

prof. dr hab. Jolanta MazurSzkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej
jolanta.mazur@sgh.waw.pl

Czy przedsiębiorstwa praktykują dialog z interesariuszami, tak jak to deklarują?

Do companies practice dialog as they claim?

Liczne teorie nauk o zarządzaniu wskazują na dialog z interesariuszami jako na warunek skuteczności organizacji, wpływający na jej wyniki. O dialogu wspomina się zwłaszcza w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ocena, czy przedsiębiorstwa faktycznie angażują się w dialog z interesariuszami. Dialog rozumiany jest jako interaktywny proces wspólnego uczenia się i kreowania nowej wiedzy, zorientowany na osiągnięcie wzajemnego zrozumienia. Stwarza on okazje do pozyskiwania pomysłów nowych produktów, nowych kampanii marketingowych, nowych przedsięwzięć i alianсів. Możliwości prowadzenia dialogu rosną wraz z postępem technicznym w zakresie komunikowania się. Czy zmiany w tym zakresie skłoniły przedsiębiorstwa do angażowania się w konwersację dialogową? Udzieleniu odpowiedzi na podstawowe pytanie służy przegląd literatury. Tekstów traktujących o dialogu poszukiwano w czasopiśmie naukowych z zakresu zarządzania i biznesu. Publikacje zostały podzielone na kategorie z punktu widzenia podejścia do tematu. Analiza ich treści sugeruje, że większość przedsiębiorstw nie podejmuje dialogu z interesariuszami, stwarzając jedynie pozory konwersacji dialogowej, która nie skutkuje trwałymi relacjami. Na ogół przedsiębiorstwa nie interesują się oczekiwaniami informacyjnymi interesariuszy, traktując komunikaty adresowane do nich jako narzędzie public relations. Ponieważ przytoczone artykuły dotyczą na ogół dużych przedsiębiorstw, wnioski nie należy odnosić do mniejszych podmiotów, pomijanych w literaturze. Wyjątkowość postawionego pytania, jak i rezultaty analizy powinny skłonić do podejmowania dalszych badań naukowych, a praktyków gospodarczych do refleksji nad ułomnościami praktyki komunikowania się z interesariuszami.

Słowa kluczowe

dialog, komunikowanie się, interesariusze, CSR, public relations

Numerous management theories point to the dialogue with stakeholders as to the factor impacting organizational effectiveness and performance. Being engaged in a dialogue with stakeholders is considered a major requirement when a company claims its social responsibility. The objective of the article is to find out whether companies practice what they preach. The dialog is defined as an interactive process of learning together, focused on reaching mutual understanding. It results in opportunities for generating ideas of new products, new campaigns, new businesses and partnerships. Progress in communication made the dialog with many distant stakeholders possible from technical point of view. Was it a sufficient incentive to encourage companies to practice dialogic conversations? A literature review is conducted in order to answer the major research question. The focus is on academic business and management journals addressing dialog practice. The analyzed articles are segmented into groups, which demonstrate various authors' approaches to the topic. The literature review shows the deficiencies of communication with stakeholders, which is claimed to be the dialogue, though it does not lead to parties sustainable relationships. Generally, the companies are not interested in information needs of their stakeholders, and treat one-way communication as public relations tool. As the articles revised are mainly focused on communication practices of the large corporations, therefore the findings do not refer automatically to smaller organizations, which are of minor interest to academics. The question asked in the article is novel in the Polish literature and may encourage further research. The findings should motivate practitioners to challenge communication deficiencies.

Keywords

dialog, communication, stakeholders, CSR, public relations

JEL: M31, Q01

Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieków implementacja nowych technologii w zakresie komunikowania się i globalizacja rynków skłoniły teoretyków nauk o zarządzaniu do formułowania nowych reguł skutecznego konkurowania. Te okoliczności legły u podstaw m.in. tzw. teorii interesariuszy, marketingu relacyjnego, modelu otwartych innowacji, koncepcji współtworzenia wartości. Wszystkie one wskazują na doniosłe znaczenie komunikowania się uczestników rynku. Formą, na której interaktywność i skuteczność komunikacyjną wskazują publikacje, jest dialog. Celem opracowania jest ustalenie, czy komunikacja przedsiębiorstw z interesariuszami ma formę dialogu i na ile dialog przedsiębiorstw z interesariuszami stał się powszechną praktyką¹.

Dialog w definicji *Encyklopedii PWN* to „ustna lub spisana wymiana zdań, myśli, poglądów, argumentów, dokonująca się pomiędzy osobami lub w świadomości jednej tylko osoby, mająca na celu poznanie prawdy lub przekazanie jej drugiemu człowiekowi, stworzenie międzyosobowej więzi lub przestrzeni dla wspólnego działania” (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dialog;3892432.html>). Bliższe ujęciu rozważanemu w artykule jest lingwistyczne zdefiniowanie dialogu przez Lubasia, który napisał: „Pojęcie dialogu rozumie się tutaj w znaczeniu węższym: jako tekstową realizację mownej interakcji co najmniej dwóch osób (...). Spośród wielu składników pojęcia dialog eksponujemy przede wszystkim: tekstowy, socjolingwistyczny i pragmatyczny” (Lubaś, 2003, s. 71). Odwołując się do Czaplejewicza (1978), autor ujmuje „dialog jako dynamiczny proces społecznej interakcji uzewewnętrzniającej się w postaci tekstu zbudowanego z replik dwóch równorzędnych podmiotów języka — uczestników rozmowy” (s. 71). Podobne rozumienie dialogu spotykamy u Wilkonia (2003), który stwierdza „Sam dialog jako interakcja werbalna to pewien układ replik, którego minimum tworzą dwie repliki, np. pytanie i odpowiedź” (s. 55). Wprowadza on również pojęcie sekwencji dialogowej, stwierdzając: „Dwie lub więcej replik będących pewną całością można określić terminem *sekwencja dialogowa* (...). Sekwencja ta charakteryzuje się wspólnotą tematu lub wyodrębnionej części ogólnego tematu” (s. 55). Takie sekwencje są szczególnym przedmiotem zainteresowania w artykule.

We współczesnej literaturze naukowej tematyka dialogu podejmowana jest przez autorów reprezentujących bardzo różne dyscypliny, także dyscyplinę nauk o zarządzaniu. W latach 70. XX wieku dialog pojawił się w publikacjach na temat organizacji uczącej się. Do prekursorów tego nurtu należy zaliczyć takich autorów jak Argyris i Schon (1978).

Dalsze prace zostały zainicjowane przez Freemana (1984), uznawanego za twórcę tzw. teorii interesariuszy, który jeszcze w latach 80. XX wieku zwrócił uwa-

gę, że funkcjonowanie organizacji zależy od wielu podmiotów. Wynika z tego konieczność utrzymywania z nimi komunikacji podtrzymującej dobre relacje. Różnych interesariuszy cechują szczególne potrzeby informacyjne i zachowania. Dialog służy m.in. poznaniu tych potrzeb i dostarczeniu oczekiwanych informacji.

W latach 90. problematykę dialogu rozwinęli Senge (1990) i Schein (1994) w związku z rosnącym znaczeniem zarządzania wiedzą. Traktowali oni dialog jako jedyny proces umożliwiający kreowanie nowej wiedzy dzięki konfigurowaniu zasobów wiedzy (często tzw. wiedzy ukrytej) uczestniczących w nim osób. Kolejni autorzy sugerowali, że dialog jest niezbędnym narzędziem umożliwiającym naczelnemu kierownictwu organizacji radzenie sobie ze wzrastającym skomplikowaniem i nieprzewidywalnością otoczenia. Varney (1996) uznał, że dialog pomiędzy menedżerami o różnych doświadczeniach, poglądach i kompetencjach jest niezbędnym elementem procesu planowania strategicznego. Uważał, że w jego rezultacie kreowana jest zbiorowa inteligencja.

Problematyka relacji z interesariuszami i dialogu z nimi zaczęła być poruszana coraz częściej u schyłku XX wieku (Spaul, 1997; Carey i Santco, 1998). Zainteresowanie tematem wykazywali autorzy piszący teksty traktujące o ujawnianiu przez organizacje danych niefinansowych. Materiał opublikowany przez zespół w składzie Wilson, Bokma, Hall, Smith i Wales (1999) zapowiadał zmiany treści wydawanych raportów. Autorzy postulowali, aby dialog był nieustającym procesem komunikowania się z udziałowcami i innymi interesariuszami oraz zastąpił jednokierunkowe przekazywanie informacji w rocznych raportach. Kolejne publikacje wskazywały, że dbanie o dobre z relacje z interesariuszami zwiększa szanse powodzenia w realizacji celów organizacji (Berman, Wicks, Kotha i Jones, 1999; Cheney i Christensen, 2001).

Na przełomie XX i XXI wieków tematyka dialogu pojawiła się w kolejnych subdyscyplinach nauk o zarządzaniu. Była ona widoczna w publikacjach na temat marketingu relacyjnego, bardzo silnie akcentowanego przez tzw. Nordycką Szkołę Marketingu (Gummesson, 1994; Grönroos, 1994; 2004; Payne i Ballantyne, 2002). Książka Gummessona na temat marketingu relacyjnego od przełomu wieków do dzisiaj nie straciła na aktualności (Gummesson, 2011).

Wzrost zainteresowania dialogiem wynikał z upowszechniania się nowych technologii komunikacyjnych. Już z początkiem XXI wieku dostrzeżono dialogowy potencjał Internetu. Wskazuje nań Grzenia, który napisał „Musi upaść uproszczone, wręcz stereotypowe postrzeganie Internetu jako medium powodującego alienację jednostek i utrudniającego porozumienie się. Wydaje się, że jest wręcz przeciwnie — komunikacja komputerowa sprzyja procesom społecznym, ponieważ ułatwia nawiązywanie kon-

taktu osobom oddalonym od siebie, a stwarzając nadawcy możliwość przybrania maski, pozwala na przełamanie barier psychicznych, które towarzyszą kontaktom interpersonalnym” (Grzenia, 2003, s. 84–85). „Traktując dialog jako pewną formę współdziałania ludzi, trzeba by uznać Internet za najbardziej dialogowe z mediów (...). Internet nie tylko jest miejscem dialogu, ale również wykształca własne formy dialogowe i specyficzne formy powiadamiania” (Grzenia, 2003, s. 89).

Naukowcy zaczęli postrzegać zmianę technologii komunikowania się podmiotów rynku jako przełomową dla przyszłych strategii zarządzania (Hamel i Prahalad, 1996; Prahalad i Ramaswamy, 2004a), a dialog stał się centralnym pojęciem nowych propozycji skutecznego konkurencyjnego. Zgodnie z nowymi koncepcjami, dialog z powiązanymi siecią internetowych relacji konsumentami warunkował pozytywne oddziaływanie dostawcy na ich doświadczenia, które z kolei decydowały o postrzeganej przez konsumentów wartości oferty (*value-in-use*). Podobne podejście do dialogu zastosowali Vargo i Lusch (2004), twórcy koncepcji *service dominant logic*, oraz inni naukowcy, którzy podjęli dyskusję na temat logiki usługowej. Komunikowanie się przez Internet pozwala organizacjom nie tylko na dostosowywanie informacji do oczekiwań podmiotów w ich otoczeniu, ale także na formułowanie przekazów oddziałujących na zachowania interesariuszy (Cozier i Witmer, 2001; Di Pietro i Pantano, 2012), a ponadto przyczyniających się do powstawania w otoczeniu nowych podmiotów (np. społeczności fanów).

Technologie umożliwiające szybko i tanio komunikację bez ograniczeń miejsca i czasu sprzyjały ponadto opisaniu i wdrażaniu modelu otwartych innowacji (Chesbrough, 2003; 2006). Zakładał on dzielenie się wiedzą w skali globalnej i tym sposobem zwiększanie innowacyjności uczestników światowego rynku.

Temat dialogu i relacji z interesariuszami jest poruszany w tekstach o różnej tematyce, takiej jak etyka biznesu (Burchell i Cook, 2008), ład korporacyjny i wizerunek organizacji (Kantanen, 2012), a także CSR (Illa, Romenti, Rodríguez-Cánovas, Murtarelli i Carroll, 2015). Zainteresowanie dialogiem w publikacjach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu wynika z jej skoncentrowania uwagi na interesariuszach. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne dba o wszelkich interesariuszy, m.in. odpowiadając na ich potrzeby informacyjne w sposób transparentny i rzetelny. Można zaryzykować stwierdzenie, że dyskusja o dialogu we współczesnej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu rozwinęła się właśnie z uwagi na upowszechnienie się badań nad CSR i przekonanie praktyków gospodarczych o tym, że w dobrym tonie jest prezentowanie organizacji jako odpowiedzialnej społecznie. O dialogu wspomina zatem relatywnie wiele polskich publikacji dotyczących społecznej

odpowiedzialności biznesu (Hąbek, 2009; Wachowiak, 2011). Na wyróżnienie zasługują nieliczne teksty odnoszące się wprost do dialogu (Wachowiak, 2012; Szul-Skjoeldkrona, 2011).

W dalszych częściach artykułu zaprezentowane zostaną przykłady publikacji reprezentujących różne ujęcia problematyki dialogu. Tekst kończą wnioski podsumowujące przegląd literatury i odpowiadające na główne pytanie badawcze.

Koncepcyjne ujęcia dialogu z interesariuszami

Na ogół badacze traktują dialog jako niezbędny element relacji (współpracy) przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia i ważny wkład do opracowania strategii (Kaptein i van Tulder, 2003). Jednak czy wszyscy autorzy rozumieją pojęcie dialogu z interesariuszami w ten sam sposób? Okazuje się, że słowo „dialog” nie jest rozumiane jednoznacznie. Tę niejednoznaczność ukazuje opracowanie Fostera i Jonkera (2005), będące przeglądem publikacji traktujących o dialogu.

Podobnie jak Crane i Livesey (2003), Foster i Jonker (2005) utożsamiali komunikowanie się między stronami z nawiązywaniem relacji między nimi. Zatem komunikowanie się z interesariuszami traktowali jako formę ich angażowania w relacje. Zauważyli oni, że dla części badaczy opisujących procesy komunikacji interesariusze są biernymi adresatami komunikatów przedsiębiorstwa. Celem przesyłania komunikatów nie są negocjacje pomiędzy równorzędnymi partnerami i dążenie do wspólnego rozwiązania, ale przede wszystkim dostarczenie informacji. Włączanie interesariuszy w procesy komunikacji polegało jedynie na sugerowaniu przesłania przez adresata potwierdzenia otrzymania wiadomości. Służy ono wyłącznie sprawdzeniu, że wiadomość dotarła, a adresat zrozumiał ją zgodnie z intencją nadawcy. Nieprawidłowe (z punktu widzenia nadawcy) zrozumienie wiadomości skutkuje wysłaniem kontrolnego komunikatu perswazyjnego. Takim niesymetrycznemu komunikowaniu się brak jest cech dialogu, w którym strony aktywnie uczestniczą w nadawaniu znaczenia (*sense making*) w procesie komunikacji. Tworzenie znaczenia oznacza, że komunikat nie jest jedynie przyjmowany do wiadomości przez interesariuszy, ale poddawany interpretowaniu, które wynika z percepcji świata i sytuacji. Foster i Jonker (2005) doszli do wniosku, że analizowane przez nich publikacje naukowe odzwierciedlają to, co dzieje się w organizacjach, w których mianem dialogu określa się formy manipulowania podmiotami, z którymi chce się nawiązać relacje. Komunikacja odbywa się w sposób zorganizowany i ustrukturyzowany, a decyzje są podejmowane jednostronnie przez nadawcę komunikatu. Są one następnie przesyłane interesariuszom.

szom w formie monologów. Ilustrację takiego podejścia można odnaleźć w tekście Gowthorpe (2004), która neguje symetryczność komunikowania się z interesariuszami przez brytyjskie przedsiębiorstwa.

Ballantyne (2004), również podkreślający wagę nadawania znaczenia w dialogu/komunikacji, odwołuje się do prac Bohma (1996), filozofa nauki i fizyka kwantowego. Bohm uważał, że myślenie (*thinking*) jest w pewnym sensie zjawiskiem kolektywnym, a dialog umożliwia jego uczestnikom osiągnięcie wspólnoty znaczenia (*common meaning*), źródła wszelkiej nowej wiedzy, oraz że przeszłe doświadczenia (*traces in mental models — thought*) stanowią przeszkody w interpretowaniu aktualnej rzeczywistości. Ograniczeniu oddziaływania tych barier i tworzeniu nowej wiedzy służy kolektywne myślenie, to jest dialog (Bohm, 1996, s. 51–53).

Odwołując się do prac Grunig i Grunig (1992) oraz Andriofa (2001), Foster i Jonker (2005) konkludują, że najdoskonalszą formą komunikacji angażującą strony w konwersację umożliwiającą wymianę informacji i pozyskiwanie wiedzy jest „symetryczny dialog”. Podobnie jak Kent i Taylor (1998; 2002) uważają, że z dialogu wynika wartość dodana dla wszystkich zaangażowanych stron. Podzielają także przekonanie, że dialog taki nie jest prowadzony wyłącznie dla samej debaty, ale sprzyja wzajemnemu zrozumieniu i daje podstawy porozumienia się lub wspólnego poszukiwania rozwiązania. Taki model komunikacji z interesariuszami stosują organizacje zwracające uwagę nie tylko na własne interesy, ale na interesy i punkty widzenia swoich partnerów.

Podobny do opisanego powyżej, jednak zorientowany na relacje B2B, sposób podejścia do komunikacji i dialogu przedstawia Ballantyne (2004). Jego macierz jednokierunkowych i dwukierunkowych form komunikowania się organizacji z interesariuszami obejmuje cztery modele. Trzy pierwsze, to jest: „komunikacja do” — adresowana do masowej grupy adresatów, „komunikacja dla” — polegająca na wysłaniu ofert do sprofilowanej grupy potencjalnych nabywców i „komunikacja prowadzona z” — będąca przejawem masowej personalizacji, czyli mieszanką gotowych komunikatów z możliwością interakcji, nie są postrzegane jako formy dialogu. Dopiero czwarty model, to jest „komunikacja pomiędzy”, symbolizuje dialog równorzędnych partnerów, oparty na zaufaniu, uczeniu się, adaptacji i współtworzeniu rezultatów. Ballantyne przedstawia dialog jako interaktywny, często spontaniczny i powtarzający się proces. Spontaniczność dialogu wyzwala kreatywność sprzyjającą wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Zauważa równocześnie, że w marketingu głównego nurtu komunikacja jest ograniczana do jednokierunkowego przesyłania perswazyjnych komunikatów, z czego część pozostaje niezauważona przez adresatów. Te zauważone mogą z kolei być niezrozumiane lub opacznie zinterpretowane.

Niezrozumienie istoty dialogu można także spotkać w literaturze na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Sugeruje się, że jakakolwiek komunikacja jest częścią dialogu, a ponadto że angażowanie interesariuszy w dialog (różnie zresztą interpretowany) jest przejawem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Greenwood (2007) polemizuje z tym, w jej opinii upraszczającym rzeczywistość poglądem. W jej przekonaniu nic nie wskazuje na to, że im bardziej przedsiębiorstwo angażuje interesariuszy w swoje działania, tym bardziej mogą oni na nim polegać i tym silniej ich interesy reprezentuje. Tak na przykład, zaangażowani pracownicy nie muszą być wyłącznie z tego tytułu traktowani odpowiedzialnie przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo. Organizacja może się okazać nieodpowiedzialna. Autorka proponuje model zróżnicowanych relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, który uwzględnia wiele form zaangażowania poszczególnych kategorii interesariuszy i dialogu z nimi.

Podejście normatywne

W piśmiennictwie traktującym o odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw podkreśla się konieczność prowadzenia dialogu z interesariuszami. Jedno z ujęć polega na prezentacji szczegółowych wymogów odnoszących się do konwersacji dialogowej (Wachowiak, 2012). Inne podejście charakteryzuje opis działań zachęcających interesariuszy, a przede wszystkim konsumentów do włączenia się do dialogu. I tak, Magnold i Faulds (2009) radzą, aby nie szczędzić szczegółowych informacji o sobie i swoich produktach, zaskakiwać konsumentów, wyróżniać produkty (aby było o czym mówić), dawać poczucie wyjątkowego traktowania, odwoływać się do ważnych problemów społecznych, prezentować łatwe do zapamiętania historie. Autorzy przytaczają wiele przykładów zachęcania konsumentów do aktywności w sieciach nie tylko w postaci konwersacji z organizacją, ale także mających postać WOM (*word-of-mouth*), komunikatów adresowanych do setek i tysięcy innych użytkowników danej sieci. Ponadto przekonują, że skuteczne zachęcanie to emocjonalne angażowanie. Zatem propozycje komunikatów do rozpowszechnienia powinny skłaniać do rywalizacji, być oryginalne i w związku z tym warte opisania znajomym i rodzinie. Dobrym sposobem zwiększenia zasięgu oddziaływania jest zaproponowanie konkursu i pozostawienie rozstrzygnięcia go w gestii internautów. Jak wynika z przytoczonych przykładów, skuteczny pomysł na komunikat WOM nie musi być blisko związany z produktem, który oznakowuje dana marka, ale dotyczyć spraw ważnych społecznie.

W literaturze przedmiotu można spotkać publikacje, które wskazują na korzyści osiągane dzięki dialogowi, a następnie informują, w jaki sposób

przedsiębiorstwa mogą je osiągnąć. Chodzi przede wszystkim o dialog z konsumentami, który może dostarczyć wiedzy na temat ich oczekiwań i dotychczasowych doświadczeń. Dialog podejmowany z klientami w czasie rzeczywistym jest cenniejszym źródłem wiedzy o nich niż odbywające się sporadycznie, oparte na deklaracjach badania marketin-gowe. Aby osiągnąć te korzyści i zyskać przewagę nad konkurentami, trzeba spełnić kilka warunków. Zostały one opisane w modelu DART przez Prahalad i Ramaswamy'ego (2004b). Model ten przybliża praktykom biznesu ideę współtworzenia wartości z konsumentami i pokazuje sposoby wspierania ich doświadczeń z produktem/marką. Model składa się z czterech elementów. Każdy z nich odwołuje się do jednej z liter z nazwy koncepcji, każda litera zaś symbolizuje zasadę, zgodnie z którą należy opracować i udostępnić platformę angażującą klientów i skłaniającą ich do interakcji.

Na pierwszym miejscu twórcy modelu postawili dialog (D — *dialog*). Chodziło o dialog równorzędnych podmiotów o równym dostępie do wiedzy w Internecie, zainteresowanych jego prowadzeniem. Pozostałe warunki zapisane w modelu DART dotyczą czynników wspierających dialog, angażujących klientów w konwersację i motywujących ich do interakcji. Zatem kolejny warunek to dostępność (A — *access*). Można ją rozumieć jako zapewnienie zindywidualizowanego doświadczenia klienta dzięki dostępowi do pełnej informacji i pozostawienie swobody spersonalizowanego sposobu korzystania z oferty przedsiębiorstwa. Ta pełna informacja dotyczy zarówno cech oferty, którymi przedsiębiorstwo się szczyci, jak i tych, które wskazują na zagrożenia i problemy związane z użytkowaniem produktu. Chodzi o to, aby świadomy konsument sam rozważył za i przeciw zakupieniu i używaniu go. A zatem kolejny warunek R — *risk assessment* sugeruje danie konsumentowi szansy wyważenia ryzyka, na jakie naraża go dany produkt, i korzyści, które przyniesie jego konsumpcja. Podjęcie świadomej decyzji będzie konsekwencją tego porównania. Ostatni warunek T — *transparency* oznacza przejrzystość wszelkich działań przedsiębiorstwa i nieukrywanie żadnych informacji przed klientami, co uwiarygodnia traktowanie klientów jako równorzędnych partnerów. Platforma komunikowania się przedsiębiorstwa z konsumentami powinna zatem tworzyć środowisko do dialogu konsumentów z przedsiębiorstwem i pomiędzy klientami, zwiększającego postrzeganą przez nich wartość doświadczeń (Prahalad i Ramaswamy, 2003).

Do modelu DART odwoływali się inni autorzy analizujący jego przydatność dla przedsiębiorstw zorientowanych na współtworzenie wartości z konsumentami (Albinsson, Perera i Sautter, 2011; Mazur i Zaborek, 2014a; 2014b; Zaborek i Mazur, 2017; Taghizadeh, Jayaraman, Ismail i Rahman,

2016). Inny nurt stanowiły rozważania przyjmujące perspektywę zaangażowania konsumentów (Yi i Gong, 2013; Ranjan i Read, 2016).

Internetowe instrumenty komunikacji jako kanały dialogu

Skuteczność dialogu z interesariuszami wynika w znacznej mierze z doboru odpowiednich kanałów komunikacji. Współcześnie taką rolę pełnią takie instrumenty internetowe jak interaktywne strony internetowe i media społecznościowe. Użyteczność stron internetowych w działaniach public relations w celu nawiązywania dialogu, a tym samym relacji z różnymi społecznościami, badali Kent, Taylor i White (Kent i Taylor, 1998; 2002; Taylor, Kent i White, 2001; Kent, Taylor i White, 2003). Oparcie projektowania stron internetowych w formie platform podporządkowanych modelowi interaktywnego dialogu sugerowali m.in. Bolchini i Paolini (2006) oraz Mainetti, Paiano, Bolchini i Pandurino (2012).

W miarę upowszechniania się mediów społecznościowych, a zwłaszcza sieci społecznościowych, jako instrumentów komunikacji „wielu-do-wielu” badacze zajęli się problematyką wykorzystania ich do celów biznesowych. Hoffman i Fodor (2010) dokonali klasyfikacji podejść praktyków do kwestii pomiaru efektywności uczestniczenia w mediach społecznościowych i doszli do wniosku, że większość z nich sądzi, że aktywność ta jest warta wysiłku, ale nie bardzo wiedzą, jak ten wysiłek mierzyć. Propozycje takich miar sformułował Blanchard (2011). Temat stosowania mediów społecznościowych w relacjach B2B przez małe i średnie przedsiębiorstwa podjęli Michaelidou, Siamagka i Christodoulides (2011). Wykazali, że mimo wzrastającego zainteresowania przedsiębiorstw tą formą komunikacji, większość użytkowników nie stosuje żadnych sposobów mierzenia ich skuteczności. Tymczasem, jak podkreślali Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni i Pauwels (2013), egalitarna natura tych mediów wymaga precyzyjnych miar do zarządzania obecnością w nich.

Choć dialog może być realizowany za pomocą wielu różnych instrumentów, jednak ich liczba nie stanowi ani o randze interakcji z klientami i innymi interesariuszami, ani o profesjonalizmie przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji internetowej. Z samego faktu dysponowania przez przedsiębiorstwo stroną internetową nie wynika, że ta strona jest skutecznym narzędziem dialogu. Relacje pomiędzy zawartością strony internetowej a responsywnością organizacji w relacjach z interesariuszami badali Kent, Taylor i White (2003). Zwracali oni uwagę na potencjał dialogowy (*dialogic capacity*) i sprawność zaspokajania informacyjnych potrzeb interesariuszy. Jak sugerują publikacje, korzyści z dialogu w sieci skutkującego zaangażowaniem

konsumentów w proponowanie innowacji, zwiększeniem ich lojalności i przywiązania do marki, monitorowaniem wrogich wpisów i przeciwstawianiem się im uzależnione są od umiejętnego zarządzania obecnością w Internecie i włączenia aktywności w sieci do planów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstw (Gillin, 2007; Magnold i Faulds, 2009).

Jakość konwersacji jako czynnik skuteczności dialogu w Internecie

Rzadko przedmiotem naukowych dociekań ekonomistów są cechy konwersacji. Przykładem opracowania, którego celem jest przygotowanie narzędzia do badania jakości dialogowych konwersacji prowadzonych online, jest artykuł autorstwa Romenti, Valentini, Murtarelli i Meggiorin (2016). W ujęciu auterek dialog jest rezultatem konwersacji składającej się na komunikację dialogową. Dialog wymaga osiągnięcia wymaganego poziomu konwersacji. Taka konwersacja przebiega pomiędzy przynajmniej dwoma jej uczestnikami, którzy traktują się z szacunkiem i są gotowi do uznania racji współrozmówcy. Aby strony dialogu odczuły korzyści relacji z uczestniczącymi w niej podmiotami, dialog powinny charakteryzować: wzajemność, empatia, bliskość (*propinquity*), zobowiązanie i akceptacja.

Niekiedy zaangażowanie (*engagement*) i interaktywność (*interactivity*) w środowisku internetowym to pojęcia używane zamiennie, podczas gdy każde z nich ma inne znaczenie. Z jednej strony, zaangażowanie oznacza poznawcze i afektywne zobowiązanie do aktywnego pielęgnowania relacji z marką reprezentowaną przez pewne instrumenty internetowe nakierowane na kształtowanie jej wartości. Cechuje je zatem dynamiczność i ciągłość procesów poznawczych wpływających na percepcję wartości użytkowej i emocjonalnej marki przez konsumentów (Mollen i Wilson, 2010). Romenti i inni (2016) zauważają, że dla niektórych badaczy zaangażowanie w środowisku mediów społecznościowych jest konsekwencją konwersacji online. Badacze ci jednak nie formułują wymagań wobec cech tych rozmów (Wigley i Lewis, 2012).

Romenti i inni (2016) stwierdzają, że tak jak nie wszystkie konwersacje stają się dialogiem, tak też nie każdy dialog prowadzi do zaangażowania. Konwersacja wymaga zaś interaktywności rozumianej jako wzajemność, dwustronność. Taką wzajemność oferują serwisy społecznościowe, co nie oznacza, że gwarantują one zaangażowanie w rozumieniu wpływu na postawy uczestników forum względem marek, czy organizacji. Zamęt definicyjny skutkuje różnicami podejść w poszukiwaniu miar prowadzonego dialogu. Można zatem wyróżnić prace skoncentrowane na badaniach interaktywności dialogu, zaangażowa-

nia w dialog, interaktywności i zaangażowania równocześnie oraz konwersacji dialogowej. Te ostatnie stały się dla auterek artykułu punktem wyjścia do opracowania miar jakości konwersacji dialogowej online, czyli zorientowania na dialog online.

Przystępując do przygotowania instrumentu badawczego, wyróżniono następujące kategorie cech aktywności przedsiębiorstwa w sieciach społecznościowych (zmiennie formatywne):

- *organization of turn-taking* — sposoby stymulowania użytkowników Internetu do dyskusji i do prowadzące poważnego traktowania reakcji na ich wpisy;
- *sequencing of conversation* — sposoby umożliwiające zaoferowanie konwersacji odpowiadającej informacyjnym potrzebom użytkowników Internetu;
- *role of repair strategies and procedures* — strategie i procesy radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w rozmowach online.

Na wymienione trzy kategorie składa się dziesięć następujących zmiennych (Romenti i in., 2016):

- dostępność dla internauty i sposoby jego włączenia do konwersacji (*inclusion*),
- poziom personalizacji odpowiedzi udzielanych internautom,
- częstotliwość odpowiedzi,
- czas, po jakim udzielane są odpowiedzi,
- występowanie w odpowiedziach innych wątków, poza bezpośrednio związanymi z wpisem internauty,
- uporządkowanie rodzajów odpowiedzi pod kątem kategorii wpisu internauty (pytanie–odpowiedź, prośba–obietnica, informacja–powiadomienie),
- udział odpowiedzi na wpisy internautów ze strony innych internautów,
- poziom dyfuzji opinii, tj. cytowanie opinii innych osób w odpowiedziach na wpisy internautów,
- typ stosowanych konwenansów komunikacyjnych, tj. używanie zwrotów podziękowania, pozdrowienia,
- poziom zawartości informacyjnej, tj. załączanie plików/linków do innych źródeł informacji w odpowiedziach na wpisy internautów.

Autorki przetestowały instrument badawczy na przykładzie konwersacji odbywających się na oficjalnym profilu firmy Starbucks na portalu Facebook oraz na portalu Twitter. Przeanalizowano konwersacje zarejestrowane pomiędzy styczniem a czerwcem 2015 r., analizując je pod kątem opracowanych kryteriów jakości konwersacji. Analiza danych wykazała niedoskonałość zaproponowanych zmiennych w ocenie orientacji na dialog. Część zmiennych okazała się mierzyć trzy różne aspekty dialogu, które nie odpowiadały wyprowadzonej na podstawie teorii konstrukcji instrumentu badawczego. Problem może wynikać m.in. z poddania badaniu tylko jednego przedsiębiorstwa. Ten przykład pokazuje

trudności opracowania miar tak złożonego, nieobserwowalnego konstruktów, jakim jest orientacja na dialog, oceniająca jakość dialogu w serwisach społecznościowych w kategoriach ilościowych. Instrument okazał się bardziej przydatny do przynajmniej częściowego zmierzenia orientacji na dialog na Facebooku niż na Twitterze, który ogranicza do 140 liczbę znaków, które zawierają wpisy.

Wyniki badań empirycznych

W literaturze przedmiotu pojawiać się zaczęły opracowania prezentujące wyniki badań empirycznych dotyczące dialogu. Są teksty zawierające opisy pojedynczych przypadków dotyczących często liderów konwersacji z klientami, przedstawianych jako wzór do naśladowania, takich jak Starbucks (Gallaughery i Ransbotham, 2010). Rzadko metody jakościowe znajdują zastosowanie do analizy większej liczby przedsiębiorstw. Jako przykład takiego artykułu posłużyć może tekst Guibert i Roloff (2017). Podobnie jak większość opracowań na temat dialogu ukazujących się w piśmiennictwie z zakresu nauk o zarządzaniu, także ten artykuł ma związek z zastosowaniem koncepcji CSR. Wielu autorów wskazuje, że dialog zwiększa zaufanie i zrozumienie pomiędzy organizacją a interesariuszami (Burchell i Cook, 2006) i warunkuje praktykowanie przez organizacje społecznie odpowiedzialnych działań (Kaptein i van Tulder, 2003). Wynika to z usytuowania problematyki zarządzania interesariuszami (ich identyfikowania i charakteryzowania, a następnie komunikowania się z nimi, w tym prowadzenia dialogu i nawiązywania trwałych relacji) w centrum uwagi społecznie odpowiedzialnych organizacji.

Inspiracją podjęcia badań przez Guibert i Roloff (2017) była obserwacja rozbieżności pomiędzy postrzeganiem dialogu z interesariuszami przez przedstawicieli biznesu jako magicznego instrumentu wspierającego długotrwałe, pozytywne relacje i współpracę i praktyką nieskuteczności takich konwersacji w osiąganiu relacyjnych celów w wielu organizacjach deklarujących praktykowanie dialogu z interesariuszami. Ich obserwacje wskazywały na to, że często w konwersacjach z interesariuszami brak tematu wiodącego, interlokutorzy formułują nierealistyczne i sprzeczne oczekiwania, a dialog kończy się bez konsensusu. Te obserwacje dały podstawę do sformułowania przypuszczenia, że przedsiębiorstwom brak jednoznacznie sformułowanej i jednoznacznie wdrażanej silnej strategii CSR.

Rodzaj strategii CSR stał się zatem jednym z kryteriów oceny podejścia organizacji do dialogu z interesariuszami (orientacji na dialog). Jako miary siły strategii CSR posłużyły następujące kryteria: dobrowolność podejmowanych działań, które na przykład są konsekwencjami moralnych moty-

wacji menedżera, a nie przymusu wynikającego z przepisów prawa, poparcie udzielane przez zarząd przedsiębiorstwa, kontrolowanie za pomocą wymiernych wskaźników, czy przedsiębiorstwo realizuje działania, którymi się chwali, i publikuje rezultaty takiej kontroli oraz poddawanie się audytowi zewnętrznych podmiotów weryfikujących wiarygodność i transparentność informacji o działaniach CSR.

Drugim czynnikiem, który kształtował orientację dialogową w opisywanym badaniu, było zaangażowanie interesariuszy. Do oceny poziomu zaangażowania interesariuszy posłużyły następujące kryteria: styl komunikowania się (dwustronność konwersacji vs jednostronny przekaz), jej schemat (np. przygotowanie struktury konwersacji, określenie jej tematyki), częstotliwość prowadzenia dialogu, dobór interesariuszy (zaproszenie do dialogu wszystkich interesariuszy vs wybranie tylko najsilniejszych), problematyka poruszana w komunikacji (podejmowanie tematów strategicznych dla organizacji i ważnych dla interesariuszy vs szukanie pretekstów do spotkań, na których porusza się tematy zastępcze).

Celem artykułu było ukazanie różnorodności podejścia do dialogu, określanego wspomnianymi dwiema grupami kryteriów, skutkującego różnymi rodzajami dialogu. Autorki przeprowadziły bezpośrednio lub telefonicznie częściowo ustrukturyzowane wywiady z menedżerami działów CSR w jedenastu organizacjach we Francji, które dysponowały takimi wyspecjalizowanymi działami. Próba obejmowała przedsiębiorstwa różnych branż i dwie instytucje publiczne (samorządowe). Nie była to próba reprezentatywna dla organizacji we Francji, a kryteriami znalezienia się w niej było dysponowanie działem CSR i deklaracja prowadzenia dialogu z interesariuszami. W wywiadach badaczki koncentrowały uwagę na zarządzaniu relacjami z interesariuszami w ramach działań CSR i dialogu z nimi. Wywiady pozwoliły na sklasyfikowanie organizacji z punktu widzenia słabości lub siły strategii CSR. Słabe strategie charakteryzowały się stosowaniem CSR jako odpowiedzi na przymus czy zagrożenie (brak dobrowolności). Obejmowały one bardziej aktywności na pokaz niż wynikające z przesłanek moralnych. Słabe strategie, w przeciwieństwie do silnych, nie miały poparcia zarządu, a ponadto ich realizacja nie była monitorowana przez zewnętrznych audytorów.

Wywiady poddano następnie ocenie z punktu widzenia drugiego kryterium, czyli poziomu zaangażowania interesariuszy w dialog. Można w skrócie stwierdzić, że wysokie lub niskie zaangażowanie było konsekwencją czynników określających symetryczność dialogu, jego przygotowanie i intensywność. Siła/słabość strategii CSR i poziomy zaangażowania interesariuszy w dialog pozwoliły autorom na zidentyfikowanie czterech typów dialogu.

Typ 1. Dialog Demoklesa (słaba strategia, małe zaangażowanie). Groźba konsekwencji niepodjęcia działań CSR wisi nad przedsiębiorstwem jak miecz Demoklesa, dlatego podejmuje się wymuszony dialog tak rzadko, jak to jest możliwe. Działania nie są skoordynowane, a dialog skoncentrowany jest na silnych, dobrze znanych partnerach.

Typ 2. Dialog Pandory (słaba strategia, duże zaangażowanie). Tematy dialogu wybierane są wspólnie z wybranymi interesariuszami, a dialog odbywa się często. W związku jednak z brakiem odpowiedniej strategii działania nie są przemyślane i skoordynowane, brakuje odpowiednich narzędzi prowadzenia go.

Typ 3. Dialog z kości słoniowej (silna strategia, małe zaangażowanie). Podejmowane są tematy o strategicznym znaczeniu dla organizacji, angażowanie interesariuszy jest traktowane jako część strategii CSR, ale nie dostrzega się jego specyfiki z punktu widzenia procesu i stosowanych narzędzi. Dialog jest podejmowany rzadko i obejmuje tylko najważniejszych, strategicznych interesariuszy. Organizacja unika kontrowersyjnych tematów i interesariuszy, co nie pozwala na rozwiązywanie problemów.

Typ 4. Dialog Hanoi (silna strategia, duże zaangażowanie). Tematyka ważna zarówno dla organizacji, jak i interesariuszy obejmuje reprezentantów różnych ich grup. Częste i proaktywne inicjatywy dialogu wynikają z troski o angażowanie interesariuszy, które jest traktowane jako część strategii CSR, ale o specyficznych procesach i narzędziach. Ten model charakteryzował znikomą liczbę badanych organizacji. Guibert i Roloff (2017) sugerują, że poprawa jakości dialogu następuje w miarę dojrzenia strategii CSR i zrozumienia dla koncepcji angażowania interesariuszy. Choć próby użytej w badaniu nie można uznać za reprezentatywną, to zaletą artykułu jest ujawnienie czynników wpływających na dialog z interesariuszami, które skutkują jego różną skutecznością.

Nieczęsto można się spotkać w literaturze na temat dialogu z opracowaniami opartymi na wynikach badań ilościowych zrealizowanych na dużej próbie. Rezultaty badania tego rodzaju, którego przedmiotem były 294 inicjatywy dialogu z interesariuszami opisane w raportach w zakresie działań CSR podejmowanych przez duże, notowane na giełdach przedsiębiorstwa niemieckie, włoskie i amerykańskie, zaprezentowali Habisch, Patelli, Pedrini i Schwartz (2010). Autorzy analizują formy dialogu i ich związki z systemami gospodarczymi w każdym z trzech krajów. Wydawałoby się, że z biegiem lat dialog z interesariuszami powinien stawać się normą w praktyce dużych przedsiębiorstw. Tymczasem wyniki analizy treści raportów pokazują relatywnie małe zainteresowanie podejmowaniem dialogu z interesariuszami ze strony badanych przedsiębiorstw, wybieranie mało angażujących form

konwersacji i ograniczanie inicjatywy tylko do pojedynczych interesariuszy jako jej adresatów. Okazuje się też, że przedsiębiorstwa mające swe główne siedziby w różnych krajach koncentrują uwagę na innych grupach interesariuszy. Firmy niemieckie wyróżniały inicjatywy skierowane do pracowników, firmy amerykańskie do pracowników i użytkowników mediów społecznościowych (*social communities*), włoskie zaś wykazywały różnorodność adresatów konwersacji. Również banki zlokalizowane w różnych krajach niechętnie włączają się w trwały dialog z interesariuszami, mimo dostępności nowych technologii umożliwiających prowadzenie go (Bonsón i Flores, 2011).

W Polsce badanie zaangażowania przedsiębiorstw w komunikację z interesariuszami poprzez ujawnianie danych niefinansowych w tzw. raportach społecznych, opublikowanych w latach 2009–2014 na bazie standardu GRI, zrealizowała Stanek-Kowalczyk (2018). Autorka skonfrontowała odpowiedzi z ankiety skierowanej do osób zaangażowanych w opracowanie raportu z treścią tych dokumentów. Zebrane dane pokazały, że przedsiębiorstwa nie kierują się potrzebami informacyjnymi interesariuszy, przygotowując te raporty. Raczej traktują te dokumenty jako nośniki treści public relations, nastawiając się na kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji, unikają prezentowania niewygodnych danych. Co więcej, im silniej podkreślają potrzeby interesariuszy jako motyw wydania raportu, tym mniej danych ujawniają.

W zasadzie podobne wyniki dały badania prowadzone 10 lat wcześniej w Wielkiej Brytanii. Idowu i Papasolomou (2007) doszli do wniosku, że raporty społeczne brytyjskich przedsiębiorstw były publikowane, aby sprostać wymaganiom prawa, aby odpowiedzieć na presję ze strony interesariuszy lub dla osiągnięcia przez firmę korzyści w postaci pozytywnych public relations.

Praktyka dostarcza wielu przykładów niedoskonałości dialogu organizacji z interesariuszami. Illa i inni (2015) sugerują, że przedsiębiorstwa tworzą platformy do komunikacji na temat CSR, ale nie wypełniają ich odpowiednią treścią, w związku z tym nie służą one celom, dla których je powołano. Wywiady z przedstawicielami wiodących europejskich przedsiębiorstw na temat strategii dialogu w mediach społecznościowych wykazały, że poziom zastosowania aplikacji do angażowania interesariuszy w dialog jest bardzo niski (Elving i May Postma, 2017). Wielu menedżerów nie traktuje dialogu w kategoriach strategicznych, ale raczej stosuje tę formę komunikacji jako odpowiedź na pewien trend (modę) lub z konieczności. Chęć podjęcia dialogu ujawnia się z reguły w przypadkach poważnych kryzysów (społecznych, ekologicznych) i poszukiwania sposobu ratowania reputacji. Uwzględnianie zaleceń dostosowywania form i scenariuszy dialogu do specyfiki konkretnej grupy interesariuszy jest

w praktyce rzadkością, a menedżerowie w dość dowolny sposób interpretują pojęcie zaangażowania partnerów w dialog (Johansen i Nielsen, 2011).

Polskie przedsiębiorstwa wykazują jeszcze mniejsze zainteresowanie dialogiem z interesariuszami niż przedsiębiorstwa z innych krajów Europy. Raport przygotowany przez CSRIinfo i Telekomunikację Polską wskazuje, że jedynie bardzo niewielka część polskich przedsiębiorstw angażuje się w prowadzenie dialogu (Szul-Skjoeldkrona, 2011). Natomiast dane statystyczne ujawniające brak zaangażowania większości polskich przedsiębiorstw w działania w sieciach społecznościowych, czyli w mediach o dużym potencjale interaktywności i prowadzenia dialogu, ujawniają pośrednio ich niechęć do takiej aktywności (Eurostat, 2017; Digital Transformation Scoreboard, 2017).

Podsumowanie

Przegląd publikacji dotyczących dialogu prowadzonego przez organizacje, w tym przedsiębiorstwa, z ich interesariuszami prowadzi do negatywnej odpowiedzi na podstawowe pytanie badawcze. Przytaczani autorzy na ogół wskazują na brak konwersacji dialogowej pomiędzy przedsiębiorstwami a interesariuszami i zastępowanie jej przez jednostronne komunikaty wysyłane bez liczenia się z potrzebami informacyjnymi interesariuszy, zwłaszcza konsumentów. Wielu menedżerów nie traktuje dialogu w kategoriach strategicznych, ale raczej stosuje tę formę komunikacji jako odpowiedź na pewien trend (modę) lub pod wpływem presji. Uwzględnienie zaleceń dostosowywania form i scenariuszy dialogu do specyfiki konkretnej grupy interesariuszy jest w praktyce rzadkością, a menedżerowie w dość dowolny sposób interpretują pojęcie zaangażowania partnerów w dialog (Johansen i Nielsen, 2011).

Ta sytuacja nie poprawia się wraz z upływem lat. Na początku XXI wieku pisano o ułomnościach dialogu z interesariuszami. W 2008 r. Bartkus i Glasman podsumowali swoje badania, w których poszukiwali związku pomiędzy występowaniem w mi-

sji przedsiębiorstw wzmianek o różnych grupach interesariuszy a zachowaniami tych przedsiębiorstw wobec tych podmiotów otoczenia, jednoznacznie stwierdzając, że takiego związku nie ma. Okazało się, że gdy w misji przedsiębiorstwo propaguje ochronę środowiska naturalnego i zaangażowanie społeczne, to taka deklaracja wcale nie implikuje zachowań zmierzających do osiągnięcia tego rodzaju celów. Badania prowadzone w kolejnych latach w różnych krajach w dalszym ciągu świadczą o tym, że większość przedsiębiorstw nie sięga po dialog z interesariuszami jako narzędzie wspierające ich pozycję konkurencyjną. Trudno powiedzieć, czy wynika to z nieumiejętności prowadzenia konwersacji dialogowej, czy jest podyktowane niechęcią do podjęcia dialogu. Niechęć taką można tłumaczyć koniecznością poniesienia kosztów zindywidualizowanej rozmowy i analizowania prowadzonych rozmów pod kątem przydatności wniosków z tych analiz dla działań strategicznych i operacyjnych. Tylko nieliczni dostrzegają korzyści, jakie daje dialog, podczas gdy większość menedżerów kontynuuje jednostronną komunikację stawiającą przedsiębiorstwo w jak najkorzystniejszym świetle. Takie podejście zmienia tylko niekiedy sytuacja kryzysowa, kiedy trzeba odkryć karty.

Przytoczone w artykule badania empiryczne odnoszą się do dużych przedsiębiorstw, dlatego nie można na ich podstawie wnioskować o zaangażowaniu w dialog mniejszych podmiotów gospodarczych.

Publikacje reprezentujące podejście normatywne nie stanowią wystarczająco przekonującego argumentu dla praktyków za prowadzeniem otwartej, opartej na zaufaniu konwersacji dialogowej z interesariuszami. Bariery ograniczające prowadzenie dialogu i zmiany sposobów komunikacji przedsiębiorstw z interesariuszami to ciekawe tematy badawcze czekające na zainteresowanych nimi badaczy. Przyjęcie jednolitego rozumienia pojęcia dialogu ułatwiłoby opracowanie miar dialogu i prowadzenie badań porównawczych. Badania empiryczne identyfikujące korzyści osiągane dzięki dialogowi mogłyby skłonić przedsiębiorstwa do stosowania go w praktyce.

Przypisy

¹ Artykuł został oparty na rozważaniach zawartych w rozdziale przygotowanym przez autorkę w ramach raportu z badań statutowych za 2017 r. zrealizowanych w Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej, finansowanych dotacją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (KGS/S17/03/217).

Bibliografia

- Albinsson, P. A., Perera, B. i Sautter, E. (2011). Assessing value co-creation: DART scale development and validation (s. 458–459). W: S. M. Noble i C. H. Noble (red.), *AMA Summer Educators Conference 2011: Delivering Value in Turbulent Times*, 22.
- Andriof, J. (2001). Patterns of stakeholder partnership building. W: J. Andriof i M. McIntosh (red.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (s. 215–238). Sheffield: Greenleaf Publishing. https://doi.org/10.9774/GLEAF.978-1-909493-19-3_15
- Argyris, C. i Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 19(2), 114–123. <https://doi.org/10.1108/08858620410523990>

- Bartkus, B. R. i Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 207–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9612-0>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. i Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 475–490. <http://dx.doi.org/10.2307/256972>
- Blanchard, O. (2011). *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Boston: Pearson Education.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203180372>
- Bolchini, D. i Paolini, P. (2006). Interactive dialogue model: A design technique for multi-channel applications. *IEEE Transactions on Multimedia*, 8(3), 529–542. <https://doi.org/10.1109/TMM.2006.870733>
- Bonsón, E. i Flores, F. (2011). Social media and corporate dialogue: The response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/14684521111113579>
- Burchell, J. i Cook, J. (2006). Assessing the impact of stakeholder dialogue: Changing relationships between NGO and companies. *Journal of Public Affairs*, 6(3/4), 210–227. <https://doi.org/10.1002/pa.229>
- Burchell, J. i Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organizational learning: Changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 35–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00518.x>
- Carey, A. i Sancto, J. (red.). (1998). *Performance Measurement in the Digital Age — Adding Value to Corporate Reporting*. London: ICAEW.
- Cheney, G. i Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. W: F. M. Jablin i L.L. Putnam (red.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (s. 231–269). Thousand Oaks: Sage.
- Chesbrough, H. W. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45, 33–58. <https://doi.org/10.2307/41166175>
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation. The New Imperative of Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cozier, Z. R. i Witmer, D. F. (2001). The development of a structuration analysis of new publics in an electronic environment. W: R. L. Heath i G. Vasquez (red.), *Handbook of Public Relations* (s. 615–623). Thousand Oaks: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727>
- Crane, A. i Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. W: J. Andriof, S. Waddock, B. Husted i S. Rahman Shutherland (red.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2. Relationships, Communication, Reporting and Performance* (s. 39–52). Sheffield: Greenleaf Books.
- Czaplejewicz, E. (1978). Wprowadzenie do pragmatycznej teorii dialogu. W: E. Czaplejewicz i E. Kasperski (red.), *Dialog w literaturze* (s. 11–48). Warszawa: PWN.
- Di Pietro, L. i Pantano, E. (2012). An empirical investigation of social network on consumer purchasing decision: The case of Facebook. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 14, 18–29. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2012.10>
- Digital Transformation Scoreboard. (2017). *Digital Transformation Scoreboard 2018. EU businesses go digital: Opportunities, outcomes and uptake*. Pozytkano z https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202018_0.pdf
- Elving, W. J. i May Postma, R. (2017). Social media: The dialogue myth? How organizations use social media for stakeholder dialogue. W: B. Van Ruler, I. Smit, O. Ihlen i S. Romenti (red.), *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society* (s. 123–141). Emerald Publishing.
- Eurostat. (2017). *Social media. Statistics on the use by enterprises*. Pozytkano z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises
- Foster, D. i Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(5), 51–57. <https://doi.org/10.1108/14720700510630059>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Boston: Pitman.
- Gallaugh, J. i Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197–212.
- Gillin, P. (2007). *The New Influencers: A Marketer's Guide to New Social Media*. Sanger: Quill Driver Books.
- Gowthorpe, C. (2004). Asymmetrical dialogue? Corporate financial reporting via the Internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 283–293. <https://doi.org/10.1108/13563280410564020>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Grönroos, Ch. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347–360. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964283>
- Grönroos, Ch. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction dialogue, value. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Grönroos, Ch. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, (4), 395–417. <https://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Grunig, J. E. i Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. W: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Gruning, F. C. Pepper i J. White (red.), *Excellence in Communication and Communication Management* (s. 285–325). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grzenia, J. (2003). Internet jako miejsce dialogu. W: M. Kita i J. Grzenia (red.), *Porozmawiajmy o rozmowie. Lingwistyczne aspekty dialogu* (s. 81–90). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Guibert, L. i Roloff, J. (2017). Stakeholder Dialogue: Strategic Tool or Wasted Words? *Journal of Business Strategy*, 38(5), 3–11. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2016-0071>
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410074349>
- Gummesson, E. (2011). *Total Relationship Marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080880112>
- Hąbek, P. (2009). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(6), 69–86.
- Habisch, A., Patelli, L., Pedrini, M. i Schwartz, Ch. (2010). Different talks with different folks: A comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the US. *Journal of Business Ethics*, 100, 381–404. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0686-8>
- Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hoffman, D. L. i Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1).
- Idowu, S. O. i Pappasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, 7(2), 136–147. <https://doi.org/10.1108/14720700710739787>
- Illa, L., Romenti, S., Rodríguez-Cánovas, B., Murtarelli, G. i Carroll, C. E. (2015). Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>

- Johansen, T. S. i Nielsen, A. E. (2011). Strategic stakeholder dialogues a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 2004–2017. <https://doi.org/10.1108/13563281111156871>
- Kantanen, H. (2012). Identity, image and stakeholder dialogue. *Corporate Communication: An International Journal*, 17(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/13563281211196353>
- Kaptein, M. i van Tulder, V. R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Kent, M. L. i Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L. i Taylor, M. (2002). Towards a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kent, M. L., Taylor, M. i White, W. J. (2003). The relationship between web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63–77. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00194-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00194-7)
- Lubaś, W. (2003). Nazywanie osób w dialogu. W: M. Kita i J. Grzenia (red.), *Porozmawiajmy o rozmowie. Lingwistyczne aspekty dialogu* (s. 71–80). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Magnold, W. G. i Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Mainetti, L., Paiano, R., Bolchini, D. i Pandurino, A. (2012). Dialogue-based modeling of rich internet applications: The Rich-IDM approach. *International Journal of Web Information Systems*, 8(2), 157–180. <https://doi.org/10.1108/17440081211241941>
- Mazur, J. i Zaborek, P. (2014a). Logika usługowa, a lojalność klientów. W: A. Czubala, P. Hadrian i J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce* (s. 544–553). Warszawa: PWE.
- Mazur, J. i Zaborek, P. (2014b). Validating DART model. *International Journal of Management and Economics*, 44, 106–125. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0012>
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. i Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing. An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Mollen, A. i Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 919–925. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014>
- Payne, C. M. i Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B. i Pauwels, K. (2013). Social media metrics — A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *Sloan Management Review*, 44(4), 12–18.
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2004a). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ranjan, K. R. i Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Romenti, S., Valentini, Ch., Murtarelli, G. i Meggiorin, K. (2016). Measuring online dialogic conversations' quality: A scale development. *Journal of Communication Management*, 20(4). <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0090>
- Schein, E. H. (1994). The process of dialogue: Creating effective communication. *The System Thinker*, 5(5), 1–4.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Spaul, B. (1997). *Corporate Dialogue in Digital Age*. London: ICAEW.
- Stanek-Kowalczyk, A. (2018). *Factors Affecting the Scope of Data Disclosed in Corporate Non-financial Data Reports* (niepublikowana dysertacja doktorska). SGH w Warszawie.
- Szul-Skjoeldkrona, E. (2011). Dialog z interesariuszami. Polski punkt widzenia. W: *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności biznesu. Przewodnik dla biznesu*. Warszawa: CSRIInfo.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I. i Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 31(1), 24–35. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0033>
- Taylor, M., Kent, M. L. i White, W. J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationship. *Public Relations Review*, 27(3), 263–284. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00086-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00086-8)
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Varney, J. (1996). The power of dialogue. *Management Development Review*, 9(2), 30–32. <https://doi.org/10.1108/09622519610772111>
- Wachowiak, P. (2011). Społeczna odpowiedzialność biznesu — wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami. *E-mentor*, 4(41).
- Wachowiak, P. (2012). Jak prowadzić dialog z interesariuszami? *E-mentor*, 1(43), 20–24.
- Wigley, S. i Lewis, B. K. (2012). Rules of engagement: Practice what you tweet. *Public Relations Review*, 38(1), 165–167. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.020>
- Wilkoń, A. (2003). Gatunki mówione. W: M. Kita i J. Grzenia (red.), *Porozmawiajmy o rozmowie. Lingwistyczne aspekty dialogu* (s. 46–58). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Wilson, M., Bokma, A., Hall, R., Smith, P. i Wales, J. (1999). Tomorrow's company reporting — Stakeholder dialogue in the digital age. *Journal of Applied Accounting Research*, 5(1), 67–97. <https://doi.org/10.1108/96754269980000784>
- Witek-Hajduk, M. K., Zaborek, P., Mazur, J., Sznajder, A. i Targański, B. (2017). Związki między cechami domen internetowych polskich marek a ich międzynarodową aktywnością w Internecie. *Handel Wewnętrzny*, 3(268), 423–438.
- Yi, Y. i Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Zaborek, P. i Mazur, J. (2017). Exploring links between engaging customers in value co-creation and product innovativeness. *International Journal of Management and Economics*, 53(3), 82–106. <https://doi.org/10.1515/ijme-2017-0020>