

# Miłosz Łuczak

---

## Aktywne kształtowanie partnerskich relacji z konsumentami przesłanką przewagi konkurencyjnej na rynku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 90-96

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Miłosz Łuczak<sup>1</sup>

## AKTYWNE KSZTAŁTOWANIE PARTNERSKICH RELACJI Z KONSUMENTAMI PRZESŁANKĄ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU

### Streszczenie

Tworzenie relacji z konsumentem na rynku ma na celu obopólną wartość dodaną. Warunkiem koniecznym jest uelastycznienie procesów biznesowych firmy. Przedsiębiorstwo powinno dysponować odpowiednimi zasobami IT oraz kompetencjami w zakresie rekonfiguracji zasobów, tworzenia relacji i zarządzania wiedzą. Orientacja rynkowa firmy musi obejmować orientację na klienta oraz inne obszary, takie jak innowacja i adaptacja. Powinna wyróżniać się elastycznością działania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

### Wprowadzenie

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz poszukującej metod jej uzyskiwania wskazuje na to, że istnieje wiele różnych koncepcji osiągania sukcesu. Przyjmując perspektywę marketingowego spojrzenia na strategię firmy należy przyjąć, że źródłem sukcesu powinno być przyjęcie i wykorzystanie tzw. orientacji marketingowej.

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa bardzo często w literaturze przedmiotu utożsamiana jest z orientacją na klienta, zgodnie z którą głównym dążeniem przedsiębiorstw powinno być wykorzystanie informacji płynących z rynku do przygotowania oferty zaspokajającej potrzeby klientów. Kluczowe są relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Owe relacje, nazywane często partnerskimi, stanowią całokształt działań danego przedsiębiorstwa, które ukierunkowane są na szeroko rozumianą komunikację z innymi podmiotami otoczenia zewnętrznego, przyjmując swój wyraz w koncepcji marketingu partnerskiego (relacyjnego). Marketing relacji po raz pierwszy pojawił się w koncepcjach L.L. Berry'ego<sup>2</sup> w 1983 roku i od tamtego czasu zapoczątkował dyskusję, dotyczącą roli relacji firmy w procesie działalności rynkowej. Dalszy rozwój tych badań można znaleźć w późniejszych pracach następujących autorów: L.L. Berry i A. Parasuraman<sup>3</sup>, E. Gummesson<sup>4</sup>, R.M. Morgan i S.D. Hunt<sup>5</sup>, J.N. Sheth i A. Parvatiyar<sup>6</sup>, C. Grönroos<sup>7</sup>, K. Fonfara<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Miłosz Łuczak – dr, Katedra Marketingu Międzynarodowego, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

<sup>2</sup> L.L. Berry: *Emerging perspectives on services marketing*. In: *Proceedings of Services Marketing Conference*. Ed. L.L. Berry, L.G. Shostack, G.D. Uph. American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26.

<sup>3</sup> L.L. Berry, A. Parasuraman: *Marketing services*. The Free Press, New York, 1991, s. 46.

<sup>4</sup> E. Gummesson: *Making relationship marketing operational*. „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No. 5, s. 5-20.

<sup>5</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt: *The commitment-trust theory of relationship marketing*. „Journal of Marketing” 1994, Vol. 5, No. 3, s. 20-38.

Analiza koncepcji marketingu partnerskiego ujawnia dużą rolę relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a pozostałymi podmiotami rynkowymi. Ze względu na cechy charakterystyczne rynku przedsiębiorstw, marketing partnerski stał się bardzo szybko wygodnym i skutecznym narzędziem analizy sposobów kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>9</sup>. Pogłębiona analiza wykorzystania formalnych i nieformalnych relacji pomiędzy podmiotami rynkowymi znalazła odzwierciedlenie w licznych koncepcjach dotyczących sieci biznesowych.

Zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może wynikać z tworzenia i późniejszego wykorzystania relacji z podmiotami rynkowymi, wliczając w to dostawców, kooperantów, konkurentów, organizacje opiniotwórcze i wpływowe, rynek wewnętrzny oraz rynek pracy oraz rynek nabywców. Liczne badania rynkowe potwierdzają występowanie pozytywnego przełożenia relacji z otoczeniem na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw<sup>10</sup>.

W odniesieniu do rynku konsumpcyjnego, wdrożenie marketingu partnerskiego najczęściej dotyczy relacji typu B2B z dostawcami, odbiorcami, kooperantami czy innymi podmiotami uczestniczącymi w przygotowaniu i dostarczeniu oferty. Masowy charakter rynku, duża liczba konsumentów i dokonywanych transakcji sprawiły, że tworzenie relacji typu B2C było dotąd utrudnione bądź bardzo kosztowne.

Rozwój technologiczny oraz nasilenie poziomu konkurencji na rynku dóbr konsumpcyjnych wpłynęły na zmianę roli konsumenta w całym procesie. Upowszechnienie wykorzystania systemów teleinformatycznych w życiu codziennym stało się podstawą do powstania nowego, dwukierunkowego i relatywnie taniego kanału komunikacyjnego. Spadek kosztów oraz skrócenie odległości otwierają nowe możliwości tworzenia i wykorzystania relacji z konsumentem.

Celem prezentowanego artykułu jest przeprowadzenie analizy możliwości wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego do kształtowania i wykorzystania relacji przedsiębiorstwa z konsumentami w celu odniesienia przewagi konkurencyjnej na rynku dóbr konsumpcyjnych.

## Kształtowanie relacji z konsumentami

Analiza relacji przedsiębiorstwa z konsumentami przyjmuje w literaturze przedmiotu najczęściej formę opisu pewnego systemu zarządzania takiego, jak np. *Customer Relationship Management*, *Total Quality Management*, czy nawet *Enterprise Resource Planning*. Każde z tych ujęć ukazuje rolę i miejsce konsumenta w ściśle określonym miejscu procesu biznesowego. Pełne wykorzystanie koncepcji partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą wymaga jednak szerszego, nie tylko czysto narzędziowego, spojrzenia.

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem rozpatrywane są najczęściej w trzech perspektywach<sup>11</sup>:

---

<sup>6</sup> J.N. Sheth, A. Parvatiyar: *Evolving relationship marketing into a discipline*. „Journal of Relationship Marketing” 2002, Vol. 1, No. 1, s. 3-16.

<sup>7</sup> C. Grönroos: *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. „Management Decision” 1996, Vol. 34, No. 3, s. 114-135.

<sup>8</sup> K. Fonfara: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2004, s. 24.

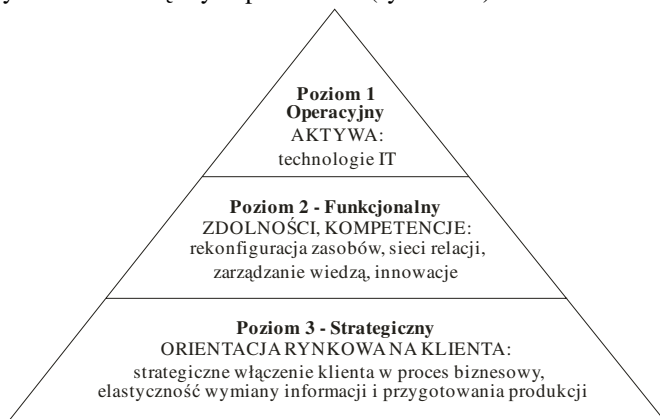
<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> R.W. Palmatier, R.P. Dant, D. Grewal, K.R. Evans: *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*. „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70 (October), s. 136-153.

<sup>11</sup> A.Payne, P. Frow: *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. „Journal of Marketing” 2005, nr 69(4), s. 167-176.

- a) praktycznych rozwiązań technologicznych,
- b) zaawansowanych rozwiązań technologiczno-organizacyjnych o dużym zasięgu,
- c) nastawienia wszelkich działań firmy na zaspokojenie potrzeb konsumenta.

Dokonując analizy powyższych ujęć można zauważyć, że zagadnienie kształtowania relacji z konsumentem może być rozpatrywane z punktu widzenia strategii firmy na trzech odrębnych poziomach (rysunek 1).



**Rys. 1.** Poziomy rozpatrywania procesu kształtowania relacji z konsumentami

**Źródło:** opracowanie własne.

W odniesieniu do terminologii koncepcji zasobowej firmy, poziom pierwszy – operacyjny, obejmuje wszelkie materialne, niematerialne i finansowe aktywa wchodzące w skład zasobów firmy, którymi może ona dysponować. Liczne badania relacji z konsumentami, prowadzone z perspektywy koncepcji zasobowej<sup>12</sup>, udowodniły pozytywne przełożenie wartościowych, rzadkich, trudnych w imitacji zasobów (nie mających substytutów) na sukces opisywanych relacji<sup>13</sup>.

Cennym zasobem w tym ujęciu są wszelkie informacyjne rozwiązania technologiczne ułatwiające kontakt i wymianę danych<sup>14</sup>. Znacząca rola technologii informacyjnej w rozszerzaniu relacji z klientem<sup>15</sup> okazuje się kluczowym czynnikiem sukcesu<sup>16</sup>. Zasoby IT są więc bardzo ważnym narzędziem ułatwiającym zarządzanie całym procesem<sup>17</sup>.

Obecny rozwój w tym zakresie powoduje z jednej strony znaczne upowszechnienie technologii oraz obniżenie kosztów dostępu do nowoczesnych rozwiązań. Z drugiej strony pojawiają się stale nowe, bardziej doskonałe rozwiązania, których celem jest jeszcze lepsze wykorzystanie powiązań z klientem.

<sup>12</sup> G.S. Day, C. Bulte: *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*. The Wharton School University of Pennsylvania 2002, September, s. 1-48.

<sup>13</sup> T. Coltman, T. Devenney, A. Latukefu, D. Midgley: *E-Business: Revolution, Revolution, or Hype?* „California Management Review” 2001, nr 44, s. 57-86.

<sup>14</sup> D. Thwaites, S. Lee: *Direct Marketing in the Financial Service Industry*. „Journal of Marketing Management” 1994, nr 10(5), s. 377-391.

<sup>15</sup> B. Pine, D. Peppers, M. Rogers: *Do you Want to Keep your Customers Forever?* „Harvard Business Review” 1995, nr 73(2), s. 103-119.

<sup>16</sup> A. Grant, L. Schlesinger: *Realize Your Customers' Full Profit Potential*. „Harvard Business Review” 1995, nr 73(5), s. 59-73.

<sup>17</sup> G.S. Day: *Managing Market Relationships*. „Journal of Academy of Marketing Science” 2000, nr 28(1), s. 24-30.

Observacja otoczenia konkurencyjnego na rynku dóbr konsumpcyjnych wskazuje na stale rosnącą dynamikę zmian i postępującą fragmentaryzację, których efektem jest zmiana zachowań klienta. Coraz częściej aktywnie poszukują oni nowości oraz produktów adaptowanych do ich potrzeb. Zjawisko to pokazuje, że nabywcy, coraz mniej lojalni, nie przywiązują się już do konkretnych producentów czy sprzedawców<sup>18</sup>. Częściej dążeniem przedsiębiorstw staje się więc zmiana relacji i powiązań w tzw. kontrakty partnerskie zapewniające trwalszą i dłuższą współpracę<sup>19</sup>.

Stale rosnąca dynamika zmian w otoczeniu wymusza wprowadzanie funkcjonalnych narzędzi dopasowania wewnętrznych zasobów. W obecnych realiach rynku dóbr konsumpcyjnych pojawia się potrzeba tworzenia pewnych dynamicznych zdolności, dzięki którym firmy mogą aktywnie integrować, budować i rekonfigurować wewnętrzne i zewnętrzne zasoby w celu zaspokojenia zmian otoczenia<sup>20</sup>. Kluczowym czynnikiem tworzenia strategii i realizacji celów zarządzania relacjami<sup>21</sup> oraz kształtowania przewagi konkurencyjnej<sup>22</sup> na poziomie II – funkcjonalnym stają się właśnie wymienione wyżej dynamiczne zdolności.

Podobnie, jak w przypadku analizy poszczególnych typów zasobów marketingowych w procesie kształtowania sukcesu<sup>23</sup>, tak samo w trakcie analizy czynników wpływających na efektywność relacji z konsumentem można jednak zauważyć, że wspomniane cechy aktywów poziomu pierwszego nie stanowią wyłącznego i wystarczającego warunku odniesienia sukcesu<sup>24</sup>. Kluczowe zasoby IT są ważnym elementem procesu, ale dopiero w połączeniu z właściwymi zdolnościami funkcjonalnymi tworzą pewną wartość dodaną. Ważne w tym zakresie są takie działania jak, np. sprawna reorganizacja zasobów, zarządzanie pozyskiwaniem, przepływami i wykorzystaniem informacji, procedury tworzenia, pozyskiwania i wdrażania innowacji.

Kluczowym czynnikiem sukcesu jest więc także zarządzanie relacjami z nabywcami, szczególnie w odniesieniu do poziomu funkcjonalnego, które charakteryzuje się dynamiczną zdolnością szybszego, bardziej przebiegłego, a czasem i bardziej przypadkowego wykorzystania dostępnych zasobów do stworzenia lepszej pozycji konkurencyjnej<sup>25</sup>.

W takim ujęciu dynamiczne kompetencje i zdolności umożliwiają przedsiębiorstwu wykorzystanie posiadanych zasobów do pojawiających się w otoczeniu nowych możliwości oraz konkurowania na dynamicznych rynkach dzięki umiejętnościom dopasowania się do otoczenia<sup>26</sup>.

<sup>18</sup> H. Gatignon, T.S. Robertson: *Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects*. „Journal of Marketing” 1989, nr 53 (January), s. 35-49.

<sup>19</sup> G.B. Voss, D.M. Cable, Z.G. Voss: *Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres*. „Organization Science” 2000, nr 11 (May-June), s. 330-47.

<sup>20</sup> D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen: *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. „Strategic Management Journal” 1997, nr 18(7), s. 509-533.

<sup>21</sup> T. Coltman: *Customer Relationship Management, Loyalty Programs and Firm Performance*. University of Wollongong, Australia 2003.

<sup>22</sup> *Dynamic Processes in CRM: The Convergence of SOA, BPM and Real Time Intelligence*. E-Piphany Report (2003). [www.e.piphany.com](http://www.e.piphany.com). accessed in August, 2004, s. 1-9.

<sup>23</sup> K. Fonfara, M. Łuczak: *Wykorzystanie zasobowej teorii firmy w ocenie skuteczności działań marketingowych*. W: *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*. Red. L. Żabiński, K. Śliwińska. PWE, Warszawa, 2002, s. 65.

<sup>24</sup> K.M. Eisenhardt, J.A. Martin: *Dynamic Capabilities: What are They?* „Strategic Management Journal” 2000, nr 21(10/11), s. 1105-1121.

<sup>25</sup> D. Desai, S. Sahu, P.K. Sinha: *Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies*. „VIKALPA” Vol 32, No 4, October -December 2007, s. 48.

<sup>26</sup> D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen: *op.cit.*, s. 509-533.

Celem stawianym zarządzaniu relacjami z nabywcą jest tworzenie obopólnej wartości dodanej. Realizowany jest on przez inteligentne i sprawne wykorzystanie informacji oraz narzędzi technologicznych w procesie biznesowym. Ważny jest tu proces pozyskiwania, przetwarzania i wzajemnego komunikowania informacji, przepływającej dwukierunkowo pomiędzy odpowiednimi komórkami przedsiębiorstwa a konsumentami. Narzędziem realizacji takiego zadania jest tworzenie i rozwijanie relacji z odpowiednimi konsumentami i integracja powiązań pomiędzy wszystkimi podmiotami, zainteresowanymi kształtowaniem wartości dodanej<sup>27</sup>. Uwzględnić przy tym należy wszystkie ważne płaszczyzny współpracy.

Zarządzanie relacjami z konsumentami powinno być zatem również rozważane, a może przede wszystkim, na poziomie strategicznym. Ważne jest to, by przedsiębiorstwo funkcjonowało zgodnie z orientacją rynkową. Ogół wszystkich podejmowanych działań nastawiony musi być na przygotowanie konkurencyjnej oferty, zaspokajającej potrzeby finalnego nabywcy. Orientacja taka powinna obejmować wszystkie relacje, także z innymi podmiotami rynkowymi: dostawcami, kooperantami i konkurentami.

W odniesieniu do kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku dóbr konsumpcyjnych, kluczową dla przedsiębiorstwa kwestią jest też przyjęcie i wdrożenie orientacji na klienta. Jej głównym założeniem jest ciągłe badanie oczekiwań i preferencji konsumentów, zarówno wyrażonych jak i dotąd nieuświadomionych oraz wykorzystanie zebranych informacji podczas projektowania strategii produktu, cen, dystrybucji, a także promocji. Orientacja ta zaleca tworzenie bliskich relacji z klientem, w celu doskonalenia oferty poprzez stałą poprawę poziomu jakości i ceny.

Dokonując analizy opisywanego rynku można jednak zauważyć pewną prawidłowość. Orientacja na nabywcę sprawdza się doskonale przede wszystkim w realiach stabilnego otoczenia zewnętrznego<sup>28</sup>. Tworzenie przewagi konkurencyjnej bazującej wyłącznie na potrzebach nabywców może być jednak mniej efektywne w otoczeniu dynamicznym<sup>29</sup>. Nastawienie działalności wyłącznie na badanie i zaspokajanie potrzeb klientów może bardzo często prowadzić do negatywnych zjawisk takich, jak: bezradność, krótkowzroczność, czy nawet niedostrzeżenie szans pojawiających się w otoczeniu<sup>30</sup>. W odniesieniu do dynamicznego otoczenia niezwykle istotne jest więc także to, by orientacja rynkowa przedsiębiorstwa obejmowała inne obszary: innowacje i adaptację.

Pierwszy z nich, orientacja na innowacje, polega na wdrażaniu nowych rozwiązań, których celem jest usprawnienie i polepszenie dotychczasowej oferty. Jej celem jest wzrost dyferencjacji produktów w celu zapewnienia i utrzymania długookresowej przewagi konkurencyjnej<sup>31</sup>. Skala zapotrzebowania na innowacje zależy w pierwszym rzędzie od cech charakteryzujących dany rynek. Najszybciej innowacje powinny być wprowadzane na rynkach o wysokiej gęstości poziomu konkurencji<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> W. Boulding, R. Staelin, M. Ehret, W. Johnston: *A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfall, and Where to Go*. „Journal of Marketing” 2005, nr 69(4), s. 155-166.

<sup>28</sup> S.F. Slater, J.C. Narver: *Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two*. „Strategic Management Journal” 1998, nr 19 (10), s. 1001-1006.

<sup>29</sup> C.M. Christensen, J.L. Bower: *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms*. „Strategic Management Journal” 1996, nr 17 (3), s. 197-218.

<sup>30</sup> G.B. Voss, D.M. Cable, Z.G. Voss: *op.cit.*, s. 330-47.

<sup>31</sup> J.G. March: *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. 1991, nr 2 (1), s. 71-87.

<sup>32</sup> H. Gatignon, T.S. Robertson: *op.cit.*, s. 35-49.

Drugi obszar, orientacja na adaptację, zwraca szczególną uwagę na proces wewnętrznej samooceny firmy w celu określenia obecnej pozycji konkurencyjnej, dostępności potrzebnych zasobów i kompetencji oraz sprecyzowania kierunków ewentualnych dopasowań. Jej efektem jest tworzenie bardziej efektywnych procesów biznesowych wobec pojawiających się szans i zagrożeń. W odniesieniu do stabilnych i nasyconych rynków, odpowiednią formą orientacji jest podejście liniowe wdrażania zmian w trakcie działalności, będących wynikiem doświadczenia i zdobytej wiedzy<sup>33</sup>. Proces ten może jednak przybrać niebezpieczną formę obowiązkowego i rutynowego, sformalizowanego szeregu działań, polegających wyłącznie na rozwiązywaniu problemów<sup>34</sup>. Dynamiczne otoczenie uniemożliwia wówczas stosowanie liniowe modelowanie sytuacji<sup>35</sup>, a często wręcz wymusza improwizację w celu odniesienia oczekiwanych efektów<sup>36</sup>.

## Kierunki rozwoju relacji z konsumentem

Sukces aktywnego zarządzania relacjami z nabywcą najczęściej mierzony jest z perspektywy wpływu tych relacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Głównym bodźcem działania jest nieustanne tworzenie obopólnej wartości zarówno dla firmy, jak i jej klienta<sup>37</sup>.

Niewątpliwą korzyść zarządzania relacjami z konsumentem przynoszą procesy rozpoznawania potrzeb, pozyskiwania informacji zwrotnej, dwustronna komunikacja itp.<sup>38</sup>. W odniesieniu do przedsiębiorstwa będzie to wartość dodana dla organizacji, odzwierciedlona w takich obszarach, jak zmiana strategii, struktury czy procesów. Widoczna jest także w dopasowaniu zasobów, zdolności i technologii.

Przewaga konkurencyjna wynikająca z aktywnego zarządzania relacjami z konsumentem zależy więc przede wszystkim od uświadomienia potrzeby włączenia go do procesu biznesowego i wykorzystania do tworzenia oferty. Niezbędna jest przy tym determinacja firmy oraz podjęcie działań polegających na uelastycznieniu prowadzonej działalności.

W zależności od cech charakterystycznych danego rynku kluczową może okazać się właśnie elastyczność strategii firmy, uwzględniającej udział klienta w procesie przygotowania produktu. Przedsiębiorstwo powinno więc umożliwić konsumentowi współpracę w tworzeniu obopólnej wartości jeśli widzi taką potrzebę.

Elastyczność działania powinna być również wprowadzona na poziomie interakcji z konsumentem oraz adaptacji działalności rynkowej. Głównym czynnikiem sukcesu jest tu proces pozyskiwania i wykorzystania informacji. Ważna jest zatem prawidłowa jej centralizacja, a następnie udostępnianie aktualnych i precyzyjnych informacji właściwym komórkom firmy w odpowiednim czasie.

Elastyczność ta powinna dotyczyć całego procesu wdrożenia systemu zarządzania relacjami z nabywcą i korzyści z niego płynących. Dotyczy to wszelkiego typu relacji

---

<sup>33</sup> S.C. Sommer, C.H. Loch: *Selectionism and Learning in Projects with Complexity and Unforeseeable Uncertainty*. „Management Science” 2004, nr 50 (October), s. 1334-147.

<sup>34</sup> M. Zollo, S.G. Winter: *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. „Organization Science” 2002, nr 13 (May-June), s. 339-51.

<sup>35</sup> K.M. Eisenhardt, J.A. Martin: *op.cit.*, s. 1105-1121.

<sup>36</sup> A.S. Miner, P. Bassoff, C. Moorman: *Organizational Improvisation and Learning: A Field Study*. „Administrative Science Quarterly” 2001, nr 46 (June), s. 304-337.

<sup>37</sup> W. Boulding, R. Staelin, M. Ehret, W. Johnston: *op.cit.*, s. 155-166.

<sup>38</sup> G.S. Day: *op.cit.*, s. 24-30.

w zakresie projektowania produktu, jego produkcji i kompletowania, a także relacji posprzedażowych. Odpowiednie powiązanie zasobów i kompetencji wraz z orientacją na wszystkich poziomach, wsparte elastycznością działania, będzie podstawą poprawy pozycji konkurencyjnej firmy.

## **ACTIVE MANAGEMENT OF PARTNERSHIP RELATIONS WITH CUSTOMERS AS A PREMISE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE ON MARKET**

### **Summary**

The management of customer relations on the market is aimed at creation of mutual added value. One of the necessary conditions is flexibility of business process. Customer relations management performance depends on key IT resources and capabilities of resource re-configuration, relation handling, and knowledge management. Company should implement a market orientation that includes customer, innovation and adaptation focuses. It should possess flexibility of actions in the dynamically changing environment.