

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**289**

# **Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej**

Redaktorzy naukowi

**Edward Nowak**

**Maria Nieplowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-381-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Dorota Adamek-Hyska</b> , Zakres kontroli zarządczej przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych w koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego ..	13
<b>Anna Balicka</b> , Koopetycja uczelni publicznych.....	22
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Wybrane narzędzie lean manufacturing w teorii i praktyce.....	34
<b>Kinga Bauer</b> , Decyzyjny rachunek kosztów postępowania upadłościowego..	43
<b>Piotr Bednarek</b> , Systemy kontroli zarządczej i ich znaczenie z perspektywy naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw działających w Polsce .....	53
<b>Renata Biadacz</b> , Analiza ryzyka jako element kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego .....	70
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Pomiar dokonań organizacji w controllingu procesowym .....	81
<b>Leszek Borowiec</b> , Szacowanie kosztu netto usługi powszechnej na wybranym przykładzie.....	91
<b>Agnieszka Burczyc-Witczak</b> , Cele i zakres kontroli zarządczej na podstawie Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku.....	102
<b>Jolanta Chluska</b> , Rozliczenia międzyokresowe kosztów i przychodów w rachunkowości samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej ...	111
<b>Adam Chmielewski</b> , Implementacja budżetowania zadaniowego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego .....	120
<b>Anna Maria Chojnacka-Komorowska</b> , Wykorzystanie systemów Business Intelligence w controllingu finansowym .....	130
<b>Justyna Dyduch</b> , Wykorzystanie dynamicznego kosztu jednostkowego w ocenie efektywności projektów ekologicznych .....	140
<b>Joanna Dynowska</b> , Plany wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwach w świetle badań ankietowych .....	151
<b>Wojciech Fliegner</b> , Technologia Business Intelligence jako środowisko kontroli zarządczej procesów biznesowych.....	161
<b>Monika Foremna-Pilarska</b> , Modyfikacja rachunku kosztów rzeczywistych na potrzeby budżetowania operacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	171
<b>Anna Glińska</b> , Metody ograniczania ryzyka operacyjnego w zakładach pracy chronionej .....	181
<b>Renata Gmińska</b> , Nowe koncepcje zarządzania a rachunek kosztów .....	193

<b>Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska</b> , Wdrożenie rachunku kosztu działań w Pomorskiej Spółdzielni Mieszkaniowej .....	203
<b>Beata Gostomczyk</b> , Time Driven Activity Based Costing – przykład zastosowania .....	217
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Orientacja systemów kontroli zarządczej na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa .....	226
<b>Beata Juralewicz</b> , Wybrane elementy rachunku odpowiedzialności w przedsiębiorstwach regionalnej komunikacji samochodowej .....	239
<b>Zdzisław Kes</b> , Wybrane zagadnienia kontroli budżetowej .....	249
<b>Magdalena Kludacz</b> , Zasady rachunku kosztów niemieckich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych .....	258
<b>Konrad Kochański</b> , Koncepcja budżetowania projektu na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego.....	268
<b>Krzysztof Konstantyn</b> , Koncepcja wprowadzenia rachunku odpowiedzialności do przedsiębiorstw produkujących konstrukcje budowlane.....	280
<b>Zbigniew Korzeb</b> , Koncepcja RAPM ( <i>Risk Adjusted Performance Measure</i> ) jako zintegrowany model zarządzania ryzykiem i efektywnością w banku komercyjnym .....	294
<b>Mariola Kotłowska</b> , Zmiana sprzedawcy energii elektrycznej jako sposób redukcji kosztów przedsiębiorstwa.....	304
<b>Marcin Kowalewski</b> , Zarządzanie dokonaniem według koncepcji beyond budgeting .....	314
<b>Alina Kozarkiewicz</b> , Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie .....	323
<b>Paweł Kuzdowicz</b> , Rozliczanie świadczeń wzajemnych a rachunek nośników w przedsiębiorstwie .....	332
<b>Mariusz Lisowski</b> , Rachunek kosztów działań w efektywnym zarządzaniu bankiem.....	343
<b>Sebastian Lotz</b> , Wymiar zarządczy rachunku kosztów docelowych.....	354
<b>Monika Łada</b> , Modelowanie docelowych osiągnięć organizacji .....	365
<b>Sylwia Łęgowik-Świącik</b> , Instrumentalna rola kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych .....	373
<b>Iwona Majchrzak</b> , Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami ochrony środowiska .....	383
<b>Jarosław Mielcarek</b> , Próba rekonstrukcji podstaw teoretycznych rachunku kosztów docelowych.....	394
<b>Ewelina Młodzik</b> , Zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie Urzędu Miejskiego w Chojnicach .....	406
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Rachunek kosztów publicznych szkół wyższych w Polsce w świetle reformy szkolnictwa wyższego .....	416
<b>Edward Nowak</b> , Pomiar dokonań przedsiębiorstwa jako zadanie rachunkowości .....	427

<b>Marta Nowak</b> , Praca w controllingu a przybierane role grupowe. Analiza wyników badań empirycznych .....	438
<b>Agnieszka Nózka</b> , Zarządzanie projektami inwestycyjnymi realizowanymi zgodnie z warunkami kontraktowymi FIDIC .....	449
<b>Piotr Oleksyk</b> , Wybrane aspekty pomiaru efektywności przedsięwzięć publiczno-prywatnych .....	459
<b>Marek Ossowski</b> , Budżetowanie kosztów udziału w targach .....	468
<b>Marzena Remlein</b> , Konsolidacja środków pieniężnych jako instrument zarządzania przepływami pieniężnymi w grupie kapitałowej.....	478
<b>Sabina Rokita</b> , Wybrane problemy planowania i kontroli kosztów projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach .....	487
<b>Ewa Różańska</b> , Potencjał informacyjny rachunku kosztów w zarządzaniu projektami innowacyjnymi .....	497
<b>Bogna Sawicka</b> , Kalkulacja kosztów studiów niestacjonarnych na uczelniach publicznych.....	507
<b>Anna Surowiec</b> , Rachunek kosztów docelowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....	517
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz</b> , Systemy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych a systemy zarządzania w instytucjach sektora finansowego – podobieństwa i różnice .....	526
<b>Marta Targowicz</b> , Rachunek kosztów działań jako podstawa wyjściowa modelu rachunku kosztów promocji.....	537
<b>Piotr Urbanek, Ewa Walińska</b> , Wynik finansowy jako miernik dokonań uczelni publicznej .....	546
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Elementy systemu kontroli zarządczej i controllingu finansowego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	556
<b>Beata Zaleska</b> , Ocena wykorzystywania informacji o kosztach w szpitalach prowadzonych w formie SPZOZ i w formie spółki z o.o. ....	566

## Summaries

<b>Dorota Adamek-Hyska</b> , The basic scope of management control over investment projects carried out under the public-private partnership scheme .....	21
<b>Anna Balicka</b> , Coopetition of public higher education .....	33
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Selected tools of lean manufacturing in theory and practice .....	42
<b>Kinga Bauer</b> , Decision calculus of bankruptcy proceedings costs .....	52
<b>Piotr Bednarek</b> , Management control systems and their importance from the perspective of top management of companies operating in Poland .....	69
<b>Renata Biadacz</b> , Risk analysis as part of the management control of local government units .....	80

<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Measurement of the organization performance in process oriented controlling	90
<b>Leszek Borowiec</b> , Estimating the net cost of the universal service on the chosen example .....	101
<b>Agnieszka Burczyk-Witczak</b> , Objectives and scope of management control based on the Public Finance Act of 27 August 2009 .....	110
<b>Jolanta Chluska</b> , Deferred income, charges and accruals in the IPHCU accountancy .....	119
<b>Adam Chmielewski</b> , Implementation of performance budgeting at the faculty of Management of Warsaw University .....	129
<b>Anna Maria Chojnacka-Komorowska</b> , Use of Business Intelligence systems in financial controlling .....	139
<b>Justyna Dyduch</b> , The use of dynamic generation cost in the assessment of effectiveness of environmental investment projects .....	150
<b>Joanna Dynowska</b> , Plans of controlling implementation as revealed by questionnaire surveys .....	160
<b>Wojciech Fliegner</b> , Business Intelligence Technology as an environment for management control of business processes .....	170
<b>Monika Foremna-Pilarska</b> , Modification of the real cost statement for the needs of operational budgeting in a production company .....	180
<b>Anna Glińska</b> , Methods of reducing operational risk in sheltered workshops	192
<b>Renata Gmińska</b> , New concepts of management and cost accounting .....	202
<b>Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska</b> , Implementation of activity based costing in the <i>Pomorska Spółdzielnia Mieszkaniowa</i> .....	216
<b>Beata Gostomczyk</b> , Time-Driven Activity-Based Costing – application example .....	225
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Management control systems oriented to corporate social responsibility .....	238
<b>Beata Juralewicz</b> , Chosen elements of responsibility accounting in regional car companies .....	248
<b>Zdzisław Kes</b> , Selected aspects of budgetary control .....	257
<b>Magdalena Kludacz</b> , The principles of cost accounting in German hospitals for the valuation of medical services .....	267
<b>Konrad Kochański</b> , The concept of project budgeting on the example of construction company .....	279
<b>Krzysztof Konstantyn</b> , The conception of introduction of responsibility accounting to building construction production enterprises .....	293
<b>Zbigniew Korzeb</b> , The concept of RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) as an integrated model of risk and performance management in a commercial bank .....	303
<b>Mariola Kotłowska</b> , Changing electricity suppliers as a way to reduce the costs of a company .....	313

<b>Marcin Kowalewski</b> , Performance management of beyond budgeting .....	322
<b>Alina Kozarkiewicz</b> , Business model and management accounting system of an enterprise.....	331
<b>Paweł Kuźdowicz</b> , Settlement of mutual benefits and object accounting in an enterprise.....	342
<b>Mariusz Lisowski</b> , Activity based costing in the effective management of the bank.....	353
<b>Sebastian Lotz</b> , Managerial dimension of target costing.....	364
<b>Monika Łada</b> , Organization target performance modelling .....	372
<b>Sylvia Łęgowik-Świącik</b> , Instrumental role of management control in public finance area .....	382
<b>Iwona Majchrzak</b> , Budgeting as a tool of environment protection costs management .....	393
<b>Jarosław Mielcarek</b> , An attempt to reconstruct target costing theoretical foundations .....	405
<b>Ewelina Młodzik</b> , Risk management in local government units on the example of the city hall in Chojnice.....	415
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Cost accounting of public universities in Poland in the light of the reform of higher education.....	426
<b>Edward Nowak</b> , Performance evaluation as an aspect of accounting.....	437
<b>Marta Nowak</b> , Work in controlling and undertaken group roles. Analysis of empirical study.....	448
<b>Agnieszka Nózka</b> , Management of investment projects carried out in accordance with FIDIC conditions of contract.....	458
<b>Piotr Oleksyk</b> , Selected aspects of measurement of public-private partnership projects efficiency.....	467
<b>Marek Ossowski</b> , Budgeting of participation costs in fairs.....	477
<b>Marzena Remlein</b> , Cash pooling as a management instrument of cash flows in capital group .....	486
<b>Sabina Rokita</b> , Selected problems of planning and costs of research and development projects controlling in enterprises.....	496
<b>Ewa Różańska</b> , Information potential of cost accounting in innovative projects management.....	506
<b>Bogna Sawicka</b> , Costs calculation of non stationary studies at public universities .....	516
<b>Anna Surowiec</b> , Target costing for supply chain management .....	525
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz</b> , Management control systems in public finances sector entities and management systems in institutions of financial sector – similarities and differences.....	536
<b>Marta Targowicz</b> , Activity based costing as a base of the model of the promotion costing .....	545

---

<b>Piotr Urbanek, Ewa Walińska</b> , Financial result as a measure of public university performance .....	555
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Components of management control and financial control systems in the enterprise management process.....	565
<b>Beata Zaleska</b> , Evaluation of the use of information system about costs in hospitals run in the form of Independent Public Healthcare Centres and of liability company .....	574



**Anna Balicka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KOOPETYCJA UCZELNI PUBLICZNYCH

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono rozważania na temat koopetycji w działaniach publicznych jednostek szkolnictwa wyższego. W opracowaniu zaprezentowano specyfikę publicznych uczelni, omówiono istotę koopetycji jako połączenia kooperacji i konkurencji oraz zidentyfikowano charakterystyczne cechy koopetycji, które świadczą o wyodrębnieniu tego typu relacji. Przedstawiono również przykład relacji koopetycyjnych łączących uczelnie publiczne.

**Słowa kluczowe:** koopetycja, jednostki szkolnictwa wyższego, kooperacja, konkurencja.

### 1. Wstęp

Głównym celem artykułu jest wykazanie możliwości występowania zjawiska koopetycji w działaniach podejmowanych przez jednostki szkolnictwa wyższego. Zmiany zachodzące w otoczeniu oraz specyfika funkcjonowania uczelni wymusza na publicznych jednostkach oświatowych zachowania charakterystyczne dla jednostek biznesowych. Dlatego też, aby osiągnąć zamierzony cel główny, w artykule wyznaczono następujące cele częściowe:

- analiza specyfiki publicznych jednostek szkolnictwa wyższego,
- przedstawienie istoty zjawiska koopetycji,
- określenie cech charakterystycznych dla relacji koopetycyjnych,
- przedstawienie przykładu występowania koopetycji w publicznych jednostkach szkolnictwa wyższego.

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów, sformułowano również następujące hipotezy:

1. Koopetycja jest zależnością zachodzącą w relacjach publicznych jednostek szkolnictwa wyższego.

2. Zmiany zachodzące w otoczeniu szkół wyższych powodują przejmowanie przez te podmioty zachowań charakterystycznych dla jednostek gospodarczych.

Przy pisaniu artykułu zastosowano następujące metody badawcze: studia literaturowe, analizę, syntezę i wnioskowanie.

## 2. Specyfika działalności publicznych jednostek szkolnictwa wyższego

Publiczne jednostki szkolnictwa wyższego (oprócz szkół wyższych i wyższych seminariów duchownych) w Polsce funkcjonują na zasadach określonych w Ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.). W szkolnictwie wyższym funkcjonują następujące jednostki:

- uczelnie akademickie (posiadają prawo nadawania stopnia naukowego doktora),
- uczelnie zawodowe (brak prawa nadawania stopnia naukowego doktora),
- uczelnie wojskowe, służb państwowych, artystyczne, medyczne, morskie (uczelnie nadzorowane przez ministrów właściwych ze względu na profil kształcenia).

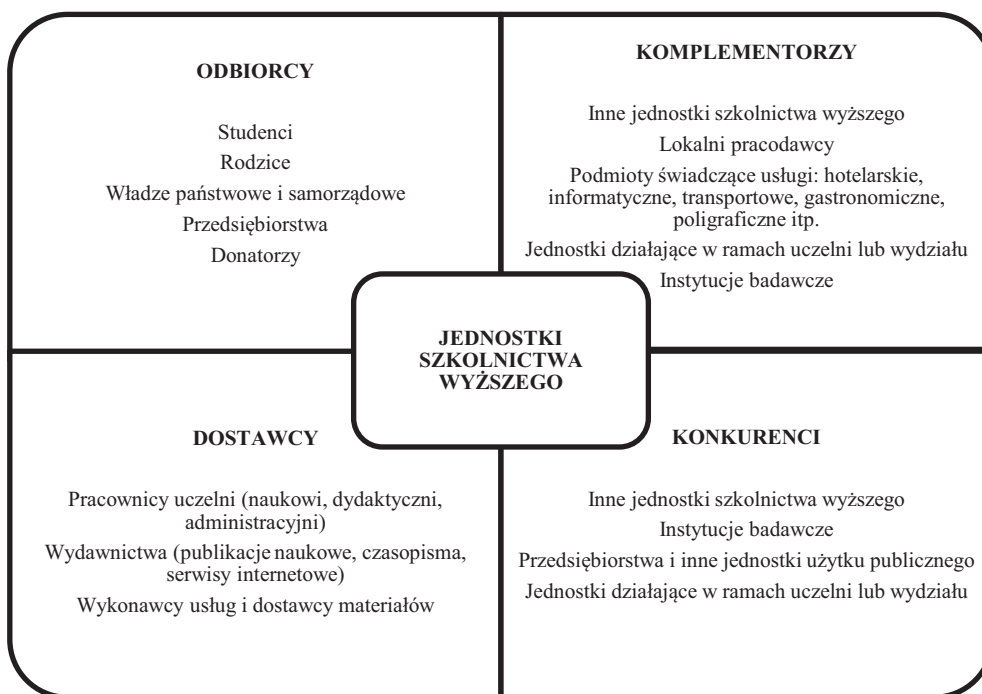
Jednostki szkolnictwa wyższego stanowią element narodowego systemu edukacji i nauki. Ich misję stanowi odkrywanie i przekazywanie prawdy dzięki przeprowadzaniu badań oraz kształceniu studentów. Do zasad, którymi w swojej działalności kierują się uczelnie, należy wolność nauczania, badań naukowych oraz twórczości artystycznej [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., art. 4, ust. 2-3]. Poza ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym istnieją jeszcze kluczowe zasady i wartości, które stanowią fundament funkcjonowania uczelni i są elementem tradycji, łączącej czas średnio-wieczny z nowożytnymi. Niezmienne wartości uniwersyteckie to: zasada twórczości (obejmująca badania naukowe i dydaktykę), zasada powszechności nauk, zasady i wartości etyczne (szerzenie prawdy i przedstawianie wzorców moralnych), wartości uniwersyteckie (relacja mistrz – uczeń, powszechność ponadnarodowa) oraz wolności akademickie (autonomia uczelni, zasada elekcji i kooptacji) [Woźnicki 1999, s. 24].

Uczelnia może być postrzegana w trzech wymiarach: rynkowym, jako organizacja biznesowa oferująca usługi edukacyjne, państwowym, jako aktywnie działający element państwa, gwarantujący rozwój społeczeństwa, oraz naukowym, jako jednostka realizująca określone wartości i postulaty metodologiczne [Geryk 2012, s. 137]. Wśród determinant, które mają wpływ na kształtowanie polskiej oświaty, można wyróżnić [Jeżowski 2006, s. 36]:

- zmiany demograficzne,
- globalizację, szybkie tempo rozwoju wiedzy i szerokie wykorzystanie technologii IT,
- konieczność dostosowania struktury polskiego szkolnictwa do systemu funkcjonującego w Unii Europejskiej,
- definitywne zrezygnowanie z przestarzałych programów i technik edukacyjnych,
- tworzenie społeczeństwa wiedzy w Polsce.

Produktami, jakie generują jednostki szkolnictwa wyższego, są: efekty badań naukowych, prac rozwojowych, usług badawczych, wiedza i kompetencje zawodowe i społeczne studentów oraz słuchaczy uczelni, a także osób stanowiących kadre naukowo-dydaktyczną oraz badawczo-rozwojową (w przypadku ośrodków badawczych) [Wawak 2012, s. 390]. Fakt, iż uczelnie wytwarzają produkty, prowadzą dzia-

łałość produkcyjną nie oznacza, że można nazwać je przedsiębiorstwami. Uczelnie nie są przedsiębiorstwami ze względu na brak wyodrębnienia ich właściciela oraz działalność, której celem nie jest uzyskanie korzyści majątkowych [Wawak 2012, s. 392].



**Rys. 1.** Relacje jednostek szkolnictwa wyższego z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brandenburger, Nalebuff 1997; Leja 2011, s. 17].

Uczelnia jest organizacją *non profit*, jednak po poddaniu analizie wpływu otoczenia, w którym ona funkcjonuje, są zauważalne pewne relacje występujące również w przedsiębiorstwach. Otoczenie uczelni stanowią między innymi: studenci i kandydaci na studia wraz ze swoimi rodzinami, absolwenci, pracownicy uczelni, politycy, pracodawcy osób, które studiują lub ukończyły studia [Beksiak 2006, s. 13]. W otoczeniu jednostek szkolnictwa wyższego można wyodrębnić następujące grupy podmiotów: odbiorców, dostawców, komplementorów oraz konkurentów [Brandenburger, Nalebuff 1997]. Mają one wpływ na funkcjonowanie głównego podmiotu w zależności od siły oddziaływania. Relacje uczelni z otoczeniem w podziale na cztery wyróżnione grupy przedstawia rys.1. Powiązania tego typu łączą również podmioty występujące w otoczeniu uczelni z innymi jednostkami, co powoduje powstawanie sieci relacji.

### 3. Istota koopetycji

Prekursorami w rozpowszechnianiu pojęcia koopetycji byli A. Brandenburger i B. Nalebuff, którzy w 1996 roku opublikowali pracę na temat jednoczesnej współpracy i konkurowania podmiotów. Koopetycja została również zdefiniowana jako połączenie współpracy i konstruktywnego konfliktu, partnerstwo podmiotów. Konflikt jest konstruktywny, jeżeli prowadzi do odnalezienia sposobu jego rozwiązania. W tej definicji zwrócono uwagę nie tylko na zysk, który wspólnie mogą generować jednostki, przy jednoczesnym występowaniu kooperacji i konkurencji, ale również na cele wspólnie realizowane oraz rozwiązywane konflikty [Bogucka, Parzy 2011, s. 468]. Koopetycję wyróżnia jednoczesne występowanie dwóch procesów: tworzenia oraz zawłaszczania wartości. Kreowanie wartości wymaga połączenia zasobów, kompetencji i spójnych strategii odrębnych podmiotów, natomiast czerpanie pożytków z tych relacji powinno uwzględniać wkład własny stron, dynamikę działań oraz osiągać poziom wyższy od korzyści możliwych do wypracowania indywidualnie [Czakon 2009, s. 13]. Przegląd definicji koopetycji został zaprezentowany w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wybrane definicje koopetycji

Autor	Definicja koopetycji
1	2
R.J. Noorda	Konkurowanie i współpraca podmiotów występujące w tym samym czasie.
A. Brandenburger, B. Nalebuff	Stosunek, którego elementem jest jednocześnie współpraca oraz konkurencja. Pojęcie koopetycji zostało rozwinięte w oparciu o teorię gier i przedstawia grę, która może przynosić korzyści wszystkim, którzy w niej uczestniczą (relacja wygrywający–wygrywający).
M. Bengtsson, S. Kock	Relacja opierająca się na założeniu, że organizacje mogą wzajemnie na siebie oddziaływać w rywalizacji ze względu na konflikt interesów, a jednocześnie współpracować z uwagi na wspólne interesy.
S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, W. Czakon	„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 na zbieżności interesów (częściowej).
W. Tsai	Koopetycja odnosi się do zachowań jednoczesnego konkurowania i współpracy. Wymiana wiedzy stanowi jedną z form koopetycji (wielokierunkowe uczenie się). 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.
K.E. Walley	Trzecim wygranym w relacjach koopetycyjnych staje się konsument, gdyż to właśnie potrzeby konsumenta determinują pojawianie się tego typu związków. Autor wskazuje w ten sposób występowanie sytuacji win-win-win, trzech wygranych stron.

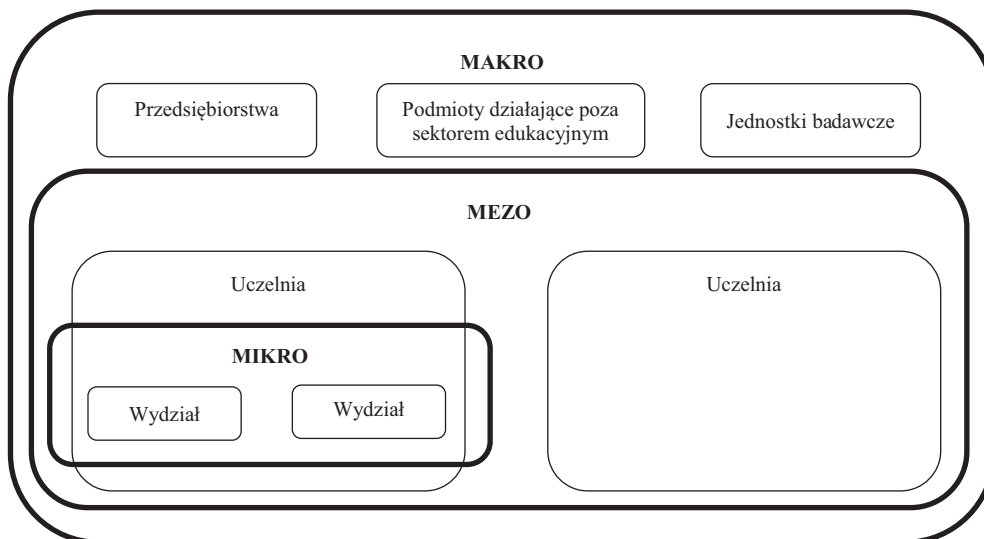
Tabela 1, cd.

1	2
European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM)	Koopetycja podkreśla potrzebę przezwyciężenia uproszczonych ram powstałych na podstawie tradycyjnych metod i proponuje opis bardziej złożonych struktur rynkowych, w których współpraca i konkurencja łączą się, 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.
M. Zineldin	Jest to sytuacja gospodarcza, w której niezależne strony współpracują ze sobą i koordynują swoje działania, by osiągnąć wzajemne cele, ale jednocześnie konkurują ze sobą, a także z innymi firmami. Podstawową filozofią leżącą u podstaw koopetycyjnych relacji biznesowych jest to, że wszystkie działania związane z zarządzaniem w jednostkach gospodarczych powinny dążyć do ustanowienia wzajemnie korzystnych stosunków partnerskich z innymi podmiotami systemu, w tym z konkurentami.
G.B. Dagnino, G. Padula	Koopetycja jest kwestią niepełnej zbieżności interesów i celów dotyczących współzależności firm. Współpraca i konkurencja połączone ze sobą tworzą nowy rodzaj strategicznych współzależności między firmami oraz stanowią podstawy koopetycyjnego systemu tworzenia wartości.
J. Cygler	„Układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brandenburger, Nalebuff 1997; Jankowska 2012, s. 55; Yami i in. 2010, s. 9; Dagnino, Padula 2002, s. 2, 13; Bengtsson, Kock 2000, s. 412; Tsai 2002, s. 180; Walley 2007, s. 16; [1]<sup>1</sup>; Zineldin 2004, s. 780; Cygler 2009, s. 19].

Koopetycja obejmuje relacje, interakcje, postawy, motywy, zachowania, potrzeby, działania. Warunkiem rozwoju trwałych i wzajemnie korzystnych stosunków koopetycyjnych jest konieczność wystąpienia dwóch lub więcej podmiotów, grup lub organizacji chętnych do uczestniczenia w związku wymiany. Strony relacji muszą posiadać wartościowe zasoby lub umiejętności, a związek powinien być postrzegany jako wzajemnie satysfakcjonujący dla tworzących go podmiotów. Każda ze stron ma prawo przyjąć lub odrzucić warunki wymiany. Jednostki muszą posiadać umiejętności komunikowania się i współpracowania ze sobą. Strony uznają, że wartości i normy etyczne, współzależność, zaangażowanie i adaptacja są kluczowe dla tworzenia, rozwoju i wzmocnienia pozytywnego, długotrwałego związku. Podmioty powiązane relacjami koopetycyjnymi powinny zachować dodatni bilans między korzyściami a kosztami związanymi z ich utrzymywaniem, inaczej związek może okazać się nieatrakcyjny dla uczestniczących w nim organizacji [Zineldin 2004, s. 781].

<sup>1</sup> W nawiasach podano numery pozycji ze spisu źródeł internetowych.



**Rys. 2.** Poziomy kooperacji w jednostkach szkolnictwa wyższego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 10; Bakonyi 2011, s. 76].

Wyróżnia się różne klasyfikacje kooperacji ze względu na poziom konkurencji i kooperacji [Luo 2004, s. 37], na liczbę uczestników oraz zakres relacji kooperacyjnych [Dagnino, Padula 2002, s. 30], na liczbę zaangażowanych konkurentów i zasięg geograficzny relacji [Luo 2004, s. 44]. Jednocześnie można wyróżnić typy kooperacji w zależności od poziomu hierarchii w systemie gospodarczym. Wyodrębnia się poziom makro, który odnosi się do relacji między podmiotami z różnych branż, sektorów, klastrów. Do poziomu mezo należą działania między jednostkami w obrębie jednej branży (poziome lub pionowe), natomiast poziom mikro występuje między działami, oddziałami, strategicznymi jednostkami w podmiotach [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 10]. Rysunek 2 prezentuje poziomy kooperacji w odniesieniu do jednostek szkolnictwa wyższego (na przykładzie uczelni).

#### **4. Identyfikacja cech charakterystycznych dla relacji kooperacyjnych**

Relacje kooperacyjne należą do złożonych stosunków zachodzących między organizacjami w otoczeniu gospodarczym. W celu określenia charakteru związków występujących między jednostkami należy zidentyfikować charakterystyczne cechy kooperacji. Podstawową cechą kooperacji, która jest podkreślana w większości definicji tego zjawiska, jest jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji. Koncepcja współpracy i konkurencji jest obecna w stosunkach między przedsiębior-

stwami od dawna, ale analizie były poddawane głównie dwa oddzielne zjawiska. Analiza współpracy i konkurencji występujących w tym samym czasie pozwala na bardziej kompleksową eksplorację występujących relacji [Martinelli, Sparks 2003, s. 579-580].

W relacjach koopetycyjnych występuje również rozdzielność obszarów rywalizacji i sfer współdziałania. Podmioty, które podejmują współpracę z konkurentami dokładnie określają, w jakim zakresie kooperują, wymieniają się wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniami. Zostaje także dokładnie określony obszar konkurowania z innymi jednostkami. W praktyce najczęściej współpraca odbywa się w interakcjach niezwiązanych bezpośrednio z klientem, natomiast relacje, które w bezpośredni sposób mogą wpłynąć na decyzje konsumentów stanowią pole walki konkurencyjnej [Bengtsson, Kock 2000, s. 419].

Cechą, która jednocześnie stanowi jedną z przyczyn zawierania porozumień koopetycyjnych, jest współzależność stron zawartego układu, wniesienie komplementarnych zasobów. Podmioty podejmują współpracę konkurencyjną ze względu na trudno dostępne zasoby, wiedzę, umiejętności, które posiada inna jednostka. Koopetycja z taką organizacją pozwala na wymianę, dostęp i korzystanie z zasobów niezbędnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami [Tsai 2002, s. 180]. Wzajemna atrakcyjność stron porozumienia zapewnia trwałość relacji.

Kolejną cechą koopetycji stanowi dynamizm w kształtowaniu się strumieni relacji konkurencyjnych oraz związków kooperacyjnych. Turbulentne otoczenie może wpłynąć na zmianę nasilenia relacji, które mogą stać się prokooperacyjne, stabilne lub prokonkurencyjne, w zależności od dominacji kooperacji lub konkurencji [Bengtsson, Kock 2000, s. 415-416]. Jednostki dążą do zachowania równowagi w zawieranych związkach, jednak zmieniające się warunki otoczenia decydują o presji realizacji wspólnych lub indywidualnych celów podmiotów.

Współpraca konkurencyjna charakteryzuje się także długotrwałością relacji między stronami dzięki zawieraniu umów długoterminowych i/lub dużej liczby porozumień. O stabilności zawartych związków decyduje ich długotrwałość, ze względu na występowanie przeciwstawnych działań strategicznych, jakimi są rywalizacja oraz współdziałanie [Cygler 2009, s. 22]. Pojedyncze krótkoterminowe umowy nie gwarantują równowagi, do której powinno się dążyć przy tego typu relacjach.

Relacje koopetycyjne mają formalny lub nieformalny charakter. Możliwość zawierania nieformalnych związków można odnaleźć chociażby w definicji koopetycji sformułowanej przez Y. Luo: „Koopetycja jest to luźno powiązany system, w którym agenci utrzymują pewną współzależność bez utraty ich odrębności organizacyjnej” [Stein 2010, s. 260]. Formalny charakter powinien być jednak zachowany przy zawieraniu stosunków kooperacyjnych ze względu na możliwość wystąpienia zagrożenia, jakim jest nieplanowane i niekontrolowane ujawnienie kluczowych kompetencji partnerowi [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 50].

Otwarty charakter współdziałania i rywalizacji stanowi kolejną cechę analizowanych relacji. Nie ma ograniczeń co do liczby zaangażowanych stron, zakresu obszaru geograficznego oraz wyboru formy działania [Cygler 2009, s. 19-22].



Charakterystyczny element koopetycji stanowią także korzyści (wartość dodana) dla wszystkich stron biorących udział w przedsięwzięciu [Rogalski 2011, s. 17]. Jest to niezbędna składowa zawieranych porozumień, gdyż jej brak może spowodować wycofanie się stron z podjętych działań ze względu na ich nieskuteczność.

## **5. Przykład występowania koopetycji w publicznych jednostkach szkolnictwa wyższego**

Koopetycja stanowiła przedmiot zainteresowania naukowców głównie w zakresie jej występowania w relacji między przedsiębiorstwami w danych sektorach gospodarczych. Pomimo iż uczelnie publiczne nie są przedsiębiorstwami, mają one jednak charakter biznesowy ze względu na specyfikę swojej działalności. Warunki otoczenia, w którym funkcjonują jednostki szkolnictwa wyższego, powodują, iż przejmują one i zaczynają realizować przedsięwzięcia charakterystyczne dla jednostek gospodarczych. Jednym z takich działań jest realizowanie przedsięwzięć koopetycyjnych między uczelniami publicznymi.

Na potrzeby artykułu została przeanalizowana relacja między Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Witelona w Legnicy oraz Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Głogowie. Jednostki te funkcjonują na terenie województwa dolnośląskiego w odległości 60 km. Oferta edukacyjna tych podmiotów jest skierowana do tej samej grupy docelowej potencjalnych studentów. Uczelnie te konkurują ze sobą nie tylko ze względu na sam fakt proponowania studiów wyższych, ale również z uwagi na oferowanie takich samych kierunków kształcenia (ekonomia i pedagogika). Rywalizacja między tymi uczelniami odbywa się również na płaszczyźnie kadry naukowo-dydaktycznej. Wielu pracowników tych ośrodków jest również zatrudnionych (na pierwszych etatach) w większych ośrodkach akademickich, takich jak Wrocław, Poznań lub Kraków. Podmioty konkurują o pracowników, którzy pracowaliby tylko w tej jednostce i których praca podnosiłaby potencjał naukowy uczelni, oraz o tych z innych uczelni, którzy posiadają wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe.

Konkurowanie między PWSZ w Głogowie i PWSZ w Legnicy samo w sobie nie jest niczym szczególnym. Podobne relacje łączą te podmioty z innymi ośrodkami. Pewną nowością w stosunkach międzyuczelnianych jest jednoczesne występowanie kooperacji i konkurencji. Od 2010 roku w obu jednostkach jest realizowany wspólny projekt „Bliżej realiów rynkowych – wzmocnienie więzi studentów z pracodawcami”. Jest to przedsięwzięcie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 priorytetu IV: Szkolnictwo Wyższe i Nauka, działanie 4.1 Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy, poddziałanie 4.1.1 Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni. Wspólna realizacja projektu stanowi przejaw kooperacji dwóch organizacji [2].



W ramach projektu w obu jednostkach są prowadzone zajęcia wyrównawcze z matematyki, fizyki oraz zajęcia fakultatywne (przygotowujące do pisania prac dyplomowych, opracowania dokumentów aplikacyjnych, uczące umiejętności auto-prezentacji, psychologii zachowań, sztuki negocjacji i erystyki oraz podstaw zachowania się w różnych sytuacjach życiowych), organizowane są staże pracy, doradztwo zawodowe. Następuje również przygotowanie oferty edukacyjnej skierowanej do studentów niepełnosprawnych przez organizację warsztatów, ułatwienie kontaktu z pracodawcami, zakup sprzętu oraz pomocy dydaktycznych. Celami działań podjętych przez uczelnie są między innymi:

- podwyższenie i dostosowanie kwalifikacji zawodowych studentów adekwatnie do wymagań i nowych trendów na rynku pracy,
- zmniejszenie odsetka osób rezygnujących z kontynuowania nauki na poziomie szkolnictwa wyższego – szczególnie deficytu absolwentów kierunków technicznych,
- wyrównanie szans osób pochodzących ze środowisk o utrudnionym dostępie do edukacji,
- możliwość pełnego korzystania z oferty edukacyjnej przez osoby niepełnosprawne,
- kreowanie postaw charakteryzujących się samodzielnością w aktywnym i efektywnym poszukiwaniu zatrudnienia,
- integracja środowiska lokalnego [3].

Jednocześnie indywidualnymi celami uczelni mogą być: podniesienie atrakcyjności warunków studiowania, dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku i wymagań studentów, zdobycie środków na umożliwienie w pełni korzystania z oferty studiów studentom niepełnosprawnym, nawiązanie współpracy z jednostkami gospodarczymi.

**Tabela 2.** Cechy kooperacji charakteryzujące relacje łączące Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Witelona w Legnicy oraz Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Głogowie jako przykład kooperacji występującej w publicznych jednostkach szkolnictwa wyższego

Cecha kooperacji	Występowanie danej cechy w relacjach łączących Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Witelona w Legnicy oraz Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Głogowie
1	2
Jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji	W tym samym czasie odbywa się kooperacja, w ramach wspólnie realizowanego projektu, oraz konkurowanie o świadczenie usług edukacyjnych tym samym odbiorcom, na obszarze województwa dolnośląskiego.
Rozdzielność obszarów rywalizacji i sfer współdziałania	Kooperacja odbywa się na płaszczyźnie wspólnie realizowanego projektu. Konkurencja między jednostkami występuje ze względu na świadczenie tego samego rodzaju usług oferowanych tym samym odbiorcom oraz prowadzenie działalności na tym samym obszarze geograficznym.

1	2
Współzależność stron zawartego układu	Współzależność stron polega na wspólnej realizacji projektu, który indywidualnie nie mógłby być realizowany. W przypadku projektów realizowanych ze środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki angażowanie większej liczby podmiotów i ich współpraca pozwalają na uzyskanie większej ilości środków i pełną realizację zakładanych celów.
Dynamizm w kształtowaniu się strumieni relacji	Dynamizm relacji postrzegany jest głównie w nasilającej się lub słabnącej walce konkurencyjnej między podmiotami. Współpraca jest w tym przypadku constans do momentu zakończenia realizacji projektu lub rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia.
Długotrwałość relacji	Koopercja jest przewidziana co najmniej na okres realizacji wspólnego projektu od 17 maja 2010 roku do 30 września 2014 roku. Konkurowanie między jednostkami ma charakter ciągły i stały od 2004 roku.
Formalny i nieformalny charakter powiązań	Powiązania konkurencyjne mają charakter nieformalny, natomiast powiązania kooperacyjne sformalizowane są w ramach umowy nr UDA-POKL.04.01.01-00-303/09-01, czyli w ramach realizowanego wspólnie projektu.
Otwarty charakter współdziałania i rywalizacji	W ramach realizowanego projektu liczba partnerów jest już określona i nie może ulec zmianie. Możliwe jest jednak zawieranie innych porozumień z podmiotami bez żadnych ograniczeń podmiotowych, geograficznych czy dotyczących form działania.
Korzyści (wartość dodana) dla wszystkich stron	Korzyści wynikające z realizowanych działań występują w obu jednostkach, a nawet w przypadku trzeciej strony, którą stanowią odbiorcy. Jednostki zyskują poszerzenie swojej oferty dydaktycznej, możliwość oferowania studentom dodatkowych form aktywności (w postaci staży, kursów fakultatywnych itp.), dodatkowe środki na dostosowanie swojej oferty do potrzeb osób niepełnosprawnych. Podsumowując: strony zyskują zwiększenie swojej konkurencyjności względem konkurentów.

Źródło: opracowanie własne.

Relacje łączące PWSZ w Legnicy oraz PWSZ w Głogowie charakteryzują się cechami odpowiadającymi cechom koopetycji. Poszczególne cechy relacji tych dwóch uczelni określone zostały w tabeli 2. Po przeanalizowaniu relacji tych dwóch dolnośląskich uczelni można stwierdzić, iż istnieją jednocześnie występujące związki kooperacji i konkurencji między publicznymi jednostkami szkolnictwa wyższego.

## 6. Podsumowanie

Funkcjonowanie jednostek szkolnictwa wyższego w szczególnie turbulentnym otoczeniu może prowadzić do zachowań tych podmiotów w sposób podobny do przedsiębiorstw. Uczelnie są organizacjami *non profit*, które muszą szybko reagować na

zmienne warunki, w których przyszło im działać. Koopetycja zachodząca z udziałem uczelni akademickich i zawodowych jest swojego rodzaju odpowiedzią i próbą dostosowania do wymagań powstających na rynku edukacyjnym. Identyfikacja cech działań koopetycyjnych w jednostkach szkolnictwa wyższego może przybliżyć charakter tego zjawiska. Z pewnością cechy te mogą się różnie kształtować w zależności od specyfiki stron zawieranego układu oraz zakładanych celów.

## Literatura

- Bakonyi J., *Kooperencja szkół wyższych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, 1, Sosnowiec 2011.
- Beksiak J., *Przydatność konkurencji dla szkolnictwa wyższego*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.
- Bengtsson M., Kock S., "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29.
- Bogucka H., Parzy M., *Coopetition – practical methodology for efficient sharing of radio resources in wireless networks*, Proceedings of the 5th International ICST Conference on Performance Evaluation Methodologies and Tools, 2011.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Currency Doubleday, 1997.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Cyglar J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Czakon W., *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, 12/2009.
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, The European Academy of Management, Stockholm 2002.
- Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Jankowska B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Jeżowski A., *Ekonomika oświaty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
- Leja K., *Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2011.
- Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
- Martinelli E., Sparks L., *Food retailers and financial services in the UK: a co-opetitive perspective*, British Food Journal, 2003, Vol. 105, No. 9.
- Rogalski M., *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji”, 9/2011.
- Stańczyk-Hugiet E., *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, 5/2011.
- Stein H.D., *Literature overview on the field of co-opetition*, „Business: Theory and Practice”, 2010, Vol. 11, No. 3.
- Tsai W., *Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition and interorganizational knowledge sharing*, „Organization Science”, 2002, Vol. 13, No. 2.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, tekst jednolity Dz.U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- Walley K.E., *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, „International Studies of Management & Organization” Vol. 37, No. 2, Coopetition Strategy: Toward a New Kind of Interfirm Dynamics?, Summer 2007.

- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Woźnicki J., *Założenia ustrojowe publicznej instytucji akademickiej*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F., Czakon W., *Coopetition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics?* [w:] Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (red.), *Coopetition Winning Strategies*, MPG Books Group, UK 2010.
- Zineldin M., *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, Vol. 22, No. 7.

### Źródła internetowe

- [1] [http://www.eiasm.org/frontoffice/event\\_announcement.asp?event\\_id=336](http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=336) (28.03.2013).
- [2] <http://www.pwszblizejrealiow.pl/attachments/article/5/REGULAMIN%20REKRUTACJI%20DO%20UDZIA%C5%81U%20W%20PROJEKCIE.pdf> (25.03.2013).
- [3] <http://www.pwszblizejrealiow.pl/o-projekcie.html> (24.03.2013).

## COOPETITION OF PUBLIC HIGHER EDUCATION

**Summary:** This paper presents reflections on the public activities cooperation in the institutions of higher education. The paper presents the specificity of public higher education, discusses the essence of cooperation as a combination of cooperation and competition and identifies characteristics of cooperation that prove the separation of this type of relationship. The article also shows an example of cooperative relations joining public higher education.

**Keywords:** cooperation, institutions of higher education, cooperation, competition.