

**Maciej Koszel**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania  
Strategicznego  
maciej.koszel@ue.poznan.pl

## **KOOPETYCJA – STRATEGIA RELACYJNA WEWNĄTRZ OBSZARÓW METROPOLITALNYCH**

**Streszczenie:** W artykule omówiono koopetycję, która jest traktowana jako strategia relacyjna wewnątrz obszarów metropolitalnych – między tworzącymi je gminami. Użyto analogii zachodzenia zjawisk ekonomicznych w odniesieniu do różnych obszarów ich występowania, co pozwoliło na scharakteryzowanie tego zjawiska na polu działalności jednostek samorządu terytorialnego. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne aspekty koncepcji koopetycji, w tym jej definicję, genezę i cechy. Następnie omówiono rolę i miejsce obszarów metropolitalnych jako podmiotów, w których mogą zachodzić relacje o charakterze koopetycji. Zidentyfikowano główne obszary relacji koopetycyjnych oraz potencjalne korzyści jej stosowania. Wskazano również na przyszłe kierunki badań nad koopetycją jako zjawiskiem zachodzącym w obszarach metropolitalnych.

**Słowa kluczowe:** strategie relacyjne, koopetycja, kooperacja, konkurencja, obszary metropolitalne.

**Klasyfikacja JEL:** O21, R50.

## **COOPETITION – RELATIONAL STRATEGIES WITHIN METROPOLITAN AREAS**

**Abstract:** The article discusses the issue of coopetition, which is treated as a relational strategy within metropolitan areas, the relationships being formed between boroughs. The article uses the analogy of overlapping economic phenomena in relation to the different areas where they occur. This made it possible to characterize coopetition at the level of local government activities. The first part presents the theoretical aspects of coopetition, including its definition, origins and characteristics. The next part discusses the role and place of metropolitan areas, where coopetition relationships can occur.

In the last part of the article the main areas for coopetition and the potential benefits of its implementation are identified. Additionally, future research directions into the phenomenon of coopetition were pointed out.

**Keywords:** relational strategies, coopetition, cooperation, competition, metropolitan areas.

## Wstęp

Deficyt zasobów wewnątrzorganizacyjnych, chęć wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, potrzeba poszukiwania innowacji, uzyskanie istotnej przewagi konkurencyjnej, konieczność poprawy efektywności czy też wreszcie wymóg obniżenia kosztów własnych to jedne z kluczowych determinant poszukiwania przez współczesne organizacje nowych rozwiązań w zakresie zarządzania, w tym w szczególności o charakterze strategicznym [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 9–25]. Coraz istotniejszą rolę odgrywają strategie relacyjne organizacji tworzących sieci wzajemnych zależności [Czakoń 2005, s. 10]. Należy jednak wskazać, że strategie konkurencji i współpracy (kooperacji), rozumiane w kontekście teorii gier jako strategie czyste, zostały w znakomitym stopniu omówione tak na gruncie teorii naukowej, jak i zweryfikowane empirycznie w odniesieniu do praktyki funkcjonowania organizacji [Kalinowski 2008]. Wydaje się, że przyszłe kierunki badań naukowych w zakresie strategii relacyjnych, jak i całej dziedziny zarządzania strategicznego może wyznaczyć podejmowana obecnie problematyka koncepcji koopetycji, która stanowi szerokie pole eksploracji naukowej. Świadczy o tym rosnące zainteresowanie badaczy w tym zakresie, wyrażające się we wzroście liczby powstających na ten temat artykułów i opracowań naukowych [Bengtsson, Eriksson i Wincent 2010, s. 194–197]. Systematyczna analiza literatury naukowej [Rogański 2011, s. 17–18; Czakoń 2013a, s. 8] wykazuje, że pojęcie koopetycji zakorzeniło się już na gruncie nauk o zarządzaniu oraz innych dyscyplin naukowych. Koopetycja jako zjawisko stosunkowo nowe jest obecnie szeroko dyskutowana.

Kluczowe z perspektywy celu artykułu jest pytanie o to, czy relacje zachodzące wewnątrz obszarów metropolitalnych, między gminami je tworzącymi, można utożsamiać z koopetycją. Na gruncie dotychczasowych rozważań koopetycja była rozpatrywana głównie przez pryzmat funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz można również natknąć się na wzmianki dotyczące koopetycji zachodzącej między gospodarkami narodowymi (państwami) [Janowska 2009, s. 80]. Jeśli potraktować taką skalę koopetycji jako jej poziom makro, to analogicznie można snuć przypuszczenie, że zgodnie z przyjętym

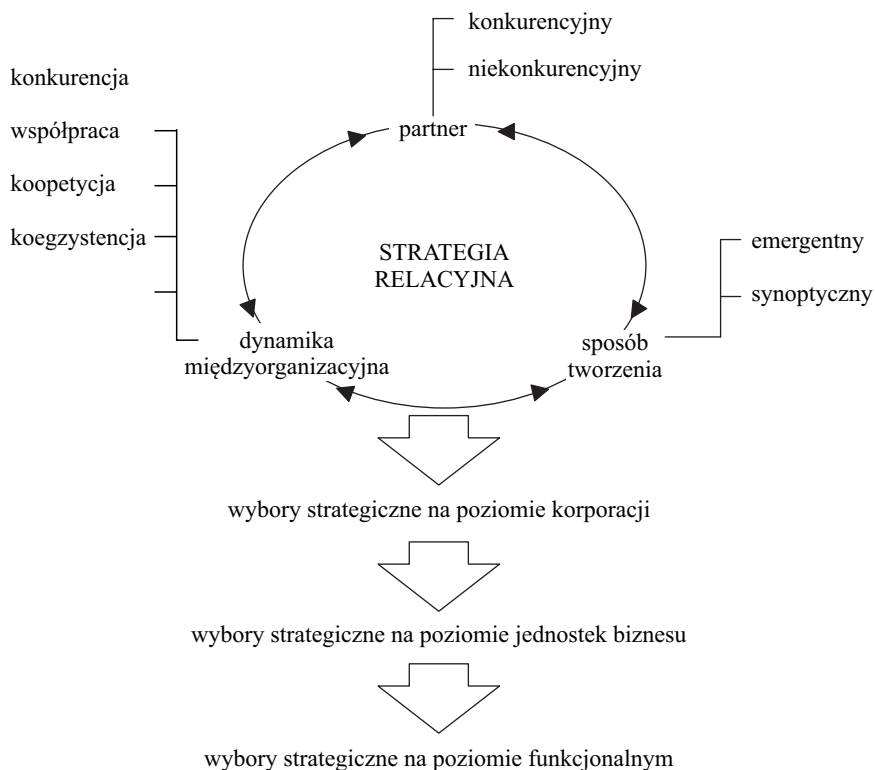
systemem podziału administracyjno-terytorialnego koopetycja w skali mikro będzie dotyczyła gmin. Słowem uzupełnienia należy wskazać, że koopetycja w skali mezo może odnosić się do regionów, które w polskim systemie podziału administracyjno-terytorialnego można utożsamiać z województwami [Jaźwiński, Kiernożycka-Sobejko 2006, s. 609–612].

Celem artykułu jest przedstawienie koopetycji jako koncepcji opisującej zachowania gmin tworzących obszary metropolitalne. W pierwszej części opracowania omówiono teoretyczne aspekty koopetycji; wykazując, że jest ona przejawem strategii relacyjnej. Wskazano również na główne motywy podejmowania koopetycji. W części drugiej artykułu koopetycja została przedstawiona jako strategia relacyjna występująca między gminami tworzącymi obszary metropolitalne. Ukazano również kwestie związane z funkcjonowaniem obszarów metropolitalnych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem ich problemów rozwojowych.

## 1. Miejsce koopetycji wśród strategii relacyjnych

Przegląd współczesnych dokonań z zakresu zarządzania strategicznego pozwala sformułować wniosek o wyłanianiu się nowych trendów w tej dziedzinie, które będą podlegać intensywnej eksploracji naukowej w ciągu najbliższych lat i bez wątpienia stanowią istotne wyzwanie dla badaczy. Jednym z takich obszarów badawczych jest koncepcja koopetycji ściśle związana z takimi zagadnieniami, jak konkurencja, współpraca (kooperacja), teoria gier, podejście zasobowe, paradygmat sieciowy czy wreszcie relacje międzyorganizacyjne, których podstawowe typy przedstawiono na rysunku 1 [Czakon 2013a, s. 7–8]. Te ostatnie są konsekwencją uwypuklenia się w nurcie podejścia zasobowego znaczenia zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa jako odpowiedzi na potrzebę dostosowywania się do nieustannie zmieniającego się otoczenia. Przejawem tych przemian jest rosnąca rola sieci międzyorganizacyjnych, idąc zaś dalej – koopetycji jako koncepcji wyjaśniającej charakter relacji [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 20].

Wielość powiązań koopetycji stanowi z jednej strony o pojemności i potencjale tego problemu badawczego, z drugiej zaś o możliwych utrudnieniach w zgłębianiu jej natury, która okazuje się przewrotna. Łączy bowiem ze sobą dwa przeciwstawne podejścia czy też, jak to jest określane w literaturze, dwie sprzeczne ze sobą logiki interakcji w ramach jednej relacji międzyorganizacyjnej – konkurencji, utożsamianej z logiką konfliktu, która jest typowa



**Rysunek 1. Strategia relacyjna a poziomy zarządzania strategicznego**

Źródło: [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 24]

dla rywalizacji rynkowej oraz logiki zaufania – typowej dla współdziałania [Czakon 2013a, s. 8]. Sprzeczność, która bywa też określana mianem paradoksu [Czakon 2013b, s. 128] czy nawet fenomenu [Jankowska 2009, s. 74], pozwala osiągać niedostępne do tej pory korzyści, jednak złożoność zjawiska generuje liczne wyzwania, w tym przede wszystkim o charakterze strukturalnym, funkcjonalnym, kompetencyjnym czy wreszcie poznawczym. Stanowi to jednak o tym, że koopetycja jest uznawana za źródło nowych dylematów poznawczych [Czakon 2013a, s. 8]. Z perspektywy opracowania kluczowe wydaje się sformułowanie pytania o istotę koopetycji: czym jest, jakie są jej cechy, obszary występowania, i jakie są potencjalne kierunki dalszych badań, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów metropolitalnych jako podmiotów, których koopetycja może dotyczyć.

W pierwotnym znaczeniu, powstałym na gruncie teorii gier, za pojęciem koopetycji kryła się jednoczesność występowania współpracy

(kooperacji) oraz konkurencji pomiędzy tymi samymi przedsiębiorstwami [Brandenburger i Nalebuff 1998, s. 11–39]. Za dominujący pogląd wyjaśniający strategię koopetycji uznaje się paralelizm konkurowania i współpracy [Hampden-Turner i Trompenaars 2000, s. 121–122]. Na gruncie nauk o zarządzaniu zasadne wydaje się poszerzenie pierwotnego zakresu podmiotowego koopetycji (przedsiębiorstw) do poziomu organizacji. Taki zabieg umożliwi później procedurę tworzenia analogii – przeniesienia założeń zachowań koopetycyjnych na pole funkcjonowania obszarów metropolitalnych, a ściślej jednostek samorządu terytorialnego (gmin) tworzących obszar metropolitalny. Okazało się jednak, że traktowanie koopetycji tylko przez pryzmat symultaniczności konkurencji i kooperacji stanowi zbyt uproszczenie. Koopetycja, zdaniem wielu badaczy, nie stanowi wyłącznie rozwinięcia teorii konkurencji czy też teorii współdziałania. Jest bowiem zjawiskiem na tyle osobliwym i złożonym, że zasługuje na opracowanie odrębnego podejścia teoretycznego [Czakon, Mucha-Kuś i Sołtysik 2012, s. 49].

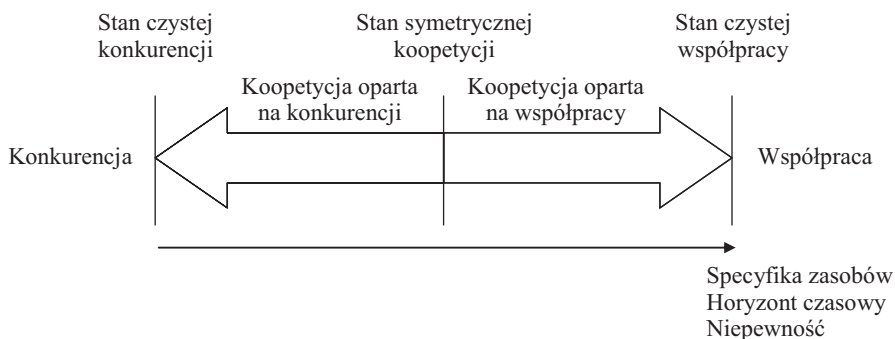
Dyskusja nad znaczeniem koopetycji zrodziła potrzebę ponownej weryfikacji definicji pojęcia, wynikającą z pogłębionych badań nad naturą zjawiska. Okazało się bowiem, że o istocie problemu świadczy charakter i siła interakcji konkurencji i współpracy między przedsiębiorstwami. Joanna Cygler [2007, s. 64] zaproponowała autorską definicję koopetycji (kooperencji<sup>1</sup>), w której rozwija jej dotychczasowy zakres. W rozumieniu autorki koopetycją można nazwać „[...] układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami, zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są do realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym horyzoncie czasowym, a ich konsekwencje mają istotny wpływ na strategię rozwoju zaangażowanych stron”. Pogłębiony przegląd literatury pozwala stwierdzić, że jest to definicja koopetycji, która zarówno ujmuje jej istotę, jak i umożliwia jej wyraźne wyodrębnienie spośród innych form relacji zachodzących między organizacjami (rysunek 1). Autorka słusznie zauważa, że koopetycja dotyczy bezpośrednich konkurentów i odnosi się do relacji kooperacyjnych i konkurencyjnych o charakterze ciągłym i kompleksowym, może występować, przyjmując charakter powiązań formalnych, jak i nieformalnych i – co najważniejsze – ma celowy charakter [Cygler 2007, s. 63].

Jednym z istotniejszych elementów podejmowanych obecnie badań pozostaje kwestia dominującej logiki interakcji – konkurencji lub kooperacji

---

<sup>1</sup> Część polskich badaczy, w tym Joanna Cygler, używa pojęcia kooperencji, które jest tożsame z koopetycją.

(rysunek 2). Zasadniczo wnioski prowadzą do uznania współpracy za siłę napędową relacji koopetycji. Obecnie wysiłki badawcze skupiają się na takich zagadnieniach, jak: motywy podejmowania działań o charakterze koopetycyjnym, prawdopodobieństwo, koopetycja jako proces, wyniki (efekty) działań w koopetycji, w tym w szczególności potencjalne korzyści płynące z jej stosowania [Bengtsson i Kock 2014, s. 181].



**Rysunek 2. Kontinuum konkurencja – współpraca (koopetacja)**

Źródło: [Rudawska 2013, s. 567]

Z perspektywy badań nad koopetycją prowadzoną w polskich ośrodkach naukowych na szczególną uwagę zasługują dokonania Wojciecha Czakona, Joanny Cygler czy Barbary Jankowskiej [Czakon 2005, 2009; Cygler 2007, 2013; Jankowska 2009]. Wkład wymienionych autorów w rozwój granic poznania problemu jest bezsprzeczny. Wskazać należy, że większość polskich badaczy głównego nurtu uznaje koopetycję za domenę zarządzania strategicznego [Cygler 2007, s. 63; Czakon 2013a, s. 7–8]. Koopetycja jest łączona z kluczowymi dla zarządzania strategicznego elementami, takimi jak chociażby cele strategiczne, udowadnia się jej rodowód na kanwie zasobowej szkoły strategii [Jankowska 2009, s. 70; Stańczyk-Hugiet 2011, s. 8], jak i utożsamia się ją z samą strategią. W takim znaczeniu koopetycja może stanowić powtarzalny, obserwowalny wzorzec zachowań, bez względu na to, czy zostały uprzednio zaplanowane, uzgodnione, czy też wyłoniły się samostnie [Czakon 2009, s. 13].

Mimo różnorodności metodycznej przyjmowanej w postępowaniach badawczych nad koopetycją, jak i istotnego zróżnicowania dziedzin i obszarów, z którymi łączy się jej występowanie, możliwe jest zidentyfikowanie takich jej właściwości, które pozwalają postawić wniosek o ich uniwersalności. Pierwszą z nich, wykazaną chronologicznie najwcześniej, jest bez wątpienia

jednocześnie występowania zachowań konkurencyjnych oraz kooperacyjnych jako podstawowych relacji międzyorganizacyjnych. Za drugą cechę koopetycji uznaje się obopólną korzyść czy też wartość dodaną dla podmiotów uczestniczących w koopetycji (koopetytorów). Szczegółowe badania nad korzyściami płynącymi z koopetycji przeprowadził zespół pod kierunkiem Joanny Cygler. Na podstawie badań literaturowych i badania empirycznego określono oczekiwane i rzeczywiste korzyści koopetycji (tabela) [Cygler 2013, s. 64–72]. Kolejna cecha koopetycji to duża zmienność tak w intensywności, jak i okresie trwania zjawiska. Warto przy tym wskazać, że koopetycja jest coraz częściej rozpatrywana jako proces. Ze względu na wysoki poziom złożoności stanowi istotne wyzwanie dla menedżerów, którzy zajmują się jej przygotowaniem, implementacją i zarządzaniem. Wreszcie wskazuje się na znaczną złożoność typologiczną, która odzwierciedla się w wielu różnych podejściach podejmowanych strategii koopetycji [Rogalski 2011, s. 17–18].

#### **Ranking korzyści oczekiwanych i osiągniętych przez przedsiębiorstwa w ramach relacji koopetycyjnych**

| <b>Korzyści oczekiwane</b>                                                                       | <b>Korzyści osiągnięte</b>                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Uzyskanie dostępu do rynku                                                                    | 1. Obniżenie kosztów                                                                             |
| 2. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie koopetycyjnym | 2. Dostęp do zasobów (materialnych i niematerialnych)                                            |
| 3. Rozszerzenie skali działania                                                                  | 3. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie koopetycyjnym |
| 4. Obniżka kosztów                                                                               | 4. Rozszerzenie skali działania                                                                  |
| 5. Obniżenie kosztów transakcyjnych                                                              | 5. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych                                                     |
| 6. Wzrost wartości przedsiębiorstwa                                                              | 6. Pozyskanie unikalnej wiedzy                                                                   |
| 7. Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej                                                  | 7. Obniżka kosztów transakcyjnych                                                                |
| 7. Wzrost innowacyjności                                                                         | 8. Dostęp do nowych rynków                                                                       |
| 8. Pozyskanie wiedzy rynkowej                                                                    | 9. Wzrost wartości przedsiębiorstwa                                                              |
| 9. Pozyskanie zasobów (materialnych i niematerialnych)                                           | 10. Osiąganie korzyści specjalizacji                                                             |
|                                                                                                  | 11. Wzrost innowacyjności                                                                        |

Źródło: [Cygler 2013, s. 71].

Badanie przeprowadzone przez Joannę Cygler z zespołem wykazało istotne rozbieżności pomiędzy oczekiwanymi a osiąganymi przez przedsiębiorstwa korzyściami w ramach stosowania podejścia koopetycyjnego.

W artykule przyjęto założenie, że koopetycja może dotyczyć również gmin tworzących obszary metropolitalne, które w warunkach polskich

dopiero się wyłaniają, tak przez pryzmat kształtowania i rozwoju funkcji metropolitalnych, jak i inicjatyw mających na celu koordynację i wyznaczanie kierunków ich rozwoju. Logika wyводу nakazuje, by w kolejnej części opracowania przedstawić syntetyczną charakterystykę badanych podmiotów, wskazując na kryteria ich wyodrębnienia w przestrzeni i pod kątem pełnionych przez nie funkcji metropolitalnych.

## 2. Relacje koopetycji w obszarach metropolitalnych

Wykształcanie się obszarów metropolitalnych jest konsekwencją postępujących procesów urbanizacyjnych, w tym w szczególności suburbanizacyjnych, które powodują przestrzenny rozwój tkanki miejskiej (obszarów zurbanizowanych) i pociągają za sobą liczne następstwa [Hall 1996, s. 15–23]. Mówiąc o najważniejszych z nich z perspektywy stref podmiejskich, można wskazać na: wzrost liczby mieszkańców, przekształcenia krajobrazu naturalnego, w tym dewastację cennych przyrodniczo obszarów, wzrost intensywności zabudowy mieszkaniowej, niedorozwój infrastruktury, kongestię transportową, spadek udziału gruntów rolnych, wzrost cen nieruchomości, chaos przestrzenny, wykształcenie się specyficznych funkcji metropolitalnych o charakterze uzupełniającym względem tych generowanych przez miasto centralne, wzrost znaczenia sektora usługowego. W odniesieniu do miast centralnych następstwami procesów suburbanizacji są: odpływ mieszkańców, degradacja społeczno-gospodarcza, dekapitalizacja tkanki śródmiejskiej, wzrost kosztów utrzymania infrastruktury technicznej, spadek wpływów budżetowych czy spadek konkurencyjności. Ewidentnie większość z nich ma charakter pejoratywny i może nieść za sobą dalsze niekorzystne skutki [Szymańska i Biegańska 2011, s. 13–15]. Sam proces rozwoju przestrzennego miast jest określany mianem *urban sprawl* – rozlewania się miasta [Litwińska 2008, s. 38]. Kwestie związane z kryzysem współczesnych miast, w tym ich problemów rozwojowych, zostały szeroko opisane w literaturze [Mierzejewska 2010; Bartkowiak i Koszel 2011; Parysek 2013]. Jednak należy wyrazić nie wskazać na obszary metropolitalne jako na miejsce kumulacji licznych problemów rozwojowych, które można zaklasyfikować do jednego z sześciu obszarów: gospodarczego, społeczno-kulturowego, ekologicznego, przestrzennego, techniczno-technologicznego i polityczno-prawnego ze szczególnym uwzględnieniem kwestii instytucjonalnych [Parysek 2013, s. 87–90].

Miejsce i rola obszarów metropolitalnych w Polsce jest przedmiotem licznych regulacji w postaci aktów prawnych oraz dokumentów o charakterze



strategicznym odnoszących się do zagadnień planowania i gospodarki przestrzennej, rozwoju regionalnego czy ogólnych strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski [Biała księga 2013]. Jednym z najważniejszych z nich jest Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, w której obszary metropolitalne traktowane są jako generatory rozwoju społeczno-gospodarczego, które ze względu na swą istotność winny być przedmiotem pogłębionych studiów nad ich funkcjonowaniem [Zielona księga 2012]. Jednak brak dokumentu o kompleksowym charakterze, poświęconego wyłącznie obszarom metropolitalnym, w tym w szczególności takiego, który wskazywałby na ich główne zadania, wyznaczałby kierunki polityki rozwoju czy też wyodrębniałby je w strukturze terytorialno-administracyjnej jako w pełni samodzielne podmioty sprawowania władzy – samorządności na stopniu ponadlokalnym<sup>2</sup>. W związku z tym odpowiedzialność za zarządzanie potencjalnymi obszarami metropolitalnymi, w znaczeniu ich rzeczywistego wydzielenia, ponoszą jednostki samorządu terytorialnego na poziomie gminy. Należy jednak wskazać na liczne, niezależne inicjatywy gmin w zakresie koordynacji procesów związanych z planowaniem rozwoju obszarów metropolitalnych w Polsce jako samodzielnych, wyraźnie wyróżniających się przestrzennie, morfologicznie i funkcjonalnie systemów terytorialnych [Smętkowski, Jałowiecki i Gorzelak 2009]. Do głównych form współpracy międzygminnej w tym zakresie należą: stowarzyszenia, związki i porozumienia [Izdebski 2011, s. 383–394].

Zgodnie z ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym obszarem metropolitalnym jest „obszar wielkiego miasta oraz powiązane z nim funkcjonalnie bezpośrednie otoczenie, ustalone w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju” [Ustawa z dnia 27 marca 2003]. Proces wyznaczania obszaru metropolitalnego nazywany jest delimitacją [Kryteria 2013]. Metodyka delimitacji opiera się na wybranych wskaźnikach natężenia kluczowych cech potencjalnych obszarów metropolitalnych, które można podzielić na trzy grupy: wskaźniki funkcjonalne, wskaźniki społeczno-gospodarcze oraz wskaźniki morfologiczne. Do grupy pierwszej można zaliczyć wskaźniki związane z migracjami wahanowymi (wyjazdy do pracy) oraz migracjami na pobyt stały (do obszaru metropolitalnego). W ramach wskaźników społeczno-gospodarczych można wskazać odsetek osób pracujących w zawodach pozarolniczych czy liczbę podmiotów gospodarczych w relacji

---

<sup>2</sup> Istnieją jedynie projekty takich dokumentów i dokumenty niemające mocy prawnej. Są to między innymi: [Założenia 2012; Zielona księga 2012; Biała księga 2012] oraz projekt Ustawy o powiecie metropolitalnym.

do liczby mieszkańców. Wreszcie w grupie wskaźników morfologicznych znajdują się między innymi gęstość zaludnienia oraz liczba mieszkań oddanych do użytku [Kryteria 2013]. Dobór zestawu wskaźników zależy od badacza, ale winien on wykazywać wysoki poziom obiektywizmu, same zaś wskaźniki powinna cechować uniwersalność przejawiająca się w możliwości dokonywania porównań między badanymi podmiotami. Kluczowy w tej kwestii wydaje się taki dobór wskaźników, by opierały się one na ogólnodostępnych danych na jak najniższym poziomie podziału administracyjno-terytorialnego. Taki postulat zawiera między innymi projekt *Założeń Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020* [Założenia 2012, s. 16].

W Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju wskazuje się na kluczowe cechy obszarów metropolitalnych, są to:

- wysoka jakość usług, instytucji i wyposażenia materialnego (infrastrukturalnego),
- wysoki potencjał innowacyjny,
- duża konkurencyjność produkcji i wyspecjalizowanych usług,
- silne wewnętrzne więzy współpracy gospodarczej, społecznej i instytucjonalnej,
- wyjątkowość i specyfika miejsc [Nowak 2010, s. 19].

Konfrontacja założeń koncepcji czy też jej postulatów z rzeczywistością wyłania jednak znacznie inny obraz, uwidaczniają się wyraźne różnice. Natężenie poszczególnych cech jest na tyle silne, że stanowią one o możliwości wyodrębnienia obszarów metropolitalnych jako potencjalnych, samodzielnych jednostek samorządu terytorialnego. W literaturze przyjmuje się dodatkowo, że obszary metropolitalne winny obejmować strefę o znacznym bezpośrednim zasięgu oddziaływania (więzy między gminami) oraz tereny możliwości rozwojowych o ponadprzeciętnym potencjalne. Obszary metropolitalne muszą być przedmiotem zachodzących na wielką skalę procesów metropolizacyjnych – w tym związanych z przekształceniami struktury sektorów gospodarki (wzrost znaczenia sektora usług). Poza tym wskazuje się na potrzebę występowania działalności uzupełniającej metropolitalne funkcje ośrodka centralnego. Wreszcie powinien je charakteryzować wysoki stopień integracji wewnętrznej oraz spójności [Markowski i Marszał 2006, s. 14–15].

Przeprowadzona na potrzeby Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju delimitacja pozwoliła na wyodrębnienie w Polsce dziewięciu obszarów metropolitalnych: bydgosko-toruńskiego, krakowskiego, łódzkiego, poznańskiego, śląskiego, szczecińskiego, trójmiejskiego, warszawskiego i wrocławskiego. Potencjalnie za przyszłe obszary metropolitalne uznaje się Białystok, Lublin i Rzeszów [Nowak 2010, s. 9].

Polskie obszary metropolitalne wykazują znaczne zróżnicowanie pod względem wielkości, pełnionych funkcji, morfologii czy charakteru więzi pomiędzy miastem centralnym a strefą peryferyjną. We wszystkich przypadkach należy jednak podkreślić istnienie silnych interakcji zachodzących w dychotomicznym układzie, który można określić mianem centrum-peryferia [Hryniewicz 2010, s. 5–6]. Wskazuje się zarówno na relacje o charakterze kooperacyjnym pomiędzy gminami wchodzącymi w skład obszaru metropolitalnego (sformalizowane związki gmin m.in. w obszarach metropolitalnych Poznania, Warszawy czy Wrocławia), jak i interakcje o charakterze konkurencyjnym.

Kooperacja wewnątrz obszaru metropolitalnego ma się przyczyniać przede wszystkim do poprawy poziomu jakości życia ich mieszkańców, sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości i przyciąganiu strategicznych inwestorów. Współpraca między gminami ma również wzmocnić konkurencyjność obszaru metropolitalnego tak względem innych ośrodków krajowych tego typu, jak i na poziomie międzynarodowym [Brol i Sztando 2009, s. 76–79]. Dopóki jednak współpraca nie przyjmie zintegrowanego charakteru i nie będzie koordynowana, dopóty obszary metropolitalne nie będą odnosiły pożądanych korzyści, które może przynieść prowadzenie wspólnej polityki nastawianej na zrównoważony rozwój całego obszaru metropolitalnego [Grochowski 2009, s. 77–79; Sztando 2011, s. 107–114]. Tymczasem władze wielu gmin wydają się nie zauważać potencjalnych korzyści podejścia nastawionego na kooperację. Jest to często spowodowane patrzeniem na strategię kooperacyjną w obszarach metropolitalnych przez pryzmat indywidualnych interesów poszczególnych uczestników tych relacji. Uwaga wszystkich skupiona jest na mieście centralnym, które ze względu na swoją istotną rolę w kreowaniu funkcji metropolitalnych rozpatrywane jest jako podmiot zawłaszczający większość wartości dodanej wytworzonej w procesie współpracy w strategicznych obszarach działalności. Jednak ze względu na rolę miasta centralnego wydaje się naturalne, że rości sobie ono prawo do większego udziału przy partycypowaniu osiągniętych korzyści, aniżeli miałoby być to przejawem czystego egoizmu działania. Gminom ościennym pozostaje zazwyczaj pełnienie funkcji uzupełniających, które często są traktowane jako funkcje poślednie. Taka sytuacja może sprzyjać postrzeganiu relacji wewnątrz obszaru metropolitalnego jako przyczyniających się do dyskryminacji – gmin ościennych przez gminę centralną. W konsekwencji współpraca między analizowanymi podmiotami może odbywać się tylko powierzchownie, w mało istotnych obszarach, nie przyczyniając się przy tym do osiągnięcia postawionych celów strategicznych lub wpisujących się

w obrane strategię w wąskim zakresie. Brak zaufania czy też postępowanie niezgodne z logiką zaufania rodzi podstawy do skupiania się wyłącznie na własnym interesie i przyjmowaniu pozycji konkurencyjnej względem pozostałych gmin. Egoizm zachowań przyczynia się do powstawania znacznych dysproporcji w poziomie rozwoju, a w konsekwencji do spadku znaczenia najbardziej dotkniętych tym zjawiskiem gmin, czego następstwem są liczne patologie pojawiające się tak w sferze gospodarczej (słabość finansowa, niedoinwestowanie, niedorozwój infrastrukturalny), jak i sferze społecznej (pauperyzacja, wykluczenie społeczne) [Grochowski 2009, s. 79–82].

Tymczasem racjonalne wydaje się podejście przewidujące równoległe zachodzenie relacji o charakterze konkurencji i kooperacji między gminami tworzącymi obszar metropolitalny, czyli występowanie kooperacji. Potencjał prowadzenia wspólnej, zintegrowanej polityki kooperacji prezentuje szeroki wachlarz możliwości w tym zakresie. Naturalnym obszarem prowadzenia wspólnych działań są usługi użyteczności publicznej, w tym w szczególności branża transportowa (zbiorowego transportu publicznego), branża wodociągowa i kanalizacyjna, elektrociepłownicza oraz gospodarki odpadami. Przyczyną takiej sytuacji jest potrzeba świadczenia tych usług na wysokim poziomie szerokiemu gronu odbiorców. Poza tym wymienione branże, z wyjątkiem transportowej i w mniejszym stopniu gospodarki odpadami, mają charakter monopolu naturalnych. Współpraca w tym zakresie może się przyczynić do odniesienia znacznych korzyści, w tym między innymi do wzrostu poziomu jakości świadczonych usług, poprawy efektywności, obniżenia kosztów oraz cen, rozwoju inwestycji (infrastrukturalnych) czy wprowadzania innowacji [Grzymała 2013, s. 60–64]. Kooperacja między gminami w ramach obszaru metropolitalnego dotyczy również takich obszarów, jak: edukacja (w szczególności na poziomie wyższym), opieka zdrowotna, bezpieczeństwo publiczne czy zarządzanie antykrzysowe.

Z drugiej strony gminy obszaru metropolitalnego w naturalny sposób konkurują ze sobą na wielu polach. Konkurencja jest w głównej mierze związana z trzema kluczowymi grupami podmiotów – interesariuszami miejskimi. Pierwszą z nich stanowią stali mieszkańcy obszaru metropolitalnego, którzy migrują z miasta centralnego do miejscowości ościennych, co można interpretować jako przejaw procesów suburbanizacji. Zjawisko to dotyczy w głównej mierze grupy osób najlepiej uposażonych. Przyrostowi liczby mieszkańców w gminach ościennych towarzyszy zazwyczaj wzrost wielkości dochodów samorządu. Rywalizacja pomiędzy gminami na tym polu polega przede wszystkim na kształtowaniu polityki przyciągającej nowych mieszkańców. Wśród narzędzi służących osiągnięciu tego celu można

wskazać między innymi na ulgi podatkowe. Wśród istotnych kryteriów podejmowania migracji wewnątrz obszaru metropolitalnego w kierunku od centrum ku peryferiom można wymienić takie elementy, jak: niższe ceny nieruchomości, wyposażenie w wysokiej jakości infrastrukturę techniczną, bliskość terenów cennych przyrodniczo, bogate zaplecze usługowe, występowanie placówek edukacyjnych czy też ośrodków opieki zdrowotnej, w tym o charakterze specjalistycznym. Z napływem osób o wysokich kwalifikacjach związany jest również rozwój przedsiębiorczości. Drugi obszar rywalizacji międzygminnej dotyczy podmiotów instytucjonalnych. Gminy zabiegają o lokalizację nowych form działalności gospodarczej na swoim terenie, tworzenie nowych miejsc pracy, które często są traktowane jako główne cele polityki rozwoju lokalnego. Również i na tym polu przydatne okazuje się wykorzystywanie różnego rodzaju zachęt – ulg podatkowych, tworzenie specjalnych stref ekonomicznych czy inkubatorów przedsiębiorczości. Wreszcie trzecią grupą, o której wpływy rywalizują samorządy, są migranci tymczasowi – w głównej mierze turyści. Wysokie walory przyrodnicze czy zróżnicowane atrakcje turystyczne sprzyjają przyciąganiu turystów, którzy przyczyniają się do wzrostu produktu brutto w ujęciu lokalnym.

Wzrost świadomości korzyści płynących ze współpracy pozytywnie wpływa na liczbę i zakres inicjatyw kooperacyjnych między gminami, zarówno tymi tworzącymi obszary metropolitalne, jak i pozostałymi (związki międzygminne). Współpraca nabiera formalnych ram, opracowywana jest wspólna polityka rozwoju czy strategię sektorowe. Integracja działań sprzyja uzyskiwaniu dodatniego efektu, odczuwalnego jako realny wzrost jakości poziomu życia. Okazuje się również, że rywalizacja między gminami przynosi pożądane rezultaty. Obszary metropolitalne stają się nie tylko bardziej konkurencyjne, ale przede wszystkim wzrasta ich atrakcyjność dla potencjalnych mieszkańców, inwestorów, turystów oraz innych grup interesariuszy miejskich.

## Podsumowanie

Koopetycja, jako koncepcja łącząca przeciwstawne podejścia konkurencji i kooperacji, przyjmuje wielorakie formy, występuje na wielu poziomach i dotyczy różnych obszarów. Główny nurt badań nad koopetycją jest związany z jej występowaniem w relacjach między przedsiębiorstwami, tymczasem w pełni zasadne wydaje się stwierdzenie zachodzenia tego zjawiska między jednostkami samorządu terytorialnego – gminami. Na szczególną uwagę, ze względu na pełnioną rolę w krajowym systemie społeczno-gospodarczym,

zasługują gminy tworzące obszary metropolitalne. Jednoczesna współpraca i konkurencja między tymi jednostkami może się przyczynić do przezwyciężenia problemów rozwojowych obszarów metropolitalnych, z którymi muszą sobie one obecnie radzić. Wydaje się, że podejmowane obecnie coraz liczniej inicjatywy współpracy międzygminnej, noszące znamiona działań o charakterze kompleksowym, integrującym różne podmioty i koordynowanym przez specjalnie do tego celu stworzone instytucje, cieszą się ogólną akceptacją i wsparciem szerokiego grona grup interesów, które jest przekonane o pozytywnych efektach tak właśnie prowadzonej polityki rozwoju.

Z perspektywy dzisiejszego poziomu poznania zjawiska koopetycja wewnątrz obszarów metropolitalnych stanowi obszar badań naukowych o ponadprzeciętnym potencjale. W najbliższym czasie najbardziej pożądane będzie rozstrzygnięcie takich kwestii, jak: motywy podejmowania relacji koopetycji między gminami tworzącymi obszary metropolitalne, obszary współpracy czy oczekiwane i osiągnane korzyści w wyniku relacji koopetycyjnych. Wydaje się, że zgłębienie natury koopetycji jako zjawiska zachodzącego między gminami obszaru metropolitalnego może się przyczynić do opracowania bardziej skutecznych rozwiązań w zakresie kształtowania ich polityki rozwoju.

## Bibliografia

- Bartkowiak, P., Koszel, M., 2011, *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju miasta*, w: Bartkowiak, P. (red.), *Zrównoważony organizacja a relacje z interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Bengtsson, M., Kock, S., 1999, *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, The Journal of Business and Industrial Marketing, no. 3 (14).
- 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).
- Bengtsson, M., Kock, S., 2014, *Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, Industrial Marketing Management, no. 43.
- Biała księga obszarów metropolitalnych, 2013, Wydawnictwo Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, [www.mac.gov.pl](http://www.mac.gov.pl) [dostęp: 18.08.2014].
- Brandenburger, A., Nalebuff, B., 1996, *Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*, Doubleday Currency, New York.
- Brol, R., Sztando, A., 2009, *Teoretyczne i praktyczne aspekty planowania strategicznego w skali regionalnej i lokalnej*, w: Klamut, M., *Planowanie kompetencji*



- kadr w regionie istotą rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Cygler, J., 2007, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, nr 2 (128).
- Cygler, J., 2013, *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*, Organizacja i Kierowanie, nr 5 (158).
- Czakon, W., 2005, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Czakon, W., 2009, *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12.
- Czakon, W., 2013a, *Kierunki badań nad strategią koopetycji*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 14, część 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Czakon, W., 2013b, *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 1147, z. 52, Łódź.
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., Sołtysik, M., 2012, *Relacje koopetycji w tworzeniu efektywności rynku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Grochowski, M., 2009, *Samorząd terytorialny a rozwój zrównoważony obszarów metropolitalnych*, Mazowsze Studia Regionalne, nr 2.
- Grzymała, Z., 2013, *Innowacje na rynku sektora komunalnego w Polsce*, w: Ziolo, Z., Rachwał, T. (red.), *Rola innowacyjności w rozwoju społeczno-gospodarczym układów przestrzennych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 23.
- Hall, P., 1996, *The Global City*, International Social Science Journal, vol. 147.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, A., 2000, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Hryniewicz, J., 2010, *Teoria „centrum-peryferie” w epoce globalizacji*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 2.
- Izdebski, H., 2011, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa.
- Jankowska, B., 2009, *Konkurencja czy kooperacja?*, Ekonomista, nr 1.
- Jaźwiński, I., Kiernożycka-Sobejko, A., 2006, *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, nr 8.
- Kalinowski, S., 2008, *Konkurencja lub kooperacja. Studia eksperymentalne nad funkcjonowaniem rynków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju*, 2012, Wydawnictwo Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Kryteria delimitacji miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich*, 2013, Wydawnictwo Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Litwińska, E., 2008, *Zjawisko urban sprawl – jeden z wymiarów współczesnych procesów urbanizacji*, w: Słodczyk, J., Śmigielska, M. (red.), *Współczesne kierunki i wymiary procesów urbanizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

- Markowski, T., Marszał, T., 2006, *Metropolie. Obszary metropolitalne. Metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*, Wydawnictwo Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Mierzejewska, L., 2010, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Mucha-Kuś, K., 2010, *Strategia kooperacji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, Przegląd Organizacji, nr 2.
- Nowak, M., 2010, *Polskie obszary metropolitalne – problemy definicyjne*, Samorząd Terytorialny, nr 3.
- Parysek, J. J., 2013, *Polityka miejska i współczesne problemy funkcjonowania i rozwoju miast polskich*, w: Gaczek, W. (red.), *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów. Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Rogalski, M., 2011, *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Rudawska, E., 2013, *Kooperacja w kontekście marketingu relacji – ujęcie międzyorganizacyjne, międzyfunkcjonalne i międzykonsumenckie*, Marketing i Rynek, nr 5.
- Smętkowski, M., Jałowiecki, B., Gorzelak, G., 2009, *Obszary metropolitalne w Polsce: problemy rozwojowe i delimitacja*, Raporty i Analizy EUROREG, nr 1, Wydawnictwo Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet, E., 2011, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Sztando, A., 2011, *Bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym*, w: Dybała, A., Potocki, J., *Gospodarka przestrzenna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szymańska, D., Biegańska, J., 2011, *Fenomen urbanizacji i procesy z nim związane*, w: Słodczyk, J., Śmigiełska, M. (red.), *Procesy urbanizacji i ich uwarunkowania na początku XXI wieku*, Studia Miejskie, nr 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. nr 80, poz. 717.
- 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.
- Założenia Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020. Projekt*, 2012, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Zielona księga obszarów metropolitalnych*, 2012, Wydawnictwo Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, [www.mac.gov.pl](http://www.mac.gov.pl) [dostęp: 14.08.2014].