



Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
wojciech.czakon@ue.katowice.pl

SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – W KIERUNKU SIECIOWYCH MODELI BIZNESU

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem znaczenia i przyszłych kierunków rozwoju badań w naukach o zarządzaniu ze względu na sieci międzyorganizacyjne. Autor wyodrębnia wyróżniki badań sieciowych w literaturze. Następnie wskazuje wyłaniające się obiekty badań, a szczególnie sieciowe modele biznesu.

Słowa kluczowe: sieci, wyróżniki, model biznesu, ekosystem.

Wprowadzenie

Pogląd o zewnętrznym uwarunkowaniu efektywności organizacji nie jest w naukach o zarządzaniu nowy. Najbardziej chyba popularnym jego przejawem jest model analizy atrakcyjności sektora autorstwa M.E. Portera, w skrócie nazywany modelem pięciu sił. Pozwala ocenić perspektywiczną atrakcyjność danego sektora ze względu na zewnętrzne naciski, *nota bene* wyłącznie konkurencyjne, których siła wpływa ujemnie na rentowność przedsiębiorstwa. Pomimo rozpowszechnienia tego modelu w sylabusach studiów menedżerskich, jego przydatność do wyjaśniania zmienności rentowności przedsiębiorstw jest ograniczona [Rumelt, 1991, s. 167-185]. Podstawowe założenia analityczne, które leżą u jego podstaw, a szczególnie:

- ograniczenie pola recepcji do relacji konkurencji, tj. antagonistycznych;
- wykluczenie całych grup interesariuszy, jak np. dostawców produktów komplementarnych, instytucji finansowych czy badawczych z zakresu analizy;

– atomizacja aktorów rynkowych, tj. rozpatrywanie ich zachowań jako *stricte* indywidualnych bez możliwości koalicji czy sojuszy [Czakon, 2012, s. 23], skutkują niezdolnością do wyjaśnienia całości zjawisk, zachowań i strategii organizacji.

Wobec istotnych ograniczeń głównego nurtu w naukach o zarządzaniu od wielu dekad rozwija się nurt badań o szerszym polu recepcji [Håkansson, Snehota, 2006, s. 256-270]. Początkowo ulokowano je w obszarze marketingu przemysłowego, a od ponad dwudziestu lat zyskują coraz szerszy wpływ na główny nurt badań w naukach o zarządzaniu, tak szeroki, że wyłania się autentycznie nowy paradygmat sieciowy [Czakon, 2011, s. 3-6]. Trwa, także w polskim środowisku naukowym, dyskusja o istocie [Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 163-172], dojrzałości [Niemczyk, 2011, s. 3-6] czy nawet prawomocności [Krzakiewicz, Cyfert, 2013, s. 19-30] tego paradygmatu. Tak żywa debata ułatwia krystalizację stanowisk, wzrost wyrazistości poglądów, ale również przyczynia się do budowania tożsamości badaczy. Wyrażają oni tę tożsamość nie tylko w cytowanych pracach referencyjnych, ale przede wszystkim poprzez wybór specyficznych: problemów badawczych, technik analizy czy poziomu analizy, otwierając nieodkryte dotąd pola eksploracji naukowej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyróżników badań sieciowych w naukach o zarządzaniu, by na tej podstawie wskazać kierunki zastosowania tego podejścia w szczegółowych subdyscyplinach [Cyfert i in., 2014, s. 37-49] nauk o zarządzaniu. Dla osiągnięcia zamierzonego rezultatu w części pierwszej dokonano przeglądu podstawowych założeń badań sieciowych, a w drugiej części wskazano wynikające z nich nowe obiekty badań. Dla wytyczenia głównych punktów argumentacji posłużono się scjentometrią, by wyłonić najbardziej wpływowe prace nurtu badań sieciowych. W podsumowaniu zawarto konkluzję o powstaniu nowej klasy obiektów, dotychczas słabo rozpoznanych i rozproszonych w naukach o zarządzaniu, tj. sieciowych modelach biznesu. Historia paradygmatu sieciowego zatacza swoisty krąg, wracając do swoich historycznych korzeni badania relacji przemysłowych, a łączy się przy tym silnie z zainteresowaniami logistyki.

1. Wyróżniki badań sieciowych

Pojawienie się nurtu sieciowego w naukach o zarządzaniu wiąże się z głębokimi przeobrażeniami sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw, tzw. megatrendami [*Przedsiębiorstwo partnerskie*, 2004, s. 13]. Jednym z najważniejszych spośród nich okazała się dekonstrukcja łańcuchów wartości, czyli celowa rezy-

gnacja z zarządzania całym łańcuchem wartości przez pojedyncze przedsiębiorstwo na rzecz specjalizacji na wybranych jego ogniwach. Strategia ta realizowana przez dwie dekady doczekała się analizy i nazwania koncentracją na kompetencji przedsiębiorstwa [Prahalad, Hamel, 1990]. Jej ścisłe wdrożenie spowodowało ukształtowanie zupełnie nowego pejzażu gospodarczego, na którym wyspecjalizowani operatorzy: logistyczni, produkcyjni, marketingowi, finansowi itd. oferują korporacjom możliwość rezygnacji z samodzielnej realizacji całych procesów gospodarczych, korzystną ze względu na przewagę kosztową, technologiczną i zwykle globalny zasięg działalności. Moda na outsourcing przeobraziła gospodarkę, ale ujawniła też lukę w kompetencjach organizacji i w samych naukach o zarządzaniu. Zupełnie jasna staje się bowiem potrzeba sprawnego zarządzania takim rozproszonym, międzyorganizacyjnym łańcuchem wartości przez korporację.

Chronologicznie pierwszy szeroki nurt badawczy skupiony na problemie sprawnego zarządzania międzyorganizacyjnym łańcuchem wartości przyjął pozycje ekonomii neoinstytucjonalnej, stawiając w centrum uwagi badawczej sposób koordynacji działalności wielu podmiotów. Referencyjne prace ekonomistów wskazują na dwa mechanizmy koordynacji: cenowy oraz hierarchiczny, charakterystyczne dla idealnych modeli rynku i biurokracji [Coase, 1937, s. 386-405]. Późniejsze prace rozszerzyły pole wyboru o mechanizm społeczny, typowy dla struktur klanowych [Ouchi, 1980, s. 129-141]. Cechą charakterystyczną badań sieciowych jest obserwacja jednoczesnego występowania każdego z tych mechanizmów, a nawet więcej – bo celowego kształtowania mechanizmów koordynacji współdziałania wielu aktorów. W rezultacie **pierwszym wyróżnikiem** badań sieciowych jest spojrzenie na sieci z perspektywy *network governance*, tzw. koordynacji wielorakiej [Czakon, 2008, s. 7-9]. W czystej postaci ten wyróżnik prowadzi do sformułowania poglądu, iż „strategia w sieciowym podejściu jest zbiorem działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami” [Niemyzyk, 2013, s. 141]. Innymi słowy chodzi o to, aby wykorzystać sieć do osiągnięcia przewagi nad innymi, czego wyrazem ekonomicznym jest renta sieciowa [Niemyzyk, 2013, s. 145]. Stanowi ona **drugi wyróżnik** badań sieciowych nakierowanych na identyfikację:

- możliwej do osiągnięcia nadwyżki płynącej z tytułu funkcjonowania w sieci,
- źródeł tej nadwyżki,
- sposobów jej ochrony przed kopiowaniem przez konkurentów,
- sposobów jej zawłaszczania przez przedsiębiorstwa.

Zatem sieci przyciągają zainteresowanie badaczy zarządzania strategicznego, dla których kluczowym zagadnieniem są właśnie źródła heterogeniczności przedsiębiorstw, a wśród nich te rodzaje różnorodności, które dają przewagę

konkurencyjną. Sieci otwierają zupełnie nowe pole eksploracji, źródła przewagi przesuują się bowiem z wnętrza organizacji poza jego granice, zaś tam koncentrują się między innymi na: pojedynczych więziach, ich układach oraz sposobach organizacji współdziałania.

Kolejny znaczący nurt badań nad sieciami w naukach o zarządzaniu przyjmuje perspektywę socjologiczną przez analogię do sieci społecznych oraz ze względu na ich ścisłe powiązanie z aktywnością gospodarczą człowieka [Granovetter, 1985, s. 481-510]. W wielu aspektach ta analogia okazuje się co najmniej inspirująca, a często także wprost uprawniona. Socjologiczne badania nad sieciami opierają się na przeświadczeniu, że zachowania ludzkie są społecznie uwarunkowane, a cechy społeczności wpływają zarówno na zachowania, jak też na efekty działań człowieka. Przejawem tego uwarunkowania są zjawiska: mody, presji norm społecznych, małych światów, odrzucenia i wiele innych. Przede wszystkim jednak interesujące dla nauk o zarządzaniu jest dociekanie, w jaki sposób sieci otwierają przed przedsiębiorstwem możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Analiza sieci społecznych skupia uwagę na strukturalnych aspektach, chętnie wykorzystywanych także w naukach o zarządzaniu [Klimas, 2011, s. 83-91]. Pośród nich najbardziej popularne jest badanie całej sieci poprzez miary [Czakon, 2012, s. 102-120]:

- wielkości sieci – mierzonej liczbą węzłów,
- gęstości sieci – mierzonej liczbą powiązań,
- heterogeniczności – mierzonej różnorodnością węzłów i powiązań.

Ponadto przedmiotem badań jest pozycja konkretnego przedsiębiorstwa w sieci ze względu na jego powiązanie z innymi w przekonaniu, iż centralność daje przewagę, podczas gdy peryferyjność obniża szanse rozwojowe, choć chroni też przed niektórymi zagrożeniami. **Trzecim wyróżnikiem** badań sieciowych jest więc strukturalizm, rozumiany jako przypisywanie zmiennym opisującym strukturę sieci szczególnie istotnej roli w wyjaśnianiu interesujących badacza zjawisk.

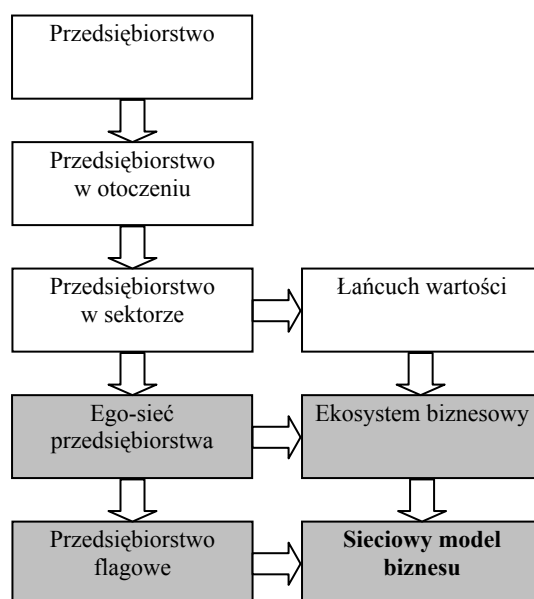
Typowym zjawiskiem dla rozwijających się nurtów badawczych w ramach subdyscypliny jest włączenie się z czasem w główny nurt dociekań, tj. przejście od wąskiego kręgu badań osobliwych do uzyskania popularności w szerokiej społeczności badawczej [Czakon, 2007, s. 33]. Badania nad sieciami łączą się z głównym nurtem dociekań w naukach o zarządzaniu od ponad dekady. Podobnie jak główny nurt, zmierzają do określenia źródeł przewagi konkurencyjnej, wykorzystując podejście zasobowe do przedsiębiorstwa [Barney, 1991, s. 99-120], które następnie ewoluowało w stronę wiedzy [Grant, 1997, s. 450-454], a najnowszy trend skupia się właśnie na sieciach [Niemczyk, 2013, s. 39]. Jakkolwiek w kontroli zasobów nadal doszukuje się źródeł przewagi, to jednak to-

warzyszy temu pogładowi ugruntowana już świadomość potrzeby kompetentnej ich eksploatacji. Przedsiębiorstwa posiadające takie same zasoby osiągają bowiem różne wyniki w zależności od kompetencji w ich eksploatacji. Zatem przypisywanie samej różnorodności zasobowej wpływu na przewagę konkurencyjną uznano za powierzchowne, a nawet nieco naiwne, to dopiero kompetencja ich pozyskiwania i eksploatacji może bowiem wyróżniać. Kompetencja sieciowa przyciąga ostatnio największą uwagę badaczy, gdyż analogicznie do zasobów posiadanych przez organizację zdolność wykorzystania sieci do celów przedsiębiorstwa może być źródłem przewagi konkurencyjnej [Mitrega, Forkmann, Ramos, Henneberg, 2012, s. 739-751]. W warunkach splecionej gospodarki [Czakon, 2013, s. 17-26] to właśnie zdolność tworzenia, konfigurowania, koordynowania sieci daje szansę na trwałą przewagę konkurencyjną. **Czwartym wyróżnikiem** badań sieciowych jest więc doszukiwanie się w kompetencji celowego kształtowania relacji z otoczeniem źródeł przewagi konkurencyjnej.

Być może w literaturze obecnej czy przyszłej można wyizolować więcej wyróżników badań sieciowych. Nie ulega też wątpliwości, że dopiero pojawienie się dojrzałej, ostatecznej postaci teorii sieci w naukach o zarządzaniu pozwoli zweryfikować i zamknąć listę tych wyróżników. W niniejszym artykule zastosowano jednak podejście oddolne zmierzające do uchwycenia głównych perspektyw poznawczych stosowanych w badaniu sieci, a w ich ramach do wyłonienia tego, co różni je od badań wcześniejszych.

2. Obiekty badań sieciowych

Przyjęcie podejścia sieciowego otwiera badaczy na mało dostrzegalne w dotychczasowej tradycji badawczej zjawiska czy procesy. Można zauważyć, że to sytuacja nierówności ze względu na pozycję przedsiębiorstwa w sieci względem innych jest typowa, zaś dyfuzji wiedzy czy innowacji w ogóle nie sposób modelować z pominięciem sieciowych modeli epidemii. Kierunki badań sieciowych wytyczono już dwie dekady temu [Zaheer, Gulati, Nohria, 2000, s. 203-2015], jednak dopiero niedawno doprowadziły one do wyłonienia zupełnie nowych obiektów badawczych. W tej części opracowania przedstawiono uproszczoną ścieżkę rozwojową obiektów badawczych w naukach o zarządzaniu (rys. 1).



Rys. 1. Ewolucja obiektów badań w naukach o zarządzaniu

Źródło: Opracowanie własne.

Początkowe zainteresowanie przedsiębiorstwem w jego granicach formalnoprawnych ewoluowało w stronę uwzględnienia wpływu otoczenia, rozumianego ogólnie lub ze względu na interesariuszy, aż do otoczenia sektorowego. Odrębna, choć mniej popularna gałąź rozwojowa skierowała uwagę na łańcuch wartości w zarządzaniu strategicznym czy na łańcuch dostaw w innych subdyscyplinach nauk o zarządzaniu. Obiekty badawcze wyróżnia się tu albo ze względu na odrębność formalnoprawną, albo też procesowo. Tymczasem podejście sieciowe powoduje potrzebę wyłaniania obiektów badawczych ze względu na istniejące pomiędzy nimi współzależności, a stąd dopiero wynikają granice układu oraz pełnione w nim szczególne role.

Ego-sieć przedsiębiorstwa stanowi najprostszy obiekt badań sieciowych w naukach o zarządzaniu, a przedstawia układ powiązań pomiędzy badanym przedsiębiorstwem a innymi podmiotami [Borgatti, Foster, 2003, s. 991-1013]. Uwidacznia się w ten sposób architekturę systemu, otwierając pole do celowego projektowania tych powiązań, kształtowania pozycji przedsiębiorstwa względem innych w celu zapewnienia dostępu do zasobów oraz zabezpieczenia zamierzonego udziału we wspólnie tworzonej wartości. Ego-sieć otwiera pole do badania kapitału społecznego oraz relacyjnego przedsiębiorstwa, a także do identyfikacji szczególnie uprzywilejowanych ról sieciowych.

Szczególne miejsce w literaturze, także w najnowszych badaniach polskich, zajmują liderzy sieci. Pośród wielu funkcji przypisywanych tej roli wyróżnia się [Dhanaraj, Parkhe, 2006, s. 659-669]: tworzenie sieci, zawiadywanie nią, zarządzanie przepływami materialnymi i informacyjnymi, dystrybucję wartości itd. Szczególnie wyraziste są **przedsiębiorstwa flagowe** [Kramarz, 2012], które ze względu na swój rozmiar i bliskość do klienta stają się ważnym obiektem badań wielu subdyscyplin nauk o zarządzaniu, poczynając od zarządzania strategicznego, przez marketing, aż do logistyki. Główna różnica względem wcześniej rozpowszechnionego modelu „piasty i szprych” czy prościej firmy-hubu polega na tym, że hub jest osadzony w konkretnej postaci struktury sieci i zajmuje w niej rolę centralną, dzięki czemu jest możliwa optymalizacja przepływów w całej sieci, zaś kompetencje hubu wynikają z jego pozycji. Tymczasem firma flagowa swobodnie kształtuje strukturę sieci, a kompetencje architekta struktury i stratega całości stają się jej wyróżnikami.

Rozszerzenie poziomu analizy z pojedynczego przedsiębiorstwa, a nawet poza granice wyznaczone jego ego-siecią prowadzi do wyłonienia dotychczas nieidentyfikowanego w naukach o zarządzaniu obiektu badań, tj. **ekosystemu biznesowego** [Moore, 1996]. Obejmuje on nie tylko bezpośrednio powiązane ze sobą przedsiębiorstwa, ale także instytucje badawcze, regulatorów, dostawców urządzeń peryferyjnych i akcesoriów, tj. komplementorów, czy wreszcie samych klientów. Istotą ekosystemu jest współpraca w celu dostarczania klientom możliwie najlepszej oferty oraz konkurowanie nie tyle z innymi przedsiębiorstwami, co z całym ekosystemami biznesowymi. Najbardziej widowiskowym przykładem jest konkurencja na rynku urządzeń mobilnych pomiędzy Apple iOS a systemem Android korporacji Google’a. Ten obiekt przywraca i wzmacnia zainteresowanie mechanizmami zmian, a szczególnie ewolucją [Stańczyk-Hugiet, 2013].

Najnowsze badania nauk o zarządzaniu proponują przesunięcie uwagi ze strategii w stronę modeli biznesu [Baumard, 2012]. Wyraża to przekonanie o znacznie niższym stopniu zmienności strategii przedsiębiorstwa czy jego adaptacyjności do zmian w otoczeniu, niż dotychczas sądzono. Okazuje się, iż przedsiębiorstwa wypracowują określony sposób funkcjonowania, który jest względnie trwały w długim okresie. Wąskie ujęcie modeli biznesu odpowiada na pytanie, jak przedsiębiorstwo łączy potencjał technologii z wartością ekonomiczną, a dalej jak zawłaszcza tę wartość [Chesbrough, Rosenbloom, 2002, s. 529-555]. Uwzględnienie architektury powiązań sieciowych, celowego projektu całego systemu tworzącego wartość oraz przepływów: materialnych, wiedzy i wartości prowadzi do wyłonienia **sieciowych modeli biznesu**. Nawet pobieżny ogląd dotychczasowej ewolucji badań sieciowych oraz obiektów

w naukach o zarządzaniu pozwala zauważyć, że sieciowe modele biznesu kumulują dotychczasowe tendencje, łączą ich efekty i metody badań, a przez to wydają się być ważną cezurą w rozwoju nauk o zarządzaniu.

Podsumowanie

Rozwojowe i przyspieszające kierunki badań trudno konkludować, ponieważ procesy przyrostu wiedzy i wyłanianie się w nich konsensusu naukowego są dalekie od zakończenia. Jednocześnie jednak warto szkicować dotychczasową ścieżkę rozwojową i wskazywać na pojawiające się nowe elementy, to one stanowią bowiem substancję rozwoju nauki. Badania sieciowe wydają się pasować do takich założeń ostrożnościowych, gdyż wnoszą szczególne wyróżniki, wymienione w tym opracowaniu, które przesuwają stan nauk o zarządzaniu na wyższy poziom rozumienia badanych zjawisk. Uwzględnienie powiązań sieciowych pozwala dostrzec umykające dotychczas zjawiska i obiekty, które ułatwiają wyjaśnienie najbardziej interesujących zmiennych: efektywności, innowacyjności czy przewagi konkurencyjnej. Obiecujące wydają się też nowe obiekty badań, nawet jeśli budzą one gdzieś sceptycyzm, krytykę czy wręcz opór. Wskazuje to bowiem na istnienie autentycznej, sieciowej debaty naukowej, której żywość stanowi jednocześnie zaproszenie do uczestnictwa i obietnicę wkładu do nauk o zarządzaniu.

Literatura

- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No 1, s. 99-120.
- Baumard P. (2012), *Le vide stratégique*, CNRS, Paris.
- Borgatti S.P., Foster P.C. (2003), *The network paradigm in organizational research: A review and typology*, „Journal of Management”, Vol. 29, No 6, s. 991-1013.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No 3, s. 529-555.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, „Economica”, Vol. 4, No 16, s. 386-405.
- Cyfert S. i in. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 161, s. 37-49.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.

- Czakon W. (2008), *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 7-9.
- Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 3-6.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Czakon W. (2013), *Splątanie gospodarki* [w:] W. Czakon, M. Wojewoda (red.), *Być, mieć czy władać*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Vol. 49, No 4, s. 17-26.
- Dhanaraj C., Parkhe A. (2006), *Orchestrating innovation networks*, “Academy of Management Review”, Vol. 31, No 3, s. 659-669.
- Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, “American Journal of Sociology”, Vol. 91, No 3, s. 481-510.
- Grant R.M. (1997), *The knowledge-based view of the firm: implications for management practice*, “Long Range Planning”, Vol. 30, No 3, s. 450-454.
- Håkansson H., Snehota I. (2006), *No business is an island: The network concept of business strategy*, “Scandinavian Journal of Management”, Vol. 22, No 3, s. 256-270.
- Klimas P. (2011), *Sukces sieci międzyorganizacyjnej*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/3, s. 83-91.
- Kramarz M. (2012), *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji odroczonej produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), *The network concept of strategic management and its limitations*, “Management”, Vol. 17, No 1, s. 19-30.
- Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C. (2012), *Networking capability in business relationships – Concept and scale development*, “Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No 5, s. 739-751.
- Moore J.F. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, HarperBusiness, New York.
- Niemczyk J. (2011), *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 3-6.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Ouchi W.G. (1980), *Markets, bureaucracies, and clans*, “Administrative Science Quarterly”, Vol. 25, No 1, s. 129-141.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Przedsiębiorstwo partnerskie* (2004), red. M. Romanowska, M. Trocki, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Rumelt R.P. (1991), *How much does industry matter?* “Strategic Management Journal”, Vol. 12, No 3, s. 167-185.

Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* Studia i Prace Kolegium Zarządzania nr 116, s. 163-172.

Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Zaheer A., Gulati R., & Nohria N. (2000), *Strategic networks*, “Strategic Management Journal”, Vol. 21, No 3, s. 203-215.

INTERORGANIZATIONAL NETWORKS IN MANAGEMENT RESEARCH – TOWARDS NETWORK BUSINESS MODELS

Summary: This study tackles the role and future directions of management research relative to interorganizational networks. The author identifies key features of network research in current literature. Next, emerging objects of study are outlined, and in particular the network business models.

Keywords: networks, features, business model, ecosystem.