

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 30.12.2014

*Data recenzji/Accepted:* 19.01.2015/15.02.2015

*Data publikacji/Published:* 2.03.2015

**DOI: 10.5604/18998658.1154716**

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr inż. Olimpia Grabiec<sup>A B C D E F</sup>*

*Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu*

**ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ – EFEKTY FINANSOWE  
WSPÓŁDZIAŁANIA ORGANIZACJI**

**ORGANISATION MANAGEMENT – FINANCIAL EFFECTS OF  
ORGANISATIONS' COACTIVITY**

**Streszczenie:** Konieczność radzenia sobie przez organizacje z rosnącą konkurencją na rynku jest jedną z głównych przyczyn nawiązywania przez nie różnego rodzaju form współpracy. Dlatego też coraz częściej zaobserwować można nasilenie tego zjawiska. Podmiot, decydując się na zawarcie współpracy z inną organizacją, liczy na uzyskanie jedynie pozytywnych efektów z tej współpracy. W artykule przedstawiona została ocena przez organizacje efektów finansowych, jakie wystąpiły po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami.

**Słowa kluczowe:** współdziałanie, organizacja, koncentracja, zarządzanie organizacją, efekty finansowe

**Summary:** The necessity of dealing with an increasing competition in market is one of the main causes of concluding different forms of coactivity between organisations. Therefore, this phenome-

non occurs more and more often. Subject which decides to conclude an agreement with another organisation is hoping to gain only positive effects of the cooperation. This article presents an evaluation of financial effects made by organisations that occurred after developing a cooperation with another organisations.

**Key words:** coactivity, organisation, concentration, organisation management, financial effects

## Wstęp

Intensywny proces koncentracji organizacyjnej i finansowej przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych trwa od kilkudziesięciu lat. Zapoczątkowany został w późnych latach siedemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, a Europę Zachodnią objął w latach osiemdziesiątych. Obecnie znaczna liczba wielkich i silnych grup przedsiębiorstw kształtuje krajobraz oraz rozwój gospodarczy w tej części świata<sup>1</sup>. Również w Polsce w ramach walki z narastającą konkurencją organizacje coraz częściej decydują się na zawieranie różnych form współdziałania organizacji.

### 1. Współdziałanie między organizacjami

Współdziałanie oznacza różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu<sup>2</sup>.

Ze względu na cel współdziałania rozróżnia się współpracę, czyli kooperację pozytywną, współzawodnictwo, czyli rywalizację oraz walkę, czyli kooperację negatywną<sup>3</sup>.

Natomiast Barbara Kożuch przyjęła rozróżnienie dwóch rodzajów współdziałania, tj.<sup>4</sup>:

- współpracę, czyli działania związane z nastawieniem kooperatywnym oraz oczekiwaniem wzajemności;
- konfrontację, czyli działania polegające na rywalizacji lub walce, przybierające w praktyce różne formy konkurowania.

Organizacje uczestniczą w różnych oddziaływaniach z elementami ich otoczenia. Rozpatruje się je ze względu na to, czy oddziałują one bezpośrednio lub pośrednio, czy oznaczają konkurencję, neutralność czy współpracę. Należy zwrócić tutaj uwagę na to, czy oddziaływania te mają charakter jednorazowych czy trwałych kontaktów, a także czy są one dobrowolne czy wymuszone, np. przepisami prawa. Warto tutaj przeanalizować oddziaływania nazywane relacjami międzyorganizacyjnymi. W odróżnieniu od innych powiązań są one bardziej uporządkowane, mają względnie trwałe charakter i obejmują względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne oddziaływania między organizacjami. Wśród typów relacji między organizacjami najczęściej wymienia się porozu-

<sup>1</sup> Z. Kreft, *Holdings. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 14.

<sup>2</sup> B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CEDEWU.PL, Warszawa 2009, s. 206.

<sup>3</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1978, s. 273.

<sup>4</sup> B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 110.

mienia handlowe, porozumienia organizacji niedochodowych, wspólne przedsięwzięcia, wspólne programy, relacje dwóch typów: organizacja – instytucja finansowa oraz beneficjent – sponsor<sup>5</sup>.

Już wcześniej podjęto próbę klasyfikacji form zgrupowań organizacji. Klasyfikacja ta została oparta na kryteriach sposobu łączenia i poziomu integracji wspólnych celów uczestników zgrupowania, przyjętych przez niemieckiego naukowca E. Grochłę<sup>6</sup>. Wyróżnia ona zrzeszenia przedsiębiorstw, które koordynują współdziałanie w realizacji celów częściowych, oraz zgrupowania, czyli połączenia przedsiębiorstw, które koordynują współdziałanie w realizacji wspólnego celu podstawowego, a także nadrzędnego w stosunku do podstawowych celów zgrupowanych jednostek. Połączenia przedsiębiorstw podzielił on na te, które po połączeniu tracą osobowość prawną, oraz na zachowujące osobowość prawną, wśród których wyróżnia się grupę kapitałową. Jednak, jak zauważyli Z. Bogusławski oraz S. Wiankowski<sup>7</sup>, klasyfikacja ta jest nie w pełni już aktualna i uzupełnili ją o kartel, pool i ring w części zrzeszeniowej, natomiast w części dotyczącej zgrupowań o konglomeraty.

Natomiast W. M. Grudzewski i I.K. Hejduk wyodrębnili, z punktu widzenia społecznego, socjologicznego i prawno-gospodarczego, trzy poziomy koncentrowania potencjału gospodarczego w gestii jednego podmiotu. Na poziomie pierwszym podmioty tworzą dość luźne powiązania prawno-gospodarcze, konsolidacje i alianse przedsiębiorstw, banków, spółek, spółdzielni i fundacji. Na poziomie drugim tworzone są struktury holdingowe, których istotą jest koncentracja potencjałów gospodarczych. Natomiast poziom trzeci charakteryzuje się najwyższym stopniem koncentracji. Są to na przykład koncerny<sup>8</sup>.

Organizacje, podejmując wspólne działania, liczą na osiągnięcie z tego tytułu korzyści. Dlatego też autorka za główne zadanie postawiła sobie przede wszystkim zidentyfikowanie efektów finansowych oraz dokonanie analizy i oceny tych efektów przez organizacje, które współdziałają z innymi organizacjami.

## 2. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Głównym celem przeprowadzonych badań była analiza efektów występujących w organizacji po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami.

Organizacja badań obejmowała pięć etapów czynnościowych:

etap 1 - programowanie badania – określenie celu, zakresu, źródeł informacji, rodzaju materiału statystycznego, przygotowanie technik i narzędzi badawczych,

etap 2 - obserwacja – przeprowadzenie badań ankietowych,

<sup>5</sup> B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji...*, s. 110-111.

<sup>6</sup> B. Miedziński, *Zgrupowania przedsiębiorstw*, Materiały i Studia nr 62, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987, s. 40.

<sup>7</sup> Z. Bogusławski, S. Wiankowski, *Formy holdingów w gospodarce*, [w:] S. Wiankowski (red.), *Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ Warszawa 1996, s. 7.

<sup>8</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zgrupowania przedsiębiorstw przyszłości. Sieci, koncerny, holdingi i konglomeraty*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001, s. 294.

- etap 3 - kontrola, porządkowanie, grupowanie i przetwarzanie zebranych informacji,  
 etap 4 - analiza opracowanego materiału,  
 etap 5 - wnioskowanie na podstawie analizy zebranych informacji.

W badaniach zidentyfikowano różne rodzaje form współdziałania organizacji. Przeprowadzone badania literaturowo-empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie następujących rodzajów form współdziałania organizacji: w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw,

- współpraca oparta na umowach (np. najmu, dzierżawy, leasingu),
- włączenie się w strukturę grupy kapitałowej,
- włączenie się w strukturę regionalnej sieci przedsiębiorstw (klastra),
- aliansu,
- joint-venture,
- inne.

W przeprowadzonych badaniach brały udział 162 organizacje. Organizacje biorące udział w badaniach ankietowych zostały sklasyfikowane pod względem formy organizacyjno-prawnej oraz rozmiaru przedsiębiorstwa.

Charakterystykę próby badawczej w postaci formy organizacyjno-prawnej przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Forma organizacyjno-prawna organizacji biorących udział w badaniu

**Table 1.** Organisational and legal form of organisations participating in the research

Forma organizacyjno-prawna	Udział procentowy organizacji
Spółka cywilna	8,02%
Przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej	44,44%
Spółka jawna	2,47%
Spółka partnerska	0,00%
Spółka komandytowa	0,00%
Spółka komandytowo-akcyjna	0,00%
Spółki z o.o.	28,40%
Spółki akcyjne	12,35%
Inne organizacje	4,32%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozmiar organizacji biorących udział w badaniu:

- do 9 zatrudnionych – 50,60%,
- od 10 do 49 zatrudnionych – 21,60%,
- od 50 do 249 zatrudnionych – 13,00%,
- powyżej 250 zatrudnionych – 14,80%.

W badaniach zidentyfikowano różne rodzaje form, w jakich realizowana jest współpraca między organizacjami, co zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2.** Formy realizacji współpracy między organizacjami**Table 2.** Forms of coactivity between organisations

Formy współpracy	Ilość przedsiębiorstw realizujących współpracę (%)
w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw	52,47%
współpraca oparta na umowach (np. najmu, dzierżawy, leasingu)	74,07%
włączenie się w strukturę grupy kapitałowej	20,99%
włączenie się w strukturę regionalnej sieci przedsiębiorstw (klastra)	12,96%
alians	2,47%
joint-venture	0,00%
inna	2,47%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej, bo aż 74% badanych organizacji, realizuje współpracę opartą na umowach, np. leasingu, 52,47% współpracę w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Prawie 21% organizacji działa w postaci grupy kapitałowej, a niecałe 13% włączyło się w strukturę regionalnej sieci przedsiębiorstw, czyli klastra.

### 3. Ocena efektów finansowych będących wynikiem współdziałania organizacji

Głównym celem przeprowadzonych badań była ocena przez organizacje efektów, jakie wystąpiły po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami.

Respondenci oceniali efekty działania organizacji towarzyszące nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. Oceniający wskazywali na znaczenie danego efektu w skali:

- pozytywnie (zjawisko wpłynęło pozytywnie na organizację po nawiązaniu współpracy),
- bez znaczenia (zjawisko nie miało znaczenia dla organizacji po nawiązaniu współpracy),
- negatywnie (zjawisko wpłynęło negatywnie na organizację po nawiązaniu współpracy).

W badaniach zidentyfikowano różne rodzaje efektów występujących w organizacjach. Wśród efektów finansowych zbadano następujące rodzaje efektów:

- zwiększenie zdolności do zadłużenia,
- obniżenie kosztów kapitału zewnętrznego,
- wzrost wiarygodności kredytowej,
- poszerzenie dostępu do różnych form kapitału zewnętrznego,
- możliwość finansowania zewnętrznego wewnątrz np. grupy kapitałowej,
- redukcja kosztów stałych,
- redukcja kosztów zmiennych,
- koordynacja polityki zaopatrzeniowej,
- korzyści podatkowe.

W tabeli 3 przedstawiono ocenę przez badane organizacje efektów finansowych, jakie wystąpiły po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. W tabeli pozycja „suma ocen” oznacza liczbę organizacji, które wskazały na ten efekt.

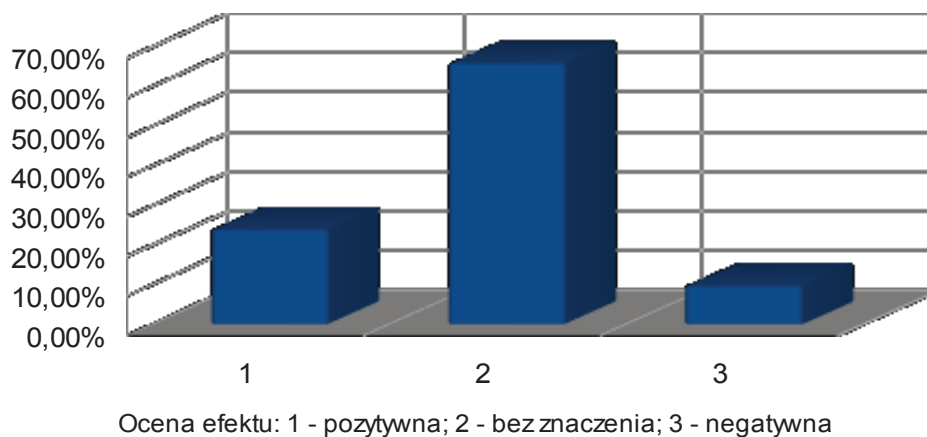
**Tabela 3.** Ocena efektów finansowych

**Table 3.** Financial effects evaluation

Efekty rynkowe i marketingowe	Ocena pozytywna		Bez znaczenia		Ocena negatywna	
	Suma ocen	Udział %	Suma ocen	Udział %	Suma ocen	Udział %
Zwiększenie zdolności do zadłużenia	39	24,07	107	66,05	16	9,88
Obniżenie kosztów kapitału zewnętrznego	44	27,16	113	69,75	5	3,09
Wzrost wiarygodności kredytowej	83	51,23	77	47,53	2	1,24
Poszerzenie dostępu do różnych form kapitału zewnętrznego	54	33,33	100	61,73	8	4,94
Możliwość finansowania zewnętrznego wewnątrz np. grupy kapitałowej	39	24,07	119	73,46	4	2,47
Redukcja kosztów stałych	90	55,55	61	37,65	11	6,79
Redukcja kosztów zmiennych	92	56,79	61	37,65	9	5,56
Koordinacja polityki zaopatrzeniowej	64	39,51	93	57,40	5	3,09
Korzyści podatkowe	63	38,89	94	58,02	5	3,09

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki przedstawiono poniżej w formie wykresów, jak również w formie opisowej. Rysunek 1 przedstawia uzyskane wyniki dotyczące zwiększenie zdolności do zadłużenia.



**Rysunek 1.** Ocena efektów finansowych – zwiększenie zdolności do zadłużenia

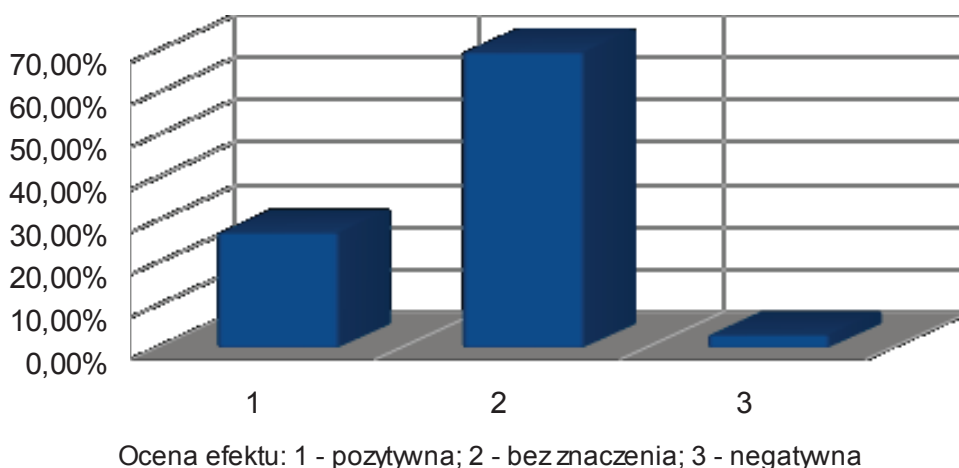
**Figure 1.** Evaluation of financial effects – increase of the debt-raising capacity

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Zwiększenie zdolności do zadłużenia zostało niezbyt pozytywnie ocenione wśród efektów finansowych uzyskanych przez organizacje po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. Badane organizacje efekt ten pozytywnie oceniły tylko w 24,07% przypadkach, aż w 66,05% nie ma on znaczenia i 9,88% badanych oceniło ten efekt negatywnie. Ocena ta najprawdopodobniej jest efektem zawierania przez organizacje mniej koncentrycznych form współdziałania, które nie dają takich możliwości. Zwiększenie zdolności do zadłużenia jest w pełni uzasadnione w przypadku utworzenia grup kapitałowych. Przede wszystkim duże rozmiary grup kapitałowych zmniejszają ryzyko pożyczkodawców, co daje możliwość zwiększenia udziału długu w kapitale całkowitym.

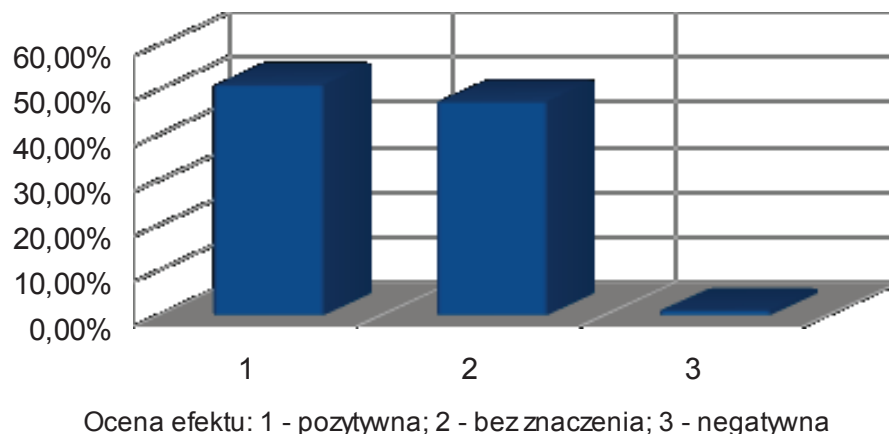
Na rysunku 2 przedstawiono uzyskane wyniki dotyczące obniżenia kosztów kapitału zewnętrznego.



**Rysunek 2.** Ocena efektów finansowych – obniżenie kosztów kapitału zewnętrznego  
**Figure 2.** Evaluation of financial effects – lowering the costs of borrowed capital  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tylko 27,16% respondentów wskazało na wystąpienie efektu obniżenia kosztów kapitału zewnętrznego po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. Prawie 70% badanych (69,75%) przyznało, że nawiązanie współpracy z innymi organizacjami nie miało wpływu na wystąpienie efektu obniżenia kapitału zewnętrznego. Jak w poprzednim efekcie na pozytywną ocenę mógł wpłynąć udział organizacji, które włączyły się w strukturę grupy kapitałowej. Przeważnie przychody grup kapitałowych są bardziej stabilne ze względu na zdywersyfikowaną działalność, co wpływa na mniejsze ryzyko pożyczkodawców i z reguły wpływa na wzrost wiarygodności kredytowej spółki dominującej. Jest też możliwością tańszego pozyskiwania kapitału zewnętrznego. Taką możliwość daje również gwarantowanie długu przez inne spółki tworzące grupę kapitałową, co zwiększa bezpieczeństwo wierzycieli.

Rysunek 3 przedstawia uzyskane wyniki dotyczące wzrostu wiarygodności kredytowej.



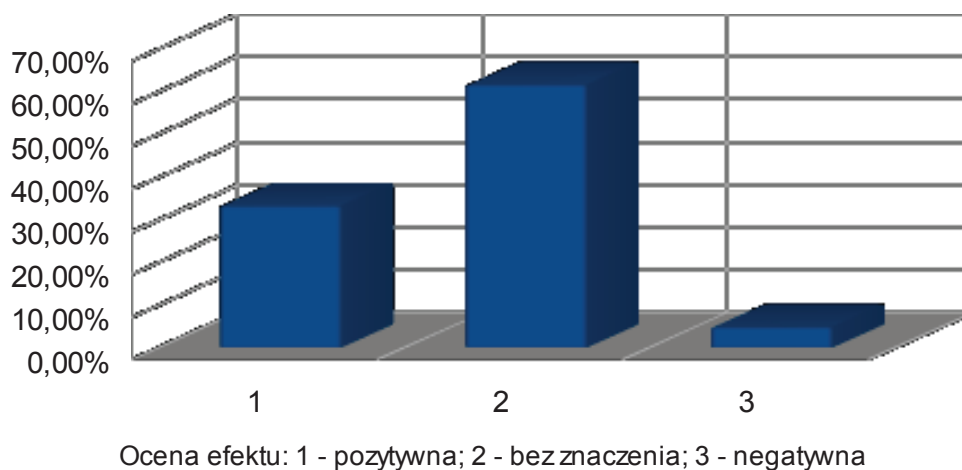
**Rysunek 3.** Ocena efektów finansowych – wzrost wiarygodności kredytowej

**Figure 3.** Evaluation of financial effects – increase of creditworthiness

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród efektów finansowych uzyskanych przez organizacje nawiązujące współpracę z innymi organizacjami oczywisty wydaje się wzrost wiarygodności kredytowej i wykazały to również przeprowadzone badania ankietowe. Ponad połowa (51,23%) badanych wskazała na pozytywne wystąpienie tego efektu wśród badanej grupy kryteriów. Jednak należy również zauważyć, że prawie 48% respondentów nie doświadczyło wystąpienia tego efektu po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami.

Na rysunku 4 przedstawiono ocenę efektów finansowych w zakresie poszerzenia dostępu do różnych form kapitału zewnętrznego.



**Rysunek 4.** Ocena efektów finansowych – poszerzenie dostępu do różnych form kapitału zewnętrznego

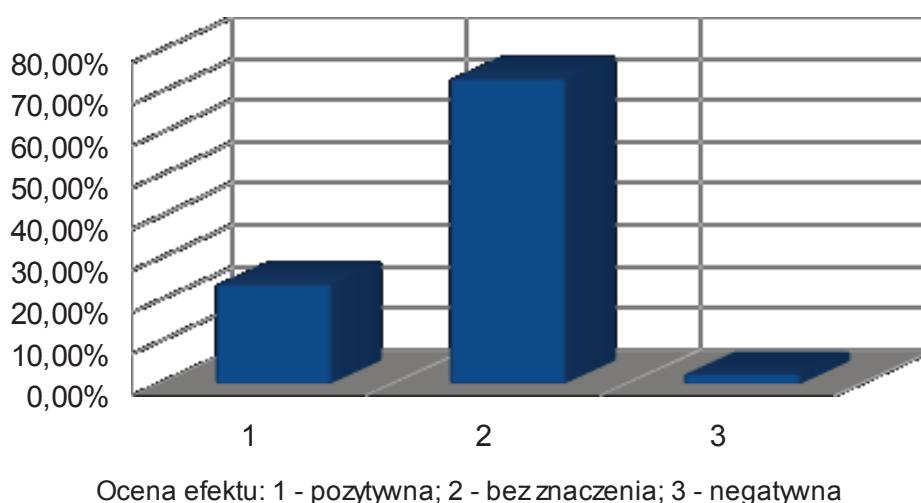
**Figure 4.** Evaluation of financial effects – enlarging an access to different forms of borrowed capital

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wśród badanych organizacji 33,33% zaobserwowało wystąpienie efektu poszerzenia dostępu do różnych form kapitału zewnętrznego. Natomiast prawie 62% (61,73%) badanych nie odnotowało wystąpienia tego efektu. Ocena pozytywna wymienionego efektu wystąpiła wśród respondentów, którzy zdecydowali się na bardziej koncentryczną formę współdziałania z innymi organizacjami. W takim wypadku ze względu na zdywersyfikowaną działalność poszczególnych organizacji je tworzących oraz na gwarantowanie długu przez inne organizacje następuje poszerzenie dostępu do różnych form kapitału zewnętrznego.

Rysunek 5 przedstawia uzyskane wyniki w zakresie możliwości finansowania zewnętrznego wewnątrz np. grupy kapitałowej.



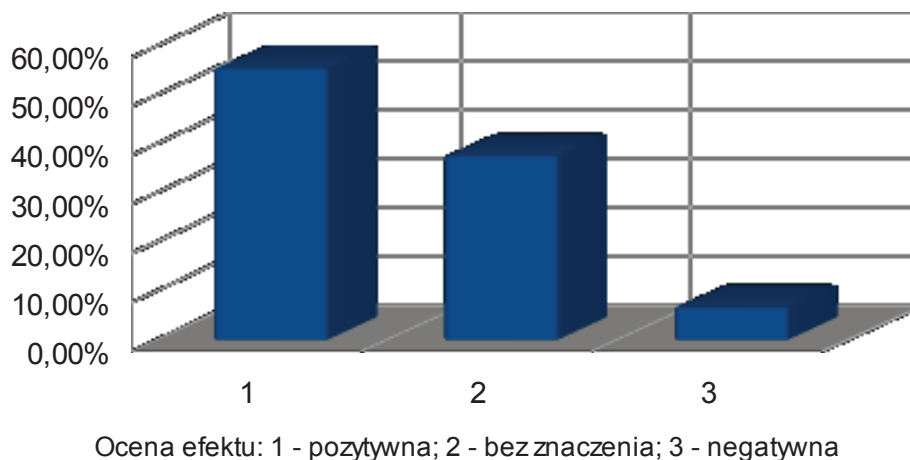
**Rysunek 5.** Ocena efektów finansowych – możliwość finansowania zewnętrznego wewnątrz np. grupy kapitałowej

**Figure 5.** Evaluation of financial effects – possibility of offshore financing inside i.e. capital group

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 24,07% organizacji korzysta z możliwości finansowania zewnętrznego wewnątrz grupy kapitałowej. Stwierdzić można, że grupy kapitałowe w celu finansowania swojej działalności bieżącej oraz rozwojowej tworzą własny bank, co umożliwia mobilizację środków finansowych, a także możliwość uzyskiwania tańszych kredytów, czyli spółka dominująca może uzupełnić braki potrzebnego kapitału w postaci kredytu. Aż w przypadku 73,46% badanych organizacji nawiązanie współpracy z innymi organizacjami nie daje takiej możliwości.

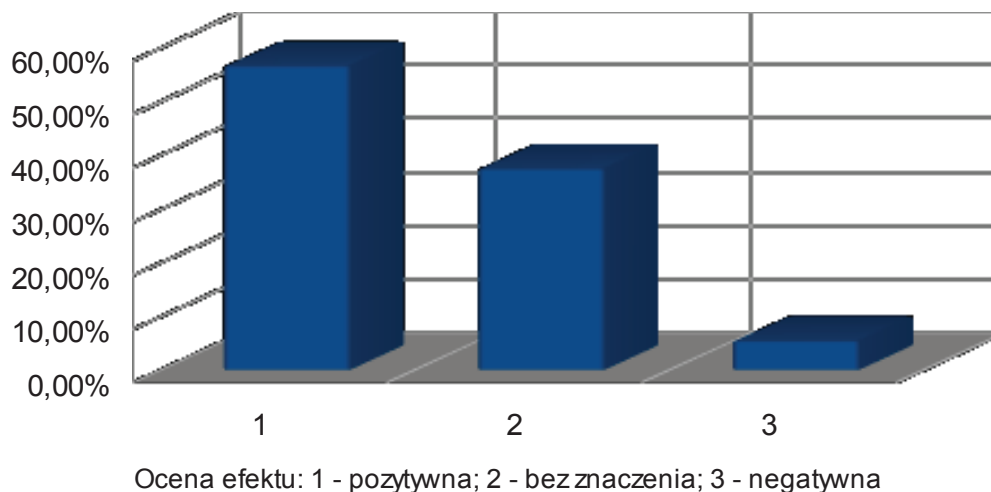
Na rysunku 6 przedstawiono ocenę efektów finansowych w zakresie redukcji kosztów stałych.



**Rysunek 6.** Ocena efektów finansowych – redukcja kosztów stałych  
**Figure 6.** Evaluation of financial effects – reduction of overhead costs  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Efekt redukcji kosztów stałych został dosyć wysoko oceniony przez organizacje biorące udział w badaniu. Aż 55,55% respondentów oceniło go pozytywnie, a dla 37,65% nie wystąpił on po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. Zauważyć należy, że 6,79% wskazało na wzrost kosztów stałych po nawiązaniu współpracy.

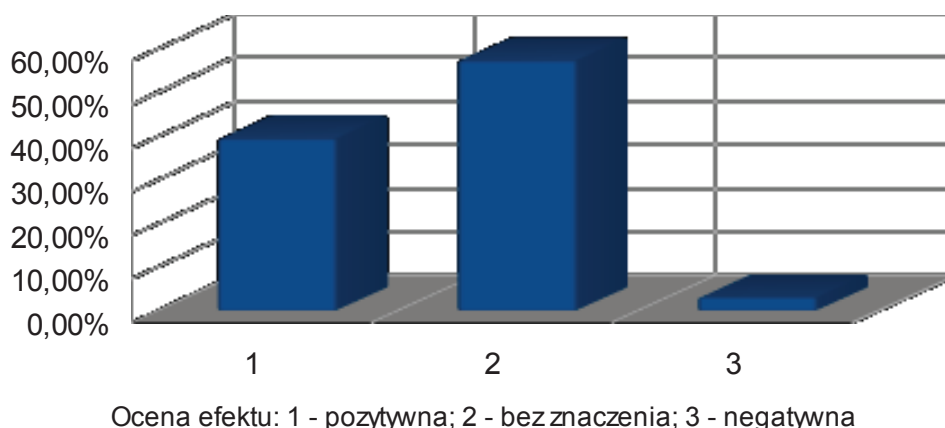
Na rysunku 7 przedstawiono ocenę efektów finansowych w zakresie redukcji kosztów zmiennych.



**Rysunek 7.** Ocena efektów finansowych – redukcja kosztów zmiennych  
**Figure 7.** Evaluation of financial effects – reduction of variable costs  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania wykazały w 56,79% redukcję kosztów zmiennych badanych organizacji. Efekt ten został najwyżej oceniony wśród grupy efektów finansowych. Wysoka ocena tego efektu zapewne jest wynikiem silniejszej pozycji przetargowej wobec dostawców. Organizacje, nawiązując współpracę z innymi organizacjami, rosną w siłę, a co za tym idzie – rośnie również rozmiar realizowanych zamówień. Jednak dla 37,65% badanych organizacji nawiązanie współpracy nie spowodowało wystąpienia tego efektu.

Na rysunku 8 przedstawiono ocenę efektów finansowych w zakresie koordynacji polityki zaopatrzeniowej.



Ocena efektu: 1 - pozytywna; 2 - bez znaczenia; 3 - negatywna

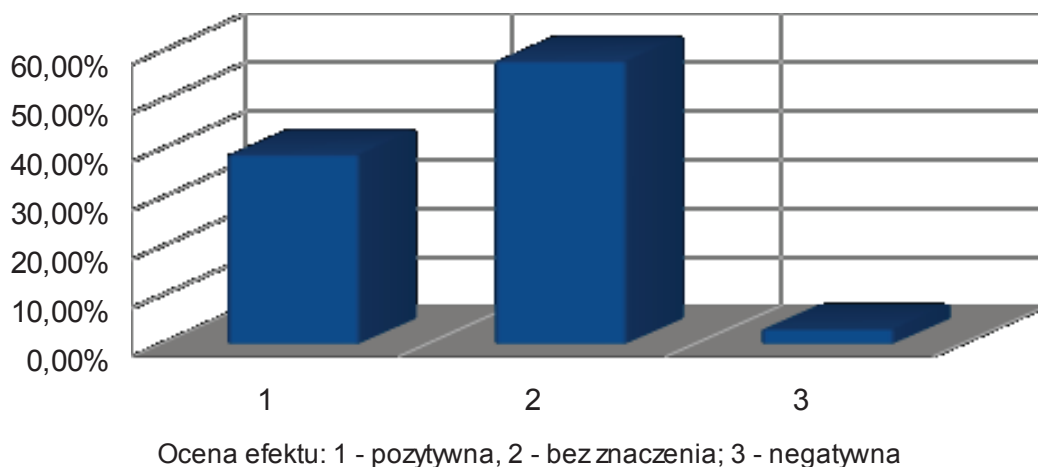
**Rysunek 8.** Ocena efektów finansowych – koordynacja polityki zaopatrzeniowej

**Figure 8.** Evaluation of financial effects – coordination of supply policy

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prawie 40% respondentów wskazało na pozytywny wpływ na koordynację polityki zaopatrzeniowej. Znaczenie tutaj ma ilość współpracujących ze sobą organizacji, co ściśle wiąże się z rozmiarem realizowanych zamówień. Wymaga to koordynacji polityki zaopatrzeniowej, a przy okazji możliwości redukcji kosztów zmiennych. 57,40% badanych organizacji, nawiązując współpracę z innymi organizacjami, nie uzyskało efektu koordynacji polityki zaopatrzeniowej.

Na rysunku 9 przedstawiono ocenę efektów finansowych w zakresie uzyskania korzyści podatkowych.



**Rysunek 9.** Ocena efektów finansowych – korzyści podatkowe

**Figure 9.** Evaluation of financial effects – tax benefits

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród badanych organizacji 38,89% respondentów wskazało na uzyskanie korzyści podatkowych w związku z nawiązaniem współpracy z innymi organizacjami. Natomiast 58,02% po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami nie osiągnęło efektu korzyści podatkowych.

## Podsumowanie

Konieczność radzenia sobie przez organizacje z rosnącą konkurencją na rynku jest jedną z głównych przyczyn nawiązywania przez nie różnego rodzaju form współpracy. Dlatego też coraz częściej zaobserwować można nasilenie zjawiska powstawania różnych form współdziałania organizacji. Podmiot, decydując się na zawarcie współpracy z inną organizacją, liczy na uzyskanie jedynie pozytywnych efektów z tej współpracy. Badając efekty występujące w organizacjach po nawiązaniu współpracy można stwierdzić, że w większości są one pozytywne. Tylko sporadycznie pojawiały się odpowiedzi świadczące o negatywnym wpływie współdziałania organizacji.

Wśród grupy efektów finansowych, które wystąpiły w organizacjach po nawiązaniu współpracy, największe znaczenie miały:

- redukcja kosztów zmiennych – 56,79%,
- redukcja kosztów stałych – 55,55%,
- wzrost wiarygodności kredytowej – 51,23%.

Najniżej zostały ocenione następujące efekty:

- zwiększenie zdolności do zadłużenia – 24,07%,
- możliwość finansowania zewnętrznego wewnątrz np. grupy kapitałowej – 24,07%,
- obniżenie kosztów kapitału zewnętrznego – 27,16%.

Organizacja, nawiązując współpracę z innymi organizacjami, liczy przede wszystkim na osiągnięcie z tej decyzji korzyści. Przeprowadzone badania pokazały, że ocena efektów z grupy finansowych wypadła średnio. Organizacje, podejmując współpracę z innymi organizacjami, najbardziej zyskały na redukcji kosztów zmiennych i stałych.

## Bibliografia

- Bogusławski Z., Wiankowski S., *Formy holdingów w gospodarce*, [w:] S. Wiankowski (red.), *Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zgrupowania przedsiębiorstw przyszłości. Sieci, koncerny, holdingi i konglomeraty*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CEDEWU.PL, Warszawa 2009.
- Koźuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kreft Z.,  *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Miedziński B., *Zgrupowania przedsiębiorstw*, Materiały i Studia nr 62, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1978.

### **Nota o Autorze:**

**dr inż. Olimpia Grabiec** – adiunkt w Instytucie Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu.

### **Author's resume:**

**Olimpia Grabiec, Ph.D.** – Assistant professor in the Institute of Management and Economy, Humanitas University Sosnowiec.

### **Kontakt/Contact:**

dr inż. Olimpia Grabiec  
Wyższa Szkoła Humanitas  
Instytut Zarządzania i Ekonomii  
ul. Kilińskiego 43  
41-200 Sosnowiec  
e-mail: olimpiagrabiec@gmail.com