

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY

M130

**Janusz Kot, Vasyl Lypchuk,
Joanna Radowicz, Małgorzata Sztorc**

**MIĘDZYORGANIZACYJNE RELACJE
W PROCESACH ZARZĄDZANIA**

formy – marketing – zachowania strategiczne



Politechnika Świętokrzyska

Kielce 2019

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY

M130

**Janusz Kot, Vasyl Lypchuk
Joanna Radowicz, Małgorzata Sztorc**

**MIĘDZYORGANIZACYJNE RELACJE
W PROCESACH ZARZĄDZANIA**

formy – marketing – zachowania strategiczne

Kielce 2019

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY NR M130

Redaktor Naukowy serii

NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

dr hab. Marianna KOTOWSKA-JELONEK, prof. PŚk

Recenzenci

prof. dr hab. Józef SALA

dr hab. Edward STAWASZ, prof. UŁ

Redakcja

Irena PRZEORSKA-IMIOŁEK

Projekt okładki

Tadeusz UBERMAN

© Copyright by Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2019

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej pracy nie może być powielana czy rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie, w jakikolwiek sposób: elektroniczny bądź mechaniczny, włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów, bez pisemnej zgody wydawcy.

ISSN 1897-2691

ISBN 978-83-65719-82-9

Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej
25-314 Kielce, al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7
tel./fax 41 34 24 581
e-mail: wydawca@tu.kielce.pl
www.wydawnictwo.tu.kielce.pl

Spis treści

Wstęp.....	5
------------	---

Rozdział I

ORGANIZACJE I ZARZĄDZANIE. WYBRANE POJĘCIA, PROCESY, STRUKTURY, INSTRUMENTY I METODY	9
1.1. Wprowadzenie	9
1.2. Globalne uwarunkowania procesów gospodarczych i trendy w sferze organizacji i zarządzania	9
1.3. Organizacje. Pojęcie i istota organizacji	13
1.4. Pojęcie i rodzaje zarządzania	20
1.4.1. Zarządzanie - przegląd definicji	20
1.4.2. Rodzaje zarządzania	26
1.4.3. Strategie w zarządzaniu	29
1.4.4. Organizacje sieciowe, relacje międzyorganizacyjne, zarządzanie międzyorganizacyjne	31
1.5. Podsumowanie	33

Rozdział II

ZARZĄDZANIE WIELOKULTUROWOŚCIĄ W ORGANIZACJACH TRANSNARODOWYCH	35
2.1. Wprowadzenie	35
2.2. Różnice kulturowe i dylematy wielokulturowości	37
2.3. Problemy w organizacji wynikające z różnic kulturowych	42
2.4. Zarządzanie międzykulturowe w korporacjach transnarodowych	46
2.5. Kompetencje menedżerów w organizacji wielokulturowej	55
2.6. Podsumowanie	60

Rozdział III

MARKETING W ZARZĄDZANIU RELACJAMI MIĘDZYORGANIZACYJNYMI	63
3.1. Wprowadzenie	63
3.2. Relacje międzyorganizacyjne: istota, rodzaje	63

3.3. Marketing w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi.....	68
3.4. Koncepcja marketingu relacji.....	72
3.5. Zarządzanie marketingiem w relacjach międzyorganizacyjnych	81
3.6. Podsumowanie.....	87

Rozdział IV

ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH W ZŁOŻONYCH STRUKTURACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA RYNKU HOTELARSKIM

HOTELARSKIM	89
4.1. Wprowadzenie.....	89
4.2. Istotne elementy struktury międzyorganizacyjnej w hotelarstwie	91
4.3. Typologia zachowań przedsiębiorstw hotelowych w sieci międzyorganizacyjnej	114
4.4. Metodyka badań empirycznych	144
4.5. Charakterystyka próby badawczej.....	147
4.6. Zachowania hoteli funkcjonujących w złożonych strukturach międzyorganizacyjnych - wyniki badań	150
4.7. Podsumowanie.....	168
Literatura	171
Spis rysunków.....	188
Spis tabel.....	189
Streszczenie.....	191
Summary	193

Literatura

- [1] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2007.
- [2] Zelek A., *Zarządzanie strategiczne*. Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, 2000.
- [3] Kot J., *Zarządzanie: ewolucja, istota, uwarunkowania*. [w]: Kot J. (red.), *Zarządzanie i gospodarka*. Kielce: Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, 2016.
- [4] Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2001.
- [5] Kot J., *Zarządzanie rozwojem gmin, a praktyka planowania strategicznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2004.
- [6] Katz D., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1979.
- [7] Sokołowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.
- [8] Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*. Łódź: Absolwent, 1999.
- [9] Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.
- [10] Kwiatkowski S., *Modele organizacji*. Warszawa: Przegląd Organizacji, 1996.
- [11] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN, 1996.
- [12] Walczak W., *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, 2010.
- [13] Żukowski P., *Podstawy nauk o zarządzaniu*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2004.
- [14] Leavitt H.J., *Applied organizational change industry*. [w]: March E. (ed.), *Handbook of Organization*. Chicago: Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration, 1965.
- [15] Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Uniwersytet Warszawski, PWN, 2000.
- [16] Kurnal J., *Zarys teorii, organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWN, 1969.
- [17] Brummet L.R., Pyle W.C., Flamholtz E.G., *Rachunek zasobów ludzkich w organizacji*. [w]: Scott E.W., Cummingo J.J. (ed.), *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWN, 2000.

- [18] Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2004.
- [19] Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN, 2002.
- [20] Gail N., *Instrumenty finansowe w zarządzaniu gospodarką narodową*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1979.
- [21] Simon H.A., *Is the international management different from management*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University Working Paper, 1999.
- [22] Koźmich B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Placet, 2004.
- [23] Latusek-Jurczak D., *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy - podstawowe pojęcia analityczne*. [w]: Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer S.A., 2014.
- [24] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN, 2004.
- [25] Olesiński Z., *Przyczynek do teorii zarządzania międzyorganizacyjnego*, *Problemy Zarządzania*, t. 13, nr 1 (50), ss. 118-132, 2015.
- [26] Burkiewicz Ł., Knap-Stefaniuk A., *Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów - Rozwijanie potencjału wielokulturowych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, nr 130, ss. 61-69, 2018.
- [27] Mamzer H., *Tożsamość w podróży. Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, 2003.
- [28] Burszta W.J., *Wielokulturowość pytania pierwsze*. [w]: Kempny M., Kapciak A., Łodziński S. (red.), *U progu wielokulturowości: nowe oblicza społeczeństwa polskiego*. Warszawa: Oficyna Naukowa, 1997.
- [29] Golka M., *Oblicza wielokulturowości*. [w]: Kempny M., Kapciak A., Łodziński S. (red.) *U progu wielokulturowości: nowe oblicza społeczeństwa polskiego*, Warszawa: Oficyna Naukowa, 1997.
- [30] Śliz A., Szczepański M.S., *Gettoizacja czy tolerancja, czyli spór o wielokulturowość*, *Kultura i Polityka*, nr 13, ss. 97-114, 2013.
- [31] Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak, 2007.
- [32] Sadowski A., *Socjologia wielokulturowości jako nowa subdyscyplina socjologiczna*, *Pogranicze. Studia Społeczne.*, t. XVIII, ss. 5-25, 2011.
- [33] Burkiewicz Ł., *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*. [w]: Sowa-Bethane E. (red.), *Relacje międzykulturowe*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ignatianum, 2016.
- [34] Harrison L.E., Huntington S.P., *Kultura ma znaczenie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2003.
- [35] Goodman N., *Wstęp do socjologii*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 1997.
- [36] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

- [37] Giddens A., *Socjologia*. Warszawa: PWN, 2005.
- [38] Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.
- [39] Gruchoła M., Kultura w ujęciu socjologicznym, *Roczniki Kulturoznawcze*, t. 1, ss. 95-114, 2010.
- [40] Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*. Warszawa: Oficyna Naukowa, 2003.
- [41] Kłoskowska A., *Kultura narodowa*. [w:] Kłoskowska A. (red.), *Encyklopedia kultury polskiej XX w. Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*. Wrocław: Wiedza o Kulturze, 1991.
- [42] Przytuła S., *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, *Problemy Zarządzania*, t. 4, nr 34, ss. 26-42, 2011.
- [43] Fryzeł B., *Kultura korporacyjna: poglądy teorie, zarządzanie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2005.
- [44] Czerniachowicz B., *Znaczenie kultury organizacyjnej dla współczesnego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów województwa zachodniopomorskiego*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 1, ss. 225-237, 2008.
- [45] Koźmiński A.K., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [46] Walczak W., *Oddziaływanie uwarunkowań kulturowych na postawy i zachowania organizacyjne pracowników*. [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XI, Zeszyt 3., Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, 2010.
- [47] Łucewicz J., *Socjologiczne spojrzenie na organizację*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1997.
- [48] Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, ss. 9-20, 2002.
- [49] Gul-Rechlewicz V., *Nauka, polityka, integracja: kontrowersje wokół holenderskiej polityki imigracyjnej*. Kielce: PU Compus, 2015.
- [50] Sikorski C., *Dysonanse kulturowe w organizacji*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, ss. 33-46, 2002.
- [51] Dutton E., *Culture Shock and Multiculturalism. Reclaiming a useful Model from the Religious Realm*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2012.
- [52] Grzymała-Moszczyńska J., *Psychologiczne aspekty powrotów z emigracji-przegląd teoretyczny*, *Studia Migracyjne - Przegląd Polonijny*, t. 40, nr 4(154), ss. 51-74, 2014.
- [53] Taft R., *Coping with unfamiliar cultures. Studies in Cross-cultural Psychology*, Warren Academic Press, t. I, 1997.
- [54] Bennett J., *Transition shock - putting culture shock in perspective*, *International Journal of Intercultural Relations*, nr 4, 1977.

- [55] Kluź A., *Zmiany i stałość w tożsamości pod wpływem emigracji i pobytu w Polsce*. [w]: Malewska-Peyre H. (red.), *Swojskość i obcość. O akulturacji imigrantów w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, 2001.
- [56] Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2005.
- [57] Sobkowiak P., *Interkulturowość w edukacji językowej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 2015.
- [58] Dubisz S., *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003.
- [59] Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 1997.
- [60] Lippmann W., *Public Opinion*. Newport: Free Press, 1997.
- [61] Quasthoff U.M., *Etnocentryczne przetwarzanie informacji. Ambivalencja funkcji stereotypów w komunikacji międzykulturowej*. [w]: Anusiewicz J., Bartmiński J. (red.), *Język a kultura, stereotyp jako przedmiot lingwistyki. Teoria, metodologia, analizy empiryczne*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Polonistyki Wrocławskiej, 1998.
- [62] Chlewiński Z., *Stereotypy: struktura, funkcje, geneza. Analiza interdyscyplinarna*, *Kolokwia Psychologiczne*, nr 1, ss. 4-30, 1992.
- [63] Nowak W., *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań stereotypów*, *Roczniki Socjologii Rodziny*, t. 11, ss. 101-112, 1999.
- [64] Piber-Dąbrowska K., Sędek G., *Spostrzeżenie bez uprzedzeń i stereotypów - zarys problematyki*, *Psychologia Społeczna*, t. 2, nr 2, ss. 7-12, 2006.
- [65] Sherman J.W., Macrae C.N., Bodenhausen G.V., *Attention and stereotyping. Cognitive constraints, on the construction of meaningful social impression*, *European Journal of Social Psychology*, nr 11, 2000.
- [66] Bilewicz M., *Kiedy kontakt osłabia uprzedzenia? Kategoryzacje społeczne i temporalne jako warunki skuteczności kontaktu międzygrupowego*, *Psychologia Społeczna*, t. 1, nr 2, ss. 164-175, 2006.
- [67] Rosińska-Bukowska M., *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, 2011.
- [68] Gasz M., *Znaczenie korporacji transnarodowych w gospodarce światowej*, *Ekonomia i Prawo*, t. 11, nr 4, ss. 29-46, 2012.
- [69] Sala S., *Rozwój korporacji transnarodowych w gospodarce światowej*, *Przedsiębiorczość - Edukacja*, nr 1, ss. 33-44, 2005.
- [70] *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infra structure Challenge*, UNCTAD, New York, Geneva, 2008.
- [71] Jacob N., *Intercultural Management: MBA Masterclass*. London: Kogan Page, 2003.
- [72] Rozkwitalska M., *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, *Problemy Zarządzania*, t. 7, nr 3 (25), ss. 126-148, 2009.
- [73] Jankowska-Mihułowicz M., *Kształtowanie organizacji wielokulturowej - strategie behawioralne*, *Problemy Zarządzania*, t. 1, nr 4, ss. 61-74, 2011.

- [74] Bodziany M., *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu: Wrocław, 2002.
- [75] Bukowska U., *W kierunku organizacji wielokulturowej*, Zarządzanie i Finanse, t. 10, nr 1, ss. 327-338, 2012.
- [76] Kaczmarek B., *Zarządzanie międzykulturowe - wybrane aspekty*. [w]: Glinkowska B. (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania - procesy - wyniki badań*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
- [77] Subocz D., Geert Hofstede - *praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia, t. 25, nr 1-2, ss. 41-52, 2012.
- [78] Hilarowicz A., Osika G., *Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastyczenia rynku pracy - różnice kulturowe*. [w]: Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce*. Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, 2010.
- [79] Rozkwitalska M., *Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, t. 4, nr 36, ss. 203-214, 2013.
- [81] Nadziakiewicz M., *Zarządzanie Zespołem Wielokulturowym w dobie migracji*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej, nr 126, ss. 143-150, 2018.
- [82] Chmielecki M., Sułkowski Ł., *Metody zarządzania międzykulturowego*. [w]: Sułkowski Ł., Ignatowski G. (red.), *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne*. Warszawa: Difin, 2017.
- [83] Sitko-Lutek A., *Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę*. [w]: Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*. Warszawa: Difin, 2002.
- [84] Thomas D., Inkson K., *Cultural intelligence*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, 2004.
- [85] Stor M., *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*. [w]: Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin, 2009.
- [86] Bieniek I., Steinerowska S., *Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menedżera*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej, nr 71, ss. 33-46, 2014.
- [87] Mazur B., *Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów*, Współczesne Zarządzanie, nr 1, ss. 182-191, 2012.
- [88] Sağ S., Kaynak R., Sezen B., *Factors Affecting Multinational Team Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, t. 235, nr 24, ss. 60-69, 2016.
- [89] Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning, 2007.

- [90] Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, Marketing i Zarządzanie, t. 51, nr 1, ss. 143-151, 2018.
- [91] Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, 2004.
- [92] Pizło W., *Marketing relacji - koncepcja i kierunki rozwoju*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 69, ss. 89-98, 2008.
- [93] Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005.
- [94] Rose T., *Практическое руководство по партнерству*, International Business Leaders Forum (IFF) Global Nutrition Improvement Alliance (GAUP), Moscow, 2003.
- [95] Bochenek M., *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 341, ss. 21-34, 2017.
- [96] Leszczyński G., *Dopasowanie a sprzedaż w relacjach business-to-business z perspektywy przedsiębiorstw produkcyjnych*. [w:] Leszczyński G., Pilarczyk B. (red.), *Relacje na rynku business-to-business. Rozwój. Wartość. Komunikacja*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2012.
- [97] Danielak W., *Współdziałanie przedsiębiorstw w regionie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, nr 1, ss. 88-101, 2014.
- [98] Szydełko M., *Atrybuty i czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw*, Modern Management Review, t. 19 (XIX), nr 21(4), ss. 231-242, 2014.
- [99] Zieliński M., *Siła w relacjach biznesowych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 182, s. 65-75, 2014.
- [100] Hausner J., *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2008.
- [101] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Marketing, t. 51, nr 2, ss. 11-27, 1987.
- [102] Holmlund M., Strandvik T., *Perception configurations in business relationships*, Management Decision, t. 37, nr 9, ss. 686-696, 1999.
- [103] Palmatier P.W., Houston M.B., Dant R.P., Grewal D., *Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics*, Journal of Marketing, t. 77, nr 1, s. 13-30, 2013.
- [104] Bembenek B., *Partnerstwo w działalności przedsiębiorstw Doliny Lotniczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług, nr 41, ss. 183-191, 2009.
- [105] Gummesson E., *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationshipstrategy, CRM and a new dominant logic for the value creating network economy*. United Kingdom: Routledge, 2008.
- [106] Danylevych-Kropyvnytska M.L., *The concept of Foundation and Analysis of Networking Structures*, Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Öko-

- nomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen, nr 1, ss. 348, 2014.
- [107] Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej, Governance - korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 141, ss. 185-198, 2013.
- [108] Kowalska-Musiał M., *Strukturalna ekwiwalencja pozycji interakcji rynkowych - ujęcie sieciowe*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 41, ss. 71-78, 2009.
- [109] Serbinovskij B.Y., Vasileva T.A., *Уточнение понятия «организация маркетинга в контексте адаптивного, гибкого производства*, Научный журнал КубГАУ, t. 57, nr 3, s. 115-136, 2010.
- [110] Drucker P., *Zadachi menedzhmentav XXI veke. Management Challenges for the 21 Century*. Moscow: Vil'yams Publisher, 2003.
- [111] Kotra K., Pysz-Radziszewska A., *Marketing w teorii i praktyce*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej W Poznaniu, 2001.
- [112] Dziedzic D., Szymańska A.I., *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, nr 7, ss. 205-214, 2011.
- [113] Lipchuk V., Dudyak R., Bugil S., Yanishin Y., *Маркетинг навчальний посібник*. Lviv: Магнолія, 2016.
- [114] Siemieniako D., *Zarządzanie marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim centrum handlowego*, *Ekonomia i Zarządzanie*, t. 1, ss. 101-112, 2015.
- [115] Grönroos Ch., *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Asia-Australia Marketing Journal*, t. 2, nr 1, ss. 9-29, 1994.
- [116] Berry L.L., *Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, t. 4, nr 23, ss. 236-245, 1995.
- [117] Gordon J.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.
- [118] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2004.
- [119] Rydel M., Ronkowski C., *Marketing partnerski*, *Marketing i Rynek*, nr 1, ss. 4-12.
- [120] Morgan R., Hant Sh., *Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений*, *Российский журнал менеджмента*, nr 2, ss. 73-110, 2004.
- [121] Isaeva E.V., *Объекты маркетинга партнёрских отношений: современный взгляд*, *Молодой ученый*, nr 4, ss. 156-158, 2010.
- [122] Zeller P., *Hierarchiczna klasyfikacja marketingu relacyjnego*, *Marketing i Rynek*, nr 9, ss. 15-19, 2006.
- [123] Kotler P., Keller K.L., *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2012.
- [124] Dzh N., Shet A., Parvatiyar M., *Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез*, *Соиснстиейзский журнал менеджмента*, nr 63, ss. 63-94, 2013.

- [125] Drapińska A., *Marketing relacji - istota i czynniki wpływające na sukces*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 41, ss. 39-45, 2009.
- [126] Vas M., *Relationship Marketing and the Network Economy*, Society and Economy in Central and Eastern Europe, t. 1/2, nr 23, ss. 194-209, 2001.
- [127] Rebyazina V.A., *Formation of Relationship Portfolio with Partners on B2B Markets*, Working Papers 844, St. Petersburg: Graduate School of Management, State University, 2011.
- [128] Mitreğa M., *Internet a marketing relacji*. [w]: Bajdak A. (red.), *Internet w marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003.
- [129] Łuczak M., *Aktywne kształtowanie partnerskich relacji z konsumentami przesłanką przewagi konkurencyjnej na rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 41, ss. 90-96, 2009.
- [130] Shumska V.B., *Маркетингу відносин на ринках товарів промислового призначення*. Вісник Національного університету, Львівська політехніка: збірник наукових праць, nr 720, ss. 268-272, 2011.
- [131] Mazurek-Łopacińska K., *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w]: *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1999.
- [132] Kędzierska I., *Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24, ss. 63-73, 2011.
- [133] Tretyak O.A., *Отношенческая парадигма современного Маркетинга*, Российский журнал менеджмента, t. 11, nr 1, ss. 41-62, 2013.
- [134] Chlipała P., *Marketing relacyjny i marketing wartości - w kierunku paradygmatu zintegrowanego*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 182, ss. 11-19, 2014.
- [135] Grönroos Ch., *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*, Marketing Theory, t. 4, nr 6, ss. 39-417, 2006.
- [136] Ruzavina V., Komleva N., *PRM концепция в управлении взаимоотношениями промышленной компании с деловыми партнерами*, [https:// lib.knigi-x.ru/23tehnicheskie/](https://lib.knigi-x.ru/23tehnicheskie/).
- [137] Rudawska E., *Marketing partnerski - nowe wyzwanie marketingu w XXI wieku*. [w]: Karwowski J. (red.), *Podstawy marketingu*. Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, 2003.
- [138] Helgesen O., *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*, Journal of Marketing for Higher Education, t. 18, nr 1, ss. 50-78, 2008.
- [139] Łobos K., *Organizacje sieciowe*. [w]: Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.
- [140] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715, ss. 113-130, 2006.

- [141] Sztorc M., *Implementacja koncepcji organizacji sieciowej w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 499, ss. 284–300, 2017.
- [142] Achrol R.S., *Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm*, Academy of Marketing Science Journal, t. 25, nr 1, ss. 25–56, 1997.
- [143] Miles R.E., Snow C.C., *Caucuses of Failure in Networking Organizations*, California Management Review, t. 344, nr 4, ss. 53–72, 1992.
- [144] Baker W.E., *The Network Organization in Theory and Practice*. [w]: Nohria N., Eccles B. (red.), *Network Organizations*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1992.
- [145] Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*. London–New York: Routledge, 1995.
- [146] Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 4, 1998.
- [147] Castells M., *The Rise of the network Society*. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.
- [148] Kogut B., *The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure*, Strategic Management Journal, t. 21, nr 3, ss. 405–425, 2000.
- [149] Łobos K., *Organizacja sieciowa*. [w]: Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000.
- [150] Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*. [w]: Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: Euroexpert Grupa Doradcza, 2002.
- [151] Hatch J.M., *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN, 2002.
- [152] Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe - istota ich działania i zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, nr 3, ss. 7–18, 2003.
- [153] Delporte-Vermeiren D., Vervest P., van Heck E., *In Search of Margin for Business Networks: The European Patent Office*, European Management Journal, t. 22, nr 2, ss. 167–182, 2004.
- [154] Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 9, ss. 10–13, 2005.
- [155] Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.
- [156] Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2006.
- [157] Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006.
- [158] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2007.
- [159] Castells M., *Spółeczeństwo sieci*. Warszawa: PWN, 2010.

- [160] Błażlak R., *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*. [w]: Owczarek K. (red.), *Klasy w gospodarce regionu*. Łódź: Politechnika Łódzka, 2010.
- [161] Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: C.H. Beck, 2010.
- [162] Pietras A., *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 99, ss. 153-161, 2010.
- [163] Ratajczak-Mrozek M., *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 198, ss. 7-19, 2011.
- [164] Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin, 2012.
- [165] Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*. Warszawa: Difin, 2013.
- [166] Martin-Rios C., *Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks*, Journal of Business Research, t. 67, nr 2, ss. 190-199, 2014.
- [167] Zdziarski M., *Nurt sieciowy - w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? [w]: Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, s. 657-668, 2016.
- [168] Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*. Warszawa: Difin, 2009.
- [169] Koźuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2011.
- [170] Pietruszka-Otryl A., *Organizacja sieciowa*. [w]: Mięka B., Pietruszka-Otryl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania wiedzą w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin, 2007.
- [171] Börjeson L., *Interorganizational situations - An explorative typology*, European Management Journal, t. 33, nr 3, ss. 191-200, 2015.
- [172] Bourkha B., Belfellah Y., *Inter-organizational imitation: Definition and typology*, Accounting and Financial Control, t. 1, nr 1, ss. 23-31, 2017.
- [173] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
- [174] Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012.
- [175] Barczak B., *Analiza systemu zarządzania strukturami sieciowymi*. [w]: Stabryta A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl, 2010.
- [176] Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, Organizacja i Kierowanie, nr 4, ss. 75-83, 2009.
- [177] Sidorkiewicz M., Pawlicz A., *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne*. Warszawa: Difin, 2015.

- [178] Panasiuk A., *Gospodarka turystyczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008.
- [179] Nawrocka E., Oparka S., *Hotel w XXI wieku zarządzanie w warunkach globalizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Edukacja, 2007.
- [180] Sala J., *Formy współczesnego hotelarstwa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008.
- [181] Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998.
- [182] Sala K., *Hotel consortia as a condition for limiting the transaction costs*, *Economic and Regional Studies*, t. 9, nr 1, ss. 33-44, 2016.
- [183] Dziedzic E., Skalska T., *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, 2012.
- [184] Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003.
- [185] Król B., Śnieżko K., *Współpraca przedsiębiorców w ramach umowy konsorcjum*, *Geoinżynieria drogi. Mosty i tunele*, nr 1, ss. 96-98, 2015.
- [186] Sobiech A., *Współpraca w ramach «wspólnego przedsięwzięcia» - wybrane problemy podatkowe*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 83, ss. 129-139, 2016.
- [187] Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.
- [188] Puciato D., *Determinanty struktur organizacyjnych wrocławskich hoteli*, *Przegląd Organizacji*, nr 10, ss. 18-24, 2014.
- [189] Hänssler K.H., *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. Munchen: De Gruyter Oldenbourg, 2011.
- [190] Polish Prestige Hotels zmienia nazwę na Harmony Polish Hotels, *Hotelarz*, nr 9, ss. 1-42, 2018.
- [191] Fundacja Polish Prestige Hotels zmieniła szyld, *Świat Hoteli*, nr 10, ss. 1-28, 2018.
- [192] Fundacja Harmony Polish Hotels zadba o niezależne hotele, *Propert News*, nr 4, ss. 1-34, 2019.
- [193] Special report 2015: hotels' 325, *Hotels Magazine*, Nowy Jork, 2016.
- [194] Special report 2016: hotels' 325, *Hotels Magazine*, Nowy Jork, 2017.
- [195] Special report 2017: hotels' 325, *Hotels Magazine*, Nowy Jork, 2018.
- [196] Special report 2018: hotels' 325, *Hotels Magazine*, Nowy Jork, 2019.
- [197] Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta, 2004.
- [198] Sala J., *Rola i paradygmaty rozwoju międzynarodowych korporacji hotelowych na rynku polskim*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 473, ss. 502, 2017.
- [199] Liberska B., *Globalizacja, Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.

- [200] Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
- [201] Plany Accorhotels względem Orbisu, *Hotelarz*, nr 1, ss. 1-43, 2016.
- [202] Seitz G., *Hotel-management*. Berlin: Springer International Publishing, 1996.
- [203] Sułkowski Ł., Sokołowski J., *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Łódź -Warszawa: Społeczna Akademia Nauk, 2015.
- [204] Hotel Guidebook Poland & CEE 2016/2017, Horwath HTL, Warszawa, Hotel, Tourism and Leisure, 2016.
- [205] Rynek Hotelarski w Polsce 2018, BROG B2B, Warszawa, 2019.
- [206] Rynek Hotelarski w Polsce 2019, BROG B2B, Warszawa, 2020.
- [207] Pec M., Tereszko W., *Współpraca organizacyjna niezależnych podmiotów w sieci - rozwiązanie dla sprzedaży XXI wieku*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, t. 2, nr 48, ss. 257-266, 2017.
- [208] Witczak O., *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*. Warszawa: CeDeWu, 2007.
- [209] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck, 2012.
- [210] Płoszaj A., *Sieci instytucji otoczenia biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2014.
- [211] Majecka B., Jarocka M., *Zachowania rynkowe przedsiębiorstw w teorii i praktyce gospodarczej*. Gdańsk: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2015.
- [212] Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003.
- [213] Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin, 2005.
- [214] Neuss W., Nippel P., *Was ist strategisch an strategischem Verhalten?*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, t. 14, nr 5, ss. 117-149, 1998.
- [215] Majecka B., *Witalnościowa perspektywa zachowań rynkowych przedsiębiorstw. Nowy paradygmat w nurcie behawioralnym?*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 15, ss. 117-139, 2014.
- [216] Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
- [217] Szałucki K., *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1999.
- [218] Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2002.
- [219] Håkansson H., Snehota I., *The Burden of Relationships or Who is Next*. [in]: Nude P., Turnbull P. (eds.), *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford: Pergamon Press, 1998.
- [220] Wasilczuk J.E., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw: aspekty teoretyczne i badania empiryczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2005.

- [221] Hakala H., *Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial, and learning orientations*, International Journal of Management Reviews, t. 2, nr 13, ss. 199-217, 2011.
- [222] Avci U., Madanoglu M., Okumus F., *Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country*, Tourism Management, t. 32, nr 1, ss. 147-157, 2011.
- [223] Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, Journal of Business Venturing, t. 8, nr 20, ss. 71-91, 2005.
- [224] Hult G.T.M., Ketchen D.J., *Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance*, Strategic Management Journal, t. 9, nr 22, ss. 899-906, 2001.
- [225] Krupski R., *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, t. 162, nr 2, ss. 11-25, 2014.
- [226] Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w]: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?* Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, 2013.
- [227] Sopińska A., *Orientacja strategiczna przedsiębiorstw z sektora MSP w świetle badań*, Organizacja i Kierowanie, t. 14, nr 1A, ss. 10-25, 2014.
- [228] Jeżak J., *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w]: Jeżak J. (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014.
- [229] Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Zarządzanie i Finanse, t. 2, nr 1, ss. 173-187, 2013.
- [230] Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, International Studies of Management and Organization, t. 37, nr 2, ss. 32-52, 2007.
- [231] Fraś J., Świekatowski R., *Kooperacja, konkurencja, koopetycja - implikacje dla zarządzania*. [w]: Pawlak M. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu - uwarunkowania finansowe i organizacyjne*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, 2013.
- [232] Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 2009.
- [233] Czakon W., *Kierunki badań nad strategią koopetycji*. [w]: Sulkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, t. 14. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2013.
- [234] Stańczyk-Hugiet E., *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5, ss. 8-12, 2011.

- [235] Rupik K., *Możliwości i bariery strategii kompetycji w sieciach przedsiębiorstw*. [w]: Lachiewicz S., Adamik A. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2009.
- [236] Czakon W., *Koopetycja - splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12, ss. 11-14, 2009.
- [237] Sobolewska O., *Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej*, Studia Ekonomiczne, nr 283, ss. 110-121, 2016.
- [238] Jankowska B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych, przyczynek do teorii regulacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2012.
- [239] Jankowska B., Mroczek K., Polowczyk J., Trąpczyński P., *Paradoks koopetycji - teoria czy praktyka?*, Marketing i Rynek, nr 2, ss. 2-12, 2016.
- [240] Sołek-Borowska C., *Od kooperencji do modelu 3C - ujęcie teoretyczne*, Modern Management Review, t. 19, nr 21, ss. 129-140, 2014.
- [241] Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie koopetycji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, nr 6, ss. 3-7, 2008.
- [242] Cygler J., *Korzyści kooperencji - oczekiwania i efekty*, Organizacja i Kierowanie, nr 5, ss. 60-76, 2013.
- [243] Nemeš A., *Coopetition Strategy and Technological Innovation: The Case of European Wireless Telecommunications Industry*. Montpellier, France: University of Montpellier, 2014.
- [244] Bigliardi B., Dormio A.I., Galati F., *Successful coopetition strategy: evidence from an Italian consortium*, International Journal of Business, Management and Social Sciences, t. 2, nr 4, ss. 100-126, 2011.
- [245] Bengtsson M., Kock S., *"Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management, t. 29, nr 5, ss. 411-426, 2000.
- [246] Ćwik K., *Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw*. [w]: Przybyła M. (red.), *Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2007.
- [247] Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*. Redwood City, California: Stanford University Press, 2003.
- [248] Hambrick D.C., *On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors*, Academy of Management Executive, t. 17, nr 4, ss. 115-118, 2003.
- [249] Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*. Warszawa: Wolters Kluwer Business, 2011.
- [250] Marcinkowski A., Ochodek B., Wawrzyniak A., *Wybrane aspekty organizacyjne sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*. Piła: PWSZ im. S. Staszica w Pile, 2012.
- [251] Stecki L., *Konsorcjum*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK, 1998.
- [252] Kreft Z., *Holding grupa kapitałowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004.

- [253] Toborek-Mazur J., *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, 2005.
- [254] Jin Jiang rockets up hotel group rankings, *Hotel Explorer*, nr 10, ss. 14-15, 2019.
- [255] Skarb Państwa tworzy Polski Holding Hotelowy, *Świat Hoteli*, nr 12, ss. 10-12, 2018.
- [256] Polski Holding Hotelowy największą polską spółką hotelową, *Hotelarz*, nr 11, ss. 7-9, 2019.
- [257] Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK, 2004.
- [258] Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin, 2003.
- [259] Garette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*. Warszawa: Poltext, 1996.
- [260] Wiącek M., Widelska U., *Determinanty aliansu strategicznego jako formy kooperacji*, Firma i Rynek Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, nr 01(55), ss. 39-49, 2019.
- [261] Botkin W., Mathews J.B., *Winning combinations. The coming wave of entrepreneurial partnerships between large&small companies*. Hoboken, New Jersey, Stany Zjednoczone: John Wiley and Sons, 1992.
- [262] Schmoll G.A., *Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001.
- [263] Schaumberg H., *Internationale Joint Venture*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999.
- [264] Johanson H., *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*. Warszawa: Liber, 2000.
- [265] Oczkowska R., *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym - rozważania terminologiczno-definicyjne*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 720, ss. 121-137, 2006.
- [266] UBM + Vienna House, *Hotelarz*, nr 11, s. 1-42, 2018.
- [267] Yang Y.H., Cheng H.K., Ding Ch., Li S., *To Join Or Not To Join Group Purchasing Organization: A Vendor's Decision*, European Journal of Operational Research, t. 1, nr 258, ss. 581-589, 2017.
- [268] Piorunowska-Kokoszko J., *Grupa zakupowa jako przykład pozytywnej Kooperacji w łańcuchu dostaw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 505, ss. 134-145, 2018.
- [269] Wrońska E.M., *Teoria kosztów transakcyjnych a grupy zakupowe*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, t. XLVI, nr 1, ss. 140-152, 2017.
- [270] Porter M.E., *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.
- [271] Zimon G., *Płynność finansowa w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 321, ss. 200-238, 2013.

- [272] Majumdar A., Neubecker L., Akgun U., Baldauf M., *The Competitive Effects of Buyer Groups, Economic Discussion Paper*, RBB Economics, Bishopsgate, Spitalfields, London, 2007.
- [273] Trocki M., *Outsourcing - metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.
- [274] Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.
- [275] Bozarth C., Handfield R.B., *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- [276] Nowicka K., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin, 2016.
- [277] Lenzion J.P., Srankiewicz-Mróż A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005.
- [278] Sztorc M., *Efektywność outsourcingu w hotelarstwie*, Zeszyty Naukowe Prace z zakresu turystyki, nr 788, ss. 132-148, 2008.
- [279] Kucharski M., Grzeganeek-Więcek B., Chudy W., *Wykorzystanie outsourcingu w branży turystycznej (na przykładzie Nadwiślańskiej Agencji Turystycznej)*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 2(42), ss. 88-97, 2018.
- [280] Banachowicz E., *Franchising, czyli klucz do przyszłości*. Warszawa: Business Press Ltd., 1994.
- [281] Sztorc M., *Franchising jako forma sieciowego umiędzynarodowienia podmiotów hotelarskich w procesie globalizacji korporacyjnej*, Handel Wewnętrzny, t. I, nr 4(369), ss. 202, 2017.
- [282] Ziółkowska M., *Franchising jako strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 46, ss. 305-316, 2011.
- [283] Chwistecka - Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000.
- [284] Sztorc M., *Franchising jako instrument podnoszenia konkurencyjności firm w hotelarstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 825/2010, t. 825, 2010.
- [285] *The Wins of Change 325 Hotels 2016*, HNN Hotels, France, 2017.
- [286] Dawar N., Frost T., *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, Harvard Business Review, t. 77, nr 2, ss. 119-129, 1999.
- [287] Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
- [288] Mącik R., *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, Metody ilościowe w badaniach marketingowych. Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 195, ss. 125-139, 2014.

- [289] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2019.
- [290] Góralski A., *Wiarygodne wnioskowanie z danych*. Warszawa: Wydawnictwo Universitas Rediviva, 2016.
- [291] Onchiri S., *Conceptual model on application of chi-square test in education and social sciences*, Global Journal of Art and Social Science Education, t. 1, nr 1, ss. 16-26, 2013.
- [292] *Ustawa Prawo Przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r. Dz.U. z 2018 r. poz. 646, 1479, 1629, 1633.* .
- [293] Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa, nr 10, ss. 21-44, 2007.

Streszczenie

Międzyorganizacyjne relacje w procesach zarządzania Formy - Marketing - Zachowania strategiczne

Postępujące współcześnie dynamiczne procesy globalizacji oraz nasilające się mechanizmy konkurencji skłaniają organizacje do zastosowania odmiennych zachowań w relacji do pozostałych podmiotów funkcjonujących na rynku niż te występujące w XX wieku. Przystosowanie współczesnych przedsiębiorstw do nieznannej wcześniej złożoności i turbulentności otoczenia, a w konsekwencji niepewtarzalności postępujących zdarzeń, narzucają konieczność ciągłego oraz natychmiastowego zastosowania adekwatnych systemów i procesów zarządzania. Jest to niezbędny warunek do realizacji zamierzeń strategicznych i osiągania przewag konkurencyjnych. W związku z tym współcześnie wskazuje się na konieczność nawiązywania relacji, których strategicznym celem jest kooperacja. Niemniej jednak wielu autorów apriorycznie uznaje istnienie zjawiska współpracy w ramach sieci, z reguły nie uwzględniając wystąpienia prawdopodobnych działań konkurencyjnych. Współistnienie kooperacji i konkurencji określa się jako cooptation. Zważywszy na powyższe uwarunkowania, organizacje powinny traktować relacje międzyorganizacyjne w nietradycyjny, bardziej złożony sposób.

Celem przedstawionej monografii o charakterze teoretyczno-empirycznym, jest ukazanie zjawiska międzyorganizacyjnych relacji z perspektywy współczesnych procesów zarządzania.

Wzrastające znaczenie sieci międzyorganizacyjnych skłoniło autorów do podjęcia tej problematyki w aspekcie wpływu współpracy między organizacjami z punktu widzenia działań marketingowych, kompetencji wielokulturowych oraz zachowań strategicznych. Opracowanie podejmuje także problematykę znaczenia badań oraz sugeruje ich przyszłe kierunki rozwoju. Monografia składa się z czterech rozdziałów dotyczących procesów, instrumentów i metod zarządzania przedsiębiorstwami funkcjonującymi w sieciach międzyorganizacyjnych, wielokulturowego kontekstu relacji międzyorganizacyjnych, relacyjnego wymiaru marketingu oraz zachowań strategicznych podejmowanych przez organizacje operujące w złożonych strukturach międzyorganizacyjnych.

W celu rozpoznania zjawisk i procesów będących przedmiotem opracowania posłużono się krytyczną analizą literatury przedmiotu oraz wynikami badań własnych autorów. W pracy wykorzystano także metodę analizy statystycznej uzyskanych danych z zastosowaniem programu Statistica.

Summary

Inter-organizational relations in management processes Forms- Marketing- Strategic behaviour

Contemporary acceleration of globalisation and competition leads organization to apply different than in the 20th century behaviours in relations to other entities operating on the market. Adaptation of modern enterprises to previously unknown complex and turbulent environment imposes the need for continuous and immediate adjustability of relevant management methods. It is a precondition for implementation of strategic objectives and appropriate management methods to achieve competitive advantages. Networking and cooperation became internal strategic goal of contemporary enterprises. Many authors appreciate the phenomenon of cooperation between economic units acting within the chain without taking into consideration simultaneously ongoing process of competition between them.

The purpose of presented monography is to illustrate phenomena of inter-organisational relations from the perspective of contemporary management processes and methods. The monography addresses issues of significance of marketing activities, multicultural competences and strategic behaviour in inter-organisational relations in management processes. Issues undertaken by authors are presented in four chapters. They relate to processes, instruments and methods of managing enterprises operating in inter-organizational chains, the multicultural context, marketing and strategic behaviours undertaken by economic units performing in complex structures.

Authors of monography used analysis of the updated literature, results of their own research in this field and methods of statistical analysis based on Statistica programme to describe the phenomena of inter-organizational relations.