

KAZIMIERZ KRZAKIEWICZ**Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

ZASTOSOWANIE PODEJŚCIA SIECIOWEGO W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Opiniodawca: **prof. dr hab. Jan Lichtarski**

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad istotą organizacji sieciowych. Punktem wyjścia uczyniono zarysowanie genezy koncepcji organizacji sieciowych, co w dalszej części pozwoliło na przeprowadzenie analizy możliwości zastosowania organizacji sieciowych w zarządzaniu strategicznym.

1. Wprowadzenie

W perspektywie ostatnich kilkunastu lat koncepcja organizacji sieciowych stała się jednym z symboli globalnych zmian w procesach zarządzania przedsiębiorstwem na konkurencyjnym rynku. Istota struktur sieciowych sprowadza się do odejścia od struktur o wieloszczeblowej hierarchii i zastąpienia ich przez klastry, bądź też przez wyspecjalizowane jednostki biznesowe, w których w miejsce mechanizmów koordynacji przez hierarchię wykorzystywane są mechanizmy koordynacji rynkowej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe typy struktur sieciowych: sieci wewnętrzne i sieci międzyorganizacyjne. Właśnie drugi typ sieci, odwołujący się do koncepcji outsourcingu, uznaje się za bardziej racjonalny scenariusz rozwoju firmy. Wzrost popularności sieciowych rozwiązań organizacyjnych spowodował, że niektórzy badacze dostrzegli w nich dominujący wyróżnik nowego podejścia do zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu wskazuje się na zasadność odejścia od strategicznego zarządzania w kierunku strategicznego „kształtowanie sieci” [1, s. 35], a także na konieczności zmiany gałęziowej i zasobowej koncepcji na rozumienie strategii jako „portfela międzyorganizacyjnych relacji” [12]. Należy jednak zauważyć, że zasadność tego typu postulatów nie została jak dotychczas uprawdopodobniona w świetle prowadzonych badań empirycznych.

Dynamiczny rozwój koncepcji sieci międzyorganizacyjnych postawił przez teoretykami zarządzania, analizującymi wcześniej relacje zawiązujące się między podmiotami w dualnych układach, szereg całkowicie nowych i jak dotąd w niedostatecznym stopniu opisanych i wyjaśnionych problemów, odnoszących się do natury, źródeł przewag konkurencyjnych i uwarunkowań efektywności struktur sieciowych.

Celem opracowania jest włączenie się w dyskusję nad perspektywami rozwoju sieciowych struktur międzyorganizacyjnych z perspektywy zarządzania strategicznego. Punktem wyjścia uczyniono omówienie podejść do struktur sieciowych, co pozwoliło w dalszej części opracowania na wyprowadzenie podstawowych form struktur sieciowych oraz, w końcowej części opracowania, na udzielenie odpowiedzi na pytanie czy podejście sieciowe można uznać za nowy paradygmat teorii zarządzania strategicznego.

2. Geneza koncepcji organizacji sieciowych

Koncepcję struktur sieci międzyorganizacyjnych trudno jest uznać za nowe podejście w naukach o zarządzaniu. Początki rozwoju przemysłu w osiemnastowiecznej Europie związane są z przedsięwzięciami podejmowanymi przez kupców, będącymi de facto koordynatorami „przestrzennie rozproszonych produkcji”. Także w pierwszej połowie dwudziestego wieku można wskazać na istnienie różnorodnych form międzyorganizacyjnych relacji, takich jak chociażby powstające w okresie międzywojennym kartele branżowe.

W latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku wraz ze wzrostem znaczenia współpracy w biznesie międzynarodowym problem rozwiązań międzyorganizacyjnych znalazł swoje odzwierciedlenie w literaturze ekonomicznej i socjologicznej. Akcent kładziono przy tym na działalność jednego lub kilku podmiotów, analizowanych z perspektywy przesłanek uczestnictwa w systemie kooperacji. Szczególnie dużo uwagi poświęcono relacjom międzyorganizacyjnym w literaturze z zakresu teorii organizacji, jakkolwiek przedmiotem analizy były głównie organizacje non profit. Na początku lat osiemdziesiątych opublikowano szereg opracowań, w których opisywano sieciowe formy działalności biznesowej m.in. w budownictwie, przemyśle filmowym i wydawniczym. Za klasyczne opracowanie w tym obszarze można uznać publikację R. Ecclesa, który wprowadził pojęcie „quazi firma” dla określenia stosowanego w budownictwie układu relacji między generalnym wykonawcą i podwykonawcami, charakteryzującego się stabilnością i trwałością, rzadko powstającego w wyniku konkursu ofert. Chociaż w tego typu układach kontrakty zawiązywane są zwykle przy założeniu utrzymania stałych warunków współpracy, to jednak mechanizmem leżącym u podstaw działań kordynacyjnych nie jest hierarchia, lecz współpraca bazująca na długookresowym

grupowaniu podmiotów, pozwalająca na eliminację kosztownych działań związanych z monitoringiem. Obok analizy rozwiązań wykorzystywanych w podmiotach działających na rynkach europejskich i amerykańskich, przedmiotem dyskusji w literaturze od dłuższego czasu są relacje między przedsiębiorstwami w ramach zjednoczeń (kairitsu) w firmach japońskich.

Pod koniec lat osiemdziesiątych relacje międzyorganizacyjne stały się przedmiotem zainteresowania badaczy z obszaru zarządzania strategicznego. Z jednej strony rozwiązania oparte na stabilnych i długookresowych relacjach pomiędzy wieloma podmiotami przestały być wyjątkowymi rozwiązaniami organizacyjnymi, z drugiej strony, w coraz to większym stopniu przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw w warunkach wewnętrznej i międzynarodowej konkurencji zaczął zależeć od uczestnictwa w różnego typu aliansach, łączących dotychczasowych konkurentów. Pierwsze opracowania w których podjęto próbę określenia podstawowych cech międzyorganizacyjnych struktur sieciowych w kontekście strategii biznesowych, zostały opublikowane w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych.

Silny wzrost zainteresowania organizacjami sieciowymi nastąpił po roku 1986, w którym to wydano specjalny numer *Business Week* (1986) w którym opisując koszty i korzyści międzyorganizacyjnych struktur sieciowych wprowadzono pojęcie „pustej korporacji” (hollow corporation). W konsekwencji rozwoju organizacji sieciowych, szczególnie tych, które nie posiadały własnej działalności produkcyjnej, pojawiły się takie określenia jak korporacja „wirtualna” lub „modularna”. Na początku lat dziewięćdziesiątych liczba opracowań odnoszących się do ogólnych problemów struktur sieciowych stała się na tyle obszerna, że zagadnienie sieciowości zaczęto uważać za „modne”. Na wzrost zainteresowania problematyką sieci wpłynęły z jednej strony prace wybitnych przedstawicieli nauki o zarządzaniu P. Druckera i R. Kanter [6], z drugiej zaś, możliwe do zdyskontowania korzyści, związane z aplikacyjną warstwą rozwiązań sieciowych. Usieciowienie organizacji pozwalało na obniżenie nakładów na inwestycje w przygotowywanie nowych produktów i przyspieszenie procesów wprowadzania ich na rynek, zapewniało także możliwość bardziej efektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów finansowych w procesach tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie zaczęto dostrzegać ograniczony walor aplikacyjności struktur sieciowych, których efektywne wykorzystanie było możliwe jedynie w warunkach utrwalonego mechanizmu współpracy z dostawcami oraz prawidłowego wyboru zakresu specjalizacji.

Początkowo, relatywnie szybki przyrost liczby publikacji poświęconych strukturom sieciowym nie był pozytywnie skorelowany z aplikacyjnością opisywanych rozwiązań, wskazaniemi odnoszącymi się do możliwości rozwiązania realnych problemów organizacji, a także nie pozwalał na udzielenie odpowiedzi na krytyczne, z perspektywy warstwy teoretycznej, pytania o to czy

określenie „sieciowa” odnosi się do określonych charakterystyk dowolnej organizacji czy też do szczególnej organizacyjnej formy?

3. Koncepcja sieciowości w zarządzaniu strategicznym

Współczesny stan badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi nie jest jeszcze na tyle wystarczający, aby uprawdopodobnić tezę o kształtowaniu się w ramach sieciowej koncepcji nowego paradygmatu teorii zarządzania strategicznego. Na przedwczesność wniosku o możliwości sformułowania nowego paradygmatu wskazuje analiza wyników badań prowadzonych po 2000 roku, odnoszących się do konceptualizacji strategicznych aspektów sieci, analiz charakterystycznych dla sieci przewag konkurencyjnych oraz badań forsujących tezę, że ze strukturami sieciowymi związana jest nowa istotna treść, a nie tylko nowa organizacyjna forma zarządzania strategicznego. Można przy tym wskazać na trzy ograniczenia podejścia sieciowego.

Współcześnie zagadnienie struktur sieciowych przyciąga uwagę przedstawicieli różnych nauk. Analiza opracowań reprezentujących takie nauki jak ekonomia, nauki o zarządzaniu, socjologia, psychologia organizacji, ekologia populacji pozwala na sformułowanie wniosku, że owa duża różnorodność podejść przekłada się na trudności w dokonaniu precyzyjnej klasyfikacji.

Pomimo wielu prób nie wypracowano ogólnie akceptowanej definicji pojęcia organizacji sieciowej. C. Jones [5, s. 914] charakteryzuje dziewięć ujęć organizacji sieciowej i na tej podstawie wyprowadza własną definicję, która jego zdaniem jest najbardziej spójna i jednocześnie integruje elementy wszystkich pozostałych definicji. W ujęciu proponowanym przez C. Jonesa w sieciowym modelu organizacji zakłada się istnienie celowo dobranego, trwałego i ustrukturyzowanego zbioru autonomicznych firm, zaangażowanych w proces wytwarzania dóbr i świadczenia usług, bazującego na domyślnym i bezterminowym porozumieniu, zapewniającego elastyczną adaptację do zmian otoczenia i wykorzystującego mechanizmy koordynację i ochrony transakcji wymiennych.

Przyjęcie szerszego podejścia do definiowania sieci międzyorganizacyjnych pozwala zdefiniować je jako mechanizm regulowania relacji między firmami, który różni się zarówno od koordynacji opartej na hierarchii, jak i koordynacji opartej na mechanizmie rynkowym. Zgodnie z powyższym podejściem sieci mogą być wyodrębnione w oparciu o: 1) quaziintegracyjne procesy, zakładające brak istnienia kontroli nad własnością, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad aktywami podmiotu, 2) wykorzystanie elementów kooperacji na bazie nowej organizacji produkcji. Należy przy tym podkreślić, że analiza organizacyjno-zarządczych cech struktur sieciowych prowadzona w wąskim ujęciu poszczególnych dyscyplin naukowych, stała się już w latach dziewięćdziesiątych

przedmiotem krytyki, dotyczącej ujęcia zastosowanego w naukach ekonomicznych oraz socjologii organizacji. W naukach ekonomicznych, w ramach nurtu neoklasycznego poświęcano mało uwagi związkom kooperacyjnym i konkurencji między nimi. Jednocześnie teoria transakcyjna i inne odłamy nurtu nieinstytucjonalnego podejmowały próby analizy fragmentarycznych, jakkolwiek ważnych aspektów struktur sieciowych. Z kolei w socjologii organizacji, w której podejście sieciowe uznawane jest za jeden z podstawowych nurtów, zainteresowanie badaczy skoncentrowało się na analizie sieci społecznych, a w szczególności na dystrybucji i wymianie informacji, rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych i budowie atmosfery zaufania. Jednakże przy znaczeniu analizowanych zagadnień, poza obszarem zainteresowania znalazły się ich relatywne zalety strategiczne.

Właśnie, charakterystyczne dla sieci przewagi konkurencyjne i renty przewag konkurencyjnych stały się w ostatnich latach przedmiotem dyskusji w literaturze z obszaru zarządzania strategicznego. Jednak już pierwsze próby badania strategicznych aspektów funkcjonowania sieci wskazały na istnienie istotnych teoretycznych problemów. Nie tylko ujawniła się sprzeczność między bazowymi przesłankami działalności menedżerów w oparciu o zespoły i kontroli kierowniczej a koniecznością funkcjonowania w oparciu o kooperację i uzgodnienia (negocjacje) w procesie tworzenia i zarządzania aliansami i sieciami [7]. Co więcej, istniejące paradygmaty odnoszące się do sposobów badania strategii firm okazały się niewystarczające. Podejście do analizy z pozycji struktury sektora, rozwinięte przez M. Potera, zostało szybko odrzucone jako mało użyteczne z perspektywy realiów struktur sieciowych. Jednakże również tradycyjne podejście zasobowe, w którym podstawową jednostką poddaną analizie jest nie sektor, lecz działające w sektorze pojedyncze podmioty, okazało się nie w pełni przydatne. Zgodnie z koncepcją zasobową, przewagi konkurencyjne znajdują się wewnątrz organizacji, natomiast stosownie do założeń struktur sieciowych, podmioty uczestniczące w sieci nie podejmują prób ukrycia, przed pozostałymi uczestnikami, swoich indywidualnych kompetencji i umiejętności, zaś aktywa, ze względu na dążenie do synergicznego zwiększenia biznesowego potencjału, alokowane są granicach sieci.

Podejście analityczne, stosownie do specyfiki sieci międzyorganizacyjnych, powinno uwzględniać istnienie specyficznych przewag konkurencyjnych. W niektórych opracowaniach można odnaleźć próby odniesienia się do tej kwestii. R. Kanter [6], wskazuje, że niezależnie od czasu trwania i celów aliansu, status dobrego partnera staje się kluczowym aktywem korporacyjnym, określanym mianem „przewagi kolaboratywnej”, co oznacza że strategia nie opiera się na tym co znamy, lecz na tych których znamy.

Za interesujące, w kontekście powyższych rozważań, można uznać propozycję J. Dyera i H. Singha [2], którzy wychodząc z ograniczeń istniejących teorii zaproponowali oryginalną koncepcję „relatywną”, której bazowe założenie

wskazuje na możliwość rozwijania przez sieć relacji prowadzących do osiągnięcia stabilnej przewagi konkurencyjnej. Jako obiekty badań J. Dyer i H. Singh przyjmują dualne i sieciowe relacje, co powoduje, że ich ujęcie można uznać za pierwszą conceptualizację ekonomicznej renty, skojarzonej z działalnością międzyorganizacyjną. Chociaż zjawisko kontraktów relacyjnych było już wcześniej przedmiotem analiz w ramach transakcyjnej teorii firmy, to jednak zjawisko „relatywnej renty” było po raz pierwszy obiektem badań w związku z badaniami nad strategiami firm, co dowodzi, że teorie firmy, nie mogą być formułowane z pominięciem badań z obszaru zarządzania strategicznego.

J. Dyer i H. Singh [2, s. 662] zdefiniowali „relatywną rentę” jako „dodatkový zysk, pojawiający się w rezultacie wymiany, który nie mógłby być uzyskany przez którykolwiek z podmiotów uczestniczących w wymianie, w sposób izolowany od siebie, co oznacza że powstaje on jedynie w wyniku wspólnych idiosynkrazycznych wysiłków wyspecjalizowanych podmiotów w ramach aliansów”. Determinantami relatywnych rent są specyficzne dla wzajemnych więzi aktywa, procedury wspólnego wykorzystywania wiedzy, komplementarne zasoby i kompetencje, efektywne zarządzanie współdziałaniem podmiotów. Należy przy tym zauważyć, że zasoby sprzyjające tworzeniu relatywnych rent, znajdują się poza kontrolą pojedynczych podmiotów, gdyż stanowią one „własność” systemu sieciowych relacji.

Pomimo dużego zainteresowania zagadnieniem sieciowości jako niewystarczające należy ocenić badania odnoszące się do krytycznego, z perspektywy zaistnienia „relatywnej renty” zjawiska, jakim jest zaufanie między uczestnikami relacji międzyorganizacyjnych.

Istotnym ograniczeniem w rozważaniach odnoszących się do zagadnienia relatywnej renty jest pomijanie problemu granic przewagi konkurencyjnych sieci. W badaniach nad konkurencją układów sieciowych badacze wychodzą z założenia, że współpraca we współczesnym biznesie przestała bazować na typowych dualnych aliansach, co więcej, niektórzy autorzy wskazują na wykształcenie się nowego zjawiska, określanego mianem konkurencji „sieci aliansów”. Grupę aliansów określa się przy tym jako „zbiór oddzielnych firm, powiązanych porozumieniami o współpracy” [4, s. 63]. Istota konkurencji między sieciami polega na tym, że pozycja organizacji w konkretnej sieci zakłada dla niej końcową korzyść wynikającą z przyjęcia określonej formy współpracy. W związku z tym niezwykle istotne staje się strategiczne pozycjonowanie danej firmy wewnątrz i między grupami aliansów.

Trzeba przy tym zaznaczyć, że silna koncentracja przewag uzyskanych przez sieć jest niebezpieczna, szczególnie w sferze innowacji technologicznych. Menedżerowie powinni wybierać taki model rozwiązania organizacyjnego, który w największym stopniu odpowiada typowi tworzonej innowacji. Problem dotyczy zapewnienia zgodności między dwoma typami innowacji

– autonomiczną i systemową oraz dwoma skrajnymi modelami struktury organizacyjnej – sieciową i pionowo zintegrowaną. Sieciowe („wirtualne”) struktury z silnie rozwiniętymi mechanizmami rynkowymi są efektywne w warunkach niezmiennych się radykalnie technologii, przestają się jednak sprawdzać w sytuacjach w których otoczenie technologiczne staje się dynamiczne, a przedsiębiorstwa zaczynają być zależne od wewnętrznych zdolności do zachowania technologii. Ponieważ jednak wiele innowacji technologicznych posiada systemowy charakter, przeprowadzenie decentralizacji bez zapewnienia odpowiednich strategicznych mechanizmów kontroli i koordynacji należy uznać za decyzję błędną. Dlatego jedynie wielkie korporacje są w stanie, poprzez wykorzystanie efektów skali i dywersyfikację działalności, zapewnić warunki niezbędne dla koordynacji komplementarnych innowacji. Oznacza to, że zastosowanie sieci jako mechanizmu kreowania i zarządzania innowacjami sprawdza się w przypadku innowacji autonomicznych i w sytuacji, w której zasoby niezbędne do realizacji innowacji znajdują się poza granicami firmy.

Oczywiste jest, że takie postrzeganie natury i istoty wirtualnej organizacji pozytywnie odróżnia się od propozycji ignorowania jej. Świadome i celowe przeniesienie poza granice przedsiębiorstwa części działalności nie musi oznaczać utraty kontroli nad kluczowymi kompetencjami. Konstruuąc sieć warto jednak uwzględnić fakt, że firma stanowiąca rdzeń dynamicznej sieci, powinna zajmować dostatecznie szeroki segment łańcucha tworzenia wartości, który pozwoli jej na utrzymanie pozycji w oparciu o posiadane unikalne kompetencje.

Analizując rozwój koncepcji sieciowej należy zauważyć, że odzwierciedla ona raczej kształtowanie się nowej formy zarządzania strategicznego niż jego nową treść. Szereg badaczy uważa jednak, że już obecnie można mówić o istnieniu nowego „sieciowego” paradygmatu zarządzania strategicznego. Dowodząc istnienia owego paradygmatu wskazuje się, że konsekwencją współczesnych uwarunkowań konkurowania jest konieczność uzupełniania przez organizacje wewnętrznych kompetencji możliwie dużą liczbą relacji z podmiotami zewnętrznymi. Powyższe założenie zostało sformułowane w ramach koncepcji zarządzania strategicznego jako „portfela relacji” (Venkatraman i in. 2005), u podstaw której leży teza o jakościowej różnicy między relacjami sieciowymi w gospodarce opartej na wiedzy („epoce eksperckiej”) a międzyorganizacyjnymi relacjami epoki industrialnej, w której to przedsiębiorstwa podejmując decyzję o outsourcingu kierowały się ekonomiką kosztów transakcyjnych.

Koncepcja „portfela relacji” może być traktowana w kategoriach dopełnienia poprzedzających ją koncepcji „portfela biznesu” i „portfela zdolności”. Równocześnie każda z tych trzech koncepcji wskazuje na odrębne źródło tworzenia przewag konkurencyjnych – odpowiednio etap ewolucji, ekonomię skali i zróżnicowanie oraz zróżnicowanie wiedzy eksperckiej [8]. Pojęcie

ekonomii wiedzy eksperckiej związane jest z korzyściami, które uzyskuje firma z racji zajmowania centralnego miejsca w sieci, które zapewnia jej uprzywilejowany dostęp do źródeł tworzonej w sieci wiedzy. Powoduje to, że obiektem badań w zakresie zarządzania strategicznego przestaje być jednostka biznesu (koncepcja branżowa) lub zdywersyfikowana korporacja (koncepcja zasobowa) i staje się nią sieć międzyorganizacyjna.

Jednakże sami twórcy koncepcji strategii jako „portfela relacji” przyznają, że nie wyszła ona dotąd poza rozważania odnoszące się do zdefiniowania jej wyróżniających charakterystyk. Nie zostały natomiast określone podstawowe zasady budowy sieci międzyorganizacyjnych, nie wiadomo jak należy konceptualizować strukturę biznesową, która wmontowana jest w określony organizacyjny system, nie wskazano jakie możliwości zapewnia ta koncepcja w zakresie wyjaśniania różnic między firmami i w jaki sposób można mierzyć przewagę konkurencyjną kształtowaną przez sieci [8].

Kluczowe założenie koncepcji, zgodnie z którym w gospodarce opartej na wiedzy żadne przedsiębiorstwo nie może kontrolować wszystkich niezbędnych organizacyjnych zdolności wewnątrz swoich granic, trudno jest uznać za oryginalną tezę. Co więcej, ze względu na brak wewnętrznej spójności, koncepcja ta nie posiada waloru kompleksowości. Wskazując na znaczenie dopełnienia wewnętrznych umiejętności organizacji przez umiejętności zewnętrzne (w ramach relacji sieciowych), niemalże wyłącznie dowartościowuje znaczenie tych ostatnich, co może relatywnie w prosty sposób doprowadzić do niepożądanego przeciwstawienia wewnętrznych relacji organizacyjnych i sieci międzyorganizacyjnych.

Dokonując ogólnej oceny koncepcji struktur sieciowych można wyprowadzić kilka wniosków. Po pierwsze, wykorzystanie koncepcji sieci strategicznych w teorii zarządzania strategicznego pozwala na pełniejsze zrozumienie zachowań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Po drugie, podejmowane próby konceptualizacji strategicznych aspektów sieci należy uznać za znaczące, lecz działania te doprowadziły do ujawnienia niedostatków wąskiego traktowania problemu z punktu widzenia poszczególnych dyscyplin. Po trzecie, za szczególnie ważne dla rozwoju podejścia sieciowego należy uznać połączenie w analizie struktur sieci międzyorganizacyjnych podejścia organizacyjno-ekonomicznego z logiką przewag konkurencyjnych i renty relacyjnej.

Literatura

- [1] **Bowman E. H.:** Strategy Change: Possible Worlds and Actual Minds, Harper & Row, New York 2000.

- [2] **Dyer J.H., Singh H.:** The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, "Academy of Management Review", Vol. 23 (4), 2004, s. 660-679.
- [3] **Eccles R. G.:** The quasi firm in the construction industry, "Journal of Economic Behavior and Organization", Vol. 2 (4), 1981, s. 335-357.
- [4] **Gomes- Casseres B.:** The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry, Harvard University Press, Cambridge, MA 2006.
- [5] **Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P.:** A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, "Academy of Management Review", Vol. 22 (4), 2007, s. 911-945.
- [6] **Kanter R.M.:** Collaborative Advantage: The Art of Alliances, "Harvard Business Review", Vol. 72 (4), 1994, s. 96-108.
- [7] **Romanowska M.:** Alianse strategiczne przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1997.
- [8] **Venkatraman N., Subramaniam M.:** Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy, Sage Publications, London 2002.

THE APPLICATION OF NETWORK ORGANIZATION TO STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The aim of this paper is to discuss the idea of network organization. The paper starts with a description of the approaches to the networks concept, which later allow to analyze their application to strategic management.