

dr Jadwiga Bakonyi
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii

KOOPERENCJA SZKÓŁ WYŻSZYCH

Streszczenie: W artykule wyrażono pogląd, że zjawisko kooperencji występuje nie tylko między jednostkami o charakterze biznesowym, ale również w odniesieniu do szkół wyższych. Możliwe jest określenie sfer konkurowania i współpracy między szkołami. Zdolność do współpracy i równoczesnego konkurowania związana jest m.in. z poziomem kapitału intelektualnego poszczególnych szkół wyższych, a w szczególności z poziomem ich kapitału relacyjnego. Działania kooperacyjne szkół wyższych zachodzą w otoczeniu i w powiązaniu z różnymi jednostkami na poziomie regionalnym i lokalnym. Jednostki te wywodzą się ze wszystkich sektorów (biznes, administracja publiczna, organizacje społeczne). Oznacza to, że poziom kapitału relacyjnego szkół wyższych będzie odgrywał także rolę w kontaktach z tymi podmiotami.

Słowa kluczowe: kooperencja, kompetycja, regiony, szkoły wyższe

Wstęp

Szkoły wyższe funkcjonują w określonym otoczeniu. Warunkiem ich przetrwania i rozwoju jest podejmowanie wspólnych działań, współpraca z różnorodnymi jednostkami z regionu, a także z jednostkami pozaregionalnymi. Uczestniczenie często w wielu projektach, o różnych horyzoncie czasowym, koordynowanymi przez różne jednostki daje podstawę do stwierdzenia, że szkoły wyższe coraz częściej stają się elementem sieci. Działania podejmowane w sieci, tworzonej z różnych jednostek, w przeważającej mierze przez różne szkoły wyższe, często mają charakter kooperencji.

Z kooperencją mamy do czynienia w przypadku, gdy we wzajemnych relacjach dwóch lub więcej podmiotów możemy równocześnie określić obszary współpracy oraz obszary konkurencji. W przypadku szkół wyższych podejmujących wspólne działania, takie wzajemne relacje z pewnością są możliwe do zidentyfikowania.

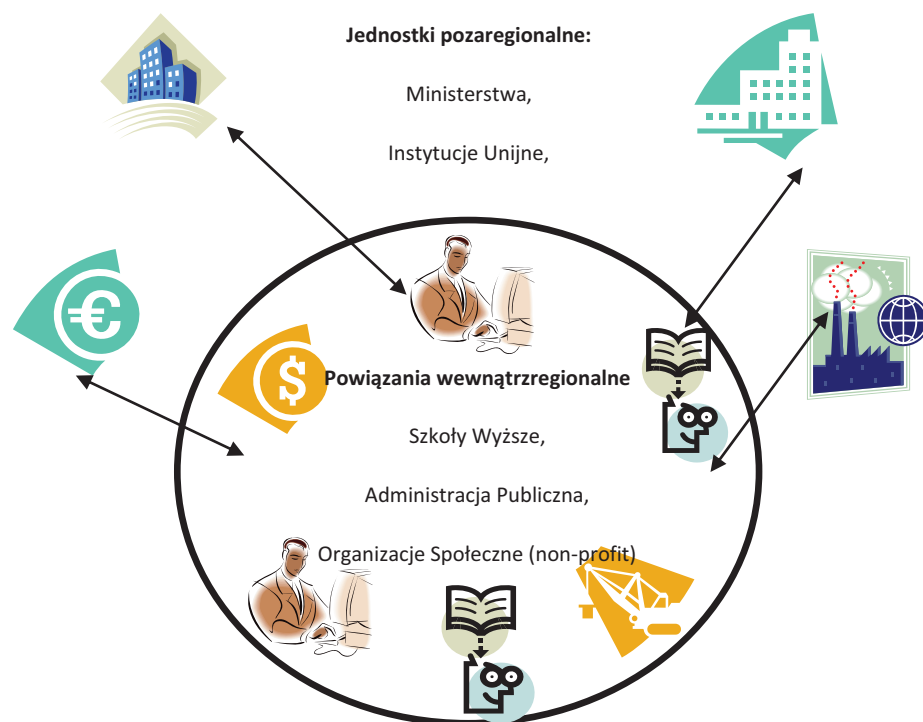
1. Sieci elementem budowy konkurencyjności regionu

Przez sieć można rozumieć dwie lub więcej niż dwie organizacje powiązane umową. Firmy i organizacje poprzez uczestnictwo w sieciach, budują relacje formalne i nieformalne, przez co uzyskują szereg korzyści⁸⁵:

- Dostęp do wiedzy i informacji jednostek bezpośrednio powiązanych, jak również tych, które są pośrednio w związku sieciowym (czyli tych, które są związane z partnerami rozpatrywanej jednostki). Sieć ułatwia przepływ informacji, wpływa na innowacyjność jednostek w niej uczestniczących, dostęp do nowych technologii, co przekłada się na konkurencyjność jednostek będących uczestnikami sieci.
- Działając w sieci partnerzy uzyskują dostęp wzajemny do rynków na których działali do tej pory osobno; możliwe jest skierowanie oferty wspólnej na rynki, które do tej pory nie były osiągalne.
- Lepszy dostęp do kapitału. Niejednokrotnie działając w sieci, łatwiej pozyskać dofinansowanie, na przykład z funduszy unijnych.
- Podział ryzyka i odpowiedzialności.
- Korzyści, jakie osiągają firmy uczestniczące w sieci, przekładają się również na korzyści zewnętrzne osiągane przez pozostałych użytkowników (producentów dóbr finalnych, podwykonawców, kooperantów dostawców, odbiorców, a także klienta finalnego)⁸⁶.

⁸⁵ W. Sroka, *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd organizacji”, nr 1/2010, s. 28-31.

⁸⁶ M. Gancarczyk, *Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2005, s. 77-92.



Rys. 1. Sieć powiązań regionalnych i pozaregionalnych

Źródło: Opracowanie własne

W wielu opracowaniach podkreśla się, że rozwiązania sieciowe mają szczególne znaczenie dla środowisk lokalnych. Sieci działające na ograniczonym obszarze mogą czerpać korzyści właśnie z tej bliskości geograficznej. Z drugiej strony przyczyniają się one do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności regionu, na którym działają, mimo że niejednokrotnie działania mają charakter wykraczający poza ramy regionu⁸⁷. Relacje o charakterze formalnym i nieformalnym powinny wiązać nie tylko przedsiębiorstwa czy inne organizacje tworzące bezpośrednio sieć, ale powinny w nich uczestniczyć również instytucje z szeroko rozumianego otoczenia: organy samorządowe, jednostki edukacyjne, stowarzyszenia, organizacje wsparcia biznesu i inne (rys. 1).

Szkoły wyższe, tak jak i inne organizacje, w tym przedsiębiorstwa, nie istnieją w oderwaniu, w ich przypadku szczególnie istotne jest budowanie właściwych relacji z otoczeniem. Szkoły wyższe, współdziałając z innymi organizacjami, przedsiębiorstwami, współuczestniczą w tworzeniu innowacyjnych sieci regionalnych i pozaregionalnych, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności regionu. Konkurencyjność regionu można rozumieć jako „(...) zdolność do wytwarzania

⁸⁷ M. Gancarczyk, *Sieci innowacyjne a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2006, s. 14-17.

trwałego wzrostu wartości dodanej i wynikającego stąd wzrostu regionalnego dobrobytu, opartego na:

- sprawnym i efektywnym wykorzystaniu zasobów i zarządzaniu procesami gospodarczymi w gospodarce regionalnej,
- wykorzystaniu odpowiedniej kombinacji czynników wzrostu zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, skierowanej m.in. na kształtowanie atrakcyjności regionu dla zagranicznych inwestorów oraz skierowanej na pobudzanie kreatywności i agresywności inwestorów miejscowych w celu zwiększenia ich możliwości ekspansji na rynku krajowym i zagranicznym,
- antycypacji i adaptacji do światowych trendów w rozwoju gospodarczym⁸⁸.

Działania szkół wyższych mają wpływ na wiele czynników warunkujących konkurencyjność regionu. Szkoły wyższe są jednostkami, które przyczyniają się do rozwoju i dyfuzji wiedzy, budują odpowiedni klimat intelektualny, przyczyniają się do wzrostu kwalifikacji siły roboczej, kształtują umiejętności niezbędne w gospodarce opartej na wiedzy.

2. Pojęcie kooperencji

Pojęcie „kooperencja” powstało poprzez połączenie dwóch słów: kooperacji i konkurencji. Zbudowano je w oparciu o wzorzec angielski, gdzie połączenie angielskiego określenia konkurencji (ang. competition) i kooperacji (ang. co-operation) daje określenie kooperencji, funkcjonujące również w literaturze polskiej (ang. co-opetition)⁸⁹. Kooperencję definiuje się jako równoczesne występowanie relacji współpracy i rywalizacji między dwoma lub większą liczbą jednostek; relacje te obejmują zarówno działania sformalizowane, jak i niesformalizowane. Działania te mają na celu maksymalizację wartości wytworzonej, a następnie konkurowanie o jak największy w niej udział⁹⁰.

Jest szereg podstawowych cech kooperencji, które należy postrzegać jako zalety: minimalizacja kosztów, lepsze wykorzystanie i lepszy dostęp do zasobów (ludzi, technologii, wiedzy), poprawa własnych kompetencji. Istnieje również oczywiście szereg zagrożeń, poczynając od tych najłatwiej dostrzegalnych, np. niekontrolowany przepływ informacji, a kończąc na tych najbardziej spektakularnych, np. wrogie przejęcie.

J. Cygler wyróżnia wiele rodzajów kooperencji w zależności od przyjętych kryteriów⁹¹. Decydującym kryterium jest liczba uczestników zaangażowanych w relacje kooperacyjne, co w połączeniu z liczbą poziomów łańcucha wartości pozwala wyróżnić następujące rodzaje kooperencji:

- Kooperencja dwustronna

⁸⁸ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygocki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.

⁸⁹ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.

⁹⁰ W. Czakon, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, 12/2009, s. 11-14.

⁹¹ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.

- prosta – relacje wokół jednego poziomu łańcucha wartości,
- złożona – zaangażowanie wokół kilku funkcji łańcucha wartości.
- Kooperencja wielostronna
 - prosta – relacje wokół jednego poziomu łańcucha wartości,
 - złożona – zaangażowanie wokół kilku funkcji łańcucha wartości.

Możliwy jest również podział, który uwzględnia liczbę konkurentów oraz ich usytuowanie geograficzne. Otrzymujemy wówczas:

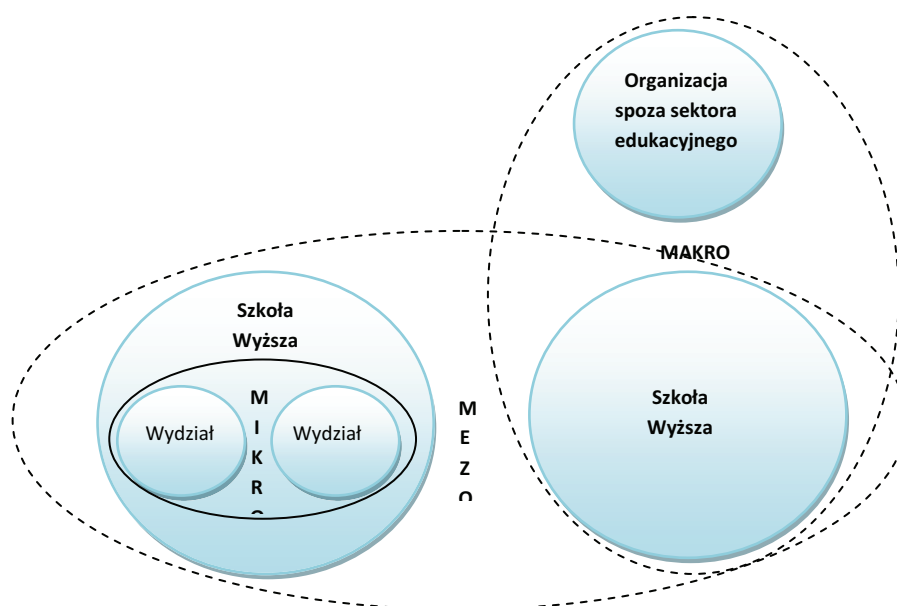
- Kooperencję separacyjną – w przypadku małej liczby rynków zaangażowanych w kooperencję i małej liczby uczestników;
- Kooperencję rozproszoną – w przypadku dużej liczby rynków zaangażowanych w kooperencję i dużej liczby uczestników;
- Kooperencję geocentryczną – w przypadku małej liczby rynków zaangażowanych w kooperencję i dużej liczby uczestników;
- Kooperencję sieciową – w przypadku dużej liczby rynków zaangażowanych w kooperencję i dużej liczby uczestników.

W artykule E. Stańczyk-Hugiet wyodrębniono trzy poziomy kooperencje⁹²:

- Poziom makro – odnosi się do podmiotów należących do różnych sektorów.
- Poziom mezo – odnosi się do firm kooperantów z jednego sektora lub nabywców i dostawców powiązanych relacjami pionowymi.
- Poziom mikro – to kooperencja wewnątrzorganizacyjna, taka sytuacja jest możliwa tylko w przypadku dużych organizacji, o złożonej strukturze.

Podobne wyodrębnienie poziomów kooperencji można zaobserwować również w sektorze edukacyjnym. Przykłady takich działań przedstawiono w dalszej części artykułu (rys. 2).

⁹² E. Stańczyk-Hugiet, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, 5/2011, s. 8-12.



Rys. 2. Poziomy kooperencji szkół wyższych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Stańczyk-Hugiet, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2011, s. 8-12

3. Kooperencja szkół wyższych

Kooperencja jest jednym z typów relacji występujących między konkurentami. Czy szkoły wyższe konkurują? Zjawisko kooperencji jest w literaturze opisywane w większości przypadków w odniesieniu do jednostek biznesowych. Wydaje się, że można je również odnieść do szkół wyższych, które należą do organizacji non-profit. Wynika to faktu, że te jednostki również konkurują w wielu sferach, dotyczy to szczególnie szkół niepublicznych o charakterze regionalnym, lecz także i uniwersytetów. K. Leja w artykule dotyczącym kooperencji w szkołach wyższych uwagę swą zwrócił na duże jednostki edukacyjne typu uniwersyteckiego, gdzie również łatwo można zidentyfikować równoległe występujące relacje współpracy i konkurencji. Przynoszą one podstawową korzyść, jaką jest efektywne wykorzystanie wiedzy, podstawowego zasobu tych jednostek⁹³.

Nietrudno podać przykłady działań o charakterze kooperacyjnym podejmowane przez szkoły wyższe, zarówno państwowe, jak i niepubliczne. Inicjatorem takich działań mogą być szkoły, możliwe są również takie rozwiązania, gdzie współpraca jest wymuszana przez jednostki zewnętrzne.

- W przypadku dużych jednostek, gdzie istnieje wiele wydziałów, często są realizowane międzywydziałowe projekty zapewniające atrakcyjną ofertę dla studentów lub umożliwiające rozbudowę bazy badawczej, co wpływa na rozwój i

⁹³ K. Leja, *Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2011, s. 16-19.

wymianę wiedzy. Mamy wówczas do czynienia ze współpracą jednostek wewnętrznych, które jednak konkurują o studentów.

- Podobna sytuacja występuje w przypadku współpracy jednostek, kierunków z różnych uczelni tworzących kierunki międzyuczelniane.

Tabela 2. Obszary kooperencji szkół wyższych

Obszary konkurencji	Obszary współpracy sformalizowanej i niesformalizowanej
• Studenci - Oferta kierowana do studentów, programy nauczania, innowacyjne, oryginalne kierunki i specjalizacje. • Jakość kształcenia, w tym wykorzystywane nowoczesne rozwiązania technologiczne, zwłaszcza w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. • Kadra dydaktyczna – oferowanie atrakcyjnych warunków finansowych oraz możliwości rozwoju.	• Dydaktyka – zasilanie regionu w wykształcone kadry. • Konferencje i publikacje – transfer wiedzy. • Realizacja wspólnych programów badawczych. • Zatrudnianie kadry dydaktycznej - praca etatowa, ale również praca na podstawie zleceń. Prowadzenie działań o charakterze dydaktycznym, ale również recenzji, udział w obronach.

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 2 przedstawiono podstawowe obszary współpracy i konkurencji szkół wyższych; obejmują one dostęp do zasobów:

- finansowych (realizacja zleceń, dostęp do dotacji samorządowych),
- ludzkich (kadra i studenci),
- rzeczowych (Wykorzystanie sal i sprzętu, infrastruktury umożliwiającej stosowanie metod e-learningowych),
- informacyjnych (dostęp i wymiana informacji, zasobów bibliotecznych, baz elektronicznych, zasobów multimedialnych).

Szkoły wyższe konkurują między sobą głównie jeśli chodzi o studentów i kadre. Ale na rynku pojawiają się również inne jednostki: ośrodki szkoleniowe, firmy konsultingowe prowadzące szkolenia, w pewnym stopniu one również działają na tym samym rynku. Dla części potencjalnych kandydatów ważne jest zdobycie uprawnień czy umiejętności, nie zawsze muszą one być potwierdzone dyplomem uczelni, czasem wystarczający jest certyfikowany dyplom ze szkoleń. Obecny system kształcenia wyższego dla większości kierunków rozbity jest na dwa poziomy: licencjat (czy studia inżynierskie) i studia uzupełniające magisterskie. Część absolwentów nie podejmuje studiów na drugim poziomie, uzupełniając wiedzę właśnie poprzez szkolenia i studia podyplomowe.

4. Kapitał intelektualny szkół wyższych a podejmowanie działań kooperacyjnych

Na charakter, czy może zdolność do podejmowania działań o charakterze kooperacyjnym, w znaczący sposób wpływa z pewnością posiadany kapitał

intelektualny poszczególnych kooperentów. Zgodnie z modelem „Platformy wartości” można wyróżnić trzy podstawowe kategorie kapitału intelektualnego⁹⁴:

- kapitał ludzki – elementy wnoszone przez członków organizacji;
- kapitał kliencki – relacje z otoczeniem, budowane między innymi poprzez zawieranie korzystnych umów, kontraktów;
- kapitał organizacyjny – infrastruktura i elementy własności intelektualnej.

Szczególnie istotne, z punktu widzenia prowadzonych rozważań, są te elementy kapitału intelektualnego uczelni, które można zaliczyć do kapitału relacji, są to między innymi:

- „Lojalność i przywiązanie studentów;
- Sieć powiązań rynkowych uczelni z różnymi podmiotami na rynku, w tym relacje osobiste kadry uczelni wyższej;
- Umowy podpisane z innymi ośrodkami, uczelniami, przedsiębiorstwami;
- Powiązania z podmiotami występującymi na rynku, w tym także z administracją publiczną;
- Pozycja na rynku, w tym również zajmowane miejsca w rankingach krajowych i międzynarodowych;
- Aktywność na konferencjach, sympozjach, seminariach, targach edukacyjnych, itp.;
- Oferowane kierunki, nakierowane na potrzeby odbiorców zewnętrznych, przedsiębiorców, instytucje naukowe, organizacje wspierające rozwój regionu;
- Umowy i powiązania określające warunki wymiany i uczestnictwa w stażach i programach wymiany studentów i pracowników;
- Organizacja praktyk zawodowych;
- Związki uczelni z absolwentami;
- Dobre relacje ze społecznością lokalną”⁹⁵.

Nie zawsze można jednoznacznie wskazać, które z wymienionych elementów są przydatne w działaniach konkurencyjnych, a które odgrywają istotną rolę we współpracy. Przykładem niech będą „relacje osobiste kadry uczelni wyższej” czy „związki uczelni z absolwentami”, często wykorzystywane w obu typach relacji.

Podsumowanie

W ubiegłych latach, zwłaszcza w czasie boomu edukacyjnego, który miał miejsce na przełomie XX i XXI wieku w Polsce, relacje między szkołami wyższymi, zwłaszcza niepublicznymi, miały charakter łagodnej koegzystencji. Obecnie relacje konkurencyjne między szkołami są bardzo silne, szkoły kierują ofertę do tych samych odbiorców, których z roku na rok jest coraz mniej, a w przypadku szkół o charakterze regionalnym konkurencja odbywa się na tym samym obszarze. Zjawisko to jest łatwe

⁹⁴ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

⁹⁵ J. Bakonyi, *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, nr 1/2009.

do zaobserwowania w regionie śląsko-dąbrowskim. Jednocześnie duże zagęszczenie jednostek o charakterze edukacyjnym oraz innych organizacji, w tym przedsiębiorstw, sprzyja budowaniu relacji międzyorganizacyjnych, budowaniu sieci powiązań, często właśnie o charakterze kooperacyjnym, formalnym lub nieformalnym, stąd też znajomość tej problematyki ma duże znaczenie.

Zjawisko kooperencji szkół wyższych można rozpatrywać z różnych punktów widzenia: wpływu na rozwój poszczególnych szkół, wpływu na rozwój regionu.

Szkoły wyższe funkcjonują w sieci powiązań z udziałem różnych interesariuszy. Zachowania w sieci są często dyktowane przez zachowania o charakterze kooperencji. W realizacji działań kooperacyjnych uczelnie wyższe wykorzystują posiadany kapitał intelektualny. Warto zwrócić uwagę, że kooperacja będzie prowadzić do zmian w tym kapitale, między innymi poprzez wspólne doświadczenia w ramach tworzonych relacji o charakterze sieciowym.

Instytucje zewnętrzne (np. dysponujące funduszami na badania) często wymuszają kooperację, wspólne działania, ale uczelnie muszą mieć zdolność do podejmowania takich działań, zależy ona w dużej mierze od poziomu kapitału intelektualnego.

Rozważając działania kooperacyjne szkół wyższych, należy także brać pod uwagę zagrożenia, które mogą prowadzić do niekontrolowanego przepływu wiedzy, a także innych zasobów, np. kadry. Działania takie, często o charakterze oportunistycznym ze strony niektórych partnerów, powinny być identyfikowane na bieżąco.

Bibliografia

1. Bakonyi J., *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, nr 1/2009.
2. Chańczyński J., Nowakowska A., Przygocki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
3. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
4. Cygler J., *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.
5. Czakon W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/2009 s. 11-14.
6. Gancarczyk M., *Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2005, s. 77-92.
7. Gancarczyk M., *Sieci innowacyjne a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2006, s. 14-17.
8. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. Kroik J., Malara Z., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy. Z praktyki sieci i klastrów*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5/2010.
10. Leja K., *Kooperacja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2011, s. 16-19.
11. Sroka W., *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2010.

12. Stańczyk-Hugiet E., *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2011.

COOPETITION OF ACADEMIES

Abstract: The aim of the article is to show that coopetition occurs not only between business units, but also in regard to academies. It is possible to define spheres of competition and cooperation between academies. Ability to both cooperate and compete simultaneously is connected with i.a. the level of academies' intellectual capital (particularly with the level of their relational capital). Coopetition activities of academies are performed in relation with different units on regional and local levels. These units come from all sectors (business, public administration, civic organizations). This means that the level of academies' relation capital will be also important in contacts with these subjects.

Key words: coopetition, regions, academies