

*Sylvia Koszarna*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1040-0660>

Rozwój definicji kooperacji

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest ewolucji definicji kooperacji, zjawiska zyskującego coraz większą popularność w obszarze zarządzania strategicznego. Celem artykułu jest wykazanie ścieżki rozwoju definicji i czynników, które na ten rozwój wpłynęły. Uwzględniono wpływ poszczególnych badaczy i kierunki rozwoju, a także uzasadnienie postulatu konieczności ujednoczenia definicji kooperacji.

Artykuł składa się z 5 części. Pierwszą część stanowi wprowadzenie, w którym zarysowano tematykę. W drugiej części przedstawiono kontekst badawczy i granice przeglądu literatury, na bazie którego prowadzony jest przegląd definicji kooperacji. W części trzeciej wybrany zestaw definicji przeanalizowano pod kątem uwypuklanych w nich cech charakterystycznych kooperacji, aby stworzyć ich ranking z punktu widzenia częstotliwości występowania, a następnie wskazać najistotniejsze cechy analizowanego zjawiska, które powinny znaleźć się w jednolitej, ogólnej definicji. W części czwartej pokazano proces ewolucji definicji, od momentu jej pierwszego sformułowania w 1996 r. do dnia dzisiejszego. Artykuł kończy część piątą w formie podsumowania i wskazania dalszych kierunków rozwoju tematu definicji kooperacji.

Słowa kluczowe: kooperacja, kooperencja, definicja, rozwój kooperacji

Kod klasyfikacji JEL: O

1. Wprowadzenie

O kooperacji pisze się w literaturze naukowej od lat 90. XX w. [Cygler, 2014, s. 325; Bengtsson, Kock, 2014, s. 180], przyjmując 1996 r. za oficjalny początek badań w tym obszarze, który zainaugurowała książka A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa *Co-opetition* [1996], mimo że miała charakter bardziej popularnonaukowy, niż *stricte* naukowy [Stein, 2010, s. 256]. Już wówczas mówiono wręcz o modzie panującej w świecie biznesu objawiającej się podejmowaniem współpracy z konkurentami rynkowymi [Hamel, Doz, Prahalad, 1989, s. 133; Pathak, Wu, Johnston, 2014, s. 255]. Faktem jest, że już w latach 90. większość porozumień o współpracy biznesowej była zawiązywana pomiędzy konkurentami [Harbison, Pekar, Stasior, 1998; Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques, 2019, s. 210]. Ta niewątpliwa popularność znalazła wyraz w powołaniu do życia w 2006 r. organizacji – Global Coopetition Research Network (GCRN), dedykowanej propagowaniu badań w obszarze kooperacji [Bengtsson i in., 2016, s. 4]. W następstwie tych wszystkich działań zaobserwowano drastyczny wzrost liczby publikacji naukowych dotyczących kooperacji [Bengtsson i in., 2013, s. 3], a szczególnie dynamicznym okresem okazały się lata 2015–2020, kiedy to opublikowano na temat kooperacji więcej wysokiej jakości artykułów niż w całej 25-letniej historii badań nad tym zjawiskiem [Gernsheimer, Kanbach, Gast, 2021, s. 113]. Obecnie publikuje się na ten temat już w ponad 70 międzynarodowych czasopismach naukowych, głównie z dziedziny zarządzania [Bengtsson i in., 2013, s. 9], poświęcając mu nawet specjalne wydania. W tabeli 1 przedstawiono wszystkie specjalne numery wiodących międzynarodowych, anglojęzycznych czasopism naukowych poświęcone tematowi kooperacji w latach 2016–2020.

Tabela 1. Specjalne numery czasopism poświęcone kooperacji w latach 2016–2020

Rok	Czasopismo/wydanie	Tytuł wydania	Redakcja
2016	Industrial Marketing Management (53)	Managing Coopetition: Transcending a Paradox	Le Roy, Czakon
2016	Industrial Marketing Management (57)	Coopetition in Industrial Markets	Bengtsson, Kock, Lundgren-Henriksson, Nasholm
2018	Strategic Management Journal (39/12)	The Interplay of Coopetition and Cooperation	Hoffmann, Lavie, Reuer, Shipilov
2018	Review of Managerial Science (12)	The Relation Between Coopetition and Innovation / Entrepreneurship	Roig-Tierno, Kraus, Cruz
2020	Long Range Planning (53/1)	Coopetition Strategies	Czakon, Srivastava, Le Roy, Gnyawali

Źródło: [Gernsheimer, Kanbach, Gast, 2021, s. 119].

Nie ulega więc wątpliwości, że ten obszar badawczy stał się bardzo atrakcyjny i interesujący dla badaczy, co podkreśla znaczna liczba specjalnych wydań, które ukazały się w ciągu zaledwie pięciu lat. I nic nie wskazuje na to, aby sytuacja ta miała się w najbliższym czasie zmienić, bowiem choć od przyjętej powszechnie w literaturze naukowej daty zapoczątkowania badań nad kooperacją minęło już 25 lat, obszar ten uznaje się za stosunkowo nowy

[Le Roy, Mira, 2018, s. 2] i nadal obiecujący badawczo [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 123]. Świadczy o tym także mała liczba badań ilościowych, co jest wyrazem faktu, że badania w zakresie kooperacji nadal raczkują [Bouncken i in., 2015, s. 591; Gast i in., 2015, s. 494].

Celem artykułu jest wykazanie ewolucji definicji kooperacji. Faktem jest, że relacje kooperacyjne z racji swojej natury, a także na skutek czynników zewnętrznych, nieustannie ewoluują [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 130]. Interakcje biznesowe w wielu branżach stają się coraz bardziej złożone i dynamiczne [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180], a samo otoczenie jest turbulentne, koncentryczne, zmienne i jeszcze bardziej niepewne niż dotychczas [Bengtsson i in., 2013, s. 2], co znajduje wyraz w zmieniającym się obrazie kooperacji. Ponadto granice kooperacji nie są wystarczająco klarownie zarysowane [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 122], co implikuje starania badaczy do uściślenia definicji i dalszego jej rozwijania. Wszystko to wpływa na perspektywę badawczą i powoduje, że kooperacja może nie tyle zmieniać się, ile odsłaniają się nieznane dotąd jej aspekty, uwidaczniające się na skutek pojawiania się nowych warunków rynkowych i wynikające z oczekiwań konsumenckich.

Na przestrzeni ostatnich 25 lat badań nad kooperacją naukowcy zaproponowali wiele definicji, które różniły się znacznie z punktu widzenia zakresu i charakteru opisywanego zjawiska [Bengtsson i in., 2013, s. 32], a niektóre z nich stawały nawet do siebie w sprzeczności [Charleton, Gnyawali, Galavan, 2018, s. 23], stąd też kooperację interpretowano na różne sposoby [Devece, Ribeiro, Palacios-Marques, 2019, s. 210]. Mimo tej różnorodności, można zaobserwować proces rozwoju definicji kooperacji [Jambor, 2018, s. 193], która z początkowo bardzo skąpej słownie i ujmowanej nader skrótowo, rozrastała się pod kątem nie tylko liczby słów ją opisujących, lecz także dodawania nowych cech i aspektów kooperacji. W konsekwencji ulegało zmianie również rozumienie kooperacji [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 127; Jambor, 2018, s. 193]. Proces ten przebiegał samoistnie, jednak niektórzy badacze wzywali wielokrotnie do rewizji definicji kooperacji [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180], do jej wyjaśnienia [Ketchen, Snow, Hoover, 2004, s. 780], zredefiniowania [Bouncken i in., 2015, s. 579], a przede wszystkim ujednoczenia [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180; Dorn, Schweiger, Albers, 2016, s. 484], aby w jak największym stopniu odzwierciedlała rzeczywistość, skomplikowaną naturę tego zjawiska obserwowaną w praktycznym wymiarze [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 122]. Nawoływano także do konsolidacji dotychczasowych definicji i do ich syntezy, co miało umożliwić wypracowanie spójnej koncepcji godzącej wrodzoną heterogeniczność kooperacji [Dorn, Schweiger, Albers, 2016, s. 484]. Dążenie do sformułowania optymalnej definicji kooperacji jest o tyle istotne, że wyraźnie zauważalny brak precyzji w ogólnej definicji jest uważany w środowisku naukowym za problematyczny i uważa się, że stanowi to przeszkodę dla dalszych postępów w dziedzinie badań nad kooperacją [Gernsheimer, Kanbach, Gast, 2021, s. 117].

Niniejszy artykuł składa się z 5 części. W pierwszej części, we wprowadzeniu, zarysowano tematykę artykułu. W drugiej części przedstawiony jest kontekst badawczy i granice przeglądu literatury, na bazie którego prowadzona jest analiza definicji kooperacji. Wykazano wielość definicji pojawiających się w literaturze przedmiotu oraz liczne sprzeczności,

jakie zauważa się w różnych propozycjach definicji. W części trzeciej wybrany zestaw definicji został przeanalizowany pod kątem uwypuklanych w nich cech charakterystycznych kooperacji, aby stworzyć ich ranking z punktu widzenia częstotliwości występowania. Ma to służyć wskazaniu najistotniejszych cech kooperacji, które powinny znaleźć się w jednolitej, ogólnej definicji kooperacji. W części czwartej artykułu wykazano proces ewolucji definicji, od momentu jej pierwszego sformułowania w 1996 r. do dnia dzisiejszego. Artykuł kończy część piąta w formie podsumowania oraz wskazania dalszych kierunków rozwoju w obszarze definicji kooperacji.

2. Przegląd definicji kooperacji

Na cele tego artykułu przeprowadzono tradycyjny przegląd literatury, którego ramy wyznacza zdecydowana większość, jeśli nie ogół, systematycznych przeglądów literatury dotyczących zagadnienia kooperacji [Bouncken i in., 2015, s. 579], które pojawiły się w międzynarodowych czasopismach anglojęzycznych. W tabeli 2 zawarto informacje dotyczące artykułów o charakterze przeglądów, zarówno tradycyjnych, jak i systematycznych, które stworzyły bazę do dalszych poszukiwań w zakresie ewoluowania definicji kooperacji. Przyjętą strategię argumentuje się tym, że w ramach procesu badawczego przegląd literatury stanowi kluczowy etap badań [Boote, Beile, 2005, s. 3; Onwuegbuzie, Leech, Collins, 2010, s. 697]. Wynika to z faktu, że naturą przeglądu literatury jest badanie podstawowych aspektów danego obszaru i wskazanie mocnych i słabych stron dotychczas opublikowanych materiałów, a także ich istoty. Skutkuje to formułowaniem kluczowych spostrzeżeń oraz identyfikowaniem dalszych luk badawczych [Boote, Beile, 2005, s. 3; Onwuegbuzie, Leech, Collins, 2010, s. 719–720].

Tabela 2. Ramy badawcze przeglądu literatury na potrzeby niniejszego artykułu

Lp.	Rok	Autorzy	Tytuł	Okres badawczy
1	2007	Walley	Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research	niewskazany
2	2010	Stein	Literature Overview on the Field of Co-opetition	niewskazany
3	2013	Bengtsson, Nasholm, Johansson, Raza-Ullah	A Systematic Review of Coopetition: Levels and Effects on Different Levels	1992–2012
4	2014	Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski	Coopetition Research Landscape. A Systematic Literature Review	1997–2010
5	2014	Bengtsson, Kock	Coopetition – Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges	niewskazany
6	2015	Bouncken, Gast, Kraus, Bogers	Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions	1996–2013
7	2015	Gast, Filser, Gundolf, Kraus	Coopetition Research: Towards a Better Understanding of Past Trends and Future Directions	1996–2013

Lp.	Rok	Autorzy	Tytuł	Okres badawczy
8	2016	Dorn, Schweiger, Albers	Levels, Phases and Themes of Coopetition: A Systematic Literature Review and Research Agenda	1992–2014
9	2016	Bengtsson, Raza-Ullah	A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward a Multilevel Understanding	1996–2014
10	2016	Bengtsson, Kock, Lundgren-Henriksson, Nasholm	Coopetition Research in Theory and Practice: Growing New Theoretical, Empirical, and Methodological Domains	niewskazany
11	2018	Jambor	Cooperation and Competition at the Same Time: A Literature Review of Coopetition	2000–2016
12	2018	Charleton, Gnyawali, Galavan	Theoretical Perspectives of Coopetition. Review and Integration	niewskazany
13	2019	Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques	Coopetition as the New Trend in Inter-Firm Alliances: Literature Review and Research Patterns	1996–2015
14	2020	Czakon, Srivastava, Le Roy, Gnyawali	Coopetition Strategies: Critical Issues and Research Directions	niewskazany
15	2021	Gernsheimer, Kanbach, Gast	Coopetition Research – A Systematic Literature Review on Recent Accomplishments and Trajectories	1996–2015 2015–2020

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielość i różnorodność definicji [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 127; Bouncken i in., 2015, s. 578; Bengtsson, Raza-Ullah, 2016, s. 25]. Na cele tego artykułu dokonano zestawienia 60 definicji, wskazując także na odwołania do nich w artykułach innych badaczy. W tabeli 3 zaprezentowano wykaz przytaczanych w pracach naukowych definicji koopetycji, które uwzględniono w dalszej analizie zawartych w nich charakterystyk, aby wykazać proces ewolucji definicji. Wybór tych, a nie innych definicji wynika, po pierwsze, z założeń przeprowadzonego tradycyjnego przeglądu literatury. Stąd też pojawiają się definicje proponowane przez pierwszych badaczy (np. Brandenburgera, Nalebuffa, Lado, Hamela, Prahalada, Doza, Afuah), czołowych badaczy (np. Bengtsson, Kocka, Luo, Gnyawali, Dagnino, Padulę, Ritalę), ale także polskich badaczy współpracujących w międzynarodowych zespołach (np. Czakona z Le Royem, Miną, Yamim, Dagnino, Fernandezem) lub wyłącznie polskich zespołów badawczych (np. Czakona, Muchę-Kuś, Rogalskiego) czy badaczy publikujących samodzielnie w języku polskim, co skutkuje bardzo opisowym i szerszym ujmowaniem definicji koopetycji (np. Czakona, Cygler, Wilczyńską, Sołek-Borowską, Adamik, Jankowską, Romaniuk, Dziurskiego). Po drugie, są to definicje badaczy publikujących głównie w języku angielskim, które są cytowane w literaturze i przewijają się w pracach innych badaczy lub które prezentują bardzo oryginalne, odmienne od mainstreamowych ujęcia definicji (Wienera i Saunders; Khanny, Gulatiego i Nohrii; Choi, Wu, Ellram i Koki; Tsai; Lechnera, Dowlinga i Welpe; Pattinsona, Nicholsona). Z powyższego wynika dosyć różnorodny zestaw, co pozwala na wykazanie w możliwie największym stopniu szczególnej złożoności koopetycji, a przede wszystkim jej głębi, czego efektem jest nieustanna ewolucja jej definicji.

Tabela 3. Wykaz definicji poddanych analizie według charakterystyk

Lp.	Rok	Autorzy	Odwolania
1	1989	Hamel, Doz, Prahalad	Galvagno, Garraffo (2010)
2	1996	Brandenburger, Nalebuff	Andersen, Fjeldstad (2003); Wu, Choi (2005); Lejeune, Yakova (2005); Noonan, Wallance (2006); Reaidy, Massotte, Diep (2006); Vapola, Tossavainen, Gabrielsson (2008); Depeyere, Dumez (2009); Galvagno, Garraffo (2010); Czakon (2010); Wu, Choi, Rungtusanatham (2010); Hennes, Mahjoub (2010); Rusko (2011); Gnyawali, Park (2011); Salvetat, Géraudel (2012); Sodhi, Tang (2012); Lacoste (2012); Tomlinson, Fai (2012); Pressey, Vanharanta, Gilchrist (2014); Rusko (2014); Pérez-Mesa, Galdeano-Gómez (2015); Jena, Sarmah (2016); Teller, Alexander, Floh (2016); Le Roy, Mira (2018)
3	1997	Lado, Boyd, Hanlon	Luo (2007); Galvagno, Garraffo (2010); Rohenkohl do Canto, Salles, Bittencourt (2017)
4	1998	Khanna, Gulati, Nohria	Inkpen (2000); Dahl, Kock, Lundgren-Henriksson (2016)
5	1999	Bengtsson, Kock	Gnyawali, Madhavan (2001); Luo (2005); Padula, Dagnino (2007); Walley (2007); Galvagno, Garraffo (2010); Yami, Castaldo, Dagnino, Le Roy (2010); Gnyawali, Park (2011); Lacoste (2012); Dahl (2014); Dorn, Schweiger, Albers (2016); Rohenkohl do Canto, Salles, Bittencourt (2017); Wilczyńska (2018); Dziurski (2020)
6	2000	Bengtsson, Kock	Andersen, Fjeldstad (2003); Lejeune, Yakova (2005); Noonan, Wallance (2006); Yee, Platts (2006); Zerbini, Castaldo (2007); Galvagno, Garraffo (2010); Roseira, Brito, Henneberg (2010); Fang, Chang, Peng (2011); Gnyawali, Park (2011); Lacoste (2012); Sotek-Borowska (2014); Czakon, Fernandez, Mina (2014); Medlin, Ellegaard (2015); Bengtsson, Raza-Ullah, Vanyushyn (2016); Klimas (2016); Vedel, Holma, Havila (2016); Lindström, Polska (2016); Teller, Alexander, Floh (2016); Le Roy, Mira (2018); Crick (2019); Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques (2019)
7	2000	Afuah	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
8	2001	Gnyawali, Madhavan	Galvagno, Garraffo (2010)
9	2002	Dagnino, Padula	Stein (2010); Pathak, Wu, Johnston (2014)
10	2002	Choi, Wu, Ellram, Koka	Madhavan, Gnyawali, He (2004); Dubois, Fredriksson (2008); Wu, Wu, Choi, Rungtusanatham (2010); Bengtsson, Kock (2014)
11	2002	Tsai	Kotzab, Teller (2003); Vapola, Tossavainen, Gabrielsson (2008); Balicka (2014)
12	2003	Bengtsson, Kock	Walley (2007)
13	2004	Luo	Stein (2010); Pathak, Wu, Johnston (2014)
14	2004	Quintana-García, Benavides-Velasco	Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski (2014)
15	2004	Zineldin	Vapola, Tossavainen, Gabrielsson (2008)
16	2006	Lechner, Dowling, Welpé	Rohenkohl do Canto, Salles, Bittencourt (2017)
17	2006	Gnyawali, He, Madhavan	Yami, Castaldo, Dagnino, Roy, Czakon (2010); Pellegrin-Boucher, Le Roy, Gurau (2013); Pathak, Wu, Johnston (2014)
18	2007	Luo	Galvagno, Garraffo (2010)
19	2007	Czakon	Kozyra (2012); Banasik (2015)
20	2007	Bonell, Rocco	Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski (2014)
21	2007	Dagnino, Padula	Galvagno, Garraffo (2010)
22	2007	Stamboulis	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)

Lp.	Rok	Autorzy	Odwołania
23	2008	Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
24	2008	Chin, Chan, Lam	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
25	2008	Vapola, Gabrielsson, Tossavainen	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
26	2009	Ritala, Välimäki, Blomqvist, Henttonen	Rohenkohl do Canto, Salles, Bittencourt (2017)
27	2009	Cygler	Wilczyńska (2018)
28	2009	Gnyawali, Park	Dziurski (2020)
29	2010	Stein	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
30	2010a	Bengtsson, Eriksson, Wincent	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
31	2010b	Bengtsson, Eriksson, Wincent	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
32	2010	Czakon	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
33	2010	Osarenkhoe	Mierzejewska (2018)
34	2011	Wilhelm	Song, Lee (2012); Bengtsson, Kock (2014)
35	2011	Adamik	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
36	2011	Stańczyk-Hugiet	Mierzejewska (2018)
37	2011	Gnyawali, Park	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
38	2012	Jankowska	Wilczyńska (2018)
39	2012	Peng, Pike, Yang, Roos	Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques (2019)
40	2013	Ho, Ganesan	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
41	2014	Bengtsson, Kock	Scandellius, Cohen (2016); Gnyawali, Madhavan, Bengtsson (2016); Lindström, Polska (2016); Crick (2019); Crick, Crick (2020)
42	2014	Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
43	2014	Pathak, Wu, Johnston	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
44	2014	Czakon, Fernandez, Mina	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
45	2014	Sołek-Borowska	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
46	2014	Dahl	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
47	2014	EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management)	Balicka (2014)
48	2014	Raza-Ullah, Bengtsson, Kock	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
49	2014	Fernandez, Le Roy, Gnyawali	Bengtsson, Raza-Ullah (2016)
50	2014	Wiener, Saunders	Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques (2019)
51	2015	Bouncken, Gast, Kraus, Bogers	Gernsheimer, Kanbach, Gast (2021)
52	2016	Le Roy, Robert, Lasch	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
53	2016	Romaniuk	Wilczyńska (2018)
54	2017	Chrzan, Sowier-Kasprzyk	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
55	2018	Le Roy, Mira	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
56	2018	Gnyawali, Charleton	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
57	2018	Pattinson, Nicholson	Estrada, Dong (2020); Gernsheimer, Kanbach, Gast (2021)
58	2018	Wilczyńska	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
59	2020	Dziurski	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach
60	2021	Gernsheimer, Kanbach, Gast	nie znaleziono odwołań w analizowanych materiałach

Źródło: opracowanie własne.

Jak już było powiedziane, definicję kooperacji prawdopodobnie po raz pierwszy określono w pracy Brandenburgera i Nalebuffa w 1996 r., nazywając to zjawisko wprost kooperacją. Badacze ci stwierdzili, że jest to interakcja pomiędzy aktorami będącymi częścią tzw. sieci wartości [Brandenburger, Nalebuff, 1996]. Od tego czasu, wraz ze wzrostem zainteresowania naukowego kooperacją i rozwojem literatury naukowej w tym obszarze, definicję tę uznano za bazę, na podstawie której prowadzono dalsze dywagacje nad istotą kooperacji, wzbogacając ją i rozwijając. M. Bengtsson i S. Kock w 1999 r. zawęzili tę definicję [Jambor, 2018, s. 198]. Wyszli z założenia, że kooperacja to jednocześnie występująca współpraca i konkutowanie pomiędzy firmami. Definicję tę rewidowali i redefiniowali przy okazji kolejnych publikacji, ponieważ, jak sami stwierdzili, wczesna definicja kooperacji powinna zostać zredefiniowana i rozwinięta [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180]. Niezależnie od tego ich definicja z 1999 r. w następnych latach była przedrukowywana w pracach wielu naukowców i wydaje się być najczęściej przytaczaną [Dorn, Schweiger, Albers, 2016, s. 487; Jambor, 2018, s. 197].

Prace z ostatnich kilku lat często odnoszą się także do definicji zaprezentowanej przez R.B. Bouncken, J. Gast, S. Krausa i M. Bogersa w 2015 r. [2015], podkreślającej jednoczesne występowanie współpracy i konkutowania, jako najistotniejszej cechy kooperacji [Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques, 2019, s. 210]. Inne definicje są na ogół modyfikacjami oryginalnych i najczęściej cytowanych definicji Brandenburgera i Nalebuffa oraz Bengtsson i Kocka, na które powołuje się odpowiednio 42% i 39% artykułów poświęconych kooperacji [Bengtsson i in., 2013, s. 32; Jambor, 2018, s. 198]. Warto przy tym zauważyć, że niewielu autorów mówi wprost o podjęciu się zadania wyprowadzenia własnej definicji – wyjątkami są następujący badacze: G.B. Dagnino [2002, s. 26], W. Tsai [2002, s. 180], Y. Luo [2007, s. 129], G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami i W. Czakon [2008, s. 1], W. Czakon, K. Mucha-Kuś i M. Rogalski [2014, s. 122], M. Wiener i C. Saunders [2014, s. 212], R.B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus i M. Bogers [2015, s. 577]. Na uwagę zasługuje także bardzo wczesna definicja autorstwa G. Hamela, Y.L. Doza i C.K. Prahalada z 1989 r. [1989, s. 133]. Choć nie nazwano w niej jeszcze kooperacji po imieniu – i być może z tego powodu nie doczekała się wielu wzmianek w literaturze – w bardzo zwięzły i prosty sposób sformułowano sedno istoty kooperacji. Uwagę przykuwają także bardzo szerokie ujęcia definicji proponowane przez polskich badaczy, tj. A. Adamik [2011, s. 15] czy E. Chrzana i I. Sowier-Kasprzyk [2017, s. 20]. Adamik mocno rozbudowała i połączyła wcześniejsze koncepcje definicji, uzupełniając ją o dodatkowe elementy, tj. kwestię zaufania, zaangażowania, dzielenia się wiedzą i ryzykiem. Autorka podkreśla również, bardzo istotną dla kooperacji, komplementarność zasobów i realizację celów wspólnych, ale także indywidualnych. Natomiast Chrzan i Sowier-Kasprzyk, którzy również, czerpiąc z dorobku wcześniejszych badaczy, także polskich, tj. J. Cygler [2009] w zakresie podkreślenia roli czynników wewnętrznych i zewnętrznych kooperacji, i wskazując na wielość form, w jakich ona występuje, w sposób syntetyczny zarysowują istotę tego zjawiska, dążącego przede wszystkim do uzyskania efektu synergii.

Mimo tej wielości definicji, a może na skutek, definicję kooperacji uznaje się za niejednoznaczoną [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180], co prowadzi do niezgody w środowisku naukowym

w kwestii do tego, co dokładnie nazywa się koopetycją [Gast i in., 2015, s. 507] i czym ona jest, a czym nie jest [Chiambaretto, Fernandez, Le Roy, 2019]. Właściwie wszyscy badacze tego zjawiska zgadzają się, że oznacza ono współwystępowanie elementów współpracy oraz konkurencji w ramach jednej i tej samej relacji biznesowej [Armstrong, Clark, 1997, s. 1–2], jednakże główny spór dotyczy tego, kim dokładnie są konkurenci. W tym zakresie funkcjonują równoległe dwa odmiennie poglądy, które sformułowane zostały już na samym początku okresu badań koopetycji przed dwa zespoły najbardziej uznanych i zasłużonych badaczy tego obszaru, wspomnianych już zespołów Brandenburger i Nalebuff (1996 r.) oraz Bengtsson i Kock (1999 r.). Oba te poglądy były podtrzymywane w kolejnych latach przez innych badaczy, doprowadzając do rozwarstwienia w tak podstawowym obszarze, jakim jest definicja zjawiska, co rzutowało na kolejne aspekty badań, np. na podstawy teoretyczne koopetycji. Pogląd proponowany przez Brandenburgera i Nalebuffa uznany został za tzw. szeroką perspektywę, ponieważ wprowadzał koncepcję sieci wartości, gdzie konkurentem w relacji koopetycji mógł być każdy element tejże sieci, a więc dostawca, odbiorca, czy tzw. komplementor, które to określenie było neologizmem zaproponowanym przez tę parę badaczy. W tej relacji, zdaniem Brandenburgera i Nalebuffa, bez względu na to, kim jest ów konkurent, równoczesna współpraca i konkurowanie przedsiębiorstw powoduje obniżenie wartości produktów przedsiębiorstwa znajdującego się poza tą relacją. Odmienna perspektywa, tzw. wąska, zaprezentowana przez Bengtsson i Kocka w 1999 r. w ramach polemiki z Brandenburgerem i Nalebuffem, za partnerów relacji koopetycji uznała tylko i wyłącznie bezpośrednich konkurentów, czyli takich, którzy działają na tym samym rynku i oferują ten sam produkt temu samemu klientowi. Wydaje się, że pogląd ten zyskał większą popularność i w kolejnych latach był często podzielany przez takich badaczy, jak: C. Loebbecke, P. van Fenema i P. Powell, Y. von Friedrichs Grangsjö, D.R. Gnyawali, J. He i R. Madhavan, M. Galvagno i F. Garraffo, S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy i W. Czakon. Podział ten podtrzymywany jest już od ponad 25 lat i do dziś nie pogodzono tych różnorodnych spojrzeń na koopetycję. Wyraźny i ważny głos w tej dyskusji zabrali w 2016 r. M. Bengtsson i T. Raza-Ullah [2016]; wykazali wprost tę dwutorowość, wynikającą z przyjęcia dwóch różnych perspektyw badawczych. Dla usystematyzowania tej wiedzy podzielili dotychczasowe wysiłki badawcze na dwie szkoły, które nazwali z języka angielskiego: The Actor School of Thought oraz The Activity School of Thought. Pierwsza wymieniona szkoła, opierająca się na aktorach relacji, nawiązuje do wspomnianego wcześniej szerokiego poglądu na definicję koopetycji preferowanego przez Brandenburgera i Nalebuffa. Główną koncepcją leżącą u podstaw tej szkoły jest wspomniana już sieć wartości, która obejmuje różnych aktorów rynkowych ról, tj. klientów, dostawców, odbiorców, komplementorów i konkurentów, a także współzależności zachodzące między nimi [Afuah, 2000, s. 397; Vapola, Tossavainen, Gabrielsson, 2008, s. 4]. Ci aktorzy współpracują ze sobą – używając przenośni w języku angielskim – aby zrobić jak największy tort, a następnie rywalizują o uzyskanie jak największej części tego tortu [Jap, 2001; Webb, Beldona, Schwartz, 2021; Dyer, Singh, Kale, 2008; Lacomba, Lagos, Neugebauer, 2011] (ang. *create a bigger business pie, so a business can win a bigger piece of the pie*

through competition) [Chin, Chan, Lam, 2008; Brandenburger, Nalebuff, 1996]. W tej perspektywie badawczej teoria gier jest często wykorzystywana jako narzędzie do analizowania, w jaki sposób interakcje między aktorami, dokonywane przez nich wybory oraz wzajemne oddziaływanie współpracy i konkurencji prowadzą do różnych wyników [Pathak, Wu, Johnston, 2014, s. 264]. To, że sieć wartości zajmuje centralne miejsce w szkole myśli opartej na aktorach, sugeruje, że kooperację badano tutaj głównie na poziomie sieci. Druga szkoła, opierająca się na działaniach podejmowanych w ramach kooperacji, odpowiadała wąskiemu spojrzeniu na to zjawisko i opierała się na poglądach Bengtsson i Kocka. Szkoła ta kładzie nacisk na relacje kooperacyjne, zamiast na kontekst sieciowy i podkreśla, że przedsiębiorstwa jednocześnie współpracują na wybranych obszarach i konkurują na innych, a konkurentem nazywają tylko bezpośredniego rywala [Gnyawali, Park, 2011, s. 650]. Współpraca z jednym przedsiębiorstwem a konkurowanie z innym lub współpraca z danym przedsiębiorstwem w jednym okresie a konkurowanie z nim w innym, według tej szkoły, wyklucza kooperację, a według szkoły opartej na aktorach – ją obejmuje [Luo, 2007, s. 130]. To ten aspekt, podkreślony przez Bengtsson i Kocka, o jednoczesności występowania sprzecznych relacji, wprowadził bardzo popularny pogląd na kooperację, którą skutkiem tego określono jako paradoksalną [Raza-Ullah, Bengtsson, Kock, 2014, s. 190] i prowadzącą do wewnętrznych napięć [Fernandez, Le Roy, Gnyawali, 2014, s. 222]. Napięcia w relacji kooperacji są jej nieodzownym elementem, ponieważ wynikają bezpośrednio z jej natury, która łączy w tym samym czasie dwie sprzeczne ze sobą logiki – współpracy i konkurowania. Jako podsumowanie w tabeli 4 wymieniono najczęściej występujące sprzeczności w definicjach kooperacji proponowanych przez przedstawicieli obu nurtów.

Tabela 4. Sprzeczności pojawiające się w definicjach kooperacji

Lp.	Element sprzeczności	Autor (przykładowy)	Kontrargument	Autor (przykładowy)
1	Relacje w sieci	Brandenburger, Nalebuff (1996); Afuah (2000); Stamboulis (2007); Chin i in. (2008); Vapola i in. (2008)	relacje jeden na jeden	Lado i in. (1997); Bengtsson, Kock (1999)
2	Dwie firmy	Brandenburger, Nalebuff (1996); Lado i in. (1997); Bengtsson, Kock (1999); Dagnino, Padula (2002); Dahl (2014); Le Roy, Fernandez (2015)	dwie firmy i więcej	Choi i in. (2007); Bonel, Rocco (2007); Luo (2007); Bengtsson i in. (2010); Pathak i in. (2014); Le Roy i in. (2021)
	Współpraca i konkurowanie pomiędzy tymi samymi firmami	Bengtsson, Kock (1999); Kotzab, Teller (2003); Czakon i in. (2014); Le Roy i in. (2021)	współpraca i konkurowanie pomiędzy różnymi firmami w sieci	Brandenburger, Nalebuff (1996); Zineldin (2004); Choi i in. (2007)
	Symultaniczność współpracy i konkurowania	Gnyawali i in. (2006); Stamboulis (2007); Ritala i in. (2009); Cygler (2009)	sekwencyjność współpracy i konkurowania	Brandenburger, Nalebuff (1996); Gnyawali, Park (2009)

Lp.	Element sprzeczności	Autor (przykładowy)	Kontrargument	Autor (przykładowy)
3	Jeden poziom relacji – relacje międzyorganizacyjne	Amburgey, Rao (1996); Bengtsson, Kock (1999); Tsai (2002); Luo, Slotegraaf, Pan (2006)	wiele poziomów relacji: między- i wewnątrzorganizacyjne, sieciowe i in.	Brandenburger, Nalebuff (1996); Pathak i in. (2014); Raza-Ullah i in. (2014); Bengtsson, Raza-Ullah (2016); Dorn i in. (2016)
4	Bezpośredni rywale	Bengtsson, Eriksson, Wincent (2010); Gnyawali, Park (2011)	rywale bezpośredni i pośredni	Brandenburger, Nalebuff (1996); Kotzab, Teller (2003); Witek-Hajduk, Napiórkowska (2017)
5	Relacje poziome	Bengtsson, Kock (1999); Adamik (2011); Wilhelm (2011); Petter i in. (2014); Massari, Giannoccaro (2021)	relacje poziome i pionowe	Kotzab, Teller (2003); Bengtsson, Kock (2014); Pathak i in. (2014); Witek-Hajduk, Napiórkowska (2017)
6	Globalni rywale	Lado i in. (1997); Burgers i in. (1998); Luo (2007); Hani, Dagnino (2020); Chiao i in. (2020)	rywale na rynkach lokalnych	Okura (2007); Ejsmont (2013); Daidj, Egert (2018); Jakobsen (2020)
7	Jednoczesna współpraca i konkurowanie	Bengtsson, Kock (2000); Gnyawali, Madhavan (2001); Ritala i in. (2009)	niejednoczesna współpraca i konkurowanie	Brandenburger, Nalebuff (1996); Choi i in. (2002)
8	Giganci rynkowi	Gnyawali, Park (2011); Crick, Crick (2020)	MŚP	Morris i in. (2007); Vapola i in. (2008); Chrzan, Sowier-Kasprzyk (2017); Idrissi, El Manzani (2019); Kallmuenzer i in. (2021)
9	Koopetycja dotyczy tego samego produktu rywali	Bengtsson, Kock (1999); Gnyawali i in. (2006)	koopetycja dotyczy różnych produktów rywali	Luo (2007); Walley (2007)
10	Strategia zamierzona z wewnątrz przedsiębiorstwa	Czakon (2007)	strategia wymuszona z zewnątrz przedsiębiorstwa	Wiener, Saunders (2014)
11	Statyczny stan relacji	Brandenburger, Nalebuff (1996); Dagninio, Padula (2002)	relacja jako proces	Czakon (2010); Bouncken i in. (2015)
12	Koopetycja pomiędzy rywalami z tej samej półki	Gnyawali, Park (2011)	koopetycja pomiędzy rywalami różnej wielkości	Czakon (2009); Hora i in. (2018); Kavanagh, Valantis-Kanellos (2018)
13	Koopetycja jako strategia zamierzona	Luo (2007); Pestkowski (2021)	koopetycja jako strategia wyłaniająca się	Czakon (2007); Mariani (2007); Kylänen, Rusko (2011); Pattinson, Nicholson (2018)
14	Koopetycja zawsze jako strategia win-win (wygrany–wygrany)	Brandenburger, Nalebuff (1996); Kotzab, Teller (2003); Vik Pant, Yu (2018); Chen i in. (2020)	koopetycja może być strategią win-lose (wygrany–przegry)	Cygler i in. (2018); Crick (2019); Crick, Crick (2020)

Źródło: opracowanie własne.

Jak do tej pory ewidentnie nie ma konsensusu, i najpewniej być nie może, co do jednej definicji koopetycji i nie wynika to tylko z faktu przyjęcia różnych perspektyw badawczych, ale także z dużej złożoności i różnorodności tego zjawiska, jak również z jego paradoksalnej natury. Trudności spowodowane brakiem konsensusu potęguje także niezliczona ilość

teoretycznych podejść do problemu, które determinowane są poziomem analizy i celami kooperacji, podejmowanymi w poszczególnych badaniach. Kooperacja bowiem identyfikowana jest na kilku poziomach [Bengtsson i in., 2013, s. 2], np. na poziomie sieci, na poziomie międzyorganizacyjnym jako relacja dwustronna, trójstronna lub angażująca jeszcze większą liczbę podmiotów, na poziomie wewnątrzorganizacyjnym lub nawet indywidualnym. Dlatego też nie powinno się łączyć tak odmiennych przejawów kooperacji jednym mianownikiem, ponieważ z natury rzeczy są one różne, aczkolwiek łączą je pewne powtarzające się we wszystkich odstonach kooperacji elementy [Bengtsson, Raza-Ullah, 2016, s. 23], co starają się uchwycić ogólne definicje [Bengtsson, Raza-Ullah, 2016, s. 25].

Podsumowując: na podstawie powyższych argumentów można stwierdzić, że kooperacja jest zjawiskiem bardzo złożonym [Bouncken i in., 2015, s. 582], wielowymiarowym [Dorn, Schweiger, Albers, 2016] i wieloaspektowym [Osarenkhoe, 2010, s. 201], a ponadto może przybierać różne formy organizacyjne [Hamel, Doz, Prahalad, 1989].

3. Analiza charakterystyk zawartych w dotychczas proponowanych definicjach

Biorąc pod uwagę wszystko powyższe, można zgodzić się ze stwierdzeniem, że kooperacja jest intrygująca [Dorn, Schweiger, Albers, 2016, s. 485; Czakon i in., 2020, s. 1; Gnyawali i in., 2016, s. 7]. Autorzy prześcigają się w niebanalnych określeniach, których zamiarem jest podkreślenie wyjątkowości i ekstremalnej natury kooperacji. Określenia te mają charakter metaforyczny i odwołują się do znanych z literatury i kultury motywów, postaci czy filozofii, aby w sposób skrótowy, a jednocześnie domyślny opisać przede wszystkim kluczowy element relacji kooperacyjnych, czyli jednoczesne występowanie dwóch przeciwstawnych logik, wykluczających się nawzajem sił, bez istnienia których kooperacja nie istnieje [Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques, 2019, s. 210]. Określenia te funkcjonują równocześnie z definicjami, które już w sposób szerszy próbują uchwycić sedno relacji. W tabeli 5 ujęto określenia spotykane w literaturze naukowej, którymi opisuje się tę szczególną relację.

Tabela 5. Metaforyczne określenia kooperacji

Lp.	Określenie relacji (w oryginale)	Określenie relacji (tłumaczenie polskie)	Autorzy określenia
1	War and peace situation	Sytuacja wojny i pokoju	Brandenburger, Nalebuff (1996)
2	Paradox	Paradoks	Brandenburger, Nalebuff (1996); Bengtsson, Kock (2003); Raza-Ullah i in. (2014); Raza-Ullah (2017)
3	Ying-yang	Ying-yang	Chen (2008); Mattsson, Tidstrom (2015); Crick, Crick (2020); Liu, Yang, Albers (2021)
4	Double-edged sword	Miecz obusieczny	Bouncken, Fredrich (2012); Chai i in. (2019); Chen i in. (2021)

Lp.	Określenie relacji (w oryginale)	Określenie relacji (tłumaczenie polskie)	Autorzy określenia
5	Sleeping with enemy	Sypianie z wrogiem	Coy (2006); Teller i in. (2013); Nevin (2014); Runge i in. (2019)
6	Sleeping with competitors	Sypianie z rywalami	Kraus i in. (2019)
7	David and Goliath	Dawid i Goliat	Hora i in. (2018)
8	Dancing with wolves	Taniec z wilkami	Lan i in. (2019); Vlasisavljevic i in. (2021)
9	Swimming with sharks	Pływanie z rekinami	Katila i in. (2008); Yan (2018)
10	Blind date	Randka w ciemno	Blanka, Traunmüller (2020)
11	Bedfellows	Kumple z łóżka	Greengard (1999)
12	Friendly warfare	Przyjacielska wojna	Kessler (1998)
13	My enemy, my friend	Mój wróg, mój przyjaciel	Meyer (1998)
14	Preaching love thy competitor	Głosząc miłość do rywala	Fisher (1992)
15	Competitors as advisers	Rywale jako doradcy	Galloway i in. (2019)
16	Two sides of the same coin	Dwie strony tej samej monety	Circea (2017)
17	Frenemies	Przyjacielo-wrogowie	Hagman, Camps (2019)
18	Cooperation among strangers	Współpraca między nieznanymi	Camera, Casari (2009)

Źródło: opracowanie własne.

Aby dobrze sprecyzować definicję koopetycji, należy rozpocząć od zidentyfikowania kluczowej cechy tego zjawiska, czyli paradoksalnego charakteru wynikającego z jednoczesności występowania dwóch przeciwstawnych relacji: współpracy i konkurowania [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180; Bouncken i in., 2015, s. 590]. To głównie na podstawie tej cechy można odróżnić koopetycję od innych interakcji międzyorganizacyjnych [Chen, 2008, s. 298; Oliver, 2004, s. 153–154; Mierzejewska, 2018, s. 124], tj. aliansów [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 122; Chrzan, Sowier-Kasprzyk, 2017, s. 20; Luo, 2007, s. 130], zmów handlowych [Czakon i in., 2020, s. 1] czy działań o charakterze manipulacji rynkowych [Walley, 2007, s. 15]. Jednakże o koopetycji nie przesądza jedynie ten element, dlatego też w literaturze wskazuje się wiele innych charakterystyk identyfikujących to zjawisko [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 127]. W tabeli 6 zestawiono charakterystyki, które pojawiają się w poddanych analizie definicjach (por. tabela 3), informując o liczbie powtórzeń oraz procentowym udziale danej charakterystyki w stosunku do wszystkich pozostałych. Pozwoli to na stworzenie rankingu charakterystyk i wskazanie stopnia ich istotności w rozpoznawaniu koopetycji.

Tabela 6. Analiza charakterystyk zawartych w definicjach

Lp.	Charakterystyka koopetycji zawarta w definicji	Liczba powtórzeń	% w stosunku do wszystkich definicji
1	Współpraca	37	61,7
2	Rywalizacja	32	53,3
3	Symultaniczność współpracy i rywalizacji	27	45,0

cd. tabeli 6

Lp.	Charakterystyka kooperacji zawarta w definicji	Liczba powtórzeń	% w stosunku do wszystkich definicji
4	Relacja międzyorganizacyjna	20	33,3
5	Wspólne cele	18	30,0
6	Rywale	17	28,3
7	Tworzenie wspólnej wartości	14	23,3
8	Łączenie przeciwstawnych strategii	13	21,7
9	Paradoks	8	13,3
10–18	Dwie firmy zaangażowane w relacji / konkurowanie o podział wartości / relacje sieciowe – sieć wartości / strategia / cele indywidualne / obopólne korzyści / współzależność kooperatorów / więcej niż dwie firmy zaangażowane w relacji / odrębność organizacyjna	7	11,7
19–23	Rozbieżne cele konkurencyjne / częściowo zbieżne cele / wymiana wiedzy / trwałość relacji / synergia	5	8,3
24–26	Dynamizm / rozdzielność obszarów współpracy i konkurowania / kompleksowość	4	6,7
27–33	Proces / zbieżne cele strategiczne / wielopoziomowość / innowacyjność / charakter ekonomiczny i pozaekonomiczny / zaufanie / poszukiwanie możliwości biznesowych	3	5,0
34–47	Poszukiwanie renty / dzielenie się zasobami / kooperatorzy obsługują tego samego klienta / globalni rywale / kooperatorzy produkują ten sam produkt / tworzenie przewagi konkurencyjnej / wielowymiarowość / relacja przybiera różne formy / kooperatorzy funkcjonują w tej samej branży / sekwencyjność rywalizacji i współpracy / zmienność relacji / zmuszanie do współpracy rywali / dzielenie się ryzykiem / uzupełnianie się /	2	3,3
48–53	Relacje poziome / relacje poziome i pionowe / asymetria korzyści / strategia zamierzona / relacja prowadząca do napięć / wieloaspektowość	1	1,7

Źródło: opracowanie własne.

Gdy analizuje się główne charakterystyki kooperacji wynikające z jej licznych definicji, pierwszym spostrzeżeniem jest ich ogromna wręcz liczba – 53 cech, które pojawiają się w 60 definicjach. Bez wątplenia to bardzo duża liczba, jak na jedno zjawisko, które opisywane jest, w wydawałoby się zwięzły, skrótowy sposób. Wielość ta wynika m.in. z przyjęcia różnych perspektyw badawczych, ale pokazuje także, jak wieloaspektowym, złożonym i barwnym konceptem jest kooperacja, która zawiera w sobie tak wiele różnych elementów i dotyka swoim zasięgiem znacznych i różnorodnych obszarów naukowych, tj. innowacyjności [Ahuja, 2000; Della Corte, 2018; Dziurski, 2020], zarządzania procesowego [Bouncen i in., 2015], zarządzania projektowego [Fernandez, Le Roy, Gnyawali, 2014; d’Armagnac, Geraudel, Salvetat, 2019], zarządzania relacjami [Tsai, 2002], marketingu [Crick, Crick, 2020], zarządzania strategicznego [Galvagno, Garraffo, 2010], zarządzania wiedzą [Tsai, 2002] i innych. Wskazuje to na holistyczny [Gnyawali i in., 2016, s. 7] charakter kooperacji, co implikuje konieczność jej szerokiej analizy, wychodzącej znacznie poza jeden obszar badawczy. Ponadto wielość charakterystyk wynika także z ewolucji, jaką przechodzi definicja kooperacji, do której dodaje się nowe określenia, urozmaica na skutek przyjęcia nowych per-

spektyw badawczych czy wnikliwszych analiz. Z tabeli 6 wynika, że w przekroju wszystkich definicji, główny nacisk kładziony jest na jednoczesność, symultaniczność występowania relacji współpracy i rywalizacji pomiędzy konkurującymi przedsiębiorstwami, co uznane zostało zgodnie przez większość badaczy za kluczową cechę koopetycji, bez której ona nie istnieje [Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques, 2019, s. 210]. Cecha ta podkreśla jednocześnie międzyorganizacyjny charakter koopetycji, zawiązywanej pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami posiadającymi własną odrębność organizacyjną, co jest równie częstym elementem definicji. Należy przy tym zauważyć, że w bardzo małym stopniu podkreślana jest w definicjach rozdzielność obszarów współpracy i konkurowania, co wydaje się bardzo istotną charakterystyką koopetycji.

Wyżej wspomniane charakterystyki są zdecydowanie najistotniejszymi i można stwierdzić, że pojawiają się przynajmniej w 1/3 wszystkich analizowanych definicji. Poza wyżej wyszczególnionymi cechami, najczęściej występującymi charakterystykami są: łączenie przeciwstawnych strategii, realizowanie wspólnych celów, tworzenie wspólnej wartości oraz zawiązywanie relacji pomiędzy rywalami. Bardzo często wskazuje się też na paradoksalny charakter relacji, choć zdarzył się też głos, według którego paradoks ten jest pozorny [Le Roy, Robert, Lasch, 2016, s. 5]. Z zestawienia widać, że badacze nadal nie doszli do porozumienia w kwestii, ile podmiotów może obejmować koopetycja, bo po równo, jedni twierdzą, że tylko dwa, natomiast drudzy, że więcej niż dwa. Tyle samo razy pojawia się koncepcja sieci wartości, w której występują relacje współpracy i konkurencji pomiędzy uczestnikami sieci, choć nie zawsze relacje te dotyczą tych samych uczestników jednocześnie [Choi i in., 2002, s. 131]. O połowę mniej badaczy wskazuje na realizację, obok wspólnych celów, również celów indywidualnych koopetytorów, co związane jest z zachowaniami oportunistycznymi pojawiającymi się w relacji koopetycji [Khanna, Gulati, Nohria, 1989, s. 193]. Na równi istotna jest z jednej strony współzależność koopetytorów, a z drugiej strony ich odrębność organizacyjna, co umożliwi także, wspomniana w definicjach, możliwość wyboru różnych form realizacji współpracy koopetycyjnej. Badacze, wskazując rezultaty koopetycji, podkreślają obopólne korzyści, które manifestują się m.in. w postaci uzyskiwanej synergii oraz wymiany wiedzy. Relacja koopetycji ponadto powinna charakteryzować się dynamizmem, przy zachowaniu jej trwałości, którą powinno podtrzymywać się m.in. wzajemnym zaufaniem, mimo że relacja ta nie zawsze przybiera oficjalny charakter [Luo, 2004]. Analizując charakterystyki, można zauważyć, że o ile w średnio zadowalającym stopniu określa się podmioty relacji, to już w bardzo małym określa się obszar, który relacja ta obejmuje. Jedynie w niewielu przypadkach zaznaczono, że obszarem tym jest ta sama branża, lub przedmiotem współpracy jest ten sam produkt, lub ten sam klient obsługiwany przez obie strony relacji, stąd też jedynie w pojedynczych przypadkach wskazuje się, iż koopetycja może zachodzić w relacjach poziomych lub w relacjach pionowych. To, co dziwi przy analizie definicji, w zestawieniu z dokonanymi dotychczas badaniami, to jedynie jednostkowe wspomnianie takich charakterystyk, jak: asymetria korzyści, napięcia w relacji czy innowacyjność, które to obszary są popularnymi tematami poszukiwań badawczych w ramach koopetycji.

Gdy bierze się pod uwagę tak dużą liczbę charakterystyk, nie ulega wątpliwości, że bardzo trudno jest wyprowadzić jednolitą, ogólną, zwięzłą definicję. Wskazuje to także na ciągły rozwój definicji, która wzbogacana jest nowymi określeniami i cechami, przez co rozrasta się i uszczegółowia. Warto też podkreślić, że jedni badacze zwracają uwagę na cechy, na które w ogóle nie zwracają uwagi inni badacze. Do takich cech należą np. uczenie się organizacyjne czy innowacyjność. Cechy te są istotne dla kooperacji, współtowarzyszą często jej istnieniu i są pożądane, ale nie kluczowe w sensie takim, że kooperacja może być zidentyfikowana bez ich. Wynika z tego, że w procesie dalszego rozpoznawania i definiowania kooperacji z szerokiego wachlarza cech należy wybrać te, które są zdecydowanie kluczowe dla istnienia kooperacji i z jednej strony przesądzają o jej istnieniu, a z drugiej jasno oddzielają ją od innych, podobnych zjawisk. W dotychczas publikowanych definicjach można zauważyć, że nawet najprostsza definicja kooperacji wskazuje kilka zasadniczych elementów identyfikujących to zjawisko. Jednymi z najistotniejszych elementów są konieczność jednoczesnego występowania zarówno konkurencji, jak i współpracy oraz intencja tworzenia wspólnej wartości. Oba te elementy pozwalają odróżnić kooperację od często z nią myloną, znową handlową [Czakon i in. 2020, s. 1; Walley, 2007, s. 15], na podstawie której konkurenci prowadzą wspólnie skoordynowane działania w ściśle określonym obszarze, jednakże dążą przy tym do uzyskania indywidualnych korzyści, a nie do tworzenia nowej, wspólnej wartości, co jest głównym celem kooperacji [Czakon i in., 2020, s. 1]. W dalszym procesie rozwoju definicji należy też jasno wskazać różnice pomiędzy kooperacją a często mylonym z nią aliansem strategicznym [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 122], który jest jedynie jedną z form, w której się ona wyraża [Kozyra, 2012, s. 27], ale nie określa jej całkowicie [Luo, 2007, s. 130].

4. Ewolucja definicji kooperacji

Definicja kooperacji ewoluowała znacznie w czasie, co uwidocznione jest chociażby w definicjach uznanej w badaniach nad kooperacją pary – Bengtsson i Kock, która kilkakrotnie weryfikowała swoją definicję (1999, 2000, 2003, 2014), włączając w to dorobek Bengtsson oraz innych autorów [2010a; 2010b; Bengtsson i in., 2016b], i nawoływała do tego również resztę badaczy. Najistotniejszymi zmianami w postrzeganiu kooperacji przez wspomnianych autorów jest rozwinięcie zakresu kooperacji przez rozszerzenie go od dwóch firm (1999, 2000) do więcej niż dwóch firm (2014), identyfikowanie kooperacji nie tylko w relacjach o charakterze poziomym (2000), lecz także w relacjach o charakterze pionowym (2014) oraz podkreślanie paradoksalnego charakteru relacji (2014). W ostatnich 25 latach prac badawczych nad kooperacją sformułowano wiele definicji, dodano na przestrzeni lat nowe określenia, uściślono pewne charakterystyki, wskazano nowe cechy. Proces ten można prześledzić na podstawie danych zawartych w tabeli 7, gdzie pokazano, jak w poszczególnych latach zmieniano definicję, jakie elementy dodawano i w jakim kierunku ją rozbudowywano.

Tabela 7. Nowe elementy w definicji koopetycji w latach 1996–2021

Lp.	Rok	Autorzy	Nowe elementy
1	1996	Brandenburger, Nalebuff	<ul style="list-style-type: none"> • rewolucyjne nastawienie do biznesu • relacja diadyczna • sekwencyjność współpracy i rywalizacji • wspólne tworzenie wartości • rywalizacja o podział wspólnie wypracowanej wartości • strategia • innowacyjność • sieć wartości • robienie tortu i dzielenie tortu • strategia typu zwycięzca–zwycięzca (ang. <i>win-win</i>)
2	1999	Bengtsson, Kock	<ul style="list-style-type: none"> • relacja międzyorganizacyjna • ścisły obszar relacji • paradoksalny charakter • symultaniczność kooperacji i rywalizacji • relacja horyzontalna tylko pomiędzy dostawcami
3	2000	Bengtsson, Kock	<ul style="list-style-type: none"> • firmy współpracują w obszarach znajdujących się daleko od klienta, a jednocześnie rywalizują w obszarach bliskich klientowi
4	2000	Afuah	<ul style="list-style-type: none"> • koopetycja obejmuje kilku graczy: klientów, dostawców, komplementorów (sieć wartości) oraz partnerów, tj. aliantów
5	2002	Dagnino, Padula	<ul style="list-style-type: none"> • gra o sumie dodatniej i zmiennej • częściowa zbieżność celów • strategiczna współzależność
6	2002	Tsai	<ul style="list-style-type: none"> • wymiana wiedzy • proces uczenia się od siebie • cele wspólne i indywidualne • wspólne tworzenie przewagi konkurencyjnej
7	2007	Luo	<ul style="list-style-type: none"> • luźny charakter relacji • zachowanie odrębności organizacyjnej • inkluzywność • występowanie także wewnątrz jednej organizacji
8	2007	Czakon	<ul style="list-style-type: none"> • strategia wylaniająca się
9	2007	Stamboulis	<ul style="list-style-type: none"> • koncepcja interesariuszy (ang. <i>different stakeholders</i>)
10	2008	Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon	<ul style="list-style-type: none"> • asymetria korzyści
11	2008	Vapola i in.	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie możliwości biznesowych przez relację (ang. <i>searching for opportunities</i>)
12	2011	Gnyawali, Park	<ul style="list-style-type: none"> • koopetycja jako strategia
13	2013	Ho, Ganesan	<ul style="list-style-type: none"> • koopetycje obrazuje trójstronny model 3C (ang. <i>customer view; competing suppliers; common customer</i>)
14	2014	Bengtsson, Kock	<ul style="list-style-type: none"> • relacja horyzontalna lub wertykalna • bardzo duża dynamika i zmienność • więcej niż dwie firmy
15	2014	Raza-Ullah i in.	<ul style="list-style-type: none"> • jeden z koopetytorów wprowadza nowy produkt na rynek drugiego koopetytora
16	2014	Pathak i in.	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczna gra relacyjna • współpraca i rywalizacja na jednym kontinuum
17	2014	Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski	<ul style="list-style-type: none"> • synergia • obopólne korzyści

cd. tabeli 7

Lp.	Rok	Autorzy	Nowe elementy
18	2014	Fernandez i in.	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie do napięć • bycie zmuszonym do współpracy • relacja oparta na zarządzaniu projektowym
19	2014	Bengtsson, Kock	<ul style="list-style-type: none"> • kooperacja na dwóch kontinuuach
20	2015	Bouncken, Gast, Kraus	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczny i dynamiczny proces
21	2020	Dziurski	<ul style="list-style-type: none"> • unikalna strategia
22	2021	Gernsheimer, Kanbach, Gast	<ul style="list-style-type: none"> • kompleksowość • wieloaspektowość • wielopoziomowość • działalność powiązana, która wpływa na różne elementy i wymiary

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 7 wynika, że podwaliny definicji bez wątpliwości dały wczesne definicje Brandenburgera i Nalebuffa oraz Bengtsson i Kocka. Znajdują się w nich bardzo istotne cechy kooperacji, które przesądzają o jej istnieniu, a jednocześnie jasno wskazują na dwutorowość rozumowania tego zjawiska. Mowa tutaj o rewolucyjnym podejściu wskazującym na rzekome *novum* w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, o paradoksalnej relacji angażującej zarówno współpracę, jak i konkurowanie, która rozgrywa się w ściśle określonym obszarze, a jej rezultatami ma być wspólnie rozwijana innowacyjność, pozwalająca na osiągnięcie obopólnych korzyści. Pozostali badacze, dodając poszczególne cechy, wskazują tym samym na intensyfikację badań nad kooperacją, w których wychodzi się już poza jedynie rozpoznawanie kooperacji w relacjach międzyorganizacyjnych, nazywanie jej po imieniu czy nawiązywanie do niej [Padula, Dagnino, 2007, s. 48]. Stąd też uszczegółowia się w kolejnych definicjach podmioty współpracy, zakres współpracy oraz oczekiwane rezultaty, tj. dzielenie się wiedzą, zasobami, doprowadzanie do synergii. Wskazuje się także, że kooperacja nie zachodzi tylko w ramach jednego kontinuum, czyli współpraca nie odbywa się kosztem rywalizacji i *vice versa*, tylko rozłożona jest na dwóch kontinuuach, czyli zakres współpracy nie wpływa na zakres rywalizacji [Bengtsson, Kock, 2014, s. 181]. W kolejnych definicjach wskazuje się na cechy kooperacji, które gwarantują jej sukces, tj. trwałość, dynamizm, zarządzanie procesowe. Co istotne, dowodzi się także, że pojawiające się w relacjach kooperacji napięcia nie są czymś negatywnym, jak postrzegano to w pierwszych latach badań, ale wręcz nieodzownym, powodującym, że kooperacja ma szansę się rozwijać, co podkreśla się w nowszych badaniach [Ritala, 2001]. Kolejną istotną kwestią podejmowaną w badaniach i co uwidocznia się powoli w propozycjach definicji kooperacji to proces powstawania relacji kooperacji. We wczesnych badaniach uważano, że kooperacja powstaje na skutek obopólnego porozumienia między stronami, które, zauważając komplementarność swoich zasobów i zbieżność celów strategicznych oraz dążąc do redukcji kosztów, decydują się na współpracę. W późniejszych badaniach wskazuje się już na fakt, że kooperacja może niejako „wyłonić się” z dotychczasowych doświadczeń z rywalem i na drodze powolnej ewolucji doświadczenia te prowadzą do prób podjęcia współpracy w małej skali, na mniejszych obszarach, a w następnych eta-

pach do nawiązania koopetycji, w szerokim rozumieniu. W kolejnych latach wskazywano również, że do koopetycji przedsiębiorstwa mogą zostać przymuszone, więc nie jest to już jedynie strategia zamierzona, nie wyłaniająca się samoistnie, ale może być także wymuszona i to zarówno przez czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne [Wiener, Saunders, 2014, s. 212]. Po pierwszym okresie badań, gdzie wskazywano, że relacja ma charakter międzyorganizacyjny i zachodzi na ogół pomiędzy dwoma podmiotami, niektórzy badacze doszli do wniosku, że przedsiębiorstwo może wchodzić w koopetycję jednocześnie z wieloma partnerami, co świadczy o jej inkluzywnym charakterze, wykluczającym związki o charakterze wyłączności. Zgłębianie wiedzy na temat koopetycji prowadzi do ostatecznego wniosku, że jest to zjawisko bardzo złożone, wieloaspektowe, zachodzące na wielu poziomach, mające charakter procesowy i realizowane na drodze zarządzania projektowego.

5. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że temat definicji koopetycji jest nadal bardzo żywy w literaturze przedmiotu, ale także problematyczny. Istnieje więc konieczność sformułowania spójnej definicji ujmującej możliwie najwięcej jej kluczowych elementów i zaznaczenie granic. To, co implikuje dalszy rozwój definicji koopetycji, to fakt, że nadal nie osiągnięto w tym zakresie konsensusu, ponieważ na dzień dzisiejszy nie można stwierdzić, że ewolucja definicji koopetycji jest już zakończona. To jest proces, który trwa od początku okresu badań nad koopetycją do dnia dzisiejszego i wszystko wskazuje na to, że nadal będzie trwał, ponieważ koopetycja jest bardzo interesującym obiektem badawczym, chętnie eksplorowanym przez badaczy. Na jego atrakcyjność wskazuje bardzo praktyczne zastosowanie, często wykorzystywane w dzisiejszym świecie biznesu. W związku z powyższym jest bardzo istotne, aby nadal dążyć do klarownego definiowania koopetycji w procesie dalszych badań, ponieważ koopetycja może być postrzegana na różne sposoby i mimo że mają one punkty styeczne, nie są one wystarczające, aby umieścić tak rozumianą koopetycję pod wspólnym mianownikiem [Bengtsson, Raza-Ullah, 2016, s. 28]. Stąd też zasadne jest wsłuchanie się w głosy nawołujące do zrewidowania, rozwinięcia, a w ostateczności zredefiniowania koopetycji [Bengtsson, Kock, 2003, s. 1; Bengtsson, Kock, 2014, s. 180; Bengtsson i in., 2016b, s. 7], aby ujednoczyć to pojęcie, wyraźnie zaznaczyć, czym ono jest, a czym nie jest poprzez zarysowanie jego granic i wskazanie tych charakterystyk, które zdecydowanie odróżniają je od innych, zbliżonych relacji międzyorganizacyjnych [Walley, 2007, s. 15]. Celem tych działań ma być także wykazanie, że koopetycja jest zjawiskiem o odrębnych podstawach pojęciowych i metodologicznych, a nie tylko prostym zestawieniem współpracy i konkurowania [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 122]. Jest to istotne o tyle, że niejednoznaczna konceptualizacja koopetycji zaciera pole badawcze i ogranicza użyteczność tego pojęcia [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180], co skutkuje utrudnieniem prowadzenia badań [Bouncken i in., 2015, s. 579] i ich fragmentarycznością [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 142]. Ponadto wynikiem tej niejednoznaczności jest

różne rozumienie pojęcia kooperacji [Bouncken i in., 2015, s. 578], a w dalszej konsekwencji – zacieranie jej granic [Gnyawali, Charleton, 2018, s. 2511], co w efekcie prowadzi do rosnącej liczby sprzecznych stwierdzeń i wniosków badawczych, ograniczania rozwoju teorii kooperacji, a tym samym ograniczania dalszego postępu w tej dziedzinie [Devece, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marques, 2019, s. 212; Bengtsson i in., 2016b, s. 7]. Dyskusja dotycząca właściwego, pełnego zredagowania jednolitej definicji trwa do dziś, ponieważ kooperację uznaje się nadal za niejasno zdefiniowaną [Bengtsson, Eriksson, Wincent, 2010a, s. 19; Adamik, 2011, s. 15; Czakon i in., 2020, s. 7; Ketchen, Snow, Hoover, 2004, s. 779], a jej definicje za wykazujące znaczne różnice dotyczące jej zakresu i charakteru [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180]. Dlatego nawołuje się, aby badacze byli jak najbardziej precyzyjni w jej definiowaniu i wykazywali w sposób klarowny i systematyczny, że ich kontekst badawczy czy próba badawcza zawiera elementy jednoczesności relacji współpracy i konkurowania oraz intencji tworzenia wspólnej wartości [Czakon i in., 2020, s. 7], które to cechy uznano za zdecydowanie najistotniejsze i przesądzające o jej istnieniu [Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014, s. 128]. Dotychczas funkcjonujące definicje wskazują na interakcje zachodzące pomiędzy różnymi aktorami w sieci zależności, polegające na jednoczesnej współpracy i konkurowaniu. Należy jednak zauważyć, że w ostatnich latach charakter tych interakcji staje się coraz bardziej złożony i dynamiczny, a do niedawna dobrze zaznaczone role poszczególnych aktorów już dziś nie istnieją, bo dziś klient w ramach jednej relacji może być jednocześnie konkurentem, dostawcą lub partnerem w innej działalności. Dlatego należy dążyć do opracowania dynamicznej definicji i modelu kooperacji, które wyjdą poza relacje dwustronne i będą w stanie uchwycić wzajemne oddziaływanie między wieloma aktorami, a także uwzględnią ciągle zmieniające się role odgrywane przez poszczególnych aktorów [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180].

Bibliografia

1. Adamik A. [2011], *Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Współczesne Przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa”, nr 217.
2. Afuah A. [2000], *How Much Do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?*, „Strategic Management Journal”, nr 3(21).
3. Ahuja G. [2000], *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*, „Administrative Science Quarterly”, nr 45(3).
4. Amburgey T.L., Rao H. [1996], *Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions*, „Academy of Management Journal”, nr 39(1).
5. d'Armagnac S., Geraudel M., Salvetat D. [2019], *Knowledge Sharing in a Coopetition Project Team: An Institutional Logics Perspective*, „Briefings in Entrepreneurial Finance”, no. 28(3).

6. Armstrong J.S., Clark T. [1997], *Review of Barry J. Nalebuff and Adam N. Brandenburger, Co-opetition 1. Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Co-operation 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*, „Journal of Marketing”, no. 61(2).
7. Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J. [2010a], *Coopetition: New Ideas for a New Paradigm*, w: *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, red. S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing.
8. Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J. [2010b], *Co-opetition dynamics – an Outline for Further Inquiry*, „Journal of Global Competitiveness”, nr 20(2).
9. Bengtsson M., Johansson M., Näsholm M., Raza-Ullah T. [2013], *A Systematic Review of Coopetition; Levels and Effects at Different Levels*, Conference: The 13th Annual Conference of the European Academy of Management, EURAM: Istanbul, Turkey.
10. Bengtsson M., Kock S. [1999], *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 14(3).
11. Bengtsson M., Kock S. [2000], *“Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, nr 29(5).
12. Bengtsson M., Kock S. [2003], *Tension in Co-opetition*, w: *Creating and Delivering Value in Marketing*, Proceedings of the 2003 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, red. H.E. Spotts, Washington.
13. Bengtsson M., Kock S. [2014], *Coopetition – Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, „Industrial Marketing Management”, nr 43(2).
14. Bengtsson M., Kock S., Lundgren-Henriksson E.L., Nasholm M. [2016a], *Coopetition in Industrial Markets*, „Industrial Marketing Management”, nr 57.
15. Bengtsson M., Kock S., Lundgren-Henriksson E.L., Nasholm M. [2016b], *Coopetition Research in Theory and Practice: Growing New Theoretical, Empirical, and Methodological Domains*, „Industrial Marketing Management”, nr 57.
16. Bengtsson M., Raza-Ullah T. [2016], *A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward a Multilevel Understanding*, „Industrial Marketing Management”, nr 57.
17. Blanka C., Traunmuller V. [2020], *Blind Date? Intermediaries as Matchmakers on the Way to Start-up – Industry Coopetition*, „Industrial Marketing Management”, nr 90.
18. Bonel E., Rocco E. [2007], *Coopeting to Survive: Surviving Coopetition*, „International Studies of Management & Organization”, nr 37(2).
19. Boote D.N., Beile P. [2005], *Scholars before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation*, „Educational Researcher”, nr 34(6).
20. Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. [2015], *Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, „Review of Managerial Science”, nr 9.
21. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. [1996], *Co-opetition. 1. Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Co-operation 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York.
22. Burgers W.P., Cromartie J.S., Ronnie D.J. [1998], *Cooperative Competition in Global Industries: The Strategic Dimension*, „The International Trade Journal”, nr 12(4).
23. Camera G., Casari M. [2009], *Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future*, „American Economic Review”, nr 99(3).

24. Chai L., Li J., Clauss T., Tangpong C. [2019], *The Influences of Interdependence, Opportunism and Technology Uncertainty on Interfirm Coopetition*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 34(5).
25. Charleton T.R., Gnyawali D.R., Galavan R.J. [2018], *Theoretical Perspectives of Coopetition. Review and Integration*, w: *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, red. A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, W. Czakon, Routledge, London.
26. Chen M.J. [2008], *Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship A Transparadox Perspective*, „Journal of Management Inquiry”, nr 17(4).
27. Chen M.J., Tang T., Wu S., Wang F. [2021], *The Double-Edged Sword of Coopetition: Differential Effects of Cross-Functional Coopetition on Product and Service Innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 36(2).
28. Chen Y., Karamemis G., Zhang J. [2020], *A Win-Win Strategy Analysis for an Original Equipment Manufacturer and a Contract Manufacturer in a Competitive Market*, „European Journal of Operational Research”, nr 293(1).
29. Chiambaretto P., Fernandez A.S., Le Roy F. [2019], *What is Coopetition and Is Not?*, Special conference on The Expanding Role of Coopetition in Strategic Management.
30. Chiao Y.C., Lin C.C., Huang C.J. [2021], *Competing and Cooperating Globally: How Firms' Multimarket Contact Relates to Joint Price Elevation in Coopetition Networks*, „The Journal of Business and Industrial Marketing”, nr 36(9).
31. Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K. [2008], *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, „Industrial Management and Data Systems”, nr 108(4).
32. Choi T.Y., Wu Z.H., Ellram L., Koka B.R. [2002], *Supplier-supplier Relationships and Their Implications for Buyer-Supplier Relationships*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, nr 49(2).
33. Chrzan E., Sowier-Kasprzyk I. [2017], *Kooperencja małych firm wobec globalizacji gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 28(2).
34. Circea M. [2017], *Coopetition Strategy: Cooperation and Competition, Two Sides of the Same Coin*, „Irish Journal of Psychology”, nr 12(1).
35. Coy P. [2006], *Sleeping with the Enemy*, „Business Week / Bloomberg”, nr 21(28).
36. Crick J.M. [2019], *The Dark Side of Coopetition: When Collaborating with Competitors is Harmful for Company Performance*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, nr 35(2).
37. Crick J.M., Crick D. [2020], *Coopetition and COVID-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in a Pandemic Crisis*, „Industrial Marketing Management”, nr 88.
38. Cygler J. [2009], *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
39. Cygler J. [2014], *Granice inspiracji w kooperencji*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
40. Cygler J., Sroka W., Solesvik M., Debkowska K. [2018], *Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Competitive Relationships*, „Sustainability”, nr 10.
41. Czakon W. [2007], *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.

42. Czakon W. [2010], *Emerging Coopetition: An Empirical Investigation of Coopetition as Inter-Organizational Relationship Instability*, w: *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, red. S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, USA.
43. Czakon W., Fernandez A.S., Mina A. [2014], *From Paradox to Practice: The Rise of Coopetition Strategies*, „International Journal of Business Environment”, nr 6(1).
44. Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M. [2014], *Coopetition Research Landscape: A Systematic Literature Review 1997–2010*, „Journal of Economics and Management”, nr 17, University of Economics in Katowice.
45. Czakon W., Srivastava M.K., Le Roy F., Gnyawali D. [2020], *Coopetition Strategies: Critical Issues and Research Directions*, „Long Range Planning”, nr 53(1).
46. Dagnino G.B. [2002], *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Routledge, London.
47. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. [2008], *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
48. Dagnino G.B., Padula G. [2002], *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Routledge, London.
49. Dahl J. [2014], *Conceptualizing Coopetition as a Process: An Outline of Change in Cooperative and Competitive Interactions*, „Industrial Marketing Management”, nr 43(2).
50. Daidj N., Egert C. [2018], *Towards New Coopetition-Based Business Models? The Case of Netflix on the French Market*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship”, nr 20(1).
51. Della Corte V. [2018], *Innovation through Coopetition: Future Directions and New Challenges*, „Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity”, nr 4(47).
52. Devece C., Ribeiro-Soriano D.E., Palacios-Marques D. [2019], *Coopetition as the New Trend in Inter-Firm Alliances: Literature Review and Research Patterns*, „Review of Managerial Science”, nr 13(2).
53. Dorn S., Schweiger B., Albers S. [2016], *Levels, Phases and Themes of Coopetition: A Systematic Literature Review and Research Agenda*, „European Management Journal”, nr 34(5).
54. Dyer J., Singh H., Kale P. [2008], *Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks*, „Managerial and Decision Economics”, nr 29.
55. Dziurski P. [2020], *Interplay between Coopetition and Innovation: Systematic Literature Review*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 188(1).
56. Ejsmont A. [2013], *Wpływ usług kredytowych na kooperację przedsiębiorstw z bankami w Polsce*, w: *Stan i perspektywy rozwoju współczesnej bankowości*, red. J. Sikorski, T. Mikulska, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
57. El Idrissi M., El Manzani Y. [2019], *Coopetition between Small and Medium Sized Enterprises to Achieve Product Innovation: The Relevance of Absorptive Capacity*, „International Journal of Business and Technology Studies and Research”, nr 1(2).
58. Fernandez A.S., Le Roy F., Gnyawali D. [2014], *Sources and Management of Tension in Coopetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe*, „Industrial Marketing Management”, nr 43(2).
59. Fisher L.M. [1992], *Preaching Love Thy Competitor*, „The New York Times”.

60. Galloway T.L., Kuhn K.M., Collins-Williams M. [2021], *Competitors as Advisors: Peer Assistance among Small Business Entrepreneurs*, „Long Range Planning”, nr 54(2).
61. Galvagno M., Garraffo F. [2010], *The Promise of Coopetition as a New Theoretical Perspective in Strategic Management*, w: *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, red. S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar, Cheltenham, UK; Northampton, USA.
62. Gast J., Filser M., Gundolf K., Kraus S [2015]., *Coopetition Research: Towards a Better Understanding of Past Trends and Future Directions*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, nr 24(4).
63. Gernsheimer O., Kanbach D.K., Gast J. [2021], *Coopetition Research. A Systematic Literature Review on Recent Accomplishments and Trajectories*, „Industrial Marketing Management”, nr 96.
64. Gnyawali D., Charleton T.R. [2018], *Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition*, „Journal of Management”, nr 44(7).
65. Gnyawali D.R., He J., Madhavan R. [2006], *Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management”, nr 32(4).
66. Gnyawali D.R., Madhavan R. [2001], *Cooperative Networks and Competitive Cooperative Networks Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management Review”, nr 26(3).
67. Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M. [2016], *The Competition – Cooperation Paradox in Inter-Firm Relationships: A Conceptual Framework*, „Industrial Marketing Management”, nr 53.
68. Gnyawali D.R., Park B. [2009], *Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model*, „Journal of Small Business Management”, nr 47(3).
69. Gnyawali D.R., Park B. [2011], *Co-opetition between Giants: Collaboration between Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy”, nr 40(5).
70. Greengard S. [1999], *Not-So-Strange Bedfellows*, „Business Finance Magazine”, 2.
71. Hagman A., Camps V. [2019], *Frenemies in Business: A Case Study on the Phenomenon of Coopetition*, Lund University Libraries, Department of Business Administration.
72. Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K. [1989], *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review”, nr 67.
73. Hani M., Dagnino G.B. [2020], *Global Network Coopetition, Firm Innovation and Value Creation*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 36(11).
74. Harbison J.R., Pekar P.P., Stasior W.F. [1998], *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass, San Francisco.
75. Ho H., Ganesan S. [2013], *Does Knowledge Base Compatibility Help or Hurt Knowledge Sharing between Suppliers in Coopetition? The Role of Customer Participation*, „Journal of Marketing”, nr 77(6).
76. Hoffmann W.H., Lavie D., Reuer J.J., Shipilov A., *The Interplay of Competition and Cooperation*, „Strategic Management Journal”, nr 39(12).
77. Hora W., Gast J., Kailer N., Rey-Marti A. [2018], *David and Goliath: Causes and Effects of Coopetition between Start-ups and Corporates*, „Review of Managerial Science”, nr 12(1).

78. Jakobsen S. [2020], *Managing Tension in Coopetition through Mutual Dependence and Asymmetries: A Longitudinal Study of a Norwegian R&D Alliance*, „Industrial Marketing Management”, nr 84.
79. Jambor Z. [2018], *Cooperation and Competition at the Same Time: A Literature Review of Coopetition*, Economics and Business Studies, Corvinus University of Budapest, Budapest.
80. Jankowska B. [2011], *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 94.
81. Jap S. [2001], *“Pie Sharing” in Complex Collaboration Context*, „Journal of Marketing Research”, nr 38(1).
82. Kallmuenzer A., Zach F.J., Wachter T., Kraus S. [2021], *Antecedents of Coopetition in Small and Medium-sized Hospitality Firms*, „International Journal of Hospitality Management”, nr 99.
83. Katila R., Rosenberger J., Eisenhardt K. [2008], *Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate Relationships*, „Administrative Science Quarterly”, nr 53(2).
84. Kavanagh J., Valantasis-Kanellos N. [2018], *Can Supply Chain Coopetition Enable Small Enterprises to Compete with Large Enterprises and Meet Contemporary Challenges: Evidence from the Irish Whisky Sector*, Conference: 23 rd Annual Conference of The Chartered Institute of Logistics and Transport, Logistics Research Network (LRN), Plymouth, UK.
85. Kessler A.J. [1998], *Friendly Warfare*, „Forbes”, nr 161.
86. Ketchen D.J. Jr., Snow C.C., Hoover V.L. [2004], *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, „Journal of Management”, nr 30(6).
87. Khanna T., Gulati R., Nohria N. [1989], *The Dynamics of Learning Alliances: Cooperation, Competition and Relative Scope*, „Strategic Management Journal”, nr 19.
88. Kotzab H., Teller C. [2003], *Value-adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, nr 33(3).
89. Kozyra B. [2012], *Strategic Alliance as a Particular Form of Coopetition*, „Global Management Journal”, nr 4(1).
90. Kraus S., Klimas P., Gast J., Stephan T. [2019], *Sleeping with Competitors: Forms, Antecedents and Outcomes of Coopetition of Small and Medium-Sized Craft Beer Breweries*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research”, nr 25(1).
91. Kylänen M., Rusko R. [2011], *Unintentional Coopetition in the Service Industries: The Case of Pyhä-Luosto Tourism Destination in the Finnish Lapland*, „European Management Journal”, nr 29(3).
92. Lacomba J.A., Lagos F., Neugebauer T. [2011], *Who Makes the Pie Bigger? An Experimental Study on Co-opetition*, „New Zealand Economic Papers”, nr 45 (1–2).
93. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. [1997], *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, nr 22(1).
94. Lan S., Liu K., Dong Y. [2019], *Dancing with Wolves: How Value Creation and Value Capture Dynamics Affect Complementor Participation in Industry Platforms*, „Industry and Innovation”, nr 26(8).
95. Lechner C., Dowling M., Welpel I. [2006], *Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing”, nr 21(4).

96. Le Roy F., Czakon W. [2016], *Managing Coopetition: Transcending a Paradox*, „Industrial Marketing Management”, nr 53.
97. Le Roy F., Fernandez A.S. [2018], *From Strategizing Coopetition to Managing Coopetition*, w: *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, red. A.S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, W. Czakon, London.
98. Le Roy F., Mira B. [2018], *Looking for the Historical Origins of Coopetition: Back to Antique Romans Traders*, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, France.
99. Le Roy F., Robert F., Hamouti R. [2021], *Vertical vs Horizontal Coopetition and the Market Performance of Product Innovation: An Empirical Study of the Video Game Industry*, *Technovation*, 112 (1–2).
100. Le Roy F., Robert M., Lasch F. [2016], *Choosing the Best Partner for Product Innovation: Talking to the Enemy or to a Friend?*, „International Studies of Management Organisation”, nr 46(3).
101. Liu R., Yang J., Albers S. [2021], *Coopetition in Yin-Yang and Dialectic Perspectives*, „Academy of Management”, nr 1.
102. Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X. [2006], *Cross-functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, „Journal of Marketing”, nr 70(2).
103. Luo Y. [2004], *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
104. Luo Y. [2007], *A Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business”, nr 42(2).
105. Mariani M.M. [2007], *Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*, „International Studies of Management & Organization”, nr 37(2).
106. Massari G.F., Giannoccaro I. [2021], *Investigating the Effect of Horizontal Coopetition on Supply Chain Resilience in Complex and Turbulent Environments*, „International Journal of Production Economics”, nr 237.
107. Mattsson L.G., Tidström A. [2015], *Applying the Principles of Yin-Yang to Market Dynamics: On the Duality of Cooperation and Competition*, „Marketing Theory”, nr 15(3).
108. Meyer H. [1998], *My Enemy, My Friend*, „Journal of Business Strategy”, nr 19(5).
109. Mierzejewska W. [2018], *Czynniki sukcesu kooperacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 16 (1/1).
110. Nevin M. [2014], *Co-opetition: Sleeping with the Enemy*, w: *The Strategic Alliance Handbook*, red. M. Nevin, Routledge, London.
111. Okura M. [2007], *Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms a Game-Theory Approach*, „International Studies of Management & Organization”, nr 37(2).
112. Oliver A. [2004], *On the Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry*, „Scandinavian Journal of Management”, nr 20 (1–2).
113. Onwuegbuzie A.J., Leech N.L., Collins K.M.T. [2010], *Innovative Data Collection Strategies in Qualitative Research*, „The Qualitative Report 2010”, nr 15(3).
114. Osarenkhoe A. [2010], *A Study of Inter-Firm Dynamics between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management”, nr 17 (3–4).

115. Padula G., Dagnino G.B. [2007], *EconPaperse: Untangling the Rise of Coopetition. The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure (repec.org)*, „International Studies of Management and Organization”, nr 37(2).
116. Pathak S.D., Wu Z., Johnston D. [2014], *Toward a Structural View of Co-opetition in Supply Networks*, „Journal of Operations Management”, nr 32(5).
117. Pattinson S., Nicholson J. [2018], *Emergent Coopetition from a Sensemaking Perspective: A Multi-Level Analysis*, „Industrial Marketing Management”, nr 68.
118. Peng T.J., Pike S., Yang J.C.H., Roos G. [2012], *Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice*, „British Journal of Management”, nr 23(4).
119. Pestkowski A. [2021], *Coopetition as a Business Strategy That Changes the Market Structures: The Case of Long-Distance Passenger Transport Markets in Poland*, Scientific papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series, nr 151.
120. Petter R.R.H., Resende L.M., Andrade P.P. Jr., Horst D.J. [2014], *Systematic Review: An Analysis Model for Measuring the Coopetitive Performance in Horizontal Cooperation Networks Mapping the Critical Success Factors and their Variables*, „The Annals of Regional Science”, nr 53(1).
121. Quint B. [1997], *Coopetition: Sleeping with the Enemy*, „Information Today”, 14(1).
122. Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A. [2004], *Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*, „Technovation”, nr 24(12).
123. Raza-Ullah T. [2017], *A Theory of Experienced Paradoxical Tension in Co-opetitive Alliances*, „Studies in Business Administration”, B (97), Umea School of Business and Economics, Umea.
124. Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S. [2014], *The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels*, „Industrial Marketing Management”, nr 43(2).
125. Ritala P. [2001], *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management”, nr 23(3).
126. Ritala P., Välimäki K., Blomqvist K., Henttonen K. [2009], *Interfirm Coopetition, Knowledge Creation and Innovativeness*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, red. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London.
127. Roig-Tierno N., Kraus S., Cruz S. [2018], *The Relation between Coopetition and Innovation / Entrepreneurship*, „Review of Managerial Science”, nr 12.
128. Romaniuk K. [2017], *Implikacje kooperacji dla organizacji inteligentnej w perspektywie teorii gier i teorii kosztów transakcyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
129. Runge S., Schwens C., Schulz M. [2019], *Sleeping with the Enemy: Coopetition, Innovation Performance, and the Role of Interpartner Symmetry*, „Academy of Management”, nr 1.
130. Sołek-Borowska C. [2014], *Od kooperencji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne*, „Modern Management Review”, nr 19(21).
131. Stamboulis Y.A. [2007], *Towards a Systems Approach to Innovation Systems and Policy*, „International Journal of Technology and Globalisation”, nr 3(1).
132. Stańczyk-Hugiet E. [2011], *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja?*, „Przegląd Organizacji”, nr 5(856).

133. Stein H. [2010], *Literature Overview on the Field of Co-opetition*, *Verslas: Teorija ir Praktika*, „Vilnius Gediminas Technical University”, nr 11(13).
134. Teller C., Gittenberger E., Schnedlitz P. [2013], *Competing and Sleeping with the Enemy for the Greater Good – Coopetition between Stores in Retail Agglomerations*, *Industrial Marketing Management*, vol. 52.
135. Tsai W. [2002], *Social Structure of ‘Coopetition’ within a Multiunit Organization*, „*Organization Science*”, nr 13(2).
136. Vapola T., Tossavainen P., Gabrielsson M. [2008], *The Battleship Strategy: The Complementing Role of Born Globals in MNC’s New Opportunity Creation*, „*Journal of International Entrepreneurship*”, nr 6(1).
137. Vik Pant, Yu E. [2018], *Getting to Win-Win in Industrial Collaboration Under Coopetition: A Strategic Modeling Approach*, *International Conference on Business Informatics Research; BIR 2018: Perspectives in Business Informatics Research*.
138. Vlaisavljevic V., Gopalakrishnan S., Zhang H., Cabello-Medina C., Guilbault M [2021], *Dancing with Wolves: How R&D Human Capital Can Benefit from Coopetition*, *Forthcoming at „R&D Management”*, vol. 52, iss. 3.
139. Walley K. [2007], *Coopetition. An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, „*International Studies of Management and Organization*”, nr 37(2).
140. Webb T., Beldona S., Schwartz Z. [2021], *Growing the Pie: An Examination of Coopetition Benefits in the US Lodging Industry*, „*International Journal of Contemporary Hospitality Management*”, nr 33(12).
141. Wiener M., Saunders C. [2014], *Forced Coopetition in IT Multi-Sourcing*, „*Journal of Strategic Information Systems*”, nr 23(3).
142. Wilczyńska B. [2018], *Wpływ potencjału kooperacyjnego na rozwój przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania Międzynarodowego UEP, Poznań.
143. Wilhelm M. [2011], *Managing Coopetition through Horizontal Supply Chain Relations: Linking Dyadic and Network Levels of Analysis*, „*Journal of Operations Management*”, nr 29 (7–8).
144. Witek-Hajduk M.K., Napiórkowska A. [2017], *A Framework of Retailer-Manufacturer Cooperation and Coopetition: Consumer Durable Goods Retailers’ Case*, „*Entrepreneurial Business and Economics Review*”, nr 5(1).
145. Yan Y. [2018], *How to Swim with Sharks? The Antecedents and Consequences of Coopetition*, University of Groningen, Groningen.
146. Zineldin M. [2004], *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „*Marketing Intelligence & Planning*”, nr 22(7).

Development of the definition of coopetition

Summary

The article is devoted to the evolution of the definition of coopetition, a phenomenon gaining more and more popularity in the area of strategic management. The aim of the article is to demonstrate the path of development of the definition and factors that influenced this development. The influence of individual researchers and directions of development were taken into account, as well as the justification for the postulate of the need to unify the definition of coopetition.

The article consists of 5 parts. The first part is an introduction in which the subject matter is outlined. The second part presents the research context and the limits of the literature review on the basis of which the definition of coopetition is reviewed. In the third part, the selected set of definitions was analyzed in terms of the characteristics of tutoring highlighted in them, in order to create their ranking from the point of view of the frequency of occurrence, and then indicate the most important features of the analyzed phenomenon, which should find their place in a uniform, general definition. The fourth part shows the process of evolution of the definition, from the moment of its first formulation in 1996 to the present day. The article ends the fifth part in the form of a summary and indication of further directions of development in the area of the definition of coopetition.

Keywords: Co-opetition, coopetition, definition, development of coopetition
