된다. 이런 긴장감은 서로를 인식하고, 동기부여를 받고, 대처할 역량이 있는(aware, motivated, and capable; AMC) 강력한 경쟁자들 사이에서 더욱 심화된다(Chen et al., 2007). 그 결과, 관계의 복잡성이 증가하고 공통 목표의 추구에 악영향을 미칠 수 있다.

한편, 코피티션에서 긴장감은 관리자에게서 가장 높게 나타난다. 코피티션 프로세스에서 관리자들은 사적 이익(기업이익)과 공통이익(제휴관련 이익)을 동시에 추구하고(Khanna et al., 1998), 지식을 공유하는 동시에 지식 유출을 보호하며(Gast et al., 2019; Ho and Ganesan, 2013), 서로 배우면서 한편으로 학습경쟁(learning race)에서 승리하기 위해 노력한다. 이와 같은 모순된 논리를 동시에 추구하게 되면 관리자들이 긴장하게 되고, 이것이 코피티션 과정에서의 복잡성을 부각시킨다. Raza-Ullah et al.(2014)에 따르면, 정서적 양면성(관리자들이 동시에 상충되는 감정들 사이에서 갈팡질팡하는 감정상태) 형태의 코피티션적 긴장감(coopetitive tension)이 관리자들이 상호작용의 모순된 논리를 인지적으로 평가할 때 개인적 수준에서 나타나며, 그것이 집합적 수준에서 공유된다. 이러한 긴장감이 갖는 부정적 효과를 낮게 관리하고 나아가 긍정적이고 창조적인 긴장감이 되도록 하는 방법 등은 주요 연구이슈이다.

셋째, 코피티션 프로세스의 도전적 특성은 프로세스의

역동성과 복잡성에서 비롯되는 기업의 경영과제와 관련된다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 우선 지식유출과 기회주의의 위험이 코피티션에서 높기 때문에 지식관리(Gast et al., 2019)는 모든 연구 흐름에서 코피티션 참여 기업들에게 중요한 과제가 되었다. 지분, 계약, 리더십 협상, 특허권 등을 통한 지식의 법적 관리(Salvetat et al., 2013) 등도 행위자들간 지식과 자원 약속 이행을 위해 마련되어야 한다. 하지만 코피티션과 관련된 모든 것에 대해 참여 기업들과 계약서를 작성하고 관리하고 치열한 경쟁상대들 간의 신뢰와 사회적 상황(context)을 구축하는 것은 모든 기업에 가능하지 않은 역량과 자원을 필요로 한다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 따라서 코피티션을 통해 목표를 달성하고 경쟁력을 확보하기 위해서는 관계 역량, 흡수 역량 등의 개발이 코피티션에 관련된 기업들에게 중요한 과제이다.

또 다른 과제는 코피티션의 모순적이면서도 상호관련성이 있는 요소들로 구성된 코피티션 패러독스(Raza-Ullah et al., 2014)로 인한 긴장감과 양면적인 감정을 관리하는 것이다. 코피티션에 따른 긴장감은 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 이를 관리하는 전략들이 연구되었다. 첫째, 구조전략으로 시간과 공간적 측면에서 협력과 경쟁의 모순되는 요소들을 분리하는 것이다(Bengtsson and Kock, 2000). 예를 들어, 구매자와 공급자-공급자의 3자 관계에서 시간과 공간을 부분적으로 분리해서 공급자들이 협력 업무를 수행하는 운영단위와 독립적인 단위에 경쟁 업무를 할당할 것을 권고한다(Dubois and Fredriksson, 2008). 둘째, 제3자 중재전략으로 구매업체가 제조업체간의 경쟁을 지시하고 그들의 활동을 조정하도록 강요할 수 있다(Fernandez et al., 2014). 그러나, 제3자 솔루션은 그 자체로 또 다른 긴장의 원천이라고 할 수 있으며, 효과적이지 않을 수 있다(Fernandez et al., 2014). 마지막으로 긴장감을 관리하는 과정에서 지식브로커의 역할도 중요하게 연구되

었다(Chiambaretto et al., 2019).

한편, 학자들은 코피티션에서 나타나는 과제들을 다루기 위한 전반적인 관리역량 즉, 코피티션 역량(coopetition capability)에 대해서도 논의하였다. 대표적인 코피티션 역량으로는 코피티션 마인드(mindsets)(Gnyawali and Park, 2011), 사전 코피티션 경험(Park et al., 2014b) 등이 가장 필수적인 구성요소로 제안되었다. 또한, Song et al.(2016)은 삼성 사례의 분석을 통해 코피티션에서 기업의 동태적 역량의 중요성을 제시하였다. 코피티션의 성공을 위해서는 특히 경영진과 관리자의 역할이 중요한 데, Ingram and Yue(2008)는 관리자의 개인적인 판단, 인식 및 정체성(identity)이 경쟁과 협력간 균형을 유지할 수 있는 기본 능력이라고 주장한다. 그런 능력을 가진 임원들은 코피티션 관계를 형성하고, 모순되는 힘을 적절히 다루며, 더 나은 결과를 얻을 가능성이 높다.

5.2.2 광의의 코피티션 관점

광의(가치망과 네트워크 등)의 코피티션 프로세스에서도 동태성, 복잡성, 경영관리적 도전이 존재한다. 첫째, 코피티션 프로세스의 동적 특성은 네트워크 내의 다양한 상호의존성 및 상호작용과도 관련 있다. 즉, 새로운 기업이 참가하거나 기존 기업이 탈퇴하고, 어떤 기업은 추가 투자를 하는데 다른 기업은 투자를 줄이고, 어떤 기업은 그들 자신의 활동에 역점을 두는 것과 같은(Pathak et al., 2014) 기업들의 상호작용이 지속적인 구성 및 재구성 과정을 통해 네트워크가 발전한다. 이와 관련, Williamson and De Meyer(2012)는 Apple과 Google 같은 선도 기업들이 그들이 예상치 못한 불확실한 과제를 해결하기 위해 느슨하게 결합된 네트워크나 생태계를 구축하여 그들의 활동이나 자원 및 역량을 유연하게 재구성할 수 있도록 한다고 주장한다. 나아가 기

업은 네트워크 내에서 자신의 위치를 전략적으로 재배치하기 위해 의도적으로 네트워크 구조를 변경한다(Pellegrin-Boucher et al., 2013). 시장 선도기업뿐 아니라 중소기업도 그들의 관계 포트폴리오를 재구성하고 네트워크에서 다른 기업과의 협력적이고 경쟁적인 상호작용의 균형을 유지함으로써 경쟁력을 유지하고 높일 수 있다(Bengtsson and Johansson, 2014).

둘째, 프로세스의 복잡한 특성(모순과 긴장감)은 광의의 코피티션에서도 나타나는데, 기업들은 네트워크의 다른 기업들과 동시에 다중적이고 상충되는 역할을 한다. 즉, 코피티션 관계에서 같은 기업이 동시에 공급업체, 고객, 경쟁업체 그리고 파트너가 될 수 있다. 이와 같이 둘 이상의 역할을 가지고 모순된 역할을 자주 하게 되면 모호성과 역할 충돌(role conflicts)이 발생하고(Tidstrom, 2014), 코피티션에 따른 긴장감(tension)은 R&D 네트워크에서도 지식의 탐색과 통합 활동에 영향을 미치는 것으로 나타난다(Ritala et al., 2017). 즉 네트워크 상황에서 파트너가 해당 기업으로부터 얻은 지식을 경쟁사와 공유할 수 있는 위험이 있으며, 이러한 위험은 기업들이 파트너와 지식을 공유하기를 주저하게 만들고 결과적으로 최적의 네트워크 성과를 얻을 수 없게 된다. 이에 기업들은 지식의 접속, 공유 및 취득을 위해 네트워크내 기업간 경쟁을 유도할 뿐만 아니라 네트워크내 협력관계의 수와 강도를 증가시키는 경향이 있다(Song and Lee, 2012). 또한, 기업들은 다면적인 관계가 내부 학습 흐름을 방해하지 않도록 네트워크에서 중심 위치를 획득하려고 노력한다(Bouncken and Kraus, 2013).

셋째, 코피티션 프로세스의 도전적 특성은 광의의 코피티션에서도 나타나는데, 연구는 규제정책, 작업분할 그리고 정보흐름의 제어를 포함한 거버넌스 구조를 통해 경쟁기업간 지식유출을 최소화할 수 있다고 제안한다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 하지만 구조 및

관계 포지션 차원에서 정보와 자원의 흐름을 제어하기 위해 네트워크 내 중심적 지위를 획득하는 것(Gnyawali and Madhavan, 2001)은 모든 기업에 가능하지 않은 역량과 자원을 필요로 한다. Park et al.(2014b)은 제휴 포트폴리오 차원에서 경쟁과 협력의 균형(balance)에 대한 연구를 통해 포트폴리오 내에서 balanced-strong (경쟁과 협력수준이 모두 높은 유형) 코피티션 비율을 적절하게 높은 수준으로 유지할 것을 제안하였다. Ansari et al.(2016)은 스타트업으로서 파괴적 혁신과정에서 기존 TV산업 생태계의 구성원과의 관계에서 갖게 되는 다양한 도전과제를 연구했다.

5.3 코피티션 결과

많은 코피티션 연구는 코피티션 전략이 우월한 성과를 목표로 경쟁과 협력의 장점을 동시에 추구할 수 있는 것을 가정하고 있으며, 이는 사례연구(Gnyawali and Park, 2011)와 대규모 양적연구(Bouncken and Fredrich, 2012; Bouncken et al., 2018)에서 보여진다. 코피티션에서 성과의 향상을 가져오는 요인에는 규모의 경제, 위험분담, 연구개발 기간 단축(Gnyawali and Park, 2009) 등을 통해 사적이익과 공통이익의 동시적 증가가 가능하며, 산업 전체에 긍정적 효과가 있을 수도 있다 (Gnyawali and Park, 2011),

하지만, 기존 연구들은 코피티션이 매우 다루기 어려우며, 긍정적 영향뿐 아니라 부정적 영향을 동시에 초래할 수 있다는 것을 시사한다. 코피티션에서 부정적 성과는 코피티션의 다면적인 복잡성에 의한 관리의 어려움과 파트너의 기회주의적 행동으로 인한 것으로 대표적인 부정적 결과는 핵심기술 유출 등 기술적 위험, 경영통제권 상실(Gnyawali and Park, 2009) 등으로 특히 중소기업의 입장에서 코피티션의 위험성이 더 큰 것으로 보인다.

이러한 코피티션의 결과에 대한 연구를 혁신 성과, 지

식관련 성과, 기업 성과, 관계적 결과의 네 가지 범주로 분류할 수 있다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

5.3.1 혁신 성과

혁신은 코피티션에서 가장 자주 연구되는 종속변수중 하나인데, 이는 코피티션이 기업의 성공을 위해 혁신이 필수적인 첨단산업에서 자주 발생하기 때문이다. 또한, 코피티션이 혁신성과에 미치는 영향은 아직도 상반된 연구결과가 보고되어 연구할 과제가 많이 남은 분야이다. 기업들은 코피티션을 통해 경쟁이 혁신에 대한 압력을 높이고 협력은 혁신에 필요한 지식공유를 촉진함으로써 그들의 혁신성과를 강화한다는 연구(Bouncken and Fredrich, 2012)와 함께, 직접 경쟁자 및 대기업과의 코피티션 관계가 혁신에 해로운 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 연구(Quintana-Garcia and Benavides Velasco, 2004)도 있다. 또한, 연구는 경쟁기업간의 적당한 수준의 경쟁과 높은 수준의 협력의 결합이 혁신성과를 증가시킨다(Park et al., 2014a)는 것을 보여준다.

또한, 기존 연구는 코피티션과 점진적이고 급진적인 유형의 혁신과의 관계와 관련하여 유형별로 조금씩 다른 연구결과를 보여준다. Ritala and Sainio(2014)의 연구는 코피티션이 급진적 비즈니스모델 혁신에는 긍정적이나 급진적 기술적 혁신에는 부정적이라는 것을 보여준다. 이는 경쟁기업으로부터 획득한 정보가 혁신의 참신성을 추진하는데 덜 효과적이고, 그러한 정보는 점진적 혁신전략의 좋은 원천이 될 수 있음을 의미한다. 한편, Bouncken and Fredrich(2012)는 코피티션이 점진적 혁신보다 기업의 급진적 혁신을 더 강하게 증가시킨다고 하였는데, 이는 기업간 코피티션이 창의력을 자극한다는 주장이다. 또한, Bouncken et al.(2018)은 신제품 개발에서 코피티션이 효과적이며, 제품출시 이전과 이후 모두 점진적 혁신에 긍정적이나 급진적 혁신에

는 출시 이후의 코피티션이 더 효과적이라 하였다.

5.3.2 지식관련 성과

지식 공유·창조·획득 등 지식관련 성과는 혁신을 위한 중요한 전제조건으로서 코피티션 연구의 주요 주제이다. 지식 공유는 주로 협력의 결과라 할 수 있으며 (Bouncken and Kraus, 2013; Ho and Ganesan, 2013), 협력은 경쟁에서 활용할 수 있는 지식 획득을 가져온다(Song and Lee, 2012). 그러나 Li et al.(2011)은 경쟁에서 나타나는 갈등을 건설적인 갈등과 파괴적인 갈등으로 구분하고 협력뿐만 아니라 경쟁에서의 건설적인 갈등도 지식공유에 긍정적인 영향을 보여주었다. 한편, 지식공유는 조직내 차원에서도 자주 연구되어 왔다. 예를 들어, Ghobadi and D'Ambra(2013)는 경쟁이 언제 그리고 어떻게 협력을 통한 지식공유를 자극하거나 방해하는지를 조사하였다. Tsai and Hsu(2014)는 사업단 위간 또는 기능별 팀들 사이에 지식공유를 위한 코피티션의 역할에 대해 논의하고, 어떻게 다른 형태의 경쟁이 지식공유에 영향을 미치는지 보여주었다.

5.3.3 기업 성과

기업 성과는 코피티션의 결과로서 혁신과 더불어 많이 연구되고 있다. 기업 성과는 연구마다 다양하게 측정되었다는데 많은 연구들이 경제적 성과(ROI 등), 효율성(인당 생산성, 재고비용 감소 등), 판매량 증가율, 시장에서의 지위(시장점유율 증가율) 등과 같은 전통적인 기업성과 결과를 조사하였다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 예를 들어, Peng et al.(2012)은 인건비 감소, 재고비용 감소, 인당 생산성 등 다양한 지표를 통해 코피티션이 비용/효율성(cost/efficiency)에 어떠한 효과를 가져오

는지 조사하였다. 한편, 기업의 경쟁적 행동 즉 기업의 행동과 반응(action and reaction)의 양과 다양성(Gnyawali et al., 2006)도 코피티션의 결과로 연구되었다.

5.3.4 관계적 성과

코피티션 연구에서는 관계의 신뢰와 성공적인 관계유지와 같은 관계적 성과들도 자주 연구되었다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 예를 들어, Liu et al.(2014)은 경제적 성과 및 지식공유와 함께 관계적 만족도를 분석하였다. Kim and Parkhe(2009)는 코피티션 상황에서 제휴가 학습경쟁(learning race) 상황에 처하여 제휴의 안정성과 성과에 영향을 미치기 때문에, 의도적인 관계적 노력이 전략적 제휴에서 파트너 특성의 차이에 의한 마찰을 완화하는 효과가 있다고 하였다. 또한, Raza-Ullah and Kostis(2020)는 신뢰와 불신을 분리된 별도의 현상으로 보고 불신에 대한 연구를 하였다. 연구들은 이러한 관계적 성과가 코피티션에서 더욱 중요하며 위에서 언급한 혁신이나 기업성과 등에 긍정적인 결과를 얻을 수 있도록 지속되어야 한다고 제안한다(Fernandez et al., 2014). 코피티션의 성공을 위해서는 신뢰와 장기적 약속(commitment)의 발전이 핵심 요인이라는 것이다(Chin, Chan, and Lam, 2008).

VI. 결론

본 연구에서는 기술적 불연속성과 융복합 트렌드가 심화될 4차 산업혁명시대에 그 중요성이 더욱 커질 것으로 보이는 코피티션의 개념과 연구의 트렌드를 분석하고 주요 연구주제를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 주요 리뷰논문을 바탕으로 2010년대 초까지의 연구 흐름을 이해하고 추가적으로 2011년~2020년간 발간된 241편의 SSCI급 코피티션 논문을 분석하였다. 연구결과, 연구

<표 4> 코피티션 연구의 발전 동향 및 향후 연구 방향

구분	2010년 이전	2011-2020년	향후 연구
개념(Concept)	광의 → 협의, 네트워크 코피티션의 본질 및 특성	협의, 네트워크	개념의 명확화 코피티션의 본질 및 특성
동기(Driver)	선행조건		
프로세스(Process)		코피티션 관리 · 동태적 측면 · 전개과정	경쟁과 협력의 밸런스 긴장감(tension) 신뢰/불신 코피티션 역량(capability)
결과(Outcome)	긍정 vs. 부정적 성과 재무성과, 혁신성과 전략적 제휴의 일부 관점	성과의 세분화 · 점진적 vs. 급진적 혁신 · 비선형적 성과 조절효과 분석	복합적 성과 · 기업성과 · 생태계/네트워크 성과
방법론(Method)	개념 연구 위주 사례 연구	리뷰 논문 복합적 연구 · 개념연구(모델링 또는 사례) 사례 연구(중단 연구) 양적 연구	결과의 타당성(측정) 제고 대규모 양적연구 동태적/중단 연구 복합적 연구(질적/양적 연구) 다차원(multi-level) 연구
상황(Context)	구매자-공급자 관계 네트워크	대표적인 단일사례(대기업) 다수 중소기업 사례	4차 산업혁명 · 산업/기술 융합분야 · 생태계/네트워크 대기업 vs. 중소기업/스타트업

의 초점이 전환되고 있음을 알 수 있었다. 즉, 코피티션의 추진동기나 코피티션의 결과가 긍정적이나 부정적이라는 질문에서 벗어나, 어떠한 상황에서 코피티션이 효과적이며 코피티션 프로세스에서 발생하는 어려움(긴장감, 정보의 공유와 보호 등)을 어떻게 해결할 것인지, 코피티션의 성공에 필요한 역량은 무엇인지 등으로 연구의 관심이 변화하고 있었다. 또한, 최근 10년간 코피티션 논문은 양적 증가와 질적 향상을 보여주고 있으며, 질적 연구와 양적 연구가 동시에 중요한 부분을 차지하고 있는 가운데 모델링과 중단적 연구 등 다양한 연구방법이 사용되고 있음을 알 수 있다.

코피티션은 아직도 해결해야할 연구과제도 많이 남아 있고 4차 산업혁명 시대를 맞아 연구 분야도 더욱 다양해 질 것이다. 그중 시급히 해결해야할 과제와 유망한 연구 분야는 다음과 같다.

6.1 연구 과제

향후 코피티션 연구를 하는데 있어서 유념해야 할 과제를 개념적인 부분과 방법론적인 부분에서 살펴보면 다음과 같다. 우선, 개념적인 부분에서 코피티션 개념의 명확성을 제고할 필요가 있다. 기존 연구를 통해 코피티션에 대한 개념이 상당히 명확해졌다고 평가됨에도 불구하고 코피티션에 다양한 관점(광의 및 협의의 코피티션)이 존재하기 때문에 코피티션 연구를 할 때 초점을 두는 현상을 분명하게 정의하는 것이 필요하다. 특히 코피티션의 추진동인과 결과는 코피티션 관점과 관계없이 유사한 것으로 나타난 반면, 코피티션 프로세스는 코피티션 관점에 따라 상이한 점이 존재하므로 개념을 명확히 하는 것이 매우 중요하다.

한편, 방법론 측면에서는 복잡하고 다면적인 현상인

코피티션을 종합적이고 체계적으로 이해하기 위한 연구 방법을 개발하고 사용할 필요성이 크다. 우선, 보다 정교하고 신뢰할 수 있는 변수 측정을 통해 양적 연구를 하는 것이 시급한데, 특히 코피티션을 어떻게 측정할 것인가 하는 것은 아직 해결되지 않은 가장 어려운 과제이다. 대부분의 기존 연구는 경쟁기업과의 제휴인지 아닌지에 의해 코피티션 여부를 단순하게 구분했다. 하지만 이는 코피티션 수준(degree)의 다양성을 반영하지 못하는 한계가 있다. 특히, 코피티션 성과 측정에 있어 협력으로 인한 영향 이외에 경쟁으로 인한 영향을 어떻게 측정할 것인가를 고민하여 더 정교한 측정방법을 발굴할 필요성이 있다. 대부분의 양적 연구가 서베이 기반으로 이루어졌지만(예: Bouncken et al., 2018), 일부 양적 연구에서 코피티션 연구의 엄격성을 제고하기 위해 측정의 문제를 해결하려는 노력들이 이루어졌다. 예를 들어, Park et al.(2014a)은 협의의 코피티션 관점에서 경쟁(시장과 자원 유사성 측면)과 협력(제휴의 유형)의 정도를 동시에 측정하여 경쟁의 비선형적인 효과를 파악하였고, 경쟁과 협력을 종합하여 중간정도의 경쟁압력을 주는 파트너와 협력의 정도가 높은 형태의 코피티션을 할 때 혁신의 성과가 가장 높다는 점을 보여주었다. Park et al.(2014b)은 제휴 포트폴리오 관점에서 네 가지 유형(balanced-strong, cooperation-dominant, competition-dominant, weak cooperation)으로 제휴를 분류하고, balanced-strong 코피티션이 포트폴리오에서 차지하는 비율을 사용하여 코피티션의 효과를 측정하였다. Chiambaretto et al.(2020)은 서베이를 기반으로 한 데이터를 Choice-based Conjoint 분석을 통해 효과를 보다 정교하게 분석하려고 하였다. 한편, 코피티션 연구에서 사용되는 방법론으로는 질적 방법과 양적 테크닉을 결합하여 코피티션의 동적 측면을 분석하면서 연구결과의 타당성을 제고할 필요성이 있다(Devece et al., 2019). 사례연구는 경쟁과 협력의 상호

작용, 특히 경쟁-협력간 밸런스의 변화 및 유지, 참가자들의 상호의존적 관계의 변화 등 코피티션에 있어 상호 영향을 주는 요소들을 깊이 이해하는 데 중요한 역할을 한다. 또한, 대규모 샘플을 바탕으로 한 정교한 양적연구는 코피티션의 이슈를 해결하기 위해 보완될 필요성이 가장 큰 연구영역으로 남아있다. 한편, 코피티션은 다차원에서 발생하는 현상이기 때문에 향후 연구에서는 다차원(multi-level) 연구를 시도할 필요성이 크다(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). 즉, 두 개 이상의 다른 수준의 코피티션들(개인/팀 수준, 사업부 수준, 기업수준, 네트워크 수준 등) 사이의 관계를 연구하는 것이 필요하다(Devece et al., 2019).

6.2 주요 분야별 연구 주제

향후 연구가 필요한 주요 연구 주제는 다음과 같다. 첫째, 코피티션의 형성조건, 프로세스, 결과 중에서 특히 코피티션 프로세스 관련해서 향후 연구할 주요 연구 주제가 많이 남아있다. 코피티션 프로세스에서 최근 주요하게 다루어지고 있는 연구 주제로는 긴장감(tension), 코피티션 역량(capability), 균형(balance)의 형성 및 유지 방법, 신뢰(trust) 등이 있다. 즉, 코피티션의 긴장감(paradoxical tension)은 코피티션 관계에서 가장 핵심적인 갈등요소이므로 이를 연구할 필요성이 매우 크며(Gnyawali et al., 2016), 코피티션이 복잡하고 관리하기 어려운 관계이므로 코피티션이 내포하는 많은 과제를 해결하기 위해 어떠한 역량(capability)이 필요한지를 연구하는 것이 필수적이다. 한편, 균형(balancing)이란 무엇이고 어떻게 기업이 균형을 잡을 것인지는 아직 연구가 미흡한 주제이며, 관리자의 코피티션 마인드와 균형에 기반한 통합전략을 탐구하기 위한 더 많은 연구가 필요하다(Fernandez et al., 2014). 신뢰(tust)도 중요한 주제인데, 신뢰와 불신(distrust)은 분리된 별도의 현상이지만

(Raza-Ullah and Kostis, 2020) 신뢰의 중요성에 대해서는 많이 다루어졌는데 비해 불신의 역할에 대해서는 덜 알려졌다. 언젠, 어떻게 그리고 왜 신뢰와 불신이 코피티션에 중요한지 더 깊이 연구할 필요가 있다(Raza-Ullah and Kostis, 2020).

둘째, 혁신은 코피티션 연구에서 가장 중요한 연구분야이다. 특히, 4차 산업혁명은 융복합과 R&D 비용의 증가(Gnyawali and Park, 2009) 등으로 코피티션의 형성조건을 재고할 것이다. 따라서, 4차산업혁명의 핵심 산업에서의 코피티션을 연구하여 기업들이 4차 산업혁명시대 코피티션 전략을 수립하는 데 도움이 될 수 있도록 해야 할 것이다. 특히, 첨단산업에서 새롭게 융합되는 분야에서의 코피티션 연구가 필요하다(Park and Kim, 2021). 이와 관련 기존의 연구들이 대부분 대기업과 개별기업 수준에 초점을 두고 이루어졌으나, 코피티션 연구에 대한 리뷰논문들에서는 향후 연구과제로 생태계 또는 네트워크 차원의 연구를 요청하고 있다.

셋째, 중소기업 측면에서 코피티션을 다루는 연구의 필요성도 크다. 코피티션 연구에서 중소기업과 스타트업은 대기업에 비해 관심을 적게 받아왔다. 중소기업은 대기업에 비해 핵심역량이 덜 발달되고 조직학습도 조직적이지 않기 때문이다. 하지만, 코피티션 전략은 대기업뿐만 아니라 기업가적인 도전과 시장기회를 포착하기 위해 중소기업들도 적극적으로 고려할 필요가 있는 전략이다(Bengtsson and Johansson, 2014; Gnyawali and Park, 2009). 이에 최근 들어 중소기업 관점에서의 코피티션 연구가 상당히 중요한 비중을 차지하면서 증가 추세를 보이고 있다(Chiambaretto et al., 2020; Mathias et al., 2018). 코피티션이 중소기업의 입장에서는 양날의 검과 같아서(Bouncken and Kraus, 2013) 위기를 제공하는 측면(Katila et al., 2008)이 있는 동시에 기회가 될 수도 있으므로, 중소기업의 입장에서 실시할 수 있는 코피티션 전략을 다각적으로 발굴하고 검토

할 필요가 있다. 또한, 중소기업의 코피티션 연구에서 아직까지 스타트업의 코피티션을 다루는 연구는 거의 없는 상황이다(Devece et al., 2019). 스타트업은 대부분 매우 제한적인 자원과 역량을 가지고 있지만, 높은 수준의 혁신과 빠른 성장을 요구받으므로 코피티션이 스타트업 성공을 위해 중요한 전략이 될 수 있을 것이다(Ansari et al., 2016).

마지막으로 코피티션이 어떤 상황에서 적합한 전략인지를 연구하는 다양한 상황에서의 사례연구도 유망한 분야이다. 예를 들어, 혁신분야에서 경쟁자들간 특허소송과 라이선스 파트너십이 동시에 발생하는 상황, 신규 진입자와 기존 경쟁자간 코피티션 과정에서 기술공유와 보호를 동시에 해야 하는 상황(Cozzolino and Rothaermel, 2018 참조), 스타트업이 잠재적으로 경쟁자가 될 수 있는 대기업에서 투자를 받아야 하는 역설적인 상황 등에서 어떻게 코피티션의 과제를 극복할 수 있는지 코피티션의 성공요인에 대한 심도 높은 실증연구가 가능할 것이다.

6.3 맺음말

‘적과의 동침’으로 표현되는 코피티션은 4차 산업혁명시대에 기업이 반드시 이해하고 적극적으로 추진해야 할 전략이다. 급속한 기술 발전과 산업과 기술의 융복합은 기업으로 하여금 새로운 기회 창출을 위해 또는 기업의 생존을 위협하는 도전을 극복하기 위해 경쟁기업과의 협력을 요구할 것이기 때문이다. 또한, 선도 기업의 코피티션은 산업 지형을 근본적으로 바꾸기 때문에 다른 기업들도 그 영향에 대해 이해하고 이에 대한 대응전략을 수립할 필요성이 크다(Gnyawali and Park, 2011). 앞으로 국내에서 코피티션 관련 연구가 보다 활성화될 필요가 있다고 사료되며, 본 논문이 본격적인 연구를 하는데 발판이 되기를 기대한다.

■ References

- 김양민, 정의교, 배종훈 (2018), “ 전략경영연구의 지난 20년 흐름과 내일을 위한 전망,” *전략경영연구*, 21(2), 19-49.
- 장세진 (1998), “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향,” *전략경영연구*, 1(1), 49-73.
- Ansari, S. S., Garud, R., and Kumaraswamy, A. (2016), “The disruptor’s dilemma: TiVo and the US television ecosystem,” *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829-1853.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baruch, Y. and Lin, C. P. (2012), “All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance,” *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., and Wincent, J. (2010), “Coopetition: New Ideas for a New Paradigm” In: Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (Eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, 19-39, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Bengtsson, M. and Johansson, M. (2014), “Managing coopetition to create opportunities for small firms,” *International Small Business Journal*, 32(4), 401-427.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2014), “Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges,” *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000), “‘Coopetition’ in business Networks—to cooperate and compete simultaneously,” *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M. and Raza-Ullah, T. (2016), “A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding,” *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., and Vanyushyn, V. (2016), “The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability,” *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30.
- Bouncken, R. B. and Fredrich, V. (2012), “Coopetition: Performance implications and management antecedents,” *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., and Kraus, S. (2018), “Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation,” *British Journal of Management*, 29(3), 391-410.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., and Bogers, M. (2015), “Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions,” *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.

- Bouncken, R. B. and Kraus, S. (2013), "Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition," *Journal of Business Research*, 66(10), 2060-2070.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1996), *Coopetition*, Currency Doubleday, New York.
- Chen, M. J. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration," *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. J. (2008), "Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective," *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-305.
- Chen, M. J., Su, K. H., and Tsai, W. (2007), "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective," *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
- Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. S., and Näsholm, M. H. (2020), "Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation," *Long Range Planning*, 53(1), 101876.
- Chiambaretto, P., Massé, D., and Mirc, N. (2019), "All for One and One for All?"-Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case," *Research Policy*, 48(3), 584-600.
- Chin, K. S., Chan, B. L., and Lam, P. K. (2008), "Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy," *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Cozzolino, A. and Rothaermel, F. T. (2018), "Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants," *Strategic Management Journal*, 39(12), 3053-3085.
- Dagnino, G. B. (2009), "Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation," In *Coopetition strategy* (pp. 45-63). Routledge.
- Daidj, N. and Egert, C. (2018), "Towards new coopetition-based business models? The case of Netflix on the French market," *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., and Palacios-Marqués, D. (2019), "Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: Literature review and research patterns," *Review of Managerial Science*, 13(2), 207-226.
- Dorn, S., Schweiger, B., and Albers, S. (2016), "Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda," *European Management Journal*, 34(5), 484-500.
- Doz, Y., Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1989), "Collaborate with your competitors and win," *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Dubois, A. and Fredriksson, P. (2008), "Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 170-179.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., and Gnyawali, D. R. (2014), "Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe," *Industrial Marketing Management*,

- 43(2), 222-235.
- Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., and Collado, E. M. (2019), "Knowledge management and cooperation: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge?," *Industrial Marketing Management*, 77, 65-74.
- Ghobadi, S. and D'Ambra, J. (2013), "Modeling high-quality knowledge sharing in cross-functional software development teams," *Information Processing & Management*, 49(1), 138-157.
- Gnyawali, D. R., He, J., and Madhavan, R. (2006), "Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination," *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Gnyawali, D. R. and Madhavan, R. (2001), "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective," *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., and Bengtsson, M. (2016), "The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework," *Industrial Marketing Management*, 53, 7-18.
- Gnyawali, D. R. and 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), 308-330.
- Gnyawali, D. R. and Park, B. J. R. (2011), "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation," *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gnyawali, D. R. and Ryan Charleton, T. (2018), "Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coope-tition," *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534.
- Ho, H. and Ganesan, S. (2013), "Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge shar-ing between suppliers in coopetition? The role of customer participation," *Journal of Marketing*, 77(6), 91-107.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., and Shipilov, A. (2018), "The interplay of competition and cooperation," *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052.
- Ingram, P. and Qingyuan Yue, L. (2008), "6 structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation," *The Academy of Management Annals*, 2(1), 275-303.
- Jakobsen, S. (2020), "Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance," *Industrial Marketing Management*, 84, 251-260.
- Kale, P., Singh, H., and Perlmutter, H. (2000), "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital," *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Katila, R., Rosenberger, J. D., and Eisenhardt, K. M. (2008), "Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corpo-rate relationships," *Administrative Science Quarterly*, 53(2), 295-332.

- Khanna, T., Gulati, R., and Nohria, N. (1998), "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope," *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- Kim, J. and Parkhe, A. (2009), "Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: An exploratory examination," *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., and Hanlon, S. C. (1997), "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model," *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Le Roy, F. and Fernandez, A. S. (2015), "Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team," *British Journal of Management*, 26(4), 671-688.
- Li, Y., Liu, Y., and Liu, H. (2011), "Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China," *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 128-142.
- Liu, Y., Jiao, J., and Xia, J. (2019), "Subsidiary Networks and Foreign Subsidiary Performance: A Cooperation Perspective," *Management and Organization Review*, 15(1), 111-143.
- Liu, Y., Luo, Y., Yang, P., and Maksimov, V. (2014), "Typology and effects of co-opetition in buyer-supplier relationships: Evidence from the Chinese home appliance industry," *Management and Organization Review*, 10(3), 439-465.
- Luo, Y. (2007), "A Cooperation Perspective of Global Competition," *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.
- Mantena, R. and Saha, R. L. (2012), "Co-opetition between differentiated platforms in two-sided markets," *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 109-140.
- Mathias, B. D., Huyghe, A., Frid, C. J., and Galloway, T. L. (2018), "An identity perspective on cooperation in the craft beer industry," *Strategic Management Journal*, 39(12), 3086-3115.
- Park, B. J. and Kim, D. (2021), "Coopetition dynamics between giant entrants and incumbents in a new convergent segment: A case in the smartphone industry," *Asian Journal of Technology Innovation*, 29(3), 455-476.
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., and Gnyawali, D. R. (2014a), "Walking the tight rope of cooperation: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance," *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221.
- Park, B. J., Srivastava, M. K., and Gnyawali, D. R. (2014b), "Impact of cooperation in the alliance portfolio and cooperation experience on firm innovation," *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), 893-907.
- Pathak, S. D., Wu, Z., and Johnston, D. (2014), "Toward a structural view of co-opetition in supply networks," *Journal of Operations Management*, 32(5), 254-267.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., and Gurău, C. (2013), "Cooperative strategies in the ICT sector: Typology and stability," *Technology Analysis*

- & *Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., and Roos, G. (2012), "Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice," *British Journal of Management*, 23(4), 532-560.
- Porter, M. E. (1980), "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability," *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, 66.
- Quintana-Garcia, C. and Benavides-Velasco, C. A. (2004), "Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms," *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., and Kock, S. (2014), "The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels," *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198.
- Raza-Ullah, T. and Kostis, A. (2020), "Do trust and distrust in coopetition matter to performance?," *European Management Journal*, 38(3), 367-376.
- Ritala, P. (2012), "Coopetition strategy-when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance," *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., Huizingh, E., Almpantopoulou, A., and Wijbenga, P. (2017), "Tensions in R&D networks: Implications for knowledge search and integration," *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 311-322.
- Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013), "Incremental and radical innovation in cooperation: The role of absorptive capacity and appropriability," *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154-169.
- Ritala, P. and Huizingh, E. (2014), "Business and network models for innovation: Strategic logic and the role of network position," *International Journal of Technology Management*, 66(2-3), 109-119.
- Ritala, P. and Sainio, L. M. (2014), "Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives," *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155-169.
- Salvetat, D., Géraudel, M., and d'Armagnac, S. (2013), "Inter-organizational knowledge management in a coopetitive context in the aeronautic and space industry," *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 265-277.
- Song, D. W. and Lee, E. S. (2012), "Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value," *Int Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 15-35.
- Song, J., Lee, K., and Khanna, T. (2016), "Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition," *California Management Review*, 58(4), 118-140.
- Tidström, A. (2014), "Managing tensions in coopetition," *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.
- Tidström, A. and Hagberg-Andersson, Å. (2012),

- “Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships,” *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333-343.
- Tortoriello, M., Perrone, V., and McEvily, B. (2011), “Cooperation among competitors as status-seeking behavior: Network ties and status differentiation,” *European Management Journal*, 29(5), 335-346.
- Tsai, K. H. and Hsu, T. T. (2014), “Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model,” *Industrial Marketing Management*, 43(2), 293-303.
- Wassmer, U. (2010), “Alliance portfolios: A review and research agenda,” *Journal of Management*, 36(1), 141-171.
- Williamson, P. J. and De Meyer, A. (2012), “Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners,” *California Management Review*, 55(1), 24-46.
- Wu, Z., Choi, T. Y., and Rungtusanatham, M. J. (2010), “Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance,” *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123.

Coopetition Strategy: Research Trends and Future Research Directions*

Byung-Jin Park**

Abstract

The purpose of this study is to review the flow of coopetition research for 25 years after the term “coopetition” was introduced to academia in 1996, and to propose future research agendas. First, considering that research on coopetition has not been active in Korea compared to its importance, the concept of coopetition was explained and major papers were introduced based on existing review papers. Furthermore, 241 SSCI papers published between 2011 and 2020 were analyzed to identify recent research trends, and coopetition studies before and after 2010 were compared and analyzed. In addition, the main research topics were examined according to the DPO framework of coopetition drivers, processes, and outcomes. Finally, we propose to examine future research tasks in terms of concept and methodology, and conduct future research focusing on major issues, such as the Fourth Industrial Revolution, SME perspective, ecosystem or network-level research, as well as issues in the coopetition process, including tension, competition-cooperation balance, and trust. Considering the uniqueness of Korean companies, coopetition strategy is expected to be actively implemented, especially in the areas where convergence takes place in the era of the 4th Industrial Revolution. As the importance of the coopetition strategy will be greater in the future, coopetition research needs to be more active in Korea.

Key words : Coopetition, Competition, Cooperation, 4th Industrial Revolution, Coopetition Review

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea, the National Research Foundation of Korea and the Korean Society of Strategic Management (NRF-2021S1A5A2A01065472).

** Associate Professor, Division of Business Administration, Hanyang University