

Patrycja Klimas, Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RELACJE Z INTERESARIUSZAMI ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W literaturze obecne są dwie grupy podejść do źródeł przewagi konkurencyjnej – podejścia endogeniczne (np. kluczowe kompetencje, strategiczne zasoby) oraz egzogeniczne (np. koncepcja sektorowa Portera). Prezentowane podejście jest próbą wskazania, iż podmioty dążące do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej mogą wykorzystać dialog z interesariuszami do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Odpowiednio ukształtowane relacje mogą bowiem być rozpatrywane jako strategiczny zasób (zgodny z kryteriami VRIO – generowana renta ekonomiczna jest tym większa, im dany zasób jest bardziej wartościowy (*valuable*), rzadki (*rare*), trudny do imitacji (*inimitable*) oraz lepiej osadzony w organizacji (*organizational*)), ale również mogą stanowić „narzędzie” służące dopasowaniu się do wymogów otoczenia – bez względu na podejście mogą zatem być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: relacyjny, interesariusze, przewaga konkurencyjna, strategia.

1. Wstęp

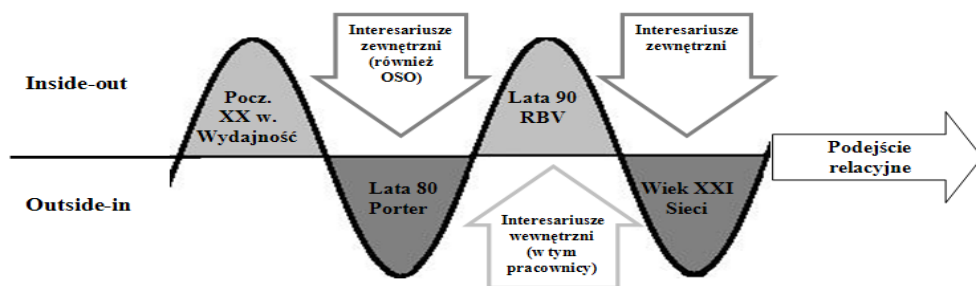
Źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa można upatrywać w jego wnętrzu bądź poza jego granicami, czyli w szeroko pojętym otoczeniu. W pierwszym przypadku, budując strategię, jednostka przyjmuje perspektywę od wewnątrz do zewnątrz, w drugim od zewnątrz do wewnątrz. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto za Barneyem [1991], że przewaga konkurencyjna występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wdraża i stosuje strategię odmienną od konkurentów, ale skutecznie generującą wartość. Ponadto jeśli konkurenci nie są w stanie uzyskać zbliżonych rezultatów w wyniku stosowania innych działań i rozwiązań strategicznych, mamy do czynienia z trwałą przewagą konkurencyjną [Barney 1991, s. 99-120].

Celem artykułu jest wskazanie, że bez względu na stosowane podejście źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być uprzywilejowane i trwałe więzi ze wszystkimi interesariuszami. Przedmiotem artykułu jest powiązanie procesów kreowania, utrzymywania oraz zarządzania więziami z interesariuszami z generowaniem przewagi konkurencyjnej. Trzeba podkreślić, że rozważane tutaj więzi tworzą zbiór szerszy niż w koncepcji CRM czy też w podejściu relacyjnym Dyera i Singha [1998]. O ile zarządzanie relacjami z klientami jest nastawione na związki z odbiorcami [Nogal-

ski, Machel 2009, s. 373-374], o tyle nieco szerzej rzecz ujmując relacyjne podejście do generowania przewagi konkurencyjnej, obejmuje ono bowiem interesariuszy występujących bezpośrednio w ścieżce ekonomicznej [Dyer, Singh 1998, s. 660-679]. Natomiast przedstawione poniżej ujęcie odwołuje się do relacji z różnymi interesariuszami (nie tylko z klientami), w tym relacji między- i wewnątrzorganizacyjnych.

2. Źródła przewagi konkurencyjnej

Podejście do konkurencyjności i wyznaczania strategii przedsiębiorstw zmieniało się na przestrzeni czasu, co przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Zmienność umiejscowienia źródeł przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Na początku ubiegłego wieku kluczowym przedmiotem analizy było tzw. otoczenie wewnętrzne. Badacze organizacji skupiali uwagę na takich aspektach, jak sposób organizowania przedsiębiorstwa, alokacja zasobów czy zatrudnianie pracowników [Nizard 1998, s. 10-11]. Reorientacja na otoczenie nastąpiła na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Pojawiło się wówczas grono zwolenników analizy organizacji jako systemu otwartego, wchodzącego w nieprzerwane interakcje z otoczeniem oraz organizacji jako systemu zależnego od otoczenia (np. Organizacja Służąca Otoczeniu [Ansoff 1985, s. 29]). Dalsza ewolucja tej orientacji przyniosła podejście sektorowe, lokujące determinanty rentowności przedsiębiorstw poza jego granicami, w układzie tzw. sił konkurencyjnych. Uznanie znalazło podejście systemowe propagujące tezę, że w dużej mierze przetrwanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od jego relacji z otoczeniem [Robbins, DeCenzo 2002, s. 78]. Otoczenie przestało być w centrum zainteresowania na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy pojawiła się koncepcja identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej we wnętrzu organizacji (m.in. za sprawą *Resource-Based View* Barneya [1991, s. 99-120]). Obecnie część autorów wskazuje, że w dzisiejszym zmiennym, burzliwym i coraz bardziej nieprzewidywalnym świecie perspektywa od zewnątrz do wewnątrz daje lepsze możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Krupski 2009, s. 5-7]. Przyszłość działalności przedsiębiorstw leży w szeroko poję-

tej współpracy i współdziałaniu organizacji [Czakon 2008, s. 13-17], a przewaga konkurencyjna generowana będzie dzięki sieciom i więziom międzyorganizacyjnym [Dyer, Singh 1998, s. 660-679; Macias 2009, s. 27-30].

3. Egzogeniczne źródła przewagi konkurencyjnej

Otoczenie często jest traktowane jak determinanta sukcesu organizacji, „to, co dzieje się w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji, niż to, co odbywa się w jej ramach” [Nizard 1998, s. 11]. W rzeczywistości rozwój, pozycja konkurencyjna, a nawet samo przetrwanie organizacji są uzależnione od uwarunkowań otoczenia. W systemowej perspektywie proces identyfikacji strategicznych opcji dla działalności i rozwoju przedsiębiorstwa w dużej mierze warunkowany jest procesem kreowania relacji w układzie przedsiębiorstwo – otoczenie. Przykładem poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej poza granicami organizacji może być koncepcja przewagi konkurencyjnej Portera, koncepcje przewagi korporacji ponadnarodowych Dunninga czy tworzenia bogactwa narodowego Kotlera [Pierściołek 2002, s. 17].

Działalność przedsiębiorstwa jest tym bardziej efektywna, im bardziej strategia podmiotu jest dostosowana do wymogów otoczenia. Odpowiedni stopień dopasowania można zapewnić m.in. dzięki analizie strategicznej, a dokładniej analizie makro- i mikrootoczenia organizacji. Proces analityczny może przebiegać w bardzo zróżnicowany sposób, każda zaś z metod gromadzenia danych opiera się na nawiązaniu dialogu z różnymi grupami interesariuszy. Inaczej nie byłoby możliwe uzyskanie relewantnych informacji. Jeśli natomiast jednostka zorientuje swoją działalność na tworzenie trwałych relacji z interesariuszami, to dostęp do niezbędnych w procesie analizy strategicznej danych będzie nie tylko szybszy i sprawniejszy, ale również głębszy [Uzzi 1997, s. 35-67]. Długoterminowe więzi wypracowane na kanwie trwałego dialogu generują między podmiotami zaufanie [Rokita 2005, s. 196], które z kolei przyczynia się do osłabienia barier w udostępnianiu informacji.

4. Endogeniczne źródła przewagi konkurencyjnej

Perspektywa od wewnątrz do zewnątrz zakłada, że źródeł konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej danego podmiotu należy doszukiwać się w jego wnętrzu. Potencjał konkurencyjności przyjmuje postać systemu zasobów materialnych i niematerialnych [Godziszewski 1999, s. 77-124]. W ramach tego nurtu rozpatrujemy tworzenie przewagi konkurencyjnej na podstawie kluczowych kompetencji Hamela i Prahalada, wyróżniających zdolności Kaya, przewagi czasowej Stalka czy strategicznych zasobów Barneya [Pierściołek 2002, s. 15-17]. Rozważając kryteria „strategiczności” zasobów, należy podkreślić rolę zasobów niematerialnych (szczególnie wiedzy), niejednokrotnie będących jedynymi w swoim rodzaju, niepowtarzalnymi i z natury rzadkimi [Knott, Bryce, Posen 2003, s. 192-207].

Coraz powszechniej przyjmuje się, że najważniejszym czynnikiem decydującym o pozycji, sile, znaczeniu i stopniu rozwoju przedsiębiorstw (jak i całych gospodarek) jest wiedza [Grant, Baden-Fuller 2004, s. 61-84]. Wiedza to w istocie źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Rokita 2005, s. 195-196], która niewątpliwie spełnia kryteria VRIO. W związku z tym wiedzę można postrzegać jako strategiczny zasób warunkujący konkurencyjność wielu współczesnych przedsiębiorstw¹. Pozyaskiwanie wiedzy staje się coraz częściej wyzwaniem dla przedsiębiorstw myślących o przetrwaniu i rozwoju na rynku. Jak wynika z badań, najważniejsza dla przedsiębiorstw jest wiedza dotycząca interesariuszy [Stankiewicz 2005, s. 438-442, 462-471] zewnętrznych bezpośrednich i pośrednich, a w dalszej kolejności wiedza odnosząca się do wewnętrznych „kibiców” organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Składniki wiedzy istotne dla międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa (wskazania uszeregowano malejąco)

Interesariusze zewnętrzni		Interesariusze wewnętrzni
bezpośredni	pośredni	
1. Wiedza o klientach	7. Wiedza o sytuacji gospodarczej	14. Wiedza o produktach
2. Wiedza o branżach	8. Wiedza o warunkach socjo- kulturowych	15. Wiedza o zasobach i potencjale wewnętrznym
3. Wiedza o konkurentach	9. Wiedza o warunkach polityczno- -prawnych	16. Wiedza o pracownikach
4. Wiedza o dostawcach	10. Wiedza o technologiach	17. Wiedza o środowisku społecznym
5. Wiedza o partnerach	11. Wiedza o firmach doradczych	18. Wiedza o przebiegu, czasie, kosztach i produktywności procesów
6. Wiedza o pozostałych interesariuszach	12. Wiedza o instytucjach szkoleniowych	19. Wiedza o nowoczesnych metodach zarządzania
	13. Wiedza o placówkach naukowo- -badawczych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stankiewicz 2005, s. 438-442].

Poszukiwanie wiedzy wymaga skupienia uwagi na interesariuszach zewnętrznych, ponieważ to właśnie ich opinie, potrzeby i oczekiwania (obecne oraz przyszłe) mogą się stać motorem innowacji produktowych (np. opinie klientów), procesowych (np. opinie dostawców, klientów) czy organizacyjnych (np. zachowania konkurentów). W przedsiębiorstwach nastawionych na zarządzanie wiedzą niebagatelne znaczenie ma proces transferu wiedzy, na który składają się: pozyskiwanie wiedzy, udostępnianie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy oraz dzielenie się wiedzą [Nonaka, Takeuchi 1995, rozdz. 3]. Kluczowe znaczenie ma nie tyle wyodrębnienie tych procesów, ile podkreślenie immanentnej roli interesariuszy w ich przebiegu i powodzeniu.

Od ponad 20 lat innowacje są postrzegane jako kluczowe elementy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, ich wydajności oraz zwiększania zatrudnienia [Na-

¹ Zob. również wyniki badań zespołu B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz nad konkurencyjnością małych przedsiębiorstw [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2005, s. 583-591].

zdrowicz 2009, s. 30-33; Pastusiak 2009, s. 17-18]. Źródeł procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie można się doszukiwać przede wszystkim w kontaktach z podmiotami, instytucjami, jednostkami z otoczenia organizacji – wewnętrznego i zewnętrznego [Barcik, Owsiak 2005, s. 322-323] (tab. 2).

Tabela 2. Źródła danych, informacji i wiedzy dla innowacji

Interesariusze zewnętrzni	Interesariusze wewnętrzni	Inne źródła
Klienci i odbiorcy Konkurenci Dostawcy Obce placówki badawcze Instytucje naukowo-techniczne (krajowe i zagraniczne) Naukowcy i wynalazcy	Własne przedsiębiorstwo Kadra Pracownicy Personel zbytu zagranicznego	Zjazdy, targi, wystawy Fachowe pisma i książki Prospekty i katalogi Literatura patentowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Barcik, Owsiak 2005, s. 323].

Niektórzy badacze wskazują na związek między innowacyjnością a wydatkami na działalność badawczo-rozwojową (zob. [Sosnowska 2005, s. 55-62; Nazdrowicz 2009, s. 30-33]). Tymczasem więzi z interesariuszami mają znaczenie pierwotne wobec alokacji zasobów. Przyczynkiem do generowania wszelkich innowacji w przedsiębiorstwie jest posiadanie, dostęp oraz umiejętność wykorzystania relewantnej wiedzy. Kluczowe znaczenie ma tutaj również czynnik czasu – innowacyjna jednostka to ta, która zdobywa cenne informacje oraz potrafi je wykorzystać jako pierwsza, zdobywając tym samym przewagę na rynku.

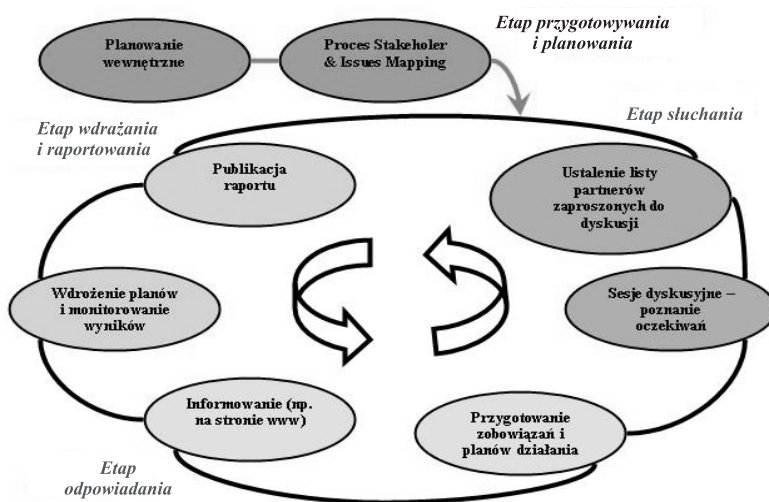
5. Dialog z interesariuszami – przypadek BAT

Przedsiębiorstwo, bez względu na przyjętą perspektywę osiągania przewagi konkurencyjnej, może ją tworzyć w oparciu o długoterminowe, pozytywne i wzajemne relacje z interesariuszami. Informacji niezbędnych zarówno w procesach analizy otoczenia zewnętrznego, jak i w procesach generowania strategicznych zasobów należy bowiem szukać w procesie stałego dialogu z interesariuszami, będącym nieodłącznym elementem relacji wiążącej przedsiębiorstwo ze swoimi „kibicami”².

Przykładem sprawnego dialogu, skutkującego przyrostem wiedzy przedsiębiorstwa, może być proces dialogu społecznego³ przeprowadzany cyklicznie przez American Tobacco Polska (rys. 2).

² Zob. proces kreowania relacji z interesariuszami w: [Svendsen 1998, s. 66].

³ Opisujący poniżej proces dialogu z interesariuszami BAT Polska określa mianem dialogu społecznego. Nazewnictwo nie jest przypadkowe – przedsięwzięcie ma wskazywać, że przedsiębiorstwo działa zgodnie z koncepcją SOP (społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa). Natomiast biorąc pod uwagę charakter, założenia i przebieg przedsięwzięcia, można dostrzec, że odnosi się on do wszystkich interesariuszy, nie tylko tych o charakterze społecznym.



Rys. 2. Proces dialogu z interesariuszami w BAT Polska

Źródło: <http://www.odpowiedzialnosc.pl/img/content/cykl12.png> (16.02.2010).

BAT Polska zdecydowało się prowadzić pod niezależnym nadzorem proces „słuchania partnerów i spełniania ich rozsądnych oczekiwań”. Procedurę dialogu z interesariuszami w BAT Polska podzielono na cztery etapy obejmujące kolejno⁴:

1. Przygotowanie i planowanie (wstępny zarys tematów i zagadnień, wybór kierownika projektu, powołanie zespołu, zidentyfikowanie interesariuszy).

2. Słuchanie – ustalenie listy partnerów zaproszonych do dyskusji, organizacja spotkań z reprezentantami interesariuszy (tzw. sesje dyskusyjne, zwykle w sesjach uczestniczą reprezentanci ponad 100 interesariuszy), wysłuchanie oczekiwań „kibiców” organizacji.

3. Odpowiadanie – przedstawienie stanowiska firmy, zobowiązań i planów działania, ustalenie ewentualnych rozbieżności, organizacja sesji dyskusyjnych, na których jednostka odnosi się do wszelkich oczekiwań interesariuszy przedstawionych przez nich w drugim etapie (przedstawienie zobowiązań również za pośrednictwem witryny internetowej: www.odpowiedzialni.pl).

4. Wdrażanie i raportowanie – przyjęte wcześniej zobowiązania zapisano w planach firmy; publikacja raportu wraz z planem działań i przesłanie wszystkim zainteresowanym oraz rozpoczęcie działań wynikających z przyjętych zobowiązań, monitorowanie wyników.

⁴ Witryna internetowa British American Tobacco Polska: www.bat.com.pl (16.02.2010). Cały proces jest powtarzany w cyklach 2-, 3-letnich, co umożliwia stałe modyfikowanie i uzupełnianie posiadanych już zasobów wiedzy. Ponadto jednostka za pośrednictwem specjalnych komórek organizacyjnych jest w stałym kontakcie ze strategicznymi interesariuszami.

Proces dialogu z interesariuszami w przypadku BAT Polska można powiązać z przebiegiem tradycyjnego procesu transferu wiedzy opartego na relacjach z interesariuszami. Proces ten zmierza do zapewnienia wzajemności uczenia się. Trzeba podkreślić, że nie jest to procedura ani typowa, ani powszechna. Ma natomiast walory systematyczności, powtarzalności i orientacji na interesariuszy. W tym sensie spełnia Barneyowskie wymogi osiągania przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że staje się ona trwałym składnikiem poszukiwania przewagi konkurencyjnej, elementem wspierającym, a nie fundamentem.

6. Podsumowanie

Związki przedsiębiorstwo – interesariusze jawią się jako źródło informacji, z których przedsiębiorstwo może budować wiedzę, a w dalszej perspektywie – przewagę konkurencyjną. Warunkiem skuteczności tego procesu jest otwartość stron, umiejętność doboru relewantnych informacji, kompetencja budowania na jej podstawie strategii, struktur i zachowań przedsiębiorstwa. Występują więc liczne zmienne pośredniczące i moderujące. Niemniej nurt zapoczątkowany przez Ansoffa, a kontynuowany po ćwierćwieczu przez Dyera i Singha wydaje się dotychczas zawężony do ścieżki ekonomicznej. O ile synergia międzyorganizacyjna, obniżka kosztów transakcyjnych oraz dopasowanie strategiczne zostały zidentyfikowane jako czynniki przewagi relacyjnej, to ich ograniczenie do dostawców i odbiorców nie jest przekonująco uzasadnione. Przeciwnie zbalansowanie kryteriów ekonomicznych, technologicznych i społecznych w dłuższej perspektywie skutkuje uzyskaniem: zaufania, trwałego uznania, redukcji kosztów, poprawy wizerunku, pozytywnej motywacji pracowników, synergii z siecią relacji [Susnienė 2008, s. 842-847].

Przyjęcie w strategii perspektywy interesariuszy, bazującej na procesie kreowania i utrzymywania długoterminowych relacji z otoczeniem [Svendsen 1998, s. 4], oznacza ujmowanie ich oczekiwań w przekroju całego procesu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem – od momentu planowania strategicznego, poprzez formułowanie założeń strategicznych, ich realizację, aż po kontrolę i modyfikację założeń. Takie zorientowanie działalności przedsiębiorstwa (na zewnątrz i do wewnątrz jednocześnie) może w efekcie przyczynić się do wygenerowania lub zwiększenia przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Barcik R., Owsiak D., *Wiedza jako wyznacznik innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

- Czakon W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, “Academy of Management Review”, October 1998, vol. 23.
- Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 1999.
- Grant R., Baden-Fuller Ch., *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, “Journal of Management Studies” January 2004, vol. 41.
- Knott A.M., Bryce D.J., Posen E.H., *On the strategic accumulation of intangible assets*, „Organization Science”, March/April 2003, vol. 14.
- Krupski R., *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.
- Macias J., *Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Nazdrowicz J., *Słaba kondycja sektora B+R inhibitorem innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Nizard G., *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Nogalski B., Machel W., *Koncepcja CRM a rynek sprzedaży nowych samochodów osobowych – czy dealerzy faktycznie stosują koncepcję CRM?* [w:] K. Zieniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Wydawnictwo UE, Poznań 2009.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Pastusiak R., *Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Pierścionek Z., *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Sosnowska, K. Poznańska (red.), *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2002.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Sosnowska A., *Kreacja wiedzy w sferze B+R i jej efektywne wykorzystanie – doświadczenia JBR w Polsce*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Stankiewicz M.J., *Elementy wiedzy kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstw – w świetle badań empirycznych*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Susniën D., *Synergy and strategic value of organization – stakeholder relationships*, “Economics and Management” 2008, vol. 13.
- Svendsen A., *The Stakeholder Strategy: Profiting From Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, “Administrative Science Quarterly”, March 1997, vol. 42.
- Witryna internetowa British American Tobacco Polska: www.bat.com.pl (16.02.2010).

STAKEHOLDER RELATIONS: A COMPETITIVE ADVANTAGE SOURCE

Summary: Extant literature provides two major stances on competitive advantage: an endogenous approach (e.g. core competencies, strategic resources) and an exogenous approach (e.g. Porter's approach). This paper indicates that entities seeking to generate a sustainable competitive advantage can focus on relationships with stakeholders to achieve a competitive advantage. Appropriately shaped relationship may be viewed as strategic resources, in accordance with the VRIO criteria. Also, they may help matching environment expectations.