

DOI: 10.52335/dvqigiykff34

WIOLETTA MIERZEJEWSKA\*

## **Konkurencja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych<sup>1</sup>**

### **Wprowadzenie**

Tendencje koncentracyjne w gospodarce powodują pojawianie się różnego typu zgrupowań gospodarczych, wśród których znaczącą rolę odgrywają grupy kapitałowe. Obecnie grupy kapitałowe są mocno zakorzenione w gospodarkach krajów zarówno rozwijających się, jak i rozwiniętych (Colpan i Hikino 2018, Khanna i Rivkin 2006, Poczter 2018). Mimo pewnych rozbieżności definicyjnych, w naukach o zarządzaniu i jakości najczęściej przyjmuje się, że grupa kapitałowa to zgrupowanie spółek utworzone dla wspólnej realizacji celów gospodarczych, polegających na dążeniu do uzyskania korzyści ekonomicznych z prowadzonej działalności, które nie mogłyby być osiągnięte w ramach jednego przedsiębiorstwa (Trocki 2004). Tym samym wskazuje się, że podstawowym celem ich tworzenia jest współdziałanie i współpraca oznaczająca, że spółki wchodzące w skład zgrupowania muszą być nakierowane na osiąganie nie tylko indywidualnych celów, ale przede wszystkim celów całej grupy kapitałowej (Aluchna 2011, Kreft i Nogalski 2012, Trocki 2004).

Spośród różnych relacji, jakie mogą łączyć podmioty w gospodarce, najczęściej wymieniana jest współpraca i konkurencja, chociaż część badaczy wskazuje także na koegzystencję i koopetycję (Bengtsson i Kock 1999). W przypadku grup kapitałowych współpraca jest naturalną relacją realizowaną poprzez powiązania o różnej intensywności i charakterystyce występujące między spółkami tworzącymi grupę. Mogą to być powiązania ustrojowo-majątkowe (kapitałowe, personalne i majątkowe), jak również umowne (Kobus-Jarecka 2005). Współpraca w grupie kapitałowej jest szczególnie istotna, bo nadaje sens jej funkcjonowaniu.

\* Dr hab. Wioletta Mierzejewska, prof. SGH – Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-9777-4376, e-mail: wjakub@sgh.waw.pl

<sup>1</sup> Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego o numerze 2017/25/B/HS4/02448 pt. *Koopetycja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność* (kierownik: dr hab. W. Mierzejewska), finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Może ona przybierać różne formy (od bardziej sformalizowanych po nieformalną komunikację i relacje społeczne) (Li i in. 2009), dotyczyć różnych obszarów i charakteryzować się różną intensywnością (Ghoshal i Bartlett 1990, Romanowska 2011, Trocki 2004). Jednak, jak dowodzą nieliczne badania, w trakcie funkcjonowania tych złożonych podmiotów pojawia się także konkurencja między spółkami (Birkinshaw i Lingblad 2005).

Konkurencja uznawana jest za grę o sumie zerowej, wymagającą zachowań oportunistycznych i nakierowaną na indywidualne korzyści (Das i Teng 2000). Metaforycznie konkurencję charakteryzuje się jako zachowania nakierowane na jak najlepszy podział „ciastka biznesowego” z perspektywy konkretnego podmiotu (Ritala 2012). W przypadku grup kapitałowych konkurencja wewnątrzorganizacyjna dotyczy działań pojedynczych spółek względem innych spółek w grupie kapitałowej. Może ona obejmować różne sfery funkcjonowania grup kapitałowych i charakteryzować się różną intensywnością. Niestety konkurencja między spółkami w grupach kapitałowych jest rozpoznana w niewielkim stopniu (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2011). Tym samym pojawia się luka badawcza dotycząca wewnętrznych procesów konkurencyjnych zachodzących w grupie kapitałowej.

W niniejszym artykule podjęto próbę wypełnienia wyżej wskazanej luki badawczej i odpowiedzi na pytanie o intensywność i obszary konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych. W kolejnych częściach artykułu zarysowano tematykę grup kapitałowych – ich istotę i znaczenie ekonomiczne, kolejno omówiono główne typy relacji, jakie łączą podmioty w gospodarce, a następnie przedstawiono wyniki analizy literatury w obszarze konkurencji między spółkami w grupie kapitałowej. W ostatniej części artykułu skupiono się na prezentacji wyników badań empirycznych zrealizowanych na 121 spółkach holdingowych grup kapitałowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

## **1. Istota i znaczenie grup kapitałowych w gospodarce**

W gospodarce w różnych okresach obserwuje się procesy koncentracji i dekoncentracji przedsiębiorstw. Koncentracja ma na celu zwiększenie siły ekonomicznej i rynkowej podmiotów. Dekoncentracja często jest efektem restrukturyzacji i dążenia do poprawy efektywności gospodarowania. Jedną z form koncentracji przedsiębiorstw bazującą na powiązaniach kapitałowych są grupy kapitałowe. Nie są to nowe formy organizacji działalności. Grupy kapitałowe zaczęły pojawiać się w gospodarce już na przełomie XIX i XX wieku. Sprzyjały temu nie tylko procesy industrializacji, ekspansji geograficznej, ale także dywersyfikacja. Poszukiwano optymalnej wielkości organizacji z perspektywy efektywności jej funkcjonowania przy znaczącej skali i zróżnicowaniu działalności (Chadam 2012). Obecnie w literaturze przedmiotu podaje się różnorodne przyczyny powstawania grup kapitałowych, od finansowych, poprzez organizacyjne, rynkowe, związane z zarządzaniem i przedsiębiorczością, na ambicjonalnych/menedżerskich kończąc (Falencikowski

2008, Pawlak 2015). Uznaje się, że logika mówiąca, że grupy kapitałowe tworzone są jako mechanizmy ładu korporacyjnego, właściwa jest w przypadku dużych podmiotów. Natomiast małym grupom kapitałowym często towarzyszy logika organizacyjna lub przedsiębiorcza (Rosa 1998, Lechner i Leyronas 2009, Iacobucci i Rosa 2010).

Grupy kapitałowe są od lat obiektem badań prowadzonych z perspektywy ekonomicznej, prawnej, politycznej oraz socjologicznej (Aluchna 2011, Romanowska 2011). Jednak ograniczeniem w ich badaniu są problemy definicyjne. Brakuje jednej, powszechnie uznanej definicji grupy kapitałowej (Khanna i Rivkin 2006), a dodatkowo występuje zróżnicowanie definicyjne tych podmiotów w różnych krajach (Claessens, Fan i Lang 2006). W literaturze krajowej równolegle funkcjonuje nazewnictwo takie jak grupa kapitałowa, holding, grupa przedsiębiorstw, a w literaturze zagranicznej *business group*, *corporate group* i wyrażenia charakterystyczne dla poszczególnych regionów świata: *business house* (Indie), *chebole* (Korea), *keiretsu* (Japonia) czy *grupos economicos* (Ameryka Południowa). W krajowym piśmiennictwie najczęściej zamiennie używane są sformułowania: grupa kapitałowa i holding, choć coraz większego znaczenia nabiera określenie nieco szersze od poprzednich, czyli „grupa przedsiębiorstw”. Wyrażeniem tym posługuje się Główny Urząd Statystyczny (GUS 2021) w analizach skali i znaczenia grup przedsiębiorstw, wskazując, że na grupę przedsiębiorstw składają się przedsiębiorstwa samodzielne pod względem prawnym, ale zależne pod względem gospodarczym ze względu na istniejące powiązania w zakresie kontroli i/lub własności.

Definiowanie istoty grupy kapitałowej i jej granic obejmuje często analizę powiązań, jakie łączą podmioty tworzące grupę (Khanna i Rivkin 2006). Generalnie w literaturze pojawiają się dwie główne perspektywy definiowania grup kapitałowych: ekonomiczna i socjologiczna. Perspektywa ekonomiczna identyfikuje grupy kapitałowe poprzez powiązania własnościowe. Wskazuje się, że grupa kapitałowa to zbiór spółek powiązanych kapitałowo (Trocki 2004), często działających na różnych rynkach, ale pod jednolitą administracyjną i finansową kontrolą (Leff 1978). W takim ujęciu powiązania kapitałowe mają charakter konstytutywny, a dodatkowo mogą pojawiać się powiązania ustrojowo-majątkowe, a także personalne (Kobus-Jarecka 2005, van der Molen 2005). Perspektywa socjologiczna skupia się na szerszym wachlarzu powiązań, zarówno tych formalnych jak i nieformalnych (Granovetter 2010, Cainelli i Iacobucci 2011). Mogą to być więzy rodzinne, etniczne, pochodzenia i inne, które wzmacniają powiązania finansowe i organizacyjne (Silva, Majluf i Paredes 2006). W niniejszym opracowaniu przyjęto perspektywę ekonomiczną identyfikacji grup kapitałowych, uznając, że jest to zgrupowanie spółek składające się z samodzielnych pod względem prawnym podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych, powiązane w sposób trwały więzami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (Trocki 2004). Przy czym za inne powiązania między spółkami przyjmuje się więzy majątkowe, umowne i personalne. Pełnią one funkcję wspierającą i wzmacniającą powiązania kapitałowe, umożliwiając sprawne i skuteczne funkcjonowanie całej grupy kapitałowej.

Współczesne badania grup kapitałowych silnie nawiązują do teorii sieciowych i zasobowych. W ujęciu zasobowym grupa kapitałowa postrzegana jest jako platforma umożliwiająca przepływ i wymianę zasobów między podmiotami składowymi, które mają różne profile kompetencyjne i zasobowe (Chang i Hong 2000, Cerrato 2006, Hsieh i in. 2010). Tworzenie grup kapitałowych wynika z dążenia do efektywniejszej alokacji i wykorzystania zasobów. Temu też jest podporządkowane całe ich funkcjonowanie. W ujęciu sieciowym grupa kapitałowa postrzegana jest jako sieć luźno połączonych podmiotów, a niektórzy badacze jasno wskazują, że grupy kapitałowe mają podobne cechy do przypisywanych organizacjom sieciowym (Khanna i Rivkin 2006; Rugman i in. 2011; Andersson i in. 2015). Można w nich odnaleźć elementy dezintegracji pionowej, podmiot pełniący rolę brokera, powtarzalność przepływów zasobów czy występowanie intensywnej wymiany informacji (Ćwik 2013, Dmowska i Mikucka-Kowalczyk 2019), chociaż jest to ustrukturalizowana sieć, o wyraźnych granicach i przejrzystej architekturze.

Znaczenie grup kapitałowych zarówno w globalnej gospodarce, jak i na większości rynków lokalnych jest bezdyskusyjne. Grupy kapitałowe są szeroko rozpowszechnione we wszystkich krajach (Almeida i Wolfenzon 2006), a ich znaczenie stale się zwiększa (Cainelli i Iacobucci 2011). Obok grup pochodzących z gospodarek rozwiniętych zauważalnie rośnie aktywność w globalnej gospodarce grup pochodzących z krajów rozwijających się, jak chociażby z Indii, Meksyku, Chin, Brazylii, Korei czy Tajwanu. Widać to wyraźnie na liście Fortune Global 500 (*Fortune Global 500 2020*), odnotowującej największe pod względem przychodów korporacje (a większość z nich działa w formie grup kapitałowych). Wśród 10 największych korporacji świata można odnaleźć dwie pochodzące ze Stanów Zjednoczonych (Walmart, Amazon.com), trzy pochodzące z Chin (Sinopec Group, China National Petroleum, State Grid), jedną z Niemiec (Volkswagen), jedną z Holandii (Royal Dutch Shell), jedną z Japonii (Toyota Motor), jedną z Wielkiej Brytanii (BP) oraz jedną z Arabii Saudyjskiej (Saudi Aramco).

Analiza poszczególnych gospodarek świata również potwierdza znaczącą rolę grup kapitałowych w ich funkcjonowaniu. Przykładowo gospodarka japońska zdominowana jest przez kilka głównych *keirestu*, a w Korei Południowej 16% PKB jest wytwarzane przez 30 największych koreańskich grup przedsiębiorstw (Bidgoli 2010). W Chinach grupy przedsiębiorstw zatrudniają miliony pracowników i generują około 65% przychodów podatkowych i 30% produkcji przemysłowej, a w Stanach Zjednoczonych konglomeraty odpowiadają za ok. 50% zatrudnienia oraz stanowią 60% aktywów notowanych na giełdzie (Aluchna 2011). Również w krajach europejskich grupy kapitałowe, czy w szerszym ujęciu grupy przedsiębiorstw, odgrywają znaczącą rolę w procesach gospodarczych. Na przykład we Włoszech grupy przedsiębiorstw odpowiadają za wygenerowanie 54,7% wartości wszystkich przedsiębiorstw oraz zatrudniają 5,6 miliona pracowników (*The economic performance of Italian enterprises in 2014 2014*), w Danii zatrudniają ponad 795 tysięcy pracowników (*Statistics Denmark 2017*), a w Słowenii odpowiadają

za 66% obrotów wygenerowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa (*Enterprise groups in Slovenia 2014* 2014). Niestety dane dotyczące grup kapitałowych (i/lub grup przedsiębiorstw) są często szczątkowe i podawane w różnych przekrojach, co uniemożliwia analizy porównawcze.

W Polsce Główny Urząd Statystyczny (GUS 2021) prowadzi analizy grup przedsiębiorstw, a ostatnie opublikowane pochodzą z 2019 roku. Na podstawie tych danych wyraźnie widać wzrastającą liczbę grup przedsiębiorstw w polskiej gospodarce, która w latach 2008–2019 wzrosła z poziomu 1462 do 2373, ale także znaczący, bo sięgający ponad 67,9% udział w przychodach generowanych przez podmioty należące do grup przedsiębiorstw, których przychody ogółem generowane są przez przedsiębiorstwa niefinansowe. Dodatkowo grupy przedsiębiorstw to ważni pracodawcy, którzy w 2019 r. zatrudniali ponad 2061,1 tys. osób, co oznaczało, że do podmiotów zorganizowanych w grupy należała ponad połowa miejsc pracy oferowanych przez wszystkie podmioty niefinansowe zatrudniające powyżej 10 osób. Również inne szczegółowe dane potwierdzają siłę i znaczenie grup przedsiębiorstw, które niejednokrotnie działają w strategicznych dla gospodarki branżach oraz odnoszą sukces na rynkach zagranicznych. To wszystko sprawia, że są one interesującym obiektem badań.

## 2. Relacje między podmiotami w gospodarce

W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące typowe rodzaje relacji między podmiotami gospodarczymi: koegzystencja, konkurencja i współpraca oraz dodatkowo połączenie dwóch ostatnich, które zyskało oddzielną nazwę „koopetycja” (Bengtsson i Kock 1999). Najmniej angażującą podmioty gospodarcze relacją jest koegzystencja. Najczęściej zarówno cele, jak i zakresy działań podmiotów będących w koegzystencji są rozbieżne. Charakteryzuje się ona najmniejszym poziomem interakcji między podmiotami i brakiem jakiegokolwiek wymiany ekonomicznej, informacyjnej czy społecznej.

W przypadku współpracy i konkurencji, a także koopetycji, która łączy dwie wymienione wcześniej relacje, interakcje między podmiotami są częste i dotyczą różnych obszarów. Współpraca, inaczej kooperacja, polega na wspólnym i skoordynowanym podejmowaniu działań (Pszczółowski 1978). Może mieć na celu wygenerowanie wspólnie czegoś więcej, niż nastąpiłoby to samodzielnie (Sanchez 2011), a pojawiający się efekt synergii często wynika z połączenia komplementarnych kompetencji i zasobów dwóch przedsiębiorstw (Czakon 2007). Współpraca pojawia się także w sytuacji, gdy niemożliwe jest funkcjonowanie bez wkładu jednego z partnerów (Albani i Dietz 2009). Uznawana jest za grę o sumie niezerowej, w której wygrani są wszyscy gracze, oraz opiera się na licznych i silnych więziach, dotyczących obszaru ekonomicznego, informacyjnego i społecznego. Powiązania te mogą mieć zarówno charakter formalny jak i nieformalny (Von Bertalanffy 1968). A zatem współpraca oznacza brak konfliktu i dążenie do wspólnych celów (Fynes, De Búrca i Voss 2005). Współpraca

umożliwia efektywne działania oraz pozwala na kreowanie wartości, a przez to przyczynia się do osiągania przewag zasobowych i rynkowych (Dagnino i Padula 2002, Głabiszewski i Sudolska 2009).

Kolejny typ relacji między podmiotami w gospodarce, czyli konkurencja, jest w literaturze często zamiennie określana rywalizacją lub współzawodnictwem, chociaż niektórzy autorzy trochę inaczej interpretują te pojęcia (Pszczółowski 1978, Mead 2018). Do jej zaistnienia wymagane jest zaangażowanie przynajmniej dwóch podmiotów, choć zdecydowanie częściej pojawiają się rynkowe relacje o charakterze konkurencji angażujące wiele jednostek. Konkurencja postrzegana jest jako gra o sumie zerowej, oznaczająca sytuację, w której wypłata jednego gracza jest równa sumie strat ponoszonych przez pozostałych graczy (Bengtsson i Kock 1999, Laskowski 2004, Rokita 2005). W definicjach identyfikowana jest jako sytuacja, w której interesy obu stron prowadzą się do chęci osiągnięcia tego samego celu w tym samym czasie (Mead 2018). Może jednak także oznaczać sytuację, w której cele rywalizujących podmiotów nie są zgodne, ale działania podmiotów są od siebie uzależnione (Pszczółowski 1978). W obu przypadkach relacje konkurencji mocno wiążą zaangażowane podmioty. Często polegają na swoistym wzorze akcji i reakcji. Konkurencja bazuje na sile i pozycji danego podmiotu. Jest również definiowana jako interaktywny proces, w którym indywidualne, a przez to i organizacyjne, percepcje i doświadczenie wpływają na działania organizacyjne, a tym samym na interakcje między konkurentami (Bengtsson i Kock 1999).

Połączenie współpracy i konkurencji w jednej relacji zyskało duże zainteresowanie badaczy w ostatnich latach oraz oddzielną nazwę: koopetycja lub kooperencja (Bengtsson i Raza-Ullah 2016; Bouncken i in. 2015; Cygler 2013; Czakon i Rogalski 2016; Jankowska 2009, 2011, 2012). Koopetycja nazywana jest relacją pomiędzy czystą współpracą a czystą konkurencją (Osarenkhoe 2010), paradoksem łączącym przeciwstawne logiki między tymi samymi podmiotami w tym samym czasie (Raza-Ullah, Bengtsson i Kock 2014). Część badaczy uznaje, że koopetycja nie jest rozwinięciem ani teorii współpracy, ani teorii konkurencji, lecz zupełnie nowym typem relacji między podmiotami gospodarczymi (Yami i in. 2010). Jest to obszar intensywnie eksplorowany, szczególnie w relacjach międzyorganizacyjnych (Walley 2007, Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2009).

Wzrastająca turbulencja otoczenia sprawia, że relacje między podmiotami gospodarczymi intensyfikują się. Obserwujemy rozwój związków kooperacyjnych (Cygler 2002), globalizację i internacjonalizację konkurencji (Gorynia i Jankowska 2004), pojawianie się koopetycji w wielu branżach (Granata i in. 2018; Klimas i Czakon 2018; Kraus i in. 2019), ale też hiperkonkurencję między podmiotami (Sammut-Bonnici 2015). Również w ramach złożonych podmiotów gospodarczych, takich jak grupy kapitałowe, relacje łączące elementy składowe stają się bardziej skomplikowane. Niezmiernie ciekawą relacją jest konkurencja, która pojawia się w grupach kapitałowych między spółkami je tworzącymi. Jest to swoego rodzaju paradoks, bowiem grupy kapitałowe powstają z założeniem współpracy podmiotów je tworzących.

### 3. Konkurencja między spółkami w grupach kapitałowych

W grupach kapitałowych powiązania kapitałowe, majątkowe, personalne i umowne nakierowane są na wspieranie osiągania wspólnych celów. Współpraca jest zatem główną relacją, jaka występuje między podmiotami tworzącymi grupę kapitałową. Jednak sama struktura organizacyjna sprawia, że mogą pojawiać się dodatkowe relacje między podmiotami tworzącymi grupę kapitałową. Widać to szczególnie dobrze w przypadku zdywersyfikowanych i silnie umiędzynarodowionych grup, w których można zidentyfikować kształtujące się wewnętrzne środowisko konkurencyjne (Birkinshaw, Hood i Young 2005). Badacze często odnoszą się w przypadku takich podmiotów do teorii sieciowych, wskazując, że tworzą one swego rodzaju federację luźno powiązanych podmiotów (Cerrato 2006), w których znaczna autonomia jednostek sprzyja pojawianiu się równoległe do współpracy także konkurencji między jednostkami (Andersson, Forsgren i Holm 2015).

W nawiązaniu do koncepcji pięciu sił Portera (1979) poszczególne podmioty tworzące grupę kapitałową występują w roli obecnych konkurentów względem siebie, ale mogą być także konkurentami potencjalnymi lub konkurentami o charakterze substytucyjnym. Tym samym relacje między spółkami zależnymi w grupach kapitałowych są mieszanką współpracy polegającej na wymianie pomysłów i sposobów działania oraz konkurencji o zasoby, pozycję w grupie, a nawet o przetrwanie (Birkinshaw, Hood i Young 2005). Dodatkowo niektórzy badacze wskazują, że konkurencja w grupie kapitałowej może pojawiać się niespodziewanie, w obszarach, w których spodziewano się współpracy między jednostkami (Li, Ferreira i Serra 2009) i jest efektem ciągłego dostosowania i zmian zachodzących w dużych organizacjach pod wpływem czynników ekonomicznych i społecznych (Galunic i Eisenhardt 2001).

Konkurencja między spółkami w grupie kapitałowej pojawia się samoistnie, ale może być też efektem planowych działań spółki zależnej. Planowana konkurencja dotyczy presji ze strony spółki dominującej na rozwój nowych technologii (Eisenhardt i Galunic 2000), ale też działań restrukturyzacyjnych i przesuwania zasobów między jednostkami o podobnych profilach (Birkinshaw, Hood i Young 2005). Może to być także efekt oceny poszczególnych spółek na podstawie osiągniętych wyników, rentowności i pozycji rynkowej (Tsai 2002) lub/i znaczenia i zdolności do realizacji celów całej grupy kapitałowej (Fong i in. 2007).

Pojawiająca się samoistnie konkurencja jest często konsekwencją rozwoju spółek zależnych (ich kompetencji i zasobów), ambicji menedżerów nimi zarządzających i w efekcie nachodzenia strategicznych obszarów działania (Birkinshaw 1996), jak również dążenia do realizacji własnych celów spółki i poprawy jej pozycji w grupie (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2009, Alekseevna i Olegovna 2019). Sprzyja temu wysoki poziom autonomii spółek przy równoczesnym braku ścisłej integracji, który powoduje, że spółki rozwijają swoje możliwości, technologie i produkty, a następnie poszukują rynków zbytu dla nich, co z czasem wiąże się z wchodzeniem w obszary działania innych spółek w grupie (Bir-

kinshaw 1996, Ziss 2007). Konkurencja w grupie kapitałowej może być zatem swego rodzaju „negatywnym efektem ubocznym”, występującym w sposób niezamierzony w trakcie długiego funkcjonowania grupy kapitałowej (Fauli-Oller i Giralt 1995).

Konkurencja między spółkami dotyczy różnych sfer działania grupy kapitałowej. W dotychczasowych analizach relacji konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych, szczególnie tych działających na różnych rynkach geograficznych, wskazuje się przede wszystkim na rywalizację rynkową (o klienta), zasobową i o pozycję w grupie kapitałowej (Birkinshaw i Lingblad 2005, Luo 2005). W przypadku konkurencji o klienta i zasobowej może być ona nakierowana zarówno na wewnętrzny, jak i zewnętrzny rynek. W ramach grup kapitałowych funkcjonuje rynek wewnętrzny, kreowany jako odpowiedź na nieefektywny rynek zewnętrzny (Chang i Hong 2000, Park i Yuhn 2012, Romanowska i Mierzejewska 2015, Holmes i in. 2018). Obejmuje on wewnętrzny rynek kapitałowy, wzajemną sprzedaż i kupno dóbr, świadczenie wzajemne (lub centralne) usług, wewnętrzny rynek szkoleniowy, rynek transferu wiedzy itp. (Aluchna 2010). W jego ramach można obserwować zarówno zachowania o charakterze współpracy jak i konkurencji, gdzie aktorami są poszczególne spółki tworzące grupę kapitałową. Równocześnie te same spółki mogą konkurować na rynku zewnętrznym o klienta, udział rynkowy, a także o dostęp do dostawców kluczowych zasobów i kapitału.

W wymiarze zewnętrznym konkurencja o klienta przejawia się w oferowaniu przez różne spółki podobnych lub nawet identycznych usług i produktów, ale pod innymi markami (Tsai 2002), co często prowadzi do celowej i częściowej kanibalizacji produktów (Luo 2005), ale jest korzystne z perspektywy całej grupy kapitałowej, bo umożliwia pokrycie większej części rynku. Może to być także konkurencja o tych samych klientów na wspólnym rynku geograficznym pojawiająca się w wyniku ekspansji rynkowej jednej ze spółek. Prowadzone badania dowodzą, że w międzynarodowych grupach rywalizacja między spółkami pojawia się w wyniku identyfikacji luk na rynku i działań spółek w kierunku wypełnienia tych luk poprzez świadczenie usług lub oferowanie produktów, co prowadzi do zazębiania się obszarów działania, często nieumyślnie i w wyniku braku komunikacji z innymi spółkami (Chambers 2015). A zatem wzrost i dywersyfikacja spółek zależnych w powiązane i niepowiązane sektory i rynki geograficzne, przy dużej autonomii spółek, może doprowadzić do pojawienia się wewnętrznej konkurencji ze spółkami siostrzanymi (Li, Ferreira i Serra 2009).

Należy podkreślić, że spółki w ramach grupy kapitałowej konkurują nie tylko o zewnętrznego klienta, ale także o klienta wewnętrznego. Konkurencja o klienta wewnętrznego może również obejmować oferowanie technologii, produktów i usług różnej kategorii. Przy czym konkurencja o klientów wewnętrznych postrzegana jest jako mniej dysfunkcyjna i powszechnie występujące zjawisko w grupach kapitałowych (Schmid i Maurer 2011).

Obok konkurencji o klienta w grupach kapitałowych pojawia się także konkurencja o zasoby i pozycję w grupie. Ten rodzaj konkurencji osadzony jest w teo-



rii zasobowej i nawiązuje do ograniczoności zasobów (Barney i Arikan 2001). Jedną ze wskazywanych przyczyn konkurencji między spółkami jest konieczność walki o alokację kluczowych zasobów dokonywaną przez podmiot dominujący (Birkinshaw i Hood 1998; Li, Ferreira i Serra 2009). Co ciekawe, z jednej strony konkurencja o zasoby i inwestycje podmiotu dominującego może przełożyć się na wyższą efektywność alokacji kapitału, ponieważ będzie on przesyłany do jednostek o wyższej wydajności (Hill, Hitt i Hoskisson 1992, Tsai 2002), ale z drugiej strony można spotkać się z patologicznymi sytuacjami, w których menedżerowie zawyżają wartości swoich projektów (Mudambi 1999), dążąc tym samym do przechwycenia jak największej części środków. Obok konkurencji o transfer kapitału konkurencja między spółkami w grupie kapitałowej obejmuje także zasoby ludzkie (Chambers 2015), wiedzę (Gupta i Govindarajan 2000, Tsai 2002), technologię i inne elementy majątku grupy kapitałowej (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2011). Często jest to konkurencja o zasoby niezbędne do wypełnienia zadań stawianych przed spółką (Dorn, Schweiger i Albers 2016), a także konkurencja w zakresie doskonalenia zasobów i kompetencji spółek mająca na celu wzrost ich strategicznej wartości dla całej grupy kapitałowej. Co ciekawe, jedną z motywacji menedżerów, wywołującą konkurencję o zasoby macierzyste, jest dążenie do zmniejszenia zależności od zasobów lokalnych, ponieważ może to przyczynić się do obniżenia kosztów transakcyjnych oraz ryzyka ekonomicznego związanych z pozyskiwaniem zasobów (Luo 2005).

Ważnym obszarem konkurencji między spółkami w grupie kapitałowej jest rywalizacja o władzę i pozycję w strukturze grupy. Spółki przejawiają zachowania rywalizacyjne, dążąc do pozyskania uwagi spółki dominującej (Luo, Slotegraaf i Pan 2006), poprawy lub obrony pozycji w grupie (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2011), czy też uzyskania władzy i legitymacji instytucjonalnej własnych interesów gospodarczych i politycznych (Gnyawali, Singal i Mu 2007). Rywalizacja o władzę i pozycję w grupie może być bardzo intensywna, ponieważ jej konsekwencją jest miejsce w łańcuchu wartości i systemie przepływu wiedzy, jakie ma spółka, a także jej rola i możliwości wpływu na decyzje podmiotu dominującego (Phookan 2020).

Podsumowując należy stwierdzić, że w trakcie funkcjonowania grup kapitałowych obok współpracy pojawiają się relacje konkurencji. Mogą one oznaczać produkowanie przez dwie spółki podobnych produktów, rozwiązywanie tego samego problemu przez dwa zespoły, obsługę tej samej grupy klientów przez dwa kanały dystrybucji (Birkinshaw i Lingblad 2005), ale też rywalizację o miejsce w łańcuchu wartości, udział w przepływie wiedzy, doskonalenie kompetencji oraz władzę i pozycję w grupie (Luo 2005). Przy czym pojawiająca się konkurencja między spółkami w grupie kapitałowej może generować zarówno pozytywne jak i negatywne efekty. Niewielkie jej natężenie często określane jest jako „zdrowa rywalizacja” (Schleimer i Riege 2009) i prowadzi do lepszego wykorzystania kapitału, kompetencji i innych zasobów, a przez to do ogólnej poprawy wyników biznesowych spółek (Luo 2005). Niestety nadmierna i niekontrolowana konkurencja między spółkami może doprowadzić do wyniszczających walk o pozycję

czy zasoby, a przez to negatywnie wpływać na wyniki całej grupy kapitałowej. Dlatego też ważne jest monitorowanie intensywności zachowań konkurencyjnych przejawianych przez spółki, jak i obszarów, jakie one dotyczą. Niestety badania konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych są fragmentaryczne i często realizowane w podejściu jakościowym na małych próbach (Dörrenbächer i Geppert 2010, Maurer 2011), co sprawia, że relacja ta wymaga dalszych analiz (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2011).

#### **4. Metodyka badań**

Rozpoznanie wewnątrzorganizacyjnej konkurencji w grupach kapitałowych, a przede wszystkim jej intensywności i obszarów, wymagało realizacji badań nastawionych na eksplorację tego zjawiska i zastosowania podejścia dedukcyjnego (Dobrzycka 2014). Badania zrealizowano z wykorzystaniem metod ilościowych, co wynikało z charakteru badanego problemu i możliwości jego opisu za pomocą miar ilościowych (Niemczyk 2013). Poniżej scharakteryzowano próbę badawczą i metodę pozyskania danych, a także opisano pomiar zmiennych i przedstawiono metody analizy danych.

##### **Próba badawcza**

Próbie badawczą stanowiły spółki holdingowe notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Dobór podmiotów giełdowych wynikał z możliwości dotarcia do nich i pozyskania danych. Przeprowadzona analiza wszystkich podmiotów notowanych na parkiecie głównym w październiku 2018 roku pozwoliła zidentyfikować 277 spółek holdingowych (z wykluczeniem podmiotów branży finansowej, w tym konglomeratów finansowych). Spośród tych podmiotów zostało wylosowanych 121 spółek. Były to grupy kapitałowe, których podstawowy rodzaj działalności to produkcja (44,6%), usługi (32,2%) lub handel (14,0%). Najczęściej działały w branży: C. Przetwórstwo przemysłowe (38,8%); G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (14,9%); F. Budownictwo (12,4%); oraz M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (10,7%). Były to duże podmioty ze względu na zatrudnienie. Grup zatrudniających powyżej 250 osób było 61,2% w próbie badawczej. Dominujący inwestor to głównie inwestor krajowy (80,2%), a zasięg geograficzny działania to najczęściej Europejski Obszar Geograficzny (41,3%), choć ponad ¼ stanowią podmioty globalne (25,6%).

##### **Metoda pozyskania danych**

Podstawową metodą pozyskania danych była metoda sondażu kwestionariuszowego (diagnostycznego) wspomaganego komputerowo, która pozwalała na realizację badań na większych próbach przy zachowanej powtarzalności ba-

dania (Apanowicz 2003). Dane do badania zostały pozyskane podczas standaryzowanych wywiadów wspomaganých komputerowo przeprowadzonych z menedżerami wyższego szczebla spółek dominujących, reprezentujących 121 wylosowanych grup kapitałowych. Wywiady zrealizowano w 2019 roku. Implementacja wywiadu kwestionariuszowego umożliwiła wychwycenie percepcji intensywności i obszarów konkurencji (Tsai 2002), przy jednoczesnym zachowaniu perspektywy badania całej grupy kapitałowej z pozycji spółki dominującej (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2011). Dane zgromadzone podczas wywiadów z menedżerami przy wykorzystaniu metody sondażu kwestionariuszowego (diagnostycznego) wspomaganego komputerowo uzupełniono o dane pochodzące z bazy Amadeus i sprawozdań rocznych badanych podmiotów. Zostały one zgromadzone w karcie informacyjnej opracowanej dla każdej badanej grupy kapitałowej. Tym samym w badaniach zastosowano triangulację danych i pozyskano je z różnych źródeł: pierwotnych i wtórnych, co umożliwiło lepszą charakterystykę badanego zjawiska.

### Zmienne badawcze

Badania konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych wymagały skonstruowania zmiennych i sposobów ich pomiaru. Podstawę przedstawianych w artykule rozważań stanowiły dwie zmienne dotyczące konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych:

- intensywność konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych,
- obszary konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych.

Pomiar intensywności i obszarów konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych oparto na dwóch pytaniach w kwestionariuszu skierowanym do menedżerów spółek dominujących. Pozwoliło to na identyfikację percepcji zarówno intensywności, jak i obszarów konkurencji w badanych grupach kapitałowych (Tsai 2002). Pytanie o intensywność konkurencji między spółkami w grupie kapitałowej skonstruowano przy zastosowaniu pięciostopniowej skali Likerta. Dobór tej skali wynikał z jej wiarygodności i częstego stosowania w naukach społecznych (Joshi i in. 2015). Natomiast pomiaru obszarów konkurencji dokonano w podziale na dwie grupy: konkurencję na rynku wewnętrznym i konkurencję na rynku zewnętrznym. Ta pierwsza nazywana jest konkurencją zasobową, a druga konkurencją rynkową Tsai (2002). W ramach konkurencji zasobowej (skierowanej do wnętrza) zapytano, czy występuje konkurencja o: zasoby materialne (budynki, maszyny, materiały), zasoby finansowe, zasoby niematerialne (marki, technologia, rozwiązania organizacyjne, bazy danych/klientów, wiedza), zasoby ludzkie (pracownicy), wsparcie spółki dominującej, pozycję w grupie kapitałowej. Natomiast w ramach konkurencji rynkowej (skierowanej na zewnątrz) zapytano, czy występuje konkurencja: podobnymi produktami, podobnymi rozwiązaniami technologicznymi/organizacyjnymi, o tego samego klienta, o ten sam rynek. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy w danym obszarze można (lub nie) zidentyfikować konkurencję między spółkami w grupie kapitałowej, co oznaczało

**Tabela 1**  
**Pomiar intensywności i obszarów konkurencji**

Zmienna	Sposób pomiaru	Narzędzie badawcze
Intensywność konkurencji	Proszę na skali 1–5 ocenić intensywność konkurencji spółek w grupie kapitałowej: 1 – bardzo niska, 2 – niska, 3 – przeciętna, 4 – wysoka, 5 – bardzo wysoka.	Kwestionariusz wywiadu
Obszary konkurencji	Proszę wskazać, czego dotyczy konkurencja między spółkami w grupie kapitałowej. Czy jest to: – W ramach wnętrza grupy kapitałowej konkurencja o: a. Zasoby materialne (budynki, maszyny, materiały) b. Zasoby finansowe c. Zasoby niematerialne (marki, technologia, rozwiązania organizacyjne, bazy danych/klientów, wiedza) d. Zasoby ludzkie (pracownicy) e. Wsparcie spółki dominującej f. Pozycja w grupie kapitałowej – W ramach działań zewnętrznych konkurencja: a. Podobnymi produktami b. Podobnymi rozwiązaniami technologicznymi/organizacyjnymi c. O tego samego klienta d. O ten sam rynek	Kwestionariusz wywiadu

Źródło: opracowanie własne.

zastosowanie skali 0–1 (nie wskazano, wskazano). Sposób pomiaru intensywności i obszarów konkurencji wraz z zastosowanym narzędziem badawczym został zawarty w tabeli 1.

Dodatkowo w badaniu uwzględniono zmienne pozwalające na charakterystykę grup kapitałowych, a na tej podstawie identyfikację różnic w intensywności i obszarach konkurencji między grupami kapitałowych o odmiennej specyfice. Były to zmienne dotyczące:

- podstawowego rodzaju działalności – pomiar na podstawie publikacji danych na stronach GPW dotyczących badanych grup kapitałowych umożliwiający klasyfikację działalności jako produkcyjna, handlowa, usługowa lub mieszana;
- wielkości grupy kapitałowej – pomiar na podstawie informacji o zatrudnieniu pozyskanej ze sprawozdań rocznych badanych grup kapitałowych pozwalający na wyróżnienie grup o zatrudnieniu poniżej 50 osób, pomiędzy 50 a 250 osób i powyżej 250 osób;
- charakteru dominującego inwestora – pomiar na podstawie informacji o strukturze akcjonariatu pozyskanych ze sprawozdań rocznych badanych grup kapitałowych umożliwiający wyróżnienie inwestora dominującego ze względu na pochodzenie: krajowego, zagranicznego i mieszanego;

- zakresu geograficznego działania – pomiar na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniach rocznych badanych grup kapitałowych umożliwiający klasyfikację zakresu geograficznego działania jako: krajowy, na obszarze Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) oraz globalny (różne kraje całego świata).

### Metody analizy danych

Pozyskane dane zostały zakodowane w programie statystycznym SPSS 26.0 i podane dalszej analizie. W analizach zgromadzonego materiału badawczego wykorzystano statystyki opisowe i testy nieparametryczne. Pierwszy etap eksploracji danych polegał na analizie częstości i wyznaczeniu miar rozkładu, co umożliwiło opis pozyskanych danych (Dolny i Osińska 1998, Ostasiewicz 2011). Na tej podstawie dokonano ocena percepcji intensywności konkurencji oraz zidentyfikowano najczęściej wskazywane obszary konkurencji między spółkami w badanych grupach kapitałowych.

W kolejnym etapie do badania różnic między grupami wyodrębnionymi na podstawie zmiennych charakteryzujących grupy kapitałowe (podstawowy rodzaj działalności, wielkość grupy, charakter dominującego inwestora, zakres geograficzny działania grupy) wykorzystano test Kruskala–Wallisa. Jest to nieparametryczny test mający zastosowanie do porównania różnic między grupami w przypadku danych o rozkładzie innym niż normalny. Test ten nie wymaga także spełnienia założeń o równoliczności grup i homogeniczności wariancji (McKight i Najab 2010, Hecke 2012). Przeprowadzone testy nieparametryczne pozwoliły na identyfikację różnic w intensywności i obszarach konkurencji w grupach kapitałowych o odmiennej specyfice działalności, zakresie geograficznych, inwestorze i wielkości, przy wykluczeniu obserwacji z brakami danych.

## 5. Wyniki badań

Intensywność konkurencji oceniona została przez menedżerów wyższego szczebla spółek dominujących w badanych grupach kapitałowych z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało bardzo niską intensywność, a 5 – bardzo wysoką. Rozkład odpowiedzi respondentów oraz statystyki opisowe zawarto w tabelach 2 i 3. W tabeli 4 przedstawiono wyniki analizy statystycznej zróżnicowania percepcji intensywności konkurencji między spółkami w grupach

Tabela 2

Rozkład odpowiedzi dla pytania o intensywność konkurencji w grupie kapitałowej (%)

Intensywność konkurencji	bardzo niska (1)	niska (2)	średnia (3)	wysoka (4)	bardzo wysoka (5)
Odsetek wskazań	42,1	31,4	26,4	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne przy użyciu oprogramowania SPSS Statistics 26.0.

**Tabela 3**  
**Statystyki opisowe dla pytania o intensywność konkurencji w grupie kapitałowej**

Zmienna	Średnia	Przedział ufności (95%)		Wariancja	Skośność	Kurtoza	Mediana	Dominanta
Intensywność konkurencji	1,843	1,65	2,03	0,661	0,297	-1,416	2	1

Źródło: opracowanie własne przy użyciu oprogramowania SPSS Statistics 26.0.

**Tabela 4**  
**Wyniki analizy statystycznej zróżnicowania intensywności konkurencji w grupie kapitałowej według podstawowego rodzaju działalności, wielkości grupy, pochodzenia dominującego inwestora i zasięgu geograficznego działania**

Parametry różnicujące intensywność konkurencji w grupach kapitałowych	N	Wynik testu statystycznego	Poziom istotności ( <i>p</i> )
Podstawowy rodzaj działalności grupy kapitałowej	121	$H$ Kruskala–Wallisa = 5,759 $df=3$	0,124
Wielkość grupy kapitałowej ze względu na zatrudnienie	103	$H$ Kruskala–Wallisa = 1,445 $df=2$	0,486
Pochodzenie dominującego inwestora	121	$H$ Kruskala–Wallisa = 3,561 $df=2$	0,169
Zakres geograficzny działalności	112	$H$ Kruskala–Wallisa = 0,778 $df=2$	0,678

Źródło: opracowanie własne przy użyciu oprogramowania SPSS Statistics 26.0.

kapitałowych dla czterech grup wyróżnionych na podstawie następujących zmiennych: podstawowego rodzaju działalności, wielkości grupy kapitałowej ze względu na zatrudnienie, pochodzenia dominującego inwestora oraz zakresu geograficznego działania grupy kapitałowej.

Ocena intensywności konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych kształtowała się na niskim lub bardzo niskim poziomie. Takie odpowiedzi wskazało odpowiednio 31,4% i 42,1% respondentów. Średni poziom intensywności konkurencji wskazało 26,4% respondentów. Żaden z respondentów nie wskazał wysokiej i bardzo wysokiej intensywności konkurencji w grupie kapitałowej. Analizę rozkładu odpowiedzi wspierają statystyki opisowe. Średnia wartość wskazań intensywności konkurencji kształtuje się na poziomie poniżej 2, mediana to 2 (niska intensywność), a dominujące wskazania dotyczą bardzo niskiej intensywności konkurencji (1). Rozkład odpowiedzi jest asymetryczny i prawoskośny.

Niestety podjęte próby identyfikacji zróżnicowania poziomu intensywności konkurencji ze względu na charakterystykę grupy kapitałowej nie dały satysfakcjonujących wyników (tabela 4). Wyniki przeprowadzonych testów statystycznych nie pozwalają na stwierdzenie, że w grupach kapitałowych o różnym podstawowym

rodzaju działalności, wielkości zatrudnienia, pochodzeniu dominującego akcjonariusza czy zakresie geograficznym działania występują różnice w intensywności konkurencji. Wyniki przeprowadzonych analiz nie były istotne statystycznie.

Kolejnym elementem badania, poza oceną intensywności konkurencji między spółkami w grupie kapitałowej, była identyfikacja jej obszarów. Jak wykazano w przeglądzie literatury, konkurencja między spółkami w grupach kapitałowych może występować w wielu obszarach, zarówno w wymiarze zewnętrznym (rynkowym), jak i wewnętrznym (zasobowym) (Birkinshaw i Lingblad 2005, Luo 2005, Tsai 2002). W badaniach wyróżniono dziesięć najczęściej występujących obszarów konkurencji. Przy czym sześć dotyczyło konkurencji na rynku wewnętrznym, a cztery konkurencji na rynku zewnętrznym. W pierwszym przypadku była to konkurencja o różne kategorie zasobów dostępnych na rynku wewnętrznym grupy kapitałowej, tj. o zasoby materialne, finansowe, niematerialne i ludzkie, a dodatkowo o wsparcie spółki dominującej i zajmowaną pozycję w grupie kapitałowej. Konkurencja na rynku zewnętrznym dotyczyła konkurencji o tego samego klienta, o ten sam rynek, konkurencji podobnymi produktami oraz podobnymi rozwiązaniami technologicznymi lub organizacyjnymi. Do oceny występowania konkurencji w poszczególnych obszarach zastosowano skalę 0–1, gdzie 0 oznaczało, że konkurencja nie występuje, a 1 – że konkurencja występuje. W tabeli 5 przedstawiono odsetek wskazań konkurencji (ocena 1) w poszczególnych obszarach. Natomiast w tabeli 6 zestawiono wyniki analizy statystycznej zróżnicowania obszarów konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych dla czterech parametrów, czyli podstawowego rodzaju działalności, wielkości grupy kapitałowej ze względu na zatrudnienie, pochodzenia dominującego inwestora oraz zakresu geograficznego działania grupy kapitałowej.

**Tabela 5**

**Rozkład wskazań obszarów konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych (%)**

	Konkurencja	Odsetek wskazań
Na rynku wewnętrznym	o zasoby materialne	9,9
	o zasoby finansowe	86,0
	o zasoby niematerialne	13,2
	o zasoby ludzkie	18,2
	o wsparcie spółki dominującej	57,9
	o pozycję w grupie kapitałowej	28,9
Na rynku zewnętrznym	podobnymi produktami	29,8
	podobnymi rozwiązaniami technologicznymi/organizacyjnymi	29,8
	o tego samego klienta	14,9
	o ten sam rynek	41,3

Źródło: opracowanie własne przy użyciu oprogramowania SPSS Statistics 26.0.

**Tabela 6**  
**Wyniki analizy statystycznej różnicowania obszarów konkurencji w grupie kapitałowej według podstawowego rodzaju działalności, wielkości grupy, pochodzenia dominującego inwestora i zasięgu geograficznego dzialania**

Obszary konkurencji w grupach kapitałowych	Parametry różniące konkurencję w grupach kapitałowych											
	Podstawowy rodzaj działalności grupy kapitałowej			Wielkość grupy kapitałowej ze względu na zatrudnienie			Pochodzenie dominującego inwestora			Zakres geograficzny działalności		
	H Kruskala-Wallis	df	p	H Kruskala-Wallis	df	p	H Kruskala-Wallis	df	p	H Kruskala-Wallis	df	p
o zasoby materialne	1,356	3	0,716	1,353	2	0,508	2,571	2	0,276	0,003	2	0,998
o zasoby finansowe	0,436	3	0,933	0,536	2	0,765	0,499	2	0,779	5,149	2	0,076
o zasoby niematerialne	0,821	3	0,844	0,744	2	0,689	0,477	2	0,788	1,003	2	0,606
o zasoby ludzkie	0,755	3	0,860	3,641	2	0,162	1,132	2	0,568	3,508	2	0,173
o wsparcie spółki dominującej	1,783	3	0,619	0,630	2	0,730	7,004	2	0,030*	1,405	2	0,495
o pozycję w grupie kapitałowej	0,330	3	0,954	1,533	2	0,465	1,408	2	0,495	2,921	2	0,232
podobnymi produktami	2,364	3	0,500	0,533	2	0,766	1,384	2	0,501	0,001	2	1,000
podobnymi rozwiązaniami technologicznymi/organizacyjnymi	1,614	3	0,656	1,533	2	0,465	1,389	2	0,499	3,638	2	0,162
o tego samego klienta	3,168	3	0,366	2,384	2	0,304	2,736	2	0,255	3,247	2	0,197
o ten sam rynek	1,554	3	0,670	4,249	2	0,119	0,099	2	0,952	0,559	2	0,756

Źródło: opracowanie własne przy użyciu oprogramowania SPSS Statistics 26.0.



Konkurencja na rynku wewnętrznym dotyczy najczęściej zasobów finansowych (86,0%), wsparcia spółki dominującej (57,9%) i pozycji w grupie (28,9%) – przy czym widać wyraźnie dominację konkurencji o zasoby finansowe. Współgra z tym znaczący odsetek wskazań konkurencji o wsparcie spółki dominującej, które może dotyczyć m.in. sfery inwestycji w spółki zależne. Co ciekawe, spółki w badanych grupach kapitałowych praktycznie nie konkurują o zasoby materialne (9,9%), a konkurencja o zasoby niematerialne i ludzkie jest także wskazywana przez stosunkowo niski odsetek respondentów (odpowiednio 13,2% i 18,2%). Konkurencja na rynku zewnętrznym występuje rzadziej niż ta na rynku wewnętrznym. Żaden ze szczegółowych obszarów konkurencji zewnętrznej nie został zaznaczony przez więcej niż połowę respondentów. Dotyczy ona najczęściej tego samego rynku (41,3%), podobnych produktów (29,8%) i podobnych rozwiązań technologicznych lub organizacyjnych (29,8%). Co ciekawe, spółki w badanych grupach kapitałowych praktycznie nie konkurują o tego samego klienta (14,9%), a wskazywana najczęściej konkurencja o ten sam rynek może wiązać się z heterogenicznością segmentów klientów.

Różnicowanie obszarów konkurencji w grupie kapitałowej według podstawowego rodzaju działalności, wielkości grupy, pochodzenia dominującego inwestora i zasięgu geograficznego działania dało tylko jeden interesujący i statystycznie istotny wynik (tabela 6). Statystycznie istotna różnica została zidentyfikowana między grupami wyróżnionymi na podstawie kryterium „pochodzenie dominującego inwestora” i dotyczyła konkurencji w obszarze: wsparcie spółki dominującej. Okazało się, że konkurencja o wsparcie spółki dominującej zdecydowanie częściej wskazywana jest w przypadku, gdy główny inwestor ma pochodzenie krajowe (62,9% respondentów wskazało, 37,1% nie wskazało) niż przy innej jego charakterystyce. Bowiem w sytuacji dominującej własności zagranicznej większość respondentów nie wskazała tego obszaru konkurencji (42,9% wskazało, 51,7% nie wskazało), a w przypadku własności mieszanej nie wskazał go żaden z respondentów. Świadczy to o intensywniejszej konkurencji spółek o pozycję w strukturze grupy w przypadku grup z inwestorem krajowym, niż w tych z inwestorem zagranicznym czy mieszanym. Może to być związane z większą zwartością struktury, autonomią spółek czy odmiennymi celami poszczególnych rodzajów inwestorów. Różnicowanie przy zastosowaniu pozostałych kryteriów nie dało satysfakcjonujących rezultatów. Wyniki przeprowadzonych analiz nie były istotne statystycznie.

## 6. Dyskusja

W artykule podjęto problematykę konkurencji wewnątrzorganizacyjnej na przykładzie relacji między spółkami w grupach kapitałowych. Prowadzone rozważania osadzono w teoriach sieciowych i zasobowych nauk o zarządzaniu i jakości. Skupiono się głównie na ocenie intensywności konkurencji i jej obszarów w opinii menedżerów zarządzających grupami kapitałowymi. Zastosowano także testy

nieparametryczne w poszukiwaniu różnic między grupami kapitałowymi o odmiennej charakterystyce ze względu na wybrane kryteria.

Uzyskane wyniki badań dowodzą niskiego poziomu intensywności konkurencji w całym zbiorze badanych grup kapitałowych. Niską i bardzo niską percepcję intensywności konkurencji zidentyfikowano we wszystkich badanych podmiotach, bez względu na zakres i zasięg ich działania, wielkość grupy czy pochodzenie dominującego inwestora. Odwołując się do literatury przedmiotu należy zauważyć, że grupy kapitałowe powołane są do wspólnej realizacji celów, co oznacza, że u podstaw ich funkcjonowania leży relacja współpracy (Pawlak 2015, Romanowska 2011, Trocki 2004). W ujęciu zasobowym postrzegane są jako swego rodzaju platforma umożliwiająca dzielenie się zasobami (Chang i Hong 2000, Hsieh i in. 2010), a w ujęciu sieciowym jako specyficzny rodzaj sieci międzyorganizacyjnej (Khanna i Rivkin 2006; Rugman i in. 2011; Andersson i in. 2015) o stabilnych, bo kapitałowych, powiązaniach. Tym samym konkurencja jest relacją dodatkową, która pojawia się samoistnie lub jest planowana przez podmiot dominujący, ale najczęściej w niewielkim stopniu (Birkinshaw i Lingblad 2001, Birkinshaw 1996). Zachowania konkurencyjne mogą uwidaczniać się w trakcie długiego funkcjonowania tych podmiotów, ale są postrzegane często jako niezamierzone efekty (Fauli-Oller i Giralt 1995). Uzyskane wyniki badań korespondują z wcześniejszymi badaniami konceptualnymi i empirycznymi. Należy tu przytoczyć chociażby wyniki badań zrealizowane przez Christopha Dörrenbächera i Mike’a Gepperta na czterech międzynarodowych korporacjach (Dörrenbächer i Geppert 2010) oraz badania Julii Maurer, również zrealizowane metodą *case study* na próbie korporacji międzynarodowych (Maurer 2011). W obu przypadkach zidentyfikowano niski poziom konkurencji między spółkami.

Podjęmując próbę wyjaśnienia niskiego poziomu konkurencji między spółkami w badanych grupach kapitałowych, należy zauważyć, że większość podmiotów, które znalazły się w próbie badawczej, to grupy typu operacyjnego i strategicznego (75,2%) ze względu na deklarowaną rolę spółki dominującej. Charakteryzują się one znacznym poziomem centralizacji działań, ich standaryzacją oraz ograniczoną autonomią spółek (Aluchna 2011, Trocki 2004). Spółki w takich grupach kapitałowych pozostają w różnego rodzaju ścisłych współzależnościach, tworząc sieć powiązań o intensywnej współpracy. W efekcie przekłada się to na dość niski poziom konkurencji między spółkami, bowiem możliwość pojawienia się konkurencji (szczególnie rynkowej) w efekcie samostannego i oddolnego rozwoju domen przez spółki (Birkinshaw 1996, Ziss 2007), ale też i o zasoby (Birkinshaw i Hood 1998; Li i in. 2009) jest ograniczona. Dodatkowo badane były raczej małe grupy, bo aż 63,6% z nich składało się z 10 i mniej spółek, co również mogło mieć wpływ na niską ocenę intensywności konkurencji, bowiem w literaturze często wskazuje się, że konkurencja między spółkami intensyfikuje się w miarę wzrostu wielkości grupy kapitałowej mierzonej liczbą spółek rozproszonych geograficznie (Tang i Beamish 2006). Badania międzynarodowe dowodzą także, że intensywność konkurencji wzrasta w przypadku korporacji działających w skali międzynarodowej i stosujących strategię

wielonarodową z dużą autonomią spółek (Li i Ferreira 2003, Luo 2005, Phelps i Fuller 2000). W przypadku badanych podmiotów ponad ¼ to grupy krajowe, a spośród tych o zasięgu międzynarodowym zapewne nieliczne stosowały strategię wielonarodową (choć wymagałoby to pogłębionego badania), co również mogło przełożyć się na niską ogólną ocenę intensywności konkurencji między spółkami tworzącymi grupę. A zatem niska intensywność konkurencji w badanych grupach kapitałowych mogła wynikać z ich sposobu organizacji i zarządzania oraz przyjętej strategii działania. Nie było to przedmiotem prowadzonych badań i wymagałoby empirycznego potwierdzenia, niemniej jednak stanowi ciekawy punkt wyjścia do dalszych analiz.

Oprócz identyfikacji intensywności konkurencji w zrealizowanych badaniach podjęto próbę rozpoznania obszarów, w jakich ta konkurencja zachodzi. Zgodnie z wcześniejszymi badaniami konceptualnymi i empirycznymi skupiono się zarówno na zewnętrznym, jak i wewnętrznym środowisku konkurencyjnym. To pierwsze dotyczy konkurencji produktowo-rynkowej, natomiast drugie to głównie konkurowanie o zasoby wewnątrzgrupowe (Luo 2005, Yiu i in. 2007). Zidentyfikowane w badaniach obszary konkurencji, choć o niskiej intensywności, wskazują na przewagę konkurencji nakierowanej na wnętrze grupy kapitałowej nad konkurencją w wymiarze zewnętrznym. Wyniki badań są zgodne z wcześniejszymi analizami, w których wyraźnie wskazuje się, że spółki w grupie kapitałowej często walczą o alokację kluczowych zasobów przez spółkę dominującą, ale też rywalizują o jej wsparcie (Birkinshaw i Hood 1998; Li i in. 2009; Tsai 2002). Uzyskane wyniki badań wpisują się tym samym w nurt badań nad wewnętrznym rynkiem w grupach kapitałowych i alokacją zasobów pomiędzy różnymi jednostkami (Birkinshaw i Fey 2000, Cestone i Fumagalli 2005, Williamson 1975).

Należy zauważyć, że walka o zasoby w grupie kapitałowej jest powodowana ich dostępnością oraz kosztem pozyskania. Spółki walczą o zasoby kluczowe dla ich funkcjonowania, które najczęściej występują w ograniczonej ilości lub są trudne do pozyskania, a podmiot dominujący, dokonując ich alokacji, przyjmuje kryterium najlepszej ich eksploatacji, maksymalizacji zwrotu i efektywnego zarządzania podporządkowanymi jednostkami (Bartlett i Ghoshal 2001, Birkinshaw i Morrison 1995, Birkinshaw i Lingblad 2001, Kim i in. 2004). Przeprowadzone badania potwierdzają, że konkurencja najczęściej dotyczy zasobów finansowych, ludzkich oraz niematerialnych, a w najmniejszym stopniu zasobów materialnych. Zasoby finansowe są niezbędne do realizacji projektów przez poszczególne spółki. Wdrażanie zarządzania przez budżety przy ograniczoności tych budżetów może powodować nasiloną rywalizację o przepływy finansowe między spółkami. Natomiast konkurencja o zasoby ludzkie i niematerialne (choć zdecydowanie rzadziej wskazywana) wpisuje się w koncepcję VRIO, mówiącą, że kluczowe zasoby to te cenne, trudne w imitacji, rzadkie i efektywnie zorganizowane (Barney 1997, Chatzoglou i in. 2018). Te kryteria spełniają: wiedza, kapitał ludzki i organizacyjny oraz inne rodzaje zasobów niematerialnych. Badania prowadzone w duchu teorii zasobowej od lat wskazują, że o przewadze konkurencyjnej decydują przede wszystkim zasoby ludzkie i niematerialne, a nie zasoby materialne (Kabue

i Kilika 2016; Khan, Yang i Waheed 2019; van der Waal i in. 2020). Znalazło to odzwierciedlenie w niskim odsetku wskazań zasobów materialnych jako obszaru konkurencji wewnątrz grupy kapitałowej w niniejszych badaniach.

W badanych podmiotach zidentyfikowano także rywalizację o wsparcie podmiotu dominującego. Był to obszar zaznaczany na drugim miejscu pod względem częstości, zaraz po konkurencji o zasoby finansowe. Jest to w zgodzie z innymi badaniami, w których wskazuje się, że podmioty w złożonych organizacjach często rywalizują o wsparcie korporacyjne i uwagę poświęconą przez kierownictwo najwyższego szczebla (Luo, Slotegraaf i Pan 2006; Luo 2005). Co ciekawe, w niniejszych badaniach w przypadku konkurencji o wsparcie podmiotu dominującego zidentyfikowano statystycznie istotne różnice w grupach kapitałowych o różnej charakterystyce dominującego inwestora. Zdecydowanie częściej ten obszar konkurencji wskazywany był przez menedżerów z grup kapitałowych z dominującym inwestorem krajowym, a rzadziej z dominującym inwestorem zagranicznym. Należy zauważyć, że uzyskane wyniki wpisują się w nurt badań nad wpływem struktury własności na działanie grup kapitałowych (Filatotchev i Wright 2011, Kwon i Park 2018) – przy czym wiele analiz przypisuje duże znaczenie inwestorom zagranicznym, szczególnie na rynkach rozwijających się (Douma, George i Kabir 2006). Inwestorzy zagraniczni często doskonale wyposażają spółki lokalne w zasoby organizacyjne, technologiczne i finansowe, realizując poprzez to swoje cele strategiczne (tamże 2006). Dodatkowo wskazuje się, że inwestorzy zagraniczni ze względu na odległość wymagają wdrażania transparentnego i skutecznego systemu nadzoru korporacyjnego (Lim, How i Verhoeven 2014). Tym samym w grupach kapitałowych z inwestorem zagranicznym nieco słabsza może być konkurencja o wsparcie spółki dominującej, ponieważ jest ono zapewnione z założenia, a dodatkowe działania ograniczają asymetrię informacji i zwiększają transparentność działań wewnątrz korporacji.

Obok konkurencji o zasoby i wsparcie podmiotu dominującego wyraźnie uwiadcza się w zrealizowanych badaniach rywalizacja o pozycję w grupie kapitałowej. Pozycja spółki w grupie kapitałowej może wynikać z pełnienia kluczowej funkcji w wewnątrzgrupowym podziale pracy, posiadanych kompetencji i zasobów, politycznej siły przetargowej, uwarunkowań instytucjonalnych i lokalizacji (Dörrenbächer i Gammelgaard 2011). Pozycja i władza w grupie kapitałowej uznawana jest za kwestię strategiczną z perspektywy poszczególnych spółek (Phoockan 2020). Silniejsze spółki są w stanie wpływać na strategiczne decyzje w grupie kapitałowej (Mudambi i in. 2014), ale mogą też przechwytywać większą część transferowanych środków oraz zapewnić sobie wsparcie spółki dominującej. Tym bardziej że konkurencja w grupie kapitałowej przejawia się w procesach społecznych i politycznych, takich jak lobbings, negocjacje oraz przejmowanie inicjatyw (Birkinshaw i Lingblad 2005). Samo zabieganie o uwagę spółki dominującej postrzegane jest jako konkurencyjny proces o rzadki zasób, jakim jest właśnie uwaga podmiotu dominującego (Bouquet i Birkinshaw 2008). Yadong Luo (2005) wyraźnie podkreśla, że spółki w międzynarodowych korporacjach konkurują o pozycję w grupie. Potwierdzają to zrealizowane badania, w których

konkurencja o pozycję w grupie kapitałowej była wskazywana przez niemal jedną trzecią respondentów.

Konkurencja produktowo-rynkowa między spółkami występowała w badanej próbie grup kapitałowych zdecydowanie rzadziej. Niemniej jednak zrealizowane badania dowiodły konkurencji rynkowej, a także konkurencji podobnymi produktami i podobnymi rozwiązaniami technologicznymi lub organizacyjnymi. Pojawiająca się w badanej próbie konkurencja rynkowa i produktowa może być wynikiem rozwoju działalności spółek i nachodzenia na siebie domen ich działania (Birkinshaw 1996) oraz dywersyfikacji działalności przy dużej autonomii spółek (Li, Ferreira i Serra 2009), jakkolwiek hipoteza ta wymagałaby pogłębionych analiz. Niemniej uzyskane wyniki są zgodne z innymi, bowiem dotychczas prowadzone badania również wskazują na konkurencję podobnymi produktami i w ramach jednego rynku (w ujęciu zewnętrznym), jako jeden z obszarów rywalizacji między siostrzanymi spółkami (Luo 2005, Tsai 2002). Trzeci najczęściej wskazywany obszar konkurencji w wymiarze zewnętrznym, czyli konkurencję podobnymi rozwiązaniami technologicznymi lub organizacyjnymi, można uzasadnić między innymi dążeniem do wypracowania najlepszych rozwiązań technologicznych. Grupy kapitałowe często dopuszczają wewnętrzną konkurencję, aby pobudzić innowacyjność spółek (Song, Lee i Khanna 2016). Konkurencja między spółkami dotyczy rywalizacji o wprowadzenie standardu, komercjalizacji innowacji, czy wynalezionej rozwiązania (Birkinshaw i Lingblad 2005). Z drugiej strony dokonywana przez podmiot dominujący ocena efektywności spółek zależnych również powoduje pojawianie się „zdrowej konkurencji” i dążeń spółek do utrzymywania standardów efektywnościowych (Schleimer i Riege 2009).

Podsumowując, zrealizowane badania są w zgodzie z dotychczas prowadzonymi, chociaż wzbogacają je w kilku kwestiach. Przede wszystkim dotychczasowe badania w przeważającej mierze były albo badaniami konceptualnymi, albo badaniami typu *case study*. Niniejsze badania na dużej próbie, obejmującej ponad sto dwadzieścia grup kapitałowych, w naturalny sposób rozwijają pojedyncze analizy. Dodatkowo dotychczasowe badania najczęściej nie obejmowały oceny konkurencji w całej grupie kapitałowej oraz – w kompleksowym ujęciu – konkurencji wewnętrznej i zewnętrznej. Tym samym zrealizowane badania uzupełniają dotychczasowe o perspektywę całej grupy kapitałowej oraz pozwalają na lepsze zrozumienie dynamiki konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych, zarówno w odniesieniu do rynku wewnętrznego jak i zewnętrznego, wykazując jednocześnie dużo większe znaczenie konkurencji skierowanej do wnętrza grupy kapitałowej.

## Wnioski

Konkurencja jest definiowana jako zachowanie maksymalizujące wartości dla jednego podmiotu kosztem innego (Maurer 2011). Wydawałoby się, że takie zachowania nie mogą występować w grupach kapitałowych, w których spółki po-

wołane są do realizacji wspólnych celów. Jednak zaprezentowane badania empiryczne pozwalają na stwierdzenie, że obok relacji współpracy między spółkami w grupach kapitałowych pojawia się konkurencja. Chociaż jej intensywność jest niewielka, to dotyczy ona wielu obszarów funkcjonowania grupy kapitałowej. Jednak konkurencja między spółkami przejawia się przede wszystkim w walce o wewnętrzne zasoby finansowe, władzę/pozycję i wsparcie podmiotu dominującego. Dodatkowo można zidentyfikować konkurencję przejawiającą się w działaniu na tych samych rynkach produktowych i geograficznych. Uwzględnione w badaniach charakterystyki grup kapitałowych nie różnicują próby pod względem intensywności i obszarów konkurencji. Jedyny wyjątek to różnice w konkurencji o wsparcie spółki dominującej w grupach o różnej strukturze własności. Jest to interesujący wątek wart dalszego rozwijania.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na lepsze zrozumienie funkcjonowania grup kapitałowych, a przez to stanowią wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Tym bardziej że dotychczasowe analizy relacji łączących spółki w grupie kapitałowej najczęściej skupiały się na współpracy, a tych zajmujących się konkurencją było stosunkowo niewiele (Becker-Ritterspach i Dörrenbächer 2011). Dodatkowo dość często analizy konkurencji między spółkami były realizowane na małych pod względem liczebności próbach, często przy użyciu metod jakościowych (Dörrenbächer i Geppert 2010, Maurer 2011). Tym samym zaprezentowane wyniki badań należą do nielicznych badań ilościowych tego problemu.

Warto wskazać trzy główne ograniczenia zrealizowanych badań. Pierwsze dotyczy liczebności próby. Badania grup kapitałowych obarczone są ryzykiem małych prób. Jednak warto byłoby zwiększyć próbę, obejmując badaniami także podmioty nienotowane na giełdzie. Drugie ograniczenie wynika z analizowanych zmiennych charakteryzujących grupy kapitałowe. Warto byłoby rozszerzyć listę, szczególnie w potencjalnie interesującym kierunku dalszych badań, czyli różnych wymiarach struktury własności. Trzecie ograniczenie to przyjęcie perspektywy spółki dominującej do oceny konkurencji w całej grupie kapitałowej. Z jednej strony taka perspektywa powinna być najpełniejsza ze względu na dostęp do danych, ale z drugiej ocena intensywności konkurencji mogła ulec zaniżeniu. Kierunki dalszych badań tego zagadnienia powinny angażować analizy sieciowe z uwzględnieniem wielu perspektyw (spółki dominującej, jak również spółek zależnych). W kolejnych badaniach warto także zidentyfikować strategie rozwoju realizowane przez grupy kapitałowe (w ujęciu produktowo-rynkowym) i podjąć próbę powiązania ich z poziomem intensywności i obszarami konkurencji w grupach kapitałowych – tym bardziej że dotychczasowe analizy jakościowe są obiecujące w tym zakresie (Li, Ferreira i Serra 2009; Maurer 2011).

Należy zauważyć, że mimo wskazanych ograniczeń zaprezentowane wyniki badań empirycznych umożliwiają rozpoznanie kolejnego obszaru działania grup kapitałowych, które w ostatnich latach są analizowane nieco rzadziej. Utrata zainteresowania naukowców grupami kapitałowymi nastąpiła na rzecz sieci międzyorganizacyjnych. Jest to niewątpliwie ze szkodą dla badań tych zgrupowań

gospodarczych, tym bardziej że specyfika ich funkcjonowania zmieniła się wraz ze zmianami realiów rynkowych, a dodatkowo zarówno statystyki polskie jak i światowe stale dowodzą ich dużego znaczenia w gospodarce. Odkrywanie zasad funkcjonowania grup kapitałowych ma zatem nie tylko wymiar naukowy, ale również utylitarny.

## Bibliografia

- Albani A., Dietz J.L.G. (2009), *Current Trends in Modeling Inter-organizational Cooperation*, „Journal of Enterprise Information Management” 22(3), s. 275–297.
- Alekseevna G.N., Olegovna M.K. (2019), *Coopetition Phenomenon In Multinational Corporations Logistics*. Materials of the International Conference „Process Management and Scientific Developments”, 14 November 2019, Birmingham, United Kingdom.
- Almeida H.V., Wolfenzon D. (2006), *A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups*, „Journal of Finance” 61(6), s. 2637–2680.
- Aluchna M. (2011), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U., *Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: a Business Network View*, (w:) *Knowledge, Networks and Power*, Palgrave Macmillan, London 2015, s. 393–420.
- Apanowicz J. (2003), *Metodologia nauk*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Barney J.B. (1997), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Barney J.B., Arian A.M. (2001), *The Resource-Based View: Origins and Implications*, (w:) *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2<sup>nd</sup> Edition, Harvard Business School Press Books, Boston.
- Becker-Ritterspach F., Dörrenbächer C. (2009), *Intrafirm Competition in Multinational Corporations: Towards a Political Framework*, „Competition & Change” 13(3), s. 199–213.
- Becker-Ritterspach F., Dörrenbächer C. (2011), *An Organizational Politics Perspective on Intra-Firm Competition in Multinational Corporations*, „Management International Review” 54(4), s. 533.
- Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation And Competition in Relationships Between Competitors In Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 14(3), s. 178–193.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T. (2016), *A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward a Multilevel Understanding*, „Industrial Marketing Management” 57, s. 23–39.
- Bidgoli H. (2010), *The Handbook Of Technology Management, Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management*, vol. 2, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Birkinshaw J. (1996), *How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost*, „Journal of International Business Studies” 27(3), s. 467–495.
- Birkinshaw J.M., Morrison A.J. (1995), *Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies” 26(4), s. 729–753.

- Birkinshaw J., Fey C. (2000), *Building an Internal Market System: Insights from Five R&D Organizations*, (w:) J. Birkinshaw, P. Hagstrom (red.), *The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, New York, s. 149–175.
- Birkinshaw J., Hood N. (1998), *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies*, „Academy of Management Review” 23(4), s. 773–795.
- Birkinshaw J., Hood N., Young S. (2005), *Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance*, „International Business Review” 14(2), s. 227–248.
- Birkinshaw J., Lingblad M. (2001), *An Evolutionary Theory of Intra-Organisational Competition*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.5371&rep=rep1&type=pdf>, (dostęp 15.10.2020)
- Birkinshaw J., Lingblad M. (2005), *Intrafirm Competition and Charter Evolution in The Multibusiness Firm*, „Organization Science” 16(6), s. 674–686.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Boger M. (2015), *Coopetition: a Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, „Review of Managerial Science” 9(3), s. 577–601.
- Bouquet C., Birkinshaw J. (2008), *Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters*, „Academy of Management Journal” 51(3), s. 577–601.
- Cainelli G., Iacobucci D. (2011), *Business Groups and the Boundaries of the Firm*, „Management Decision” 49(9), s. 1549–1573.
- Cerrato D. (2006), *The Multinational Enterprise as an Internal Market System*, „International Business Review” 15, s. 253–277.
- Cestone G., Fumagalli C. (2005), *The Strategic Impact of Resource Flexibility in Business Groups*, „RAND Journal of Economics” 36(1), s. 193–214.
- Chadam J. (2012), *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych: identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa.
- Chambers M. (2015), *Dynamic, Inter-Subsidiary Relationships of Competition and Collaboration*, Dissertation, Cranfield University.
- Chang S.J., Hong J. (2000), *Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions*, „Academy of Management Journal” 43(3), s. 429–448.
- Chatzoglou P., Chatzoudes D., Sarigiannidis L., Theriou G. (2018), *The Role of Firm-Specific Factors in the Strategy-Performance Relationship: Revisiting the Resource-Based View of the Firm and the Vrio Framework*, „Management Research Review” 41(1), s. 46–73.
- Claessens S., Fan J.P.H., Lang L.H.P. (2006), *The Benefits and Costs of Group Affiliation: Evidence from East Asia*, „Emerging Markets Review” 7(1), s. 1–26.
- Colpan A.M., Hikino T. (2018), *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*, (w:) *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*, Oxford University Press, Oxford.
- Cyglar J. (2002), *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, (w:) *Przedsiębiorstwa partnerskie*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), Difin, Warszawa 2002, s. 147.
- Cyglar J. (2013), *Charakterystyka kooperencji*, (w:) J. Cyglar, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. Witek-Hejduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, WoltersKluwer, Warszawa, s. 15–55.



- Czakon, W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Czakon W., Rogalski M. (2014), *Coopetition Typology Revisited – A Behavioural Approach*, „International Journal of Business Environment” 6(1), s. 28–46.
- Ćwik K. (2013), *Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 4(24), s. 29–41.
- Dagnino G., Padula G. (2002), *Coopetition Strategy a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9–11 May 2002.
- Das T.K., Teng B.S. (2000), *Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*, „Organization Science” 11(1), s. 77–101.
- Dmowska J., Mikucka-Kowalczyk M.A. (2019), *Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania Grupy Kapitałowej KGHM*, „Economy and customs and legal relations” Edition 9–10, February–April.
- Dobrzycka M. (2014), *Strategie badawcze stosowane w naukach ekonomicznych*, (w:) K. Kuciński (red.), *Naukowe badania zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dolny E., Osińska M. (1998), *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz.
- Dorn S., Schweiger B., Albers S. (2016), *Levels, Phases and Themes of Coopetition: A Systematic Literature Review and Research Agenda*, „European Management Journal” 34(5), s. 484–500.
- Dörrenbächer C., Gammelgaard J. (2011), *Conflicts in Headquarters–Subsidiary Relationships: Headquarters-Driven Charter Losses in Foreign Subsidiaries*, (w:) C. Dörrenbächer, M. Geppert (red.), *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 231–254.
- Dörrenbächer C., Geppert M. (2010), *Subsidiary Staffing and Initiative-Taking in Multinational Corporations: A Socio-Political Perspective*, „Personnel Review” 39(5), s. 600–621.
- Douma S., George R., Kabir R. (2006), *Foreign and Domestic Ownership, Business Groups, and Firm Performance: Evidence from a Large Emerging Market*, „Strategic Management Journal” 27(7), s. 637–657.
- Eisenhardt K.M., Galunic D.C. (2000), *Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work*, „Harvard Business Review” 78(1), s. 91.
- Enterprise Groups in Slovenia 2014* (2014), <http://www.stat.si>
- Falencikowski T. (2008), *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Fauli-Oller R., Giralt M. (1995), *Competition and Cooperation Within a Multidivisional Firm*, „The Journal of Industrial Economics” 43(1), s. 77–99.
- Filatotchev I., Wright M. (2011), *Agency Perspectives on Corporate Governance of Multinational Enterprises*, „Journal of Management Studies” 48(2), s. 471–486.
- 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” 24(1), s. 45–57.
- Fortune Global 500* (2020), <https://fortune.com/global500/>
- Fynes B., de Burca S., Voss C. (2005), *Supply Chain Relationship Quality, the Competitive Environment and Performance*, „International Journal of Production Research” 43(16), s. 3303–3320.

- Galunic D.C., Eisenhardt K.M. (2001), *Architectural Innovation and Modular Corporate Forms*, „Academy of Management Journal” 44(6), s. 1229–1249.
- Ghoshal S., Bartlett C.A. (1990), *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, „Academy of Management Review” 15(4), s. 603–626.
- Glabiszewski W., Sudolska A. (2009), *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2, s. 9–23.
- Gnyawali D.R., Singal M., Mu S.C. (2007), *Inter-Subsidiary Collaboration for Knowledge: A Conceptual Model*, Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gorynia M., Jankowska B. (2004), *Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja*, „Gospodarka Narodowa” 11–12, s. 19–33.
- Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana L.P. (2018), *How Do Micro-Firms Manage Coopetition? A Study of the Wine Sector in France*, „International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship” 36(3), s. 331–355.
- Granovetter M. (2010), *Business Groups and Social Organization*, (w:) N.J. Smelser, R. Swedberg (red.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, „Strategic Management Journal” 21(4), s. 473–496.
- GUS (2021), *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2019 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Hecke T. van (2012), *Power Study of Anova Versus Kruskal-Wallis Test*, „Journal of Statistics and Management Systems” 15(2–3), s. 241–247.
- Hill C.W.L., Hitt M.A., Hoskisson R.E. (1992), *Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms*, „Organization Science” 3(4), s. 501–521.
- Hsieh T.J., Yeh R.S., Chen Y.J. (2010), *Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan*, „Industrial Marketing Management” 39(4), s. 560–570.
- Iacobucci D., Rosa P. (2005), *Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms*, „Small Business Economics” 25(1), s. 65–82.
- Jankowska B. (2009), *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 1, s. 67–89.
- Jankowska B. (2011), *Implications of Coopetition for International Competitiveness and Internationalization of Firms: Perspective of SME and Large Companies*, „International Journal of business and management studies” 3(1), s. 49–58.
- Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Joshi A., Kale S., Chandel S., Pal D. (2015), *Likert Scale: Explored and Explained*, „British Journal of Applied Science Technology” 7(4), s. 396–403.
- Kabue L.W., Kilika J.M. (2016), *Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework*, „Journal of Management and Strategy” 7(1), s. 98–108.
- Khan S.Z., Yang Q., Waheed A. (2019), *Investment in Intangible Resources and Capabilities Spurs Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 26(2), s. 285–295.
- Khanna J.W., Rivkin T. (2006), *Interorganizational Ties and Business Group Boundaries: Evidence from an Emerging Economy*, „Organization Science” 17(3), s. 333–352.
- Kim H., Hoskisson R.E., Tihanyi L., Hong J. (2004), *The Evolution and Restructuring of Diversified Business Groups in Emerging Markets: The Lessons from Chaebols in Korea*, „Asia Pacific Journal of Management” 21(1), s. 25–48.

- Klimas P., Czakon W. (2018), *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science” 12(2), s. 469–497.
- Kobus-Jarecka A. (2005), *Holding w poglądach ekonomistów i przepisach prawa*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kraus S., Klimas P., Gast J., Stephan T. (2019), *Sleeping with Competitors: Forms, Antecedents and Outcomes of Competition of Small and Medium-Sized Craft Beer Breweries*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 25(1), s. 50–66.
- Kreft Z., Nogalski B. (2012), *Holding: pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów?* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej We Wrocławiu”, (928 Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja), s. 2018–2228.
- Kwon H.U., Park J. (2018), *R&D, Foreign Ownership, and Corporate Groups: Evidence from Japanese Firms*, „Research Policy” 47(2), s. 428–439.
- Laskowski S. (2004), *Modelowanie gry rynkowej na konkurencyjnym rynku telekomunikacyjnym*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne” 3–4, s. 47–60.
- Lechner C., Leyronas C. (2009), *Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 33(3), s. 645–667.
- Leff N.H. (1978), *Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups*, „Economic development and cultural change” 26(4), s. 661–675.
- Li D., Ferreira M. (2003), *Technology Transfer within MNEs: An Investigation of Inter-sub-sidiary Competition and Cooperation*, Paper presented at the 4th IB Research Forum at Temple University, Philadelphia, 29 March.
- Li D., Ferreira M.P., Serra F.R. (2009), *Technology Transfer Within MNEs: Inter-Subsidiary Competition And Cooperation*, „Review of Administration and Innovation – RAI” 6(1), s. 139–158.
- Lim M., How J., Verhoeven P. (2014), *Corporate Ownership, Corporate Governance Reform and Timeliness of Earnings: Malaysian Evidence*, „Journal of Contemporary Accounting & Economics” 10(1), s. 32–45.
- Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X. (2006), *Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, „Journal of Marketing” 70(2), s. 67–80.
- Luo Y. (2005), *Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries*, „Journal of World Business” 40(1), s. 71–90.
- Maurer J. (2011), *Relationships Between Foreign Subsidiaries: Competition and Cooperation in Multinational Plant Engineering Companies*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden.
- McKnight P.E., Najab J. (2010), *Kruskal-Wallis Test*, (w:) *The Corsini Encyclopedia of Psychology*.
- Mead M. (2018), *Cooperation and Competition Among Primitive Peoples*, Routledge, New York.
- Mudambi R. (1999), *MNE Internal Capital Markets and Subsidiary Strategic Independence*, „International Business Review” 8(2), s. 197–211.
- Mudambi R., Pedersen T., Andersson U. (2014), *How Subsidiaries Gain Power in Multinational Corporations*, „Journal of World Business” 49(1), s. 101–113.
- Niemczyk J. (2013), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, (w:) W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Osarenkhoe A. (2010), *A Study of Inter-Firm Dynamics between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management” 17(3–4), s. 201–221.
- Ostasiewicz W. (2011), *Badania statystyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Park S.R., Yuhn K.H. (2012), *Has the Korean Chaebol Model Succeeded?* „Journal of Economic Studies” 39(2), s. 260–274.
- Pawlak M. (2015), *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Phelps N.A., Fuller C. (2000), *Multinationals, Intracorporate Competition, and Regional Development*, „Economic Geography” 76(3), s. 224–243.
- Phookan H. (2020), *Interpersonal Cross Border Knowledge Transfer within the Multinational Enterprise: Subsidiary Power, Intra-MNE Competition and Cultural Intelligence*, Dissertation, Victoria University of Wellington.
- Poczter S. (2018), *Business Groups in Emerging Markets: A Survey and Analysis*, „Emerging Markets Finance and Trade” 54(5), s. 1150–1182.
- Porter M.E. (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy* *Harvard Business Review* *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 86(1), s. 25–40.
- Pszczółowski T. (1978), *Mala encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S. (2014), *The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels*, „Industrial Marketing Management” 43(2), s. 189–198.
- Ritala P. (2012), *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management” 23(3), s. 307–324.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (red.) (2011), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., Mierzejewska W. (2015), *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako subtytuł sieci biznesowych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 32, s. 333–344.
- Rosa P. (1998), *Entrepreneurial Processes of Business Cluster Formation and Growth by ‘Habitual’ Entrepreneurs*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 22(4), s. 43–61.
- Rugman A., Verbeke A., Yuan W. (2011), *Re-Conceptualizing Bartlett and Ghoshal’s Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise*, „Journal of Management Studies” 48(2), s. 253–277.
- Sammot-Bonnici T. (2015), *Coopetition*, (w:) *Wiley Encyclopedia of Management*, Wiley, New Jersey.
- Sanchez M. (2011), *Interorganizational Collaboration within a Hierarchical Configuration of Parent and Subsidiary Corporations*, Dissertation, Fielding Graduate University.
- Schleimer S., Riege A. (2009), *Knowledge Transfer between Globally Dispersed Units at BMW*, „Journal of Knowledge Management” 13(1), s. 27–41.
- Schmid S., Maurer J. (2011), *Relationships Between MNC Subsidiaries – Opening a Black Box in the International Business Field*, (w:) S. Schmid (red.), *Internationale Unternehmen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften*, Gabler, Wiesbaden, s. 53–83.
- Silva F., Majluf N., Paredes R.D. (2006), *Family Ties, Interlocking Directors and Performance of Business Groups in Emerging Countries: The Case of Chile*, „Journal of Business Research” 59(3), s. 315–321.

- Song J., Lee K., Khanna T. (2016), *Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing Internal Co-Opetition*, „California Management Review” 58(4), s. 118–140.
- Statistics Denmark (2017), <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>
- Tang J., Beamish P.W. (2006), *Which Ties Matter When? The Strategic Impact of Network Linkages on Foreign Subsidiary Survival*, Academy of Management 2006 Annual Meeting: Knowledge, Action and the Public Concern, AOM 2006, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, s. V1–V6.
- The Economic Performance of Italian Enterprises in 2014* (2014), <http://www.istat.it/>
- Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tsai W. (2002), *Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organization Science” 13(2), s. 179–190.
- van der Molen R.M. (2005), *Business Groups, Investment, and Firm Value: Empirical Studies on India*, University of Groningen.
- van der Waal M.B., Veldhuizen C.K., van der Waal R.X., Claassen E., van de Burgwal L.H. (2020), *A Critical Appreciation of Intangible Resources*, „PharmaNutrition” 13.
- von Bertalanffy L. (1968), *General Systems Theory: Foundations, Development*, George Braziller, New York.
- Walley K. (2007), *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda For Research*, „International Studies of Management & Organization” 37(2), s. 11–31.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G., Le Roy F., Czakon W. (2010), *Coopetition Strategies: Toward a New Form of Inter-Organizational Dynamics*, (w:) S. Yami, S. Castaldo, G. Dagnino, F. Le Roy (red.), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK, Northampton.
- Yiu D.W., Lu Y., Bruton G.D., Hoskisson R.E. (2007), *Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research*, „Journal of Management Studies” 44(8), s. 1551–1579.
- Ziss S. (2007), *Hierarchies, Intra-Firm Competition and Mergers*, „International Journal of Industrial Organization” 25(2), s. 237–260.

## KONKURENCJA WEWNĄTRZORGANIZACYJNA W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

### Streszczenie

Grupy kapitałowe jako jedna z form koncentracji kapitału zaczęły pojawiać się w rozwiniętych gospodarkach od końca XIX wieku w wyniku ekspansji geograficznej, dywersyfikacji i rozwoju przedsiębiorstw stymulowanego industrializacją. Obecnie odpowiadają za istotną część wartości dodanej w gospodarce. W kontekście instytucjonalnej regulacji transakcji grupy kapitałowe są uznawane za strukturę pośrednią pomiędzy czystym rynkiem a czystą hierarchią. Podmioty tworzące grupę kapitałową wchodzi w różnorodne interakcje, częściowo bazujące na zasadach rynkowych, a częściowo regulowane przez hierarchiczne mechanizmy koordynacji. I chociaż głównym celem tej struktury jest

współdziałanie podmiotów ją tworzących, to w trakcie ich funkcjonowania można dostrzec wykształcanie się powiązań nacechowanych rywalizacją.

Celem artykułu jest identyfikacja percepcji procesów konkurencji zachodzących wewnątrz grup kapitałowych. Jest to zagadnienie stosunkowo mało rozpoznane, badane głównie na przykładzie korporacji międzynarodowych, ale o dużym znaczeniu dla efektywności działania całej grupy kapitałowej. Podstawę badania stanowiła próba 121 spółek holdingowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wyniki badania pokazują, że spółki tworzące grupę kapitałową przejawiają zachowania konkurencyjne względem siostrzanych podmiotów, choć o niskiej intensywności. Widoczna jest także tendencja do przewagi konkurencji zasobowej (na rynku wewnętrznym) nad produktowo-rynkową (na rynku zewnętrznym). Wyniki badania potwierdziły dotychczasowe analizy konceptualne i umożliwiły pogłębioną charakterystykę procesów konkurencyjnych w grupach kapitałowych z perspektywy całej grupy, z uwzględnieniem intensywności konkurencji i obszarów zachowań konkurencyjnych.

**Słowa kluczowe:** konkurencja, grupy kapitałowe, konkurencja wewnątrzorganizacyjna.

**JEL:** L00, L22, M10

## INTRA-ORGANIZATIONAL COMPETITION WITHIN BUSINESS GROUPS

### Summary

Business groups as one of the forms of capital concentration began to appear in developed economies from the end of the 19th century as a result of geographical expansion, diversification and the development of enterprises stimulated by industrialization. Currently, they take a significant part of the value added in the economy. In the context of institutional regulation of transactions, business groups are considered to be an intermediate structure between a pure market and a pure hierarchy. The subsidiaries within a business group enter into various interactions, partly based on market principles, and partly regulated by hierarchical coordination mechanisms. Although the main goal of this structure is cooperation of subsidiaries, in their functioning one can see the formation of relations characterized by competition.

The aim of the article is to identify the perception of competition processes within business groups. It is a relatively unexplored issue, studied mainly on the example of international corporations, but of great importance for the effectiveness of the entire business group. The research was based on a sample of 121 parent companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The results of the research show that subsidiaries within a business group display competitive behavior towards their sister entities, although of low intensity. The tendency towards the prevalence of the resource competition (on the internal market) over the product and market competition (on the external market) is also visible. The research findings confirmed the existing conceptual analyses and enabled an in-depth characterization of competitive processes in business groups from the perspective of the entire group, taking into account the intensity and areas of competitive behavior.

**Keywords:** competition, business groups, intra-firm competition

**JEL:** L00, L22, M10

## ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В ХОЛДИНГАХ

### Резюме

Холдинги как одна из форм концентрации капитала начали появляться в развитых экономиках с конца XIX века в результате географической экспансии, диверсификации и развития предприятий, стимулируемых индустриализацией. В настоящее время они создают существенную часть добавленной стоимости в экономике. В контексте институционального регулирования сделок холдинги считаются структурой, занимающей промежуточное положение между чистым рынком и чистой иерархией. Отдельные элементы холдинга входят друг с другом в разнообразные интеракции, которые частично базируются на рыночных принципах, а частично регулируются через иерархические механизмы координации. И хотя главной целью этой структуры является взаимодействие входящих в нее объектов, то со временем можно заметить формирование связей, имеющих характер соперничества. Целью статьи является идентификация перцепции процессов конкуренции, происходящих внутри холдингов. Этот вопрос сравнительно мало изучен, а в существующих работах рассматриваются прежде всего международные корпорации, имеющие большой вес для эффективности деятельности всего холдинга. Исследование проводилось на базе выборки 121 холдинговых обществ, котирующихся на Бирже ценных бумаг в Варшаве. Результаты исследования показывают, что общества, входящие в состав холдинга, проявляют конкурентное поведение в отношении родственных объектов, хотя и с довольно низкой интенсивностью. Заметна также тенденция к преимуществу конкуренции в сфере ресурсов (на внутреннем рынке) по сравнению с производственно-рыночной сферой (на внешнем рынке). Результаты исследования подтвердили существующие концептуальные анализы и позволили провести углубленную характеристику процессов конкуренции в холдингах с перспективы всей группы, с учетом интенсивности конкуренции и областей конкурентного поведения.

**Ключевые слова:** конкуренция, холдинги, внутриорганизационная конкуренция

**JEL:** L00, L22, M10