

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship) .....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context) .....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

---

**Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mails: p.bartkowiak@ue.poznan.pl, maciej.koszel@ue.poznan.pl

---

## ZASOBOWE UWARUNKOWANIA KOOPETYCJI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – ASPEKT KONKURENCYJNY

---

## RESOURCE-BASED VIEW OF COOPETITION IN LOCAL GOVERNMENT UNITS – COMPETITIVE ASPECT

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.01

JEL classification: H70, L12, R58

**Streszczenie:** Podejście zasobowe jest współcześnie jedną z wiodących szkół zarządzania strategicznego i koncentruje się na możliwościach generowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o potencjał wewnętrzny organizacji. W dobie coraz bardziej zmiennego, złożonego i niepewnego otoczenia organizacje, aby zwiększać swoją konkurencyjność, zmuszone są do poszukiwania nowych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Często są one wyłącznie w dyspozycji bezpośrednich konkurentów. Jest to przesłanką do kształtowania nowych form relacji międzyorganizacyjnych – koopetycji. Artykuł podejmuje problematykę koopetycji w odniesieniu do działalności jednostek samorządu terytorialnego szczebla lokalnego (gmin). Celem opracowania jest identyfikacja i charakterystyka kluczowych zasobów, o które zabiegają gminy w procesie kształtowania rozwoju społeczno-gospodarczego. Artykuł jest wynikiem pogłębionego przeglądu literatury oraz jej krytycznej analizy. Wykorzystano zarówno krajowe, jak i zagraniczne materiały źródłowe.

**Słowa kluczowe:** koopetycja, podejście zasobowe, konkurencja, kooperacja.

**Summary:** Resource-based view is one of the leading schools of strategic management that focuses on the potential to generate a competitive advantage based on organizational resources. In an era of increasingly variable, complex and uncertain environment organizations, to increase their competitiveness, are forced to seek new sources of gaining competitive advantage. Key resources and competencies are often only available to obtain from direct competitors. It is a prerequisite to the development of new forms of inter-organizational relation – coopetition. This article takes into account the issue of coopetition of local governments. The main aim of the study is to identify and characterize the key resources from the view of local government activities. The article is the result of a thorough review of the literature and its critical analysis.

**Keywords:** coopetition, resource-based view, competition, cooperation.



## 1. Wstęp

Przegląd dokonań współczesnego zarządzania strategicznego, jako dynamicznie rozwijającej się subdyscypliny nauk o zarządzaniu, pozwala sformułować wniosek o wyłanianiu się nowych trendów. Mówi się nawet o inkubacji wybranych podejść i koncepcji, które nabierają znaczenia i zmierzają w kierunku uznania ich za czołowe paradygmaty [Czakoń 2015, s. 68]. Dzieje się tak między innymi z podejściem zasobowym, które od ponad trzydziestu lat jest źródłem eksploracji naukowej. Wciąż jednak brak kompleksowo przeprowadzonej operacjonalizacji aspektów i wymiarów podejścia zasobowego. Jest to wynikiem między innymi coraz dynamiczniej zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw, które stanowią pole doświadczalne, a zarazem przyczynę do rozwoju zarządzania strategicznego. Nie ulega bowiem wątpliwości, że zarządzanie strategiczne wykazuje silne powiązania z praktyką – działalnością gospodarczą i funkcjonowaniem przedsiębiorstw, jak również z funkcjonowaniem jednostek samorządu terytorialnego i instytucji publicznych. Nie bez znaczenia dla procesu formułowania nowych teorii zarządzania strategicznego pozostaje fakt, że perspektywa strategiczna ulega współcześnie znakomitemu skróceniu. Planowanie strategiczne, którego zakres czasowy obejmował perspektywę kilku lub nawet kilkunastu lat, skróciło się tak znacznie w ostatnich latach, że straciło ono miejscami na znaczeniu. Przekonanie o tym, że strategia stanowi długookresowy plan (plan doskonały), co było główną przesłanką podejścia planistycznego, dawno już uległo deprecjacji, co nie oznacza jednak, że całkowicie zniknęło. Niemniej należy wskazać, że wyłaniające się nowe koncepcje, tworzące podejścia do zarządzania strategicznego w szerokim znaczeniu, stanowią istotne wyzwanie nie tylko dla przedstawicieli praktyki gospodarczej, ale przede wszystkim dla sfery naukowej, której przyświeca cel dogłębnego poznania natury i istoty zjawisk zachodzących i sterujących zachowaniami podmiotów gospodarczych i innych uczestników systemów o charakterze społeczno-gospodarczym. Wielość danych, informacji, skumulowanej wiedzy naukowej z jednej strony sprzyja eksploracji naukowej, z drugiej jednak powoduje, że wymagane są coraz bardziej wyrafinowane narzędzia służące operacjonalizacji zagregowanej wiedzy.

Jedną z koncepcji zarządzania strategicznego, która wyjaśnia kształtowanie się relacji międzyorganizacyjnych na gruncie teorii podejścia zasobowego, jest kooperacja, zakładająca jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji pomiędzy podmiotami, których dotyczy – mogą to być zarówno przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, jak i jednostki samorządu terytorialnego. Celem artykułu jest charakterystyka kooperacji występującej pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego na poziomie gminnym ze szczególnym uwzględnieniem jej aspektu konkurencyjnego. Przeprowadzone badania literaturowe wykazały, że kooperacja międzygminna znajduje swoje uzasadnienie na kanwie założeń podejścia zasobowego, które koncentruje się na identyfikacji i analizie znaczenia kluczowych zasobów występujących w gminach i o które te gminy rywalizują, jednocześnie utrzymując relacje

o charakterze współpracy. Zasadniczą strukturę artykułu stanowią rozdziały poświęcone kolejno – szeroko ujętej charakterystyce kooperacji, następnie uzasadnieniu kooperacji w odniesieniu do podejścia zasobowego, któremu poświęcono rozdział trzeci. Ostatni rozdział stanowi omówienie kluczowych zasobów, które przesądza-ją o konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego. Na potrzeby artykułu przyjęto założenie o analogii kształtowania się relacji typu kooperacyjnego pomię-dzy przedsiębiorstwami a jednostkami samorządu terytorialnego, bowiem to na podstawie działalności tych pierwszych zbudowano w znakomitej większości teorię kooperacji. Artykuł powstał jako wynik przeprowadzonych badań literaturowych i stanowi przyczynek do zainicjowania badań empirycznych koncentrujących się na określeniu roli i znaczenia kooperacji występującej między jednostkami samorządu terytorialnego tworzącymi obszary metropolitalne w Polsce.

## 2. Kooperacja jako nowa forma relacji międzyorganizacyjnych

Współcześnie wskazuje się na coraz istotniejszą rolę, jaką odgrywają strategie re-lacyjne organizacji tworzących sieci wzajemnych zależności [Czakon 2005, s. 10]. Dotychczasowe podejście, zakładające wykorzystanie tylko jednej ze strategii, okre-ślane mianem strategii czystych (w kontekście teorii gier) – konkurencji lub koopera-cji, zostało w znakomitym stopniu zbadane, zarówno na gruncie teorii naukowej, jak i empirii odnoszącej się do praktycznego aspektu funkcjonowania różnego rodzaju organizacji, w tym przede wszystkim podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) [Fehr, Schmidt 1999; Kalinowski 2008; Malawski, Wieczorek, Sosnowska 2014]. Przyszłe kierunki badań naukowych w zakresie strategii relacyjnych, a także całej subdyscypliny zarządzania strategicznego może wyznaczać obecnie podejmowana problematyka koncepcji kooperacji. Stanowi ona bowiem szerokie pole potencjal-nej eksploracji naukowej, zarówno w odniesieniu do funkcjonowania podmiotów gospodarczych, jak i innych organizacji. Świadczy o tym skokowy przyrost liczby publikacji naukowych poświęconych zagadnieniu kooperacji [Bengtsson, Eriksson, Wincent 2010, s. 194-197]. Systematyczny przegląd literatury przeprowadzony przez Wojciecha Czakona [2013, s. 8] i Mariusza Rogalskiego [2011, s. 17-18] wskazuje, że pojęcie kooperacji zakorzeniło się już na gruncie nauk o zarządzaniu. Szczególnie zaś często łączy się je z subdyscypliną zarządzania strategicznego. Dzieje się tak za sprawą powiązania kooperacji z podejściem zasobowym i paradygmatem relacyj-nym, które są obecnie szeroko dyskutowane na gruncie nauk o zarządzaniu [Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik 2012, s. 48-52].

Szczególny potencjał wykorzystania kooperacji należy przypisać podmiotom publicznym, w tym jednostkom samorządu terytorialnego, które wykazują bardzo wiele podobieństw z perspektywy struktury i pełnionych funkcji do podmiotów komercyjnych (przedsiębiorstw). Na potrzeby artykułu przyjęto założenie o możli-wości użycia analogii dotyczącej warunków wyłaniania się, kształtowania i szcze-gółowej charakterystyki kooperacji występującej pomiędzy przedsiębiorstwami

komercyjnymi (na bazie ich funkcjonowania skonstruowano w znacznej mierze podstawy teoretyczne kooperacji) a działalnością jednostek samorządu terytorialnego na poziomie gminnym. Kooperacja jako symultaniczne występowanie relacji konkurencji i współpracy cechuje się bowiem wysokim poziomem uniwersalności w swych założeniach ontologicznych i epistemologicznych.

Brandenburger i Nalebuff jako pierwsi zaproponowali definicję kooperacji. W książce pt. *Co-opetition. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*, odnosząc się w głównej mierze do założeń teorii gier, przyjęto, że przez kooperację należy rozumieć jednoczesne występowanie relacji konkurencji i kooperacji. Zakładano przy tym uczestnictwo tylko dwóch stron w tworzeniu i kształtowaniu relacji kooperacji [Brandenburger, Nalebuff 1998, s. 11-39]. Z perspektywy teorii gier ta syntetyczna definicja wydaje się w zupełności oddawać jej charakter. Z punktu widzenia złożonych relacji międzyorganizacyjnych – nie. W definicji Brandenburgera i Nalebuffa ważne jest jednak to, że zawiera ona element kluczowy dla założeń całego podejścia kooperacji – jednoczesność zachodzenia konkurencji i współpracy. Za główny pogląd wyjaśniający kooperację jako strategię relacyjną w teorii gier uznaje się paralelizm konkurowania i współpracy [Hamptden-Turner, Trompenaars 2000, s. 121-122]. Z perspektywy funkcjonowania organizacji – złożonych systemów – traktowanie kooperacji wyłącznie przez pryzmat symultaniczności występowania konkurencji i kooperacji stanowi zbyt uproszczenie natury tego podejścia. Kooperacja nie jest bowiem wyłącznie rozwinięciem teorii konkurencji czy teorii kooperacji. Można jej bowiem przypisać na tyle osobliwy charakter, cechujący się przede wszystkim znacznym poziomem zróżnicowania, że w pełni zasadne jest opracowanie dla niej odrębnego podejścia teoretycznego [Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik 2012, s. 49].

W Polsce jedną z pierwszych autorskich definicji kooperacji<sup>1</sup> zaproponowała Joanna Cygler [2007]. Potrzebę sformułowania nowej, szerszej definicji, oddającej specyfikę tego rodzaju relacji, autorka uzasadnia niedostatkami pierwotnego pojęcia, które przyjęło się w literaturze, na co wskazywali również później między innymi Wojciech Czakon [2013, s. 7] czy też inni autorzy zagraniczni – w tym Bengtsson i Kock [2014, s. 181]. Polska autorka definiuje kooperację jako: „układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami, zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne [kooperacyjne – przyp. autorów] tworzone są do realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym horyzoncie czasowym, a ich konsekwencje mają istotny wpływ na strategię zaangażowanych stron” [Cygler 2007, s. 64]. W definicji wskazano na najważniejsze cechy kooperacji. W tym przede wszystkim na jednoczesność zachodzenia relacji konkurencji i kooperacji, ich współzależność, charakter – sta-

---

<sup>1</sup> Joanna Cygler używa dla określenia kooperacji pojęcia kooperencji. Wskazuje przy tym na większą poprawność językową takiego sformułowania, jako zbitki elementów z wyrazów kooperacji i konkurencji. Obydwa określenia są równoważne.

nowią przepływy strumieni relacji, nie zaś pojedynczych działań, dotyczą konkurentów (bezpośrednich i pośrednich), którzy zachowują niezależność (kooperacja w takim znaczeniu oznacza powiązania o słabym charakterze). Wreszcie wskazuje się, że kooperacja jest podejściem celowym – służy realizacji określonych celów strategicznych (stąd powiązanie kooperacji z zarządzaniem strategicznym i samą strategią<sup>2</sup>) i dotyczy określonego horyzontu czasowego – sformalizowane relacje o charakterze kooperacji tworzone są na określony czas. Kooperacja może bowiem wywierać znaczny wpływ na charakter kompleksowych strategii uczestników wymiany strumieni relacji. W myśl definicji zakłada się, że kooperacja stanowi odrębne podejście strategiczne, będące ewolucyjnym rozwinięciem dotychczasowych strategii czystych – tylko konkurencji lub tylko kooperacji. Można zatem przyjąć, że kooperacja stanowi opcję strategiczną, rozumianą jako zewnętrzna metoda rozwoju przedsiębiorstwa wykorzystująca współpracę ze swoimi dotychczasowymi konkurentami.

Również Joanna Cygler [2009, s. 19-22] wskazuje na cechy relacji kooperacji oraz szczegółową charakterystykę i najważniejsze implikacje. Wśród nich najważniejsze są:

- Jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji, która jest podstawową cechą kooperacji. W takim kontekście kooperacja traktowana jest jako strumień jednoczesnych, ale nie sekwencyjnych relacji współpracy i rywalizacji.
- Rozdzielność występowania konkurencji i współpracy przyczyniająca się do powstawania jasno określonych obszarów ich występowania. Zakłada się efektywną koordynację działań uczestników relacji oraz realizację dwóch grup celów – wspólnych oraz indywidualnych, które odpowiadają poszczególnym podejściom.
- Kompleksowość przejawiająca się w tym, że kooperacja tworzy zbiór związków relacji podmiotów, które są w nią zaangażowane. Jednocześnie uznaje się kooperację za kluczową w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych podmiotów w nią zaangażowanych.
- Współzależność oznaczająca dzielenie się komplementarnymi zasobami i umiejętnościami. Rodzi to relację wzajemnego uzależnienia się stron.
- Dynamizm kooperacji rozumiany jako nieustanne dążenie do zachowania równowagi pomiędzy dwoma strumieniami relacji. Może się to odbywać między innymi poprzez podejmowanie szybkich (natychmiastowych) reakcji na zmiany w otoczeniu – emergentne wyłanianie się strategii działania.
- Długotrwałość relacji zakładająca, że kooperacja ma charakter długoterminowy. Przejawia się ona w mnogości tworzonych porozumień, zaś jej struktura wewnętrzna jest zależna od liczby porozumień i ustalonych zakresów.
- Formalność lub jej brak – kooperacja może podlegać procesowi formalizacji, który przejawia się w formułowaniu porozumień (umów), mających na celu

---

<sup>2</sup> Kooperacja może być zarówno traktowana jako opcja strategiczna rozwoju zewnętrznego organizacji, jak i strategia sama w sobie (*sensu stricto*) [Czakon 2009, s. 13].

ograniczanie ryzyka z nią związanego. Zaznacza się przy tym, że związki sformalizowane umożliwiają jednoznaczną identyfikację kooperacji.

- Otwarty charakter oznaczający brak ograniczeń do wybranych sektorów, rynków geograficznych, brak ograniczeń form współdziałania i rywalizacji. Kooperacja w myśl tej zasady może występować zarówno wewnątrz podmiotów, jak i między nimi. Brak również limitu odnośnie do liczby zaangażowanych stron.

W następnym podrozdziale przedstawione zostaną zasobowe przesłanki dla kształtowania relacji kooperacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego – gminami. Prowadzony w tej części opracowania wywód ma charakter uniwersalny, tzn. odnosi się w sposób ogólny do funkcjonowania szeroko pojętych organizacji, w tym gmin. Dopiero kolejny rozdział zawiera doprecyzowanie kwestii związanych z kooperacją pomiędzy gminami. Skoncentrowano się na aspekcie konkurencyjnym kooperacji międzygminnej, wskazując na kluczowe zasoby wpływające na poziom konkurencyjności gmin z perspektywy najważniejszych interesariuszy gmin: mieszkańców, inwestorów oraz turystów.

### 3. Podejście zasobowe

Podejście zasobowe, jako chronologicznie najmłodszy nurt zarządzania strategicznego, którego początki datuje się na drugą połowę lat 80., koncentruje się na analizie specyficznych zasobów organizacji. Za pionierów podejścia zasobowego (RBV – *Resource Based View*) uznaje się C.K. Prahalada i G. Hamela, którzy w 1990 roku opublikowali w *Harvard Business Review* artykuł zatytułowany *The Core Competence of the Corporation* [Prahalad, Hamel 1990, s. 79-90]. Teoria podejścia zasobowego, mimo że dość już ugruntowana, wciąż jednak jawi się jako stosunkowo niespójna. Brak jej przede wszystkim kompleksowej operacjonalizacji, która wyjaśniałaby w sposób wyczerpujący istotę, rolę i wpływ zasobów na działalność organizacji. Wskazuje się [Obłój 1997, s. 73-83] również na to, że obecnie szkoła zasobowa „pozostaje dość abstrakcyjna, by nie rzec momentami ogólnikowa”. Szybko zmieniające się otoczenie organizacji, wzrost jego złożoności i towarzysząca temu niepewności, a w konsekwencji ogólny wzrost jego turbulencji przyczyniają się do tego, że struktura zasobów organizacji, ich wartość w danym momencie, potencjał wykorzystania ulegają istotnym zmianom. Ciężko zatem wypracować w miarę stabilny model objaśniający w pełni istotę podejścia zasobowego. Co nie znaczy oczywiście, że takie próby nie były podejmowane. Krzysztof Obłój [1997, s. 73-83] formułuje jednak jeszcze inne zarzuty wobec podejścia zasobowego. Podkreśla, że koncentruje się ono wyłącznie na sukcesach firm, co jest traktowane jako podstawa do dalszego wnioskowania. Brak przy tym odniesienia się do sytuacji firm (szereż organizacji), które takiego sukcesu nie odniosły, i kwestii tego, jakich kluczowych zasobów i kompetencji im zabrakło. Szkoła zasobowa traktowana jest przede wszystkim jako modelowe ujęcie wyjaśniające sukces przedsiębiorstw. Idąc zaś dalej, K. Obłój podnosi, że podejście zasobowe ma przez to charakter bardziej teoretyczny aniżeli praktyczny.

Podobnie jak kooperacja, podejście zasobowe, jako stosunkowo nowy nurt zarządzania strategicznego, rodzi wiele dylematów poznawczych, a nawet kontrowersji i jest tematem szerokiej dyskusji na wielu polach, w tym oczywiście wśród przedstawicieli nauki. Wśród tych ostatnich zresztą można spotkać się z różnym nastawieniem do podejścia zasobowego. Z jednej strony jego zwolennicy uznają podejście zasobowe za samodzielną teorię. W opozycji natomiast znajdują się poglądy krytyków, którzy uważają, że podejście zasobowe jest jedynie jedną z wielu prób wyjaśnienia pochodzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa [Godziszewski 2006, s. 9]. W perspektywie historycznej podejście zasobowe jest poniekąd stanowiskiem przeciwstawnym wobec podejścia pozycyjnego (pozycyjnej szkoły zarządzania strategicznego koncepcyjnie opracowanej przez Michaela Portera), które koncentrowało się przede wszystkim na otoczeniu organizacji i możliwościach generowania przewag konkurencyjnych względem bezpośrednich konkurentów.

Istotę podejścia zasobowego syntetycznie ujął Mariusz Bratnicki [2000, s. 47-50], który wskazuje, że głównym założeniem koncepcji zasobowej jest traktowanie cennych zasobów (kompetencji) organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej. Zasoby te należy wzmacniać, zaś strategia organizacji winna skupiać się właśnie wokół nich. Bratnicki uznaje podejście zasobowe za najważniejszy wyznacznik powodzenia organizacji. To właśnie unikalna wiązka zasobów organizacji przesądza o jej sukcesie. Z drugiej strony jednak nie należy dystansować się od uwzględniania otoczenia organizacji. Jego wpływ, zdaniem autora, jest jednak mniej istotny. Organizacje wg Bratnickiego (w wąskim znaczeniu przedsiębiorstwa) są zbiorem szeroko rozumianych zasobów. Ich użytkowanie kształtuje efektywność funkcjonowania organizacji w różnych obszarach. Za kluczowe – cenne strategicznie – uznaje się te zasoby, które wzmacniają pozycję konkurencyjną, tworząc przy tym wartość dodaną. Określa się je również mianem zasobów krytycznych ze względu na niską zdolność przedsiębiorstwa do ich szybkiego zastąpienia.

Istota przewagi konkurencyjnej zasadza się na obiektywnym rozstrzygnięciu tego, które organizacje lepiej lub inaczej realizują swoje procesy względem bezpośrednich rywali lub też zdolne są do działań, których konkurenci nie są w stanie realizować. Wymiernym efektem i poniekąd wiarygodną przesłanką posiadania przewagi konkurencyjnej jest osiągnięcie lepszych wyników aniżeli konkurenci. Przewagę konkurencyjną można również łączyć z prakseologicznymi wymiarami działalności organizacji: sprawnością, korzystnością, efektywnością czy ekonomicznością.

Tak rozumianej przewadze konkurencyjnej przypisuje się trzy podstawowe wymiary: jej rodzaj, wielkość i trwałość. Rodzaj przewagi konkurencyjnej oznacza sposób realizacji procesów (działań) w organizacji. Zakłada się możliwość bardziej efektywnego, skuteczniejszego czy też szerszego w zakresie realizowania procesów względem rywali. Rozmiar przewagi konkurencyjnej utożsamiany jest z różnicą w parametrach opisujących czynności, procesy czy zachowania w organizacji i u konkurentów. Natomiast poprzez trwałość przewagi konkurencyjnej rozumie się okres, w którym organizacja dysponuje przewagą nad rywalami. Wzajemna walka

konkurencyjna przyczynia się do ograniczania trwałości przewagi konkurencyjnej. Turbulentne otoczenie jest również czynnikiem istotnie ograniczającym trwałość przewagi konkurencyjnej.

Joanna Cygler [2014, s. 330] wskazuje na dwie podstawowe możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Pierwsza z nich ma miejsce, gdy organizacje są w stanie wygenerować porównywalną wartość dla odbiorcy przy niższych w stosunku do rywali kosztach uzyskania przewagi konkurencyjnej. Druga natomiast występuje w momencie, gdy wartość dla odbiorcy jest wyższa przy porównywalnych kosztach zdobycia przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo zakłada się, że stworzona przewaga konkurencyjna powinna mieć względnie trwały charakter. Oznacza to, że konkurenci nie będą w stanie zniwelować jej w szybkim tempie, np. poprzez wykorzystanie efektu imitacji. Z perspektywy wiązki celów strategicznych organizacji podejście zasobowe jawi się zatem jako mające istotny wpływ na proces formułowania strategii – szczególnie zaś strategii konkurowania.

Krzysztof Obłój [2007, s. 127] ujmuje istotę podejścia zasobowego, mówiąc, że jej fundamentalną przesłanką jest założenie, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności. Zasoby według Obłoja są tym, co organizacja posiada i/lub kontroluje. Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak definiują zasoby jako: „aktywa wykorzystywane w działaniach i procesach przedsiębiorstwa”. Autorzy opisują przy tym podstawowy podział zasobów na materialne i niematerialne, wskazując na praktyczne przykłady jednych i drugich [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 150]. Zasoby mają charakter krytyczny z perspektywy prowadzenia działalności organizacyjnej. Wskazuje się na możliwość samodzielnego wykształcenia (stworzenia) zasobów w wyniku realizacji procesów wewnętrznych, a także na możliwości ich zakupu – z otoczenia organizacji. Podkreśla się przy tym specyfikę zasobów niematerialnych, która polega na tym, że „trudno je nabyć i sprzedać na rynku, imitować lub zastąpić” [Obłój 2007, s. 127; Hall 1993, s. 618-697]. Umiejętności utożsamiane są natomiast z procesami. Im wyższy ich poziom, tym większa aktywność organizacji w zakresie akumulacji, eksploatacji i odnowy zasobów (aktywów). Wskazuje się również na tzw. inteligencję w odniesieniu do zarządzania strategicznymi zasobami [Obłój 2007, s. 127], poprzez którą można rozumieć świadome i celowe zarządzanie, sprzyjające ich rozwojowi, udoskonalaniu, wzmacnianiu, wzrostowi ich potencjału i efektywności wykorzystania, a poprzez to ogólnemu wzrostowi ich wartości. Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak alternatywnie dla umiejętności wykorzystują pojęcie kompetencji organizacji, które „wyrażają integrowanie zasobów materialnych i niematerialnych w jedną kompatybilną całość zdolną do tworzenia wartości użytkowej, postrzeganą przez klientów jako bardziej atrakcyjna od ofert innych przedsiębiorstw” [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 178]. Zasoby (aktywa) i umiejętności (kompetencje) stanowią potencjał strategiczny organizacji.

Zasoby i rywalizacja o nie stanowi istotny element kształtowania relacji międzyorganizacyjnych – również w przypadku działalności jednostek samorządu te-

rytorialnego, które oprócz podejścia kooperatywnego wykazują liczne działania o charakterze konkurencji. W kolejnym rozdziale zidentyfikowano kluczowe zasoby gminne, które z jednej strony przesądzą o konkurencyjności gmin, z drugiej natomiast stanowią przedmiot konkurencji międzygminnej.

#### **4. Zasoby determinujące konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego**

Konkurencyjność jako element dychotomicznej natury kooperacji jest jednym z najważniejszych zagadnień związanych z rozwojem regionalnym i lokalnym, w tym szczególnie na poziomie gminnym. Tymczasem brakuje jednoznaczności i spójności metodologicznej w odniesieniu do konkurencyjności lokalnej. Świadczy o tym między innymi wielość definicji tego kluczowego pojęcia [Zespół Zadaniowy 1996, s. 22; Winiarski 1999, s. 9; European Commission 2000, s. 23-24; Adamiak i in. 2001, s. 9; Klasik, Kuźnik 2001; Stawasz 2004, s. 203; NPR 2005, s. 210; Dziemianowicz 2008, s. 29; Czyż 2009, s. 113-128].

Ogólne znaczenie konkurencyjności odnosi się do zdolności do osiągnięcia sukcesu w rynkowej rywalizacji [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1991, s. 47]. Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego utożsamia się często z potencjałem konkurencyjnym, strategią konkurencji oraz pozycją konkurencyjną gminy [Szałko 2014, s. 142]. Przyczyniają się do tego wyzwania pojawiające się w sferze ekonomicznej, społecznej, ekologicznej i przestrzennej. Konkurencyjne pozostają te samorzady, które posiadają w swojej dyspozycji zasoby umożliwiające polepszenie standardu jakości życia swoich mieszkańców. Nie bez znaczenia pozostaje również kształtowanie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości na różnych poziomach – zarówno indywidualnych postaw przedsiębiorczych, jak i wielkoskalowej przedsiębiorczości (sfera działalności dużych przedsiębiorstw) [Twardowski 2014, s. 127].

Góralski i Lazarek [2009, s. 307] wskazują, że termin „konkurencyjność” ma charakter wartościujący. Określa bowiem pewien pożądany stan i w zależności od celu badawczego pojęcie może być zawężane lub uogólniane. Konkurencyjność może oznaczać zdolność do uczestnictwa w rywalizacji zarówno w teraźniejszości, jak i w przyszłości. Autorzy przedstawiają cztery zmienne, które traktować można jako jego kluczowe elementy:

- poziom życia mieszkańców,
- warunki prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstw,
- możliwość przyciągania inwestorów,
- lokalizacja instytucji i imprez o zasięgu krajowym lub międzynarodowym.

Elementy wskazane przez Góralskiego i Lazarek ściśle odnoszą się do trzech podstawowych grup interesariuszy: mieszkańców, inwestorów (przedsiębiorstwa) oraz turystów. Odpowiada to zakresowi podmiotowemu wskazanemu przez Dziemianowicza [2008, s. 29], który uzupełnia listę, dodając to, o co konkurują regiony – finanse publiczne.



Konkurencyjność regionalna, również na niższych szczeblach, może być rozpatrywana w trzech płaszczyznach:

- przestrzennej – odbywa się przy wykorzystaniu zasobów, w które wyposażony jest dany obszar,
- gospodarczej i społecznej – odbywa się z perspektywy zachowań użytkowników zasobów obszaru i efektów ich działalności,
- organizacyjnej – odpowiedzialne są za nią władze lokalne, mające istotny wpływ na jakość życia społecznego [Piotrkowska-Trybuł 2004, s. 23].

Zmienne warunki panujące w otoczeniu wymuszają na samorządach podejmowanie różnego rodzaju działań, w tym o charakterze restrukturyzacyjnym. Ich celem jest zastępowanie nowymi elementami tych części struktury regionu, które nie są przystosowane do obecnych i przyszłych czynników lokalizacji i negatywnie wpływają na atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów [Łażniewska 2013, s. 28].

Samorządy rywalizują między innymi o inwestorów, organizowanie znaczących wydarzeń (kulturalnych, sportowych, innych), zewnętrzne środki finansowania, dostęp do infrastruktury o znaczeniu krajowym i międzynarodowym (autostrady, porty lotnicze), inne znaczące organizacje i instytucje, które byłyby skłonne do lokalizacji swoich siedzib na terenie gminy, czy wreszcie wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki. Pozyskanie tych czynników wymaga posiadania znaczącego potencjału wewnętrznego. Z drugiej strony ich pozyskaniu towarzyszy wzmocnienie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Taka sytuacja sprzyja jednak tworzeniu się dysproporcji zarówno między regionami, jak i wewnątrz nich, w ujęciu relacji centrum–peryferie.

Region, obszar metropolitalny czy gmina jest konkurencyjna, gdy umożliwia:

- generowanie wysokiego poziomu zatrudnienia przy jednoczesnej niskiej stopie bezrobocia,
- wzrost poziomu wydajności pracy,
- trwałą wzrost poziomu życia i warunków bytowych społeczności,
- osiąganie sukcesu w rywalizacji gospodarczej – względem swoich konkurentów,
- szybką adaptację do zmieniających się warunków otoczenia,
- absorpcję i generowanie innowacji,
- tworzenie i wykorzystywanie zasobów strategicznych [Przygocki 2005, s. 174].

W Ustawie o samorządzie wojewódzkim [Ustawa z 5 czerwca 1998, art. 11, ust. 1, pkt 3] wskazuje się, że „podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności województwa” stanowi jeden z kluczowych celów działań strategicznych samorządu regionalnego. Szczególna rola w tym zakresie przypada działalności gmin tworzących obszary metropolitalne, które są generatorami konkurencyjności i innowacyjności. To one bowiem stanowią przestrzennie najbardziej konkurencyjne obszary województw. Dysponują również zdecydowanie największym potencjałem innowacyjnym ze względu na akumulację różnego rodzaju zasobów. Andrzej Klasik [1999, s. 23] sformułował trzy istotne z perspektywy realizacji celu zakładanego w Ustawie o samorządzie wojewódzkim pytania. Pierwsze z nich dotyczy tego, czym samorządy mogą skutecznie konkurować. Pytanie to związane jest przede wszystkim z za-

sobami będącymi w dyspozycji samorządów, a także z produktami wytwarzanymi na ich terytorium. Dzięki ich wysokiej jakości samorzady są w stanie generować trwałą przewagę konkurencyjną i być innowacyjne – zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Drugie z pytań odnosi się do tego, o co lub o kogo konkurować. Mogą to być zarówno inwestycje krajowe, jak i zagraniczne bądź też zewnętrzna pomoc finansowa. Wreszcie trzecie i ostatnie z pytań porusza kwestię narzędzi, jakie mogą być stosowane w zakresie podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności regionów i mniejszych jednostek.

Można więc wskazać na gminy wysoce „wyspecjalizowane” w pozyskiwaniu kluczowych zasobów istotnie wpływających na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego – obszary metropolitalne. Z drugiej zaś strony wskazać należy na obszary pogłębiających się problemów rozwojowych – obszary odpływu mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji, które nazwać można obszarami peryferyjnymi. Powszechnie uważa się, że na konkurencyjność regionów oraz jednostek samorządu terytorialnego wpływają [Góralski, Lazarek 2009, s. 309]:

- zróżnicowanie struktur ekonomicznych,
- dostępność komunikacyjna,
- istnienie zaplecza naukowo-badawczego,
- istnienie otoczenia okołobiznesowego.

To właśnie te czynniki w głównej mierze determinują siłę ekonomiczną regionu, gminy czy obszaru metropolitalnego, który również może być rozpatrywany z perspektywy regionu metropolitalnego. G. Gorzelak wskazuje, że siła ekonomiczna regionu określana jest głównie na podstawie wielkości dochodów publicznych, które są w nich wytwarzane [Gorzelak 1997, s. 25]. Do podstawowych czynników konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego zalicza się między innymi<sup>3</sup>:

- rentę położenia,
- czynniki ekonomiczne,
- czynniki demograficzne,
- kapitał ludzki,
- kapitał społeczny,
- innowacyjność,
- jakość otoczenia i rozwój turystyki,
- czynniki kulturowe,
- otoczenie biznesu,
- infrastrukturę techniczną,
- infrastrukturę społeczną,
- działalność samorządową – stopień jej aktywności,
- sytuację w kraju – ogólne warunki geopolityczne,
- czynniki międzynarodowe.

---

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat w: [Bartkowiak, Koszel 2015, s. 68-76].

Badania własne prowadzone wśród gmin tworzących polskie obszary metropolitalne<sup>4</sup> wykazały, że do najważniejszych zasobów gminnych przesądzających o konkurencyjności gmin i ich potencjale rozwojowym należą (kolejność od najbardziej do najmniej istotnych): wyposażenie w infrastrukturę techniczną, zasoby ludzkie, obiekty rekreacyjno-sportowe, lokalne przedsiębiorstwa, zasoby naturalne (lasy, rzeki, jeziora, inne elementy cenne przyrodniczo), obiekty cenne kulturowo, obiekty użyteczności publicznej (muzea, teatry, kina, szkoły, ośrodki specjalistycznej opieki medycznej), inne atrakcje turystyczne, zasoby naturalne (surowce) oraz inne zasoby (marka miasta, zasoby będące pochodną specyfiki gminy). Wyraźnie zaznacza się charakter zasobów konkurencyjnych gminy przez pryzmat ich istotności – najbardziej istotne są zasoby przesądzające o potencjale gospodarczym gminy – wyposażenie w infrastrukturę techniczną, w tym transportową, następnie zasoby determinujące atrakcyjność turystyczną gmin. Zasoby wpływające na jakość życia mieszkańców gmin stanowią walor o przeciętnym lub niskim poziomie istotności z perspektywy nadrzędnych organów administracji samorządowej na szczeblu lokalnym – gminnym.

## 5. Zakończenie

Koopetycja wśród jednostek samorządu terytorialnego jest naturalnym zjawiskiem będącym pochodną, z jednej strony, walki konkurencyjnej o mobilne zasoby przyczyniające się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, z drugiej natomiast konieczności kompromisu w sytuacjach, w których współpraca na poziomie ponadlokalnym przyczynia się do poprawy jakości życia i rozwoju społeczno-gospodarczego – z perspektywy mieszkańców, inwestorów, turystów oraz innych grup interesariuszy.

Na tym etapie poznania natury koopetycji, która podlega analizie w głównej mierze w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych, zaś w przypadku działalności jednostek samorządu terytorialnego jest praktycznie zjawiskiem nierozpoznanym, kluczowe jest uzyskanie odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące takich kwestii, jak: jej zakres, poziom, charakter czy korzyści osiągnane z jej stosowania przez gminy, szczególnie zaś w przypadku gmin, które składają się na bardziej złożone terytorialne systemy społeczne, takie jak na przykład obszary metropolitalne.

## Literatura

- Adamiak J., Kosiedowski W., Potoczek A., Słowińska B., 2001, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym, problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99-120.

---

<sup>4</sup> W badaniu przeprowadzonym w 2015 roku uczestniczyło 129 gmin wchodzących w skład ośmiu polskich obszarów metropolitalnych: gdańskiego, katowickiego, krakowskiego, łódzkiego, poznańskiego, szczecińskiego, warszawskiego i wrocławskiego.

- Bartkowiak P., Koszel M., 2015, *Kooperacja jednostek samorządu terytorialnego*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 68-76.
- Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., 2010, *Co-opetition dynamics – An outline for future inquiry*, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, no. 20(2), s. 194-197.
- Bengtsson M., Kock S., 2014, *Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, Industrial Marketing Management, no. 43.
- Brandenburger A., Nalebuff B., 1998, *Co-opetition. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*, Currency Paperback, New York.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Cygler J., 2007, *Kooperacja – nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(128).
- Cygler J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Cygler J., 2014, *Granice inspiracji w kooperacji*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W., 2005, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 10.
- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12.
- Czakon W., 2013, *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, część I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Czakon W., 2015, „*Droga po strukturze*” – *od strategii współdziałania do strategii sieci*, [w:] Krupski R. (red.), *Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych.
- Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M., 2012, *Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czyż T., 2009, *Konkurencyjność regionu wielkopolskiego w aspekcie gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] Czyż T. (red.), *Charakter regionalny województwa wielkopolskiego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 113-128.
- Dziemianowicz W., 2008, *Konkurencyjność gmin w świetle relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- European Commission, 2000, *European competitiveness report*, working document of the services of the European Commission, Luxemburg, s. 23-24.
- Fehr E., Schmidt K.M., 1999, *A theory of fairness, competition and cooperation*, Quarterly Journal of Economics, no. 114(3).
- Godziszewski B., 2006, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.
- Gorzelał G., 1997, *Przemiany polskiej przestrzeni*, [w:] Gorzelał G. (red.), *Podstawy naukowo-badawcze polityki przestrzennego zagospodarowania kraju*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa.
- Góralski P., Lazarek M., 2009, *Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów*, Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse, Marketing, nr 1(50).
- Hall R., 1993, *Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, no. 14, s. 618-697.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, A., 2000, *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kalinowski S., 2008, *Konkurencja lub kooperacja. Studia eksperymentalne nad funkcjonowaniem rynków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., 1991, *Ekonomia*, przeł. P. Kuropatwiński, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność” Wydawnictwo, Gdańsk.

- Klasik A., 1999, *Analiza konkurencyjności i strategii konkurencyjne miast*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 821.
- Klasik A., Kuźnik F., 2001, *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*, [w:] Szymba Z. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Kotler P., Caslione J., 2009, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, AMACOM, New York.
- Krupski R., 2006, *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, Współczesne Zarządzanie, nr 2.
- Łażniewska E., 2013, *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., 2014, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, 2005. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 6 września 2005 r. po wprowadzonych zmianach, Warszawa.
- Obłój K., 1997, *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, Krytyczna Teoria Organizacji, Zeszyt 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Obłój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Piotrkowska-Trybuł M., 2004, *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*, [w:] Kosiedowski W. (red.), *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Międzynarodowa analiza porównawcza Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June, s. 79-90.
- Przygocki Z., 2005, *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – poszukiwanie zasobów specyficznych w regionie łódzkim*, [w:] Klasik A. (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Biuletyn KPZK, nr 218, Warszawa.
- Rogalski M., 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 17-18.
- Stawasz D., 2004, *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Szałko B., 2014, *Konkurencyjność w świetle badań atrakcyjności inwestycyjnej gminy*, [w:] Laskowski P. (red.), *Samorząd terytorialny a polityka lokalna*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 28(3), Wałbrzych.
- Twardowski D., 2014, *Konkurencyjność w ujęciu regionalnym – istota, czynniki oraz jej kształtowanie*, [w:] Laskowski P. (red.), *Samorząd terytorialny a polityka lokalna*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 28(3), Wałbrzych.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie wojewódzkim, Dz.U. z 1998, nr 91, poz. 576 z późn. zm.
- Winiarski B., 1999, *Konkurencyjność, kryterium czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej*, [w:] Klamut M. (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego Polski, 1996, *Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów*, Warszawa.