



## Wioletta Mierzejewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania  
wioletta.mierzejewska@sgh.waw.pl

# KOOPETYCJA W GRUPACH KAPITAŁOWYCH<sup>1</sup>

**Streszczenie:** W artykule zawarto rozważania na temat relacji łączących spółki tworzące grupę kapitałową. Celem było rozpoznanie zagadnienia kooperacji w grupach kapitałowych. Analiza funkcjonowania tych podmiotów pokazuje, że mimo iż celem grupy kapitałowej jest współpraca spółek, to nie są one wolne od rywalizacji. W artykule wskazano obszary współpracy i konkurencji oraz znaczenie kooperacji dla funkcjonowania grupy kapitałowej.

**Słowa kluczowe:** grupy kapitałowe, kooperacja, współpraca, konkurencja.

**JEL Classification:** L14, L22.

## Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce można zaobserwować rozwój różnych relacji między podmiotami gospodarczymi. Relacje między przedsiębiorstwami łączy się z ich współzależnością, interakcjami, jakie między nimi zachodzą, wymianą zasobów oraz z sytuacją, w której działanie jednego podmiotu wpływa na funkcjonowanie innego. Badania nad relacjami między przedsiębiorstwami mają swoje źródła chociażby w podejściu systemowym, teorii wymiany społecznej, teorii interesariuszy, podejściu sieciowym, teorii gier, teorii zasobowej, teorii kosztów transakcyjnych czy też teorii aliansów strategicznych i innych [Hung, 2002, s. 35-35; van de Ven, 1976, s. 24-36; Galaskiewicz, 1985, s. 281-304; Romanowska i Mierzejewska, 2015, s. 333-344]. Relacje łączące przedsiębior-

<sup>1</sup> Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego o numerze 2017/25/B/HS4/02448 pt. *Kooperacja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność*, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

stwa mają charakter zarówno kooperacyjny, jak i konkurencyjny, dotyczą powiązań pionowych (z dostawcami i nabywcami), jak również poziomych (z konkurentami) oraz charakteryzują się różną intensywnością. M. Bengtsson i S. Kock [1999, s. 178] wyróżniają następujące rodzaje relacji: konkurencję, koegzystencję, współdziałanie i koopetycję. Co ciekawe, nie są to wykluczające się relacje i przedsiębiorstwa mogą jednocześnie wchodzić w wiele powiązań. Wydaje się, że najciekawszym, a zarazem najbardziej skomplikowanym typem relacji między przedsiębiorstwami jest koopetycja, która jest rozumiana jako coś pomiędzy „czystą współpracą a czystą konkurencją” [Osarenkhoe, 2010b, s. 343-362] i oznacza współwystępowanie oraz współzależność zjawiska rywalizacji i współpracy konkurentów [Czakon, 2017; Czakon, 2014, s. 66-76; Cylger, 2009, s. 19]. Koopetycja jako strategia wspólnego tworzenia wartości i jednoczesnego konkurowania przy podziale tej wartości jest „napędzana” przez potrzebę elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa. Przy czym nie jest ona rozwinięciem ani teorii konkurencji, ani teorii współpracy, a jest to zupełnie nowy obszar badań w zarządzaniu strategicznym [Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8-11].

Pojęcie koopetycji przedsiębiorstw łączy się najczęściej ze współdziałaniem niezależnych prawnie i kapitałowo przedsiębiorstw. Jednak należy zauważyć, że zarówno współpracę, jak i konkurencję można odnaleźć również w relacjach łączących podmioty działające w grupach kapitałowych, w których poszczególne spółki są połączone skomplikowanymi relacjami ekonomiczno-personalno-kapitałowymi. Grupy kapitałowe są niezwykle istotnymi i wartymi badania podmiotami w rzeczywistości gospodarczej. Mają znaczny udział w wartości dodanej generowanej w gospodarce, są istotnym pracodawcą wśród przedsiębiorstw niefinansowych (tworzą ponad 28% miejsc pracy), ich przychody stanowią duży odsetek przychodów wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych (w 2015 roku było to 50,3%), a dodatkowo z roku na rok wzrasta ich ilość (w 2008 roku było ich 1462, a siedem lat później aż 2019) [*Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2016 r.*, 2017, s. 28-29]. Niestety brakuje kompleksowych badań poświęconych relacjom łączącym spółki w grupie, a w szczególności relacji rywalizacji pojawiającej się jako efekt niezamierzony funkcjonowania tych złożonych podmiotów.

Celem artykułu jest rozpoznanie zagadnienia koopetycji w grupach kapitałowych, czyli występowania zjawiska równoczesnej współpracy i rywalizacji między spółkami (jednostkami) wchodzącymi w skład grupy kapitałowej. Poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania: jakie są obszary współpracy i konkurencji w grupach kapitałowych? oraz: jakie jest znaczenie tych relacji dla całej grupy kapitałowej? W kolejnych częściach artykułu, na podstawie przeglądu literatury, przedstawiono zagadnienie współpracy i konkurencji w grupach kapitałowych, a następnie ich znaczenie dla funkcjonowania całej grupy.

## 1. Współpraca w grupach kapitałowych

Grupy kapitałowe<sup>2</sup> są specyficznym rodzajem organizacji wielopodmiotowej, w której poszczególne podmioty są połączone więzami kapitałowymi, personalnymi, majątkowymi czy kontraktowymi. Można założyć, że w grupach kapitałowych większe znaczenie mają relacje współpracy niż konkurencji między spółkami, ponieważ wspólna realizacja celów gospodarczych jest podstawą ich tworzenia [Trocki, 2004, s. 42]. Współpraca oznacza relację, w której przedsiębiorstwa działają razem, aby osiągnąć wspólny cel. Niemożliwe jest zatem funkcjonowanie bez wkładu jednego z partnerów [Albani i Dietz, 2009, s. 275-297].

Współpraca w grupie kapitałowej może dotyczyć różnych wymiarów i obejmować prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, korzystanie ze wspólnej infrastruktury i bazy zasobowej, przejawiać się w unii personalnej, działaniu pod wspólną marką, dokonywaniu zakupów czy sprzedaży itp. [Trocki, 2004]. Jednocześnie w grupach kapitałowych można odnaleźć różne modele współpracy ze względu na ilość obszarów oraz intensywność podejmowanych działań. Można wskazać na modele charakteryzujące się bardzo intensywną współpracą koordynowaną przez spółkę dominującą, ale także opozycyjne modele cechujące się znaczną samodzielnością spółek zależnych o nikłym poziomie koordynacji działań [Mierzejewska i Sopińska, 2017, s. 357-369].

Y. Lou [2005, s. 71-90] zauważa, że w grupach międzynarodowych współpraca między spółkami polega głównie na rozwijaniu, dzieleniu i wykorzystywaniu posiadanych zasobów i umiejętności między jednostkami ulokowanymi na różnych rynkach geograficznych. Najczęściej obejmuje ona cztery podstawowe obszary: technologiczny (innowacje, przepływ *know-how*), operacyjny (systemy dystrybucji, polityka zaopatrzenia, działania reklamowe), organizacyjny (wymiana doświadczeń menedżerów) oraz finansowy (wewnętrzne inicjatywy finansowe, ceny transferowe, zabezpieczanie przed ryzykiem).

Należy zauważyć, że w grupach międzynarodowych największe znaczenie ma wymiana wiedzy i współpraca jednostek w zakresie jej tworzenia, transferu i absorpcji. Wymiana wiedzy może następować pomiędzy spółkami zależnymi, a także pomiędzy spółkami zależnymi i dominującym podmiotem [Hansen, 2002, s. 232-248; Gupta i Govindarajan, 2000, s. 473-496; Schleimer i Riege, 2009, s. 27-41]. Część badaczy dowodzi, że zdolność spółki do transferu wiedzy zależy od jej zdolności do tworzenia korzystnych wewnętrznych powiązań sie-

---

<sup>2</sup> Często zamiennie używa się określeń „holding”, „koncern”, „grupa przedsiębiorstw”, choć nie są to pojęcia jednoznacznie tożsame.

ciowych z innymi jednostkami i centralą, jak również od własnych zewnętrznych powiązań sieciowych w lokalnym środowisku [Barner-Rasmussen i Björkman, 2002]. Wskazuje się, że jednostki będące atrakcyjnym partnerem do współpracy to spółki o dużym zasobie wiedzy, a na samą współpracę wpływa charakter i długość powiązań między współpracującymi jednostkami.

Współpraca w grupie kapitałowej jest naturalną relacją łączącą spółki. Odbywa się zarówno w pionie (pomiędzy spółkami zależnymi a spółką macierzystą), jak i w poziomie (tylko pomiędzy spółkami zależnymi). Często jest wykorzystywana przez podmiot dominujący jako narzędzie koordynacji działań w całej grupie. Najczęściej dotyczy takich obszarów, jak: wymiana wiedzy, standaryzacja i ulepszanie procesów, tworzenie innowacji i ich komercjalizacja (w tym działalność B&R), działania marketingowe, wspólne zakupy i dystrybucja.

## **2. Konkurencja w grupach kapitałowych**

W trakcie funkcjonowania tak złożonych podmiotów, jak grupy kapitałowe, obok współpracy pojawiają się efekty niezamierzone, czyli inne rodzaje interakcji zachodzące między spółkami. Takim efektem jest konkurencja między spółkami. Konkurencję definiuje się jako sytuację dynamiczną, która występuje wówczas, gdy kilka podmiotów na określonym obszarze (rynku) działa w warunkach ograniczonych zasobów i/lub produkuje oraz sprzedaje bardzo podobne produkty lub usługi, które zaspokajają te same potrzeby klientów [Osarenkhoe, 2010a, s. 201-221]. Podmioty połączone relacją konkurencji dążą do analogicznych celów, co oznacza, że działania jednych utrudniają działania innych w osiągnięciu takich samych celów [Stankiewicz, 2005, s. 18-24].

Należy zaznaczyć, że ten typ relacji między spółkami w grupie kapitałowej jest rozpoznany w stosunkowo małym zakresie. Badania nad konkurencją w złożonych sieciach powiązanych kapitałowo przedsiębiorstw najczęściej są prowadzone na przykładzie grup międzynarodowych i konkurencji między jednostkami ulokowanymi w różnych krajach [Birkinshaw i Hood, 1998, s. 773-795; Phelps i Fuller, 2000, s. 224-243]. Konkurencja między jednostkami dotyczy najczęściej zasobów i wsparcia spółki macierzystej, pozycji w systemie korporacji oraz ekspansji rynkowej, a także sytuacji, gdy oferowane są identyczne produkty/usługi i pojawia się walka o klienta [Luo, 2005, s. 71-90].

J. Birkinshaw i M. Lingblad [2005, s. 674-686] podkreślają, że wewnętrzna konkurencja w organizacji wielopodmiotowej przejawia się głównie w społecznych i politycznych procesach, takich jak lobbings, negocjacje, przejmowanie inicjatyw. Według C.M. Fong i in. [2007, s. 45-57] konkurencja między jednost-

kami w grupach międzynarodowych jest spowodowana tym, że centrala ocenia ich znaczenie, posiadane zasoby i zdolność do realizacji celów całej grupy. Taka ocena przydatności jednostek powoduje intensyfikację konkurencji między nimi. Spółki konkurują w zakresie doskonalenia zasobów i kompetencji, co ma zapewnić wzrost ich strategicznej wartości dla całej grupy kapitałowej.

Skala rywalizacji między spółkami może być uzależniona od sposobu zarządzania grupą, organizacji grupy, struktury właścicielskiej, otoczenia, w jakim funkcjonuje grupa kapitałowa, a także poziomu autonomii spółek zależnych. Decentralizacja działań i zwiększanie autonomii jednostek może prowadzić do zaostrzenia konkurencji między nimi. Co prawda konkurencja o zasoby w grupie przedsiębiorstw może się przełożyć na wyższą efektywność alokacji kapitału, ponieważ będzie on przesyłany do jednostek o wyższej wydajności, a jego ilość będzie redukowana z tych o mniejszych szansach inwestycyjnych [Tsai, 2002, s. 179-190; Hill, Hitt, Hoskisson, 1992, s. 501-521].

Pozornie niedostrzegalna relacja konkurencji między spółkami tworzącymi grupę kapitałową może dotyczyć bardzo wielu obszarów jej funkcjonowania. Przejawia się w zabieganiu o jak największe przepływy finansowe, sprzedaży konkurencyjnych produktów, konkurowaniu o tych samych klientów, przyjmowaniu pracowników, działaniu na tych samych rynkach produktowych i geograficznych [Aluchna, 2013, s. 159-194]. Okazuje się, że relacja konkurencji powszechnie występuje w grupach kapitałowych, a szczególnie dobrze widoczna jest w przypadku tych o zasięgu międzynarodowym, o zdywersyfikowanej działalności.

### **3. Znaczenie koopetycji w grupach kapitałowych**

Jak wykazano, w działaniach grup kapitałowych można dostrzec występowanie zarówno strumienia współpracy, jak i strumienia konkurencji między spółkami tworzącymi grupę kapitałową. Działania o charakterze współpracy i konkurencji w grupach kapitałowych można zidentyfikować w obszarze strategii, rynku wewnętrznego, polityki inwestycyjnej i struktur piramidowych [Aluchna, 2013, s. 159-194]. Koopetycja w grupach kapitałowych ma swój wyraz w istnieniu rynku wewnętrznego, w którym odchodzi się od dystrybucji zasobów z wykorzystaniem hierarchii, a bazuje na rynkowych zasadach, co często jest bardziej efektywnym sposobem alokacji zasobów [Halal, 1994, s. 69; Hennart, 1991, s. 71, 1993, s. 529-547; 1991, s. 71]. Rynek wewnętrzny obejmuje współpracę w obszarze wspólnej infrastruktury i bazy zasobowej, marki, kanałów dystrybucji i dokonywanych zakupów, a także konkurencję o pozyskanie

dostawców, partnerów biznesowych, zasoby finansowe czy wykwalifikowanych menedżerów [Park i Yuhn, 2012, s. 260-274; Aluchna, 2010, s. 216-226; Romanowska i Mierzejewska, 2015, s. 333-345].

Koopetycja w grupach kapitałowych nie ma charakteru emergentnego, a często jest działaniem planowanym przez spółkę macierzystą, która w ten sposób chce koordynować funkcjonowanie całej grupy. Z drugiej strony koopetycja pojawia się też spontanicznie jako wynik działań menedżerów stojących na czele poszczególnych spółek i dążących do realizacji własnych interesów poprzez określanie różnego poziomu współpracy i konkurencji z innymi jednostkami w grupie [Luo, 2005, s. 71-90].

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że koopetycja generuje wiele pozytywnych efektów, ponieważ kooperacja umożliwia lepszą kreację, absorpcję i dzielenie się wiedzą, a konkurencja pozwala na udoskonalanie jednostkowych wyników każdej ze spółek w grupie [Luo, 2005, s. 71-90]. Koopetycja wzmacnia zatem efekt synergii i poprawia całościową efektywność grupy oraz może prowadzić do większego poziomu innowacyjności. Dodatkowo pojawiają się takie efekty, jak: uczenie się, opracowanie nowych produktów i ogólna poprawa pozycji rynkowej całej grupy [Ghobadi i D'Ambra, 2012, s. 1098-1104]. Koopetycja może stymulować wymianę wiedzy, postęp technologiczny i ekspansję rynkową [Lado, Boyd, Hanlon, 1997, s. 110-141], a także wpływać na poprawę działalności rynkowej i finansowej [Luo, Slotegraaf, Pan, 2006, s. 67-80]. Dodatkowo może generować takie korzyści, jak: wzrost efektywności, wzrost udziałów rynkowych, rozwój nowych technologii, obniżenie kosztów, pozyskanie zasobów, transfer wiedzy [Czakon, 2007a, s. 120; Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 198-203; Jankowska, 2012, s. 87], również w działaniu grupy kapitałowej.

Niestety koopetycja w grupach kapitałowych może także destruktywnie wpływać na kreowanie wartości. Nadmierna konkurencja między spółkami tworzącymi grupę niekorzystnie oddziałuje na osiąganie wspólnego celu [Aluchna, 2013, s. 194]. Negatywne efekty koopetycji w grupie kapitałowej są podobne do tych występujących w relacjach między niezależnymi kapitałowo przedsiębiorstwami. Mogą dotyczyć m.in.: zachowań oportunistycznych, konfliktów paraliżujących współpracę, asymetrii układu (szczególnie w relacji ze spółką dominującą) czy też niskiej efektywności współpracy, a w konsekwencji ogólnego osłabienia pozycji konkurencyjnej i wizerunku całej grupy kapitałowej [por. Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 201]. Koopetycja może się okazać „obosiecznym mieczem” dla przedsiębiorstwa. Z jednej strony przyczynia się do generowania wartości, innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, jednak z drugiej strony wielość problemów i trudności, jakie pojawiają się w trakcie trwania tej relacji, mogą zniwelować potencjalne korzyści [Bouncken i in., 2015, s. 577-601].

Powyższe rozważania wyraźnie wskazują, że koopetycja w grupach kapitałowych może mieć znaczący wpływ na efekty jej funkcjonowania. Optymalny poziom rywalizacji wraz z relacjami współpracy może pozytywnie wpływać na wyniki grupy kapitałowej, tworząc motywację do innowacyjności, doskonalenia działalności operacyjnej, poszukiwania nowych źródeł przychodów i zysków. Oczywiście mogą się pojawić także negatywne efekty, jak oportunistyczny czy asymetria w podziale korzyści (głównie za sprawą wiodącej roli spółki macierzystej).

## Podsumowanie

Zagadnienie koopetycji jest stosunkowo nowe w literaturze. Dotychczas pojawiło się zaledwie kilkaset artykułów w czasopismach naukowych poświęconych tej problematyce. Prowadzone badania mają zazwyczaj charakter jakościowy, mało jest tych o charakterze ilościowym. Świadczy to o nowości tematyki i wstępnej fazie jej rozwoju [Cygler, 2013, s. 11-12]. Dodatkowo badacze zauważają, że o ile dobrze rozwiniętym obszarem badań jest koopetycja międzyorganizacyjna, o tyle ta o charakterze wewnątrzorganizacyjnym jest stosunkowo mało rozpoznana.

Do koopetycji wewnątrzorganizacyjnej można zaliczyć tę występującą między podmiotami tworzącymi grupę kapitałową. Należy zauważyć, że koopetycja wiąże się z sytuacją, w której interakcje między partnerami są powtarzalne, a nie incydentalne [Nalebuff i Brandenburger, 1997]. Taka sytuacja ewidentnie występuje w grupie kapitałowej, w której obserwuje się stałe, powtarzalne relacje między spółkami tworzącymi grupę.

Na podstawie przeglądu literatury wykazano najczęstsze kierunki współpracy i konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych. Okazuje się, że współpraca dotyczy głównie działań w obszarze operacyjnym, finansowym, technologicznym czy organizacyjnym i marketingowym. Natomiast konkurencja obejmuje rywalizację o zasoby (w tym wiedzę), wsparcie spółki macierzystej oraz pozycję w grupie kapitałowej. Niestety mimo rozpoznanych obszarów współpracy i rywalizacji spółek w grupie kapitałowej nadal można zidentyfikować istnienie poważnego deficytu wiedzy dotyczącej skali i charakteru koopetycji w tych złożonych podmiotach. Brakuje badań w wystarczającym stopniu eksplorujących i wyjaśniających tę tematykę, jak również wypracowanych metod i narzędzi badania tego zjawiska. To wszystko, wraz z wynikami dotychczas prowadzonych badań nad koopetycją w wielopodmiotowych organizacjach, jest ważnym argumentem za dalszym zgłębianiem tej tematyki. Kolejny jest taki, że koopetycja w grupach kapitałowych może być jednym z czynników istotnie wpływających na efektywność grupy kapitałowej.

## Literatura

- Albani A., Dietz J. (2009), *Current Trends in Modeling Inter-organizational Cooperation*, "Journal of Enterprise Information Management", Vol. 22(3), s. 275-297.
- Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, OW SGH, Warszawa.
- Aluchna M. (2013), *Kooperencja w grupach kapitałowych* [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. Witek-Hejduk, G. Materna (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Barner-Rasmussen W., Bjoerkman I. (2002), *Knowledge Sharing between MNC Units: A Social Capital Perspective*, 28th EIBA Conference Athens, Greece.
- Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, "The Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 14, Iss. 3, s. 178-194.
- Birkinshaw J., Hood N. (1998), *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies*, "The Academy of Management Review", Vol. 23(4), s. 773-795.
- Birkinshaw J., Lingblad M. (2005), *Intrafirm Competition and Charter Evolution in the Multibusiness Firm*, "Organization Science", Vol. 16(6), s. 674-686.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. (2015), *Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, "Review of Managerial Science", Vol. 9(3), s. 577-601.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, OW SGH, Warszawa.
- Cygler J. (2013), *Charakterystyka kooperencji* [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. Witek-Hejduk, G. Materna (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakon W. (2007a), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Katowice.
- Czakon W. (2007b), *Koopetycja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa* [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Czakon W. (2014), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.
- Fong C.M., Ho H.L., Weng L.C., Yang K.P. (2007), *The Intersubsidiary Competition in an MNE: Evidence from the Greater China Region*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", Vol. 24(1), s. 45-57.
- Galaskiewicz J. (1985), *Interorganizational relationship*, "Annual Review of Sociology", Vol. 11(10), s. 281-304.



- Ghobadi S., D'Ambra J. (2012), *Coopetitive Relationships in Cross-functional Software Development Teams: How to Model and Measure?* "Journal of Systems and Software", Vol. 85(5), s. 1098-1104.
- Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2016 r.* (2017), Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, "Strategic Management Journal", Vol. 21, No. 4, s. 473-496.
- Halal W. (1994), *From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets Are the New Foundation of Management*, "The Academy of Management Executive", Vol. 8, Iss. 4, s. 69-83.
- Hansen M. (2002), *Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies*, "Organization Science", Vol. 13, Iss. 3, s. 232-248.
- Hennart J.-F. (1991), *Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy*, "Management International Review", Vol. 31, s. 71-96.
- Hennart J.-F. (1993), *Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy"*, "Organization Science", Vol. 4(4), s. 529-547.
- Hill C.W., Hitt M.A., Hoskisson R.E. (1992), *Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms*, "Organization Science", Vol. 3(4), s. 501-521.
- Hung C.J.F. (2002), *The Interplays of Relationship Types, Relationship Cultivation, and Relationship Outcomes: How Multinational and Taiwanese Companies Practice Public Relations and Organization-public Relationship Management in China*, ProQuest Dissertation Publishing.
- Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. UE, Poznań.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S. (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, "Academy of Management Review", Vol. 22(1), s. 110-141.
- Luo Y. (2005), *Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries*, "Journal of World Business", Vol. 40(1), s. 71-90.
- Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X. (2006), *Cross-functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, "Journal of Marketing", Vol. 70(2), s. 67-80.
- Mierzejewska W., Sopińska A. (2017), *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie”, vol. 2, s. 357-369.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1997), *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, "Strategy & Leadership", Nov/Dec, s. 28-33.
- Osarenkhoe A. (2010a), *A Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, "Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management", Vol. 17(3-4), s. 201-221.

- Osarenkhoe A. (2010b), *A Coopetition Strategy – A Study of inter-firm dynamics between Competition and Cooperation*, “Business Strategy Series”, Vol. 11(6), s. 343-362.
- Park S., Yuhn K. (2012), *Has the Korean Chaebol Model Succeeded?* “Journal of Economic Studies”, Vol. 39(2), s. 260-274.
- Phelps N.A., Fuller C. (2000), *Multinationals, Intracorporate Competition, and Regional Development*, “Economic Geography”, Vol. 76(3), s. 224-243.
- Romanowska M., Mierzejewska W. (2015), *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych.
- Schleimer S., Riege A. (2009), *Knowledge Transfer between Globally Dispersed Units at BMW*, “Journal of Knowledge Management” Vol. 13, Iss. 1, s. 27-41.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 8-11.
- Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, WN PWN, Warszawa.
- Tsai W. (2002), *Social Structure of “Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, “Organization Science”, Vol. 13(2), s. 179-190.
- Van de Ven A.H. (1976), *On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations*, “Academy of Management Review”, Vol. 1(4), s. 24-36.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Strategia koopetycji w praktyce firm high-tech* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju firm high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.

### COOPETITION IN BUSINESS GROUPS

**Summary:** The article contains considerations on the relations between enterprises forming a business group. The aim was to identify the issue of coopetition in business groups. The analysis of the business groups functioning shows that although the purpose is cooperation of companies, they are not free of competition. The article also indicates the areas in which cooperation and competition in the business group takes place and the importance of coopetition for the whole business group.

**Keywords:** business groups, coopetition, cooperation, competition.