

# Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą

<https://doi.org/10.33141/po.2011.78.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (858/859), 2011, ss. 16-19  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Krzysztof Leja*

## Wprowadzenie

Narastające turbulencja i niepewność w otoczeniu instytucji szkolnictwa wyższego inspirują do poszukiwania nowych metod zarządzania uczelnią, które pozwolą na efektywniejsze wykorzystanie jej podstawowego zasobu, jakim jest wiedza<sup>1)</sup>. Szczególnie istotne jest poszukiwanie dynamicznych interakcji pomiędzy konkurowaniem i współpracą uczelni. Można bowiem sądzić, że w nieodległej przyszłości będą tworzone sieci uczelni współpracujących i konkurujących zarazem. Formę więzi międzyorganizacyjnych łączącą konkurencję i współpracę zaproponowali A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff, nazywając ją koopetycją (*co-opetition*)<sup>2)</sup>. Propozycja ta jest grą o sumie dodatniej (*win-win*), a nie zerowej (*zero-game*), jak w przypadku rywalizacji. Dynamika interakcji w koopetycji polega na wspólnym formułowaniu celów w trakcie współdziałania i niezależnym podczas konkurowania<sup>3)</sup>. Dominującym elementem koopetycji jest współpraca, dzięki której: ● lepiej wykorzystywane są zasoby ● minimalizowane są koszty<sup>4)</sup> ● a także efektywniejszy jest proces uczenia się organizacji<sup>5)</sup>. Podstawą rozwoju rywalizujących organizacji staje się coraz bardziej powszechna współpraca dotychczasowych rywali<sup>6)</sup>. W ten sposób lokalizacją zasobów staje się sieć strategiczna<sup>7)</sup>.

Celem opracowania jest wykazanie przydatności koopetycji w doskonaleniu zarządzania współczesną uczelnią na tle ewolucji szkolnictwa wyższego.

## Trendy rozwoju szkolnictwa wyższego na świecie

Szkolnictwo wyższe na świecie w drugiej połowie XX w. przechodziło pięć faz rozwoju:

- gwałtownego wzrostu w latach 50. i 60. ub. wieku,
- dywersyfikacji w latach 60. i początku lat 70.,
- konsolidacji i poszukiwania dróg tzw. ekonomizacji uczelni w końcu lat 70.,
- koncentrowania się na:
  - ✓ dywersyfikacji misji,
  - ✓ doskonaleniu jakości oferty,
  - ✓ efektywności oraz
  - ✓ internacjonalizacji w latach 80.,
- funkcjonowania w warunkach ograniczeń finansowych i wzrastającej konkurencyjności w latach 90. ub. wieku<sup>8)</sup>.

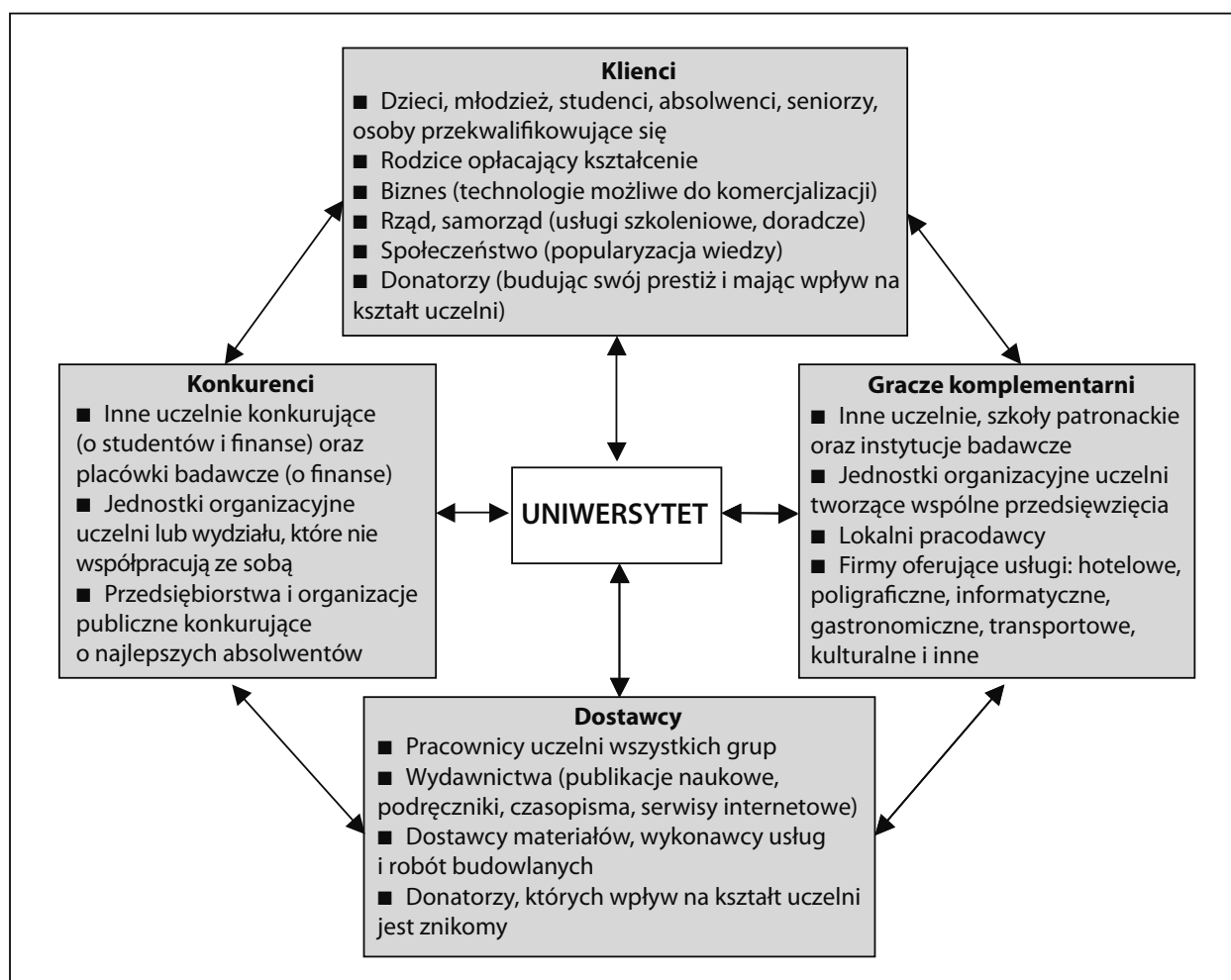
Rozwój szkolnictwa wyższego spowodował wykreowanie się nowego paradygmatu uniwersytetu przedsiębiorczego, w którym dominujące znaczenie mają wiedza użyteczna oraz rozwijanie relacji uniwersytetu z otoczeniem. Główne trendy w szkolnictwie wyższym, dominujące w końcu XX w., występują obecnie i są następujące: ● masowość kształcenia ● dywersyfikacja oferty<sup>9)</sup> ● dywersyfikacja finansowania<sup>10)</sup> ● presja na większą efektywność i ocenianie uczelni na podstawie wyników ● poszukiwanie nowych form zarządzania i współzrządzenia instytucją akademicką<sup>11)</sup> ● zwiększenie mobilności, współpracy i internacjonalizacji w celu tworzenia sieci uczelni, które będą ze sobą konkurować i współpracować<sup>12)</sup>.

## Koopetycja w polskim systemie szkolnictwa wyższego

Współczesny uniwersytet stanowi sieć relacji z klientami, dostawcami, konkurentami, graczami komplementarnymi<sup>13)</sup> (rysunek 1). Klientami szkół wyższych są głównie studenci (słuchacze), których wiek jest coraz bardziej zróżnicowany, gdyż uczelnie rozwijają ofertę adresowaną zarówno do dzieci i młodzieży, jak i do seniorów. Są nimi również przedstawiciele biznesu, a także politycy – grupa w znaczącym stopniu wpływająca na finansowanie działalności dydaktycznej i badawczej uczelni. Obecni oraz potencjalni klienci uczelni tworzą klimat sprzyjający zwiększaniu nakładów na szkolnictwo wyższe. Dlatego tak ważna jest działalność popularyzatorska, a także włączanie klientów uczelni do współkreowania oferty.

A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff jako klientów określają również donatorów, gdyż ci są zainteresowani budowaniem swojej reputacji, a także wpływem na kształt uczelni poprzez wskazanie celu donacji. W polskich realiach donacje nie są na tyle znaczące, aby pełniły tę drugą rolę, natomiast ich przeznaczenie na cel wskazany przez donatora jest możliwe pod warunkiem zgodności z Ustawą o zamówieniach publicznych.

Dostawcami usług, oprócz wewnętrznych, tj. pracowników, są m.in. wydawcy książek i czasopism, dostawcy oprogramowania i unikalnej aparatury, wykorzystywanych do prowadzenia badań oraz materiałów, usług i robót budowlanych niezbędnych do funkcjonowania i rozwoju uniwersytetu. Warto przy tym podkreślić, że roczne przychody operacyjne największych polskich uczelni w 2009 r. wyniosły ponad



Rys. 1. Sieć relacji uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. NALEBUFF, *Co-opetition*, Profile Books, London 2002, <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf> (data odczytu: 11.09.2010); B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 219.

500 mln PLN, a koszty publicznych szkół wyższych w 2009 r. wyniosły ok. 15 mld PLN, z tego niemal 75% przeznaczano na wynagrodzenia i świadczenia społeczne w praktyce niepodlegające rygorom Ustawy o zamówieniach publicznych, co nie oznacza wyraźnego zróżnicowania wynagrodzeń wśród osób zatrudnionych w poszczególnych uczelniach na tych samych stanowiskach.

W Polsce, z uwagi na znaczną liczbę szkół wyższych (ok. 450) i niż demograficzny<sup>14</sup>, można mówić o zbliżającej się hiperkonkurencji. Wymusza to konieczność analizy rynku usług edukacyjnych oraz doskonalenie oferty, co obecnie polega głównie na opracowywaniu nowych ofert programowych<sup>15</sup>. Wśród nich wyróżniają się interdyscyplinarne programy kształcenia prowadzone przez jednostki organizacyjne tej samej lub różnych uczelni. Sytuacja finansowa szkół wyższych utrudnia zapraszanie krajowych specjalistów spoza siedziby uczelni do prowadzenia poszczególnych modułów programowych. Niezmieniająca się od dwudziestu lat liczba nauczycieli akademickich, przy zwiększającej się w tym czasie ponad czterokrotnie liczbie studentów powoduje, że urzeczywistnienie idei indywidualizacji oferty oraz nawiązywanie relacji mistrz – uczeń nie są możliwe.

Konkurentami wewnętrznymi są poszczególne jednostki organizacyjne uczelni, co można dostrzec w uczelniach wielowydziałowych, których podstawowe jednostki organizacyjne funkcjonują obok siebie, a wspólne przedsięwzięcia pojawiają się incydentalnie.

Gracze komplementarni wzbogacają ofertę uczelni w różnych obszarach jej działalności lub tworzą synergię pomiędzy uniwersytem a biznesem, dzięki której większa liczba kandydatów jest zainteresowana podjęciem studiów, a kształcenie może być zbliżone do potrzeb lokalnego rynku pracy. Rola pracodawców jako graczy komplementarnych w najbliższym czasie powinna wzrosnąć, gdyż po pierwsze, ich przedstawiciele będą członkami Polskiej Komisji Akredytacyjnej, po drugie, uczelnie będą mieć obowiązek śledzenia losów swoich absolwentów i po trzecie wreszcie, od 2012 r. wprowadzone zostaną krajowe ramy kwalifikacji, które ułatwią pracodawcom orientację w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, które powinni mieć absolwenci. Wewnętrznymi graczami komplementarnymi są poszczególne jednostki organizacyjne uczelni, w których na coraz szerszą skalę są realizowane wspólne programy dydaktyczne, badawcze i inne.

Spośród relacji międzyorganizacyjnych według stopnia ścisłości i równorzędności relacji, najbliższe idei koopetycji są: ● wzajemna zależność (ściska i równorzędna relacja) oraz ● nierównorzędna zależność (ściska i nierównorzędna relacja)<sup>16)</sup>. Przykładem ilustrującym pierwszy przypadek jest współpraca uczelni współspecjalizujących się<sup>17)</sup> w zakresie działalności, która jest silną stroną każdej z nich lub uzupełniających się. Taka współzależność wykracza za ramy klasycznej współpracy, gdyż zawiera element rywalizacji. Innymi przykładami są klastry złożone z uczelni i firm komercyjnych, a także parki technologiczne, w których istotne jest współtworzenie wartości przez współpracujących i konkurujących zarazem udziałowców (np. firmy oraz uczelnie).

Drugi przypadek ilustruje propozycja utworzenia Jagiellońskiej Federacji Uniwersyteckiej, przewidującej, że Uniwersytet Jagielloński kształciłby ograniczoną liczbę studentów, wyłącznie na studiach stacjonarnych na najwyższym poziomie formalnym i merytorycznym, natomiast sfederowane z nim szkoły prywatne kształciłyby na studiach stacjonarnych oraz na studiach niestacjonarnych te osoby, które nie zostały przyjęte do UJ. Szkoły te są samodzielne finansowo, jednak merytorycznie zależne od Wszechnicy Krakowskiej. Kazimierz Sowa, autor propozycji, nazywa to „zasadą uchylonych drzwi do Uniwersytetu”<sup>18)</sup>.

## Podsumowanie

**R**ozpowszechnioną formą koopetycji w uniwersytecie jest dzielenie się wiedzą<sup>19)</sup>. W tym zakresie ważnym zadaniem centrum zarządzającego uczelni jest koordynacja działań poszczególnych jednostek organizacyjnych. Trzeba jednak pamiętać, że formalna struktura na ogół utrudnia dzielenie się wiedzą, a nieformalne relacje sprzyjają<sup>20)</sup>, a nawet zachęcają do dzielenia się wiedzą<sup>21)</sup>.

Koopetycja powinna ułatwić uzyskanie efektu synergii zasobów materialnych i niematerialnych uczelni. Wartością dodaną będzie lepszy przepływ informacji i wiedzy pomiędzy uczestnikami sieci<sup>22)</sup>, co pozwoli doskonalić się każdemu z nich, a także pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie posiadanej aparatury i innych zasobów materialnych. Pamiętać należy również o zagrożeniach, jakie niesie za sobą koopetycja, gdyż jak pisał Porter, „żadna firma nie może być uzależniona pod względem umiejętności i aktywów, na których opiera się jej przewaga konkurencyjna, od innej, niezależnej firmy”<sup>23)</sup>. Koopetycja powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu i nieuzależnianiu się od innych w zakresie kluczowych zasobów.

W uniwersytecie konieczność współpracy i rywalizacji jednocześnie powinna być doceniana, gdyż w obecnych czasach budowania gospodarki opartej na wiedzy dzielenie się zasobami materialnymi i niematerialnymi jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu. A zatem jest uzasadnione spojrzenie na uczelnię jako organizację uwikłaną w sieć koopetycji, gdyż perspektywa organizacji samodzielnej nie wytrzymuje próby czasu. Optymalną sytuacją jest udział uczelni w sieci strategicznej z udziałem partnerów zewnętrznych, a także wewnętrzne współkonkurowanie. Wymaga to, zdaniem autora, zmian

w organizacji uczelni w kierunku jej uelastyczenia i odejścia od traktowania wydziałów jako osi organizacyjnej uczelni na rzecz zespołów projektowych<sup>24)</sup>. Koopetycja to forma więzi międzyorganizacyjnych, która może pomóc w urzeczywistnieniu tej idei.

dr inż. Krzysztof Leja  
Katedra Zarządzania i Ekonomii  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechniki Gdańskiej

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> A.A. LADO, N.G. BOYD, S.C. HANLON, *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1, s. 111; J.M. JORDE, D.J. TEECE, *Competition and Cooperation: Striking the Right Balance*, „California Management Review” 1989, vol. 31, no. 3, s. 25–37; G. HAMEL, Y.L. DOZ, C.K. PRAHALAD, *Collaborate with Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review” 1989, April.

<sup>2)</sup> A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF, *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996; A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July–August, s. 57–71.

<sup>3)</sup> W. CZAKON, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 23.

<sup>4)</sup> S. GANGULI, *Coopetition Models in the Context of Modern Business*, „ICFAI Journal of Marketing Management” 2007, vol. 6, no. 4, s. 8.

<sup>5)</sup> G. HAMEL, *Competition for Competence and Inter-Partner Learning with International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 87.

<sup>6)</sup> D.R. GNYAWALI, R. MADHAVAN, *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 3, s. 431.

<sup>7)</sup> *Ibidem*, s. 432.

<sup>8)</sup> L. GOEDEGEBUURE, V.L. MEEK, *On Change and Diversity: The Role of Government Influences*, „Higher Education in Europe” 1997, vol. 22, no. 3, s. 309–319.

<sup>9)</sup> Ph. ALTBACH, L. REISBERG, L. RUMBLEY, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, Paris 2009; G. NEAVE, *Diversity, Differentiation and the Market: the Debate We Never Had But Which We Ought to Have Done*, „Higher Education Policy” 2000, vol. 13, no. 1, s. 19. Konieczność zróżnicowania oferty oraz europejskich instytucji szkolnictwa, których jest ok. 3800, a 300 z nich uważa się za aktywne badawczo, dostrzegł uczestnicy konferencji „Europe of Knowledge 2020: A Vision for University-Based Research and Innovation”, Liège, 25–28.04.2004 r., s. 79. Wyróżniono przy tym wizję: międzynarodową, krajową, regionalną, badawczą, edukacyjną oraz usługową dla lokalnej społeczności.

<sup>10)</sup> B.R. Clark wyróżnia dywersyfikację finansowania jako jedną z cech uniwersytetu przedsiębiorczego. Zob. B.R. CLARK, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon for IAU Press, Oxford 1998. Z kolei P. Santiago, K. Tremblay, E. Besri i E. Arnal podkreślają, że dywersyfikacja oznacza poszukiwanie nowych źródeł finansowania, ale również zrozumienie rosnącej presji społecznej na wzmocnienie konkurencyjnych form przyznawania środków budżetowych, a także wprowadzanie współfinansowania kosztów kształcenia wraz z odpowiednim systemem stypendialnym. Zob. P. SANTIAGO, K. TREMBLAY, E. BESRI, E. ARNAL, *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education Synthesis Report*, Lisbon 3–4.04.2008 r.

- <sup>11)</sup> B. CONRATHS, A. TRUSSO (eds.), *Managing the University Community: Exploring Good Practice*, EUA Case Studies 2007, Leadership Foundation for Higher Education, Brussels 2007.
- <sup>12)</sup> Por. na przykład *Lisbon Declaration, Europe's Universities Beyond 2010. Diversity for Common Purpose*, EUA, Brussels 2007.
- <sup>13)</sup> Gracze komplementarni to system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów. Zob. G.B. DAGNINO, S. YAMI, F. LE ROY, W. CZAKON, *Strategie kooperacji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2008.
- <sup>14)</sup> W Polsce przewidywane jest zmniejszenie się liczby ludności w wieku 20–24 lata do 2050 r. o 60%, a w krajach EU 27 o 23%. Zob. J. RITZEN, *A Chance for European Universities*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2010, s. 27.
- <sup>15)</sup> Ciekawe jest, że liczba unikalnych kierunków jest większa od liczby kierunków zapisanych w stosownym rozporządzeniu ministerialnym.
- <sup>16)</sup> B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 225.
- <sup>17)</sup> *Ibidem*, s. 228.
- <sup>18)</sup> K. SOWA, *Spoleczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza funkcja uniwersytetu. Uwagi socjologa*, w: K. LEJA (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 44–45.
- <sup>19)</sup> W. TSAI, *Social Structure of Coopetition Within a Multi-unit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organizational Science” 2002, vol. 13, no. 2, s. 180.
- <sup>20)</sup> *Ibidem*, s. 181.
- <sup>21)</sup> R.M. GRANT, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17 (Winter Special Issue), s. 113–117.
- <sup>22)</sup> W maju 2010 r. powołano Konsorcjum Śląskich Uczelni Publicznych złożone z dziewięciu uczelni, gdzie studiuje ogółem ok. 110 tys. studentów. Celem konsorcjum jest pozyskanie zagranicznych studentów, traktując to jako ważne zadanie do budowania prestiżu uczelni – [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl) (data odczytu: 14.09.2010), a także „promocja regionu śląskiego, jako regionu opartego na wiedzy i najnowszych technologiach, dążenie do zwiększenia udziału studentów zagranicznych tak, by multikulturowość stała się faktem, także na śląskich uczelniach”. Zob. [http://monitor.institut.com.pl/przegladarka\\_internetu.php?kw=8b7d4f33ccf6f99b3adb&ku=09e29d55a43c5815ac51](http://monitor.institut.com.pl/przegladarka_internetu.php?kw=8b7d4f33ccf6f99b3adb&ku=09e29d55a43c5815ac51) (data odczytu: 14.09.2010).
- <sup>23)</sup> Cyt. za: B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii*, op. cit., s. 240.
- <sup>24)</sup> J. WISSEMA, *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, ZANTE, Święta Katarzyna 2009.
- [7] DAGNINO G.B., YAMI S., LE ROY F., CZAKON W., *Strategie kooperacji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2008.
- [8] DE WIT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] GANGULI S., *Coopetition Models in the Context of Modern Business*, „ICFAI Journal of Marketing Management” 2007, vol. 6, no. 4.
- [10] GNYAWALI D.R., MADHAVAN R., *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 3.
- [11] GOEDEGEBUURE L., MEEK V.L., *On Change and Diversity: The Role of Government Influences*, „Higher Education in Europe” 1997, vol. 22, no. 3.
- [12] GRANT R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17 (Winter Special Issue).
- [13] HAMEL G., *Competition for Competence and Inter-Partner Learning with International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- [14] HAMEL G., DOZ Y.L., PRAHALAD C.K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review” 1989, April.
- [15] JORDE J.M., TEECE D.J., *Competition and Cooperation: Striking the Right Balance*, „California Management Review” 1989, vol. 31, no. 3.
- [16] LADO A. A., BOD N.G., HANLON S.C., *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Synthetic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1.
- [17] *Lisbon Declaration, Europe's Universities Beyond 2010. Diversity for Common Purpose*, EUA, Brussels 2007.
- [18] NEAVE G., *Diversity, Differentiation and the Market: The Debate We Never Had But Which We Ought to Have Done*, „Higher Education Policy” 2000, vol. 13, no. 1.
- [19] RITZEN J., *A Chance for European Universities*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2010.
- [20] SANTIAGO P., TREMBLAY K., BESRI E., ARNAL E., *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education Synthesis Report*, Lisbon 3–4.04.2008 r.
- [21] SOWA K., *Spoleczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza funkcja uniwersytetu. Uwagi socjologa*, w: K. LEJA (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.
- [22] TSAI W., *Social Structure of Coopetition Within a Multi-unit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organizational Science” 2002, vol. 13, no. 2.
- [23] WISSEMA J., *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, ZANTE, Święta Katarzyna 2009.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ALTBACH Ph., REISBERG L., RUMBLEY L., *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, Paris 2009.
- [2] BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.
- [3] BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J., *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July–August.
- [4] CLARK B.R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon for IAU Press, Oxford 1998.
- [5] CONRATHS B., TRUSSO A. (eds.), *Managing the University Community: Exploring Good Practice*, EUA Case Studies, Leadership Foundation for Higher Education, Brussels 2007.
- [6] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

## Summary

The paper draws attention to the evolution of higher education institutions, which forces them to seek new and unconventional methods of the university management. Assuming that competition among universities is increasing and will shift to an interorganizational network level within the next few years, implementation of coopetition as a tool assisting the university management has been proposed. The customers, suppliers, competitors and complementary players for a university have been identified. It has been shown that coopetition could be helpful to develop knowledge management, recognizing the associated risks. In conclusion it has been stated that perceiving the university as an organization entangled in a coopetition network is well-founded, since a separate organization does not stand the test of time.