

## Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania współczesną szkołą wyższą<sup>1</sup>

Krzysztof Leja

### Wprowadzenie

Narastająca turbulencja i niepewność w otoczeniu instytucji szkolnictwa wyższego inspiruje do poszukiwania nowych metod zarządzania uczelnią, które pozwolą na efektywniejsze wykorzystanie jej podstawowego zasobu, jakim jest wiedza<sup>2</sup>. Szczególnie istotne jest poszukiwanie dynamicznych interakcji pomiędzy konkurowaniem i współpracą uczelni. Można bowiem sądzić, że w nieodległej przyszłości tworzone będą sieci uczelni współpracujących i zarazem konkurujących. Formę więzi międzyorganizacyjnych łączącą konkurencję i współpracę zaproponowali A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff, nazywając ją koopetycją (*co-opetition*)<sup>3</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>4</sup>. Dominującym elementem koopetycji jest współpraca, dzięki której: lepiej wykorzystywane są zasoby, minimalizowane są koszty<sup>5</sup> a także efektywniejszy jest proces uczenia się organizacji<sup>6</sup>. Podstawą rozwoju rywalizujących organizacji staje się coraz bardziej powszechna współpraca dotychczasowych rywali<sup>7</sup>. W ten sposób lokalizacją zasobów staje się sieć strategiczna<sup>8</sup>.

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

### Trendy rozwoju szkolnictwa wyższego na świecie

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat koopetycji jako metody zarządzania paradoksem strategicznym współpracy i konkurencji w szkole wyższej autor wypowiada się w przygotowywanej monografii.

<sup>2</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, 111; J.M. Jorde, D.J. Teece, Competition and cooperation: Striking the right balance, *California Management Review* 1989, Vol.31, No. 3, 25-37; G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad, Collaborate with your competitors – and win, *Harvard Business Review* 1989, Vol. 67, No. 2, kwiecień.

<sup>3</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>4</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2007, s. 23.

<sup>5</sup> S. Gangull, 2007, Coopetition Models In the context of modern business, *The Icfai Journal of Marketing Management* 2007, Vol. VI, No. 4, s. 8.

<sup>6</sup> G. Hamel, Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances, *Strategic Management Journal* 1991, Vol. 12, s. 87.

<sup>7</sup> D.R. Gnyawali, R. Madhavan, Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 3, 431.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 432.

Szkolnictwo wyższe na świecie w drugiej połowie XX w. przechodziło pięć faz rozwoju: 1. Gwałtowny wzrost w latach 50. i 60.; 2. Dywersyfikacja w latach 60. i początku lat 70.; 3. Konsolidacja i poszukiwanie dróg tzw. ekonomizacji uczelni w końcu lat 70.; 4. Koncentrowanie się na: dywersyfikacji misji, doskonaleniu jakości oferty, efektywności oraz internacjonalizacji w latach 80.; 5. Funkcjonowanie w warunkach ograniczeń finansowych i wzrastającej konkurencyjności w latach 90.<sup>9</sup> Rozwój szkolnictwa wyższego spowodował wykreowanie się nowego paradygmatu uniwersytetu przedsiębiorczego, w którym dominujące znaczenie ma wiedza użyteczna oraz rozwijanie relacji uniwersytetu z otoczeniem. Główne trendy w szkolnictwie wyższym dominujące w końcu XX w. występują obecnie są następujące: masowość kształcenia, dywersyfikacja oferty<sup>10</sup>, dywersyfikacja finansowania<sup>11</sup>, presja na większą efektywność i ocenianie uczelni na podstawie wyników, poszukiwanie nowych form zarządzania i współzrządzenia instytucją akademicką<sup>12</sup>, zwiększenie mobilności, współpracy i internacjonalizacji w celu tworzenia sieci uczelni, które będą ze sobą konkurować i współpracować<sup>13</sup>.

### **Koopetycja w polskim systemie szkolnictwa wyższego**

Współczesny uniwersytet stanowi sieć relacji z klientami, dostawcami, konkurentami, graczami komplementarnymi<sup>14</sup> (rys. 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, w znaczącym stopniu wpływając na finansowanie działalności dydaktycznej i badawczej uczelni. Obecni oraz potencjalni klienci uczelni tworzą

---

<sup>9</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>10</sup> Ph. Altbach, L. Resberg, L. Rumbley, Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, *A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, Paris; 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 uważanych jest za aktywne badawczo, dostrzegli uczestnicy konferencji The Europe of Knowledge 2020: A vision for university-based research and innovation, Liège, Belgium 25-28.04. 2004 r., s. 79. Wyróżniono przy tym wizję: międzynarodową, krajową, regionalną, badawczą, edukacyjną, badawczą i edukacyjną oraz usługową dla lokalnej społeczności.

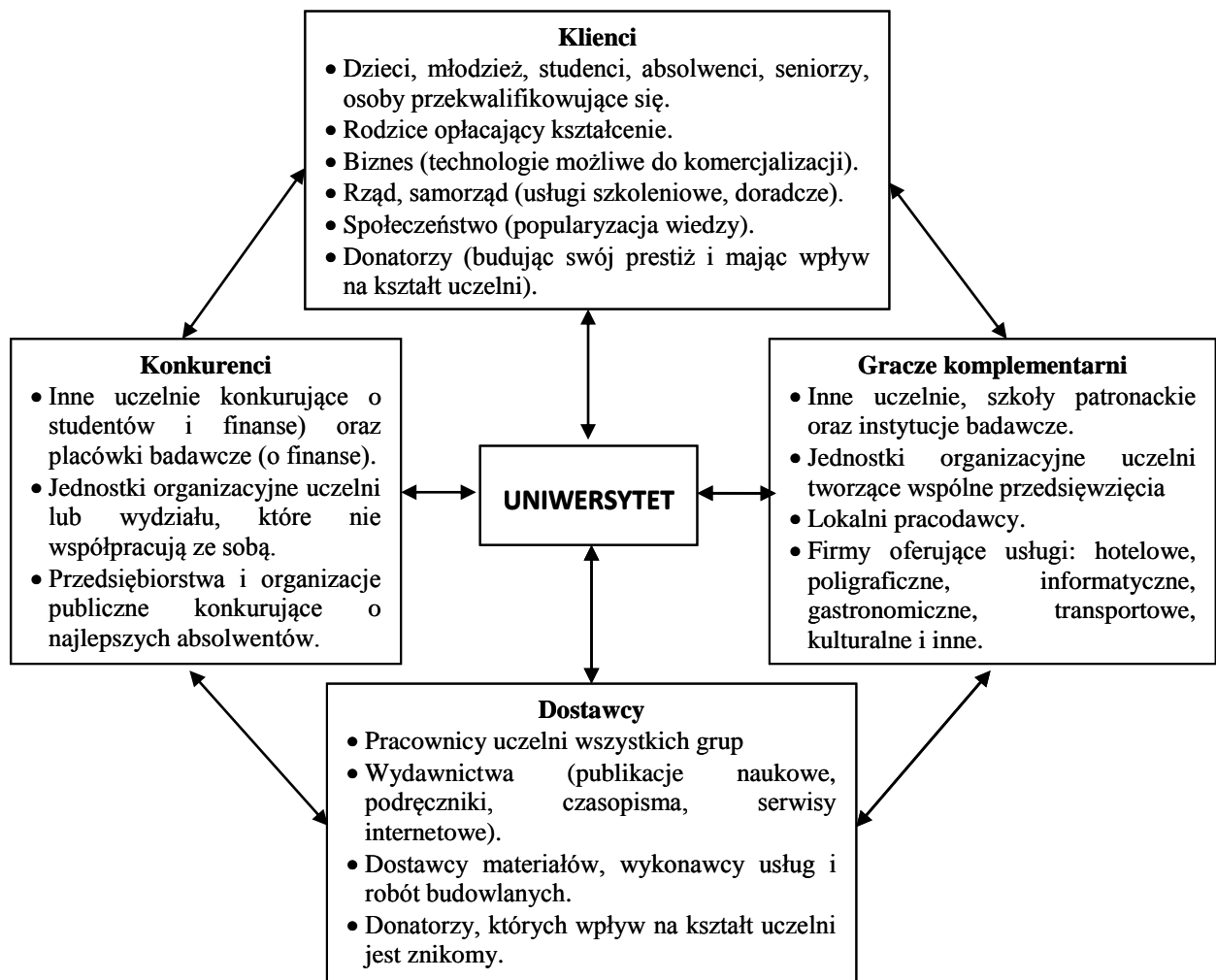
<sup>11</sup> B.R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* Oxford: Pergamon, For IAU Press, 1998 wyróżnia dywersyfikację finansowania jako jedną z cech uniwersytetu przedsiębiorczego; P. Santiago K. Tremblay, E. Besri, E. Arnal, *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education Synthesis Report*, Lizbona 3-4.04.2008 r. 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.

<sup>12</sup> B. Conraths, A. Trusso, *Managing the university community: exploring good practice*, EUA Case Studies 2007, Leadership Foundation for Higher Education, Brussels, 2007.

<sup>13</sup> Por. na przykład *Lisbon Declaration, Europe's Universities beyond 2010. Diversity for common purpose*, EUA, Brussels 2007.

<sup>14</sup> Gracze komplementarni to system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów - G.B. Dagnino, S. Yami, F. Le Roy, W. Czakon, Strategie koopetycji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej, *Przegląd Organizacji* 2008, nr 6.

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 wskazując cel 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.



**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>, 11.09.2010; B.de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 219

Dostawcami usług, oprócz wewnętrznych, tj. pracowników, są m.in. wydawcy książek i czasopism, oprogramowania, 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 500 mln zł a koszty publicznych szkół wyższych w 2009 r. wyniosły ok. 15 mld zł, 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>15</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>16</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 jest 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 tworząc synergię pomiędzy uniwersytetem a biznesem, dzięki której większa liczba kandydatów jest zainteresowana podjęciem studiów a kształcenie może być lepiej związane z potrzebami lokalnego rynku pracy. Rola pracodawców jako graczy komplementarnych w najbliższym powinna wzrosnąć, gdyż po pierwsze ich przedstawiciele będą członkami Polskiej Komisji Akredytacyjnej, po drugie uczelnie będą miały obowiązek śledzenia losów swoich absolwentów i po trzecie od 2012 r. wprowadzone zostaną Krajowe Ramy Kwalifikacji, które ułatwią pracodawcom orientację w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, które powinni posiadać absolwenci. Wewnętrznymi graczami komplementarnymi są poszczególne jednostki organizacyjne uczelni, w których na coraz szerszą skalę realizowane są wspólne programy dydaktyczne, badawcze i inne.

---

<sup>15</sup> W Polsce przewidywane jest zmniejszenie się liczby ludności w wieku 20-24 lata do 2050 r. o 60%, a w krajach EU27 o 23% - J. Ritzen, A Chance for European universities, Amsterdam University Press, 2010 s. 27

<sup>16</sup> Ciekawe jest, że liczba kierunków unikatowych jest większa od liczby kierunków zapisanych w stosownym rozporządzeniu ministerialnym.

Spośród relacji międzyorganizacyjnych wg stopnia ścisłości i równorzędności relacji, najbliższe idei kooperacji są: wzajemna zależność (ściśła i równorzędna relacja) oraz nierównorzędna zależność (ściśła i nierównorzędna relacja)<sup>17</sup>. Przykładem ilustrującym pierwszy przypadek jest współpraca uczelni współspecjalizujących się<sup>18</sup> w zakresie działalności, która jest silną stroną każdej z nich lub uzupełniających się. Taka współzależność wykracza poza ramy klasycznej współpracy, gdyż zawiera element rywalizacji. Innymi przykładami są klastry złożone z uczelni i firm komercyjnych a także parki technologiczne, w których istotny 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 te osoby, które nie zostały przyjęte do UJ oraz na studiach niestacjonarnych. Szkoły te są samodzielne finansowo, jednak merytorycznie zależne od Wszechnicy Krakowskiej. Kazimierz Sowa, autor propozycji nazywa to „zasadą uchylonych drzwi do Uniwersytetu”<sup>19</sup>.

## Podsumowanie

Rozpowszechnioną formą kooperacji w uniwersytecie jest dzielenie się wiedzą<sup>20</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>21</sup> a nawet zachęcają do dzielenia się wiedzą<sup>22</sup>.

Kooperacja powinna ułatwić uzyskanie efektu synergii zasobów materialnych i niematerialnych uczelni. Wartością dodaną będzie lepszy przepływ informacji i wiedzy pomiędzy uczestnikami sieci<sup>23</sup>, co pozwoli doskonalić się każdemu z nich, a także

---

<sup>17</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 225.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 228.

<sup>19</sup> K. Sowa, *Społeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza funkcja uniwersytetu. Uwagi socjologa*, w: K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 44-45.

<sup>20</sup> W. Tsai, Social structure of coepetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organizational Science* 2002, Vol. 13, No. 2, s. 180.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 181.

<sup>22</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>23</sup> W maju 2010 r. powołano Konsorcjum Śląskich Uczelni Publicznych złożone z dziewięciu uczelni, gdzie studiuje ogółem ok. 110 tys. studentów. Celem konsorcjum jest wspólnie zabiegać o pozyskanie zagranicznych studentów, traktując to jako ważne zadanie dla budowania prestiżu uczelni - [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl) (14.09.2010.)

efektywniejsze wykorzystanie posiadanej aparatury i innych zasobów materialnych. Pamiętać należy również o zagrożeniach, jakie niesie za sobą kooperacja, 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>24</sup>. Kooperacja powinna się opierać na wzajemnym zaufaniu i nie uzależnianiu 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 sukcesu. A zatem uzasadnione jest spojrzenie na uczelnię jako organizację ‘uwikłaną w sieć kooperacji’, gdyż perspektywa organizacji osobnej 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 uelastycznienia i odejścia od traktowania wydziałów jako osi organizacyjnej uczelni na rzecz zespołów projektowych<sup>25</sup>. Kooperacja to forma więzi międzyorganizacyjnych, która może pomóc w urzeczywistnieniu tej idei.

## Bibliografia

1. Altbach Ph., Resberg 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.
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, s. 57-71.
4. Clark B.R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* Oxford: Pergamon, For IAU Press, 1998.
5. Conraths B., Trusso A., *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, 2007.
7. Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W., Strategie kooperacji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej, *Przegląd Organizacji* 2008, nr 6.
8. Gangull S., Coopetition Models In the context of modern business, *The Icfai Journal of Marketing Management* 2007, Vol. VI, No. 4.
9. Gnawali D.R., Madhavan R., Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 3.

---

a także jest „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”. – [http://monitor.institut.com.pl/przegladarka\\_internetu.php?kw=8b7d4f33ccf6f99b3adb&ku=09e29d55a43c5815ac51](http://monitor.institut.com.pl/przegladarka_internetu.php?kw=8b7d4f33ccf6f99b3adb&ku=09e29d55a43c5815ac51), (14.09.2010)

<sup>24</sup> Cyt. za: B. de Wit, R. Meyer, op. cit., s. 240.

<sup>25</sup> J. Wissema, *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, ZANTE, Święta Katarzyna 2009.

10. Goedegebuure L., Meek V.L., On Change and Diversity: The role of Government Influences, *Higher Education in Europe* 1997, Vol. 22, No. 3, s. 309-319.
11. Grant R.M., Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 1996, Vol. 17 (Winter Special Issue), s. 113-117.
12. Hamel G., Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances, *Strategic Management Journal* 1991, Vol. 12, s. 87.
13. Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., Collaborate with your competitors – and win, *Harvard Business Review* 1989, Vol. 67, No. 2, kwiecień.
14. Jorde J.M., Teece D.J., Competition and cooperation: Striking the right balance, *California Management Review* 1989, Vol.31, No. 3, 25-37.
15. Lado A. A., Boyd N.G., Hanlon S.C., Competition, Cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review* 1997, Vol. 22, No. I.
16. *Lisbon Declaration, Europe's Universities beyond 2010. Diversity for common purpose*, EUA , Brussels 2007.
17. 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.
18. Ritzen J., *A Chance for European universities*, Amsterdam University Press, 2010.
19. Santiago P, Tremblay K., Besri E., Arnal E., *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education Synthesis Report*, Lizbona 3-4.04.2008 r.
20. Sowa K., *Społeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza funkcja uniwersytetu. Uwagi socjologa*, [w:] K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.
21. Tsai W., Social structure of cooperation within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organizational Science* 2002, Vol. 13, No. 2.
22. Wissema J., *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, ZANTE, Święta Katarzyna 2009.
23. de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

#### Streszczenie:

W artykule zwrócono uwagę na ewolucję instytucji szkolnictwa wyższego wymuszającą konieczność poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych metod doskonalenia zarządzania współczesnym uczelnią. Przyjmując, że w najbliższych latach konkurencja pomiędzy szkołami wyższymi przeniesie się na poziom sieci międzyorganizacyjnych, zaproponowano implementację kooperacji jako narzędzia wspomagającego zarządzanie uczelnią. Zidentyfikowano klientów, dostawców, konkurentów oraz graczy komplementarnych uczelni. Pokazano, że kooperacja może być pomocna w doskonaleniu zarządzania wiedzą dzięki synergii zasobów współkonkurujących uczelni, dostrzegając również zagrożenia z tym związane. W podsumowaniu stwierdzono, że postrzeganie uczelni jako organizacji ‘uwikłanej w sieć kooperacji’ jest zasadne, gdyż perspektywa organizacji osobnej nie wytrzymuje próby czasu.

#### 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 a interorganizational network

level within the next few years, implementation of cooptation 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 cooptation 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 cooptation network is well-founded, since a separate organization does not stand the test of time.