

WPŁYW STYLU KIEROWANIA NA UKSZTAŁTOWANIE RELACJI KOOPERACYJNYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Michał Chomicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

1. Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania gospodarcze wymagają od przedsiębiorstw utrzymywania portfolio korzystnie ukształtowanych relacji kooperacyjnych, które pozwalają na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. O istotności relacji kooperacyjnych może świadczyć koncepcja kapitału relacyjnego, w którym upatruje się nadwyżkowej wartości przedsiębiorstwa, gdy jej oszacowanie według klasycznych metod wyceny, zarówno księgowych jak i finansowych, nie pokrywa się z obiektywnie postrzeganą wartością całkowitą. Przyjęto, że relacje organizacji z elementami otoczenia bliższego (w szczególności relacje z kooperantami) mają u swej podstawy charakter woluntarystyczny, czyli mogą być kształtowane przez poszczególne organizacje. Założono również wpływ ukształtowania stylów kierowania stron relacji kooperacyjnych na ukształtowanie tych relacji, a w konsekwencji na potencjalne korzyści, które się z nim wiążą.

2. Relacje kooperacyjne

Zgodnie z zasobowym paradygmatem organizacji zasoby relacyjne mają istotne znaczenie dla jej działalności. Źródłem tych zasobów są różne działania międzyorganizacyjne [19, s. 22], a w szczególności relacje. Relacje te występują między daną organizacją, a zewnętrznymi wobec niej podmiotami, w których obejmuje ona przeważnie pozycję równorzędnego kooperanta. Podmiotami tymi są, co do zasady, elementy otoczenia bliższego – dostawcy, odbiorcy oraz konkurenci, których znaczenie jako podmiotów relacji horyzontalnych zwiększyło się w kilku ostatnich dekadach [11]. Z uwagi na ogólny charakter wyszczególnionych typów kooperantów badania ograniczono jedynie do tej, zaproponowanej przez M.E. Portera, triady podmiotów funkcjonujących w ramach rynku.

Pojęcie relacji organizacji z otoczeniem, szczególnie z elementami otoczenia bliższego, może odnosić się do dwóch rodzajów więzi. Po pierwsze, więzi te mogą mieć charakter interaktywny, czyli mogą polegać na wymianie zasobów, w tym wiedzy. Po drugie, relacje mogą mieć charakter nieinteraktywny, gdy organizacje dzielą pewne wspólne cechy, np. systemy poznawcze, systemy wartości [13], czy mające swoje źródło w izomorfizmie tożsamość, strategię [5]. Interaktywne relacje z otoczeniem stanowią względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i połączenia innego rodzaju występujące pomiędzy organizacją oraz co najmniej jednym elementem z jej otoczenia [12]. Tak rozumiane relacje na gruncie teorii zasobowych składają się na szczególny rodzaj zasobu – kapitał relacyjny. Szczególnym rodzajem relacji z otoczeniem są relacje międzyorganizacyjne, które mogą być postrzegane jako wynik procesu, w którym co najmniej dwie organizacje uformowały silne powiązania oraz przedłużyły swoje struktury społeczne oraz ekonomiczne i techniczne usługi w celu zredukowania kosztów lub podniesienia wartości organizacji, a w konsekwencji w celu uzyskania obopólnych korzyści [1].

Relacje między przedsiębiorstwami mogą być rozpatrywane na różnych obszarach i z poziomu wielu perspektyw. C. Lane i R. Bachmann zaproponowali analizę relacji na trzech poziomach – interpersonalnym, organizacyjnym oraz instytucjonalnym [8]. Rdzeniem relacji mogą być kontakty interpersonalne, umowy lub przynależność do organizacji zrzeszających podmioty występujące w danym sektorze w przypadku relacji o charakterze instytucjonalnym.

Relacje oparte na umowach mają największe znaczenie dla działalności organizacji, ponieważ umowy stanowią podstawowy instrument regulujący obrót gospodarczy. Umowy łączące kooperantów można podzielić według kryterium obszaru, którego dana umowa dotyczy. W ten sposób można wyróżnić m.in. umowy: rozwojowe, zakupowe, produkcyjne, marketingowe i dystrybucyjne [17, s. 131]. Za miarę wzajemnego powiązania kooperantów można więc przyjąć zakres obszarów, które uregulowane są umowami. Relacje te są z reguły tworzone przez przejaw zgodnej woli kooperantów na podstawie zasady swobody zawieranych umów. Wśród relacji umownych można wyróżnić relacje o charakterze rynkowym (*arm's length contractual relations*), które nie tworzą dorozumianego, długookresowego zobowiązania i „obligujące” (*obligational contractual relations*), które takie zobowiązanie implikują. Kryteriami różnicującymi te dwa typy relacji są współzależność (*interdependence*) i okres wzajemności (*time span for reciprocity*) [16, s. 4].

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące pojmowania relacji należy przyjąć definicję, zgodnie z którą relacje kooperacyjne to powiązania o charakterze wertykalnym lub horyzontalnym między kooperantami (czyli organizacją i jej dostawcami, odbiorcami i kooperującymi konkurentami), polegające na utrzymaniu powtarzalnych przepływów zasobów materialnych i niematerialnych w celu uzyskania obopólnych korzyści.

Dynamika współczesnego otoczenia uzasadnia szersze spojrzenie na interakcje zachodzące między organizacjami. Podmioty te nie ograniczają się do analizowania swoich powiązań jedynie w kontekście relacji międzyorganizacyjnych,

ale coraz częściej uwzględniają dynamikę struktur sieciowych, których członkami pozostają. Według M. Ebersa [6] sieci międzyorganizacyjne można definiować jako pewne powiązania, które ustanawiają powtarzające się, określone ze względu na partnera relacje oparte na wymianie o określonym (często zdeterminowanym momentem osiągnięcia wspólnego celu lub wolą zakończenia relacji z innego powodu) albo nieokreślonym terminie między skończoną liczbą aktorów gospodarczych. Aktorzy ci utrzymują indywidualną kontrolę nad swoimi zasobami, jednak w niektórych przypadkach przeprowadzają negocjacje lub współdecydują o ich użyciu. W ten sposób się różni od rynku, w ramach której preferowana jest jednostronna koordynacja planów i działań. Ponadto, w ramach sieci gospodarczych uczestnicy przekazują między sobą szerszy wachlarz informacji niż w przypadku odrębnych wymian zasobów dokonywanych w warunkach rynkowych. Z kolei, od hierarchii (przedsiębiorstwa) sieci międzyorganizacyjne różnią się przede wszystkim tym, że ich uczestnicy nie tworzą nowego podmiotu gospodarczego, a więc utrzymują jednostronną kontrolę nad własnymi zasobami. B.R. Barringer, J.S. Harrison [2, s. 387] zaprezentowali koncepcję, według której sieci międzyorganizacyjne stanowią konstelacje przedsiębiorstw zorganizowane częściej na zasadzie kontraktów społecznych, niż prawnie wiążących umów. Według autorów tej koncepcji sieci stanowią odrębny od różnych form współdziałania sposób alokacji zasobów. Należy zauważyć jednak, że w samych sieciach występują różne formy współpracy między jej uczestnikami, stąd można uznać, że relacja między siecią a różnymi rodzajami współpracy partnerów (relacjami) jest analogiczna do relacji całości w stosunku do części.

T. Ritter, I.F. Wilkinson i W.J. Johnston [15, s. 179] wprowadzili jasne rozróżnienie między pojęciem relacji międzyorganizacyjnej a siecią gospodarczą, tym samym wskazując na relacje międzyorganizacyjne jako tworzywo sieci gospodarczych. Autorzy opisali pięć poziomów działalności od poziomu samodzielnego działania pojedynczych uczestników (aktorów) do skomplikowanych powiązań sieciowych między nimi. Samodzielni aktorzy prowadzą aktywność biznesową bez wstępowania w relacje z innymi podmiotami. Relacje dwustronne (diady) to powiązania występujące między dwoma różnymi aktorami. Portfolio relacji to sytuacja, w której pojedynczy aktorzy są powiązani relacjami z większą liczbą uczestników. Poziom powiązanych relacji prezentuje konfigurację powiązań danego aktora oraz relacje, w których pozostają uczestnicy jego portfela relacji. Na poziomie sieci powiązań gospodarczych przedmiotem analizy są wszelkie powiązania występujące między elementami danej populacji. Jak można zauważyć, pierwotnym przedmiotem analizy powiązań międzyorganizacyjnych są relacje zachodzące między dwoma podmiotami.

Propozycję zagospodarowania luki występującej w spektrum między rynkiem a hierarchią podjęła E. Urbanowska-Sojkin [18, s. 126], która wyróżniła dwanaście rodzajów powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, szeregując je w kolejności od najniższego poziomu kooperacji do najwyższego: handel, wymiana informacyjna, pomoc badawczo-rozwojowa, pomoc techniczna, leasing, koprodukcja, franchising, konsorcjum, joint venture, wykup i fuzja. Koncepcja ta słusznie nie uwzględnia konstruktów sieci międzyorganizacyjnych

jako odrębnej kategorii. Może to być powodowane z jednej strony jego nieuchwytnym charakterem, a z drugiej dużym stopniem elastyczności – wszakże elementami sieci międzyorganizacyjnych są zarówno *joint-ventures*, jak i pomoc badawczo-rozwojowa. E. Urbanowska-Sojkin prezentuje zatem różne rodzaje relacji, które stanowią elementy sieci międzyorganizacyjnych.

D. Latusek-Jurczak [9] przedstawiła podział form współpracy z kooperantami oparty na dwóch kryteriach. Pierwszym kryterium podziału uczyniła mechanizmy koordynacji relacji, a jako drugie kryterium wybrała motywacje wchodzenia w relacje, a wśród nich wyszczególniła korzyści wynikające ze standaryzacji, korzyści wynikające z różnorodności oraz wspólne zdobywanie wiedzy. Nie jest to jednak wyczerpujący katalog motywów podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej, choć niewątpliwie w jego ramach Autorka wskazała na najbardziej istotne wartości wybranych kryteriów. Szczególnie ważny wydaje się motyw związany ze wspólnym zdobywaniem wiedzy przez strony relacji.

3. Style zarządzania a relacje kooperacyjne – prezentacja wyników badań

Działalność organizacji społecznych, a w szczególności przedsiębiorstw starających się ograniczać niepewność związaną z czynnikami otoczenia poprzez współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach relacji kooperacyjnych, w dużej mierze determinowana jest przez osoby ich liderów – przywódców, menedżerów, kierowników. Z jednej strony, postaci te wytyczają cele i plany działania, z drugiej strony koordynują czynności wykonawcze pozwalające na ich osiągnięcie i wykonanie. To właśnie w tej ostatniej roli przejawiają się prezentowane przez nich style kierowania. Style te są określane jako sposoby postępowania przełożonych wobec podwładnych, w których unaoczniają się ich cechy osobowości oraz koncepcje zarządzania pracownikami. Oprócz wspomnianych jako czynniki wpływające na dobór stylu kierowania wskazuje się w literaturze także uwarunkowania sytuacyjne [7], czy kulturę organizacyjną [3]. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele typologii i klasyfikacji stylów kierowania. Duża część z nich za kryteria przyjmuje poziom orientacji kierownika na zadania oraz stosunki międzyludzkie w sposób bezpośredni [4; 14] oraz bardziej zawołowany wskazując na style autokratyczne i demokratyczne [10]. Stąd należy uznać, że te proste kryteria pozwalają na najbardziej przejrzyste identyfikowanie stylów kierowania.

W literaturze przedmiotu nie występują próby zidentyfikowania wpływu ukształtowania stylów kierowania na ukształtowanie relacji kooperacyjnych. W celu zidentyfikowania zależności między stylami kierowania prezentowanymi przez kadrę kierowniczą polskich przedsiębiorstw a ukształtowaniem relacji kooperacyjnych postanowiono przyjąć szereg założeń odnoszących się do wykorzystanych miar. Ukształtowanie stylu zarządzania zostało opisane przez wskazanie na ogólny poziom orientacji kierowników na stosunki z pracownikami i na zadania. Ukształtowanie relacji, z uwagi na ekwifinalny charakter proce-

su kształtowania relacji, zostało zmierzone przy pomocy wskazania na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z poszczególnymi rodzajami kooperantów. Korzystność w tym wypadku rozumiana jest jako różnica między efektami uzyskanymi z danej relacji, a związanymi z nią kosztami. Respondenci subiektywnie wskazywali na poziom korzystności ukształtowania relacji.

Badanie zostało przeprowadzone na początku 2016 r. na próbie 97 polskich przedsiębiorstw, czyli przedsiębiorstw, które posiadają siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Kwestionariusz ankiety skierowany został do 493 przedsiębiorstw, z czego otrzymano 114 odpowiedzi. W procesie weryfikacji spójności otrzymanych odpowiedzi odrzucono 17 z nich ze względu na stwierdzone nieścisłości i wady.

W pierwszej kolejności przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat dla dwóch cech opisujących style kierowania – poziomu orientacji kierowników na pracowników i poziomu orientacji kierowników na zadania. Wartości tego testu wraz z wartościami p świadczącymi o ich istotności zostały przedstawione w Tab. 1.

Tab. 1. Zestawienie wartości testów niezależności chi-kwadrat między poziomem orientacji kierowników na pracowników i zadania a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw

	Korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z:		
	dostawcami	odbiorcami	konkurentami
Poziom orientacji kierowników na pracowników	10,42 (0,2370)	11,28* (0,0236)	8,15 (0,4192)
Poziom orientacji kierowników na zadania	12,97 (0,1127)	5,41 (0,2477)	9,22 (0,3242)

Uwaga: statystycznie istotne wartości testu niezależności chi-kwadrat (przy standardowym poziomie istotności 0,05) zostały wytłuszczone i oznaczone *

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analizując dane przedstawione w tab. 1 można stwierdzić, że statystycznie istotna zależność występuje jedynie w jednym przypadku – między poziomem orientacji kierowników na pracowników a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami (wartość testu chi-kwadrat wyniosła 11,28, przy wartości p równej 0,0236). Można więc stwierdzić, że poziom korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami zależy od poziomu orientacji kierowników na pracowników. W celu uzupełnienia tej analizy, a także stwierdzenia kierunku zidentyfikowanej prawidłowości postanowiono obliczyć współczynniki korelacji rang Spearmana między korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych a poziomami orientacji kierowników na pracowników i zadania.

Tab. 2. Zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między poziomem orientacji kierowników na pracowników i zadania a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw

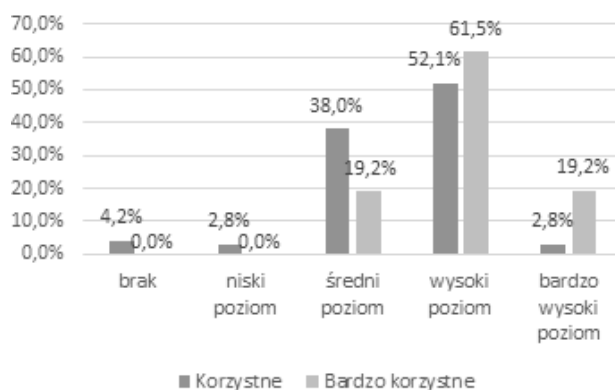
	Korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z:		
	dostawcami	odbiorcami	konkurentami
Poziom orientacji kierowników na pracowników	+0,1533 (0,1339)	+0,2861* (0,0045)	+0,2523* (0,0127)
Poziom orientacji kierowników na zadania	+0,0959 (0,3500)	+0,2076* (0,0413)	+0,2781* (0,0058)

Uwaga: statystycznie istotne wartości współczynników korelacji rang Spearmana (przy standardowym poziomie istotności 0,05) zostały wytłuszczone i oznaczone *

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analizując dane zawarte w tab. 2 należy stwierdzić, że generalnie występuje pozytywna korelacja między poziomem orientacji kierowników na pracowników i zadania a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych, w szczególności z odbiorcami i konkurentami. Cztery z sześciu badanych związków charakteryzują się statystyczną istotnością. Biorąc pod uwagę pozytywny charakter tych korelacji, uzasadnione jest więc stwierdzenie, że wraz ze wzrostem poziomu orientacji kierowników na pracowników i zadania wzrasta korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw z odbiorcami i konkurentami. Dla zobrazowania natury tych zależności postanowiono przedstawić je na poniższych rysunkach.

Poniższy rysunek przedstawia strukturę wskazań na poziom orientacji kierowników na pracowników w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami.



Rys. 1. Poziom orientacji kierowników na pracowników w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza rozkładów odpowiedzi przedstawionych na powyższym rysunku pozwala na stwierdzenie istnienia prawidłowości polegającej na wzroście korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami wraz ze wzrostem poziomu orientacji kierowników na pracowników. Należy zauważyć, że respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa z bardzo korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z odbiorcami nie wskazali na niski poziom orientacji kierowników na pracowników lub jego brak. Korzystność relacji z odbiorcami jest zależna od jakości oferowanych produktów i usług, czyli od poziomu wydajności prezentowanego przez całą organizację. Wysoki poziom orientacji kierowników na pracowników wpływa na efektywność ich działania, a w konsekwencji na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami.

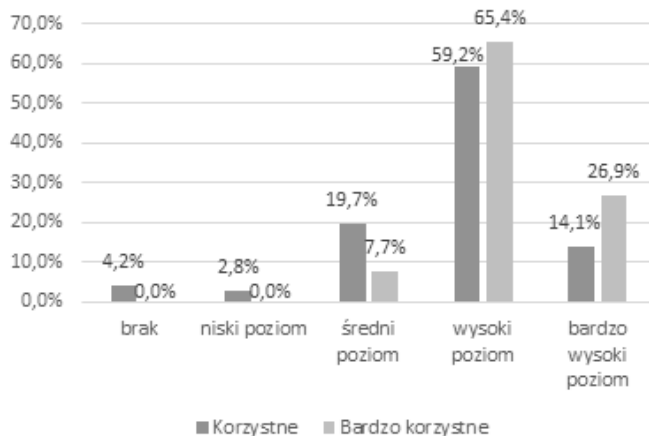
Na poniżej zaprezentowanym rys. 2 przedstawiono strukturę wskazań na poziom orientacji kierowników na pracowników w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami. Analiza rozkładów odpowiedzi zaprezentowanych na rysunku wskazuje na prawidłowość polegającą na wzroście korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami wraz ze wzrostem poziomu orientacji kierowników na pracowników. Należy przy tym zauważyć, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się niekorzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z konkurentami nie wykazują w ogóle bardzo wysokiego poziomu orientacji kierowników na pracowników. Ponadto respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa z bardzo korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z konkurentami wskazywali jedynie na wysoki lub bardzo wysoki poziom orientacji kierowników na pracowników. Korzystność relacji z konkurentami, podobnie jak w przypadku relacji z odbiorcami, jest zależna od poziomu wydajności prezentowanego przez całą organizację. Wysoki poziom orientacji kierowników na pracowników wpływa na efektywność ich działania, a w konsekwencji na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.



Rys. 2. Poziom orientacji kierowników na pracowników w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

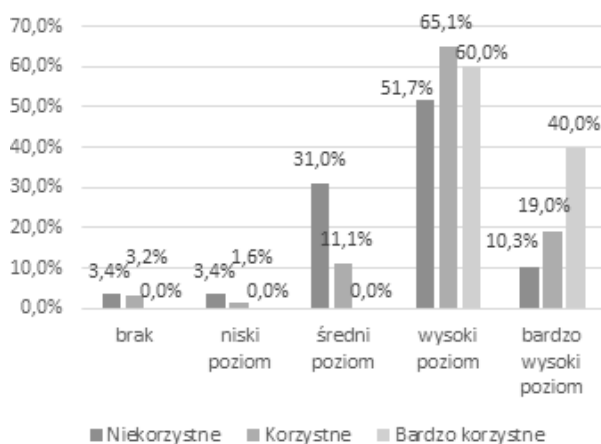
Poniższy rysunek przedstawia strukturę wskazań na poziom orientacji kierowników na zadania w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami.



Rys. 3. Poziom orientacji kierowników na zadania w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza rozkładów odpowiedzi zamieszczonych na powyższym rysunku pozwala na identyfikację prawidłowości polegającej na wzroście poziomu korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami wraz ze wzrostem poziomu orientacji kierowników na zadania. Wysoki poziom orientacji kierowników na zadania wpływa na wydajność pracowników, a w konsekwencji na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami.



Rys. 4. Poziom orientacji kierowników na zadania w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na rys. 4 przedstawiono strukturę wskazań na poziom orientacji kierowników na zadania w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.

Rozkład odpowiedzi zamieszczonych na powyższym rysunku pozwala na stwierdzenie zależności polegającej na wzroście korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami wraz ze wzrostem poziomu orientacji kierowników na zadania. Należy także zauważyć, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się bardzo korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z konkurentami cechują się wyłącznie wysokim lub bardzo wysokim poziomem orientacji kierowników na zadania. Wysoki poziom orientacji kierowników na zadania wpływa na efektywność działań pracowników, a w konsekwencji na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.

4. Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań wskazują, że ukształtowanie stylów zarządzania ma wpływ na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych. Wpływ ten ograniczony jest jednak jedynie do ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami i konkurentami, którzy pozostają stroną relacji kooperacyjnych. Unikalność zidentyfikowanych zależności między poziomem orientacji na stosunki międzyludzkie i zdania a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami i konkurentami należy uzasadniać specyfiką relacji występujących między organizacjami i tymi rodzajami kooperantów. Relacje te, z punktu odniesienia badanych organizacji, wymagają wysokiego stopnia efektywności podejmowanych działań. Wysokie poziomy natężenia obydwu badanych charakterystyk stylów kierowania wpływają na efektywność działań.

Bibliografia

- [1] **Anderson J.C., Narus J.C.:** *A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 48, No. 4, 1991.
- [2] **Barringer B.R., Harrison J.S.,** *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 2000.
- [3] **Bititci U.S., Mendibil M., Nudurupati S., Turner T., Garengo P.,** *The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles*, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 3, 2004.
- [4] **Blake R., Mouton J.,** *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co., Houston 1964.
- [5] **Dyer J.H., Nobeoka K.,** *Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, Strategic Management Journal, No. 21, 2000.
- [6] **Ebers M.,** *Explaining inter-organizational network formation*, The formation of inter-organizational networks, no. 1, 1997.

- [7] **Fiedler F.E.**, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.
- [8] **Lane C., Bachmann R.**, *Cooperation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions*, British Journal of Sociology, No. 2(48), 1997.
- [9] **Latusek-Jurczak D.**, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [10] **Lewin K., Lippitt R., White R.K.**, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, Journal of Social Psychology, nr 10, 1939.
- [11] **Okada Y.**, *From Vertical to Horizontal Inter-Firm Cooperation: Dynamic Innovation in Japan's Semiconductor Industry*, Asia Pacific Business Review, No. 3(14), 2008.
- [12] **Oliver Ch.**, *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, 1990.
- [13] **Porac J.F., Ventresca M.J., Mishina Y.**, *Interorganizational cognition and interpretation*, [w:] Baum J. (red.), *Companion to organizations*, Wiley-Blackwell 2002.
- [14] **Reddin W.J.**, *Managerial effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.
- [15] **Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J.**, *Managing in Complex Business Networks*, Industrial Marketing Management, Vol. 33, 2004.
- [16] **Sako M.**, *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
- [17] **Urban S., Vendemini S.**, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell Business, Oxford 1992.
- [18] **Urbanowska-Sojkin E.**, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [19] **Wójcik-Karpacz A.**, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.