

ZARZĄDZANIE OBIETNICĄ WYNAJMU NOWOCZESNEJ POWIERZCHNI HANDLOWEJ W KONTEKŚCIE PROCESU WYSTĄPIENIA TARGOWEGO

<https://doi.org/10.33141/po.2014.09.02>

Dariusz Siemieniako
Marcin Gębarowski

Przegląd Organizacji, Nr 9 (896), 2014, ss. 13-19

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W trakcie planowania i realizacji projektów deweloperskich nowoczesnych powierzchni handlowych deweloperzy m.in. badają zainteresowanie potencjalnych najemców oraz uzgadniają zakres i warunki świadczenia usług wynajmu lokali handlowych. Deweloperzy składają generalną obietnicę świadczenia usług wynajmu po otwarciu obiektu handlowego oraz składają obietnice częściowe w procesach interakcji. Obietnice szczegółowe odnoszą się do postępów realizacji projektu deweloperskiego, a także do przebiegu uzgadniania umowy najmu i jej wypełnienia przez obie strony przed otwarciem obiektu handlowego. Usługi wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej można zakwalifikować do usług przemysłowych (*business to business* – B2B). Usługi te oferowane są przedsiębiorstwom handlu detalicznego, zazwyczaj sieciom międzynarodowych korporacji, w procesie komercjalizacji nieistniejącego jeszcze obiektu handlowego, realizowanego w ramach projektu deweloperskiego.

Zarządzanie złożonym projektem, także deweloperskim, można zdefiniować jako „planowanie, monitorowanie i kontrola wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie wszystkich zaangażowanych, według kolejności osiągania celów projektu zgodnie z uzgodnionymi kryteriami czasu, kosztu i wykonania” [Lester, 2007, s. 5]. W literaturze dotyczącej zarządzania projektami deweloperskimi wyróżnia się bardziej lub mniej szczegółowe etapy. Generalnie można wyróżnić: inicjację, planowanie, realizację i zamknięcie projektu. Projekt deweloperski rozpoczyna się od wstępnego etapu inicjacji, a planowanie prowadzone jest do uzyskania oceny warunków wykonania. Kolejnym etapem jest realizacja projektu, którą można podzielić na realizację przygotowawczą (doprowadzenie projektu do stanu możliwości, opłacalności i akceptowalnego poziomu ryzyka rozpoczęcia robót budowlanych) oraz właściwą (od zlecenia głównych robót budowlanych do uzyskania pozwolenia na użytkowanie obiektu). Ostatnim etapem jest zamknięcie projektu po uroczystym otwarciu obiektu handlowego. Zarządzanie obietnicą wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej ma miejsce na etapie planowania i realizacji, a końcowa ocena najemców – odnośnie do spełniania obietnic przez dewelopera – ma miejsce po rozpoczęciu funkcjonowania obiektu handlowego.

Specyfika komercjalizacji wymaga pozyskania zainteresowania najemców „kotwicznych” (*anchor tenants*), a następnie podpisania umów i doprowadzenia do otwarcia przez nich lokalu handlowego w dniu uroczystego otwarcia obiektu. „Kotwice” to najemcy z największymi powierzchniami lokalami. Są to właściciele znanych marek w handlu detalicznym, które przyciągają nabywców. Takie marki najczęściej reprezentują branże: artykułów spożywczych, wyposażenia domu i ogrodu, artykułów elektronicznych i odzieżowych. Dopiero po zapewnieniu odpowiedniego poziomu najmu (około 30% powierzchni najmu) przez część najemców „kotwicznych” możliwe jest finalizowanie komercjalizacji powstającej nieruchomości handlowej wśród pozostałych najemców – najczęściej krajowych sieci oraz najemców lokalnych.

Istotnym problemem badawczym jest zarządzanie przez dewelopera interakcjami, głównie z potencjalnymi najemcami, w związku z uzgadnianiem kontraktu i dotrzymywaniem obietnic składanych w ramach realizacji projektu deweloperskiego nowoczesnej powierzchni handlowej. Ważną przestrzenią zarządzania przez dewelopera interakcjami są targi branżowe, podczas których występuje kumulacja różnorodnych aktów i epizodów w relacjach usługowych. Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania przez dewelopera powstającego centrum handlowego koncepcji zarządzania obietnicą wynajmu powierzchni handlowej dla najemców w procesie wystąpienia targowego (*trade show performance*). Przez wystąpienie targowe należy rozumieć wszystkie działania marketingowe realizowane przez pojedynczego wystawcę w obrębie jego stoiska podczas konkretnych targów. Sformułowanie „wystąpienie targowe” jest powszechnie stosowane w literaturze poświęconej wydarzeniom wystawienniczym [Gopalakrishna, Lilien, 1995; Lee, Kim, 2008; Mruk, Kuca, 2006, s. 50].

Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku (*case study research*) przedsiębiorstwa deweloperskiego Park Handlowy Kwadrat SA i skupiono się na procesie konkretnego wystąpienia targowego tego podmiotu. Przeprowadzone badanie wpisuje się w paradygmat interpretatywno-symboliczny nauk o zarządzaniu, osadzony m.in. na założeniu epistemologicznym konstruktywizmu społecznego [Sułkowski, 2013, s. 21].



Zarządzanie obietnicą w procesie usługowym

W literaturze dotyczącej zarządzania usługami rośnie znaczenie rozumienia usług w kontekście ich procesowej natury, wyrażającej się w symultaniczności świadczenia i konsumowania. Usługobiorca postrzega proces produkcji usług jako element ich konsumpcji. Jednocześnie konsumpcji i produkcji sprawia, że klienta stawia się w roli współproducenta (*co-producer*) usługi, przez co klient jest traktowany jako zasób w procesie. Według nordyckiej szkoły usług, przedsiębiorstwo współtworzy wartość (*value co-creation*) klientów poprzez zaangażowanie zasobów w proces wytwarzania i świadczenia usług oraz w proces konsumpcji klienta. Szerokie rozumienie procesu konsumpcji oznacza uwzględnienie różnych elementów procesu usługowego postrzeganych przez klientów, z którymi wchodzi oni w interakcje, m.in.: dobra materialne, informacja, kontakty międzyludzkie, kontakty z systemami oraz infrastrukturą, możliwe interakcje z innymi klientami [Grönroos, 2007, s. 183]. Część tych elementów stanowią interakcje, głównie międzyosobowe, a część z nich jest raczej kontekstem powstawania interakcji pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem. Analizując budowanie trwałych związków z klientami, trzeba zwrócić uwagę na interakcje w kategoriach epizodów, czyli sytuacji, w których dochodzi do wymiany pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem [Storbacka, Lehtinen, 1997, s. 14]. Epizody składają się – według tych autorów – z czynności. Generalnie można mówić o poziomach interakcji w związku usługowym, począwszy od najbardziej elementarnych interakcji, czyli aktów, poprzez epizody składające się z wzajemnie powiązanych aktów, a skończywszy na sekwencjach jako zespole epizodów [Holmlund, 1997, s. 96].

Aktem będzie przykładowo czynność obsługi klienta, przekazanie konkretnej informacji. Przykładem epizodu może być spotkanie negocjacyjne przedstawicieli dewelopera nieruchomości handlowych z potencjalnym najemcą centrum handlowego podczas targów. Z kolei egzemplifikacją sekwencji w odniesieniu do interakcji dewelopera i najemców może być zamknięcie całego procesu negocjacji umowy najmu. Jednak w praktyce, ze względu na potrzebę sprawności zarządzania, zwłaszcza w przypadku wielkopowierzchniowych najemców centrum handlowego (z którymi proces uzgadniania umowy najmu jest złożony i długotrwały), można dzielić ten proces na węższy zakres sekwencji, np.:

- uzgodnienie podstawowych warunków biznesowych, wyrażonych często w ramach listu intencyjnego (*Letter of Intent*) lub tzw. warunków podstawowych (*Head of Terms*),
- uzgodnienie rysunków technicznych, głównie rzut poziomy i poprzeczny lokalu handlowego,
- uzyskiwanie zgody korporacyjnej najemcy międzynarodowego,
- zamknięcie uzgadniania umowy najmu.

W procesach usługowych przedsiębiorstwo składa klientom propozycję wartości (*value proposition*), jak również współtworzy wartość klienta (*value co-creation*)

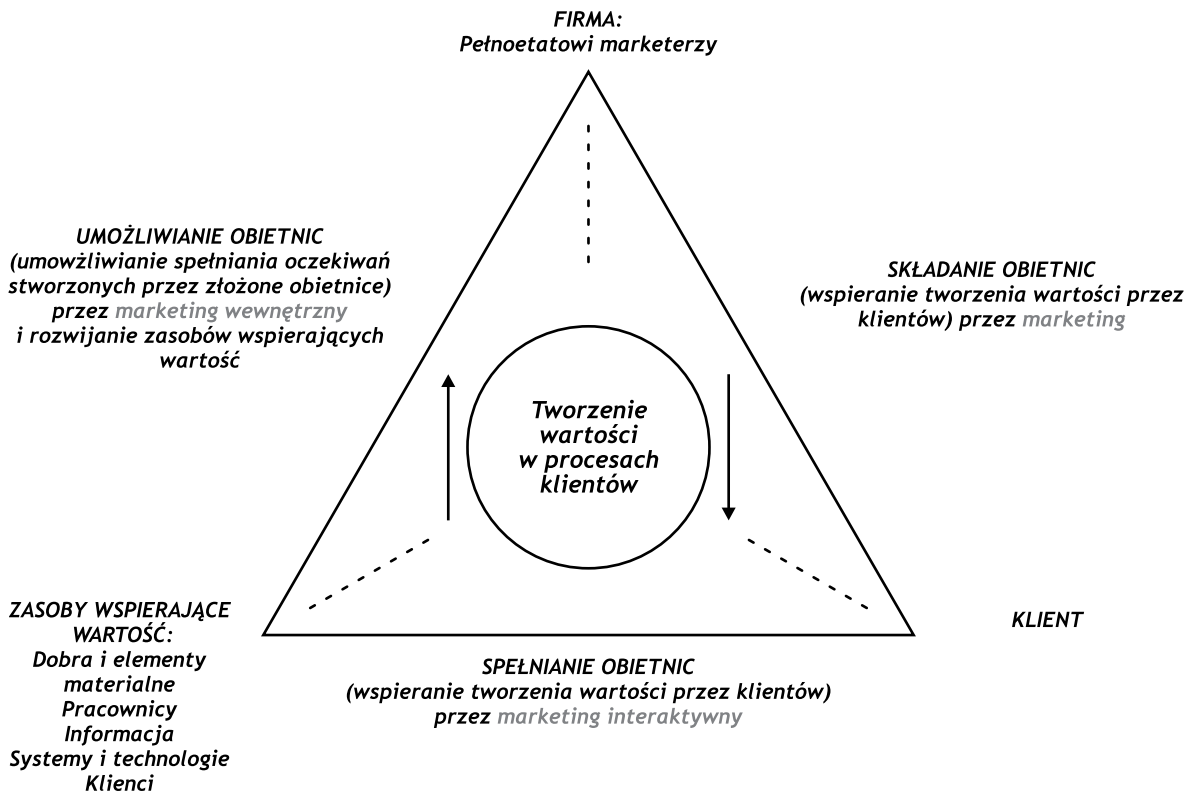
za pomocą interakcji. Można mówić o podejściu do zarządzania interakcjami w usługach na bazie koncepcji obietnicy i wartości w użyciu w działaniach marketingowych [Grönroos, 2007, s. 203]. Koncepcja ta może stanowić przedmiot czy też obszar zarządzania w przedsiębiorstwie, nazywany jako zarządzanie obietnicą [Grönroos, 2009, s. 356]. Ze względów praktycznych w zarządzaniu obietnicą można wyodrębnić trzy obszary, tj.: składanie obietnic, spełnianie obietnic i umożliwianie obietnic (rys. 1). Obszarem priorytetowym w tworzeniu wartości w procesach klientów jest spełnianie obietnic złożonych klientom, co stanowi fundament ich zatrzymania.

Na rynku B2B w złożonych usługach z intensywnym kontaktem, z długim cyklem usługowym, ważne jest, aby przekazana potencjalnemu klientowi obietnica, odnośnie do propozycji wartości, była z jednej strony atrakcyjna, a z drugiej strony nie powinna być przesadzona, ponieważ już w pierwszym obszarze zarządzania obietnicą zostanie uniemożliwione jej dotrzymanie. Należy zauważyć rolę spełniania obietnic jako podstawowego obszaru proponowanej koncepcji [Grönroos, 2007, s. 204–205]. Dotrzymywanie obietnic odbywa się poprzez interakcje usługodawcy z usługobiorcą. Wykorzystuje się tu marketing interaktywny (*interactive marketing*), w którym podkreśla się rolę niepełnoetatowych marketerów (*part-time marketers*) we wspieraniu wartości tworzonej przez klientów [Gummesson, 1991, s. 60–67]. W aktywności, związanej z umożliwianiem spełniania obietnic, najważniejszym elementem jest personel przedsiębiorstwa. Dlatego na tym poziomie zarządzania obietnicą należy wykorzystywać marketing wewnętrzny (*internal marketing*).

Zarządzanie procesem wystąpienia targowego w usługach

Skuteczność wykorzystania udziału w targach w budowaniu interakcji biznesowych determinowana jest przyjęciem perspektywy zarządczej oraz spojrzeniem na aktywność wystawienniczą jako na ciąg zaplanowanych wystąpień targowych, które uwzględniają pozostałe działania marketingowe organizacji. Efekty prezentacji i rozmów targowych w wypadku usług oferowanych na rynku B2B dodatkowo warunkowane są cechami tych usług.

Na proces zarządzania udziałem w targach można spojrzeć z dwóch perspektyw – w wymiarze strategicznym oraz przez pryzmat działań operacyjnych. W literaturze przedmiotu ograniczano się w zdecydowanej większości wypadków do analizowania działań targowych na poziomie operacyjnym, odnoszącym się do przygotowywania i realizacji pojedynczych wystąpień. Tylko nieliczni autorzy przedstawili szerszy (zarządczy) kontekst aktywności wystawienniczej, przenosząc ją na poziom decyzji strategicznych. Strategiczny wymiar marketingu targowego obejmuje wiele wystąpień firmy, z uwzględnieniem pozycjonowania wystawcy na tle konkurentów w dłuższej perspektywie czasowej. Kluczowe aspekty w tym względzie to strategiczna analiza sytuacji rynkowej, jak również określenie celów i strategii marketingowej [Kirchgeorg, Klante, 2005, s. 318].



Rys. 1. Koncepcja obietnicy i wartości w użyciu w działaniach marketingowych
Źródło: [Grönroos, 2007, s. 205]

Na proces pojedynczego wystąpienia targowego składa się wiele czynności realizowanych w okresie poprzedzającym targi, jak również podczas ich trwania. O ostatecznych efektach aktywności wystawienniczej decydują również działania podejmowane po zakończeniu targów (*follow-up*). Ujmując szczegółowo każdą z tych trzech faz, można wskazać podstawowe czynności, podlegające zarządzaniu w ramach procesu wystąpienia targowego: przyjęcie celów aktywności wystawienniczej, wybór targów stwarzających największą szansę na realizację założonych celów, sprecyzowanie potrzeb finansowych oraz zaakceptowanie budżetu, ustalenie koncepcji wystąpienia targowego (sposobu prezentowania ekspozycji, charakteru wydarzeń towarzyszących wystąpieniu) oraz typu stoiska, zgłoszenie udziału w targach, w wypadku wyboru stoiska autorskiego rozpoczęcie prac nad nim, selekcja oraz przeszkolenie pracowników reprezentujących wystawcę, wykonanie materiałów promocyjnych wykorzystywanych na stoisku (np. ulotek, folderów, galanterii reklamowej), zorganizowanie pobytu personelu stoiska w mieście targowym, zaproszenie do odwiedzenia stoiska obecnych oraz potencjalnych klientów (pisemnie, e-mailowo lub telefonicznie), montaż stoiska, realizacja wystąpienia targowego (m.in. kontrolowanie i motywowanie personelu, koordynacja prowadzonych działań marketingowych, obserwacja stoisk konkurentów), demontaż stoiska, ocena rezultatów wystąpienia targowego, podtrzymywanie kontaktów nawiązanych podczas targów (poprzez kontakt osobisty, telefoniczny lub e-mailowy). Obserwacja działalności marketingowej polskich wystawców prowadzi do konkluzji, iż większość z nich koncentruje się przede

wszystkim na samej pracy stoiska, zaniedbując etap przygotowania wystąpienia oraz marginalizując znaczenie działań podejmowanych po zakończeniu targów. Wyniki badań potwierdzają jednak, iż działania podjęte przed rozpoczęciem targów – takie jak aktywność promująca wystąpienie oraz szkolenie personelu – mają silniejszy wpływ na ostateczne efekty wystawiennicze niż rozmiar i lokalizacja stanowiska ekspozycyjnego, liczebność zespołu targowego czy działania promocyjne, podejmowane podczas pracy stoiska [Lee, Kim, 2008, s. 794]. W literaturze przedmiotu uważa się ponadto, iż korzyści wynikające z aktywności wystawienniczej mogą zostać bezpowrotnie utracone, jeżeli wystawca nie zaplanuje właściwie wykorzystania nawiązanych kontaktów po zakończeniu targów [Siskind, 2005, s. 250].

Podczas targów, w których uczestniczą podmioty oferujące usługi, zarządzanie procesem wystąpienia targowego jest determinowane w istotnym stopniu specyficznymi cechami wystawianej oferty. Niematerialność usług, uniemożliwiająca pokazanie ekspozycji, wymusza na wystawcach konieczność rozszerzenia sposobów prezentowania oferty. Z tego względu wystawcy udzielają wyczerpujących informacji podczas rozmów z gośćmi targowymi, wspierając się drukowanymi materiałami reklamowymi oraz prezentacjami multimedialnymi, zawierającymi zwiększoną ilość zdjęć i wizualizacji. Wykorzystywane są również zróżnicowane wydarzenia marketingowe wplecione w scenariusz wystąpień targowych, które mają zwiększyć atrakcyjność ekspozycji oraz skutecznie zatrzymać uwagę zwiedzających. Taki rozszerzony wymiar prowadzenia aktywności targowej wymaga



sprawnego zarządzania projektami wystawienniczymi, które w analizowanej branży rozciągają się w czasie. Ponadto w ujęciu strategicznym należy mieć na uwadze to, iż targi mogą być skuteczniej wykorzystywane tylko wówczas, gdy: 1) postrzega się je jako cykl wydarzeń; 2) są starannie zintegrowane z pozostałymi narzędziami komunikacji marketingowej wykorzystywanymi przez organizację; 3) są z wyprzedzeniem dobierane, a udział w nich jest właściwie planowany; 4) ich skuteczność podlega ciągłym pomiarom [Smith, Zook, 2011, s. 403].

Metoda badawcza

Autorzy artykułu jako metodę badawczą wykorzystali studium przypadku przedsiębiorstwa deweloperskiego Park Handlowy Kwadrat SA (nazywanego dalej PHK SA), które rozwija jedno z największych w północno-wschodniej Polsce centrów handlowych o tej samej nazwie (nazywane dalej PHK). Główny zakres badania obejmował zarządzanie przez PHK SA interakcjami z potencjalnymi najemcami centrum handlowego, na bazie koncepcji zarządzania obietnicą, w procesie wystąpienia targowego. Wystąpienie targowe PHK SA miało miejsce na największych w Polsce i zarazem Europie Środkowo-Wschodniej targach nieruchomości handlowych *Shopping Center Forum* (nazywane dalej SCF), które odbyły się w dniach 18 i 19 września 2013 r. w Warszawie. Celem przeprowadzonego badania było pogłębienie rozumienia postaw, zachowań i interakcji dewelopera powstającego centrum handlowego PHK oraz potencjalnych najemców w procesie zarządzania obietnicą w kontekście wystąpienia targowego. Badanie było prowadzone przez 12 miesięcy, od marca 2013 r. do lutego 2014 r., i obejmowało proces rozpoczynający się decyzją o udziale w targach, poprzez przygotowanie i realizację wystąpienia targowego aż po czynności podjęte po zakończeniu targów.

W ramach studium przypadku PHK badanie w terenie (*field research*) było prowadzone przez jednego z autorów artykułu, który w okresie badawczym uczestniczył w komercjalizacji centrum handlowego. W przeprowadzonym badaniu metodą studium przypadku wykorzystano szereg różnych metod jakościowych, 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, tj. wykorzystanie triangulacji” [Woodside, Wilson, 2003, s. 498]. Triangulacja obejmowała:

- metodę obserwacji uczestniczącej w środowisku objętym studium przypadku PHK, w ramach której badacz pełnił jednocześnie rolę osoby zaangażowanej w komercjalizację PHK;
- wywiad swobodny z pracownikami i kontrahentami PHK SA, przeprowadzony z wykorzystaniem scenariusza wywiadu;
- metodę introspekcji badacza (*researcher introspection*), zalecaną w badaniach studiów przypadku [Woodside, Wilson, 2003, s. 496]; w metodzie introspekcji własnej badacz analizuje *post factum* wypowiedziane myśli oraz

swoje zachowania; badacz uczestniczył w interakcjach z potencjalnymi najemcami w wymiarze praktycznym i z tej perspektywy introspekcja umożliwiała interpretację własnych myśli i zachowań w kontekście przyjętego problemu badawczego;

- analizę pisemnych dokumentów PHK SA oraz analizę informacji zdobytych w miejscach typowych dla nawiązywanych interakcji (np. w siedzibie PHK SA, siedzibach potencjalnych najemców i agenta ds. komercjalizacji, hali wystawienniczej).

Wyniki badania

Podczas 12 miesięcy trwania badania PHK SA był na etapie realizacji przygotowawczej centrum handlowego. Jak zidentyfikowali autorzy artykułu, ten etap projektu deweloperskiego polegał na wykonaniu zadań umożliwiających rozpoczęcie głównych prac budowlanych. Realizacja przygotowawcza dotyczyła m.in.: przygotowania wymaganych projektów architektonicznych (budowlanego, wykonawczego, wewnątrz i zagospodarowania przestrzennego), uzyskania pozwolenia na budowę, zwolnienia terenu inwestycji z obciążeń, zdobycia kredytu bankowego, zrealizowania robót wyburzeniowych. Na podstawie analizy danych zgromadzonych w toku badania metodą studium przypadku wyodrębniono siedem procesów zarządzania przez PHK SA wystąpieniem targowym w odniesieniu do jesiennej edycji targów SCF wraz z czasem trwania każdego procesu. Zaproponowane przez autorów artykułu wyodrębnienie wiąże się ze zróżnicowanymi działaniami procesu zarządzania obietnicą, które były prowadzone w każdym z procesów zarządzania wystąpieniem targowym (tab. 1). Główne, rozpoznane w ramach badania studium przypadku, obszary zarządzania obietnicą przez PHK SA to harmonogram realizacji, zwłaszcza kamieni milowych, projektu deweloperskiego oraz procedowanie bieżących uzgodnień dotyczących umowy najmu. Istotnymi cechami dotrzymywania obietnic była: terminowość, dokładność i profesjonalizm. Ważnym elementem procesu zarządzania obietnicą było przekazywanie informacji potencjalnym najemcom o istotnych zmianach dotyczących projektu deweloperskiego oraz zmianach odnoszących się do dotychczasowych uzgodnień umowy najmu, a także przekazywanie informacji dotyczących zarządzania ryzykiem i zmianą w projekcie.

W toku badania autorzy doszli do wniosku, że z perspektywy potencjalnych najemców stan zaawansowania powstawania centrum handlowego najlepiej jest oceniać na podstawie „twardych” faktów wskazujących na postępy projektu, m.in.: uzyskanie prawomocnego pozwolenia na budowę, poziom zaawansowania prac budowlanych, podpisanie umowy kredytowej z bankiem, podpisanie umów najmu z największymi najemcami „kotwicznymi” w centrum handlowym – np. hipermarket spożywczy, hipermarket budowlany czy też sklep RTV i AGD. Ponadto ustalono, że potencjalni najemcy postrzegają postępy w realizacji centrum handlowego także przez pryzmat elementów „miękkich”. Jednym z takich elementów jest weryfikowany przez najemców poziom dostosowania koncepcji

Tab. 1. Macierz procesów zarządzania wystąpieniem targowym PHK SA w odniesieniu do realizacji procesów zarządzania obietnicą

Procesy zarządzania wystąpieniem targowym z autorskim stoiskiem PHK SA wraz z czasem trwania	Etapy cyklicznego procesu zarządzania obietnicą		
	Składanie obietnic	Umożliwianie spełnienia obietnic	Dotrzymywanie obietnic
I podjęcie decyzji o wystąpieniu targowym na SCF: od marca do maja 2013 r.			
II przygotowanie techniczne do wystąpienia targowego: od maja do 17 września 2013 r.			
III rozwój relacji z potencjalnymi najemcami jako przygotowanie do wystąpienia targowego: od maja do 17 września 2013 r.			
IV realizacja wystąpienia targowego ze stoiskiem autorskim prezentującym ofertę PHK: 18 i 19 września 2013 r.			
V krótkoterminowa obsługa kontaktów po zakończeniu targów SCF: od 20 września do października 2013 r.			
VI działania długoterminowe wobec potencjalnych najemców po zakończeniu targów SCF: od listopada 2013 r. do lutego 2014 r.			
VII podjęcie decyzji o prezentacji oferty PHK na kolejnych targach nieruchomości handlowych: od stycznia do kwietnia 2014 r.			

Legenda: szary kolor w komórce oznacza, że dany etap procesu zarządzania obietnicą był realizowany w ramach konkretnego procesu zarządzania wystąpieniem targowym

Źródło: opracowanie własne

centrum handlowego do potrzeb rynku, tj.: lokalizacja, dojazd, wielkość, standard wizualny i techniczny, funkcjonalność układu projektu (tzw. *layoutu*). Zaobserwowano, że wskazane jest, aby deweloper posiłkował się profesjonalnymi raportami badania oraz analiz rynku, przygotowanymi w kontekście konkretnego projektu. Istotna jest także dynamika działań promocyjnych, dostosowana do procesu rozwoju i realizacji nowego centrum handlowego, które to działania są rozciągnięte w oczekiwanym przez najemców czasie otwarcia obiektu. Na podstawie wywiadów, przeprowadzonych w ramach studium przypadku z ekspertami z branży, aktualnie szacuje się, że normalny, a więc oczekiwany okres rozwoju nowego, dużego centrum handlowego, wynosi od 5 do 7 lat. Stan zaawansowania projektu deweloperskiego oceniany jest także z perspektywy poziomu profesjonalizmu, wiarygodności oraz prestiżu podmiotów i osób współpracujących – takich, jak: architekt, prawnicy obsługujący komercjalizację, agencja ds. komercjalizacji, generalny wykonawca, bank.

Przeprowadzone badanie studium przypadku pokazało, że na wejściu procesu decyzyjnego I, odnoszącego się do wystawiania się po raz pierwszy przez PHK SA podczas targów branżowych w ramach własnego stoiska, istotny był dotychczasowy stan zaawansowania rozwoju centrum handlowego oraz poziom wiedzy o kamieniach milowych harmonogramu dalszego rozwoju. Ustalono, że na początku II kwartału 2013 r., po niespełna 4 latach rozwijania projektu PHK, stan zaawansowania planowanego centrum handlowego był znaczący i zarazem wystarczający do podjęcia decyzji o wykorzystaniu własnego stoiska podczas jesien-

nej edycji targów SCF w 2013 r. Planowany udział w tych targach miał być punktem kulminacyjnym w procesie promocji i najmu powierzchni w PHK, kiedy to wszystkie trzy etapy procesu zarządzania obietnicą były realizowane w trakcie wystąpienia targowego (proces IV). Uzyskano informację, że ze strony PHK SA w targach wzięło udział czterech pracowników (dwóch członków zarządu, specjalista ds. komercjalizacji, specjalista ds. promocji) oraz hostessa, a także trzy osoby ze współpracujących przedsiębiorstw, tj. dwóch agentów ds. komercjalizacji i jeden specjalista ds. koordynacji najemców. Na podstawie materiałów wtórnych i wywiadu swobodnego ustalono, że głównym celem wystąpienia targowego było zwiększenie rozpoznawalności i wiarygodności projektu oraz przyspieszenie podpisywania umów najmu z podmiotami, z którymi PHK SA już pozostawał w relacjach. Byli to głównie najemcy wielko- i średniopowierzchniowi, reprezentowani przez handlowe sieci międzynarodowe. Uzyskano informację od pracowników PHK SA, że decyzja o udziale w tych targach została podjęta także ze względu na zapewnienie przez PHK SA możliwości (m.in. prawnych, finansowych, organizacyjnych, kadrowych i technicznych) spełniania obietnic (proces I), które w okresie przed targami miały być składane najemcom w trwających negocjacjach warunków i umów najmu (proces III). Decyzja o udziale w targach stanowiła też element dotrzymania obietnicy (proces I) wystawienia stoiska, która była składana w okresie wcześniejszym.

Ustalono, że proces przygotowania stoiska od strony technicznej (proces II) trwał od maja aż do rozpoczęcia targów SCF oraz że zarząd PHK SA zdecydował o wykorzystaniu

atrakcyjnie wizualnego stoiska ze względu na wysokie „standardy ekspozycyjne” branży nieruchomości handlowych. Stoisko miało bowiem stanowić symboliczną reprezentację i materializację nieistniejącego jeszcze centrum handlowego, a w ten sposób miało uwiarygadniać skomplikowany projekt inwestycyjny. Uzyskano informację, że ze strony PHK SA za proces przygotowania technicznego odpowiadał specjalista ds. promocji i analiz rynku. W realizację zadań tego procesu było zaangażowanych pięć podmiotów zewnętrznych. Najważniejszą rolę odegrało specjalistyczne przedsiębiorstwo wyłonione w drodze przetargu, odpowiedzialne za zaprojektowanie, produkcję, organizację wyposażenia oraz montaż i uruchomienie autorskiego stoiska PHK SA. Pozostałe podmioty to: dwie agencje reklamowe, drukarnia oraz podmiot odpowiedzialny za stworzenie prezentacji multimedialnej. Jeden z autorów artykułu zaobserwował, że stanowisko PHK SA było zlokalizowane blisko głównego wejścia na halę wystawienniczą, z wejściem na stoisko od frontu, ze względu na szeregową zabudowę. Na froncie stoiska prezentowano dużych rozmiarów logo oraz portal wejściowy w czerwonym firmowym kolorze wraz z hasłami stanowiącymi wyróżniki strategiczne centrum handlowego PHK. Wykorzystywano następującą galanterię reklamową oraz inne materiały marketingowe: przymocowane do ścian płyty z nadrukowanymi wizualizacjami PHK, monitor LCD z wyświetlaną prezentacją multimedialną na temat PHK, anglojęzyczne foldery reklamowe i materiały techniczne, markowe czekoladki w czerwonych opakowaniach, napoje.

Po zakończeniu targów dalsze badanie studium przypadku pozwoliło na ustalenie, że w pozostałych procesach wystąpienia targowego najistotniejszym obszarem zarządzania obietnicą było dotrzymywanie przez PHK obietnic, co było oczekiwane przez potencjalnych najemców jako element minimalizacji ryzyka. Obecnie w branży nieruchomości handlowych występuje nadwyżka podaży nowych projektów handlowych oraz wstrzymanie rozwoju części sieci handlowych, co wpływa na wzrost siły negocjacyjnej najemców. Z dalszej eksploracji studium przypadku wynika, że poza procesem krótkoterminowego spełniania próśb najemców złożonych podczas targów (proces V), co jest oznaką profesjonalizmu, istotne jest w długiej perspektywie zapewnienie możliwości spełnienia obietnic i ich dotrzymania (proces VI). Analiza materiałów wtórnych i wywiady swobodne w dalszym ciągu badania metodą studium przypadku umożliwiły dokonanie istotnych ustaleń. PHK SA przykładął dużą wagę do zarządzania operacyjnego w ramach procesu V i uzyskał założone cele. W realizacji procesu VI PHK SA podejmował nie tylko decyzje taktyczne, ale także decyzje strategiczne, związane z kwestiami o istotnych konsekwencjach dla projektu inwestycyjnego, oraz długotrwałe w skutkach. PHK SA, funkcjonując w warunkach zmiennego rynku, podejmował i realizował decyzje strategiczne związane z wykonaniem projektu w odniesieniu do zmian otoczenia rynkowego. PHK SA w ramach współpracy aktualizował wiedzę potencjalnych najemców i kontrahentów dotyczącą różnych zmian w realizacji projektu. W ten sposób PHK SA zarządzał obietnicami złożonymi najemcom podczas targów, dbając o ich spełnianie oraz aktualizowanie. Co do procesu VII to PHK SA nie planował wystawienia stoiska na targach SCF jesienią

2014 r., albowiem projekt jest już na rynku rozpoznawalny, a zbyt intensywne promowanie może sprawiać wrażenie, że przedsięwzięcie PHK ma problemy z realizacją.

Podsumowanie

W studium przypadku PHK SA przedstawiono zależności pomiędzy procesami zarządzania wystąpieniem targowym a obszarami procesu zarządzania obietnicą, który to proces ma istotne znaczenie przy budowaniu wiarygodności złożonego projektu inwestycyjnego centrum handlowego, a dalej podpisywania umów najmu.

PHK SA przykładął dużą wagę do zarządzania obietnicą w procesie wystąpienia targowego, biorąc pod uwagę własne niewielkie doświadczenie w branży nieruchomości z nowoczesną powierzchnią handlową. Tego typu podmiot jest postrzegany przez rynek jako ten, który na wiarygodność musi zapracować właśnie poprzez umiejętne zarządzanie obietnicą. W obecnej, trudnej sytuacji na rynku nieruchomości handlowych wśród doświadczonych deweloperów panuje przekonanie, że nawet, jeśli konkretny projekt inwestycyjny jest problematyczny, oczywiście do pewnego stopnia, to najlepsi deweloperzy realizują tego typu projekt zgodnie (lub w przybliżonym stopniu) do tego, co było przez nich obiecywane. W ten sposób zdobywa się wiarygodność przy realizacji kolejnych przedsięwzięć.

Wkładem autorów artykułu, będącym wypełnieniem pewnej luki badawczej, jest ukazanie możliwości wykorzystania oraz roli koncepcji zarządzania obietnicą w procesach zarządzania wystąpieniem targowym. Przeprowadzone studium przypadku wnoszą istotne implikacje praktyczne zarówno w odniesieniu do działalności deweloperów w branży nieruchomości handlowych, jak również w innych branżach, w których jednym z najistotniejszych czynników sukcesu jest umiejętne zarządzanie obietnicą dla klientów.

Ważnym problemem w przyszłych badaniach na rynku nieruchomości handlowych jest zagadnienie reaktywacji wygaszonego wcześniej projektu, gdzie istotnym celem w procesie zarządzania obietnicą jest odbudowywanie wiarygodności konkretnego projektu, który wcześniej nie został zrealizowany pomimo obietnic. Inną kwestią badawczą, wartą eksploracji w analizowanej branży, jest powiązanie cyklu życia projektu inwestycyjnego centrum handlowego z podejściem deweloperów do zarządzania aktywnością targową – zarówno w całym cyklu, jak i na jego poszczególnych etapach.

dr Dariusz Siemieniako
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
 e-mail: dsiem@pb.edu.pl

dr Marcin Gębarowski
Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: marcing@prz.edu.pl

Bibliografia

- [1] GĘBAROWSKI M., *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, Wyd. Regan Press, Gdańsk 2010.
- [2] GĘBAROWSKI M., *Zarządzanie udziałem w targach w kontekście działań marketingowych realizowanych na rynku B2B*, [w:] WIAŻEWICZ J. (red.), *Zarządzanie wobec współczesnych wyzwań społeczno-ekonomicznych. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Adamczykowi*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2013.
- [3] GOPALAKRISHNA S., LILIEN G.L., *A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance*, „Marketing Science” 1995, Vol. 15, Iss. 1.
- [4] GRÖNROOS C., *In Search of New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, London 2007.
- [5] GRÖNROOS C., *Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, Iss. 5/6.
- [6] GUMMESSON E., *Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer*, „European Journal of Marketing” 1991, Vol. 25, Iss. 2.
- [7] HOLMLUND M., *Perceived Quality in Business Relationships*, Hanken Swedish School of Economics Finland/CERS, Helsingfors 1997.
- [8] KIRCHGEORG M., KLANTE O., *Strategic Trade Show Marketing*, [in:] KIRCHGEORG M., DORNSCHIEDT W.M., GIESE W., STOECK N. (eds.), *Trade Show Management*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- [9] LEE Ch.H., KIM S.Y., *Differential Effects of Determinants on Multi-dimensions of Trade Show Performance: By Three Stages of Pre-show, At-show, and Post-show Activities*, „Industrial Marketing Management” 2008, Vol. 37, Iss. 7.
- [10] LESTER A., *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*, Jordan Hill, GBR: Butterworth-Heinemann 2007.
- [11] MRUK H., KUCA A. (red.), *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, Wyd. Polska Korporacja Targowa, Poznań 2006.
- [12] ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- [13] SIEMIENIAKO D., *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 5.
- [14] SISKIND B., *Powerful Exhibit Marketing: The Complete Guide to Successful Trade Shows, Conferences, and Consumer Shows*, John Wiley & Sons Canada, Mississauga 2005.
- [15] SMITH P.R., ZOOK Z., *Marketing Communications. Integrating Offline and Online with Social Media*, Kogan Page, London 2011.
- [16] STORBACKA K., LEHTINEN J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1997.
- [17] SUŁKOWSKI Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
- [18] WOODSIDE A.G., WILSON E.J., *Case Study Research Methods for Theory Building*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2003, Vol. 18, No. 6/7.

Promise Management of Leasing of Modern Retail Space Within the Process of Fair's Performance

Summary

The purpose of the paper is to present the possibilities of using by the developer of the emerging shopping center the concept of promise management in managing the interactions with potential tenants, in the context of the process of trade show performance. Next to the literature review of two mentioned processes, it is presented research method of case study research of Park Handlowy Kwadrat SA. The results show relation between processes analyzed in the paper.

Keywords

interactions, promise management, B2B fairs, shopping center