

Karolina PIETRAS  
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie  
Wydział Pedagogiczny  
Katedra Psychologii

Katarzyna KLIMKIEWICZ  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego

## **CZY DIALOG BUDUJE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ? BADANIE SPOSTRZEGANIA PRZEZ MENEDŻERÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO PARTYCYPACJI INTERESARIUSZY W ORGANIZACJI**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie relacji między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem z punktu widzenia uczestników organizacji – menedżerów. Przedstawione analizy koncentrują się wokół pytania: czy dialog z interesariuszami jest spostrzegany przez kadrę menedżerską jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej? Do teoretycznego umiejscowienia związku między partycypacją interesariuszy a przewagą konkurencyjną wykorzystana została zasobowa koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej, a w szczególności analiza atrybutów zasobów (VRIN) oraz wątek zasobów relacyjnych organizacji. W badaniach wykorzystano wielokrotne studia przypadków przedsiębiorstw realizujących w Polsce działania w zakresie dialogu z interesariuszami. Przedstawione analizy pokazują, że zasoby relacyjne, będące efektem dialogu, są spostrzegane przez kadrę menedżerską jako zasoby wspierające potencjał konkurencyjny firm, co zgodnie z perspektywą „sensotwórczą” (*sense-making*) może mieć kluczowe znaczenie dla podejmowania przez organizacje partycypacyjnej formy kształtowania relacji z otoczeniem.

**Słowa kluczowe:** partycypacja interesariuszy, dialog z interesariuszami, przewaga konkurencyjna, zasoby relacyjne, percepcja menedżerska

## DOES THE DIALOGUE CREATE THE COMPETITIVE ADVANTAGE? THE STUDY ON MANAGERIAL PERCEPTION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL BASED ON STAKEHOLDER PARTICIPATION IN ORGANIZATION

**Summary.** The aim of this paper is to present organization-environment relationships from the perspective of the management – one of organization participants. Presented analyses focus on the question whether the stakeholder dialogue is perceived by managers as a tool of competitive advantage. The theoretical framework of resource based view of the firm, especially its relational resources and VRIN characteristics, is applied to link stakeholder participation and competitive advantage. The multiple case studies of enterprises involved in stakeholder dialogue in Poland were used. The results show that relational resources created in the stakeholder dialogue are perceived by managers as resources that support the competitive potential of the enterprises. According to sense-making perspective this could play a crucial role in implementing the participative form of organizational relations.

**Keywords:** stakeholder participation, stakeholder dialogue, competitive advantage, relational resources, managerial perception

### 1. Wstęp

Zmieniające się otoczenie organizacji oraz związane z tym dylematy skłaniają do stawiania pytań o jakość relacji między otoczeniem i organizacją oraz ich znaczenie dla procesu zarządzania w przedsiębiorstwach. Zagadnienia te najczęściej omawiane są z punktu teorii interesariuszy (ang. *stakeholders*), którzy według R. Edwarda Freemana stanowią grupę lub osobę, która „może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja realizując swe cele”<sup>1</sup>. Z tego względu znaczenia nabiera świadome kształtowanie dialogu z interesariuszami, który umożliwia poszerzenie perspektywy zarządczej o oczekiwania i cele istotnych dla przedsiębiorstwa grup interesu. Z drugiej jednak strony, z punktu widzenia osób podejmujących decyzje w organizacjach, kształtowanie takich relacji musi być zasadne.

Z badań przeprowadzonych w ramach projektu finansowanego przez Komisję Europejską i Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju wynika, że poziom zaawansowania dialogu z kluczowymi interesariuszami w przypadku 40% badanych firm<sup>2</sup> jest wysoki, natomiast

---

<sup>1</sup> Freeman R.E.: Strategic management: A stakeholders approach. Pitman, Boston 1984, p. 46.

<sup>2</sup> Badania przeprowadzono w nowych krajach członkowskich UE oraz krajach kandydujących, zgodnie z metodologią opracowaną przez międzynarodowy zespół ekspertów. W Polsce próbę stanowiło 40 przedsiębiorstw, głównie dużych firm polskich i zagranicznych działających w różnych sektorach.

ponad połowa komunikuje się z interesariuszami jedynie w sposób reaktywny, deklaruje gotowość do uwzględniania priorytetów interesariuszy, jednak nie są one zidentyfikowane.<sup>3</sup> Stosunkowo rzadkie działania przedsiębiorstw, na arenie krajowej, ukierunkowane na angażowanie interesariuszy wiązać się mogą z faktem, że przy wysokim kapitale ludzkim poziom kapitału społecznego jest w Polsce wyjątkowo niski<sup>4</sup>. Może się to przekładać na brak zaufania do biznesu i mniejszą gotowość ze strony interesariuszy do podejmowania dialogu z firmami. Pomimo niesprzyjających warunków istnieją na arenie krajowej przedsiębiorstwa podejmujące różne formy dialogu ze swoimi partnerami, polegające na partycypacji interesariuszy i włączaniu ich oczekiwań w strategię zarządzania. Stanowi to przesłankę, że działania takie są w organizacjach postrzegane jako zasadne.

Zgodnie z teorią agencji, działania na rzecz społecznego otoczenia organizacji będą podejmowane w sytuacji, kiedy prowadzą do realizacji celów właścicieli lub kierownictwa, przy czym cele te nie muszą być identyfikowane wyłącznie z wąsko pojmowaną kategorią zysku<sup>5</sup>. Jednym z kluczowych zarzutów wysuwanych pod kątem integrowania kwestii społecznych w proces zarządzania przedsiębiorstwem jest to, że menedżerowie nie są przygotowani i nie mają kompetencji do podejmowania decyzji dotyczących działań o charakterze społecznym<sup>6</sup>. Przyjmując, że zysk nie musi ograniczać się wyłącznie do kategorii ekonomicznych, ale może uwzględniać cele społeczne i środowiskowe<sup>7</sup>, otwarte pozostaje pytanie, czy w organizacjach zysk pojmowany szeroko postrzegany jest w kategoriach zasobów, wzmacniających potencjał konkurencyjny organizacji. Szukając odpowiedzi na to pytanie, przyjmujemy „sensotwórczą” perspektywę<sup>8</sup> (ang. *sense-making*), zaproponowaną przez Kunala Basu i Guido Palazzo, którzy podkreślają, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) odnosi się nie do ogólnie sformułowanych przez kierownictwo zasad, ale do sposobu, w jaki uczestnicy organizacji, a w szczególności menedżerowie pojmują odpowiedzialność. To, w jaki sposób menedżerowie rozumieją społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, wpływa na cele, jakie sobie wyznaczają oraz na sposoby ich realizacji<sup>9</sup>. W niniejszym tekście, przyjmując zaproponowany przez Basu i Palazzo sposób rozumienia CSR, chcemy rozważyć

<sup>3</sup> Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. 2007, s. 53.

<sup>4</sup> Czapiński J.: Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks. „Zarządzanie Publiczne”, nr 2(4), 2008, s. 5-28.

<sup>5</sup> Wiseman R.M., Cuevas-Rodriguez G., Gomez-Mejia L.R.: Towards a Social Theory of Agency. „Journal of Management Studies”, Vol. 49(1), 2012, p. 202.

<sup>6</sup> Friedman M.: Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków, [w:] Ryan L.V., Sójka J. (red.): Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej. W Drodze, Poznań 1997, s. 52.

<sup>7</sup> Elkington J.: *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Capstone, Oxford 1998.

<sup>8</sup> W literaturze polskiej brakuje tłumaczenia, które w pełni oddawałoby istotę angielskiego *sense-making*, które odnosi się do „nadawania znaczeń”, do „zrozumienia” i „pojmowania istoty”.

<sup>9</sup> Basu K., Palazzo G.: *Corporate Social Responsibility: a Process Model of Sensemaking*. „Academy of Management Review”, Vol. 33(1), 2008, p. 124.

pytanie, czy w percepcji menedżerów dialog z interesariuszami budujący kapitał relacyjny jest postrzegany jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. Takie postawienie problemu badawczego wynika z założenia, że tylko te działania w ramach CSR, które w przekonaniu menedżerów “mają sens”, czy ‘są zasadne’ z punktu widzenia budowania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, będą realizowane.

Do teoretycznego umiejscowienia związku między postrzeganiem dialogu z interesariuszami i przewagą konkurencyjną wykorzystana została zasobowa koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej Jaya B. Barneya<sup>10</sup>, w szczególności analiza atrybutów zasobów (VRIN) oraz wątek zasobów relacyjnych organizacji.

## **2. Partycypacja interesariuszy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej. Perspektywa zasobowa**

Znaczenie, jakie mają relacje z interesariuszami dla prowadzenia działalności przedsiębiorstwa i budowania przewagi konkurencyjnej, było i jest szeroko dyskutowane w literaturze przedmiotu<sup>11</sup>. Ujęcie i zmierzenie kapitału relacyjnego jest jednak problematyczne, co wynika w dużej mierze z trudności w jego jednoznacznym zdefiniowaniu. W literaturze przedmiotu przywoływane są różne terminy, określające formowanie odpowiedzialnych relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, jak partycypacja interesariuszy, włączanie, angażowanie, czy wreszcie dialog z interesariuszami (*stakeholder dialogue*). Pojęcia te traktowane są często zamiennie, mają jednak swoje specyficzne konotacje znaczeniowe.

Termin „partycypacja” używany w odniesieniu do przedsiębiorstwa najczęściej kojarzony jest z funkcją personalną i partycypacją pracowniczą. Pojęcie partycypacji używane jest zazwyczaj zamiennie z „włączaniem” i obejmuje różne formy indywidualnego lub reprezentatywnego informowania, konsultowania i uczestnictwa<sup>12</sup>. Integralną i podstawową częścią każdej formy partycypacji jest komunikacja, jednak, jak zauważają Timothy Kuhn

---

<sup>10</sup> Barney J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. “Journal of Management”, Vol. 17(1), 1991, p. 99-120.

<sup>11</sup> Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D.: Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. “Academy of Management Review”, Vol. 37(3), 2012, p. 376-395; Dyer J.H., Singh H.: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. “Academy of Management Review”, Vol. 23(4), 1998, p. 660-679; Elaydi R., McLaughlin J.S.: Relational Capacity and Firm Performance: A Stakeholder – Relational Perspective. “Proceedings of the International Association for Business and Society”, Vol. 23, 2012, p. 229-239; Hung H.: Directors’ roles in corporate social responsibility: A stakeholder perspective. “Journal of Business Ethics”, Vol. 103(3), 2011, p. 385-402; Husted B.W., Allen D.B.: Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage. Cambridge University Press, Cambridge 2010, p. 77.

<sup>12</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 635.

i Stanley Deetz, posiadanie prawa do wyrażania swoich poglądów różni się znacząco od realnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji. Badacze zwracają tym samym uwagę na ograniczenia płynące z tradycyjnego modelu komunikacji w relacjach z interesariuszami, który przykłada większą wagę do wyrażania treści niż do jej konstruowania<sup>13</sup>. Partycypacja wiąże się zatem nie tylko z procesem komunikowania, ale wyróżnia ją prowadzenie dialogu z interesariuszami. Pojęcie dialogu jest używane zarówno w znaczeniu szerokim dla określenia przepływu informacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami<sup>14</sup>, jak i w znaczeniu węższym jako ustrukturyzowany, interaktywny i proaktywny proces nakierowany na tworzenie zrównoważonych strategii<sup>15</sup>. W drugim przypadku mówimy o dialogu strategicznym, a więc o włączaniu interesariuszy w proces tworzenia celów i zasad funkcjonowania organizacji. Strategiczny dialog organizacji z otoczeniem jest jednak zjawiskiem stosunkowo rzadkim. Częściej prowadzony dialog dotyczy wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzajemnych relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. Angażowanie interesariuszy (*stakeholder engagement*) definiowane jest z kolei jako „proces lub procesy konsultującej komunikacji, dialogu i wymiany”<sup>16</sup>, co zbliża ze sobą pojęcia angażowania, komunikacji i dialogu. Partycypacja interesariuszy może przybierać różne formy w zależności od etapu, na którym interesariusze zostają włączeni w proces decyzyjny. Charakter partycypacji zależy również od zakresu autonomii menedżerów i interesariuszy, poziomu zarządzania, na którym prowadzony jest dialog, oraz ustrukturyzowania podejmowanych działań<sup>17</sup>.

W niniejszym artykule przyjęto termin partycypacja w jego szerokim rozumieniu, tj. wszelkich form aktywności w relacjach korporacji z jej interesariuszami, których celem jest zwiększenie zaangażowania interesariuszy w życie organizacji, umożliwienie komunikacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami (polegającej zarówno na zbieraniu informacji od interesariuszy, przekazywaniu informacji interesariuszom, jak i dwustronnej wymianie informacji), a także zwiększenie uczestnictwa interesariuszy w podejmowaniu decyzji zarówno indywidualnie, jak i przez reprezentatywne przedstawicielstwo. Wszystkie te aktywności pozwalają na budowanie kapitału relacyjnego, który ma znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej.

<sup>13</sup> Kuhn T., Deetz S.: Critical Theory and Corporate Social Responsibility. Can/Should We Get Beyond Cynical Reasoning? [in:] Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (eds.): Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, Oxford 2008, p.173- 196.

<sup>14</sup> Bendell J.: Talking for Change? Reflections on Effective Stakeholder Dialogue. A paper prepared for the Innovation Network for Socially Responsible Business, New Academy of Business, Bristol 2000, p. 3.

<sup>15</sup> Van Tulder R., Van der Zwart A.: International Business-Society Management. Linking corporate responsibility and globalization. Routledge, New York 2006, p. 264.

<sup>16</sup> Greenwood M.: Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. "Journal of Business Ethics", Vol. 74(4), 2007, p. 322.

<sup>17</sup> Ząbkowicz A., Pietras K.: Instytucjonalizacja dialogu z interesariuszami. „Organizacja i Kierowanie”, nr (3), 2009, s.104.

Kolejnym kluczowym dla postawionego problemu terminem jest przewaga konkurencyjna. Przewaga konkurencyjna definiowana może być jako trwała przewaga wynikająca z umiejętności budowania przez firmę, w sposób szybszy i tańszy niż konkurenci, kluczowych kompetencji napędzających rozwój produktów<sup>18</sup> lub jako zdolność do realizowania strategii konkurencyjnej, która nie jest jednocześnie realizowana przez obecnych lub potencjalnych konkurentów<sup>19</sup>.

W niniejszym artykule przyjmuje się perspektywę budowania przewagi konkurencyjnej zgodną z podejściem zasobowym, które wiąże rynkowy sukces organizacji przede wszystkim z wewnętrznymi czynnikami przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Koncepcja znana jako *resource based view* skupia się głównie na określaniu wpływu zasobów na wyniki firmy i jej pozycję konkurencyjną<sup>21</sup>. Zdecydowano się na tę perspektywę, gdyż pozwala ona na zerwanie z charakterystycznymi dla szkoły pozycyjnej założeniami o jednorodności i nieograniczonej mobilności zasobów, jakimi dysponują firmy<sup>22</sup>. W swoim modelu Jay B. Barney przyjmuje, że firmy w obrębie jednego sektora mogą się między sobą znacznie różnić w kontekście posiadanych zasobów. Zakłada również, że różnice między firmami mogą utrzymywać się w czasie, ze względu na ograniczoną mobilność zasobów. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa zdolne są do utrzymywania przewagi konkurencyjnej, jeśli posiadają atrakcyjne zasoby tak długo, jak długo dostępność tych zasobów będzie dla ich konkurentów ograniczona. Zasoby, które mogą budować trwałą przewagę konkurencyjną firmy, muszą się charakteryzować następującymi właściwościami (VRIN):<sup>23</sup>

- Cennaść (ang. *valuable*) – cenne zasoby to takie, które mogą być użyte w celu odkrywania i wykorzystania możliwości tkwiących w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i neutralizowania zagrożeń.
- Rzadkość (ang. *rare*) – rzadkie zasoby, to takie, których nie posiada duża liczba konkurujących (lub potencjalnie konkurujących) ze sobą firm. Są to zasoby pod pewnymi względami unikalne, mogące wyróżnić firmę na konkurencyjnym rynku.
- Trudność imitacji (ang. *inimitable*) muszą być trudne w imitacji przez konkurentów (niedoskonale imitowalne). Trudność w imitacji związana jest z niemożnością skopiowania danych zasobów lub ich odtworzenia przez konkurencję. Może mieć ona

<sup>18</sup> Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation, "Harvard Business Review", Vol. 68(3), 1990, p. 81.

<sup>19</sup> Barney J.: op.cit., s. 102.

<sup>20</sup> Koncentracja na czynnikach wewnętrznych nie oznacza, że podejście zasobowe zupełnie ignoruje otoczenie zewnętrzne firmy, jednak decydującą rolę w kreowaniu sukcesu firmy przypisuje się zasobom przedsiębiorstwa.

<sup>21</sup> Barney J.: op.cit. s. 99-120; Rumelt R.P.: How much does industry matter? "Strategic Management Journal", Vol. 12(3), 1991, p. 167-185; Wernerfelt B.: A resource-based view of the firm. "Strategic Management Journal", Vol. 5(2), 1984, p. 171-180.

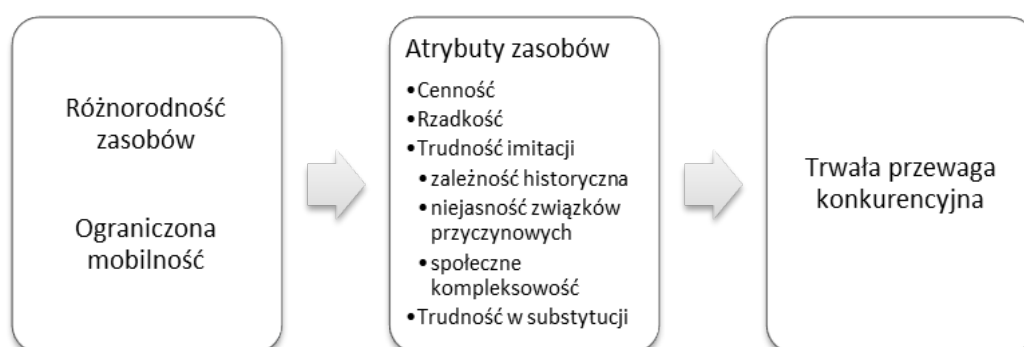
<sup>22</sup> Barney J.: op.cit., s.102.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 105-112.

wiele różnorodnych przyczyn. Do najważniejszych przyczyn trudności w imitacji należą unikalne warunki historyczne, niejasność związków przyczynowych i społeczna złożoność (kompleksowość) zasobów.

- Trudność w substytucji (ang. *nonsubstitutable*) – co związane jest z trudnością w zastąpieniu jednych zasobów innymi, pozwalającymi osiągnąć te same wyniki. Trudność w substytucji może przyjmować dwie formy. Pierwsza z nich związana jest z uzyskaniem *podobnych*, choć nie tożsamyh zasobów, które umożliwiają wdrożenie tej samej strategii. Druga forma związana jest z pozyskaniem całkowicie *odmiennych* zasobów pozwalających jednak na stworzenie analogicznej przewagi konkurencyjnej i uzyskanie analogicznych rezultatów. W tym drugim przypadku substytucyjność nie leży w podobieństwie zasobów, ale podobieństwie generowanych rezultatów. Jeżeli zasoby cenne, rzadkie, trudne w imitacji są jednocześnie łatwe w substytucji, nie będą podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zależności pomiędzy heterogenicznością i ograniczoną mobilnością zasobów, atrybutami zasobów, a trwałą przewagą konkurencyjną przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Zależności pomiędzy heterogenicznością i ograniczoną mobilnością zasobów, ich cennością, rzadkością, trudnością w imitacji oraz substytucyjnością a trwałą przewagą konkurencyjną

Fig.1. Relationship between resource heterogeneity and immobility, value, rareness, imperfect imitability and substitutability and sustained competitive advantage

Źródło: Opracowanie na podstawie Barney J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. "Journal of Management", Vol. 17(1), 1991, p. 112.

W najnowszej literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że analiza atrybutów zasobów VRIN jest trudna ze względu na brak ścisłej klasyfikacji oraz precyzyjnej miary<sup>24</sup>. Perspektywa zasobowa nie wyjaśnia również, w jaki sposób organizacja może utrzymać

<sup>24</sup> Mellewigt T., Nothnagel K.: Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions. Gabler, Wiesbaden 2008; Paladino A.: Comparing the Resource Based View and Market Orientation to Understand Organisational Performance. Niepublikowana praca doktorska. University of Melbourne, Melbourne 2001.

przewagę konkurencyjną w obliczu zmian w otoczeniu<sup>25</sup>. W niniejszym artykule koncentrujemy się jednak na sposobie postrzegania przez menedżerów atrybutów zasobów relacyjnych będących wynikiem prowadzonego przez organizację dialogu. Teoria zasobowa jest zatem stosowana dla analizy postrzeganej istotności zasobów relacyjnych w kontekście budowania potencjału konkurencyjnego organizacji.

W nurcie zasobowym tworzenia przewagi konkurencyjnej dużą wagę przykładą się do zasobów niematerialnych<sup>26</sup>, które choć nie znajdują swojego odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa, mają strategiczne znaczenie dla organizacji. Wśród zasobów niematerialnych znajdują się zasoby relacyjne (relacje z dostawcami, klientami, pozostałe relacje z otoczeniem, reputacja i świadomość marki), umiejętności (wiedza, zdolności innowacyjne w zakresie produktów i procesów, zdolności integracyjne) oraz nastawienie i kultura wewnętrzna. Istotną rolę w budowie trwałej przewagi konkurencyjnej przypisuje się zarówno relacjom z pracownikami, którzy mogą stanowić cenny zasób przedsiębiorstwa<sup>27</sup>, jak i relacjom z interesariuszami zewnętrznymi, którzy mogą przyczyniać się m.in. do zwiększenia przewidywalności działania firmy w otoczeniu. Jest to konsekwencją komunikacji wzajemnych oczekiwań, monitorowania ryzyka, wdrażania innowacji stworzonych dzięki partycypacji zainteresowanych podmiotów, a także budowania lojalności nabywców i dostawców. Relacje umożliwiają członkom sieci lepszy dostęp do informacji i szans pojawiających się w otoczeniu, a także uprzywilejowany dostęp do innych zasobów udostępnianych przez wzajemne kontakty<sup>28</sup>. Jeffrey H. Dyer i Harbir Singh zwracają również uwagę na korzyści, jakie może uzyskać firma dzięki kapitałowi relacji, procedur dzielenia się wiedzą, komplementarnych zasobów i efektywnego zarządzania, które są wynikiem sieci kontaktów pomiędzy organizacjami<sup>29</sup>. W literaturze podkreśla się również znaczenie zaufania dla kształtowania więzi opartych na współdziałaniu<sup>30</sup>. Angażowanie interesariuszy przez przedsiębiorstwa stwarza zatem możliwości budowania relacji z różnymi grupami i stanowi alternatywę dla zawierania formalnych kontraktów lub układania stosunków na zasadzie ścisłej hierarchii i sformalizowanych dróg komunikacji. Zdolność relacyjna przedsiębiorstwa zależy jednak również od kontekstu organizacyjnego związanego z poziomem motywacji

<sup>25</sup> Eisenhardt K.M., Martin J.A.: Dynamic capabilities: what are they? "Strategic Management Journal", Vol. 21(10-11), 2000, p. 1106.

<sup>26</sup> Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 75.

<sup>27</sup> Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D.: op.cit., s. 376.

<sup>28</sup> Bourdieu P.: The forms of capital, [in:] Richardson J. (ed.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood, New York 1986, p. 241-258.

<sup>29</sup> Dyer J.H. Singh H.: The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. "Academy of Management Review", Vol. 23(4), 1998, p. 660-679.

<sup>30</sup> Kroik J., Malara Z.: Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy. „Organizacja i Kierowanie”, nr 5(143), 2012.

ekonomicznej czy poziomem kapitału społecznego<sup>31</sup>. Oznacza to, że kontekst organizacyjny może mieć istotne znaczenie dla uwolnienia zasobów relacyjnych oraz budowania na ich podstawie przewagi konkurencyjnej.

### 3. Metodyka badań

Podjęte badania miały na celu określenie celów dialogu z interesariuszami oraz znaczenia partycypacji interesariuszy dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w percepcji menedżerów. Badanie percepcji zjawiska przez menedżerów znajduje swoje uzasadnienie teoretyczne w perspektywie zasobowej. W badaniach z obszaru zarządzania strategicznego perspektywa zasobowa umożliwia bowiem dostrzeżenie proaktywnej roli menedżerów w wykorzystywaniu niedoskonałości rynku i budowaniu przewagi konkurencyjnej<sup>32</sup>. Percepcja menedżerska staje się kluczowa dla podejmowanych decyzji strategicznych, które bezpośrednio wynikają z postrzegania przez kierowników wewnętrznych właściwości firmy (w tym jej zasobów) i zewnętrznego otoczenia, w którym firmy konkurują. Istotne jest zatem to, jakie możliwości dostrzega kadra menedżerska i na rozwijanie których zasobów organizacyjnych się decyduje<sup>33</sup>. W literaturze przedmiotu podkreśla się również konieczność uświadamiania menedżerom tego, w jaki sposób ich działania, ukierunkowane na angażowanie interesariuszy, mogą pozytywnie wpływać na rozwój wzajemnych relacji<sup>34</sup>. Badania potwierdzają również, że im więcej wagi menedżerowie przykładają do rozwoju relacji z interesariuszami, tym efektywniej wykonują swoje zadania w tym obszarze<sup>35</sup>. W związku z powyższym sformułowano dwa pytania badawcze:

- Pyt. 1: Jakie są cele prowadzenia dialogu z interesariuszami w organizacji w percepcji menedżerów?
- Pyt. 2: Czy w percepcji menedżerów partycypacja interesariuszy stanowi kapitał relacyjny umożliwiający budowanie przewagi konkurencyjnej? Jeśli tak, to w jaki sposób?

---

<sup>31</sup> Ciszewska-Mlinaric M., Oblój K.: Znaczenie kontekstu organizacyjnego dla zdolności relacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2011, s. 49.

<sup>32</sup> Lockett A., Thompson S., Morgenstern U.: The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. “International Journal of Management Reviews”, Vol. 11(1), 2009, p. 23.

<sup>33</sup> Jak piszą Lockett, Thompson i Morgenstern (ibidem): Teoria zasobowa nie tyle stanowi teorię zachowania firm, ale oferuje wgląd w proces podejmowania decyzji przez menedżerów.

<sup>34</sup> Husted B.W., Allen D.B.: Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage. Cambridge University Press, Cambridge 2010, p. 3.

<sup>35</sup> Hung H.: Directors' roles in corporate social responsibility. A stakeholder perspective. “Journal of Business Ethics”, Vol. 103(3), 2011, p. 398-400.

W związku z jakościowym charakterem postawionych pytań badawczych, niską kontrolą badanego zjawiska, a także niemożnością oddzielenia zjawiska od naturalnego kontekstu, w którym ono przebiega, zdecydowano się na wykorzystanie wielokrotnych studiów przypadków jako metody najlepiej odpowiadającej założonym celom<sup>36</sup>. Celowy dobór oparty był na logice replikacji dosłownych decydującej o selekcji siedmiu firm wyróżniających się praktykami na rynku polskim w zakresie prowadzenia dialogu z interesariuszami, były to: ABB Sp. z o.o., BAT Polska S.A, BP Sp. z o.o., Danone Sp. z o.o., Henkel Polska Sp. z o.o., Tesco Polska Sp. z o.o., Telekomunikacja Polska S.A. Przypadki wybrano spośród przedsiębiorstw, które znalazły się w pierwszej dziesiątce realizowanego przez *Manager Magazin* w Polsce rankingu *Good Company Ranking 2008*<sup>37</sup>. Ranking budowany był na podstawie kryteriów istotnych z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i uwzględniał strategię firmy, relacje z klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami, a także zaangażowanie społeczne firmy. Przeprowadzono 18 półstrukturyzowanych wywiadów z kierownikami i osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi i zaangażowanymi w realizację dialogu z interesariuszami w swoich organizacjach. W wywiadach zadano respondentom między innymi pytania o cele dialogu z interesariuszami realizowane w ich przedsiębiorstwach, a także o możliwość generowania w ich organizacjach zasobów o atrybutach cenności, rzadkości, trudności w imitacji i substytucji w wyniku partycypacji interesariuszy<sup>38</sup>. W celu zwiększenia trafności teoretycznej przeprowadzonych studiów przypadków zastosowano triangulację źródeł informacji, włączając, obok wywiadów, dane pochodzące z dokumentów, takich jak m.in. raporty społeczne i roczne korporacji, materiały komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zawartość stron internetowych, a także materiały prasowe w niezależnych mediach. W analizie danych zastosowano technikę polegającą na dokonaniu syntezy z wszystkich studiów przypadków (*cross-case synthesis*)<sup>39</sup>. Dzięki wielokrotnym przypadkom i zastosowaniu dosłownych replikacji możliwe było zwiększenie trafności zewnętrznej badań oraz dokonanie generalizacji analitycznej (nie statystycznej) wyników. Struktura przedstawiania wniosków w artykule wykorzystuje formę bez oddzielnych prezentacji pojedynczych studiów przypadków<sup>40</sup>, co pozwala na przedstawienie szerszej perspektywy i ogólnych wniosków z badań wszystkich organizacji i jednocześnie na zachowanie anonimowości rozmówców.

<sup>36</sup> Yin R.K.: Case studies research: design and methods. Sage, Thousand Oaks 2003, p. 1-11, 46-55.

<sup>37</sup> Good Company Ranking 2008. „Manager Magazine”, No. 5, 2008.

<sup>38</sup> Dokładny protokół wywiadu znajduje się w: Pietras K.: Partycypacja interesariuszy w budowaniu przewagi konkurencyjnej jako czynnik społecznej odpowiedzialności biznesu. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 218-220.

<sup>39</sup> Yin R.K.: op.cit., s. 133.

<sup>40</sup> Ibidem, s.148.

## 4. Znaczenie partycypacji interesariuszy dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy

### 4.1. Postrzeganie przez menedżerów celów dialogu

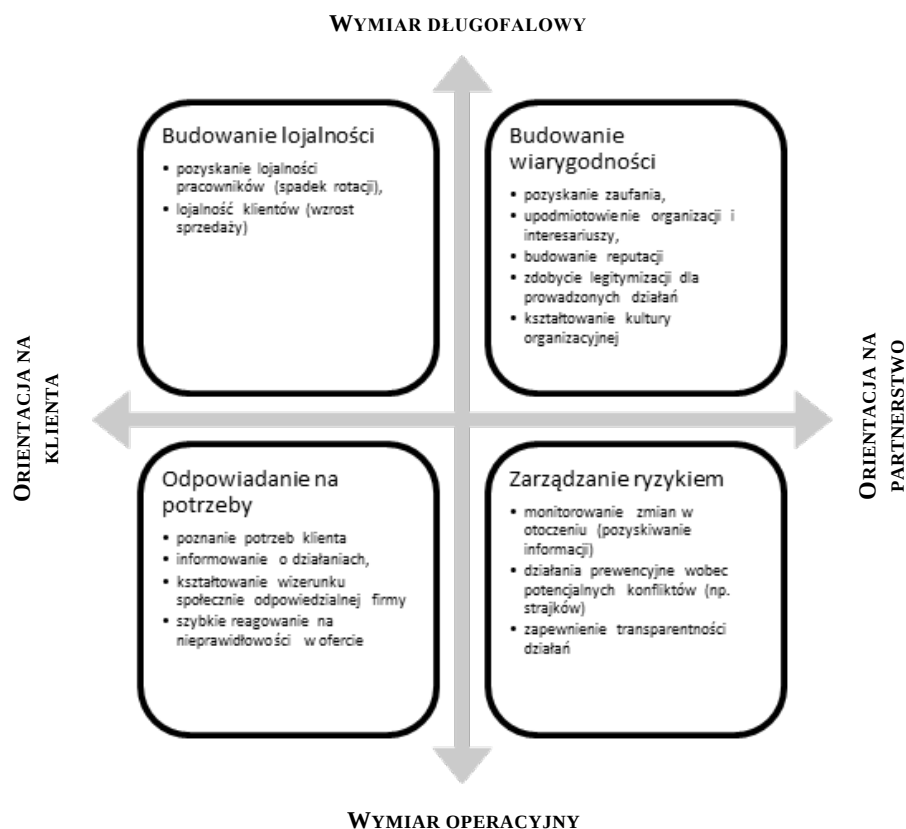
Przeprowadzone badania pokazują, jakie cele menedżerowie łączą z prowadzonym w ich organizacji procesem dialogu. Można tu wskazać cztery obszary, w których menedżerowie definiują cele podejmowanych działań: budowanie wiarygodności, zarządzanie ryzykiem, budowania lojalności i odpowiadanie na potrzeby (rys. 2). Wprowadzono podział ze względu na dwa wymiary: horyzont czasowy zakładanych celów oraz ich orientację na klienta lub na partnerstwo. Orientacja na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) oznacza postrzeganie działań CSR przez pryzmat korzyści dla organizacji i najbliższego otoczenia, przede wszystkim klientów i pracowników, którzy w bezpośredni sposób przyczyniają się do budowania wartości organizacji. Z kolei orientacja na partnerstwo wiąże się z kompleksowym postrzeganiem działań podejmowanych w ramach CSR, ukierunkowanym na kształtowanie relacji i doskonaleniem procesów wewnętrznych (zarządzanie ryzykiem).

W tabeli 1 przedstawiono przykłady wypowiedzi pokazujące to, w jaki sposób menedżerowie postrzegają cele dialogu.

Z analizy wypowiedzi menedżerów wynika, że posiadają oni sprecyzowaną wizję celów, jakim służyć ma zwiększenie partycypacji interesariuszy w organizacji. Włączanie interesariuszy postrzegane jest głównie z perspektywy menedżerskiej<sup>41</sup>, tj. **partycypacja interesariuszy częściej służy lepszej realizacji celów wyznaczanych przez organizację niż umożliwieniu realizacji autonomicznych celów interesariuszy**. Dialog pełni więc funkcje instrumentalne. Szczególnie widoczne jest to w przypadku celów takich, jak lojalność klientów czy pracowników, co do których oczekuje się, że znajdą przełożenie w wartościach ekonomicznych spółki, jak wzrost sprzedaży czy spadek kosztów wynikających z rotacji personelu.

---

<sup>41</sup> Greenwood M.: Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. "Journal of Business Ethic", Vol. 74, 2007, p. 315-327.



Rys. 2. Obszary celów dialogu z interesariuszami identyfikowane przez menedżerów

Fig. 2. Areas of goals of stakeholder dialogue identified by managers

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 1

Wybrane przykłady wypowiedzi menedżerów na temat celów dialogu z interesariuszami

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Budowanie lojalności</b></p> <p>„Cel to poznać oczekiwania klientów. (...) tak naprawdę celem dialogu z klientami jest wzrost sprzedaży – poznanie oczekiwań nabywcy, takie przygotowanie oferty, żeby była wyższa sprzedaż, żeby klienci byli bardziej zadowoleni. Robimy dla nich więcej niż inni, staramy się bardziej po to, żeby pozyskać ich dożywotnią lojalność.”</p> <p>„Równie dlatego, że jest to fajna firma, która robi dużo różnych dobrych rzeczy, bo nasza firma jest firmą odpowiedzialną, ma dobre produkty, dba o środowisko, wspomaga pracowników zaangażowanych społecznie i to są dodatkowe powody. (...) projekt czynienia charytatywności jest takim narzędziem bardzo mocno ukierunkowanym na budowanie lojalności pracowników w stosunku do firmy i wizerunku firmy w oczach pracowników. (...) ja go widzę jako bardzo ważny element polityki kadrowej.”</p> | <p><b>Budowanie wiarygodności</b></p> <p>„Chcemy, żeby oni lepiej poznali firmę od wewnątrz.”</p> <p>„Dialog upodmiotawia ludzi, partnerów. To jest niesamowita wartość, jak się prowadzi co miesiąc, co półtora spotkania ze związkami [zawodowymi], gdzie się im tłumaczy podejmowane decyzje i mówi się im o sytuacji w firmie. Oni stają się wtedy częścią o wiele ważniejszą firmy, są upodmiotowieni.”</p> <p>„Chcemy prowadzić odpowiedzialną politykę wewnętrzną, bo to w gruncie rzeczy nie jest tylko ekologia, ale budowanie kultury korporacyjnej firmy. Dążenie do tego, żeby ludzie nie tylko prywatnie, ale też w miejscu pracy czuli odpowiedzialność, np. za to, co wyrzucają i w jaki sposób to wyrzucają. Według mnie to jest szansa na to, że tworzymy odpowiedzialne społeczeństwo.”</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

cd. tabeli 1

| <b>Odpowiadanie na potrzeby</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Zarządzanie ryzykiem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Chcemy, żeby nasi partnerzy rzeczywiście widzieli nas jako społecznie odpowiedzialnych.”</p> <p>„(...) mieliśmy wyznaczony cel, żeby stać się bliżsi dla konsumenta. Mamy być bardziej rozpoznawalną marką, która oznacza coś pozytywnego dla konsumenta, a nie zagraniczny oddział, który wszedł na polski rynek.”</p> <p>„Chcemy, żeby pracownicy mieli takie poczucie, że są dla nas ważni. (...) komunikacja to także budowanie identyfikacji pracownika z firmą, czyli budowania czegoś w rodzaju dumy czy chęci przynależności do grupy (...).”</p> | <p>„Chcemy zweryfikować rozumienie pewnych naszych działań, zweryfikować pomysły na nowe działania.”</p> <p>„Dialog może służyć bardzo mocno profilaktyce, np. profilaktyce strajkowej. Jeżeli się prowadzi z przedstawicielami załogi dialog, to prawdopodobieństwo występowania konfliktów jest o wiele niższe.”</p> <p>„Celem jest abyśmy byli transparentni na tyle, na ile to możliwe, żeby nie mieli [klienci] poczucia, że coś jest ukrywane w szafie. Chodzi przede wszystkim o dostępność informacji.”</p> |

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

## 4.2. Postrzeganie atrybutów zasobów relacyjnych powstałych w wyniku dialogu

Przeprowadzona analiza praktyk związanych z prowadzeniem dialogu z interesariuszami miała na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy menedżerowie postrzegają te działania jako instrument budowania relacji z otoczeniem organizacji wzmacniający przewagę konkurencyjną organizacji. Odpowiedź na postawione pytanie zależy zatem od tego, czy powstałe w wyniku dialogu zasoby relacyjne mają cechy cenneści, rzadkości, trudności w imitacji i substytucji<sup>42</sup>. Poniżej przedstawiono wnioski z analizy wypowiedzi w odniesieniu do postrzegania ich przez pryzmat wyróżnionych cech atrybutów zasobów: cenneści, rzadkości, substytucyjności i trudności w imitacji.

### 4.2.1. Cenneść

Z wypowiedzi respondentów jednoznacznie wynika, że niematerialne zasoby relacyjne, będące wynikiem dialogu z interesariuszami, posiadają dla badanych organizacji atrybut cenneści. Relacje z interesariuszami umożliwiają dostęp do informacji, pozwalając firmie neutralizować zagrożenia i odkrywać nowe możliwości w otoczeniu. Zasoby relacyjne pozwalają także korzystać z wiedzy interesariuszy w celu generowania innowacji lub też dostarczania firmie szerszej perspektywy i oglądu sytuacji. Menedżerowie podkreślali wartość udziału interesariuszy w konsultacjach projektów i opiniowania konkretnych rozwiązań planowanych przez organizację (np. ekologicznych, wprowadzenia produktu na rynek) czy występowania w charakterze *Sounding Board*<sup>43</sup>, zwiększając tym samym trafność podejmowanych przez menedżerów decyzji.

Respondenci podkreślali też rolę reputacji firmy w zwiększaniu atrakcyjności miejsca pracy, tym samym w przyciąganiu i zatrzymywaniu pracowników. Według respondentów

<sup>42</sup> Barney J.: op.cit., s. 112.

<sup>43</sup> Osoba lub grupa osób służąca sprawdzaniu reakcji na pojawiające się pomysły.

reputacja firmy prowadzącej dialog z interesariuszami przede wszystkim ułatwia w ich przedsiębiorstwach nawiązywanie kontaktów handlowych oraz pozwala na przyciągnięcie i utrzymanie zmotywowanych pracowników.

#### **4.2.2. Rzadkość**

Respondenci określili działania angażujące interesariuszy realizowane przez własne firmy jako rzadkie na rynku, a powstałe w wyniku tego relacje uznali za wyróżniające firmę na tle konkurencji. Poczucie wyjątkowości realizowanych działań odzwierciedlają wypowiedzi respondentów, jak: „My jesteśmy na pierwszym miejscu wśród liderów filantropii”, „Jesteśmy jedyną firmą z branży, która tak ułożyła i uporządkowała relacje z klientami” lub „Myślę, że nasz projekt jest dosyć unikalny, nie słyszałam, żeby jakakolwiek inna firma miała tak konsekwentnie rozbudowany wolontariat pracowniczy.” Respondenci uważają swoje firmy za pionierów, jednak podkreślają, że inne firmy zaczęły podobnie kształtować relacje z interesariuszami. Oznacza to, że potencjalna przewaga nad konkurencją może się systematycznie zmniejszać.

#### **4.2.3. Trudność imitacji**

Z wypowiedzi udzielonych w wywiadach przez menedżerów wyłania się przekonanie o trudności w imitacji zasobów relacyjnych organizacji, której podstawową przyczyną jest *złożoność społeczna relacji*. Złożoność społeczna powoduje, że relacji nie można zdobyć, czy przejąć, każda firma musi je samodzielnie zbudować. Społeczna kompleksowość pojawia się także tam, gdzie znaczenie ma czynnik ludzki, o czym świadczyć może wypowiedź:

„Nie wydaje mi się, żeby relacje inwestorskie, które posiada nasza firma, łatwo można było skopiować. Strasznie istotna jest osobowość tych ludzi. Tak naprawdę to oni mają coś do powiedzenia i ich słuchają inwestorzy.”

Tutaj znaczenie odgrywa także niejasność przyczynowa (obok kompleksowości społecznej), z którą mamy do czynienia przypadku osobistych relacji interpersonalnych powstałych w dialogu. Niejasność przyczynowa definiowana jest jako sytuacja, w której rozumienie związku pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a trwałą przewagą konkurencyjną firmy jest słabe i trudno jest jednoznacznie wskazać, które zasoby lub jakie ich kombinacje czy elementy stanowią o osiągniętych wynikach<sup>44</sup>. W powyższym przykładzie trudno jednoznacznie wskazać konkretne zachowania w relacjach interpersonalnych, które w decydujący sposób wpływają na kontakty z analitykami i inwestorami. Zostały one scharakteryzowane przez respondenta jako „osobowość tych ludzi”.

---

<sup>44</sup> Barney J.: op.cit., p. 108-109.

Spółeczna kompleksowość dotyczy także wewnętrznej kultury firmy, która stoi u podstawy partycypacyjnych relacji z interesariuszami i utrudnia skopiowanie przez konkurentów specyfiki relacji z otoczeniem. Trudność w imitacji wiąże się również z tym, że reputacja organizacji wytworzona w wyniku budowania partycypacyjnych relacji z interesariuszami jest zasobem jednoznacznie przypisanym do konkretnej organizacji i nie może być bezpośrednio skopiowana przez konkurencję.

Odmienna bariera w naśladownictwie przez konkurentów wynika z akumulacji w czasie zasobów i umiejętności. W przekonaniu respondentów znaczne nakłady czasowe, finansowe, osobowe a także zdobyte przez przedsiębiorstwa unikalne doświadczenie związane ze sposobem kształtowania relacji organizacji z otoczeniem powodują, że zasoby relacyjne są trudne do skopiowania przez konkurencję w krótkim okresie czasowym, choć nie jest to niemożliwe na przestrzeni odpowiedniego czasu i zainwestowanych środków.

#### **4.2.4. Trudność w substytucji**

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że zasoby relacyjne będące wynikiem partycypacji interesariuszy w organizacji są postrzegane przez respondentów jako trudne w substytucji. Wynika to z kilku czynników. Po pierwsze, relacjom powstałym w wyniku dialogu towarzyszą specyficzne emocje, związane ze wspólnym celem i unikalnym poczuciem wspólnoty. Tworzą więc one dodatkową wartość dla organizacji. Podkreśla to jedna z wypowiedzi:

„Nie da się tego zastąpić czymś innym. To rodzi poczucie wspólnoty, jedności, bycia razem, wspólnego celu. To inny zespół emocji.”

Prowadzi to do budowania więzi z interesariuszami, wpływając na ich lojalność względem firmy i przywiązanie względem niej, szczególnie podkreślane przez respondentów w odniesieniu do relacji organizacji z jej pracownikami. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać inne instrumenty pozyskiwania lojalności pracowników (np. związane z polityką wynagrodzeń) czy klientów (np. związane z polityką cenową) zamiast budowania relacji, jednak ich efekty nie będą tożsame.

Drugi czynnik, na który zwrócili uwagę respondenci, to powstawanie osobistych relacji towarzyszących dialogowi z interesariuszami. Osobiste relacje nie mogą zostać zastąpione sformalizowanymi kontraktami. W ich wyniku budowane jest zaufanie, dla którego inne formy np. regulacje prawne nie będą wystarczającym substytutem. Osobiste relacje skracają również drogę przekazywania informacji, a także ułatwiają podejmowanie wzajemnych zobowiązań. Jeszcze inny aspekt związany z generowaniem niematerialnych zasobów poprzez dialog związany jest z regularnością kontaktów, pozwalających budować trwałe relacje. Jednorazowe interakcje nie pozwolą na osiągnięcie tego samego efektu.

W tabeli 2 przedstawiono wnioski z badań w odniesieniu do poszczególnych atrybutów zasobów budowanych w wyniku partycypacji interesariuszy w organizacji.

Tabela 2

Podsumowanie atrybutów zasobów relacyjnych i charakterystyk wynikających z badań

| Atrybuty zasobów relacyjnych             | Charakterystyki wynikające z badań                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cenność                                  | Umożliwienie przepływu informacji z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji przeciwdziałające zagrożeniom (np. Interwencje eliminujące błędy) i umożliwiające wykorzystanie szans (np. Wdrożenie rozwiązania proklienckiego) oraz budowanie reputacji. |
| Rzadkość                                 | Zasoby wyróżniające firmy na rynku                                                                                                                                                                                                                               |
| Nieimitowalność (niedoskonała mobilność) | Nieimitowalność ze względu na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Złożoność społeczną zasobów</li> <li>- Niejasność przyczynową</li> </ul> Utrudniona imitowalność ze względu na:<br>Akumulację w czasie zasobów, umiejętności, doświadczenia              |
| Substytucyjność                          | Trudność w substytucji ze względu na czynniki tworzące niematerialną wartość dodatkową: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaangażowanie interesariuszy</li> <li>- Zaufanie</li> <li>- Trwałość relacji</li> </ul>                                         |

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zasoby relacyjne będące efektem dialogu z interesariuszami posiadają, w ocenie menedżerów, atrybuty, które są niezbędne do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej, tj. cenność, rzadkość, trudność w imitacji oraz trudności w substytucji.

## 5. Podsumowanie

Badane organizacje realizują dialog z interesariuszami, polegający na wymianie informacji, jak również włączaniu wybranych grup w proces decyzyjny w obrębie wybranych funkcji zarządzania. Podsumowując wnioski z analizy, zwrócić można jednak uwagę na to, że menedżerowie postrzegają cele dialogu z interesariuszami przede wszystkim przez pryzmat realizacji powierzonych im zadań. Rzadziej zwracają natomiast uwagę na autonomiczne cele poszczególnych grup interesariuszy. Drugim wnioskiem z badań jest to, że w przekonaniu menedżerów zasoby relacyjne organizacji są znaczącym kapitałem w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Dzięki otwartości firmy na dialog i włączaniu różnych grup interesariuszy budowany jest kapitał relacji. Pozwala on na pozyskiwanie wiedzy o burzliwym otoczeniu organizacji, która przyczynia się do ograniczenia ryzyka prowadzenia działalności, a także pozwala na wykorzystanie szans dzięki współtworzeniu wartości wraz z interesariuszami. W wyniku przeprowadzonego wniosko-

wania, opartego na analizie postrzegania atrybutów zasobów relacyjnych (VRIN), stwierdzić można, że dialog z interesariuszami jest uznany przez menedżerów za narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, a zasoby relacyjne, będące efektem dialogu z interesariuszami, stanowią w ocenie osób badanych potencjał konkurencyjny firm. Jeśli potencjał ten zostanie odpowiednio spożytkowany, będzie mógł decydować o przyszłej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Przedstawione wnioski pokazują, jak ważna jest klarowna komunikacja na temat idei CSR i partycypacji interesariuszy. Czy dialog ukierunkowany na pozyskanie informacji, uwiarygodnienie działań, zmniejszenie ryzyka, etc. stanowi realizację idei partycypacji w pełnym tego słowa znaczeniu? Czy świadczy o poziomie zaawansowania dialogu? Czy kwestie te w istocie stanowią tylko odzwierciedlenie tego, co o dialogu sądzą menedżerowie? Można zadać wiele podobnych pytań, które wymagają dalszych eksploracji. Przeprowadzone analizy pokazują jednak jasno, że prowadzenie dialogu opartego na wzajemnym szacunku jako podstawie działań społecznie odpowiedzialnych organizacji może przyczynić się do bardziej świadomego określania celów organizacji i szerokiego myślenia o generowanym zysku. Co najważniejsze, jest to zysk postrzegany również w kategoriach ekonomicznych, którym bezpośrednio są zainteresowane osoby decyzyjne, co pozwala mieć nadzieję na dalszy rozwój dialogu i jego rozpowszechnienie w polskich organizacjach.

## Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Barney J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. "Journal of Management", Vol. 17 (1), 1991.
3. Basu K., Palazzo G.: Corporate Social Responsibility: a Process Model of Sensemaking. "Academy of Management Review", Vol. 33(1), 2008.
4. Bendell J.: Talking for Change? Reflections on Effective Stakeholder Dialogue. A paper prepared for the Innovation Network for Socially Responsible Business, New Academy of Business, Bristol 2000.
5. Bourdieu P.: The forms of capital, [in:] Richardson J. (ed.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood, New York 1986.
6. Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D.: Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. "Academy of Management Review", Vol. 37(3), 2012.
7. Ciszewska-Mlinaric M., Oblój K.: Znaczenie kontekstu organizacyjnego dla zdolności relacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2011.

8. Czapiński J.: Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks. „Zarządzanie Publiczne”, nr 2(4), 2008.
9. Dyer J.H., Singh H.: The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. “Academy of Management Review”, Vol. 23(4), 1998.
10. Eisenhardt K.M., Martin J.A.: Dynamic capabilities: what are they? “Strategic Management Journal”, Vol. 21(10-11), 2000.
11. Elaydi R., McLaughlin J.S.: Relational Capacity and Firm Performance: A Stakeholder-Relational Perspective. “Proceedings of the International Association for Business and Society”, Vol. 23, 2012.
12. Elkington J.: Cannibals with forks: the tripple bottom line of 21<sup>st</sup> century business. Capstone, Oxford 1998.
13. Freeman R.E.: Strategic management: A stakeholders approach. Pitman, Boston 1984.
14. Friedman M.: Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków, [w:] Ryan L.V., Sójka J. (red.): Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej. „W Drodze”, Poznań 1997.
15. Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
16. Good Company Ranking 2008. „Manager Magazine”, nr 5, 2008.
17. Greenwood M.: Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. “Journal of Business Ethics”, Vol. 74(4), 2007.
18. Hung H.: Directors’ roles in corporate social responsibility: A stakeholder perspective. “Journal of Business Ethics”, Vol. 103(3), 2011.
19. Husted B.W., Allen D.B.: Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage. Cambridge University Press, Cambridge 2010.
20. Kroik J., Malara Z.: Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy. „Organizacja i Kierowanie”, nr 5 (143), 2012.
21. Kuhn T., Deetz S.: Critical Theory and Corporate Social Responsibility. Can/Should We Get Beyond Cynical Reasoning? [in:] Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (eds.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, Oxford 2008.
22. Lockett A., Thompson S., Morgenstern U.: The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. “International Journal of Management Reviews”, Vol. 11(1), 2009.

23. Mellewigt T., Nothnagel K.: Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions. Gabler, Wiesbaden 2008.
24. Paladino A.: Comparing the Resource Based View and Market Orientation to Understand Organisational Performance. Niepublikowana praca doktorska. University of Melbourne, Melbourne 2001.
25. Pietras K.: Partycypacja interesariuszy w budowaniu przewagi konkurencyjnej jako czynnik społecznej odpowiedzialności biznesu. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.
26. Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation, "Harvard Business Review", Vol. 68(3), 1990.
27. Rumelt R.P.: How much does industry matter? "Strategic Management Journal", Vol. 12(3), 1991.
28. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007.
29. Van Tulder R., Van der Zwart A.: International Business-Society Management. Linking corporate responsibility and globalization. Routledge, New York 2006.
30. Wernerfelt B.: A resource-based view of the firm. "Strategic Management Journal", Vol. 5(2), 1984.
31. Wiseman R.M., Cuevas-Rodriguez G., Gomez-Mejia L.R.: Towards a Social Theory of Agency. "Journal of Management Studies", Vol. 49(1), 2012.
32. Yin R.K.: Case studies research: design and methods. Sage, Thousand Oaks 2003.
33. Ząbkowicz A., Pietras K.: Instytucjonalizacja dialogu z interesariuszami. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (137), 2009.