

ALEKSANDRA KOLEMBA\*

## Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientami<sup>1</sup>

---

Słowa kluczowe: relacje przedsiębiorstw, partnerstwo, zaufanie, współpraca

---

**Streszczenie:** Relacje, które przedsiębiorstwa nawiązują z otoczeniem, nie mogą mieć charakteru krótkookresowego, ponieważ by zgromadzić zasoby relacyjne, niezbędna jest ich systematyczność, co z kolei wymaga nakładu czasu. Ponadto konieczna jest identyfikacja warunków, które wspomagają implementację procedury relacyjnej. Nie bez znaczenia pozostaje charakter nawiązywanych relacji. Każda relacja jest unikalna pod kątem dynamiki, rozwoju, realizacji czy wyników z realizacji. Relacje są specyficznym zasobem, który przedsiębiorstwa wykorzystują w oparciu o określoną wiedzę. Warto również zauważyć, że ulegają przez to ciągłej ewolucji. Relacje, by mogły odpowiadać wymogom stawianym zasobom, muszą być zawarte pomiędzy przynajmniej dwoma podmiotami, co nie oznacza, że te same uwarunkowania interakcji muszą lub powinny warunkować kolejne relacje. Nie istnieje pojęcie takie jak „standardowe relacje”. Więzy, na które przedsiębiorstwa się decydują z klientami, powinny uwzględniać potrzeby obu stron, tak by je maksymalizować. Nie jest to łatwe zadanie, bowiem strony mogą przedstawiać odmienne podejście, odbiegające od przyjętej normy. Artykuł ma na celu przedstawienie czynników koncepcji partnerskiej, które umożliwiają przedsiębiorstwom nawiązanie z klientami długotrwałych relacji.

### 1. Wprowadzenie

Podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności, przedsiębiorcy zobligowani są do poznania wszystkich aspektów, sprzyjających jak i ograniczających wybraną formę aktywności, np.: bariery wejścia, ryzyko, ustawodawstwo podatkowe, możliwość kooperacji. Istotne więc jest poznanie otoczenia i jego możliwości, wymagań. Otoczenie przedsiębiorstwa to nic innego jak wszystkie podmioty, z któ-

---

\* mgr Aleksandra Kolemba – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

<sup>1</sup> Opracowanie finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działania 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” projektu własnego województwa kujawsko-pomorskiego „Stypendia dla doktorantów 2008/2009” – ZPORR.

rymi przedsiębiorstwa wchodzą w interakcje – tzw. interesariusze (*stakeholders*). Przedsiębiorstwa mogą nawiązywać współpracę z takimi podmiotami otoczenia jak:

- klienci,
- dostawcy,
- konkurenci,
- kooperanci,
- agencje rządowe,
- instytucje finansowe,
- media,
- jednostki naukowe itd.

To otoczenie wysyła sygnały, na które przedsiębiorstwa powinny systematycznie reagować. Nie od dziś wiadomo, że usatysfakcjonowany klient to klient zadowolony. A jeżeli jest zadowolony, to przekaze tę informację kilku osobom, niezadowolony natomiast przekaze znacznie większej liczbie osób. Zgodnie z zasadą Pareto można przyjąć, że 80% zadowolonych klientów przyciągnie kolejnych 20%, w stosunku zaś do niezadowolonych zależność ta może być odwrotna.

Od momentu, w którym rozpoczęła się wymiana rynkowa, przedsiębiorstwa są niejako zobligowane do nawiązywania, utrwalania i w ostateczności do zakończenia relacji. Jednakże każda z relacji dostarcza ważnych informacji, wiedzy. Odpowiednio wykorzystane pozwalają zrozumieć klientów i wyjść naprzeciw ich oczekiwaniom. Oczywiście jest, że nie wszystkie rodzaje współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem tworzą „relacje” – tylko długotrwała kooperacja, oparta na wzajemnym zrozumieniu i partnerstwie, ma szansę przekształcić się w zasoby relacyjne. Definicja relacji zaproponowana przez Larsa-Erika Gadde, Håkana Håkanssona i Ivana Snehota odzwierciedla ich istotę, wskazując, że jest to „związek interakcji i wzajemnych zachowań uwarunkowanych w czasie pomiędzy przedsiębiorstwem i klientem, dostawcą lub inną organizacją. Cechą charakteryzującą relacje jest czas – zarówno przeszłość, jak i przyszłość wpływają na bieżące zachowania, doświadczenia, oczekiwania i obietnice, które stanowią podstawę interakcji” (Ford i in., 2003, s. 35). Relacje przedsiębiorstw z klientami wywołują sprzężenie zwrotne – każda ze stron ma swój określony cel do zrealizowania. Artykuł ma za zadanie wskazać czynniki, które sprzyjają nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientami, a które dodatkowo mogą wpływać na budowanie przewagi konkurencyjnej.

## 2. Miejsce relacji w zasobowej strategii przedsiębiorstwa warunkującej przewagę konkurencyjną

Wybór działań marketingowych zmusza przedsiębiorstwa do identyfikowania relacji. Umiejętność wykorzystania zasobów relacyjnych ma bezpośredni wpływ na

wybór strategii organizacji, rozwój, a także na innowacyjność przedsiębiorstwa. Relacje należą do grupy zasobów niematerialnych, które nie są namacalne i przewidywalne. Są wyznacznikiem atrakcyjności oferty, bowiem o tym, czy dana oferta jest interesująca, decydują klienci pragnący dokonać zakupu, lub konkurenci, którzy nie są w stanie (bądź mają ogromne trudności) dokonać jej duplikacji.

Przedsiębiorstwa mogą dysponować dowolnej długości listą zawierającą wykaz posiadanych zasobów – i nic z tego może nie wynikać. Zgodnie z zasobową koncepcją zarządzania, aby zasoby przyczyniły się do budowania przewagi konkurencyjnej, muszą charakteryzować się pewnymi cechami. Jay Barney uważa, że wystarczą tylko cztery i należą do nich: wartość, rzadkość, niezrównanie i brak substytucyjności (Barney, 1991, s. 101–102). Robert Grant z kolei twierdzi (1991, s. 123–127), że poziomy trwałości, przejrzystości, elastyczności i rzadkości są najważniejszymi wyznacznikami niezbędnymi do zbudowania przewagi konkurencyjnej. David Collis i Cynthia Montgomery (1995, s. 118–128) sugerują, że muszą one charakteryzować się następującymi cechami: niezrównanie, trwałość, odpowiedniość, brak substytucyjności. Z kolei Raphael Amit i Paul Schoemaker (1993, s. 33–46) tworzą odrębną listę cech: komplementarność, niedostatek, rzadkość, ograniczona substytucyjność, odpowiedniość, trwałość strategiczna. Cóż wynika z tych wartości? Dla każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego na zdywersyfikowanych rynkach będą one miały mniejsze bądź większe znaczenie. Nie może być tak, że każda z tych cech będzie miała tę samą wartość. Również przedsiębiorstwa, dokonując segmentacji indywidualnej klientów, będą w różnym układzie dobierały te cechy.

Relacje, które w większym lub mniejszym natężeniu posiadają wskazane cechy, stają się specyficznym zasobem. Cechy relacji wynikają z charakteru ich zawierania, bowiem każda relacja jest unikalna. Relacji może być wiele, ale żadna z nich nie jest powtarzalna<sup>2</sup>.

Elastyczność charakteryzuje te zasoby, które powinny zapewnić przedsiębiorstwu umiejętność dopasowania się do zmiennych oczekiwań klientów, czy nawet szerzej – całego otoczenia. Relacje, a właściwie wiedza płynąca z ich nawiązania, umożliwiają takie dostosowanie, które zagwarantuje przedsiębiorstwu możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dzięki różnorodności zasobowej możliwe jest odróżnianie konkurujących przedsiębiorstw. Gdyby nie istniały te różnice, wówczas przedsiębiorstwa nie byłyby zdolne do wykonywania specyficznych działań, zabiegów, a więc nie byłyby w stanie osiągnąć jakiegokolwiek przewagi konkurencyjnej (Halawi, Aronson, McCarthy, 2005, s. 75–86).

Mobilność zasobów, czyli niedoskonałość zasobów, obejmuje przede wszystkim dostępność do zasobów i informację o nich. Przyjmuje się, że gdyby przedsiębiorstwa w danym czasie i danym miejscu dysponowały tymi samymi informacjami

---

<sup>2</sup> Niepowtarzalność relacji dotyczy specyfiki, a nie częstotliwości. Przedsiębiorstwa, wchodząc w interakcje z innymi podmiotami, nie są w stanie duplikować w ten sam sposób kolejnych powiązań, bowiem zawsze ulegają one udoskonaleniu, modyfikacji. Być może jest to spowodowane zmiennością otoczenia, a być może indywidualnością każdego podmiotu.

i miały jednakowy dostęp do zasobów, wówczas nie byłyby w stanie stworzyć unikatowego ani specyficznego zaplecza zasobów, co z kolei odbiłoby się na przewadze konkurencyjnej.

Dostępność zasobów – szczególnie w czasach kryzysu – jest praktycznie główną przeszkodą funkcjonowania przedsiębiorstw na arenie rynkowej. Relacje same w sobie nie mają żadnej wartości, dopiero jako zasoby stają się cenne. Wiedza płynąca z relacji pozwala wykorzystywać szanse i neutralizować zagrożenia (Barney, 1991, s. 111).

Zasób jest wartościowy, gdy jest strategicznie wykorzystany, a więc jest przydatny. Jak wspomniano, zasób może być wartościowy tylko w określonym miejscu i w określonym czasie, a to oznacza, że w innych warunkach ten sam zasób będzie miał już inną wartość lub nie będzie jej miał w ogóle. Określenie, czy dany zasób jest wartościowy, jest działaniem opartym na przewidywaniach. Jedyne co jest pewne, to fakt, że zasoby w określonych warunkach mają i będą miały wartość strategiczną, gdy jednocześnie będą rzadkie (Godziszewski, 2001, s. 45–49).

Rzadkość dotyczy głównie trwałości przewagi konkurencyjnej, bowiem im rzadziej występują dane zasoby, tym trudniej konkurentom zdobyć do nich dostęp i tym dłużej istnieje możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej. Powstaje zatem pytanie, jak rzadkie powinny być te zasoby. Odpowiedź z pozoru nie jest łatwa. J. Barney, uważa, że zależy to od stosunku liczby przedsiębiorstw posiadających zasoby rzadkie – a więc wartościowych strategicznie – w stosunku do liczby przedsiębiorstw poszukujących tych zasobów. Im mniejsza jest liczba tych drugich, tym zasób cechuje się większą rzadkością (Peteraf, 1997, s. 188–189). Jednakże może się zdarzyć tak, że przedsiębiorstwo wykorzysta zasób powszechnie dostępny i stworzy innowacyjny produkt. Wobec tego rzadkość może się odnosić także do zdolności wykorzystania danego zasobu.

Imitacja zasobów, a właściwie trudność imitacji spowodowana jest istnieniem pewnych barier. Zalicza się do nich zależności historyczne, które niejako wyjaśniają sposoby uzyskania (tworzenia) zasobów w przeszłości. Kolejną barierą jest niejasność związków przyczynowych. Polega ona na trudności w identyfikacji zasobów, a także na ich różnorodnych kombinacjach. Ostatnią barierą stanowi społeczna kompleksowość. Są to zazwyczaj zasoby niematerialne, których stworzenie wymaga ogromnego nakładu czasu, a zalicza się do nich wszelkiego typu relacje, kulturę organizacyjną, reputację przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2002, s. 193–194).

Substytucyjność – a tak naprawdę jej brak – jest tą cechą zasobów, która może świadczyć o możliwości uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby, jak wiadomo, wykorzystywane są do realizacji określonych działań, zamierzeń. Aby mogły być one efektywne, nie mogą być (lub muszą być w niewielkim stopniu) przydatne konkurentom (Barney, 1991, s. 104).

Nie wszystkie zasoby niezbędne do funkcjonowania na rynku cechują się takim samym stopniem ważności w przedsiębiorstwie czy posiadają zbliżony wartościowo potencjał, który może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Zasoby można podzie-

lić na dwie kategorie ważne ze względu na zagwarantowanie przewagi konkurencyjnej (Warren, 2008, s. 124–130):

- strategiczne, a więc te, dzięki którym przedsiębiorstwa uzyskują wartość dodaną;
- krytyczne, które przyczyniają się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i tworzą tzw. potencjał strategiczny.

Zgodnie z główną przesłanką szkoły zasobowej należy poszukiwać powiązań między zasobami, którymi dysponują przedsiębiorstwa, a efektywnością, którą osiągają dzięki nim (Grant, 2005, s. 39). Warto postawić pytanie, czy zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa, a które są wykorzystywane do bieżącej działalności, są wystarczające, by można było mówić o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. W dłuższej perspektywie taka alokacja nie ma sensu, bowiem przewaga konkurencyjna, by zagwarantować pozycję przedsiębiorstwu na rynku, powinna być trwała. A to oznacza, że przedsiębiorstwa muszą wychodzić przed konkurentów, co nie jest możliwe bez posiadania strategicznych zasobów. Oczywiście, każdy zasób prędzej czy później przestanie być wartościowy strategicznie i wówczas pojawią się problemy – by opóźnić ten fakt, przedsiębiorstwa potrafiące współpracować z klientami uzyskują informacje, które pozwolą przewidzieć ich przyszłe oczekiwania. Do tego potrzebna jest ogromna wiedza połączona z doświadczeniem, jak i zgrany zespół.

Przedsiębiorstwa funkcjonują w czasach, kiedy postęp techniczno-organizacyjny nie zna granic. Globalizacja i jej konsekwencje niejako wymuszają na firmach dostosowanie do zmieniających się potrzeb otoczenia (w tym przede wszystkim potrzeb klientów). Umiejętność ta ma szczególne znaczenie, wpływa bowiem na możliwość konkurowania na rynku, a co za tym idzie – na trwałość przewagi konkurencyjnej. Skuteczne konkurowanie uwarunkowane jest posiadaniem takich zasobów, które dla innych nie są dostępne. Tradycyjne konkurowanie oparte na dystansie, wątpliwościach, braku zaangażowania, braku wiary nie sprzyja gromadzeniu potencjału. Obecnie liczy się współpraca – i dlatego też niezbędne jest wskazanie czynników, które są wymagane podczas nawiązywania, utrwalania relacji.

### **3. Czynniki sprzyjające budowaniu relacji przedsiębiorstw z klientami**

W definicji relacji wskazana została ich istota, która musi być oparta na zrozumieniu, zaufaniu. Zrozumienie i zaufanie są niezbędnymi cechami partnerstwa. Partnerstwo musi dotyczyć obu stron decydujących się na współpracę. W koncepcji partnerskiej nawiązane relacje charakteryzują się długim okresem trwania, zaangażowaniem i odpowiedzialnością. Partnerstwo powinno opierać się na właściwej komunikacji. Każda relacja z założenia jest obciążona pewnym ryzykiem, dystansem, a odpowied-

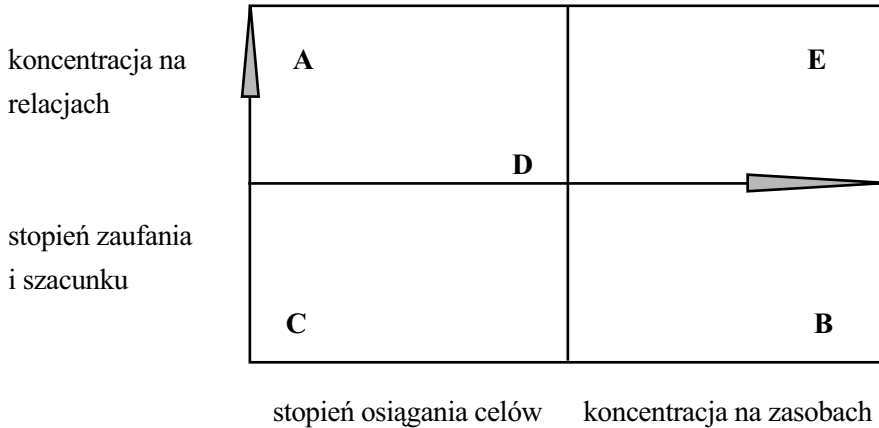
nie zrozumienie zmniejsza je. Zrozumienie polega na wzajemnym uczeniu się. Obszarami, w których występuje luka, a które przedsięwzięcia powinny eliminować podczas budowania trwałych relacji, są (Ford i in., 2003, s. 25–30):

- wymiar socjalny: istnieje niepełna informacja o drugiej stronie;
- wymiar kulturowy: istnieje niepełna wiedza o normach, zwyczajach, przyzwyczajeniach;
- wymiar technologiczny: strony relacji dysponują różnym potencjałem technicznym, technologicznym;
- wymiar czasowy: gdy występuje rozbieżność w ustaleniu ważności terminów stron.

Wraz z ewolucją potrzeb klientów ewoluują przedsiębiorstwa. Ryzyko i emocje są psychologicznymi aspektami towarzyszącymi relacjom, które są budulcem zaufania. Zaufanie buduje się latami, a w ciągu jednej chwili łatwo je stracić. Zaufanie to nic innego jak wiara w zdolności, kompetencje ludzi czy przedsiębiorstw, a powstaje poprzez realizację pewnych zadań w szczególnych okolicznościach. Istnieje wiele cech, które budują zaufanie, a należą do nich (Egan, 2004, s. 102–103):

- uczciwość, która wraz ze szczodrością są postrzegane jako integralne części zdarzeń biznesowych przejawiające się w zrozumieniu i reputacji;
- słuszność, na którą składają się takie cechy jak: łaskawość, troska, wartość i szczerść. Zaufanie nie jest łatwą kooperacją, ale potrzebuje altruistycznych czynników;
- rzetelność, która ma swoje odzwierciedlenie w skutkach biznesowych i ich niezawodności;
- satysfakcja, która jest wskaźnikiem poziomu zaufania.

Relacje są tym wyjątkowym zasobem, który poprzez podjęcie wzmacnia potencjał umiejętności, zdolności i możliwości obu podmiotów. Z założenia, by można było mówić o partnerstwie, relacje muszą mieć charakter długotrwały i systematyczny. Wówczas ich współdziałanie wyzwala korzyści dla podmiotu otoczenia jak i dla przedsiębiorstwa. Obie strony zyskują na czasie, zmniejsza się ryzyko i jednocześnie rośnie zaufanie. Również przepływ informacji jest sprawniejszy, obie strony poznają się, dzięki czemu potrafią się zrozumieć. Na zaufanie mają wpływ czynniki takie jak: reputacja, korzystne kontrakty, znak firmowy, zrozumienie, odpowiedzialność, satysfakcja. Uzyskując zaufanie partnera, zmniejsza się ryzyko wystąpienia konfliktów, obniża się koszty transakcyjne, tworzy się zgrane zespoły i każda ze stron ponosi odpowiedzialność za swoje działania. W procesie tworzenia relacji partnerskich nie może być mowy o satysfakcjonowaniu stron i nieuzyskaniu określonych korzyści, wartości. W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli analizujących procedurę budowy zaufania. Zaufanie nie jest jednorazowym aktem, ale wymaga czasu. Współpraca potrzebuje zaangażowania i silnych powiązań wszystkich obszarów działalności – przedstawionych na rysunku 1.



Rys. 1. Macierz realizacji zadań i relacji

Źródło: Fasel, 2000, s. 35.

Macierz posiada pięć głównych punktów, które osiąga się poprzez koncentracje na zasobach i relacjach – na ich współpracu lub podchodząc do każdego obszaru indywidualnie. I tak (Fasel, 2000, s. 34–38):

- **Punkt A** odzwierciedla mocne strony relacji. Potrzeby współpracujących stron są zaspokajane, następuje koncentracja na potencjale wynikającym z relacji. Ryzyko istnieje, ale zadania są wykonane. W tym punkcie liczy się grupowa realizacja zadań, a nie indywidualne osiągnięcie efektu synergii, dodatkowych korzyści. Tak więc zarówno klient, jak i przedsiębiorstwo stoją na tej samej pozycji i podejmują wspólnie wszystkie decyzje. Wymaga to ogromnego zaangażowania obu stron i wspólnych kompromisów. Dotyczy to głównie klientów, którzy mają kluczowe, strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa.

- **Punkt B** oznacza, że określone zadania zostały wykonane przy minimalnej współpracy. Praktycznie o ukierunkowaniu na jakiekolwiek relacje nie może być mowy. Może pojawić się krótkookresowy cel, a wyznaczone zadanie można osiągnąć bez uwzględniania potrzeb innych podmiotów współpracy. Zatem ta koncepcja relacji dotyczy klientów masowych lub takich, co do których przedsiębiorstwo nie posiada znaczących planów. Nie liczą się potrzeby klientów, ale oni także nie czują się przez to niedowartościowani. Jest to zachowanie typu „co ma być, to będzie”.

- **Punkt C** to punkt prezentujący „salonowe ryzyko”. Prawdopodobnie przedsiębiorstwo nie ma wpływu ani na realizację zadania, ani na nawiązanie relacji. Odpowiednie okoliczności mogą sprawić, że realizatorzy będą w pozycji tzw. „odtworzonego”, czyli nie wniosą nic nowego, indywidualnego. Nawiązanie relacji przedsiębiorstwa z klientem polega na tzw. szczęśliwych okolicznościach – gdyby się coś w danym momencie nie zdarzyło, nie doszłoby do współpracy. Tak naprawdę obie strony spotykają się przypadkowo i przypadkowo współpracują.

- **Punkt D** prezentuje pole, w którym przedsiębiorstwo dąży do „zawieszenia” między relacjami a osiągnięciem celu zadania. Osiągnięcie tego punktu wymaga współpracy. Odnajduje się tu neutralne pole między wskazówkami, dobrymi radami a wyznaczonymi procedurami, założeniami, normami.

- **Punkt E** umieszczony w „czasie i przestrzeni”. Jego realizacja wymaga nakładów czasu i energii, a osiągnięcie zamierzonego celu jest możliwe tylko jako rezultat współpracy. Wymaga to jednak komunikacji – jeżeli komunikacja, wymiana oczekiwań trwa zbyt długo, wówczas współpraca jest skazana na niepowodzenie. Nakłania to przedsiębiorców do uzyskiwania informacji od klientów, jak i do ciągłego uczenia się podmiotów o sobie.

Efektywność relacji zależy od tych czynników i umiejętności, które angażują wszystkie strony – a przede wszystkim od stopnia formalizacji, połączenia, koordynacji i współpracy obu stron. Wspólne osiąganie zamierzonych rezultatów, a więc osiąganie sukcesu wzmacnia wiarę w dalszą współpracę. Jednocześnie zmniejsza się ryzyko zawierania współpracy i wzrasta zaufanie do drugiej strony.

Relacje nie są tworzone przez samo przedsiębiorstwo i klientów tylko wyznaczone osoby. Relacje wymagają zaufania, a zaufanie jest cechą ludzką. Osoby te powinny wzbudzać zaufanie i szacunek, co jest istotne w budowaniu biznesowych relacji. Dlatego też ludzie tworzący relacje powinni mieć wiedzę dotyczącą (Fasel, 2000, s. 19–25):

- rodzaju relacji, jakie tworzą;
- zasięgu i czasu trwania przedsięwzięcia;
- celu głównego i celów szczegółowych;
- przekonań indywidualnych.

Poziom partnerstwa, lojalności, zaangażowania przedsiębiorstw uzależniony jest od identyfikacji znaczenia klienta. Na rynku dostrzega się homogeniczność produktową czy usługową, a klienci są świadomi i wymagający. Coraz rzadziej wykorzystuje się masową segmentację, a kierunkowuje się na indywidualizację (CRM-y stają się nieodzowną częścią przedsiębiorstw). Klienci zdają sobie sprawę z tego, że przedsiębiorstwa chcą sprzedawać jak najwięcej po satysfakcjonującej cenie, wobec tego przedsiębiorstwa powinny odchodzić od przestarzałych standardów, stosując zdroworozsądkowe zasady.

## 4. Podsumowanie

Czynniki wpływające na charakter partnerstwa w dużej mierze zależą od pojmowania ich istoty przez ludzi, którzy są odpowiedzialni za nawiązywanie relacji. Forma partnerstwa w relacjach jest skomplikowana, bowiem relacje dają możliwość jego nawiązania, ale nie zawsze można je kontrolować. Analiza współpracy opartej na partnerstwie pozwala wysnuć kilka wniosków:



- relacje mają tyle oblicz, z iloma klientami przedsiębiorstwa je budują;
- partnerskie relacje powodują, że wraz z upływem czasu opinia o współpracy staje się niejako referencją dla innych. Dążąc do realizacji wzajemnego celu, osiąga się większe zyski (mimo rosnących kosztów np. sprzedaży);
- partnerstwo angażuje obie strony – nie może być tak, że jedna ze stron osiągnie korzyści poprzez podporządkowanie drugiej strony (ponoszenie ryzyka czy zmuszanie do ustępstw);
- relacje oparte na partnerstwie i lojalności wymagają ciągłego zaangażowania. Zmienia się świat i jego wymagania, a wraz z nimi potrzeby ludzi. Oferta, którą przedsiębiorstwa dziś przedstawiają, jutro stanie się powszechna, a pojutrze przestarzała. Warto więc również posiadać umiejętność odróżniania partnera, który mimo drobnych przeskód pozostanie lojalny.

## Bibliografia

- Amit R., Schoemaker P.J. 1993. *Strategic Assets and Organizational Rent*. „Strategic Management Journal” vol. 14 (January).
- Barney J. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” vol. 12.
- Collis D.J., Montgomery C.A. 1995. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” vol. 73 (July–August).
- Egan J. 2004. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. 2nd ed. Pitman Publishing. ISBN 97-80273-6862-31.
- Fasel D. 2000. *Partnering in Action: A Guide for Building Successful Collaboration across Organizational Boundaries*. Oxford: Pathways. ISBN 185-7036-263.
- Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I. 2003. *Managing Business Relationships*. 2nd ed. Chichester: John Wiley. ISBN 97-80470-8512-58.
- Godziszewski B. 2001. *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: UMK. ISBN 83-2311-284-3.
- Grant R.M. 1991. *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. „California Management Review” vol. 33, iss. 3.
- Grant R. 2005. *Contemporary Strategy Analysis*. 5th ed. Oxford: Blackwell Science. ISBN 78-1405-1199-86.
- Halawi L., Aronson J., McCarthy R. 2005. *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*. „The Electronic Journal of Knowledge Management” vol. 3, iss. 2.
- Petraff M.A. 1997. *The Cornerstone of Competitive Advantage*. W: Foss N.J (ed.). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*. New York: Oxford University Press. ISBN 01-987-8180-6.
- Stankiewicz M.J. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK. ISBN 83-7285-088-7.
- Warren K. 2008. *Strategic Management Dynamics*. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-04-7006-067-4.

## Partnership as a Factor in Creating Business Relations with Customers

**A b s t r a c t:** The ties which customers create cannot be short-term. It is necessary to identify the conditions that support the implementation of the relational procedure. The nature of the relationship is also significant. Each relationship is unique in terms of its dynamics, development, implementation and realization of expectations. Relationships are specific resources that companies use on the basis of accumulated knowledge. Relationships must be concluded between two or more parties, which does not mean that the same conditions the interaction must or should condition further dealings. There is no such thing as 'standard' relationship. Ties created must reflect the needs of both parties. This is not an easy task as the parties may present different approach, divergent from the accepted standard. Article aims to present the partnership's factor that enable firms to establish long-term relationship with customers.

---

---

**K e y w o r d s:** business relations, partnership, trust, cooperation

---

---