

Zarządzanie marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim centrum handlowego

Dariusz Siemieniako

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości
e-mail: d.siemieniako@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2015.01.07

Streszczenie

Celem artykułu jest eksploracja zagadnienia zarządzania marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim dużego centrum handlowego. Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku, w ramach którego wykorzystano metody wywiadu swobodnego oraz obserwację uczestniczącą. Przedstawiono wykorzystanie czterech koncepcji i metod zarządzania marketingiem relacji na poszczególnych etapach zarządzania podstawowymi procesami projektu deweloperskiego centrum handlowego, czyli: inicjacja, planowanie, realizacja i zakończenie. Wyniki badania wypełniają w pewnym stopniu lukę w literaturze dotyczącą zastosowania koncepcji i metod zarządzania relacjami w projektach deweloperskich nieruchomości handlowych. Wyniki mają zastosowanie praktyczne w odniesieniu do systematycznego zarządzania relacjami w realizacji projektów deweloperskich, nie tylko nieruchomości handlowych.

Słowa kluczowe

zarządzanie marketingiem relacji, zarządzanie projektem, deweloper centrum handlowego, lojalność relacyjna, zarządzanie obietnicą, zarządzanie wiedzą o klientach

Wstęp

Działalność deweloperską nieruchomości handlowych można zakwalifikować do usług przemysłowych, świadczonych przez przedsiębiorstwa na rzecz przedsiębiorstw (*business to business* – B2B). Zarządzanie projektami biznesowymi stanowi podstawowe podejście zarządcze w działalności w branży deweloperskiej nieruchomości

mości handlowych (Meng, 2012). Polski rynek deweloperski nowoczesnych powierzchni handlowych od kilku lat można zakwalifikować do rynków dojrzałych z ustalonymi regułami zarządzania projektami inwestycyjnymi. Z punktu widzenia zróżnicowania procesów zarządzania projektem można wyodrębnić następujące rodzaje nowoczesnych obiektów handlowych: centrum handlowe (*shopping center*), centrum handlowe wyprzedazowe (*outlet*), park handlowy (*retail park*), centrum handlowe typu convenience (*stripmall*) oraz ulice handlowe (*high street*), (Anon., 2013, s. 2).

W niniejszym artykule skupiono się na działalności dewelopera rozwijającego duże centrum handlowe, czyli powyżej 25 tys. m² całkowitej powierzchni najmu (*Gross Leasable Area – GLA*). Usługi świadczone przez deweloperów dużych centrów handlowych charakteryzują się: wysoką złożonością i różnorodnością procesów, intensywnym kontaktem dewelopera z potencjalnymi najemcami, długim czasem trwania pełnego cyklu usługi, znacznym ryzykiem dewelopera, wysokim poziomem zaangażowanego kapitału dewelopera (na podstawie: Siemieniako, 2012, s. 8). Istotną kwestią w ramach zarządzania projektem inwestycyjnym jest wykorzystywanie przez deweloperów nieruchomości handlowych odpowiednich koncepcji i metod zarządzania marketingiem relacji z potencjalnymi najemcami, najemcami, a także z dostawcami usług i innymi ważnymi podmiotami i osobami (na przykład właściciele przedsiębiorstwa, stosowne władze administracyjne lub przedstawiciele mediów).

Dojrzałość polskiego rynku deweloperskiego dużych centrów handlowych pokazuje zróżnicowane procesy zarządcze tego typu projektów inwestycyjnych. Badany w ramach studium przypadku deweloperem jest przedsiębiorstwo z kapitałem polskim, które zdecydowała się na wybór opcji strategicznej inwestowania i rozwijania centrum handlowego, ze względu na posiadanie atrakcyjnej nieruchomości z punktu widzenia lokalizacji obiektu handlowego. Podmiot ten prowadził dotychczas działalność produkcyjną na nieruchomości przeznaczonej pod centrum handlowe. Wejście w branżę deweloperską nieruchomości handlowych było traktowane przez ten podmiot jako jednorazowa okazja, a nie jako długofalowa strategia rozwoju.

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań metodą studium przypadku przedsiębiorstwa deweloperskiego dotyczące zarządzania marketingiem relacji w zarządzaniu projektem rozwoju dużego centrum handlowego. Istotnym problemem badawczym jest kwestia zarządzania marketingiem relacji w zmiennym cyklu życia projektu inwestycyjnego. Celem artykułu jest pogłębienie rozumienia zagadnienia zarządzania marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim dotyczącym dużego centrum handlowego na różnych etapach cyklu życia projektu.

1. Zarządzanie marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim w ujęciu teoretycznym

Zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania pojęcia projektu oraz zarządzania projektem od dawna są znane i powszechnie stosowane (Packendorff, 1995). Zarządzanie złożonym projektem można zdefiniować jako „planowanie, monitorowanie i kontrola wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie wszystkich zaangażowanych, według kolejności osiągnięcia celów projektu zgodnie z uzgodnionymi kryteriami czasu, kosztu i wykonania” (Lester, 2007, s. 5). Według Westlanda (2006, s. 3) zarządzanie projektem jest zbiorem specjalistycznej wiedzy, umiejętności i doświadczeń niezbędnych w ograniczeniu ryzyka w realizacji projektu oraz zestawem różnego typu narzędzi wykorzystywanych przez menedżerów projektu. Zarządzanie projektem to także seria różnych procesów i technik niezbędnych do monitorowania i kontroli czasu, kosztów, jakości oraz zakresu projektu. Projekty nowych nieruchomości handlowych charakteryzują się długoterminowością, złożonością, niepowtarzalnością i stosunkowo wysokim ryzykiem niepowodzenia. Jak podkreśla Dziekoński (2010, s. 99) „mimo tego, że inicjatywy projektowe znajdują w polskich przedsiębiorstwach coraz więcej zwolenników, to nadal skuteczne zarządzanie projektami jest dla nich trudnym wyzwaniem.”

Istotnym pojęciem w zarządzaniu długoterminowymi projektami, w tym także deweloperskimi jest cykl życia projektu (Lester, 2007; Westland, 2006), w którym na różnych etapach zaawansowania realizacji projektu wyznaczane są odpowiednie cele i zadania w podstawowych obszarach funkcjonalnych. W literaturze dotyczącej zarządzania projektami deweloperskimi wyróżnia się bardziej lub mniej szczegółowe etapy. W przypadku przedsiębiorstwa deweloperskiego będą to takie obszary jak: realizacja techniczna i administracyjna, finansowanie inwestycji, komercjalizacja i promocja.

Lester (2007, s. 37) wyróżnił 8 etapów cyklu życia projektu odwołując się do standardów brytyjskich norm BS6079: koncepcja, badanie wykonalności, ocena, autoryzowanie, realizacja, ukończenie, operacje, zamknięcie. Odmiennie podejście do cyklu życia projektu zaprezentował Westland (2006, s. 4-14), wyróżniając tylko cztery fazy, takie jak: inicjacja, planowanie, realizacja i zamknięcie. W każdej fazie autor ten wyróżnił szereg szczegółowych aktywności. W fazie inicjacja autor ten wyróżnia następujące aktywności: rozwijanie studium biznesowego, przygotowanie studium wykonalności, ustalenie warunków realizacji, ustanowienie zespołu projektowego, zorganizowanie biura na rzecz realizacji projektu, przeprowadzenie przeglądu fazy inicjacja. Faza planowania składa się z działań polegających na stworze-

niu różnych rodzajów planów, czyli: planu projektu, planu zasobów, planu finansowego, planu zapewnienia jakości, planu związanego z ryzykiem, planu zatwierdzenia, planu promocji i komunikacji, planu zakupów. W fazie planowania odbywa się także kontraktowanie dostawców oraz na zakończenie przeprowadzenie przeglądu tej fazy. W fazie realizacji następujące aktywności są realizowane: tworzenie/budowanie rzeczy, które firma zobowiązała się zrealizować oraz monitorowanie i kontrolowanie procesów zarządzania, dotyczących: czasu, kosztów, jakości, zmiany, ryzyka, tak zwanych spraw niestandardowych, zaopatrzenia, zatwierdzenia, komunikacji. Ostatnim elementem fazy realizacji jest przeprowadzenie przeglądu tej fazy. Zamknięcie projektu wymaga podjęcia następujących aktywności: określenie, czy wszystkie kryteria zakończonego projektu zostały zrealizowane, identyfikacja wszystkich znakomicie wyróżniających się aktywności, ryzyk i spraw związanych z projektem, wydanie klientom wszystkich projektowych rzeczy wynikających z zobowiązań firmy i dokumentacji, zamknięcie kontraktów dostawców i przekazanie zasobów projektu na potrzeby biznesu, komunikowanie zamknięcia projektu wszystkim zainteresowanym stronom, ostatnim zagadnieniem zamknięcia projektu jest przegląd wyników.

Zarządzanie relacjami B2B niewątpliwie wchodzi w zakres marketingu. Można więc mówić o zarządzaniu marketingiem relacji, który koncentruje się na strategii i taktyce budowania wzajemnie korzystnych relacji z klientami, a następnie na działaniach służących rozwijaniu i utrzymywaniu tych relacji w perspektywie długiego czasu (Gronroos, 2004). W zarządzaniu marketingiem relacjami stosuje się różne koncepcje, metody i techniki zarządzania. Szczególnie ważne są koncepcje zarządzania obietnicą (PM – *promise management*), (Gronroos, 2009) i zarządzania lojalnością relacyjną (RLM – *relational loyalty management*), (Siemieniako, 2012), które podkreślają wartość dotrzymywania obietnic w budowie relacji opartych na wzajemnej lojalności. Koncepcje te są szczególnie ważne w bilateralnych modelach współpracy, na przykład przy wymianie informacji pomiędzy stronami (Taylor, 2002).

W swoich badaniach Mainela i Ulkuniemi (2013) wskazali na istotność osobowych interakcji i zarządzania relacjami z klientami (CRM – *customer relationship management*) w projektach biznesowych. W literaturze przedmiotu podkreśla się istotność wiedzy o klientach i kontrahentach, jako kluczowy element skutecznego zarządzania relacjami. Beijerse (1999) zaproponował następujące podstawowe działania i instrumenty w zarządzaniu wiedzą o klientach (CKM – *customer knowledge management*): ocenianie klientów, przeprowadzanie badań satysfakcji klientów, uzyskiwanie wiedzy od klientów i przeprowadzanie wywiadów z klientami.

W ramach zarządzania marketingiem relacji w projektach deweloperskich są wykorzystywane narzędzia informatyczne w zarządzaniu relacjami z klientami i zarządzaniu wiedzą o klientach (Stefanou, 2003). Zarządzanie informacją o klientach może być traktowane jako komponent zarządzania relacjami z klientami, zarówno w warstwie koncepcyjnej jako i rozwiązań informatycznych.

2. Metoda badawcza

Autor artykułu, jako metodę badawczą, wykorzystał studium przypadku przedsiębiorstwa deweloperskiego, rozwijającego duże centrum handlowe, o powierzchni najmu ponad 50 tys. m² GLA. Planowane centrum handlowe miało być zlokalizowane w jednym z największych miast w Polsce.

Główny zakres badania obejmował zagadnienie wykorzystania zarządzania marketingiem relacji w czterech podstawowych procesach zarządzanego projektu deweloperskiego centrum handlowego, czyli: komercjalizacja – zawieranie umów najmu, techniczna i administracyjna realizacja projektu, finansowanie realizacji projektu, promocja projektu i komunikacja z rynkiem. Celem przeprowadzonego badania było pogłębienie rozumienia znaczenia oraz wagi koncepcji, metod i narzędzi zarządzania marketingiem relacji, czyli: zarządzanie obietnicą, zarządzanie lojalnością relacyjną, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie informacją o klientach w każdym z czterech procesów w poszczególnych fazach cyklu życia projektu deweloperskiego, czyli: inicjacja, planowanie, realizacja i zakończenie.

Badanie było prowadzone w okresie trzech miesięcy w 2014 roku, kiedy to analizowany projekt deweloperski był w fazie realizacji. Wyniki badania dotyczące zakończonych faz inicjacji i planowania cyklu życia projektu bazują na doświadczeniach dewelopera. Natomiast w zakresie czasowym cyklu życia projektu, w którym deweloper jeszcze nie funkcjonował (pozostała część fazy realizacji i faza zamknięcia projektu) wyniki badania dotyczą percepcji i planów dewelopera odnośnie zarządzania marketingiem relacji w dalszej realizacji projektu.

W przeprowadzonym badaniu metodą studium przypadku wykorzystano szereg różnych metod jakościowych, podobnie jak w badaniu Siemieniako i Gębarowskiego (2014), co można określić mianem triangulacji, ze względu na to, iż „uzyskanie pogłębionego zrozumienia w metodzie studium przypadku wymaga zazwyczaj wykorzystania wielu metod badawczych w przekroju różnych przedziałów czasu, w których trwa badanie, czyli wykorzystanie triangulacji” (Woodside, Wilson, 2003, s. 498).

Triangulacja obejmowała:

- metodę obserwacji uczestniczącej w środowisku objętym studium przypadku;
- wywiady swobodne z pracownikami i kontrahentami badanego dewelopera przeprowadzone z wykorzystaniem scenariusza wywiadu;
- analizę materiałów pisemnych badanego dewelopera.

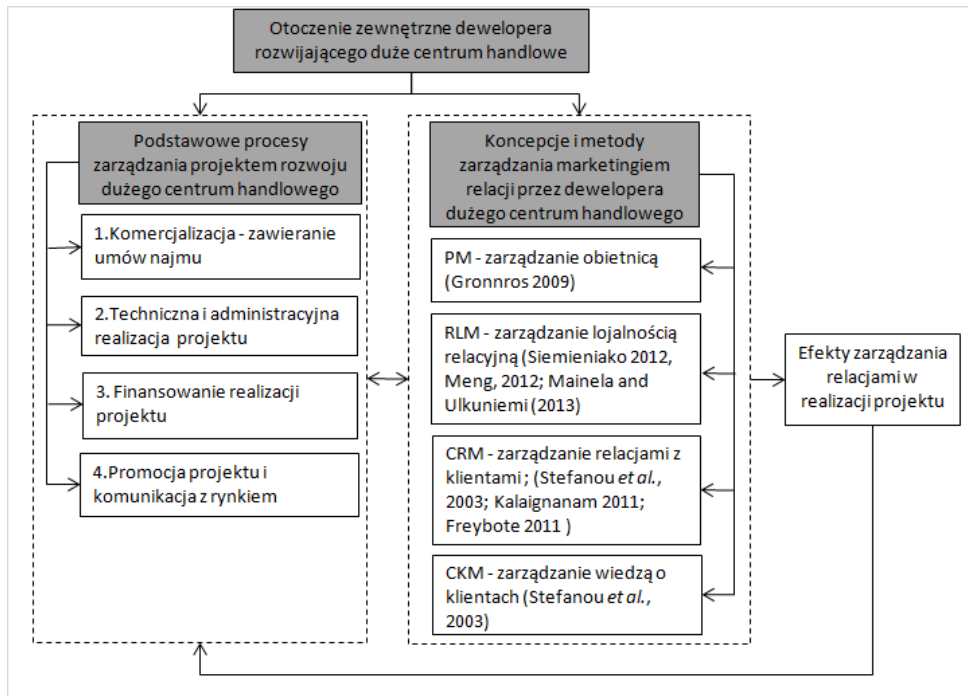
3. Wyniki

Na podstawie wywiadów z pracownikami oraz obserwacji uczestniczącej można stwierdzić, że badany deweloper dużego centrum handlowego funkcjonowała w relacjach, wymagających podejścia zarządczego, z różnymi rodzajami organizacji i osób. Analiza tych podmiotów wskazuje na ich podział na cztery grupy: klienci, usługodawcy w ramach „outsourcingu”, pozostałe podmioty ze środowiska zewnętrznego oraz podmioty stanowiące środowisko wewnętrzne badanego dewelopera. Do każdej z tych grup można zakwalifikować następujące rodzaje podmiotów wymagających metodycznego podejścia przez badanego dewelopera w zarządzaniu relacjami:

- klienci:
 - potencjalni zainteresowani najmem;
 - zaawansowani w procesie wynajmu;
 - najemcy;
- usługodawcy w ramach „outsourcingu”:
 - wsparcie finansowania projektu;
 - realizacja techniczna (architektura i projektowanie; wykonawstwo i ekspertyzy technicznych; wykonawstwo budowlane; koordynacja techniczna najemców; nadzór inwestycyjny);
 - wsparcie negocjowania umów najmu (agencja pośrednictwa nieruchomości handlowych; szeroko rozumiani pośrednicy; obsługa i doradztwo prawne);
 - wsparcie realizacji badań marketingowych;
 - realizacja działań promocyjnych;
- szerokie środowisko zewnętrzne:
 - przedstawiciel mediów branżowych i lokalnych;
 - lokalna administracja samorządowa;
 - docelowi konsumenci projektowanego centrum handlowego;
 - wpływowe organizacje, grupy i jednostki;

- środowisko wewnętrzne:
 - udziałowcy przedsiębiorstwa deweloperskiego;
 - pracownicy przedsiębiorstwa deweloperskiego.

Badany deweloper zorganizował realizację projektu deweloperskiego dużego centrum handlowego w ramach czterech podstawowych procesów, wyróżnionych na rys. 1, gdzie pokazano ogólną zależność pomiędzy zarządzaniem projektem deweloperskim nieruchomości handlowych a zarządzaniem marketingiem relacji.



Rys. 1. Model zarządzania marketingiem relacji w zarządzaniu projektem deweloperskim dużego centrum handlowego

Źródło: badania własne.

Badany deweloper wykorzystywał wyróżnione na rys. 1 koncepcje i metody zarządzania marketingiem relacji w zarządzaniu projektem. Z kolei w tab. 1 pokazano, które z analizowanych czterech podstawowych koncepcji i metod zarządzania marketingiem relacji, były lub będą stosowane przez dewelopera w każdym z procesów projektu w poszczególnych fazach cyklu życia tego projektu.

Tab. 1. Koncepcje i metody zarządzania marketingiem relacji w podstawowych procesach cyklu życia projektu deweloperskiego dużego centrum handlowego

Lp.	Podstawowe procesy zarządzania projektem rozwoju dużego centrum handlowego	Koncepcje i metody zarządzania marketingiem relacji na różnych etapach cyklu życia projektu			
		Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Zamknięcie
1.	Komercjalizacja – zawieranie umów najmu	CKM	CKM, PM, RLM, CRM	CKM, PM, RLM, CRM	CKM, PM, RLM, CRM
2.	Techniczna i administracyjna realizacja projektu	CKM	CKM, PM, RLM	CKM, PM, RLM	CKM, PM, RLM
3.	Finansowanie realizacji projektu	CKM	CKM, PM, RLM	CKM, PM, RLM	CKM, PM, RLM
4.	Promocja projektu i komunikacja z rynkiem		CKM, PM	CKM, PM	CKM, PM, RLM

Źródło: badania własne.

Wyniki zaprezentowane w tab. 1 i na rys. 2 zostały poddane analizie w pkt. 4 według dwóch kategorii: zarządzanie marketingiem relacji w fazach cyklu życia projektu oraz koncepcje i metody zarządzania marketingiem relacji w procesach projektu deweloperskiego.

4. Analiza wyników

Zarządzanie marketingiem relacji w fazach cyklu życia projektu

Etap inicjacji projektu deweloperskiego, analizowanego w ramach studium przypadku, rozpoczął się od identyfikacji okazji rozwoju centrum handlowego, na nieruchomości należącej do badanego przedsiębiorstwa, jako opcji strategicznej. Jak ustalono w badaniu, etap ten zakończył się pozytywnym zweryfikowaniem tego pomysłu jako atrakcyjnej dla badanego inwestora okazji rynkowej. W sumie etap inicjacji trwał około 1 rok. Na etapie inicjacji badany deweloper nie ustanowił jeszcze struktury organizacyjnej realizowanego projektu. W zarządzeniu wiedzą o klientach i kontrahentach na tym etapie najbardziej istotne elementy to: pozyskiwane, weryfikowanie, ocena jakości i przetwarzanie informacji. Ważną kwestią było także ustalanie potrzeb informacyjnych decydentów. Rezultatem zarządzania wiedzą było dostarczanie decydentom odpowiedniej wiedzy w odpowiednim czasie. Format i miejsce dostarczanej wiedzy miał mniejsze znaczenie.

Etap planowania rozpoczął się decyzją inwestora o rozpoczęciu planowania projektu, a zakończył uzyskaniem pozytywnej oceny warunków realizacji projektu: rynkowych, technicznych i finansowych. Etap planowania trwał około 3 lat. Na początku tego etapu badany deweloper uruchomił cztery podstawowe procesy zarządzania projektem rozwoju dużego centrum handlowego (rys. 1 i tab. 1). Procesy te wynikały ze strategii badanego dewelopera i znalazły odzwierciedlenie między innymi w: strukturze organizacyjnej, sposobie organizacji pracy, sposobie i poziomie samodzielności podejmowania decyzji. Na etapie planowania miało miejsce rozpoczęcie stosowania wszystkich analizowanych koncepcji i metod zarządzania marketingiem relacji przez badanego dewelopera, oprócz zarządzania wiedzą o klientach i kontrahentach, które odbywało się już w fazie inicjacji (tab. 1). Na etapie planowania kluczowymi w budowie wiarygodności projektu były koncepcje zarządzania obietnicą i zarządzania lojalnością relacyjną. Adresatami stosowania tych koncepcji byli potencjalni najemcy, zwłaszcza ci zaawansowani w negocjacjach umowy najmu, oraz dostawcy usług.

Etap realizacji można podzielić u badanego dewelopera na realizację przygotowawczą i właściwą. Realizację przygotowawczą w ujęciu procesowym można zdefiniować jako: od podjęcia pierwszych znaczących zobowiązań finansowych (zlecenie przygotowania projektu architektonicznego) na podstawie zatwierdzonego statusu projektu jako możliwego do zrealizowania, opłacalnego i z akceptowalnym poziomem ryzyka, do zadeklarowania gotowości zlecenia głównych robót budowlanych. Z kolei realizacja właściwa w ujęciu procesowym rozumiana jest jako: od zlecenia głównych robót budowlanych do uzyskania pozwolenia na użytkowanie obiektu. Badany deweloper przewidywał łącznie około 4 lat trwania tak zdefiniowanego etapu realizacji projektu. Na początku etapu realizacji, deweloper w większym stopniu angażował się w zarządzanie marketingiem relacji niż w fazie planowania, co było zgodne z logiką powstawania nowych i intensyfikacji istniejących relacji w ramach zaawansowania projektu. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z pracownikami badanego dewelopera można stwierdzić, że w przyszłej części etapu realizacji projektu planowane jest zwiększenie zaangażowania w zarządzanie marketingiem relacji, przede wszystkim z najemcami, z którymi są podpisane umowy najmu oraz z dostawcami usług, z którymi podpisane są kontrakty.

Etap zamknięcia projektu jest najkrótszy i spodziewano się, że będzie trwał około 6 miesięcy. Etap ten rozpoczyna się od otwarcia centrum handlowego do zakończenia procesów realizacyjnych, komercjalizacji i finansowania. Na etapie zamknięcia projektu badany deweloper oczekiwał kontynuacji stosowania analizowanych koncepcji i metod zarządzania relacjami. Zarządzanie obietnicą wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej miało miejsce na etapie planowania i realizacji,

a końcowa ocena najemców i kontrahentów – odnośnie spełniania obietnic przez dewelopera – będzie miała miejsce w momencie zakończenia projektu deweloperskiego. Najważniejszymi celami do osiągnięcia dotyczącymi relacji na etapie zamknięcia są: obopólnie korzystne zamykanie relacji z kontrahentami oraz kontynuacja relacji z najemcami po otwarciu centrum handlowego już nie jako dewelopera, ale zarządzającego. Na etapie zamknięcia projektu ma miejsce rozpoczęcie rozwijania relacji z konsumentami centrum handlowego.

Koncepcje i metody zarządzania marketingiem relacji w procesach projektu deweloperskiego

Jeśli chodzi o stosowanie bardziej zaawansowanych technik zarządzania marketingiem relacji z istotnym wspomaganiami informatycznym, to badany deweloper w procesie komercjalizacji stosował metodyczne podejście wspomagane informatycznie w zarządzaniu relacjami z klientami. Obok modułów do zarządzania informacją, zarządzano także modułami planowania i podejmowania decyzji dotyczących rozwoju relacji oraz modułem aktywności dewelopera i współpracujących pośredników względem potencjalnych najemców i najemców. Istotnym elementem było monitorowanie rezultatów zarządzania relacjami z klientami. Należy zauważyć, że proces komercjalizacji był traktowany jako najbardziej podstawowy w realizacji projektu, który nadawał kierunek i harmonogram realizacji pozostałych procesów projektu deweloperskiego.

W procesach realizacji technicznej i administracyjnej oraz finansowania projektu, nie stosowano zaawansowanych technik ze wspomaganiami informatycznym w zarządzaniu relacjami. Ważniejsze było w tych procesach konsekwentne stosowanie koncepcji zarządzania obietnicą wynajmu powierzchni handlowej oraz koncepcji zarządzania lojalnością relacyjną. Stosunkowo niewielka liczba podmiotów, z którymi badany deweloper wchodził w relacje, w obu wskazanych procesach usprawiedliwiała brak zastosowania zaawansowanych rozwiązań w zarządzaniu relacjami.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono wykorzystanie czterech koncepcji i metod zarządzania marketingiem relacji na poszczególnych etapach zarządzania podstawowymi procesami, badanego w ramach studium przypadku projektu deweloperskiego centrum handlowego, czyli inicjacja, planowanie, realizacja i zakończenie.

Najbardziej powszechną koncepcją stosowaną przez badanego dewelopera było zarządzanie wiedzą o klientach kontrahentach, gdyż posiadanie odpowiednich informacji w zarządzaniu złożonym i ryzykownym projektem rozwoju centrum handlowego w odpowiednim czasie pozwala na podejmowanie korzystnych decyzji. Proces komercjalizacji jest najważniejszy jako obszar stosowania koncepcji i metod zarządzania marketingiem relacji. W procesie tym deweloper wykorzystywał zaawansowane metody ze wspomaganiem informatycznym w zarządzaniu relacjami z klientami. Wyniki badania mają zastosowanie praktyczne w odniesieniu do systematycznego zarządzania relacjami z klientami i kontrahentami w realizacji projektów deweloperskich, nie tylko nieruchomości handlowych.

Literatura

1. Beijerse R.P. (1999), *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*, Journal of Knowledge Management 3 (2), s. 94-110
2. Dziekoński K. (2010), *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Ekonomika i Zarządzanie 2 (4), s. 97-104
3. Grönroos C. (2004), *The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value*, Journal of Business & Industrial Marketing 19 (2), s. 99-113
4. Grönroos C. (2009), *Marketing as promise management: regaining customer management for marketing*, Journal of Business & Industrial Marketing 24 (5/6), s. 351-351
5. Lester A. (2007), *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*, Butterworth-Heinemann, Jordan Hill
6. Mainela T., Ulkuniemi P. (2013), *Personal interaction and customer relationship management in project business*, Journal of Business & Industrial Marketing 28 (2), s. 103-110
7. Marketbeat. Shopping Center Development Report. Europe, May (2013), Cushman & Wakefield, <http://qbusiness.pl/uploads/Raporty/cwcentra12013.pdf> [01.03.2015]
8. Meng X. (2012), *The effect of relationship management on project performance in construction*, International Journal of Project Management 30 (2), s. 188-198
9. Packendorff J. (1995), *Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research*, Scandinavian Journal of Management 11 (4), s. 319-333
10. Siemieniako D. (2012), *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, Marketing i Rynek 5, s. 8-14
11. Siemieniako D., Gębarowski M. (2014), *Zarządzanie obietnicą wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej w kontekście procesu wystąpienia targowego*, Przegląd Organizacji 9, s. 13-19

12. Stefanou C.J., Sarmaniotis Ch., Stafyla A. (2003), *CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research*, Business Process Management Journal 9 (5), s. 617-634
13. Taylor A.T. (2002), *Supply chain coordination under channel rebates with sales effort effects*, Management Science 48 (8), s. 992-1007
14. Westland J. (2006), *The Project Management Life Cycle: Complete Step-by-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*, Kogan Page, London
15. Woodside A.G., Wilson E.J. (2003), *Case study research methods for theory building*, Journal of Business and Industrial Marketing 18 (6/7), s. 493-508

Relationship marketing management in project management of shopping centre development

Abstract

The goal of the paper is exploration of relational marketing management issue in development project management of huge shopping centre. It was employed case study research method. As a result it is shown the application of four concepts and methods of relational marketing management in stages of processes of management of shopping centre development project.

Keywords

relationship marketing management, project management, shopping centre developer, relational loyalty, promise management, customer knowledge management

Author information

Dariusz Siemieniako

Białystok University of Technology,

Faculty of Management, Department of Marketing and Entrepreneurship

Wiejska 45A, 15-351 Białystok, Poland

e-mail: d.siemieniako@pb.edu.pl