

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 335

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Teoria i praktyka

Redaktor naukowy
Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska
Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-405-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Anna Balicka: Koopetycja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa	9
Michał Biernacki: Kosztowe ujęcie opłat za składowanie odpadów	25
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Koszty w grupie finansowej	35
Michał Dyk: Outsourcing usług informatycznych	45
Anna Glińska: Ryzyko finansowe w działalności przedsiębiorstw	55
Rafał Jagoda, Mariola Stawiarska: Model sprawozdawczości finansowej według projektu IASB i FASB	68
Anna Kasperowicz: Ujmowanie przychodów w usługach budowlanych w kontekście proponowanych zmian międzynarodowego standardu rachunkowości 18 „Przychody”	77
Zdzisław Kes: Gry ekonomiczne w nauczaniu budżetowania	93
Marcin Klinowski: Ocena bieżącej i prognoza przyszłej realizacji projektu na podstawie wartości zrealizowanej	105
Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami w poprawie efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa	116
Mariola Kotłowska: Finansowe aspekty modelowania procesów w przedsiębiorstwie	126
Robert Kowaluk: Zarządzanie dokonaniem w zakładzie gospodarowania odpadami	140
Marcin Kowalewski: Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa	152
Wojciech Dawid Krzeszowski: Problemy opodatkowania dywidend	162
Maria Nieplowicz: Funkcjonowanie zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa	170
Bartłomiej Nita: Niefinansowy pomiar dokonań przedsiębiorstw produkcyjnych w teorii i w praktyce	183
Edward Nowak: Proces zarządzania ryzykiem a system informacyjny przedsiębiorstwa	194
Piotr Oleksyk: Determinanty racjonalnego gospodarowania w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie pomocy społecznej	203
Michał Poszwa: Struktura kosztów uzyskania przychodów	212
Małgorzata Wasilewska: Efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w latach 2005–2009	221
Marcin Wierziński: Istota rachunku kosztów cyklu życia technologii	231

Summaries

Anna Balicka: The coopetition in the resource-based theory of enterprise ...	24
Michał Biernacki: Waste disposal charge – cost approach, presentation and records	34
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Costs in a financial group	44
Michał Dyk: Outsourcing of IT services	54
Anna Glińska: The financial risk in business operations	67
Rafał Jagoda, Mariola Stawiarska: The model of financial reporting according to the project of the IASB and FASB	76
Anna Kasperowicz: Revenue recognition in construction services in the context of the proposed amendments to International Accounting Standard 18 “Revenue”	92
Zdzisław Kes: The economic games in teaching of budgeting	104
Marcin Klinowski: Analysis of the current and forecast of the future realization of the project on the basis of earned value method	115
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management in improving the efficiency of business asset management	125
Mariola Kotłowska: Financial aspects of modeling of processes in a company	139
Robert Kowalak: Performance management for the waste disposal plants ..	151
Marcin Kowalewski: The analysis of new approaches to budgeting in enterprises	161
Wojciech Dawid Krzeszowski: The issues of taxation of dividends	169
Maria Niepłowicz: The functioning of the Balanced Scorecard in the city of Tarnów	182
Bartłomiej Nita: Non-financial measurement of performance of production companies in theory and practice	193
Edward Nowak: Risk management process and information system of a company	202
Piotr Oleksyk: Determinants of rational management in local government units on the example of social care	211
Michał Poszwa: Structure of the costs in the income tax	220
Małgorzata Wasilewska: Efficiency of intellectual capital of selected Polish telecommunications companies in 2005–2009	230
Marcin Wierzbński: The conception of costing of technology life cycle	239

Anna Balicka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: anna.balicka@ue.wroc

KOOPETYCJA W TEORII ZASOBOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł prezentuje rozważania na temat związku kooperacji z teorią zasobową przedsiębiorstwa. Głównym celem artykułu jest wykazanie związku między kooperacją a zasobową teorią przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem aspektów teoretycznych oraz praktycznych. Scharakteryzowano założenia teorii zasobowej przedsiębiorstwa. Zdefiniowano pojęcie zasobów, przedstawiono podejście do uzyskania przewagi konkurencyjnej, generowania wartości oraz efektywnego działania przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym. Została przedstawiona istota kooperacji jako zjawiska jednocześnie występującej kooperacji i konkutowania jednostek. Zidentyfikowano również cechy charakterystyczne dla relacji kooperacyjnych powiązane z teorią zasobową przedsiębiorstwa. Cechy wyróżniające kooperację oraz istota jej funkcjonowania wskazują, iż zachowania przedsiębiorstw występujące w ramach koncepcji kooperacji opierają się na teorii zasobowej przedsiębiorstwa, co podsumowuje praktyczny przykład.

Słowa kluczowe: kooperacja, konkurencja, kooperacja, teoria zasobowa przedsiębiorstwa.

DOI:10.15611/pn.2014.335.01

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu szukają sposobu na osiągnięcie przewagi nad rywalami, starają się być konkurencyjne na rynku, dążą do produkowania innowacyjnych produktów, które w jak największym stopniu zaspokoją potrzeby konsumentów. Przejawem starań i chęci osiągnięcia tego celu są różnorodne zachowania jednostek. Jednym z nich jest kooperacja, czyli występujące jednocześnie kooperacja i konkurencja między podmiotami gospodarczymi. Teoretyczne aspekty kooperacji jako zachowania przedsiębiorstwa można odnaleźć w teorii gier, teorii sieci, teorii zasobowej. Fundamenty współpracy z konkurentami można odszukać nawet w tezach XVIII-wiecznych filozofów. Zasobowa teoria przedsię-

biorstwa opiera się na założeniu, iż źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki są wartościowe, unikatowe zasoby oraz kompetencje. Teoria zasobowa ma odniesienie w koncepcji kooperatywności ze względu na indywidualny charakter posiadanych przez podmioty gospodarcze zasobów oraz ich ograniczoną mobilność.

Głównym celem artykułu jest wykazanie związku między kooperatywnością a zasobową teorią przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem aspektów teoretycznych oraz praktycznych. Osiągnięcie celu głównego zostanie dokonane poprzez osiągnięcie następujących celów cząstkowych:

- przedstawienie głównych założeń teorii zasobowej przedsiębiorstwa,
- zaprezentowanie istoty kooperatywności,
- określenie cech relacji kooperatywnych w koncepcji zasobowej,
- przedstawienie przykładu występowania kooperatywności oraz zidentyfikowanie w nim cech należących do teorii zasobowej przedsiębiorstwa.

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów, sformułowano również następujące hipotezy:

1. Kooperatywność jest zależnością opierającą się na teorii zasobowej przedsiębiorstwa.
2. Przedsiębiorstwa będące w relacjach kooperatywnych mogą osiągać obopólne korzyści z zasobów, z których wspólnie korzystają.

Zastosowano następujące metody badawcze: studia literaturowe, analizę, syntezę i wnioskowanie.

2. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa rozwinęła się w latach 80. XX w. Przyczyniła się do tego praca B. Wernerfelta *A resource-based view of the firm*. Istotny wkład w rozwój tej teorii miała również publikacja E. Penrose'a wydana już w 1959 r., która przedstawia związek między rozwojem przedsiębiorstwa a efektywnością wykorzystywania posiadanych przez organizacje zasobów [Penrose 1995, s. 4, 5]. Analizą warunków, w których zasoby mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jednostki, zajął się J. Barney [1991, s. 99–120]. R. Amit oraz P. Shoemaker badali strategiczne zasoby przedsiębiorstwa oraz ich wpływ na generowanie wartości dodanej [Amit, Shoemaker 1993, s. 33–46]. Wkład w rozwój teorii zasobowej przedsiębiorstwa wniosła również M.A. Peteraf, określając szczegółowo cechy zasobów, które muszą one spełniać, aby podmiot gospodarczy mógł osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną oraz określone wyniki [Peteraf 1993, s. 179–191]. Podejście zasobowe stało się przedmiotem zainteresowania wielu naukowców; znalazło się wśród rozważań nad strategią przedsiębiorstwa [Wojtysiak-Kotlarski 2011, s. 155]. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa opiera się głównie na następujących założeniach:

- sukces firmy uzależniony jest od umiejętności wykorzystania różnorodnych zasobów, ich specyfiki i komplementarności,
- względna jest trwałość różnic między zasobami,

- sposób wykorzystania zasobów wpływa na zróżnicowanie wyników pracy przedsiębiorstwa,
- relacja między zasobami a wynikami przedsiębiorstwa może być stale analizowana [Foss 2005, s. 1–22].

B. Wernerfelt zdefiniował zasoby jako elementy składowe przedsiębiorstwa, które mogą stanowić jego siłę lub słabość oraz są ściśle powiązane z działaniem organizacji [Wernerfelt 1984, s. 171–180]. J. Barney w swoim artykule zdefiniował zasoby jako wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, właściwości podmiotu, posiadane informacje oraz wiedzę kontrolowane przez organizację, które pozwalają zbudować i wdrożyć strategię ukierunkowaną na sprawność i skuteczność działania jednostki [Barney 1991, s. 101]. Zasobami jednostki według J. Rokity jest wszystko to, co organizacja posiada lub wie. Zasoby umożliwiają jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne [Rokita 2005, s. 139]. K. Obłój uważa, że zasoby mają strategiczne znaczenie dla jednostki gospodarczej, gdy zapewniają jej jednocześnie: trwałą unikalność, przetrwanie w turbulentnym otoczeniu oraz długotrwałą przewagę konkurencyjną [Obłój 2001, s. 219].

Przedsiębiorstwa kontrolują zasoby o charakterze materialnym oraz niematerialnym; są to podstawowe rodzaje zasobów. W literaturze można odnaleźć również podział na zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne [Griffin 2004, s. 5]. Według innej klasyfikacji wyróżnia się zasoby fizyczne, ludzkie, organizacyjne i finansowe [Tkaczyk 2001, s. 80]. H. Itami wyodrębnił zasoby fizyczne, ludzkie, finansowe i niewidzialne [Itami, Roehl 1987, s. 112]. Aktywami niewidzialnymi są określane: technologie, zaufanie konsumentów, wizerunek marki, sposób sterowania dystrybucją, umiejętności zarządcze lub kultura organizacji (według H. Itamiego ten rodzaj zasobów jest najważniejszy dla osiągnięcia długoterminowego sukcesu przez przedsiębiorstwo) [Itami, Roehl 1987, s. 12]. D.J. Teece dokonał podziału aktywów występujących w przedsiębiorstwie na zasoby i zdolności. Terminem zasobów zostały określone zasilenia rzeczowe, finansowe, informacyjne lub ludzkie, które mogą zostać przekształcone w produkt – rezultat, wynik końcowy. Zdolności zaś stanowią specyficzne aktywa materialne i niematerialne powstające w danym momencie dzięki interakcji zachodzącej między zasobami jednostki [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533].

Współcześnie w literaturze przedmiotu dominuje pojęcie strategic capability, które obejmuje zasoby oraz kompetencje przedsiębiorstwa. Pozwalają one przetrwać jednostce na rynku oraz rozwijać się [Johnson, Scholes, Whittington 2008, s. 95]. W jednostce gospodarczej dzięki staraniom kadry zarządzającej dochodzi do rozwoju zasobów oraz kompetencji przez dywersyfikację, wzajemne wzbogacanie się lub nabywanie unikalnej różnorodności. Przedsiębiorstwa stają się przez to jednostkami endogenicznego wzrostu gospodarczego. Rozwijanie zasobów i kompetencji pozwala na tworzenie bardziej innowacyjnych produktów, co umożliwia rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości [Noga 2009, s. 177, 178].

Teoria zasobowa podejmuje się próby wyjaśnienia i określenia sposobu, w jaki przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną, czyli lepsze od konkurencji wyniki prowadzonej aktywności gospodarczej. J.B. Barney określa możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w przypadku, gdy zaimplementuje ono strategię tworzącą wartość. Istnieje jeszcze dodatkowy warunek konieczny do spełnienia, aby wdrożone działania przyniosły pożądaną efekt. Strategia ta nie może być jednocześnie wdrażana u obecnych lub potencjalnych konkurentów [Barney 1991, s. 102]. Trwała przewaga konkurencyjna w takich warunkach jest możliwa do wypracowania, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w posiadaniu kluczowych zasobów oraz rozwija je, czyli poddaje syntezie zasoby i umiejętności (efektywność wykorzystania posiadanego potencjału) [Wernerfelt 1984, s. 171–180]. Utrzymywanie przez jednostkę przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki efektywnemu wykorzystywaniu zasobów. W tej kwestii istotne są mobilność zasobów oraz wysokość barier ich imitowania [Grant 1991, s. 114–135]. Decydujące znaczenia dla przedsiębiorstwa mają zasoby, które są trudne do naśladowania, unikalne oraz trudne do zastąpienia, to gwarantuje utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

Zarządzanie elastycznością przedsiębiorstwa w koncepcji zasobowej opiera się na następujących założeniach:

- fundamentem elastyczności jednostki jest elastyczność na poziomie zasobów materialnych, niematerialnych i finansowych,
- analiza elastyczności podmiotu może dotyczyć zasobów, umiejętności, generowania przewagi konkurencyjnej lub samej strategii, czyli każdego z elementów opracowania strategii,
- uzyskanie wysokiej efektywności i skuteczności zarządzania wiąże się ze zidentyfikowaniem relacji między elastycznością zasobów, umiejętności i procedur a przewagą konkurencyjną,
- ważnym elementem opracowania strategii przedsiębiorstwa jest uwzględnienie zjawiska substytucji między efektywnością procedur, a elastycznością zasobów [Kasiewicz 2009, s. 13, 14].

Dla nurtu zasobowego istotnym mechanizmem alokacji zasobów może być wykorzystanie zasobów i kompetencji jednostki w sposób bardziej efektywny przez inne podmioty. Mniej istotna jest w tym przypadku efektywność transakcji zawieranych na rynku [Conner 1991, s. 121–154]. Efektywność organizacji w podejściu zasobowym zależy od rzadkości, unikalności posiadanych zasobów oraz sposobu ich wykorzystywania. Różne rodzaje zasobów pozwalają na uzyskiwanie odmiennych korzyści dla przedsiębiorstwa. Wartość ekonomiczna wytwarzanych przez jednostkę dóbr oraz usług stanowi różnicę między korzyściami, jakie identyfikuje klient, a kosztami ekonomicznymi [Peteraf, Barney 2003, s. 309–323]. Istotnym elementem jest heterogeniczność zasobów, gdyż zróżnicowanie umiejętności

pozwała na większe zdolności do konkurowania, nie tylko na uzyskiwanie większych korzyści ekonomicznych, lecz także na lepsze zaspokojenie potrzeb klienta.

Podstawą tworzenia wartości w przedsiębiorstwie są posiadane zasoby i kompetencje. Jednostka generuje nadwyżki w sytuacji, gdy zasoby pozwalają na redukcję kosztów lub w przypadku osiągnięcia wyjątkowej użyteczności produktu lub usługi dla konsumenta. Istotną kwestię stanowi także czas, gdyż innowacyjność produktów jest określana w danym momencie i maleje wraz z upływem czasu, ze względu na pojawianie się nowych rozwiązań. Osiąganie korzyści ekonomicznych wymaga ciągłego doskonalenia i usprawniania produktów. Organizacja jest kreatorem kluczowych kompetencji organizacyjnych i umiejętności tworzenia wartości dodanej [Prahalad, Hamel 1990, s. 81]. Kluczowe kompetencje to głównie wiedza i technologie, które decydują o rozwoju przedsiębiorstwa. Tempo wzrostu podmiotu zależy od rodzaju i natury posiadanych zasobów oraz wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej.

3. Istota koopetycji

Za pierwszą publikację, w której uwzględniono pojęcie koopetycji, uznaje się pracę opublikowaną w 1996 r. przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa na temat jednoczesnej współpracy i konkurowania podmiotów. Zdefiniowali oni koopetycję jako stosunek, którego elementami są jednocześnie współpraca oraz konkurencja. Pojęcie koopetycji zostało rozwinięte w oparciu o teorię gier i przedstawia grę, która może przynosić korzyści wszystkim uczestnikom (relacja wygrywający–wygrywający) [Brandenburger, Nalebuff 1997]. Inne spojrzenie na koopetycję prezentują S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy i W. Czakon [2010, s. 9], którzy definiują koopetycję jako „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów”. Autorzy akcentują, iż zależność podmiotów stanowi źródło oraz platformę podziału wartości. Koopetycja jest grą o sumie dodatniej (przynosi korzyści) i zmiennej, a także jest oparta o zbieżność interesów (częściową) [Dagnino, Padula 2002, s. 13].

W. Tsai, definiując koopetycję, zwraca uwagę na wymianę wiedzy stanowiącą jedną z form koopetycji (wielokierunkowe uczenie się). Według niego kooperacja odnosi się do wykorzystania i wymiany wiedzy partnerów do prowadzenia wspólnych interesów. Konkurowanie dotyczy wykorzystania wspólnej wiedzy do osiągnięcia prywatnych korzyści w celu zdobycia przewagi nad konkurentami [Tsai 2002, s. 180].

Naukowcy badający zjawisko koopetycji zwracają uwagę na różne aspekty jego funkcjonowania w gospodarce. K.E. Walley wskazał istotnego gracza w relacjach koopetycyjnych, któremu są podporządkowane podejmowane działania. Trzecim wygranym staje się konsument, gdyż to właśnie potrzeby konsumenta determinują pojawianie się związków koopetycyjnych. Autor wskazuje w ten sposób występowanie sytuacji *win-win-win*, trzech wygranych stron [Walley 2007, s. 16].

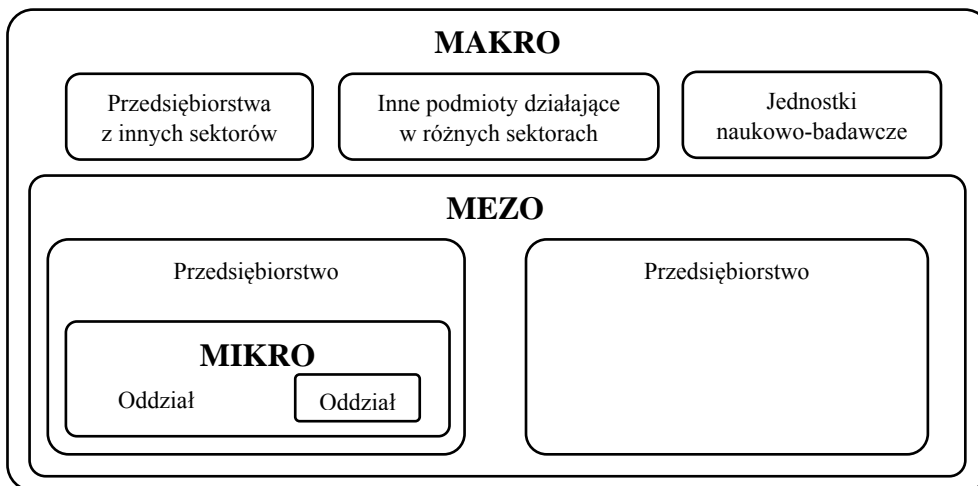
Według M. Zineldina kooperacja jest to sytuacja gospodarcza, w której niezależne strony współpracują ze sobą i koordynują swoje działania w celu osiągnięcia wzajemnych celów, ale jednocześnie konkurują ze sobą, a także z innymi firmami. Podstawową filozofią leżącą u podstaw kooperacyjnych relacji biznesowych jest to, że wszystkie działania związane z zarządzaniem jednostkami gospodarczymi powinny dążyć do ustanowienia wzajemnie korzystnych stosunków partnerskich z innymi podmiotami systemu, w tym z konkurentami [Zineldin 2004, s. 780].

European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) zwraca uwagę, iż kooperacja podkreśla potrzebę przezwyciężenia uproszczonych ram powstałych na podstawie tradycyjnych metod i proponuje opis bardziej złożonych struktur rynkowych, w których współpraca i konkurencja łączą się ze sobą, tworząc nowe perspektywy. Poszerzając konwencjonalne granice dwóch kategorii: konkurencji i współpracy, kwestionuje tradycyjne ramy odpowiedzi na wzrost złożoności ról aktorskich, strategii, celów, procesów i zachowań mających na celu osiągnięcie korzyści [http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=336 (28.03.2013)].

Wyodrębnia się różne klasyfikacje kooperacji. Ze względu na poziom konkurencji i kooperacji wyodrębnia się podmioty przyjmujące strategię wojownika, integratora, samotnika oraz partnera [Luo 2004, s. 37]. Liczba uczestników oraz zakres relacji kooperacyjnych pozwalają wyróżnić prostą kooperację dwustronną, prostą kooperację wielostronną, złożoną kooperację dwustronną oraz złożoną kooperację wielostronną [Dagnino, Padula 2002, s. 30]. Ze względu na liczbę zaangażowanych konkurentów i zasięg geograficzny relacji kooperację dzieli się na rozproszoną, sieciową, separacyjną i geocentryczną [Luo 2004, s. 44]. Jednocześnie wyróżnia się poziomy kooperacji w zależności od poziomu hierarchii w gospodarce podmiotów podejmujących działania kooperacyjne. Wyodrębnia się poziomy makro, mezo oraz mikro. Poziom makro odnosi się do relacji międzyorganizacyjnych z różnych branż, sektorów, klastrów. Do poziomu mezo należą działania pomiędzy podmiotami w obrębie tej samej branży (poziome lub pionowe), natomiast działania na poziomie mikro rozgrywają się między działami, oddziałami, wydziałami, strategicznymi jednostkami, pracownikami wewnątrz przedsiębiorstw [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 10]. Poszczególne poziomy kooperacji przedstawione zostały schematycznie na rysunku 1.

Podsumowując rozważania o kooperacji, należy podkreślić jej indywidualne cechy, którymi się charakteryzuje. Są to:

- jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji,
- rozdzielność obszarów rywalizacji i sfer współdziałania,
- kompleksowość rozpatrywania zjawiska jako zbioru związków i relacji,
- współzależność stron zawartego układu, wniesienie komplementarnych zasobów i umiejętności,
- dynamizm w kształtowaniu się strumieni relacji konkurencyjnych oraz związków kooperacyjnych,



Rys. 1. Poziomy koopetycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dagnino, Padula 2002, s. 32].

- długotrwałość relacji między stronami dzięki zawieraniu umów długoterminowych i/lub dużej liczby porozumień,
- formalny i nieformalny charakter powiązań,
- otwarty charakter współdziałania i rywalizacji (brak ograniczeń liczby zaangażowanych stron, zakresu obszaru geograficznego, wyboru formy działania) [Cygler 2009, s. 19–22],
- korzyści (wartość dodana) dla wszystkich stron biorących udział w przedsięwzięciu,
- trudności w przygotowaniu, implementacji i zarządzaniu koopetycją,
- złożoność typologiczna (różnorodność strategii koopetycji) [Rogalski 2011, s. 17].

Rozważając koopetycję w kontekście teorii zasobowej przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że kluczową, ale nie jedyną, cechą koopetycji są komplementarne zasoby i umiejętności wnoszone przez podmioty. Istotne są w tym przypadku również korzyści dla wszystkich stron przedsięwzięcia oraz rozdzielność obszarów rywalizacji i współdziałania.

4. Identyfikacja cech relacji koopetycyjnych w koncepcji zasobowej

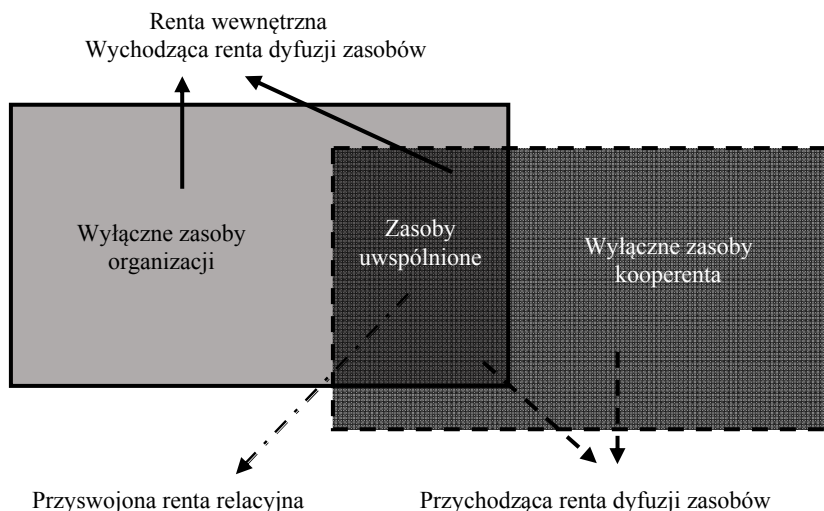
W relacjach koopetycyjnych przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z zasobów, zarówno tych uwspólnionych, jak i ochrony własnych, wyłączonych z układu kooperacyjnego zasobów – z relacji konkurencyjnych [Chetty, Wilson 2003, s. 67, 68]. Koopetycja podmiotów gospodarczych – jej kooperacyjna część – może stanowić źródło

dło relacyjnej przewagi konkurencyjnej [Dyer, Singh 1998, s. 675, 676]. Wynika ona z pojawienia się w układzie kooperacyjnym zasobów wspólnie użytkowanych przez podmioty. Warto zwrócić uwagę, iż jednostki mogą łączyć się w celu uzyskania dostępu do określonych zasobów, ale może to być spowodowane również ograniczeniem ich dostępności dla konkurentów [Das, Teng 2000, s. 37, 38]. Relacje kooperacyjne pozwalają także na wzajemne uczenie się stron układu na zasadzie transferu wiedzy (umiejętności, technik, technologii itp.) oraz poprzez tworzenie i wykorzystanie wspólnie wypracowanych rozwiązań w różnych obszarach działalności [Miller Hosley, Lau, Levy, Tan 1994, s. 9-14].

Jednostki zawierające układy kooperacyjne kształtują relacyjną przewagę konkurencyjną dzięki generowaniu czterech rodzajów rent:

- renty wewnętrznej,
- przyswojonej renty relacyjnej,
- przychodzącej renty dyfuzji zasobów,
- wychodzącej renty dyfuzji zasobów [Lavie 2006, s. 644].

Na rysunku 2 pokazano, z jakiego rodzaju zasobów zostają wygenerowane poszczególne renty.



Rys. 2. Renty relacyjne organizacji w części kooperacyjnej układu kooperacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lavie 2006, s. 644].

Renta wewnętrzna jest związana z połączeniem posiadanych zasobów z u Wspólnionymi zasobami rywala. Powstanie tego rodzaju renty wynika z komplementarności obu rodzajów zasobów. Przyswojona renta relacyjna wygenerowana zostaje z rozwoju u Wspólnionych zasobów, jest możliwa do osiągnięcia tylko i wyłącznie przy współdziałaniu podmiotów. Wysokość tego rodzaju renty może być

zdeteminowana skalą i zasięgiem występowania zasobów, warunkami umowy koopetycyjnej, siłą przetargową stron układu lub nasileniem zachowań oportunistycznych i zaufania [Stuart 2000, s. 808, 809].

Analizując relacje koopetycyjne, należy również uwzględnić niebezpieczeństwa, jakie wynikają ze współpracy z konkurentami. Z tego powodu trzeba uwzględnić rentę przychodzącą z dyfuzji zasobów – korzystną, oraz wychodzącą rentę dyfuzji zasobów – niekorzystną. Oba rodzaje rent opierają się na zasobach uwspólnionych oraz wyłącznych zasobach podmiotów. W przypadku przychodzącej renty dyfuzji zasobów wyłączne zasoby należą do kooperenta, natomiast przy wychodzącej renty dyfuzji zasobów, wyłączne zasoby organizacji zostają wykorzystane przez konkurenta. Obie renty powstają w przypadku wycieku zasobów. Rodzaj zależy od kierunku ich przekazania [Das, Teng 2000, s. 21–42]. Skłania to przedsiębiorstwa do wyraźnego wyodrębnienia części kooperacyjnej i konkurencyjnej zawieranego układu.

Z czterech podstawowych typów rent występowanie tylko wychodzącej renty dyfuzji zasobów może osłabić przewagę konkurencyjną podlegających koopetycji jednostek gospodarczych. Zawieranie układów koopetycyjnych staje się coraz bardziej powszechne, ze względu na dużą rolę zasobów niematerialnych w działalności podmiotów. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w niektórych branżach wymaga posiadania innowacyjnych zasobów niematerialnych, których samodzielne pozyskanie wiąże się nie tylko z dużymi nakładami pieniężnymi, ale również z koniecznością przeprowadzenia wieloletnich badań, skłania to jednostki do podejmowania współpracy z rywalami. Umożliwia to dostęp do cennych zasobów, często przy poniesieniu niższych kosztów oraz zaoszczędzeniu czasu.

Oprócz korzyści, które jednostki mogą pozyskać ze współpracy z konkurentami, w koncepcji koopetycji występują również relacje konkurencyjne. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą na czterech podstawowych poziomach [Cygler 2009, s. 84, 85]:

- 1) osiągnięcia dostępu do kluczowych kompetencji (technologii, praw własności intelektualnej, kontraktów badawczych, itp.),
- 2) zdobywania narzędzi do integracji elementów kluczowych kompetencji, w celu połączenia ich w sprawnie funkcjonujący system,
- 3) rywalizacji o udział w rynku produktów kluczowych (dążenie do zmonopolizowania rynku w określonym zakresie),
- 4) walki w obszarze produktów finalnych – zastosowanie różnorodnych strategii marketingowych w celu zdominowania rynku produktów finalnych.

W zmieniających się warunkach otoczenia dużą rolę odgrywa także sposób tworzenia i zarządzania relacjami koopetycyjnymi. Doceniane są umiejętności kadry menedżerskiej dotyczące właściwej identyfikacji konkurentów, z którymi podjęcie współpracy i odpowiednie jej wykorzystanie może doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Ważne jest nie tylko odnalezienie odpowiedniej jednostki do utworzenia układu koopetycyjnego, ale również właściwe przyswojenie zasobów, umiejętności, które może zaoferować kooperent.

5. Relacje kooperacyjne w teorii zasobowej na przykładzie firm z branży motoryzacyjnej

Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na współpracę z konkurentami. Zjawisko to można zaobserwować m.in. w branży telekomunikacyjnej (Samsung Electronics – Sony Corporation), w branży sprzętu AGD (Zelmer SA – Philips NV) lub w branży spożywczej (Coca-Cola – Nestlé). Podejmowanie relacji kooperacyjnych jest niezwykle częste w działaniach jednostek zajmujących się produkcją pojazdów samochodowych. Przykłady tego typu zachowań przedstawione zostały w tab. 1.

Tabela 1. Przykłady kooperacji w branży motoryzacyjnej

Podmioty	Przedmiot kooperacji	Podmioty	Przedmiot kooperacji
BMW Daimler-Chrysler	silniki do Mini i Pt Cruiser	PSA Renault	silniki i automatyczne skrzynie biegów
PSA Toyota	samochód miejski	Opel Suzuki	mikrovan
Opel Renault	lekkie pojazdy użytkowe	FIAT PSA	eurovan
FIAT GM	silniki i skrzynie biegów	Honda Isuzu	silnik Diesla
Mazda Ford	lekkie pojazdy użytkowe	Isuzu Mitsubishi	części do pojazdów użytkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dagnino, Padula 2002, s. 31; Abrenica 1998, s. 19].

Na potrzeby artykułu została przeanalizowana relacja między koncernami General Motors i Toyota Corporation. General Motors (GM) oraz Toyota Corporation w 1984 r. rozpoczęły wspólne przedsięwzięcie poprzez utworzenie New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI). Była to fabryka utworzona z zasobów obu przedsiębiorstw. GM udostępniło obiekty fabryczne, relacje z dostawcami i kapitał, natomiast Toyota sposób projektowania oraz produkcji (System Produkcji Toyoty) [Liker, Ogden 2011, s. 54]. Podjęcie współpracy przez dwie jednostki charakteryzujące się odmienną kulturą organizacyjną, wywodzące się z dwóch różnych krajów było obarczone dużym ryzykiem zakończenia projektu niepowodzeniem. Toyota przystąpiła do tworzenia NUMMI ze względu na różne czynniki, przede wszystkim możliwość produkowania pojazdów w USA (był to pierwszy zagraniczny zakład produkcyjny tego podmiotu) oraz zapoznania się z realiami rynku amerykańskiego [Liker 2005, s. 129]. GM zależało na poznaniu zasad tworzących System Produkcji Toyoty oraz wdrożeniu ich w działalności prowadzonej przez inne fabryki tego podmiotu [Aoki 2013, s. 11]. Podstawowe informacje o NUMMI zostały przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Podstawowe informacje o New United Motors Manufacturing Inc.

Wyszczególnienie	New United Motors Manufacturing Inc.	
Strony układu kooperacyjnego	General Motors	Toyota Corporation
Okres działalności	1984–2010	
Umiejscowienie zakładu	Fremont, California, USA	
Zasoby uwspólnione	– obiekty fabryczne – relacje z dostawcami – kapitał	– sposób projektowania – zasady produkcji (System Produkcji Toyoty)
Główne wyprodukowane modele pojazdów	Chevrolet Nova Pontiac Vibe Geo Prism	Toyota Corolla Toyota Voltz Toyota Tacoma
Wyłączne zasoby kooperentów	pozostałe zasoby niebędące przedmiotem wspólnego projektu	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Duerr, Duerr 2005; Liker, Ogden 2011, s. 54].

Tabela 3. Porównanie produktywności i jakości czterech zakładów z branży motoryzacyjnej

Wyszczególnienie	GM-Framingham	GM-Fremont	NUMMI	Toyota-Takaoka
Rok	1986	1978	1986	1986
Ogólna produktywność godzinowa* (h/szt.)	40,7	43,1	20,8	18,0
wynagrodzeń	36,1	38,2	17,5	15,5
Skorygowana produktywność** godzinowa*	4,6	4,9	3,3	2,5
wynagrodzeń	30,8	29,1	19,6	18,0
Porównanie produktywności do wyników NUMMI	57,1%	48,5%	–	–8,2%
Mierniki jakości				
audyt GM	125–130	120–125	135–140	135–140
badania właścicieli	85–88	–	91–94	92–94
raport konsumencki	2,1–3,0	2,6–3,0	3,6–3,8	3,8–4,0
Wykorzystanie przestrzeni (m ² /szt./rok)	8,1	7,9	7,0	4,8

* Wyłączając tłoczenie, odlewnictwo i montaż.

** Skorygowany o liczbę spoin, automatyzację spawania, rozmiar i wersję produktu, czas odciążenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [O'Reilly 1998; Austenfeld 2006; Adler 1992].

Wspólne przedsięwzięcie realizowane przez GM oraz Toyotę, czyli NUMMI, było bardzo dobrym przykładem działań kooperacyjnych podjętych z korzyścią dla obu stron układu. Świadczyć o tym może wysoka jakość produkowanych pojazdów i ponadprzeciętna produktywność (jedna z najwyższych w USA), które wartościowo zostały przedstawione w tab. 3. Dane zamieszczone w tej tabeli porównują NUMMI do zakładu funkcjonującego w Japonii (Toyota-Takaoka), w USA (GM-Framingham) oraz jednostki zamkniętej w 1982 r. (z powodu generowania zbyt wysokich kosztów i niskiej jakości produktów), a wcześniej działającej na terenie tego samego

obiekty fabrycznego, gdzie utworzono NUMMI (GM-Fremont). Projekt utworzony przez dwa konkurencyjne koncerny motoryzacyjne wyraźnie dominuje nad innymi podmiotami z USA, natomiast w porównaniu z japońskim zakładem wykazuje niższe, lecz wyraźnie zbliżone wyniki. Analizowane przedsięwzięcie kooperacyjne polegało na połączeniu zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych w celu utworzenia sprawnie funkcjonującej fabryki, wytwarzającej pojazdy o wysokiej jakości, przy jednoczesnym konkurowaniu podmiotów o udział w rynku motoryzacyjnym. Obie jednostki osiągnęły korzyści zarówno z uwspólnionych zasobów, jak i z własnych wyłącznych zasobów w połączeniu z częścią wspólną. Korzyści dla obu przedsiębiorstw tworzących NUMMI zostały zaprezentowane w tab. 4. Najmniej widoczna lub najtrudniejsza do zidentyfikowania w zrealizowanym projekcie jest wychodząca/przychodząca renta dyfuzji zasobów. Mogła ona wystąpić w przypadku, gdy GM po licznych wizytach pracowników w Japonii i obserwacji funkcjonowania fabryk Toyoty, dokładnie naśladując japońskie fabryki skopiowałaby działania Toyoty. Próba odwzorowania działań japońskiego koncernu została

Tabela 4. Podstawowe informacje o New United Motors Manufacturing Inc.

Wyszczególnienie	New United Motors Manufacturing Inc.	
	General Motors	Toyota Corporation
Przyswojona renta relacyjna	Zbudowanie małego samochodu miejskiego charakteryzującego się wysoką jakością.	<ul style="list-style-type: none"> • Nabycie doświadczenia we współpracy z amerykańskimi pracownikami oraz związkami zawodowymi funkcjonującymi w USA. • Nabycie doświadczenia w relacjach z dostawcami w USA.
Renta wewnętrzna	Poprawa produktywności zakładów należących do podmiotu oraz jakości wytwarzanych produktów. Zwiększenie udziału w rynku pojazdów sportowo-użytkowych jednostki z 29,7% do 32% w latach 1993-2002.	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie zdolności produkcyjnych jednostki poprzez produkowanie w fabryce ulokowanej w innym kraju. • Zwiększenie udziału w rynku samochodów osobowych w USA z 7,4 do 12,8% w latach 1993–2002. • Zwiększenie udziału w rynku samochodów sportowo-użytkowych w USA z 4,1 do 9,2% w latach 1993–2002. • W 2003 r. 80% zysków koncernu pochodziło z rynku amerykańskiego.
Wychodząca renta dyfuzji zasobów /Przychodząca renta dyfuzji zasobów	Brak /Próba przeniesienia doświadczeń zdobytych w trakcie współpracy z Toyotą na inne zakłady GM (głównie zasad tworzących System Produkcji Toyoty), zakończona niepowodzeniem.	<ul style="list-style-type: none"> • Próba przeniesienia doświadczeń zdobytych w trakcie współpracy z Toyotą na inne zakłady GM (głównie zasad tworzących System Produkcji Toyoty), zakończona niepowodzeniem. /Brak.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Duerr, Duerr 2005; Liker, Franz 2013, s. 139, 140; Liker, Ogden 2011, s. 54–56; Aoki 2013, s. 11, 12].

podjęta, jednak bezskutecznie. General Motors wprowadzając niemal identyczne rozwiązania w swoich zakładach nie zdołało osiągnąć perfekcji w produkcji pojazdów, ani kultury organizacyjnej, którą zdecydowanie wyróżnia się Toyota.

W analizowanym wspólnym przedsięwzięciu realizowanym przez dwóch konkurentów z branży motoryzacyjnej można zidentyfikować podstawowe założenia, na których opiera się teoria zasobowa przedsiębiorstwa. W tym przypadku sukces jednostek jest uzależniony od umiejętności wykorzystania różnorodnych zasobów. Głównie są to zasoby niematerialne (System Produkcji Toyoty, doświadczenia w relacjach z pracownikami, dostawcami, zasady kultury organizacyjnej itp.). Istotną rolę odgrywają umiejętności uczenia się, wykorzystania dostępu do wiedzy. Zdolność podmiotów do absorbowania zasobów zostaje odzwierciedlona w wynikach ich pracy. Istnieje wyraźna korelacja między umiejętnością wykorzystania przez przedsiębiorstwo zasobów należących do kooperenta (uwspólnionych w układzie koopetycyjnym) a osiąganymi przez nie wynikami.

W relacjach koopetycyjnych NUMMI zdecydowanym wygranym była Toyota. Było to spowodowane jedynie zdolnością tej jednostki do uczenia się na doświadczeniach konkurenta. Sukces Toyoty w tym przedsięwzięciu został odzwierciedlony w wygenerowanych wynikach. Pośrednio przyczynił się również do awansu tego podmiotu do pierwszej trójki producentów pojazdów samochodowych o największej sprzedaży na świecie. GM chociaż miał dostęp do wszystkich zasad tworzących System Produkcji Toyoty, nie zdołał ich skutecznie wdrożyć w swoich fabrykach. W tym przypadku istniejący potencjał nie został właściwie wykorzystany.

6. Zakończenie

Występowanie zjawiska koopetycji opiera się w znacznym stopniu na teorii zasobowej przedsiębiorstwa, dlatego jedną z głównych cech charakterystycznych koopetycji stanowi współzależność stron zawartego układu poprzez wniesienie komplementarnych zasobów. Posiadanie przez jednostkę unikalnych zasobów lub kompetencji gwarantuje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną, jednak w przypadku, gdy dwa podmioty będą właścicielami rzadkich i atrakcyjnych dla konkurentów zasobów, współpraca z konkurentami może okazać się korzystniejszym rozwiązaniem niż wypracowywanie zasobów we własnym zakresie. Indywidualne budowanie zasobów jest kosztowne, ale przede wszystkim czasochłonne, a oczekiwane rezultaty i potrzeby przedsiębiorstwa mogą nie zostać w pełni osiągnięte/zaspokojone. Podmioty podejmują współpracę konkurencyjną ze względu na trudno dostępne zasoby, wiedzę, umiejętności, które posiada inna jednostka. Wzajemna atrakcyjność stron porozumienia zapewnia trwałość relacji, jednocześnie gwarantuje istnienie tego typu układów. Brak korzyści, jakie można osiągnąć w wyniku współpracy z konkurentami, spowodowałaby zanik tego typu relacji ze

względu na ich bezcelowość przynajmniej dla jednej ze stron (posiadającej atrakcyjne, unikalne zasoby lub kompetencje w porównaniu do ich braku z drugiej strony porozumienia).

Literatura

- Abrenica J.V., 1998, *The Asian automotive industry: Assessing the roles of state and market in the age of global competition*, Asian-Pacific Economic Literature, vol. 12.
- Adler P.S., 1992, *The 'Learning Bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc.*, University of Southern California, Los Angeles, [http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/NUMMI\(ROB\)-1.pdf](http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/NUMMI(ROB)-1.pdf) (8.11.2013).
- Amit R., Shoemaker P., 1993, *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, vol. 14, nr 1.
- Aoki M., 2013, *Jak działa fabryka Toyoty*, Wydawnictwo Shinsei Consulting, Poznań.
- Austenfeld R.B., 2006, *NUMMI – the great experiment*, Papers of the Research Society of Commerce and Economics, vol. 47, no. 2.
- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1997, *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.
- Chetty S.K., Wilson H.M., 2003, *Collaborating with competitors to acquire resources*, International Business Review, vol. 12.
- Conner K.R., 1991, *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?*, Journal of Management, vol. 17.
- Cyglar J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Dagnino G.B., Padula G., 2002, *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, The European Academy of Management, Stockholm.
- Das T.K., Teng B.-S., 2000, *A resource-based theory of strategic alliances*, Journal of Management, vol. 26.
- Duerr E.C., Duerr M.S., 2005, *Evaluating a joint venture: NUMMI at age 20*, San Francisco State University, <http://userwww.sfsu.edu/ibec/papers/9.pdf> (24.08.2013).
- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23.
- Foss N.J., 2005, *Scientific progress in strategic management: The case of the resource-based view*, Strategic Management and Globalization Working Paper, no. 11.
- Grant R.M., 1991, *The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation*, California Management Review, vol. 33, no. 3.
- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Itami H., Roehl T.M., 1987, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2008, *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Kasiewicz S., 2009, *Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego*, [w:] Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Lavie D., 2006, *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view*, Academy of Management Review, vol. 31.
- Liker J.K., 2005, *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Kraków.

- Liker J.K., Franz J.K., 2013, *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Liker J.K., Ogden T.N., 2011, *Toyota pod ostrzałem*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Luo Y., 2004, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Miller Hosley S., Lau A.T.W., Levy F.K., Tan D.S.K., 1994, *The quest for the competitive learning organization*, Management Decision, vol. 32.
- Noga A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- O'Reilly C., 1998, *New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI)*, Stanford Graduate School of Business, Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, Stanford, <https://gsbapps.stanford.edu/cases/documents/HR11.pdf> (8.11.2013).
- Oblój K., 2001, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York 1995.
- Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage*, Strategic Management Journal, vol. 14.
- Peteraf M.A., Barney J.B., 2003, *Unraveling the resource-based tangle*, Managerial and Decision Economics, vol. 24.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3.
- Rogalski M., 2011, *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Stuart T.E., 2000, *Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry*, Strategic Management Journal, vol. 21.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7.
- Tkaczyk T.P., 2001, *Przedsiębiorstwo w teorii ekonomii*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Tsai W., 2002, *Social structure of coopetition within a multiunit organization: Coordination, competition and interorganizational knowledge sharing*, Organization Science, vol. 13, no. 2.
- Walley K.E., 2007, *Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research*, International Studies of Management & Organization, vol. 37, no. 2.
- Wernerfelt B., 1984, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol. 5.
- Wojtysiak-Kotlarski M., 2011, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F., Czakon W., 2010, *Coopetition strategies: Towards a new form of inter-organizational dynamics?*, [w:] Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (eds.), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton.
- Zineldin, M., 2004, *Co-opetition: The organisation of the future*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 22, no. 7.

THE COOPETITION IN THE RESOURCE-BASED THEORY OF ENTERPRISE

Summary: This paper presents reflections on the relationship of coopetition with enterprise resource theory. The main objective of this paper is to demonstrate the relationship between coopetition and resource-enterprise theory, taking into account the theoretical and practical aspects. Theoretical assumptions of the resource-based theory of companies were characterized. The concept of resources was defined, as well as an approach to obtain a competitive advantage, value creation and efficient operation of the company's approach resource were presented. The essence of a coopetition as a phenomenon of cooperation and competition of units occurring simultaneously. The characteristic features of the coopetition relations connected with the theory of resources. The features distinguishing coopetition as well as its functioning indicate that the behavior of firms present in the coopetition concept is based on the theory of enterprise resource, which is summarized by a practical example.

Keywords: coopetition, competition, cooperation, enterprise resource theory.