

*dr hab. Małgorzata Adamska-Chudzińska*¹

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami

WPROWADZENIE

Dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach silnie konkurencyjnej gospodarki globalnej ujawniają istnienie pewnych ograniczeń w zakresie realizowania zasad zintegrowanego rozwoju. Próby budowania spójności społeczno-ekonomicznej wskazują, że tradycyjne, znane sposoby formowania pozycji na rynku nie sprzyjają tej spójności. W dążeniu do zintegrowanego rozwoju stanowić mogą one jedynie podstawę do poszukiwania nowych, niestandardowych rozwiązań, przekraczających dotychczasowe wzorce organizacyjne. Wraz z rozwojem alternatywnych koncepcji przedsiębiorstwa wrasta liczba czynników, które mogą być postrzegane jako źródła przewagi konkurencyjnej. Obok zmiennych charakterystycznych dla neoklasycznego, rynkowego ujęcia przedsiębiorstwa (przychód, koszty, zysk) analizie poddaje się także czynniki wewnątrz-organizacyjne i instytucjonalne. W coraz większym stopniu uwzględnia się uwarunkowania będące strukturami regulacyjnymi, odpowiadającymi za wykorzystanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Zakłada się, że wielkość, a zwłaszcza trwałość przewagi konkurencyjnej pozostaje w znacznym stopniu zależna od zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania, która wyraża się w umiejętności dynamicznego kształtowania określonej konfiguracji zasobów, procesów i innych atutów przedsiębiorstwa – w odpowiedzi na aktualne i antycypowane wyzwania otoczenia [Olszewska, 2001, s. 111]. Zważywszy na regulacyjną funkcję tego typu umiejętności, będących zazwyczaj rezultatem wieloaspektowego współdziałania różnych podmiotów na rynku,

¹Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: achm@uek.krakow.pl.

wśród czynników konkurencyjności warunkujących zintegrowany rozwój widać należy pod uwagę rolę relacji społecznych, jakie przedsiębiorstwo tworzy ze swoimi interesariuszami.

W artykule podjęte zostały rozważania stanowiące próbę wyjaśnienia, na ile zdolność przedsiębiorstwa do konkutowania pozostaje zależna od sieci partnerskich relacji społecznych, jakie wiążą przedsiębiorstwo z jego wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami oraz w czym się wyraża ich strategiczny wymiar (czy mogą one stanowić zasób o charakterze strategicznym)? Wskazane zostaną ważniejsze cechy relacji organizacyjnych determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa osadzoną na współdziałaniu podmiotów znajdujących się w sieci wzajemnych oddziaływań. Podejście takie promuje – zdaniem autorki – zintegrowany rozwój gospodarki w obszarze funkcjonalnych powiązań podmiotów.

ROLA POTENCJAŁU RELACYJNEGO W GENEROWANIU ZDOLNOŚCI DO KONKUROWANIA

Specyfika relacji społecznych wyraża się w efektach oddziaływania na siebie ludzi (osób lub grup osób) o określonych potencjałach relacyjnych. Potencjał relacyjny to zbiór przekonań dotyczących określonej rzeczywistości, które najczęściej przybierają postać schematów poznawczo-interpretacyjnych. Są to swoiste „schematy-idee”, za pomocą których ludzie i przedsiębiorstwa nadają sobie tożsamość, postrzegają i interpretują otoczenie, formułują swoje oceny i programują czynności dla realizacji założonych celów. Podczas interakcji w przedsiębiorstwie dochodzi do aktywacji i konfrontacji potencjałów relacyjnych posiadanych przez interesariuszy.

W ten sposób określone sposoby postrzegania np. ról poszczególnych podmiotów przedsiębiorstwa, ich intencji, realizowanych celów, obowiązujących reguł, a także szeroko rozumianych celów strategicznych przedsiębiorstwa i cech jego otoczenia wikłają się („przenikają się”) w relacjach, dochodzi do uzgadniania, charakterystycznych dla uczestników relacji, symboli i znaczeń dotyczących poszczególnych aspektów rzeczywistości organizacyjnej [Mead, 1975]. Wynik tej konfrontacji znajduje odzwierciedlenie w działaniach danego rodzaju. W związku z tym wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie kreują się w relacjach. Miejscem konstrukcji znaczeń jest sytuacja, co powoduje, że znaczenie danego działania dookreślane jest sytuacyjnie [Dobrzański, 1999, s. 158]. Uwarunkowania sytuacyjne mogą nieco modyfikować znaczenie danego działania.

Znaczenie i złożoność potencjału relacyjnego są wyjaśniane na gruncie psychologii poznawczej (konceptje wyjaśniające społeczne funkcjonowanie ludzi), ale także teorii organizacji i zarządzania. W pierwszym przypadku wskazać na-

leży na osiągnięcia Reykowskiego (1990), który posługuje się pojęciem *struktury poznawczej*; Trzebińskiego (1983) – *poznawcze reprezentacje świata społecznego*; Miki (1998) – *system kategorii poznawczych*. Z kolei, w drugim podejściu Baczek (1994) wykorzystuje pojęcie *wyobrażenia społeczne*, a Grupa Strategor (1996) wskazuje na „...*wizję świata*, umożliwiającą członkom przedsiębiorstwa rozumienie i interpretowanie zdarzeń ...”. Uwzględnia się w niej schematy dotyczące np.: a) ogólnych opinii o funkcjonowaniu własnego środowiska zawodowego, b) preferowanych wartości, c) norm jako specyficznych reguł odnoszących się do zachowania członków organizacji [Pawłowska, 2006].

Równocześnie kwestia roli potencjałów relacyjnych reprezentantów przedsiębiorstwa i jego interesariuszy w generowaniu zdolności do konkurowania wcale nie jest dość wyraźnie zauważana w rozwijanej od lat 90. koncepcji międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach. Prawdopodobnie jest to powodem pewnej trudności w precyzyjnym wyodrębnieniu i w pełni wymiernym ujęciu wartości potencjału relacyjnego, spowodowanej głównie jakościowym wymiarem tego czynnika. Zarazem warto zauważyć, że właśnie pomijanie danych jakościowych np. w neoklasycznym ujmowaniu uwarunkowań kształtujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa w pewnym stopniu ogranicza uzyskanie pełnego jego obrazu. Tymczasem potencjały relacyjne wydają się mieć istotny wpływ na interakcje między interesariuszami i możliwości przedsiębiorstwa na rynku.

Należy podkreślić, co jest widoczne we wszystkich ujęciach potencjału relacyjnego, że obok informacji o charakterze deskryptywnym odnoszących się do globalnych reprezentacji konkretnych obiektów społecznych (schematy poznawcze osób, instytucji i innych elementów otoczenia) zawiera on także dane o emocjonalnym ustosunkowaniu się do tych obiektów. Oznacza to, że każdy podmiot relacji wiąże cel działania ze znaczeniem, jakie ma on dla niego. Interesariusze działają ze względu na to znaczenie i zgodnie z posiadanym systemem znaczeń interpretują działanie partnera. Jako system znaczeń potencjał relacyjny ma wpływ na wartościowanie. Istotną cechą wykorzystywanych przez interesariuszy schematów poznawczo-interpretacyjnych i systemów znaczeń jest także ich względna trwałość. Takie wypracowane przez lata zbierania doświadczeń społecznych systemy wartościowania wpisują się silnie w osobowość podmiotów i stają się kanwą dla wszelkich procesów myślowych, a zwłaszcza analitycznych. Oznacza to, że wypływające z nich zachowania i wizja rzeczywistości organizacyjnej nie poddają się łatwo modyfikacji. Schematy te pełnią więc rolę mechanizmów chroniących tożsamość przedsiębiorstwa i budują fundament jego spójności. Tym samym trwałość tych schematów stanowi specyficzną cechę warunkującą przewidywalność, a zarazem elastyczność działania przedsiębiorstwa w niezwykle zmiennej rzeczywistości. Nie jest ona uwzględniana w innych typach zasobów strategicznych.

WPLYW RELACJI Z INTERESARIUSZAMI NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wpływ relacji społecznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa powiązać należy ze wskazanymi właściwościami potencjału relacyjnego i rozróżnić dwa typy tego wpływu. Pierwszy to wpływ relacji z interesariuszami na zdolność do konkurowania jako umiejętność tworzenia różnorodnych konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa. Jest to wpływ niezależny od innych uwarunkowań i ma charakter regulacyjny wobec podejmowanych działań. Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania każdorazowo pozostaje pod wpływem procesów dokonujących się w relacjach społecznych na różnych poziomach działalności organizacyjnej. Każdy rodzaj relacji wpływa na zdolność do konkurowania, a ze względu na swe względnie trwałe i wartościujące podłoże (właściwości potencjałów relacyjnych) decydują one o różnorodnych konfiguracjach działań, a tym samym wyznaczają zdolność organizacji do konkurowania. Sieć relacji społecznych, zdaniem Bullena i Onyxa [Dyduch, 2001], wydaje się mieć większy niż inne zasoby, wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tego typu wpływ zaznacza się w każdym działaniu organizacyjnym, jednak nie gwarantuje jeszcze osiągnięcia przewagi w trudnym i burzliwym otoczeniu zewnętrznym.

Drugi rodzaj to wpływ relacji z interesariuszami na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jest on zależny od tego, czy relacje, jakie przedsiębiorstwo tworzy ze swoimi interesariuszami będą miały wymiar strategiczny oraz czy spowodują wzrost efektywności i atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa na rynku. Zasadnicze znaczenie ma w tym przypadku związek relacji z realizacją założonych celów, z przebiegiem procesów organizacyjnych, z wypełnianiem ról przez główne podmioty oraz ich zgodność z obowiązującymi w przedsiębiorstwie normami i zasadami. W pewnych okolicznościach powstałe relacje mogą przybrać postać niejednoznacznie pozytywnej, a nawet prowadzić do wykorzystywania powiązań między partnerami w celach szkodzących działalności przedsiębiorstwa. Strategiczne znaczenie relacji społecznych przedsiębiorstwa można określić przy wykorzystaniu czterech kryteriów, które – zgodnie z koncepcją Barney'a (2001) – decydują o strategicznym charakterze zasobu, tj. poprzez określenie jego wartości, rzadkości, trudności imitacji i substytucyjności.

Wartość relacji społecznych przedsiębiorstwa jest zależna od kompatybilności treści schematów ogólnie przyjętych w przedsiębiorstwie i posiadanych przez jego interesariuszy. Poziom kompatybilności uzewnętrznia się w charakterze relacji i staje się podstawą kreowania wzajemnie powiązanych zachowań jednej i drugiej strony, wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku. Najbardziej pożądanym dla przedsiębiorstwa charakterem relacji z interesariuszami jest rezultatem takiego „zderzenia” lub „wikłania” się schematów – sposobów po-

strzegania strategii, struktury i kultury organizacyjnej, które wzmacnia wykorzystanie kapitału ludzkiego, finansowego i materialnego. Wyrazem tego może być doskonalenie warunków pracy i współdziałania, podnoszenie jakości produktów, wprowadzanie nowych, lepszych wyrobów, technologii i innych rozwiązań organizacyjnych. Wówczas relacje społeczne przedsiębiorstwa postrzegane mogą być jako zasób strategiczny o dużym, jednoznacznie pozytywnym znaczeniu dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, wówczas uzyskują zdolność do wypracowania nadwyżki wartości rynkowej nad księgową.

Strategiczna wartość relacji społecznych z interesariuszami zawiera się w specyficzności ich konfiguracji dla realizacji celów przedsiębiorstwa, a zarazem w możliwości elastycznego wykorzystania niemal w każdym produkcie tworzonym w przedsiębiorstwie. Elastyczność relacji społecznych jako zasobów przedsiębiorstwa powiązać należy z wymogiem ciągłego rozwoju stymulującego podejmowanie innowacyjnych przedsięwzięć. Jeżeli zasoby wykazują mały stopień elastyczności tzn. mogą być wykorzystywane do wytwarzania małej ilości produktów końcowych i innowacyjnych rozwiązań, nie mają strategicznego znaczenia [Nogalski, Kowalczyk, 2007, 36]. Nieograniczona wręcz elastyczność relacji społecznych przedsiębiorstwa warunkuje jego zdolność do nadążania za tempem zmian i tworzenia innowacji. Co więcej, relacje społeczne nie tylko nie ulegają zmniejszeniu podczas ich wykorzystywania, lecz nawet mogą się dynamicznie pomnażać. Wpływając na wzrost efektywności oraz na wzrost wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy wyznaczają one również obszary zintegrowanego rozwoju gospodarczego.

Obok ukierunkowania na cele przedsiębiorstwa, innymi walorami relacji z interesariuszami wyznaczającymi ich strategiczny wymiar – zgodnie z pozostałymi kryteriami Barney'a (2001) – są ich rzadkość, trudność imitacji i brak substytutów. Strategicznie wartościowe relacje przedsiębiorstwa mogą być postrzegane jako rzadkie, gdyż tworzone są dynamicznie w bieżących sytuacjach w danym przedsiębiorstwie w wyniku wikłania się w przeszłości ukształtowanych potencjałów relacyjnych. Konkurentom trudno jest wejść w posiadanie strategicznie wartościowych relacji innego przedsiębiorstwa w taki sposób, by uzyskać przewagę na rynku. Dysponowanie takimi relacjami wyraźnie odróżnia dane przedsiębiorstwo od innych, które mogłyby ich poszukiwać w celu podniesienia własnej konkurencyjności. Są trudne do imitowania ze względu na bardzo złożony, społeczny wymiar, powiązanie ze specyfiką sytuacji i trudności w identyfikowaniu różnorodnych ich konfiguracji potrzebnych do budowy przewagi konkurencyjnej. Są niepowtarzalne, nie mają więc substytutów, które mogłyby być przydatne konkurentom do realizacji podobnych procesów i działań. Jedynie system danego przedsiębiorstwa jest w stanie zorganizować optymalne ich wykorzystanie. Tak ujmowane relacje społeczne z interesariuszami mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

NOWA FORMUŁA KONKURENCJI I CECHY KOOPERENCYJNYCH RELACJI
Z INTERESARIUSZAMI

Przyjęcie tezy o wpływie strategicznie zdeterminowanych relacji z interesariuszami na konkurencyjność przedsiębiorstwa całkowicie zmienia przyjętą dotychczas w gospodarce rynkowej formułę konkurencji. Przyjmuje ona w tym przypadku postać orientacji ukierunkowanej na współpracę z konkurentami-partnerami [Macias, 2008] przy założeniu, że unikalne relacje pozwalają na korzystanie z zasobów i kompetencji innych partnerów. Poprzez uzyskiwanie wspólnych korzyści (większa wiedza o rynku, zmniejszenie kosztów transakcji, zmniejszenie kosztów informacji, szybszy przepływ informacji, współfinansowanie większych inwestycji, wspólne decyzje dotyczące form promocji itp.) relacje z interesariuszami prowadzą do ożywienia przedsiębiorczości, a w efekcie do wzrostu efektywności i zdobycia przewagi konkurencyjnej w określonym obszarze funkcjonowania. Tradycyjnie postrzegana gra rynkowa traci w tym przypadku na znaczeniu, gdyż już nie większa liczba konkurentów na rynku przynieść może obniżenie cen, podwyższenie jakości, skracanie czasu realizacji zleceń i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, a jedynie podjęcie kooperacji pomiędzy dotychczasowymi konkurentami. To właśnie globalizacja rynków, presja obniżania kosztów, skracania czasu oraz podwyższania jakości wymuszają na organizacjach nawiązywanie stosunków partnerskich i coraz większą integrację. Zmiana paradygmatu z *win-won* na *win-win* przyczynia się do powodzenia tego typu zachowań i możliwości ich implementacji na szerszą skalę.

Równoczesne występowanie relacji współpracy i rywalizacji między interesariuszami jest określane jako kooperencja. Pojęcie to funkcjonuje w literaturze od lat 90. i jest używane zamiennie z terminem koopetycja². Relacje kooperencyjne obejmują zarówno działania sformalizowane, jak i niesformalizowane. Działania te bazując na współpracy mają na celu maksymalizację wartości wytworzonej przynoszącej istotne korzyści wszystkim uczestniczącym stronom, a następnie konkurowanie o jak największy w niej udział [Cygler, 2009; Czakon, 2009]. Istotnymi warunkami przyjęcia strategii konkurencji opartej na współpracy są:

- świadomość współuczestnictwa na rynku i korzyści partnerskiej zależności (współuczestnictwo stanowi kluczową kompetencję i element konkurencyjności zapewniającej przetrwanie),
- częściowo zbieżne cele determinujące współewolucję w obu strategicznych obszarach – konkurencji i kooperacji,
- powtarzalność interakcji (wówczas zachodzić może zjawisko jednoczesnego konkurowania i współpracy).

² Za prekursorów wprowadzenia pojęcia „koopetycja/kooperencja” do ekonomii i zarządzania uznaje się A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, którzy w publikacji „Co-opetition” (1997) wskazali na konieczność rozwijania i uwidaczniania w gospodarkach zależności kooperacyjnych/kooperencyjnych.

Przyjmuje się, że konkurencja wynikająca z relacji kooperacyjnych nie polega na eliminacji partnerów, ponieważ współpraca może przynieść dużo lepsze rezultaty. Partnerskie układy sieciowe wymuszają nowe spojrzenie na prowadzenie działalności gospodarczej. Współdziałanie staje się konieczne, gdyż przedsiębiorstwa i interesariusze stają się dla siebie zarówno konkurentami i partnerami w różnych obszarach funkcjonowania. Kooperacja może przybierać różne wymiary, które wyznacza zmienna struktura gry na rynku. Obejmować one mogą np. współpracę w jednych, a konkurencję w innych obszarach; współpracę z jednymi interesariuszami, aby konkurować z innymi. Możliwość znalezienia obszarów współuczestnictwa na rynku wytyczają źródła przyszłej przewagi konkurencyjnej.

Kształtowanie kooperacyjnych relacji stanowi realistyczny przykład zastosowania w zarządzaniu strategii syntezy [De Wit, Meyer, 2007], która polega na analizowaniu paradoksów poprzez łączenie dwóch przeciwstawnych, a zarazem prawdziwych podejść w rozwiązywaniu problemów strategicznych. Akceptacja konfliktu stanowisk i zarazem poszukiwanie punktów wspólnych pozwala kreować nieskończenie wiele innowacyjnych rozwiązań, łączących atuty obu skrajnych założeń. Możliwe staje się jednoczesne konkurowanie i bycie skłonny do kooperacji, a te tak połączone działania mogą przynosić zyski wszystkim uczestnikom relacji i umożliwiać osiąganie zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

Jak twierdzi W. Dyduch [2001], w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej kapitał społeczny stoi na równie ważnym miejscu, co kapitał materialny. O ile A. Smith przekonywał, że w systemie rynkowym zorientowanie na własny interes działa jak „niewidzialna ręka”, która skłaniając poszczególne podmioty do pracy na rzecz wspólnych korzyści dąży do osiągnięcia własnych – to obecnie taką niewidzialną ręką w organizacjach stają się relacje społeczne.

Ważnymi cechami tak rozumianych relacji decydującymi o konkurencyjności organizacji są m.in.: podmiotowa proaktywność, innowacyjność i wspólnotowość.

Podmiotowa proaktywność jest cechą relacji kształtowanych w oparciu o szacunek dla autonomii i fachowości interesariuszy. Wzajemne podmiotowe traktowanie najlepiej wyraża się w postawie liczenia się z potrzebami partnerów podczas realizacji interesów własnych. Takie podejście uwalnia i stymuluje zaangażowanie do rzetelnej współpracy. Tego typu relacje stanowią bazy startowe dla aktywności interesariuszy, którzy doświadczając szacunku i rozumiejąc potrzeby partnerów podejmują działania przekraczające ich dotychczasowe zobowiązania lub zakresy czynności, działają na wielu płaszczyznach równocześnie, uczestniczą w wielu projektach, korzystają z sieci swoich osobistych kontaktów.

Innowacyjność ujawnia się poprzez tworzenie i pozyskiwanie unikalnych relacji i kontaktów, dzięki którym możliwe jest identyfikowanie i wykorzystywanie szans, podejmowanie ryzyka oraz stymulowanie przedsiębiorczości i efektów synergicznych, co prowadzi do rozwoju nowych form działalności.

Wspólnotowość wynika z przekonania partnerów, że konstruktywna współpraca powinna opierać się na poczuciu wzajemności i ogólnospołecznej przyna-

leżności. Takie podejście nie wyklucza silnego identyfikowania się z własną organizacją, a nawet je wzmacnia. Warunkuje ono wzajemne postrzeganie siebie jako odpowiedzialnych partnerów, angażujących się w podejmowanie obustronnie korzystnych przedsięwzięć, których realizacja powiązana zostaje z celami ogólnospołecznymi. Chodzi zatem o stworzenie sieci dynamicznych, długotrwałe korzystnych relacji z udziałem wielu uczestników, które umożliwią organizacjom zdobywanie nowych kompetencji, dzielenie się ryzykiem, szybsze przemieszczanie na nowe rynki, czy tworzenie atrakcyjnych strategii inwestowania.

PODSUMOWANIE

Relacje społeczne, jakie organizacja tworzy ze swoimi interesariuszami, wyznaczają jej zdolność do konkutowania ze względu na trwałość i wartościucy wymiar potencjałów relacyjnych posiadanych przez ich uczestników. Zawarte w nich schematy poznawczo-interpretacyjne i systemy znaczeń dotyczące poszczególnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa każdorazowo ujawniają się na wszystkich poziomach podejmowanych działaniach. Strategiczny wymiar relacje z interesariuszami zyskują jednak dopiero wtedy, gdy pozostając w zgodzie ze strategią, strukturą i kulturą organizacyjną sprzyjają wzrostowi wartości przedsiębiorstwa, wzmacniają jej tożsamość i niepowtarzalność. Istotny jest zatem nie tylko wpływ relacji z interesariuszami na zdolność do konkutowania, ale bardziej jeszcze – wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W warunkach globalizacji rynkowej, narastającej presji obniżania kosztów, skracania czasu oraz podnoszenia jakości produktów i procesów kształtuje się nowa formuła konkutowania określana jako kooperencja. Sprowadza się ona do podejmowania przez interesariuszy partnerskiej współpracy i uzyskiwania wspólnych korzyści, a przez to do rozwoju przedsiębiorczości, warunkującej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w różnych obszarach ich funkcjonalnej zależności. Kształtowanie kooperacyjnych relacji z interesariuszami stanowi ważny (konieczny) aspekt funkcjonowania przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju gospodarki. Współpraca w tworzeniu wartości dodanej i konkurencja w jej podziale staje się koniecznością w sytuacji zmieniających się pozycji podmiotów na rynku. Brak zaangażowania w budowanie relacji o pożądanych właściwościach pozbawia organizację ich strategicznego wymiaru i grozi utratą konkurencyjności. Znaczenie relacji społecznych dla efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji coraz częściej podnoszone jest w literaturze, np. w publikacjach Putnama, Bullena i Onyxa [Dyduch, 2001]. Strategicznie wartościowe, kooperacyjne relacje społeczne stanowią potężną dźwignię wyników finansowych dla wszystkich ich współuczestników, a zarazem istotny warunek zintegrowanego rozwoju gospodarczego.

LITERATURA

- Baczko B., 1994, *Wyobrażenia społeczne*, PWN, Warszawa.
- Barney J., 2001, *Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management" No. 27.
- Brandenberg A.J., Nalebuff B.J., 1997, *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Cygler J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa.
- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd organizacji” nr 12.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Dobrzański D., 1999, *Interpretacja jako proces nadawania znaczeń. Studium z etnometodologii*, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Filozofii, Poznań.
- Dyduch W., 2001, *Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach* [w:] *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyńska, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Macias J., 2008, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9.
- Mead G.H., 1975, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa.
- Mika S., 1998, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Nogalski B., Kowalczyk A., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Olszewka B., 2001, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Pawłowska A., 2006, *Badanie relacji społecznych organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych*, „Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW” nr 1.
- Reykowski J., 1990, *Ukryte założenia normatywne jako osiowy składnik mentalności* [w:] *Orientacje społeczne jako element mentalności*, red. J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe „Nakom”, Poznań.
- Strategor, 1996, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Trzebiński J., 1983, *Reprezentacje skryptopodobne jako formy ukrytych teorii osobowości* [w:] *Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego*, red. J. Jarymowicz, Z. Smoleńska, Wydawnictwo PAN, Warszawa.

Streszczenie

W artykule podjęto rozważania dotyczące wpływu relacji społecznych, jakie przedsiębiorstwo tworzy ze swoimi interesariuszami, na jego konkurencyjność na rynku. Wskazano rolę potencjałów relacyjnych uczestników relacji w generowaniu zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania. Rozróznilo dwa typy wpływu relacji z interesariuszami na konkurencyjność tzn.: wpływ na zdolność do konkurowania i wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pierwszy jest niez-

leżny od innych uwarunkowań i ma charakter regulacyjny wobec podejmowanych działań, drugi zależy od strategicznego wymiaru relacji. Strategiczna wartość relacji społecznych z interesariuszami zawiera się w specyficzności ich konfiguracji dla realizacji celów przedsiębiorstwa, a zarazem w możliwości elastycznego wykorzystania niemal w każdym produkcie tworzonym w przedsiębiorstwie. Strategicznie zorientowane relacje zmieniają przyjętą dotychczas w gospodarce rynkowej regułę konkurencji. Nowa reguła określana jest jako kooperencja (też jako koopetycja) i przyjmuje postać orientacji ukierunkowanej na współpracę z konkurentami-partnerami. Poprzez uzyskiwanie wspólnych korzyści (większa wiedza o rynku, zmniejszenie kosztów transakcji, zmniejszenie kosztów informacji, szybszy przepływ informacji, współfinansowanie większych inwestycji, wspólne decyzje dotyczące form promocji itp.) relacje z interesariuszami prowadzą do ożywienia przedsiębiorczości, a w efekcie do wzrostu efektywności i zdobycia przewagi konkurencyjnej w określonym obszarze funkcjonowania. Partnerskie układy sieciowe wymuszają nowe spojrzenie na prowadzenie działalności gospodarczej. Współdziałanie staje się konieczne, gdyż przedsiębiorstwa i interesariusze stają się dla siebie zarówno konkurentami i partnerami w różnych płaszczyznach działalności. Wskazano także ważniejsze cechy kooperacyjnych relacji z interesariuszami (podmiotowa proaktywność, innowacyjność, wspólnotowość) i ich znaczenie dla osiągania zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, relacje społeczne, interesariusze, potencjał relacyjny, kooperencja

Competitiveness of an Enterprise Based on the Value of Co-opetitive Relations with Stakeholders

Summary

The article presents deliberations regarding influence of social relationships, which are established by an enterprise with its stakeholders, on its competitiveness on the market. There is also a demonstration of a role of relationship potential of the relationship's participants in generating the enterprise's ability to compete. Two types of influence of relationships with stakeholders on competitiveness were differentiated, i.e.: influence on the ability to compete and influence on achieving competitive advantage. The first one is of regulative character towards actions that are taken, the second one depends on the strategic dimensions of relationships. The strategic value of social relationships with stakeholders is included in the specificity of their configuration to achieve the objectives of the company. Strategically oriented relationships change the previously accepted principle of competition present within the market economy. The new rule is called coopeition, and it takes a form of orientation directed towards cooperation with competitors-partners in different ranges of functional connections. Through achieving common benefits, relationships with stakeholders lead to activation of entrepreneurship, and as a result of growth in effectiveness, and competitive advantage within a specific area of functioning. Partner network systems necessitate a new look at running a business. Interoperability becomes necessary because the company and the stakeholders are both competitors and partners for each other. The more important features of co-opetitive relationships with stakeholders were pointed out (subject pro-activity, innovation, commonness) as well as their meaning for balanced economic development.

Keywords: competitiveness of enterprises, social relations, stakeholders, potential relational, coopeition

JEL: O15, M12