

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

*Data wpływu/Received: 2.03.2015*

*Data recenzji/Accepted: 25.03.2015/15.04.2015*

*Data publikacji/Published: 2.09.2015*

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**DOI: 10.5604/18998658.1173082**

**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*

## **EFEKTY STRATEGICZNE WSPÓLDZIAŁANIA ORGANIZACJI**

### **STRATEGIC EFFECTS OF ORGANISATIONS' COACTIVITY**

**Streszczenie:** Artykuł zawiera omówienie zagadnień związanych ze współdziałaniem organizacji. W publikacji autorka zaprezentowała przede wszystkim wyniki badań własnych dotyczących form współdziałania organizacji. Główną przyczyną nawiązywania współdziałania między organizacjami jest konieczność radzenia sobie z konkurencją. Dlatego organizacja, nawiązując wybraną formę współdziałania z innymi organizacjami, liczy przede wszystkim na osiągnięcie z tej decyzji korzyści. W artykule przedstawiona została ocena przez organizacje efektów strategicznych, jakie wystąpiły po zawarciu współpracy z innymi organizacjami.

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

**Summary:** This article includes an overview of issues connected with organisation coactivity. In this publication, author presents results of own reasearch on forms of organisations coactivity. The main cause of developing coactivity between organisation is the necessity of dealing with competition. Therefore, organisation which develops particular form of coactivity with other organisations, hopes most of all for profits after making such a decision. This article presents an evaluation of strategic effects, which occurred after developing coactivity with other organisations.

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

## Wstęp

Konieczność radzenia sobie przez organizacje z rosnącą konkurencją na rynku jest jedną z głównych przyczyn nawiązywania przez nie różnego rodzaju form współdziałania. Dlatego też coraz częściej zaobserwować można nasilenie tego zjawiska. Podmiot, decydując się na zawarcie współdziałania z inną organizacją, liczy przede wszystkim na uzyskanie pozytywnych efektów z tej współpracy. Proces koncentracji organizacyjnej i finansowej przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych trwa od kilkudziesięciu lat. Proces ten 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>.

### 1. Zmiany organizacyjne

Istota zmian organizacji to przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego<sup>2</sup>. Istotę zmian można rozpatrywać bardziej szczegółowo, a mianowicie na następujących poziomach<sup>3</sup>:

- zmiany związane z identyfikacją organizacji w nowym otoczeniu,
- zmiany w sposobach koordynacji działań umożliwiające dostosowanie struktur do cyklu życia organizacji,
- zmiany w układach władzy i interesach dominujących koalicji.

Zmiana oznaczająca, że organizacja staje się praktycznie inna, to zmiana identyfikacji firmy. Przykładem tego typu zmian są alianse strategiczne, fuzje czy przejęcia. Następnym krokiem jest zmiana wizerunku firmy w następujących wymiarach<sup>4</sup>:

- prawno-formalnym – następuje zmiana struktury kapitału, kontraktu między udziałowcami, relacji między partnerami, reguł postępowania dla menedżerów,

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

<sup>2</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 144.

<sup>3</sup> E. Maslyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s. 32.

<sup>4</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 447-448.

- publicznym – może nastąpić zmiana opinii społecznej o przedsiębiorstwie, co może stanowić czynnik warunkujący wybory dokonywane przez menedżerów,
- operacyjnym – zmiana wizerunku odbywa się poprzez działania bieżące związane z przekazywaniem bądź przejmowaniem maszyn, budynków, patentów, negocjowaniem cen i warunków kontraktów.

Organizacje zmieniają także sposób działania i powiązania wewnętrzne. Przykładem takich zmian może być: redukcja struktury, zmiana zasięgu kontroli, zmiany realizowanych zadań, zmiany w podziale pracy, instalacja nowych technologii, zmiany w procedurach systemu doboru motywowania, oceniania i rozwoju kadry. Zmiany te wiążą się ze zmianami w układzie władzy i interesów dominujących koalicji. Wzrasta tutaj rola tzw. właścicieli finansowych kontrolujących firmy poprzez posiadanie większości udziałów<sup>5</sup>.

Aby jakies zjawisko można było nazwać zmianą, muszą być spełnione następujące warunki<sup>6</sup>:

- zmiany muszą być postrzegane jako coś nowego, wprowadzonego celowo,
- zmiany muszą mieć charakter empirycznie sprawdzalny, co zakłada konieczność i możliwość udowodnienia, że coś uległo zmianie,
- zmiany muszą dotyczyć i korygować istotę, charakter organizacji.

## 2. Definicja oraz rodzaje współdziałania między organizacjami

Współdziałanie oznacza różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu<sup>7</sup>.

Według Kaczmarka współdziałanie to podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Istnieje wiele koncepcji powiązań międzyorganizacyjnych w działalności gospodarczej. Koncentrując się na ich strukturze, wyodrębnia się trzy rodzaje struktur działalności gospodarczej, tj. organizacyjne, kapitałowe, kontraktowe<sup>9</sup>.

Inna koncepcja uwzględnia dwa typy więzi, a mianowicie A i B. Gdy przedsiębiorstwo przekazuje drugiemu podmiotowi określone świadczenia, nawiązują się więzi typu A. Są to relacje klient – dostawca. Natomiast łączenie zasobów oraz rezultatów w celu wspólnej realizacji funkcji wewnętrznych i zewnętrznych kształtuje więzi typu B. Należą tu takie więzi, jak: wypracowywanie i prezentowanie wspólnego stanowiska wobec władz centralnych i lokalnych, organizacji związkowych i społecznych; prowadzenie

<sup>5</sup> Ibidem, s. 448.

<sup>6</sup> E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami...*, s. 33.

<sup>7</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CEDEWU.PL, Warszawa 2009, s. 206.

<sup>8</sup> B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 22.

<sup>9</sup> B. Koźuch, A. Koźuch, *Współdziałanie jako instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, tom X, zeszyt 1, Warszawa – Poznań – Wrocław 2008, s. 197.

wspólnej polityki cen i kształtowania wielkości sprzedaży; eksploatawanie wspólnej bazy surowcowej; tworzenie i eksploatawanie wspólnej bazy usług remontowych, transportowych, wodno-ściekowych, informatycznych, badań i analizy rynku. Więzy typu B są tworzone również z konkurentami oraz organizacjami publicznymi i społecznymi<sup>10</sup>.

Barbara Koźuch przyjęła również rozróżnienie dwóch rodzajów współdziałania, tj.<sup>11</sup>:

- współpracy, czyli działań związanych z nastawieniem kooperatywnym oraz oczekiwaniem wzajemności;
- konfrontacji, czyli działań polegających na rywalizacji lub walce, przybierających w praktyce różne formy konkurowania.

Wśród współpracy w ramach partnerstwa pionowego można wymienić obrót towarowy, kooperację produkcyjną, pożyczkę, najem, dzierżawę, franchising, wspólne przedsiębiorstwa, wspólne przedsięwzięcia i leasing. Natomiast wśród konfrontacji, czyli współdziałania pomiędzy rynkowymi konkurentami, wymienia się akwizycje, fuzje i alianse strategiczne<sup>12</sup>.

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

### 3. 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,
- 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),

<sup>10</sup> B. Koźuch, A. Koźuch, *Współdziałanie jako instrument...*, s. 197.

<sup>11</sup> B. Koźuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 110.

<sup>12</sup> B. Koźuch, A. Koźuch, *Współdziałanie jako instrument ...*, s. 197.

- 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.

Pod względem rozmiaru organizacji według kryterium zatrudnienia w badaniu wzięły udział:

- przedsiębiorstwa do 9 zatrudnionych – 50,60%,
- przedsiębiorstwa od 10 do 49 zatrudnionych – 21,60%,
- przedsiębiorstwa od 50 do 249 zatrudnionych – 13,00%,
- przedsiębiorstwa 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.

#### 4. Ocena efektów strategicznych 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:

- obrona przed wrogim przejęciem,
- możliwość samodzielnego rozwoju,
- poprawa pozycji konkurencyjnej,
- pozbycie się niepotrzebnych bądź niedopasowanych aktywów (koncentracja zasobów na głównych obszarach działalności),
- swoboda działania w zakresie podejmowania decyzji strategicznych,
- optymalne wykorzystanie środków przeznaczonych na inwestycje,
- korzystna wspólna polityka inwestycyjna,
- wzrost inwestycji w organizacji, rozszerzenie możliwości inwestycyjnych.

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 strategicznych

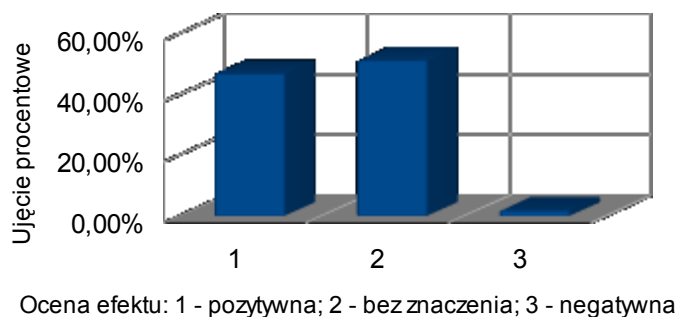
**Table 3.** Strategic effects evaluation

Efekty rynkowe i marketingowe	Ocena pozytywna		Bez znaczenia		Ocena negatywna	
	Suma ocen	Udział %	Suma ocen	Udział %	Suma ocen	Udział %
Obrona przed wrogim przejęciem	76	46,92	83	51,23	3	1,85

Możliwość samodzielnego rozwoju	117	72,22	45	27,78	0	0,00
Poprawa pozycji konkurencyjnej	116	71,60	41	25,31	5	3,09
Pozbycie się niepotrzebnych bądź niedopasowanych aktywów	55	33,95	100	61,73	7	4,32
Swoboda działania w zakresie podejmowania decyzji strategicznych	83	51,23	64	39,51	15	9,26
Optymalne wykorzystanie środków przeznaczonych na inwestycje	86	53,09	72	44,44	4	2,47
Korzystna wspólna polityka inwestycyjna	71	43,83	86	53,09	5	3,09
Wzrost inwestycji w organizacji, rozszerzenie możliwości inwestycyjnych	70	43,21	89	54,94	3	1,85

**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 obrony przed wrogim przejęciem.



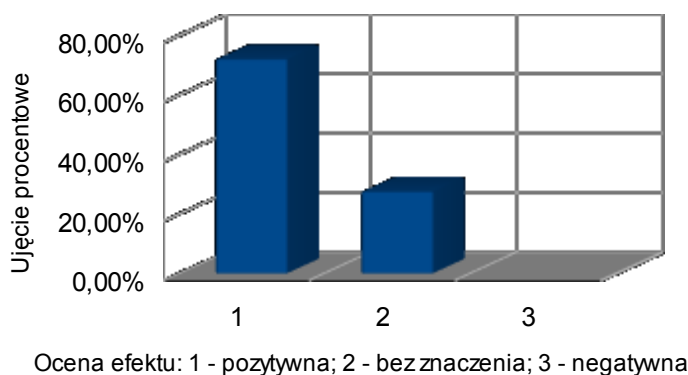
**Rysunek 1.** Ocena efektów strategicznych – obrona przed wrogim przejęciem

**Figure 1.** Evaluation of strategic effects – hostile takeover battle

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

Obrona przed wrogim przejęciem została pozytywnie oceniona wśród efektów strategicznych uzyskanych przez organizacje po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami przez prawie 47% badanych organizacji. Badane organizacje aż w 51,23% stwierdziły, że efekt ten nie ma znaczenia i tylko 1,85% badanych oceniło ten efekt negatywnie. Ocena ta najprawdopodobniej jest efektem zawierania przez organizacje mniej koncentracyjnych form współdziałania, które to raczej nie grożą wrogim przejęciem. W przypadkach zawierania koncentracyjnych form współdziałania jako jedną z ważniejszych przyczyn wymienia się właśnie obronę przed wrogim przejęciem.

Na rysunku 2 przedstawiono uzyskane wyniki dotyczące możliwości samodzielnego rozwoju.



**Rysunek 2.** Ocena efektów strategicznych – możliwość samodzielnego rozwoju

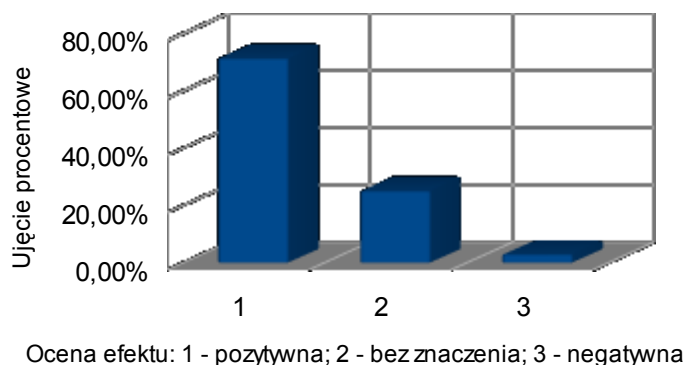
**Figure 2.** Evaluation of strategic effects – possibility for self-developmen

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

Aż 72,22% respondentów wskazało na możliwość samodzielnego rozwoju po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. Efekt ten można uznać jako jeden z głównych powodów nawiązywania współdziałania między organizacjami. Tak wysoka ocena może świadczyć o zawieraniu mniej koncentracyjnych form współdziałania między organizacjami biorącymi udział w badaniu. Tylko 27,78% badanych przyznało, że nawiązanie współpracy z innymi organizacjami nie miało wpływu na wystąpienie możliwości samodzielnego rozwoju. Efekt ten jako jedyny z grupy efektów strategicznych nie uzyskał ani jednej oceny negatywnej.

Rysunek 3 przedstawia uzyskane wyniki dotyczące poprawy pozycji konkurencyjnej.

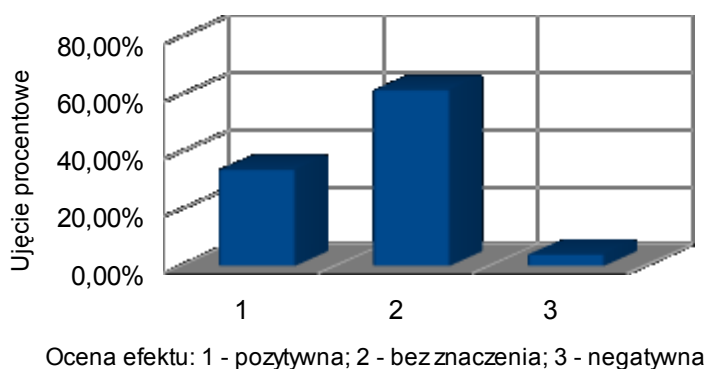




**Rysunek 3.** Ocena efektów strategicznych – poprawa pozycji konkurencyjnej  
**Figure 3.** Evaluation of strategic effects – improvement of the competitiveness  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród efektów strategicznych uzyskanych przez organizacje nawiązujące współpracę z innymi organizacjami oczywista wydaje się poprawa pozycji konkurencyjnej i wykazały to również przeprowadzone badania ankietowe. Aż 71,6% badanych wskazała na pozytywne wystąpienie tego efektu wśród badanej grupy kryteriów. Zauważyć należy, że każda organizacja nawiązuje współpracę z innymi organizacjami właśnie w celu osiągnięcia poprawy pozycji konkurencyjnej. Tylko 25,31% respondentów nie doświadczyło wystąpienia tego efektu po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami i jedynie 3,09% oceniło efekt negatywnie. Poprawę pozycji konkurencyjnej również można uznać jako jedną z głównych przyczyn nawiązywania współpracy między organizacjami.

Na rysunku 4 przedstawiono ocenę efektów strategicznych w zakresie pozbycia się niepotrzebnych bądź niedopasowanych aktywów.

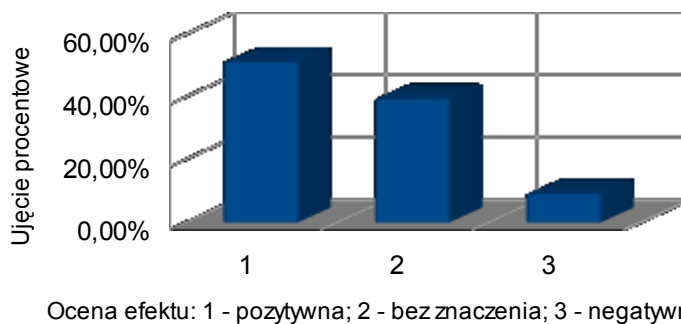


**Rysunek 4.** Ocena efektów strategicznych – pozbycie się niepotrzebnych bądź niedopasowanych aktywów

**Figure 4.** Evaluation of strategic effects – getting rid of unnecessary or incompatible assets  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych organizacji 33,95% zaobserwowało wystąpienie efektu pozbycia się niepotrzebnych bądź niedopasowanych aktywów. Natomiast prawie 62% badanych nie odnotowało wystąpienia tegoż efektu.

Rysunek 5 przedstawia uzyskane wyniki dotyczące swobody działania w podejmowaniu decyzji strategicznych.



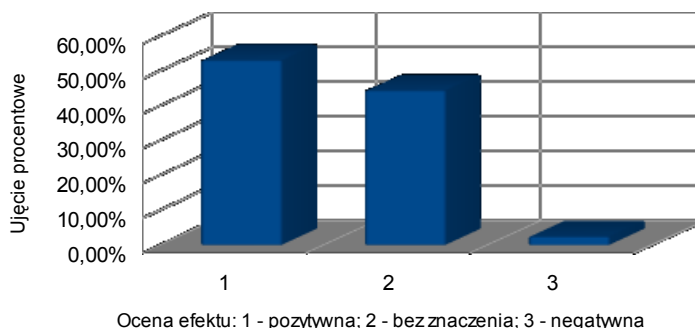
**Rysunek 5.** Ocena efektów strategicznych – swoboda działania w zakresie podejmowania decyzji strategicznych

**Figure 5.** Evaluation of strategic effects – free activity in scope of taking up strategic decisions

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

Z przeprowadzonych badań wynika, że 51,23% organizacji odnotowało swobodę działania w zakresie podejmowania decyzji strategicznych po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami. Wynika to przede wszystkim z faktu nawiązywania mniej koncentracyjnych form współdziałania organizacji, które nie powodują aż tak głębokiej ingerencji w struktury organizacji. W przypadku 39,51% badanych organizacji nawiązanie współpracy z innymi organizacjami nie daje takiej możliwości i aż 9,26% respondentów oceniło ten efekt negatywnie.

Na rysunku 6 przedstawiono ocenę efektów strategicznych w zakresie optymalnego wykorzystania środków przeznaczonych na inwestycje.



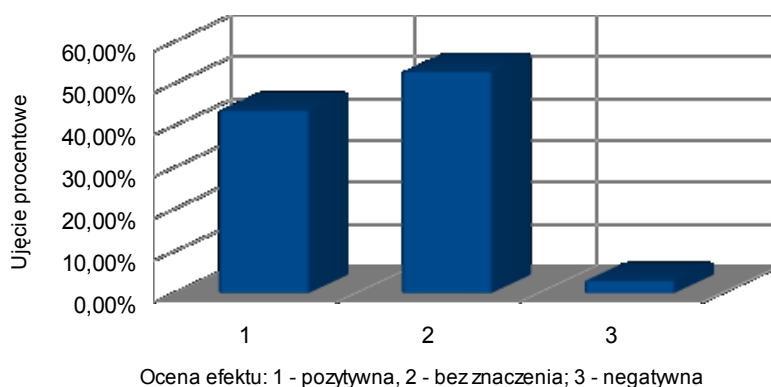
**Rysunek 6.** Ocena efektów strategicznych – optymalne wykorzystanie środków przeznaczonych na inwestycje

**Figure 6.** Evaluation of strategic effects – optimal use of budget allocated to investments

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

Efekt optymalizacji wykorzystania środków przeznaczonych na inwestycje w przeprowadzonych organizacjach wypadł dosyć dobrze – ponad połowa respondentów (53,09%) uznała, że nawiązanie współpracy z innymi organizacjami wpłynęło pozytywnie na osiągnięcie tego efektu. Jednak 44,44% badanych organizacji wskazało, że nawiązanie współdziałania z innymi organizacjami nie miało znaczenia na wystąpienie efektu optymalnego wykorzystania środków przeznaczonych na inwestycje. Zauważyć należy, że tylko 2,47% wskazało na negatywny wpływ współpracy w kwestii osiągnięcia tego efektu.

Na rysunku 7 przedstawiono ocenę efektów strategicznych w zakresie korzystnej wspólnej polityki inwestycyjnej.



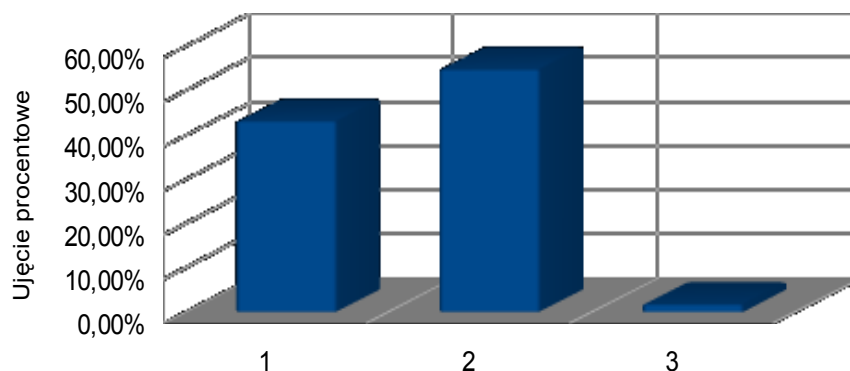
**Rysunek 7.** Ocena efektów strategicznych – korzystna wspólna polityka inwestycyjna

**Figure 7.** Evaluation of strategic effects – mutual, advantageous investment policy

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

Przeprowadzone badania wykazały w 43,83% przeprowadzanie korzystnej wspólnej polityki inwestycyjnej pomiędzy organizacjami, z którymi podjęto współpracę. Stwierdzić można, że właśnie te organizacje nawiązały współpracę z innymi organizacjami w celu przeprowadzania wspólnych inwestycji oraz optymalnego wykorzystania środków przeznaczonych na inwestycje. Jednak dla 53,09% badanych organizacji nawiązanie współpracy nie spowodowało wystąpienia tego efektu, a dla 3,09% wpłynęło negatywnie.

Na rysunku 8 przedstawiono ocenę efektów strategicznych w zakresie wzrostu inwestycji w organizacji oraz rozszerzenia możliwości inwestycyjnych.



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

**Rysunek 8.** Ocena efektów strategicznych – wzrost inwestycji w organizacji, rozszerzenie możliwości inwestycyjnych

**Figure 8.** Evaluation of strategic effects – increase of investments in organisation, broadening the investment opportunities

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

W przeprowadzonych badaniach 43,21% respondentów wskazało na pozytywny wpływ zawierania współdziałania z innymi organizacjami w zakresie wystąpienia wzrostu inwestycji oraz rozszerzenia możliwości inwestycyjnych. Prawie 55% wskazało, że nawiązanie współpracy nie miało wpływu na powyższy efekt, a 1,85% uważa, że wpłynęło negatywnie na badaną organizację.

## Podsumowanie

Organizacja, decydując się na zawarcie współpracy z inną organizacją, liczy przede wszystkim na uzyskanie pozytywnych efektów z tej współpracy. Wśród grupy efektów strategicznych występujących w organizacji po nawiązaniu współpracy z innymi organizacjami większość została oceniona pozytywnie. Tylko sporadycznie pojawiały się odpowiedzi dotyczące negatywnego wpływu współdziałania organizacji.

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

- możliwość samodzielnego rozwoju – 72,22%,
- poprawa pozycji konkurencyjnej – 71,60%,
- optymalne wykorzystanie środków przeznaczonych na inwestycje – 53,09%.

Najniżej został oceniony efekt pozbycia się niedopasowanych bądź niepotrzebnych aktywów – 33,95%.

Organizacja, nawiązując współpracę z innymi organizacjami, liczy przede wszystkim na osiągnięcie z tej decyzji korzyści. Przeprowadzone badania pokazały, że ocena efektów z grupy strategicznych wypadła dobrze, czyli organizacje, nawiązując współpracę z innymi organizacjami, biorą pod uwagę strategię działalności swojej organizacji. Organizacje,

podejmując współpracę z innymi organizacjami, najczęściej zyskały na możliwości samodzielnego rozwoju oraz na poprawie pozycji konkurencyjnej.

Uzyskane wyniki nie powinny dziwić, przede wszystkim dlatego że to właśnie efekty strategiczne są jednym z głównych powodów zawierania różnego rodzaju form współdziałania organizacji. Jako jedną z ważniejszych przyczyn ich zawierania wymienia się obronę przed wrogim przejęciem, co potwierdziły przeprowadzone badania.

W miarę pozytywnie oceniono wykorzystanie środków przeznaczonych na inwestycje, korzystną wspólną politykę inwestycyjną oraz wzrost inwestycji w spółce. Wszystkie wymienione efekty wskazują, że inwestycje podporządkowane są strategii inwestycyjnej rozwoju organizacji nawiązującej wybraną formę współdziałania z innymi organizacjami.

## Bibliografia

- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- 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.
- Koźuch B., Koźuch A., *Współdziałanie jako instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, tom X, zeszyt 1, Warszawa – Poznań – Wrocław 2008.
- Kreft Z.,  *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995.
- Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

### **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](mailto:olimpiagrabiec@gmail.com)