


Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce

Dr hab. Wioletta Mierzejewska, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Institut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

 <https://orcid.org/0000-0001-9777-4376>

Wprowadzenie

W ostatnich latach spośród różnych relacji łączących przedsiębiorstwa dużą uwagę badaczy przyciąga koopetycja¹. Badania powiązań koopetycyjnych pojawiły się na fali rozwoju teorii aliansów strategicznych, szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym czy też teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji, podejścia sieciowego². Koopetycja intryguje badaczy, ponieważ łączy przeciwstawne dynamiki, jakimi są konkurencja i kooperacja. Wskazuje się, że nie należy ich postrzegać jako krańce jednego kontinuum, ale raczej jako współwystępujące zachowania w różnych wymiarach między tymi samymi podmiotami³. Metaforycznie tę koegzystencję dwóch dynamik przedstawia Luo⁴, wskazując, że celem kooperacji jest powiększenie ciastka, a konkurencja odnosi się do jego podziału.

- 1 M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, issue 3.
- 2 G.B. Dagnino i wsp., *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3–7; A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8; M. Okura, D. Carfi, *Coopetition and game theory*, „Journal of Applied Economic Sciences” 2014, vol. 9, issue 3(29); R.B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus, M. Bogers, *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science” 2015, vol. 9(3), s. 577–601.
- 3 G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 32–52; F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective on intra-firm competition in multinational corporations*, „Management International Review” 2011, vol. 51(4), s. 533.
- 4 Y. Luo, *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, vol. 40(1), s. 71–90.

Koopetycja badana jest głównie jako relacja łącząca niezależne prawnie, organizacyjnie i finansowo podmioty⁵. Rozwój koopetycji międzyorganizacyjnej jest też intensywnie obserwowany w praktyce gospodarczej, o czym świadczą badania prowadzone w różnych sektorach gospodarki⁶. Jednak współwystępowanie współpracy i konkurencji można odnaleźć na różnych poziomach, nie tylko międzyorganizacyjnym. Dodatkowo wskazuje się poziom indywidualny (koopetycja pomiędzy poszczególnymi osobami lub grupami osób)⁷, poziom wewnątrzorganizacyjny (koopetycja pomiędzy departamentami, dywizjami, spółkami zależnymi)⁸ oraz poziom całych sieci (koopetycja pomiędzy sieciami, klastrami)⁹. Koopetycję między jednostkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej klasyfikuje się jako koopetycję wewnątrzorganizacyjną¹⁰. Niestety, ten poziom koopetycji nie jest rozpoznany w wystarczającym stopniu¹¹. Można wskazać pojedyncze badania poświęcone

-
- 5 W. Czakon, K. Czernek, *The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 64–74; R.B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus, M. Bogers, *Coopetition: a systematic review...*; M. Bengtsson, T. Raza-Ullah, *A systematic review of research on cooperation: Toward a multilevel understanding*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 23–39; W. Czakon, K. Mucha-Kuś, *Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17, s. 122–150.
 - 6 M. Okura, *Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 53–69; P. Klimas, *Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the aviation valley*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17; P. Klimas, W. Czakon, *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12(2), s. 469–497; J. Granata, F. Lasch, F. Le Roy, L.P. Dana, *How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France*, „International Small Business Journal” 2018, vol. 36(3), s. 331–355.
 - 7 Y. Baruch, C.P. Lin, *All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance*, „Technological Forecasting and Social Change” 2012, vol. 79(6), s. 1155–1168.
 - 8 Y. Luo, *Toward coopetition...*
 - 9 T.J.A. Peng, M. Bourne, *The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20(3), s. 377–400.
 - 10 J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2009, s. 88–90; W. Mierzejewska, *Koopetycja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 351, s. 121–130.
 - 11 W. Czakon, A.S. Fernandez, A. Minà, *Editorial – From paradox to practice: the rise of cooperation strategies*, „International Journal of Business Environment” 2014, vol. 6(1), s. 1–10; F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective...*; S. Dorn, B. Schweiger, S. Albers, *Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda*, „European Management Journal” 2016, vol. 34(5), s. 484–500.

temu zagadnieniu¹². Jednak w opinii badaczy zajmujących się teorią koopetycji jest to obiecujący i ważny kierunek badań¹³.

Celem rozdziału jest identyfikacja poziomu intensywności i charakterystyki koopetycji wewnątrzorganizacyjnej na przykładzie relacji między spółkami w grupie kapitałowej. Pozwoli to na wypełnienie luki badawczej dotyczącej relacji koopetycyjnych wewnątrzorganizacyjnych, które są nadal rozpoznane w niewystarczającym stopniu. W kolejnych częściach opracowania przedstawiono zagadnienie koopetycji wewnątrzorganizacyjnej w ujęciu teoretycznym, omówiono metodykę badań oraz wyniki badań empirycznych zrealizowanych w ujęciu ilościowym na próbie spółek holdingowych grup kapitałowych.

Koopetycja wewnątrzorganizacyjna – perspektywa grupy kapitałowej

Koopetycja wewnątrzorganizacyjna to koopetycja między jednostkami w jednym podmiocie gospodarczym. Mogą to być departamenty w przedsiębiorstwie (nazywana jest wtedy *cross-functional coopetition*)¹⁴, ale również dywizje, oddziały czy spółki zależne wchodzące w skład grupy przedsiębiorstw¹⁵. Dagnino i Padula¹⁶ koopetycję między dywizjami, jednostkami jednego podmiotu gospodarczego identyfikują jako poziom mikrokoopetycji. Luo¹⁷ pisze o poziomie zagranicznych jednostek zależnych zlokalizowanych w danym kraju, które równocześnie

12 W. Tsai, *Social structure of „coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13(2), s. 179–190; Y. Luo, *Toward coopetition...*; Y. Luo, R.J. Slotegraaf, X. Pan, *Cross-functional „coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70(2), s. 67–80.

13 K. Walley, *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 11–31; F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective...*

14 S. Strese, M.W. Meuer, T. C. Flatten, M. Brettel, *Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 53, s. 42–55.

15 J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler i wsp., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

16 G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the rise of coopetition...*

17 Y. Luo, *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42(2), s. 129–144.

współpracują i konkurują. Natomiast Jankowska¹⁸ odnosi się do mikroekonomicznego poziomu analizy kooperacji między działami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie, dywizjami czy też strategicznymi jednostkami organizacyjnymi.

Relacje kooperacyjnej w grupie kapitałowej obejmują równoczesną współpracę i konkurencję między spółkami, zarówno w układzie poziomym (między spółkami zależnymi), jak i pionowym (w relacji do spółki dominującej). Należy zauważyć, że w grupach kapitałowych dominujące znaczenie mają relacje współpracy. Wielu autorów¹⁹ wskazuje, że podstawowym celem tworzenia i zarządzania grupą przedsiębiorstw połączonych więzami kapitałowymi jest współdziałanie, które oznacza nakierowanie wszystkich spółek na osiąganie nie tylko indywidualnych celów, ale przede wszystkim celów całej grupy kapitałowej. W przypadku grupy kapitałowej współpraca spółek ma generować efekt synergii i przez to przyczyniać się do osiągania lepszych wyników łącznie przez wszystkie spółki. Kooperacja w grupie kapitałowej może dotyczyć niemal wszystkich ogniw łańcucha wartości, choć sposób jej organizacji różni się w poszczególnych grupach²⁰. Najczęściej obejmuje współdziałanie w zakresie technologii, organizacji, operacji czy finansów²¹, ale też działań marketingowych, kadrowych oraz działalności B&R²².

Relacje współpracy to nie jedyne relacje łączące spółki w grupie kapitałowej. Obok kooperacji często pojawia się konkurencja. Konkurencja między spółkami w grupie kapitałowej może dotyczyć zarówno rynku zewnętrznego, jak i wewnętrznej konkurencji o zasoby. Nakładanie się domen biznesowych dwóch lub więcej jednostek organizacyjnych oznacza konkurencję o rynek zewnętrzny ze względu na nakierowanie na te same grupy klientów, produkty czy technologie²³. Jednostki w grupie kapitałowej konkurują nie tylko o rynek zewnętrzny i klienta zewnętrznego – czasem jest to rywalizacja o pozyskanie klienta wewnętrznego²⁴. Jednak domi-

18 B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych: przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.

19 M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014; Z. Kreft, B. Nogalski, *Holding: pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów?*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 928 (Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja), s. 218–228.

20 W. Mierzejewska, *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych*, Raport z badań statutowych KZiF/S/32/16, Warszawa 2016; W. Mierzejewska, A. Sopińska, *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 357–369.

21 Y. Luo, *Toward cooperation...*

22 M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*

23 J. Birkinshaw, M. Lingblad, *Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm*, „Organization Science” 2005, vol. 16(6), s. 674–686.

24 S. Schmid, J. Maurer, *Relationships between MNC subsidiaries – towards a classification scheme*, ESCP-EAP European School of Management 2008, Working Paper, no. 35.

nujące znaczenie ma konkurencja o zasoby finansowe, ludzkie, wiedzę, technologię czy też inne elementy majątku grupy kapitałowej. Często dotyczy walki o zasoby niezbędne do wypełnienia zadań stawianych przed spółką²⁵. Konkurencja narasta w grupie kapitałowej w szczególności w odniesieniu do zasobów rzadkich, do których dostęp jest utrudniony i które są w dyspozycji spółki dominującej²⁶. Konkurencja między spółkami obejmuje swoim zakresem także wsparcie centrali czy też walkę o pozycję w grupie²⁷.

Należy zauważyć, że konkurencja pozornie jest relacją, która nie powinna występować między spółkami w grupie kapitałowej. Istota tej struktury gospodarczej zasadza się bowiem na współpracy tworzących ją podmiotów. Jednak badania pokazują, że równoczesna współpraca i konkurencja występują powszechnie i dotyczą wielu obszarów²⁸, a szczególnie wyraźnie widoczne są w grupach kapitałowych o zasięgu międzynarodowym²⁹. Co więcej, konkurencja i kooperacja w jednym obszarze często mocno oddziałują na konkurencję i współpracę między jednostkami w innych obszarach³⁰. Ze względu na nikły stopień rozpoznania zjawiska równoczesnej konkurencji i współpracy w funkcjonowaniu grupy kapitałowej jest to obecnie obiecujący obszar badawczy.

Metodyka badań

Zagadnienie koopetycji w grupach kapitałowych było przedmiotem badań realizowanych w ramach grantu NCN pt. „Koopetycja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność” [2017/25/B/HS4/02448]. W zaprezentowanych badaniach przyjęto ilościowe podejście badawcze. Główna metoda badawcza, jaką się posłużono, to metoda sondażu kwestionariuszowego (diagnostycznego), w ramach której zastosowano wywiad jako technikę gromadzenia

25 S. Dorn, B. Schweiger, S. Albers, *Levels, phases and themes of coopetition...*

26 F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective...*

27 J. Birkinshaw, M. Lingblad, *An evolutionary theory of intra-organisational competition*, Work in progress presented at Academy of Management meeting in Washington 2001; J. Birkinshaw, *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage, London 2000; D. Cerrato, *The multinational enterprise as an internal market system*, „International Business Review” 2006, vol. 15, s. 253–277; Y. Luo, *Toward coopetition...*; S. Schmid, J. Maurer, *Relationships between MNC subsidiaries...*

28 M. Aluchna, *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler i wsp., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

29 E. Tippmann i wsp., *Subsidiary coopetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation*, „Journal of World Business” 2018, vol. 53(4), s. 540–554.

30 W. Tsai, *Social structure...*

danych³¹. Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym, tzw. metodą CATI. Jest to ugruntowane narzędzie pozwalające na systematyczną i wystandaryzowaną analizę problemu badawczego, które wymaga wyraźnie mniejszych nakładów finansowych i organizacyjnych. Do analizy uzyskanych w ten sposób danych zastosowano metody statystyczne, które pozwoliły na przeprowadzenie ilościowo-jakościowej analizy wyników.

Badania zostały zrealizowane w 2019 roku na próbie spółek dominujących w grupach kapitałowych. Próba badawcza objęła 121 podmiotów wyodrębnionych ze zbioru 277 spółek holdingowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w październiku 2018 roku. Były to podmioty o zróżnicowanej charakterystyce, reprezentujące różne branże gospodarki, o różnej wielkości i sytuacji właścicielskiej³². Najwięcej było grup kapitałowych pochodzących z następujących branż: C – przetwórstwo przemysłowe (38,8%), F – budownictwo (12,4%), G – handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (14,9%) oraz M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (10,7%). Były to duże podmioty, aż 62% zatrudniało powyżej 250 osób. Niemal trzy czwarte podmiotów działało też w skali międzynarodowej (73,6%). Główny akcjonariusz był w przeważającej mierze akcjonariuszem krajowym (81%) oraz indywidualnym (44,6%) i branżowym (32,2%).

W niniejszym rozdziale skupiono się na zaprezentowaniu intensywności i charakteru kooperacji w grupach kapitałowych, choć badania obejmowały szerszy zakres zagadnień³³. Intensywność i charakter kooperacji zostały ocenione pośrednio poprzez ocenę osobno współpracy i konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych. Intensywność obu dynamik zbadano na pięciostopniowej skali (od bardzo niskiej do bardzo wysokiej intensywności). Charakter kooperacji grupy kapitałowej rozumiany był jako obszary oraz kierunek jednoczesnej współpracy i konkurencji. Kierunek kooperacji zidentyfikowano jako relacje pomiędzy spółkami zależnymi (ujęcie poziome) oraz na linii spółki zależne – spółka dominująca (ujęcie pionowe). Natomiast badanie obszarów

31 J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2003.

32 Dane charakteryzujące grupy kapitałowe zostały pozyskane z bazy danych Amadeus oraz raportów publikowanych przez badane podmioty.

33 Ze względu na brak kompleksowych badań kooperacji wewnątrzorganizacyjnej w konstrukcji pytań w kwestionariuszu wspierano się badaniami nad kooperacją międzyorganizacyjną. Por. A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech: determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.

koopetycji bazowało na koncepcji łańcucha wartości Portera³⁴. W kwestionariuszu uwzględniono jedenaście obszarów dotyczących działań podstawowych i pomocniczych.

Wyniki badań

Grupy kapitałowe tworzone są do realizacji wspólnego celu gospodarczego. Wymaga to często intensywnej współpracy między składowymi podmiotami. Zakładano zatem, że intensywność tej relacji powinna być stosunkowo wysoka, choć oczywiście zależy to też od charakteru grupy kapitałowej (wyższa w holdingach operacyjnych, niższa w holdingach finansowych). Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ocena intensywności współpracy i konkurencji w grupie kapitałowej

Ocena intensywności	Współpraca w GK (odsetek wskazań)	Konkurencja w GK (odsetek wskazań)
Bardzo niska	0,0%	42,1%
Niska	0,8%	31,4%
Średnia	11,6%	26,4%
Wysoka	52,9%	0,0%
Bardzo wysoka	34,7%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych grup kapitałowych można było zaklasyfikować do holdingów operacyjnych lub strategiczno-operacyjnych, w których spółka dominująca prowadziła intensywną działalność operacyjną. Konsekwencją tego była bardzo wysoko oceniana intensywność współpracy między spółkami. Aż 87,6% respondentów oceniło ją jako wysoką lub bardzo wysoką. Co ciekawe, żaden respondent nie ocenił intensywności współpracy w jego grupie kapitałowej na bardzo niskim poziomie, a jedynie jeden na niskim poziomie. Odwrotna sytuacja była w przypadku oceny intensywności konkurencji w grupie kapitałowej. Większość respondentów (73,6%) oceniła ją na bardzo niskim i niskim poziomie. I znów żaden respondent nie ocenił intensywności konkurencji między spółkami w grupie kapitałowej na wysokim i bardzo wysokim poziomie.

Powyższe zbiorcze zestawienie odsetka wskazań intensywności współpracy i konkurencji nie pokazuje, jak te dynamiki kształtowały się w poszczególnych podmiotach. Ocenę współwystępowania konkurencji i współpracy umożliwiło wygenerowanie tabeli krzyżowej dla tych zmiennych (tabela 2).

34 M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Tabela 2. Łączny rozkład oceny intensywności współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

Ocena intensywności współpracy \ Ocena intensywności konkurencji	Bardzo niska	Niska	Średnia	Wysoka	Bardzo wysoka
Bardzo niska	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Niska	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Średnia	3,3%	5,0%	3,3%	0,0%	0,0%
Wysoka	22,3%	15,7%	14,9%	0,0%	0,0%
Bardzo wysoka	15,7%	10,7%	8,3%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza łącznej oceny intensywności współpracy i konkurencji wskazuje na jednoczesną niską lub bardzo niską intensywność konkurencji przy wysokiej lub bardzo wysokiej intensywności współpracy. W sumie aż 64,5% respondentów wskazało na taką kombinację współpracy i konkurencji w swoich grupach kapitałowych. Pozwala to na stwierdzenie, że relacje łączące spółki w grupie kapitałowej, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Bengtsona i Kocka³⁵, należy zakwalifikować jako relacje kooperacji zdominowanej przez współpracę. Jest to wniosek zgodny z przesłankami tworzenia grup kapitałowych³⁶.

Interesującą kwestią był kierunek podejmowanej współpracy i konkurencji. Zakładano, że współpraca będzie dominować na linii spółki zależne – spółka dominująca, a konkurencja raczej będzie dotyczyła relacji między spółkami zależnymi. Wyniki analizy zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Kierunek współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

Kierunek relacji	Współpraca (odsetek wskazań)	Konkurencja (odsetek wskazań)
Dominuje współpraca/konkurencja spółek zależnych ze spółką dominującą	51,2%	0,8%
Dominuje współpraca/konkurencja spółek zależnych między sobą	10,7%	31,4%
W równym stopniu występuje współpraca/konkurencja spółek zależnych ze sobą i spółką dominującą	38,0%	67,8%

Źródło: opracowanie własne.

35 M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29(5), s. 411–426.

36 T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.

W przypadku dominującego kierunku współpracy przyjęte założenia zostały potwierdzone. Większość respondentów (51,2%) wskazała, że dominuje współpraca spółek zależnych ze spółką dominującą, a dopiero na drugim miejscu pod względem liczby wskazań jest równoważna współpraca pomiędzy wszystkimi spółkami w grupie kapitałowej (38% wskazań). Jest to dość oczywisty wniosek, ze względu na rolę spółki dominującej w grupie kapitałowej.

W przypadku relacji konkurencji sytuacja była odmienna. Tylko pojedyncze wskazania dotyczyły konkurencji spółek zależnych ze spółką dominującą. Co ciekawe, najwięcej wskazań dotyczyło równoważnej konkurencji wszystkich spółek ze sobą (67,8%). Natomiast aż jedna trzecia (31,4%) respondentów wskazała, że w ich grupach kapitałowych dominuje konkurencja między spółkami zależnymi, co również potwierdziło przyjęte założenia.

Zderzenie kierunków współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych w postaci tabeli krzyżowej pozwala na pogłębienie wyciągniętych wniosków (tabela 4).

Tabela 4. Łączna ocena kierunku współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

Kierunek konkurencji \ Kierunek współpracy	Dominuje konkurencja spółek zależnych ze spółką dominującą	Dominuje konkurencja spółek zależnych między sobą	W równym stopniu występuje konkurencja spółek zależnych ze sobą i spółką dominującą
Dominuje współpraca spółek zależnych ze spółką dominującą	0,8%	12,4%	38,0%
Dominuje współpraca spółek zależnych między sobą	0,0%	6,6%	4,1%
W równym stopniu występuje współpraca spółek zależnych ze sobą i spółką dominującą	0,0%	12,4%	25,6%

Źródło: opracowanie własne.

W 38% badanych grup kapitałowych można zaobserwować współpracę głównie na linii spółki zależne – spółka dominująca i jednoczesną konkurencję pomiędzy wszystkimi spółkami w grupie. Drugą dominującą sytuacją pod względem odsetka wskazań jest równoczesna współpraca i konkurencja o charakterze sieciowym, czyli wszystkich spółek pomiędzy sobą (25,6% wskazań). Jest to o tyle ciekawe, że respondenci (reprezentanci spółek dominujących) dostrzegają nie tylko konkurencję spółek zależnych między sobą, ale także zachowania o charakterze konkurencji pojawiające się w stosunku do podmiotu dominującego.

Kolejną analizowaną kwestią w badaniach kooperacji był obszar, w jakim zachodzi równoczesna współpraca i konkurencja w grupach kapitałowych. Respondenci wskazywali, w jakich obszarach następuje współpraca, a w jakich konkurencja. Przy tym rozdzielono pytanie o obszary współpracy i konkurencję na te w relacji do podmiotu dominującego i pomiędzy spółkami zależnymi (tabela 5).

Tabela 5. Obszary konkurencji i współpracy w badanych grupach kapitałowych

Obszar współpracy	Współpraca ze spółką dominującą (odsetek wskazań)	Współpraca ze spółkami zależnymi (odsetek wskazań)	Konkurencja ze spółką dominującą (odsetek wskazań)	Konkurencją między spółkami zależnymi (odsetek wskazań)
Badania i rozwój	61,2%	38,8%	3,3%	11,6%
Zaopatrzenie	57,0%	68,6%	1,7%	38,8%
Produkcja/ usługi	66,9%	62,0%	1,7%	73,6%
Sprzedaż/ dystrybucja	65,3%	71,9%	2,5%	31,4%
Marketing	81,8%	45,5%	3,3%	9,1%
Logistyka	65,3%	34,7%	2,5%	22,3%
Finanse	98,3%	62,8%	24,0%	70,2%
Informatyka	84,3%	19,8%	5,8%	40,5%
Zasoby ludzkie	48,8%	14,9%	12,4%	21,5%
Magazynowanie	41,3%	55,4%	1,7%	25,6%
Usługi posprzedażowe	81,8%	51,2%	10,7%	28,1%

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyniki potwierdzają, że dominujący kierunek współpracy w badanych grupach kapitałowych to współpraca na linii spółki zależne – spółka dominująca. Dodatkowo wskazują, że współpraca ze spółką dominującą obejmuje wszystkie obszary łańcucha wartości. Porównując odsetki wskazań w poszczególnych obszarach współpracy podejmowanej ze spółką dominującą i współpracy pomiędzy spółkami zależnymi, można zauważyć, że w większości obszarów przeważa współpraca ze spółką dominującą. Jedynie w trzech obszarach więcej było wskazań na współpracę między spółkami zależnymi. Były to następujące obszary: zaopatrzenie (68,6%), sprzedaż/dystrybucja (71,9%) oraz magazynowanie (55,4%). Można zakładać, że w badanych grupach kapitałowych pojawiają się na przykład centra zakupowe i dystrybucyjne obsługujące większość spółek, stąd wymóg intensywnej współpracy w tych obszarach.

Co do konkurencji, to wskazania obszarów dowodzą raczej konkurencji między spółkami zależnymi niż na linii spółki zależne – spółka dominująca. Co ciekawe,

ale również naturalne, największą konkurencję pomiędzy spółkami zależnymi odnotowano w obszarze produkcji/usług (73,6%) i finansów (70,2%). Konkurencja ze spółką dominującą również dotyczy finansów (24%), a dodatkowo zasobów ludzkich (12,4%) oraz usług posprzedażowych (10,7%).

Łączna analiza współpracy i konkurencji w poszczególnych obszarach jeszcze bardziej przybliży zjawisko koopetycji w grupach kapitałowych. W tabeli 6 przedstawiono odsetek odpowiedzi wskazujących jednoczesną współpracę i konkurencję w tym samym ogniwie łańcucha wartości.

Tabela 6. Łączna ocena obszarów współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

Obszary	Równoczesna współpraca i konkurencja	
	ze spółką dominującą	spółek zależnych między sobą
Badania i rozwój	3,3%	4,1%
Zaopatrzenie	0,8%	27,3%
Produkcja/usługi	1,7%	45,5%
Sprzedaż/dystrybucja	1,7%	25,6%
Marketing	3,3%	5,0%
Logistyka	1,7%	10,7%
Finanse	24,0%	42,1%
Informatyka	4,1%	7,4%
Zasoby ludzkie	5,8%	5,0%
Magazynowanie	0,0%	12,4%
Usługi posprzedażowe	9,1%	15,7%

Źródło: opracowanie własne.

Relacja koopetycji między spółkami zależnymi jest szczególnie widoczna w sferze zaopatrzenia (27,3%), produkcji/świadczenia usług (45,5%), sprzedaży i dystrybucji (25,6%) oraz finansów (42,1%). Koopetycja w pierwszych trzech obszarach może być efektem zachodzenia na siebie domen działania spółek. Nakładanie się domen działania czasem jest naturalną konsekwencją rozrostu grupy, ale czasem jest to celowe działanie podmiotu dominującego, aby zapewnić optymalny poziom różnorodności produktowej, godząc się na częściową kanalizację produktów³⁷. Znaczenie ma tutaj fakt, że badane grupy kapitałowe to głównie holdingi operacyjne i strategiczno-operacyjne.

Koopetycja w obszarze finansów to z jednej strony współpraca mogąca dotyczyć finansowania, cen transferowych, zabezpieczania przed ryzykiem, wewnętrznych inicjatyw finansowych³⁸, a z drugiej strony to „zdrowa rywalizacja” w wymiarze

37 J. Birkinshaw, M. Lingblad, *Intrafirm competition...*

38 Y. Luo, *Toward cooperation...*

wyników, jak to zostało scharakteryzowane przez Schleimer i Riege'a³⁹. Ten obszar kooperacji jako jedyny ma również duże znaczenie w relacji ze spółką dominującą. Dużo mniejsze znaczenie niż zakładano ma natomiast kooperacja w obszarze zasobów ludzkich i działalności B&R. Potwierdza to tabela 5, w której widać wyraźnie, że w tych obszarach dominuje współpraca z podmiotem dominującym i konkurencja między spółkami zależnymi.

Podsumowanie

Podobnie jak w przypadku relacji między niezależnymi podmiotami, tak i między spółkami związanymi więzami kapitałowymi obok relacji o charakterze kooperacyjnym pojawiają się relacje konkurencyjne. Ze względu na jedno centrum zarządzania i kontroli grupę kapitałową należy traktować jako jeden podmiot gospodarczy o skomplikowanych powiązaniach wewnętrznych. Spółki w grupie kapitałowej współpracują, ale też konkurują ze sobą w różnych obszarach. Jednak intensywność konkurencji w grupie kapitałowej jest stosunkowo niska. Wynika to z charakteru tej struktury gospodarczej. Jedną z głównych przesłanek tworzenia grup kapitałowych jest wspólna realizacja określanych przez podmiot dominujący celów gospodarczych. Kooperacja musi mieć zatem dominujące znaczenie. Co więcej, relacje kooperacyjne raczej pojawiają się w stosunku do spółki dominującej, a relacje konkurencyjne raczej pomiędzy spółkami zależnymi.

W przypadku kooperacji międzyorganizacyjnej konkurencja i współpraca zachodzące w tym samym czasie często obejmują odmienne ogniwa łańcucha wartości. Oznacza to, że przedsiębiorstwa współpracują na przykład w sferze B&R, a konkurują w obszarze sprzedaży i dystrybucji. Wyniki zrealizowanych badań potwierdzają, że równoczesną współpracę i konkurencję w grupie kapitałowej można odnotować we wszystkich ogniwach łańcucha wartości, zarówno w relacji z innymi spółkami zależnymi, jak i na linii spółki zależne – spółka dominująca. Co więcej, dominujące obszary kooperacji w grupach kapitałowych pokrywają się z tymi badanymi na przykładzie kooperacji międzyorganizacyjnej⁴⁰ – są to produkcja/usługi, zaopatrzenie oraz sprzedaż i dystrybucja. Dodatkowo duże znaczenie w grupie kapitałowej ma kooperacja w obszarze finansów, obejmująca relacje pomiędzy wszystkimi spółkami składowymi. Jest to zapewne związane z budowaniem silnej pozycji finansowej, wewnętrznym finansowaniem projektów i ogólnie wewnętrznym rynkiem finansowym tworzonym w grupach kapitałowych.

39 S. Schleimer, A. Riege, *Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13(1), s. 27–41.

40 A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw...*

Przedstawione wyniki badań mogą być ciekawym początkiem dalszych analiz relacji łączących spółki w grupie kapitałowej. Badacze mają świadomość ograniczeń prowadzonych badań. Uważają, że takim ograniczeniem mogła być przyjęta metoda (badania ilościowe) i konstrukcja pytań w kwestionariuszu. Być może respondenci odpowiadali zachowawczo, wskazując na wysoką ocenę współpracy przy jednoczesnej niskiej ocenie intensywności konkurencji. Być może należałoby w różny sposób interpretować oceny średnie (przy współpracy jako wyraz jej niskiej oceny, a przy konkurencji jako wyraz jej wysokiej oceny). Innym ograniczeniem może być dobór próby badawczej – obejmujący tylko spółki dominujące. Zjawisko koopetycji w grupie kapitałowej warto byłoby badać sieciowo na kilku (najlepiej na wszystkich) spółkach tworzących grupę, co jednak jest trudne do zrealizowania zarówno pod względem organizacyjnym, jak i finansowym. Jednak takie podejście dałoby pełny obraz relacji łączących spółki. Zaprojektowanie badań przewyższających wskazane ograniczenia byłoby ciekawym kierunkiem dalszych analiz relacji współpracy i konkurencji w grupach kapitałowych. Ważnym kierunkiem są także badania determinant oraz efektów koopetycji w grupach kapitałowych.

Bibliografia

- Aluchna M., *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. Witek-Hejduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 159–194.
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2003.
- Baruch Y., Lin C.P., *All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance*, „Technological Forecasting and Social Change” 2012, vol. 79(6), s. 1155–1168.
- Becker-Ritterspach F., Dörrenbächer C., *An organizational politics perspective on intra-firm competition in multinational corporations*, „Management International Review” 2011, vol. 51(4), s. 533–559.
- Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, issue 3, s. 179–194.
- Bengtsson M., Kock S., *„Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29(5), s. 411–426.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T., *A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 23–39.
- Birkinshaw J., *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage, London 2000.
- Birkinshaw J., Lingblad M., *An evolutionary theory of intra-organisational competition*, Work in progress presented at Academy of Management meeting in Washington 2001.
- Birkinshaw J., Lingblad M., *Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm*, „Organization Science” 2005, vol. 16(6), s. 674–686.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M., *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science” 2015, vol. 9(3), s. 577–601.

- Cerrato D., *The multinational enterprise as an internal market system*, „International Business Review” 2006, vol. 15, s. 253–277.
- Cygler J., *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, G. Materna, M.K. Witek-Hajduk, E. Marciszewska, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15–55.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Czakov W., Czernek K., *The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 64–74.
- Czakov W., Mucha-Kuś K., *Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17, s. 122–150.
- Czakov W., Fernandez A.S., Minà A., *Editorial – From paradox to practice: the rise of coopetition strategies*, „International Journal of Business Environment” 2014, vol. 6(1), s. 1–10.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakov W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3–7.
- Dorn S., Schweiger B., Albers S., *Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda*, „European Management Journal” 2016, vol. 34(5), s. 484–500.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
- Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana L.P., *How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France*, „International Small Business Journal” 2018, vol. 36(3), s. 331–355.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych: przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Klimas P., *Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the aviation valley*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17, s. 95–119.
- Klimas P., Czakov W., *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12(2), s. 469–497.
- Kreft Z., Nogalski B., *Holding: pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów?*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 928 (Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja), s. 218–228.
- Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X., *Cross-functional „coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70(2), s. 67–80.
- Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42(2), s. 129–144.
- Luo Y., *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, vol. 40(1), s. 71–90.
- Mierzejewska W., *Kooperacja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 351, s. 121–130.
- Mierzejewska W., *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych*, Raport z badań statutowych KZiF/S/32/16, Warszawa 2016.
- Mierzejewska W., Sopińska A., *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 357–369.
- Okura M., *Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 53–69.
- Okura M., Carfi D., *Coopetition and game theory*, „Journal of Applied Economic Sciences” 2014, vol. 9, issue 3(29), s. 458–167.

- Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 32–52.
- Peng T.J.A., Bourne M., *The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20(3), s. 377–400.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Schleimer S., Riege A., *Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13(1), s. 27–41.
- Schmid S., Maurer J., *Relationships between MNC subsidiaries – towards a classification scheme*, ESCP-EAP European School of Management 2008, Working Paper, no. 35.
- Strese S., Meuer M.W., Flatten T. C., Brettel M., *Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 53, s. 42–55.
- Tippmann E., Scott P.S., Reilly M., O’Brien D., *Subsidiary coopetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation*, „Journal of World Business” 2018, vol. 53(4), s. 540–554.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Tsai W., *Social structure of „coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13(2), s. 179–190.
- Walley K., *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 11–31.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech: determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.

Streszczenie

Koopetycja jest połączeniem dwóch przeciwstawnych dynamik: współpracy i konkurencji. Najczęściej analizowana jest na poziomie międzyorganizacyjnym, chociaż pojawia się także na poziomie wewnątrzorganizacyjnym – jako równoczesna kooperacja i konkurencja departamentów, dywizji czy spółek w jednym podmiocie gospodarczym. W rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących koopetycji wewnątrzorganizacyjnej na przykładzie współpracy i konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych. Celem badań była identyfikacja intensywności i charakteru koopetycji w grupach kapitałowych. Wyniki badań pokazują, że w analizowanych grupach kapitałowych przeważają relacje koopetycji zdominowanej przez współpracę, a równoczesna konkurencja i współpraca zachodzi we wszystkich ogniwach łańcucha wartości, choć w niektórych jest nieco częściej wskazywana.

Słowa kluczowe: koopetycja wewnątrzorganizacyjna, grupy kapitałowe, współpraca i konkurencja między spółkami zależnymi

Intra-firm cooperation in corporate groups operating in Poland

Abstract

Coopetition is a combination of two dynamics: cooperation and competition. Most of the studies concerns cooperation on the inter-firm level. But coopetition appears also on the intra-firm level and manifests itself in the simultaneous cooperation and competition of departments, divisions or subsidiaries in one organization or corporate group. The paper presents the results of empirical research on intra-firm coopetition on the example of cooperation and competition between subsidiaries in corporate groups. The aim was to identify the intensity and nature of coopetition in the corporate group. The results show that coopetition in analyzed corporate groups is dominated by cooperation and occurs in all activities of the value chain, although in some it is more often indicated than in others.

Keywords: intra-firm coopetition, corporate group, cooperation and competition between subsidiaries