

FORMY KONCENTRACJI PRZEDSIĘBIORSTW

FORMS OF CONCENTRATION OF COMPANIES

STRESZCZENIE

Obserwując nową rzeczywistość gospodarczą zauważyć można coraz częstszą tendencję do powstawania różnych form koncentracji przedsiębiorstw. Zauważyć można rosnącą popularność aliansów między przedsiębiorstwami jak również fuzji i przejęć. Koncentracja przedsiębiorstw pozwala na czerpanie korzyści przez uczestników, wynikających zarówno ze współpracy w ramach aliansów strategicznych, jak również bardziej wiążących form koncentracji.

SUMMARY

Watching the new economic reality, stronger tendency to the development of different forms of concentration of companies can be seen. It can also be observed that the popularity of alliances between companies, mergers and acquisitions increase. Concentration of companies gives the participants benefits, consequential to the companies cooperation within the frame of alliances, as well as more obliging forms of concentration.

SŁOWA KLUCZOWE: formy koncentracji przedsiębiorstw, grupa kapitałowa, alianse strategiczne, fuzje, przejęcia

KEY WORDS: forms of concentration of companies, capital group, strategic alliances, mergers, acquisitions

FORMY KONCENTRACJI PRZEDSIĘBIORSTW

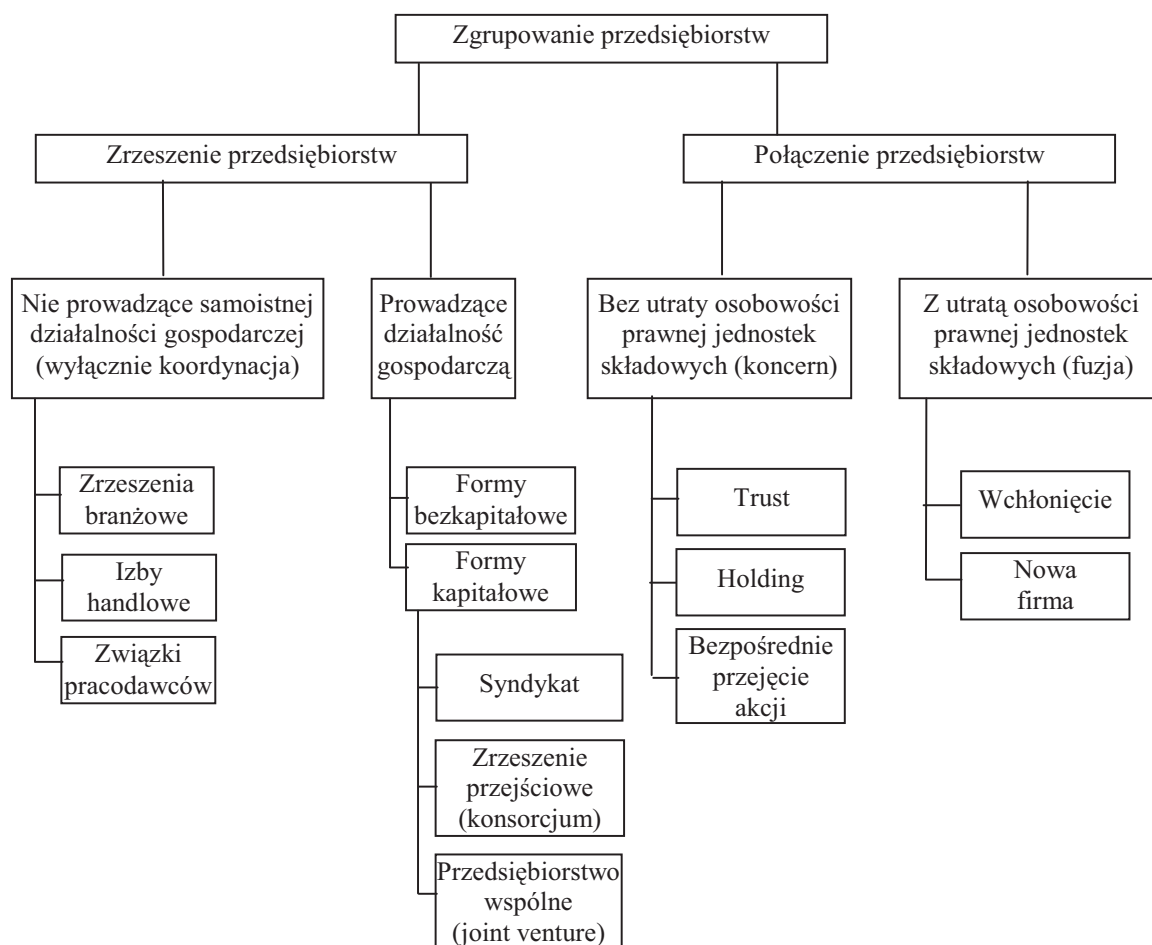
Formy integracji spółek w postaci zgrupowań wielopodmiotowych pojawiły się w gospodarce krajów zachodnich pod koniec XIX wieku i na początku wieku XX w USA. Zgrupowania te tworzone były przede wszystkim pod kątem⁸²:

- rozwoju przedsiębiorstw i ich rosnącego zapotrzebowania na kapitał finansowy,
- dążenia do zwiększenia efektywności ekonomicznej i sprawności zarządzania w organizacjach łączących zalety dużych firm (siła ekonomiczna) i małych podmiotów (przedsiębiorczość),
- omijania systematycznie udoskonalanych przepisów antymonopolowych.

Próbę klasyfikacji form zgrupowań przedstawiono na rysunku 1.

⁸² Z. Bogusławski, S. Wiąkowski, *Formy holdingów w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 7. w: pracy zespołowej pod kier. S. Wiąkowskiego, *Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ Warszawa 1996, s. 7.

Rys. 1. Klasyfikacja form zgrupowań przedsiębiorstw w gospodarce kapitalistycznej



Źródło: B. Miedziński, *Zgrupowania przedsiębiorstw*, Materiały i Studia nr 62, Instytut Administracji i Zarządzania Warszawa 1987, s. 40

Klasyfikacja ta została oparta na kryteriach sposobu łączenia i poziomu integracji wspólnych celów uczestników zgrupowania, przyjętych przez niemieckiego naukowca E. Grochłę⁸³. 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 Grochła podzielił on na te, które po połączeniu tracą osobowość prawną oraz na zachowujące osobowość prawną, wśród których wyróżnia się grupę kapitałową (holding). Jednak, jak zauważyli Z. Bogusławski oraz S. Wiankowski⁸⁴, 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.

⁸³ B. Miedziński, *Zgrupowania przedsiębiorstw*, Materiały i Studia nr 62, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987, s. 40.

⁸⁴ Z. Bogusławski, S. Wiankowski, op. cit., s. 7.

Natomiast W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk⁸⁵ 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, którymi są np. koncerny.

Koncentracja polegająca na łączeniu zakładów produkcyjnych w jedno przedsiębiorstwo wielozakładowe rozumiana jest jako koncentracja w szerokim znaczeniu i nazywana jest koncentracją zewnętrzną lub – jak zaproponował B. Haus – organizacyjną⁸⁶. Koncentracja organizacyjna ma zawsze wymiar zewnętrznej integracji istniejącego podmiotu gospodarczego z innym, niezależnym od siebie podmiotem (podmiotami), prowadzącej do powstania układu wielopodmiotowego⁸⁷. Koncentracja ta jest szczególnym przypadkiem integracji podmiotów i ich współdziałania. Można wyróżnić dwie główne formy integracji przedsiębiorstw, a mianowicie formy kooperacyjne i koncentracyjne⁸⁸. Integracja kooperacyjna polega na tym, że przedmiotem połączenia są tylko wycinkowe segmenty procesu gospodarczego przedsiębiorstw lub niektóre jednorazowe zadania. Ważną jej cechą jest to, że związek ten opiera się na dobrowolności współdziałania i zrównoważonym partnerstwie a podmioty uczestniczące w tej wspólnotcie nie tracą osobowości prawnej. Natomiast integracja koncentracyjna prowadzi do utraty przez podmioty w niej uczestniczące jakiejś części lub całości dotychczasowej samodzielności, ponieważ działalność połączonych przedsiębiorstw podporządkowana jest jednolitemu kierownictwu⁸⁹. Formy integracji w postaci graficznej przedstawia rysunek 2. Spoistością organizacyjną nazwano tutaj narzucony z góry stopień jednolitości działania organizmów wyłonionych w procesie integracji. Z rysunku odczytać można, że spoistość organizacyjna rośnie w miarę, jak maleje swoboda działania podmiotów uczestniczących w integracji oraz zwiększa się zakres oraz siła oddziaływania na uczestników integracji ze strony jakiegoś ośrodka posiadającego uprawnienia zarządcze wobec nich⁹⁰. Obie formy integracji związane są z dywizjonalizacją, co polega na tworzeniu zintegrowanych zgrupowań wielopodmiotowych, które nazywane są również sektorowymi lub zakładowymi.

⁸⁵ 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.

⁸⁶ B. Haus, *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa 1983, s. 42.

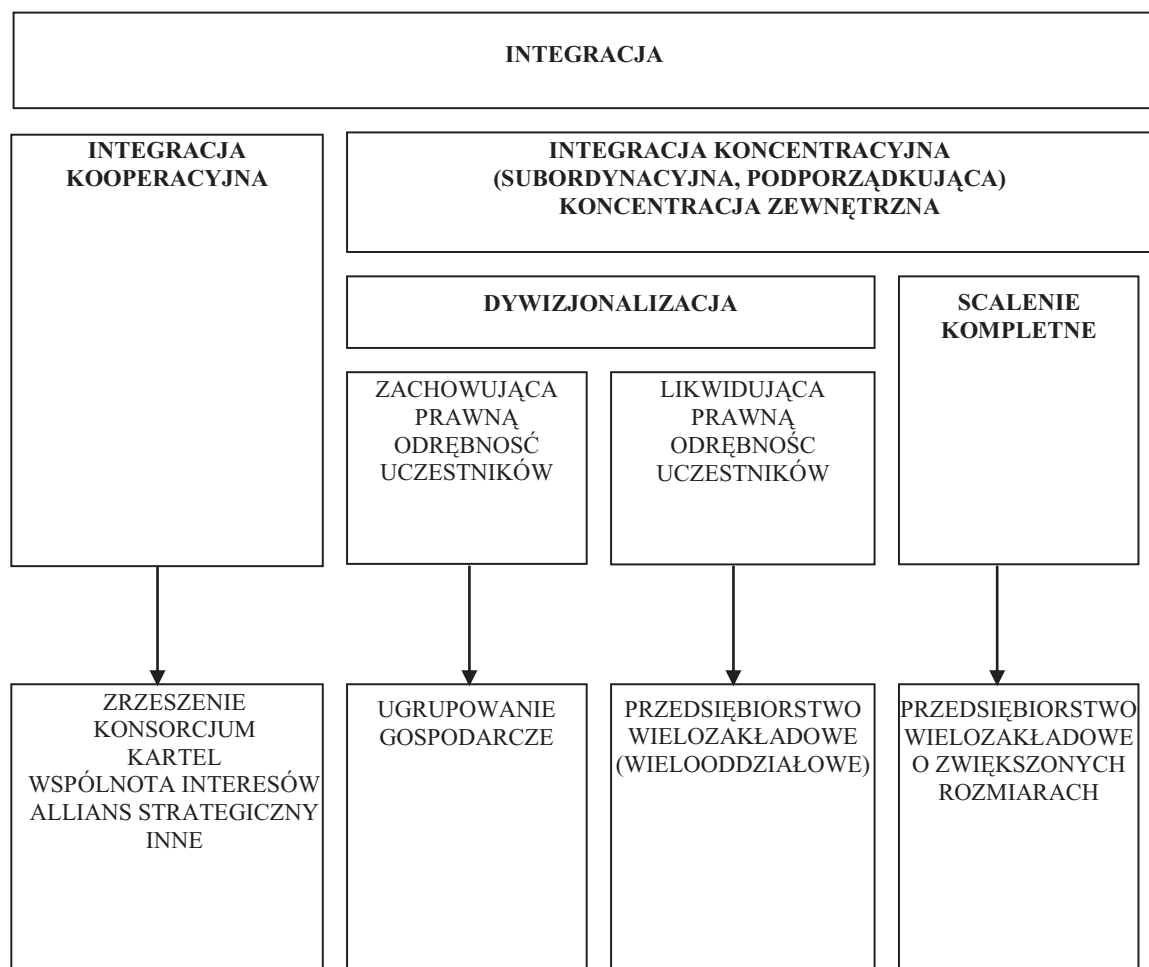
⁸⁷ Z. Kreft, *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 20.

⁸⁸ J. Kortan, *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1/1986, s. 5.

⁸⁹ Z. Kreft, op. cit., s. 20.

⁹⁰ J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, *Prace Naukowe AE Wrocław*, Wrocław 1996, s. 10-11.

Rys. 2. Formy integracji uporządkowane według wzrastającego stopnia spoistości (zwartości) organizacyjnej



Źródło: J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Prace Naukowe AE Wrocław, Wrocław 1996, s. 10

We współczesnej gospodarce zauważyć można rosnącą popularność aliansów między przedsiębiorstwami oraz fuzji i przejęć. Wynika to przede wszystkim z chęci:

- wspólnego zdobycia zwiększonego udziału w rynku,
- ekonomizacji działalności, która wynika z oczekiwanego uzyskania pożądanego efektu skali, likwidacji zbędnych funkcji, uzyskania efektu integracji poziomej lub pionowej,
- podzielenia się ryzykiem i kosztami podejmowanych przedsięwzięć⁹¹.

Coraz częstsze powstawanie aliansów strategicznych oraz procesów fuzji i przejęć powoduje konieczność ich porównania z grupami kapitałowymi. Dlatego też w dalszej części pracy przedstawione zostaną grupy kapitałowe na tle fuzji i przejęć oraz aliansów strategicznych.

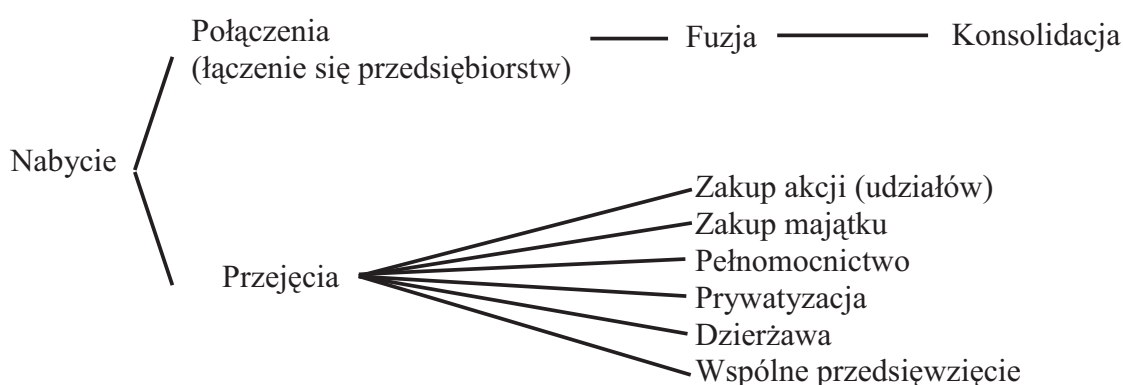
⁹¹B. Nogalski, R. Ronkowski (red.), *Holding, kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o, Bydgoszcz 2000, s. 38.

ZGRUPOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Zgrupowania przedsiębiorstw dzielą się na zrzeszenia czyli alianse strategiczne oraz na połączenia. Połączenia przedsiębiorstw mogą powodować zachowanie osobowości prawnej jednostek składowych, jak również powodować utratę osobowości prawnej tych jednostek. Przykładem pierwszej formy zgrupowań przedsiębiorstw, a więc tej w której nie następuje utrata osobowości prawnej, są grupy kapitałowe i na tym samym poziomie umiejscowione są przejęcia akcji, natomiast z utratą osobowości prawnej wiążą się fuzje.

Fuzje, a w ich ramach konsolidacje, oraz wszystkie formy przejęć często występują razem pod nazwą „nabycia”, co przedstawiono na rysunku numer 3.

Rys. 3. Formy nabycia



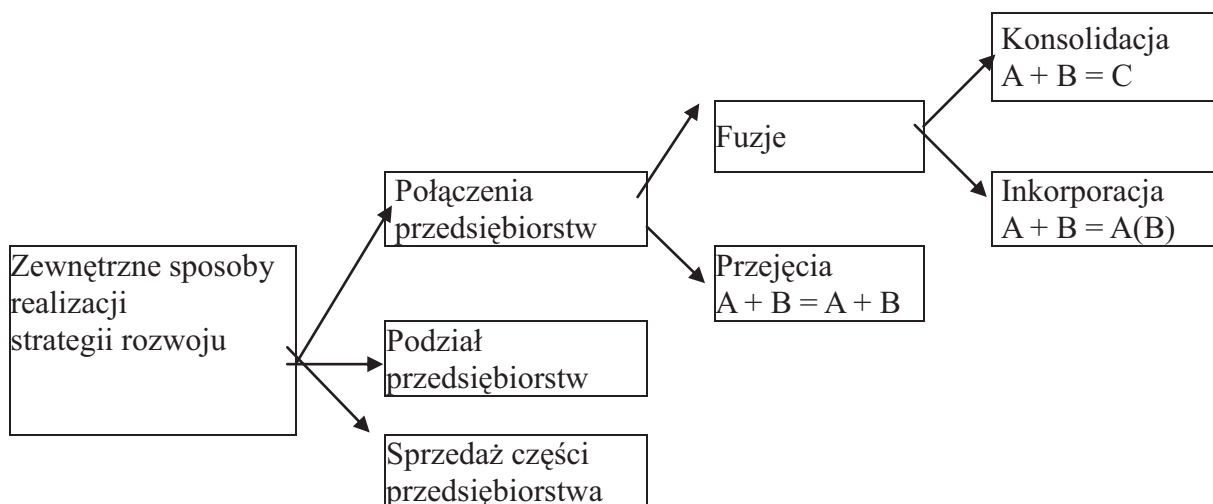
Źródło: W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 22

Połączenie bądź łączenie przedsiębiorstw odnosi się do przypadków, w których z przynajmniej dwóch niezależnych przedsiębiorstw pozostaje jedno i jeśli jest ono jednym z łączących się przedsiębiorstw, to proces ten określa się fuzją, inkorporacją bądź wcieleniem. Natomiast jeśli łączące się przedsiębiorstwa tracą osobowość prawną i powstaje (z połączonych majątków i kapitałów) nowe przedsiębiorstwo, to jest to konsolidacja. Natomiast poprzez przejęcie rozumiany jest transfer kontroli, czyli przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do innej. Może to nastąpić poprzez zakup akcji bądź udziałów, zakup majątku, uzyskanie pełnomocnictwa (grupa akcjonariuszy/udziałowców bądź jeden z nich uzyskuje większościowe prawo głosu na walnym zgromadzeniu/wspólników w imieniu udzielających pełnomocnictwa), prywatyzację (grupa inwestorów wykupuje akcje notowane na giełdzie i wycofuje przedsiębiorstwo z obrotu publicznego, przejmując nad nim kontrolę), dzierżawę (z uprawnieniem do wykonywania praw wynikających z posiadania akcji/udziałów oraz prawa głosu na walnym zgromadzeniu/wspólników w sprawach istotnych dla przedsiębiorstwa) i wspólne przedsięwzięcie (z wydzielonych przez obu partnerów aktywów tworzy się wspólne przedsiębiorstwo, przy czym jeden z nich obejmuje pozycję akcjonariusza/udziałowcy większościowego co do prawa głosu). Za wyjątkiem zakupu majątku dochodzi do transferu kontroli nad działalnością gospodarczą przejmowanego przedsiębiorstwa oraz kontroli nad

samym przedsiębiorstwem. Wszystkie formy przejęcia, w odróżnieniu od połączenia, powodują, że przejmowane przedsiębiorstwo nie traci osobowości prawnej⁹².

Natomiast Z. Pierścionek rozszerzył schemat rodzajów połączeń przedsiębiorstw o podział przedsiębiorstw oraz sprzedaż części przedsiębiorstwa. Schemat tego rodzaju połączeń przedsiębiorstw obrazuje rysunek 4.

Rys. 4. Rozwój przez wzrost zewnętrzny – rodzaje połączeń przedsiębiorstw



Źródło: Z. Pierścionek, *Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2001, s. 12

PODSUMOWANIE

Z podziału zgrupowań przedsiębiorstw na zrzeszenia (alianse strategiczne) a także połączenia przedsiębiorstw bez utraty osobowości prawnej jednostek składowych (bezpośrednie przejęcia, holding, trust) oraz z utratą osobowości prawnej jednostek składowych (fuzja) można wysnuć różnego rodzaju wnioski. Przede wszystkim wniosek, co do osobowości prawnej lub jej braku, jednostek składowych występujących w zgrupowaniu. I tak alianse strategiczne gwarantują niezależność partnerów we wzajemnej współpracy, grupa kapitałowa także gwarantuje zachowanie osobowości prawnej spółek wchodzących w jej skład, natomiast fuzje charakteryzują się tym, iż po połączeniu przedsiębiorstw każde z nich traci osobowość prawną. W przypadku przejęcia charakterystyczne jest to, że przejmowane przedsiębiorstwo nie traci osobowości prawnej, staje się jednak zależne od przedsiębiorstwa przejmującego. W praktyce fuzje i przejęcia często są wynikiem wcześniej zawartych aliansów strategicznych. Czyli istnieje możliwość, że uczestnictwo w aliansie strategicznym doprowadzi do fuzji, a przedsiębiorstwo biorące w niej udział straci osobowość prawną, bądź alians doprowadzi do przejęcia i wtedy przedsiębiorstwo nie traci osobowości prawnej, stanie się zależne jednak od przedsiębiorstwa przejmującego, tworząc np. holding.

Koncentracja przedsiębiorstw pozwala na czerpanie korzyści przez uczestników, wynikających zarówno ze współpracy w ramach aliansów strategicznych, jak również bardziej wiążących form koncentracji.

Wyróżniono sześć podstawowych korzyści, które wynikają z udziału w koncentracji przedsiębiorstw, a mianowicie⁹³:

⁹² W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 20-21.

- redukcję niepewności – koncentracja stwarza możliwość do wzajemnego zaufania i solidarności w otoczeniu,
- zwiększenie elastyczności – zdolność dopasowania się do zmieniającego otoczenia jest łatwiejsza w przypadku koncentracji przedsiębiorstw,
- pozyskanie nowych zdolności rozwojowych poprzez integrację działań partnerów i koordynację realizacji projektów oraz wykorzystanie efektu specjalizacji,
- ułatwiony dostęp do zasobów i umiejętności – w przypadku koncentracji często występuje komplementarność zasobów i umiejętności, co sprzyja ich wzajemnej wymianie i obniża koszty pozyskiwania aktywów,
- zwiększenie szybkości działania – czas reakcji na sygnały z otoczenia, a także szybkość realizacji projektów są źródłem uzyskiwania przewag konkurencyjnych,
- pozyskiwanie informacji – wspólne pozyskiwanie informacji obniża koszty, a także daje możliwość wspólnej interpretacji oraz szybkiego wykorzystania wniosków płynących z informacji.

W przypadku przejęć i grup kapitałowych zawsze występuje oddziaływanie właścicielskie, co niesie ze sobą podporządkowanie kapitałowe, natomiast w aliansach strategicznych występuje oddziaływanie kontraktowe, co powoduje jedynie podporządkowanie kontraktowe. Zaletami oddziaływania właścicielskiego jest przede wszystkim podporządkowanie ograniczone do problemów taktycznych i strategicznych, wyzwolenie przedsiębiorczości i odpowiedzialności ekonomicznej, a także duża swoboda doboru podmiotów współdziałających. Natomiast do wad struktur kapitałowych można zaliczyć ograniczoną dyspozycyjność podmiotów podporządkowanych w zakresie problemów operacyjnych, możliwość przejęcia kontroli przez konkurentów, a również to, że siła oddziaływania w niektórych przypadkach jest nieadekwatna do celów gospodarczych. Wymienić tutaj można także koszty: objęcia akcji lub udziałów, nadzoru i oddziaływania właścicielskiego, samodzielnej działalności podmiotów podporządkowanych oraz uwiązania kapitału⁹⁴. Grupy kapitałowe charakteryzują się występowaniem wielu uprawnień spółki dominującej w stosunku do spółek zależnych. Stosunki zależności wobec podmiotu dominującego dają możliwość kontrolnego wpływu na całokształt funkcjonowania spółki zależnej. Dla spółki dominującej niewątpliwie jest to dużą zaletą, natomiast spółki zależne w grupie kapitałowej muszą być ukierunkowane nie tylko na osiąganie własnych autonomicznych celów, ale także na osiąganie celów całej grupy kapitałowej. Powoduje to konieczność realizacji przez spółki zależne nie tylko funkcji podstawowych, ale również pomocniczych, a także konieczność istnienia spółki naczelnej, która formułuje cele dla całej grupy kapitałowej. Zatem w grupie kapitałowej występuje konieczność zarządzania grupą kapitałową jako całością, odrębne zarządzanie spółką naczelną, a także wewnętrzne zarządzanie spółkami zależnymi. Mnogość obszarów koniecznych do efektywnego zarządzania grupą kapitałową może uchodzić za minus tej organizacji. Istnieje też możliwość podejmowania ryzykownych przedsięwzięć przez poszczególne spółki zależne, przy równoczesnym odizolowaniu spółki dominującej oraz innych spółek od ryzyka niepowodzeń. Jednocześnie można partycypować w zyskach takiego przedsięwzięcia. Niewątpliwą zaletą grupy kapitałowej jest szansa pozyskiwania na dogodnych warunkach wewnętrznych środków kredytowych.

Jeśli natomiast chodzi o oddziaływanie kontraktowe, czyli np. alianse strategiczne jako zalety wymienić można: podporządkowanie ograniczone do konkretnych problemów gospodarczych, pełną swobodę strategiczną doboru podmiotów współdziałania, efekt

⁹³ J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford 1998, s. 114-115.

⁹⁴ M. Trocki, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 38-55.

konkurencji, możliwość optymalizacji efektów gospodarczych oraz skuteczne oddziaływanie w przypadku właściwego sformułowania kontraktu. Co się tyczy wad struktur kontraktowych, są nimi przede wszystkim ograniczony horyzont czasowy i zakres podporządkowania, ograniczenie dyspozycyjności do przedmiotu i obszaru realizacji kontraktu, niebezpieczeństwo wykorzystania pozycji monopolistycznej przez kontrahentów, a także brak stabilności współdziałania. Wymienić można tutaj także koszty: poszukiwania i wyboru kontrahentów, transakcyjne, marży zysku przejmowanej przez kontrahentów⁹⁵. Natomiast F.J. Contractor i P. Lorange wśród korzyści wynikających ze współpracy w ramach aliansów strategicznych wyróżnili przede wszystkim⁹⁶:

- ograniczenie ryzyka,
- wymianę technologiczną,
- stymulowanie konkurencji,
- ekonomię skali i zasięgu,
- pozyskiwanie przewag, które wynikają z powiązań komplementarnych funkcji łańcucha wartości.

Jednakże oprócz korzyści wynikających z zawierania aliansów strategicznych występują także niebezpieczeństwa. Wymienić dodatkowo tutaj można chociażby problemy z współzależnością poszczególnych związków kooperacyjnych, koniecznością uwzględniania stron trzecich, integracją i koordynacją działań w ramach grupy sojuszy, a także możliwość wycieku informacji znaczących dla organizacji. Istnieje także możliwość konfliktu interesów⁹⁷.

Alianse strategiczne to jedynie współpraca przedsiębiorstw, która gwarantuje niezależność partnerów, jednak bywa i tak, że alians jest pretekstem jednej ze stron do wykupienia współpartnera lub przejęcia projektu po upływie pewnego czasu trwania aliansu. Alianse strategiczne mogą stanowić tańszą alternatywę przejęć.

Natomiast wynikiem fuzji jest połączenie się przedsiębiorstw ze sobą, przez co dzielą się one wzajemnie swoimi zasobami i odpowiedzialnością dla osiągnięcia wspólnych celów. Szczególną cechą jest to, iż przedsiębiorstwa biorące udział w fuzji z reguły działają dobrowolnie. W wyniku fuzji istnieje możliwość powstania odrębnego, nowego podmiotu składającego się z przedsiębiorstw biorących w niej udział, bądź z dwóch łączących się podmiotów pozostaje jeden.

W przypadku przejęć istnieje gwarancja większej samodzielności jednego z podmiotów, przez co występują stosunki zależne między przedsiębiorstwami. Przejęcie poprzez wykup akcji, udziałów powoduje, że firma przejmowana staje się zależna od przejmującej. Przejęcie może mieć charakter dobrowolny, czyli przejęcie następuje na podstawie negocjacji oraz porozumień i jest to tzw. przejęcie na drodze „przyjaznej”, natomiast jeśli przedsiębiorstwo wykupi pakiet kontrolny akcji bądź udziałów bez uzgodnienia z zainteresowaną spółką i przez to uzyska przewagę kapitałową, to wtedy jest to przejęcie na drodze „nieprzyjaznej”. Przyjazne przejęcie z reguły jest sukcesem obu stron, zaś przejęcie nieprzyjazne jednego z przedsiębiorstw przez drugie jest sukcesem tylko jednej ze stron, a mianowicie strony przejmującej.

Tworzenie nowoczesnych form koncentracji przedsiębiorstw jest niewątpliwie trudnym zadaniem. Przedsięwzięcie to wymaga rozwiązania wielu skomplikowanych problemów przede wszystkim prawno-organizacyjnych, ale także podatkowych oraz

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ F.J. Contractor, P. Lorange, *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economies Basis for Cooperative Ventures*, [w:] F.J. Contractor, P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York 1988, s. 3-28.

⁹⁷ J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie...*, s. 147-160.

księgowych. Konieczne również do przeprowadzenia koncentracji przedsiębiorstw jest zdobycie znacznych środków finansowych. Zauważyć można, że w Polsce częstą przyczyną powstawania koncentracji są decyzje polityczne i społeczne. Należy nadmienić również, że przede wszystkim występuje restrukturyzacja sektorowa, która nie zawsze kończy się sukcesem. Występuje także tendencja do podtrzymywania przedsiębiorstw nierentownych kosztem silnych ekonomicznie.

LITERATURA

1. Bogusławski Z., Wiankowski S., *Formy holdingów w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle [w:] pracy zespołowej pod kier. S. Wiankowskiego, *Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ Warszawa 1996.
2. Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford 1998.
3. Contractor F.J., Lorange P., *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economies Basis for Cooperative Ventures*, [w:] F.J. Contractor, P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York 1988.
4. Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
5. Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zgrupowania przedsiębiorstw przyszłości. Sieci, koncerny, holdingi i konglomeraty*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
7. Haus B., *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa 1983.
8. Kreft Z., *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
9. Kortan J., *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1/1986.
10. Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, *Prace Naukowe AE Wrocław*, Wrocław 1996.
11. Miedziński B., *Zgrupowania przedsiębiorstw*, *Materiały i Studia* nr 62, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987.
12. Nogalski B., Ronkowski R. (red.), *Holding, kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
13. Pierścionek Z., *Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2001.
14. Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Klasyfikacja form zgrupowań przedsiębiorstw w gospodarce kapitalistycznej

Rysunek 2. Formy integracji uporządkowane według wzrastającego stopnia spoistości (zwartości) organizacyjnej

Rysunek 3. Formy nabycia

Rysunek 4. Rozwój przez wzrost zewnętrzny – rodzaje połączeń przedsiębiorstw