



### **Olga Sobolewska**

Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Informatyki Gospodarczej  
O.Sobolewska@wz.pw.edu.pl

## **KOOPERENCJA W UJĘCIU WSPÓŁCZESNYCH REALIÓW WSPÓŁPRACY STRATEGICZNEJ**

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje zjawisko współpracy strategicznej podejmowanej przez konkurentów. Opisuje nie tylko relacje kooperacji w dziedzinie biznesu, ale wskazuje też na coraz silniejszą tendencję do nawiązywania relacji pomiędzy konkurującymi ze sobą uczelniami wyższymi, a także tworzenie związków wspierających współpracę nauki i biznesu. Artykuł podkreśla szczególne znaczenie tego ostatniego jako czynnika wspierającego rozwój przemysłu, innowacje oraz pełne realizowanie wyzwań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy.

**Słowa kluczowe:** kooperencja, kooperacja, współpraca strategiczna, konkurencja, konkurencja uczelni wyższych, kooperencja uczelni wyższych, zarządzanie wiedzą, gospodarka oparta na wiedzy.

### **Wprowadzenie**

Spółczeństwo informacyjne, gospodarka oparta na wiedzy czy innowacyjność to hasła, które towarzyszą nam w codziennym życiu. Niezależnie od tego, czy naszym zdaniem są realizowane czy nie, stanowią pojęcia powszechnie znane. Urzeczywistnienie ich musi jednak wykraczać poza poziom deklaracji, stąd też wysiłki podejmowane przez różnego rodzaju organizacje zarówno naukowe, jak i biznesowe, które mają na celu angażowanie się w tworzenie nowych rozwiązań, produktów i technologii. Z upływem czasu następuje sukcesywny rozwój zaawansowania technologicznego, co również wpływa na wzrost wymagań zgłaszanych przez klientów organizacji. Tworzenie nowych rozwiązań wymaga poświęcenia licznych zasobów finansowych, ludzkich oraz czasu. Dlatego coraz częściej różnego rodzaju organizacje decydują się na współdziałanie. Celem

artykułu jest przedstawienie pojęcia kooperencji, czyli współpracy pomiędzy konkurującymi jednostkami, jako strategii odpowiadającej na wymogi współczesnego zarządzania realizowanego w zmiennych i niepewnych warunkach otoczenia. Artykuł opisuje zjawisko współpracy strategicznej podejmowanej przez konkurentów rynkowych, zarówno w sferze biznesu, jak i nauki.

## 1. Istota kooperencji

O kooperencji mówimy wtedy, gdy we wzajemnych relacjach dwóch lub więcej podmiotów rynkowych możemy wskazać jednocześnie obszary współpracy i konkurencji. W literaturze przedmiotu pojęcie to odnosi się najczęściej do jednostek biznesowych i dla tego typu organizacji jest szeroko opisane. O aliansach strategicznych przedsiębiorstw i o samej kooperencji jednostek biznesowych piszą m.in. J. Cygler [2009], W. Czakon [2009], W. Sroka [2010]. Spośród autorów zagranicznych wymienić tu można prace takich osób, jak: G. Hamel, I.L. Doz i C.K. Prahalad [1989], Y. Luo [2007] czy B. Quint [1997]. Kooperencja, w odróżnieniu od klasycznych relacji rynkowych, czyli konkurencji i współpracy, nie ma statusu paradygmatu. W zależności od sytuacji rynkowej przybiera zróżnicowane formy i obejmuje swoim zasięgiem różne poziomy zarządzania organizacją. Jej zakres przedmiotowy i podmiotowy również może przyjmować inne formy, stąd też wielość definicji i topologii w literaturze przedmiotu. Nie ulega jednak wątpliwości, że obok klasycznych relacji konkurencji i współpracy kooperencja (określana również jako koopetycja), jako forma „pośrednia”, łącząca w sobie charakterystyczne cechy obu tych „czystych” typów, jest zjawiskiem często spotykanym we wzajemnych stosunkach rynkowych. Konkurencja oznacza walkę o zasoby, klientów czy rynki. Źródłowo należy tu poszukiwać w łacińskim wyrażeniu *concurrere*, które oznacza wspólny bieg, współzawodnictwo pomiędzy rywalami w zawodach. I rzeczywiście, za M. Stankiewiczem [2005, s. 19] „konkurencją nazywane będzie zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych”. Kooperencja to pojęcie, które na dobre pojawiło się w literaturze przedmiotu pod koniec lat 80. XX w. [Tomaszewski, 2013, s. 476; Sołek-Borkowska, 2014, s. 130], a inspiracji do rozwoju tego podejścia doszukiwano się w nieustannie postępującej globalizacji oraz w coraz większym zaawansowaniu technologicznym wytwarzanych produktów [Coy, 2006], które

nieuchronnie coraz bardziej utrudnia klasyczny podział ról na rynku konkurencyjnym. Źródłem pojęcia współdziałania pomiędzy konkurentami można szukać w znacznie wcześniejszej literaturze, gdyż koncepcja ta pojawia się już na początku XX w. jako element teorii gier. W tabeli 1 przedstawione zostały najczęściej wymieniane inspiracje naukowe dla omawianego zjawiska.

**Tabela 1.** Źródła naukowe stanowiące inspirację do rozwoju pojęcia kooperencji

Teoria	Implikacje
Teoria gier (matematyka)	Gra o sumie niezerowej, sieć wartości, gdzie wartość dodana jest większa w przypadku sieci powiązań niż dla pojedynczych graczy (model PARTS). „Dylemat więźnia”, gdzie największe szanse na wypłatę występują w przypadku nawiązania współpracy.
Teoria kosztów transakcyjnych (nauki o ekonomii)	Wysokie koszty struktur hierarchicznych oraz koszty transakcji rynkowych wpływają pozytywnie na chęć podejmowania działań współpracy.
Zarządzanie strategiczne (nauki o organizacji i zarządzaniu)	Teoria zasobowa – partnerzy dzięki współdziałaniu dysponują zasobami, których nie są w stanie wygenerować osobno.

Źródło: Na podstawie [Cygler, Romanowska (red.), 2014, s. 237-335; Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 661-663].

Kooperencja to relacja współpracy, w której przynajmniej dwie jednostki dzielą się wybranymi zasobami dla osiągnięcia wspólnych celów.

**Tabela 2.** Opcje strategiczne w wyborze rynków lub produktów

Opcja	Konkurencja	Strategia
Konfrontacja konkurencyjna	Bezpośrednia konkurencja z dostawcami podobnych lub identycznych rozwiązań.	Dążenie do stworzenia widocznej dla klienta przewagi konkurencyjnej.
Nisza rynkowa	Świadomy wybór istotnego dla odbiorców aspektu jakości lub sposobu obsługi.	Specjalizacja rynkowa lub produktowa.
Unikanie	Uniknięcie każdego typu konkurencji (bezpośredniej, substytucyjnej, potencjalnej).	Zbudowanie unikalnego obrazu firmy w oczach klientów – wyraźna segmentacja rynku i jednocześnie nacisk na jakość produktów i obsługi klientów.
Kooperacja	Alianse strategiczne z potencjalnymi konkurentami	

Źródło: Na podstawie [Oblój, 2007, s. 17-23].

Kooperacja nie jest jednak typową relacją współpracy. O ile współpracę podejmować może praktycznie każda jednostka, o tyle w relacjach kooperacji współpracownicy są konkurentami. Są jednostkami, które w klasycznych ujęciach konkurencji nie powinny przystępować do wspólnych działań, a swoje zasoby powinny szczególnie troskliwie przed konkurentem chronić. Pojawia się nowa opcja strategiczna (tabela 2), która obok klasycznych działań, takich jak walka konkurencyjna, poszukiwanie niszy rynkowej czy unikanie każdego typu konkurencji, zyskuje coraz większe zastosowanie w praktyce. Do wyróżników relacji kooperacji, które akcentowane są w licznych publikacjach i które znajdują odzwierciedlenie w definicjach pojęcia, należą:

- dwoistość zachodzących relacji – jednocześnie występowanie relacji konkurencji i współdziałania, co możliwe jest dzięki rozdzielaniu obszarów dla poszczególnych działań, a także efektywnej koordynacji działań w tych rozdzielonych strefach funkcjonowania współdziałających organizacji;
- współzależność – przejawia się przez wzajemne uzależnienie zaangażowanych stron, a także przez dzielenie się zasobami, które zostały wniesione do kooperacji w formie aportu, a które mogą mieć dowolną formę (rzeczową, kompetencji czy umiejętności);
- długotrwałość relacji – im dłuższy jest horyzont współdziałania, tym chętniej podejmowane są relacje współpracy; dłuższy czas współdziałania wpływa również na ilość i różnorodność podejmowanych w ramach kooperacji umów i jej strukturę wewnętrzną;
- otwartość – współpraca musi zachodzić pomiędzy dwoma lub większą liczbą organizacji, nie istnieje jednak limit dla zaangażowanych stron; otwartość dotyczy również rynków, które uczestniczą w kooperacji, gdyż stronami współdziałającymi nie muszą być tylko i wyłącznie bezpośredni konkurenci; dowolny charakter mogą przyjmować również formy i zakresy współdziałania – czynnikiem decydującym jest w tym przypadku tylko wola stron i możliwość realizowania wspólnie określonych celów.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw chęć podejmowania współpracy w dziedzinie rozwoju nowych produktów czy w szerokim zakresie działań określanych jako rozwój innowacji staje się koniecznością. Determinowane jest to przez wysokie koszty badań i działań rozwojowych, które dla pojedynczego przedsiębiorstwa, niebędącego międzynarodową korporacją, mogą stanowić barierę nie do przebycia [Merrifield, 2007]. Okazuje się jednak, że z możliwości współpracy korzystają nie tylko mniejsi gracze rynkowi, bowiem tego typu działania podejmują również „giganci”. Szczególnie spektakularna współpraca występuje na rynkach samochodowych, gdzie producenci od lat wspólnie pracują nad budową

nowoczesnych samochodów, silników czy tak jak to ogłosiły na początku 2015 r. firmy Toyota, Nissan i Honda, deklarują współpracę nad rozwojem infrastruktury stacji wodorowych dla nowoczesnych pojazdów FCV [www 4].

Zjawiska konkurencyjności oraz współpracy można zaobserwować nie tylko w biznesie, ale również w środowisku naukowym. Uczelnie wyższe nie są typowymi jednostkami biznesowymi. Widać to szczególnie w przypadku uczelni państwowych, których celem powstania nie było generowanie zysku. Sytuacja wygląda nieco inaczej w przypadku uczelni prywatnych, gdzie pozytywny wynik finansowy często stanowi warunek przetrwania i czynnik rozwoju. Jednak również one deklarują nie tylko finansowe motywy swojego istnienia. Można więc stwierdzić, że w przypadku uczelni również mamy do czynienia z rynkiem w pełni konkurencyjnym.

## **2. Poziomy kooperencji dla uczelni wyższych**

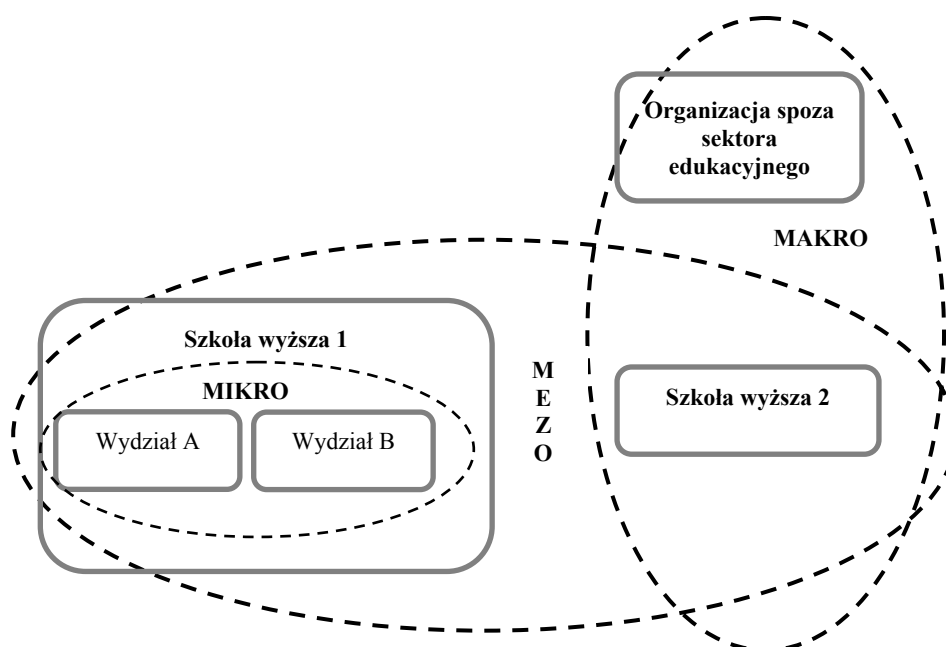
Dla uczelni wyższych podejmowanie współpracy nie jest niczym nowym. Relacje te mogą mieć charakter typowo wewnętrzny, gdy dochodzi do współdziałania między różnymi wydziałami tej samej uczelni, a także może być to współpraca podejmowana z innymi uczelniami bądź innymi organizacjami. Relacje kooperacji szkół wyższych J. Bakonyi [2011, s. 76] dzieli na trzy grupy: poziom mikro, poziom mezo i poziom makro (rys 1).

Poziom mikro to działania podejmowane wraz z innymi jednostkami organizacyjnymi uczelni macierzystej. Mogą przyjmować formę wspólnie realizowanych projektów naukowo-badawczych, interdyscyplinarnych seminariów naukowych, czy choćby tworzenia oferty studiów międzywydziałowych.

Drugą z grup jest poziom zewnętrzny, makro, gdzie w relacje wchodziły szkoły wyższe wraz z innymi organizacjami spoza sektora edukacyjnego. Przykładów takich kooperacji również jest sporo. Można wymienić tu projekty badawczo-rozwojowe, w których uczestniczą nie tylko uczelnie wyższe, ale również jednostki biznesowe, a także tzw. klastry, stanowiące przykład współpracy biznesu, administracji i nauki. Ilustracją takiej współpracy w proporcji makro może być Mazowiecki Klaster ICT. Misją Klastra, którego działanie zainicjowane zostało w 2007 r., jest „stworzenie platformy współdziałania przedsiębiorstw, instytutów badawczo-rozwojowych, samorządów terytorialnych oraz organizacji otoczenia biznesu w celu skutecznego i ekonomicznie efektywnego wdrażania innowacyjnych technologii i rozwiązań w branży teleinformatycznej” [www 3]. Aktualnie zrzesza on 60 organizacji, a tworzą go m.in.: Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza”, Politechnika Warszawska, Instytut Badań

Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Instytut Badań Systemowych PAN, Think Big Polska Sp. z o.o. i RCS Sp. z o.o. Zastanowić się w tym miejscu jednak należy, czy w przypadku relacji skali makro mamy do czynienia z typową konkurencją. Postawić tu należy pytanie, czy jednostka biznesowa jest konkurentem dla uczelni wyższej. Analizując problem z szerszej perspektywy, możemy pokusić się o zaliczenie jej do grona konkurentów, gdyż z pewnością dochodzi między nimi do rywalizacji o dostęp do źródeł finansowania (jeśli mowa tu o środkach publicznych), dostęp do informacji (konkurencja co do szybkości dostępu), dostęp do klienta (dla uczelni – studenta, dla biznesu – pracownika).

Trzeci z wymienionych przez J. Bakonyi poziomów kooperencji to poziom mezo, czyli rzeczywiście kooperencja w czystej formie, relacje podejmowane pomiędzy faktycznymi konkurentami, uczelniami, których klientem jest ta sama osoba i które działają na wspólnym rynku.



**Rys. 1.** Poziomy kooperencji szkół wyższych

Źródło: Bakonyi [2011, s. 76].

### 3. Uczelnie wyższe i konkurencja

Uczelnia to organizacja bardzo specyficzna. Z jednej strony jej podstawowym celem nie jest, tak jak w przypadku firm, osiągnięcie zysku, lecz dostarczanie usług edukacyjnych oraz rozwój wiedzy. Realizuje się on poprzez działal-

ność badawczą prowadzoną w ramach struktur uczelnianych. W przypadku uczelni prywatnych, które podobnie jak ich publiczni konkurenci funkcjonują w oparciu o ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym, też mamy do czynienia z koniecznością prowadzenia działalności naukowej, a nie jedynie organizowaniem i realizacją szkoleń. Z drugiej jednak strony, coraz większa liczba instytucji edukacyjnych, a także reformy edukacyjne, które praktycznie wyeliminowały egzaminy wstępne dla kandydatów na studia, wpływają na coraz silniejszą walkę konkurencyjną między uczelniami. Pozycja w rankingach, opinie studentów, ich osiągnięcia w trakcie procesu nauki, a także procent tych absolwentów, którzy po ukończeniu studiów trafiają bezpośrednio na rynek pracy, to tylko nieliczne z czynników, które stanowią o atrakcyjności uczelni. Tymi i wieloma innymi kryteriami uczelnie wyższe posługują się dla promocji na silnie konkurencyjnym rynku edukacji wyższej. Analizując problem z tej strony, z pewnością można mówić o relacjach konkurencji pomiędzy uczelniami wyższymi. Relacje te zachodzą nawet w sytuacji, gdy uczelnie te nie znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie, a są od siebie znacznie oddalone. Wynika to ze specyfiki klienta, który jest wyjątkowo mobilny i skłonny do zmiany miejsca zamieszkania.

Dodatkowym czynnikiem, który wzmacnia intensywność działań konkurencyjnych, jest czynnik demograficzny powodujący, iż uczelnie wyższe coraz częściej kierują swoją ofertę do tego samego odbiorcy. Nastąpiła radykalna zmiana w stosunku do sytuacji sprzed dekady, kiedy na uczelniach wyższych gościli przedstawiciele wyżu demograficznego, a same uczelnie wobec „pełnych ławek” mogły pozwolić sobie na spokojną i przyjacielską koegzystencję. Aktualnie liczba kandydatów na studia drastycznie spadła, przez co coraz częściej dochodzi do swoistej licytacji pomiędzy uczelniami, gdzie w zależności od statusu uczelni atutami są znane nazwiska profesorów, współpraca zagraniczna uczelni, możliwość realizacji praktyk studenckich w znanych firmach albo czynniki finansowe, takie jak stypendia naukowe lub zredukowane opłaty za czesne. Uczelnie coraz częściej rywalizują nie tylko o maturzystę, ale swoją ofertę kierują także do osób pracujących zawodowo, które dzięki uczestnictwu w licznych kursach, studiach podyplomowych czy szkoleniach mogą uzupełniać i aktualizować swoją wcześniej zdobytą wiedzę. Analizując powyższe czynniki, można z całą stanowczością stwierdzić, że w przypadku uczelni wyższych mamy do czynienia z rynkiem konkurencyjnym, co oznacza, że wszelkie przypadki podejmowania współpracy, nawet o zasięgu międzynarodowym, można rozważać w kategoriach relacji kooperacji.

#### **4. Współpraca z konkurentem na rynkach biznesowych**

Współpraca między konkurentami biznesowymi staje się coraz bardziej powszechnym zjawiskiem. Kooperencja może przybierać formy wspólnej pracy nad projektami, takimi jak wydobywanie gazu z podwodnych pól gazowych, która to kooperacja nastąpiła w 2008 r., a uczestnikami byli Petronas (40% udziału), Shell (30% udziału) i Conoco (30% udziału). Może być to współpraca technologiczna, jak w przypadku Renault-Nissan, mająca na celu konstruowanie nowoczesnych urządzeń i opracowywanie ulepszeń w branży samochodowej – mowa tu o nowoczesnych silnikach czy pracach nad innowacyjnymi rozwiązaniami ekologicznymi. Kooperacja może być również realizowana poprzez tworzenie zrzeczeń w celu wzmocnienia swojej pozycji rynkowej. Do takiej sytuacji doszło, gdy grupa sadowników zdecydowała o podjęciu współpracy w celu wzmocnienia swojej pozycji rynkowej i jednocześnie rozwinięcia zaplecza technicznego, które gwarantuje niezależność od zewnętrznych dostawców (oferujących m.in. sortownie i chłodnie dla owoców). W efekcie przykładowe z takich zrzeczeń przedsiębiorców, grupa Grupa Producentów Owoców Roja, zrzesza 53 sadowników, których obszar obejmuje 1100 hektarów upraw [www 5], co pozwala im na prowadzenie rozmów nie tylko z dużymi odbiorcami (sieciami sklepów), ale również skuteczne prowadzenie handlu zagranicznego i realizację dostaw do oddalonych, a wcześniej nieosiągalnych odbiorców.

Wśród innych ciekawych historycznych przypadków współpracy pomiędzy znanymi na całym świecie gigantami wymienić należy zainicjowaną w 1997 r. współpracę pomiędzy Microsoftem i Apple, dzięki której Steve Jobs uchronił firmę przed upadkiem. Założyciel Apple podkreślił wtedy, że destrukcyjne relacje, które prowadzą do walki mającej na celu całkowite wyeliminowanie konkurenta, nie są rozwiązaniem dla współczesnego rynku. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw w warunkach nowoczesnej gospodarki rynkowej jest umiejętność współpracy z konkurentem, przy jednoczesnej koncentracji na pozycji i rozwoju własnej organizacji. Znaczenie współdziałania pomiędzy rywalami podkreślił następującymi słowami: „Apple potrzebuje pomocy od innych partnerów (...) relacje o charakterze destrukcyjnym nie służą żadnej ze stron we współczesnych warunkach rynkowych (...) Powinniśmy zanegować stwierdzenie, że warunkiem wygranej Apple jest przegrana Microsoftu” [www 7]. W ten sposób nakreślił nie tylko wytyczne na dalsze lata działania swojej organizacji, ale też, jak się okazało, wskazał na wtedy pojawiający się, a w nadchodzących latach umacniający się trend.



## 5. Kooperencja na uczelniach wyższych

Stowarzyszenie University Alliance zrzesza brytyjskie uniwersytety, które podejmują wspólne działania badawcze i edukacyjne. Misją University Alliance jest zwiększenie dzięki kooperacji możliwości wiodących brytyjskich uniwersytetów i wykorzystanie ich dla rozwoju innowacyjnej, opartej na wiedzy gospodarki. Stowarzyszenie to ma na celu, co jest szczególnie podkreślane, łączenie nauki, inżynierii i technologii. W ramach sojuszu uniwersytetów znaczna liczba kooperantów to uczelnie i instytuty powstałe na fali rewolucji przemysłowej, specjalizujące się w rozwiązaniach dla przemysłu, stąd też występuje tu szczególnie silny nacisk na wzmocnienie tej gałęzi nauki niezwykle ważnej dla rozwoju gospodarki, co możliwe jest dzięki nieustannej i bliskiej współpracy stowarzyszenia z jednostkami biznesowymi, w tym z licznymi firmami produkcyjnymi. Członkami stowarzyszenia są znane brytyjskie uczelnie wyższe, wśród których wymienić można: Kingston University, Manchester Metropolitan University, Oxford Brookes University, Plymouth University, University of Greenwich, University of Portsmouth, University of South Wales czy University of the West of England [www 6]. Dzięki współpracy uniwersytetów powstała znacząca sieć partnerska obejmująca swoim zasięgiem 19% studentów w Wielkiej Brytanii. Aż 89% jej absolwentów znajduje zatrudnienie w przeciągu sześciu miesięcy od ukończenia studiów. Ponadto wywodzi się z niej 13% naukowców z Wielkiej Brytanii zrzeszonych w 250 jednostkach badawczych, których efekty pracy oceniane są wysoko, co znajduje odbicie w międzynarodowych rankingach, konferencjach i publikacjach.

Ścisła współpraca środowiska naukowego z lokalnymi przedsiębiorcami i producentami owocuje licznymi pracami związanymi z doskonaleniem procesów wytwórczych i szeroko pojętym zagadnieniem innowacyjności przedsiębiorstw. W ramach aliansu uczelni i przedsiębiorstw powstają również liczne organizacje typu start-up, z których, co jest jeszcze jednym z licznych sukcesów kooperantów, aż 31% przetrwało pierwsze, szczególnie trudne trzy lata funkcjonowania na rynku i kontynuuje swój rozwój. Współpraca ta pozwala na tworzenie tzw. *sandwich courses*, czyli szkoleń, które polegają na przemiennym dostarczaniu słuchaczom wiedzy teoretycznej i praktycznej – chodzi o praktyki zawodowe w trakcie szkolenia. W tej dziedzinie nauki University Alliance zajmuje znaczną część rynku szkoleń, gdyż około 43% wszystkich „kursów kanapkowych” prowadzonych na Wyspach Brytyjskich, jest realizowanych przez UA. Bardzo szeroki obszar współpracy pomiędzy uczelniami brytyjskimi nie wyklucza konkurencji, gdyż każda ze stowarzyszonych uczelni prowadzi własną poli-

tykę rozwojową, rekrutacyjną i aktywnie promuje swoją „markę” zarówno pod względem pozyskiwania nowych słuchaczy, jak i w celu zdobywania jak najwyższych not w rankingach krajowych i międzynarodowych.

Nie jest to jedyny przykład współpracy pomiędzy konkurującymi uczelniami. Do podobnych aliansów zaliczyć można choćby Globalny Alians Edukacji Menedżerskiej (CEMS) [www 2] lub Australian Technology Network of Universities [www 1]. W każdym z tych przypadków celem wspólnym jest podnoszenie jakości kształcenia oraz połączenie sił dla rozwoju nauki i technologii, przy jednoczesnym prowadzeniu indywidualnych działań na rzecz własnego rozwoju przez każdego uczestnika relacji kooperencji w ramach konkurencyjnych rynków.

## **Podsumowanie**

Często powtarzaną radę: „tam gdzie musisz – konkuruj, tam gdzie możesz – współpracuj”, przyjmuje coraz liczniejsza grupa podmiotów we wszystkich praktycznie dziedzinach gospodarki. Współpraca między rywalami rynkowymi jest coraz silniej widoczna i może się stać wyznacznikiem, cechą charakterystyczną relacji rynkowych współczesnego zarządzania. Nie jest to relacja łatwa. Wymaga od stron licznych kompromisów, a także ostrożności, gdyż wiąże się z ogromnym ryzykiem. Dla relacji, które wykraczają poza struktury jednej organizacji, znacznie trudniejszą sprawą jest zarządzanie zasobami i efektywna kontrola nad nimi. Do i tak licznych trudności zaliczyć należy również element etyki, związany z niepewnością typową dla sytuacji podejmowania wszelkiego rodzaju relacji. Nie mamy tu pewności co do przyszłego postępowania naszego partnera, a nie wszystkie sytuacje są ujmowane w ramach umów cywilnoprawnych. Stąd też kolejny, szalenie istotny element, jakim jest konieczność nieustannej dbałości o aspekt etyczny i zachowanie uczciwych relacji pomiędzy partnerami.

Problemy te oczywiście mogą rekompensować potencjalne zyski, które w założeniu ma przynosić współpraca jednostek. Stąd też, jak to zostało opisane w artykule, można zaobserwować coraz bardziej rosnącą liczbę aktów nie tylko współpracy pomiędzy niezależnymi jednostkami, ale, co znacznie ciekawsze, także aktów kooperencji. Dotyczą one w równej mierze sfery biznesu i nauki. Pamiętając o klasycznej zasadzie wzajemnych powiązań pomiędzy wszelkimi podmiotami gospodarki, nie można oczywiście oddzielać nauki od przedsiębiorczości, w tym miejscu pojawia się jeszcze jeden obszar współpracy – relacja, która łączy te dwie gałęzie. Relacja ma przynieść wzrost rentowności, ale jest też działaniem ukierunkowanym na przyszłość. Ma ono na celu rozwój innowa-

cyjnych projektów, wprowadzanie nowych produktów, materiałów, rozwiązań, które w kolejnych latach staną się standardami. Temu służyć mają licznie powstające wspomniane już wcześniej klastry bądź konsorcja naukowo-przemysłowe.

Są one realną przyszłością dla gospodarki opartej na wiedzy. Skoro zakładamy, że fundamentem naszego rozwoju gospodarczego i przyszłego dobrobytu ma być właśnie wiedza, naturalną konsekwencją jest jej rozwijanie. Współczesna technologia, w tym rozwiązania teleinformatyczne, pozwalają na skuteczną współpracę pomiędzy jednostkami oddalonymi od siebie geograficznie. Rozwiązania ICT pozwalają na współdzielenie zasobów, co może stanowić punkt początkowy prac nad nowymi technologiami i tworzeniem innowacji. Gotowość do współpracy i umiejętność jej realizacji jest istotnym elementem w CV kandydata na pracownika, ale powinno być również elementem obowiązkowym w życiu współczesnych firm i uczelni wyższych.

## Literatura

- Bakonyi J. (2011), *Kooperencja szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, nr 2.
- Coy P. (2006), *Sleeping with the Enemy*, „Business Week”, August 21-28.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Cygler J., Romanowska M. red., (2014), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W. (2009), *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Hamel G., Doz I.L., Prahalad C.K. (1989), *Collaborate With Your Competitor And Win*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Luo Y. (2007), *A Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business”, No. 42/2.
- Merrifield D.B. (2007), *Strategic Collaborations – Essence of Survival*, „Research Technology Management”, No. 50(2).
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Quint B. (1997), *Coopetition: Sleeping with the Enemy*, „Information Technology”, No. 14.
- Sołek-Borkowska C. (2014), *Od kooperencji do modelu 3C – ujęcie teoretyczne*, „Modern Management Review”, Vol. XIX, No 21.
- Sroka W. (2010), *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

- Stankiewicz M.J. (2005), *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Tomaszewski M. (2013), *Wybrane determinanty kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych z Polski zachodniej w latach 2009–2011*, „Ekonomia i Prawo”, t. XII, nr 3.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Dlaczego firmy chcą kooperować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora high-tech*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366.
- [www 1] <https://www.atn.edu.au/> (dostęp: 4.06.2015).
- [www 2] <http://www.cems.org/> (dostęp: 4.06.2015).
- [www 3] <http://www.klasterict.pl/misja-i-cele> (dostęp: 28.05.2015).
- [www 4] [http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2015/\\_STORY/150212-03-e.html](http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2015/_STORY/150212-03-e.html) (dostęp: 18.05.2015).
- [www 5] <http://www.roja.pl/index.php/o-grupie>(dostęp: 29.05.2015).
- [www 6] <http://www.unialliance.ac.uk/about/> (dostęp: 3.06.2015).
- [www 7] <https://www.youtube.com/watch?t=15&v=WxOp5mBY9IY> (dostęp: 4.06.2015).

#### COOPETITION IN THE APPROACH OF CONTEMPORARY REALITIES OF STRATEGIC COOPERATION

**Summary:** The article presents relations of strategic cooperation between competitors. Describes the activities of cooperation in business and in universities as well. It suggests reinforcing a trend at establishment of relations between competing units and creating relationships to support the cooperation between science and business. Article emphasizes the particular importance of cooperation between business and science, as a driver of industrial development, promotion of innovation and implementation the challenges of today's knowledge-based economy.

**Keywords:** coopetition, strategic cooperation, competency, competency on universities, knowledge-based economy.