



Dariusz Siemieniako

Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości
d.siemieniako@pb.edu.pl

**PRAKTYKI ZARZĄDZANIA
RELACJAMI Z KLUCZOWYMI KLIENTAMI
W DZIAŁALNOŚCI DEWELOPERSKIEJ
NIERUCHOMOŚCI HANDLOWYCH**

Streszczenie: Celem artykułu jest eksploracja wykorzystania koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi klientami (KAM) oraz identyfikacja najważniejszych praktyk KAM stosowanych przez dwa badane przedsiębiorstwa deweloperskie realizujące projekty dużych centrów handlowych. Według schematu praktyk KAM zaproponowanych przez Daviesa i Ryalsa [2014] poddano eksploracji wykorzystywanie tych praktyk w dwóch studiach przypadku. Badani deweloperzy spełniali istotne warunki efektywnego prowadzenia KAM, stąd m.in. uzyskanie przez nich pozytywnych wyników w KAM, a zwłaszcza takich jak: poprawa relacji, większa satysfakcja klientów, zredukowanie kosztów obsługi, polecenie dewelopera przez kluczowych klientów innym najemcom.

Słowa kluczowe: lojalność klientów, zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami, deweloper centrum handlowego, studium przypadku.

Wprowadzenie

Działalność deweloperską nieruchomości handlowych można zakwalifikować do usług przemysłowych, świadczonych przez przedsiębiorstwa na rzecz przedsiębiorstw (*business to business – B2B*). Najważniejszymi uczestnikami branży nieruchomości handlowych, obok deweloperów realizujących projekty rozwoju nowoczesnych obiektów handlowych, są: najemcy, instytucje finansujące nowe projekty nieruchomości handlowych oraz szeroko rozumiani dostawcy wyspecjalizowanych usług niezbędnych w realizacji projektów deweloperskich.

Usługi najmu powierzchni handlowej świadczone najemcom 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 [Siemieniako, 2012, s. 8]. Wysokie standardy zarządzania złożonymi i zazwyczaj ryzykownymi projektami inwestycyjnymi przyczyniają się do konieczności korzystania z usług szeregu specjalistycznych podmiotów, m.in. pośrednictwa najmu, doradztwa finansowego i prawnego, ekspertyz technicznych, usług architektonicznych, usług budowlanych czy też usług badania i analiz rynku.

Nabywcami i jednocześnie użytkownikami usług oferowanych przez deweloperów są podmioty zajmujące powierzchnię w lokalach powstających obiektów handlowych. Są to m.in. przedsiębiorstwa międzynarodowe oraz krajowe, tworzące sieci handlu detalicznego ze znanymi i preferowanymi markami własnymi, reprezentujące głównie takie branże handlu detalicznego, jak: spożywcza, wyposażenia domu i ogrodu, AGD i RTV, sportową, odzieżową oraz obuwniczą. Podmioty te, nazywane kotwicznymi (*anchor tenants*), podpisują wieloletnie umowy najmu na największe lokale handlowe o powierzchni najmu od 500 m² nawet do ponad 10 tys. m². Zarządzanie relacjami z klientami jest ważnym wymiarem zarządzania projektami deweloperskimi nowych nieruchomości handlowych. Jako że klienci kotwiczni są szczególnie istotni w sukcesie komercjalizacji rozwijanego centrum handlowego, deweloperzy kładą szczególny nacisk na zarządzanie relacjami z klientami kotwicznymi. Obecność najemców kotwicznych w komercjalizowanym centrum handlowym stanowi jeden z najważniejszych punktów odniesienia decyzji najemców małej i średniej wielkości o wejściu do przedmiotowej nieruchomości handlowej. Klientów kotwicznych można określić jako kluczowych i w zarządzaniu relacjami z nimi deweloperzy wykorzystują koncepcję i praktyki zarządzania relacjami z kluczowymi klientami (*Key Account Management – KAM*). Koncepcja KAM służy pogłębianiu relacji i budowie lojalności pomiędzy deweloperami a najemcami.

Celem artykułu jest eksploracja wykorzystania koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi klientami oraz identyfikacja najważniejszych praktyk KAM stosowanych przez dwa badane przedsiębiorstwa deweloperskie realizujące projekty dużych centrów handlowych. W artykule wykorzystano wyniki badania przeprowadzonego metodą studium przypadku dwóch przedsiębiorstw deweloperskich realizujących projekty dużych centrów handlowych.

1. Zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami w świetle literatury

Istotą zarządzania relacjami B2B jest inicjowanie, rozwijanie, podtrzymywanie i ewentualnie kończenie relacji z innymi przedsiębiorstwami i osobami oraz wykorzystywanie tych relacji do realizacji celów i uzyskiwania przez zaangażowane w nie podmioty korzyści. W koncepcji zarządzania relacjami podkreśla się wartość długoterminowych relacji, ponieważ utrzymanie klientów jest bardziej opłacalne niż pozyskiwanie nowych.

W ostatnich latach koncepcja KAM uzyskała znaczącą uwagę zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania [Guesalaga i Johnston, 2010]. KAM, lub inaczej zarządzanie strategicznymi klientami (*Strategic Account Management – SAM*), jest podejściem marketingowym bazującym na zarządzaniu relacjami. KAM jest systematycznym procesem zarządzania po stronie dostawcy dotyczącym zarządzania strategicznie ważnymi relacjami *business-to-business* [Milman i Wilson, 1995]. Koncepcja KAM wywodzi się z marketingu relacyjnego (*Relationship Marketing*) i można stwierdzić, że jest koncepcją praktycznej działalności marketingu relacyjnego na rynkach B2B. Literatura przedmiotu wskazuje, że marketing relacyjny, podkreślający koncentrację na lojalności klientów, powinien być stosowany selektywnie z powodu kosztów i ryzyka z nim związanych [Day, 2000]. Z tego powodu kontekst kluczowych klientów jest jednym z najbardziej odpowiednich do inwestowania w strategię relacyjne [Guenzi i in., 2007].

Koncepcja KAM łączy strategiczny i operacyjny poziom zarządzania marketingowego [McDonald i in., 1997]. Według jednej z definicji „KAM odnosi się do działalności przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż, włączając w to identyfikowanie i analizowanie ich kluczowych klientów i wybieranie odpowiednich strategii oraz rozwijanie zdolności na poziomie operacyjnym, w kierunku zbudowania, wzrostu i utrzymania zyskownych długoterminowych relacji z nimi” [Ojasalo, 2001, s. 201]. KAM może być postrzegany jako model partnerskiej współpracy, mający wiele podobieństw do strategicznych aliansów [Piercy i Lane, 2006]. Dalej wymienieni autorzy formułują istotny warunek sukcesu KAM, jakim jest wzajemność i symetria między partnerami. Podobnie wskazuje się także na istotność partnerstwa w projekcie budowlanym w zarządzaniu relacjami [Meng, 2012].

Uzyskanie pozytywnych efektów długoterminowego stosowania KAM wymaga dostarczania korzyści dla kluczowych klientów na poziomie przedsiębiorstwa i indywidualnym [Ojasalo, 2001]. Korzyści na poziomie przedsiębiorstwa wiążą się z wykonaniem przez kluczowego klienta własnych celów organizacyjnych. Korzyści kluczowych klientów na poziomie przedsiębiorstwa

w odniesieniu do zarządzania relacjami są postrzegane i oceniane przez jednostki decyzyjne klienta w odniesieniu do kontynuacji lub zakończenia relacji z dostawcą stosującym KAM. Jeśli chodzi o poziom indywidualny korzyści dla kluczowych klientów, to wskazuje się na korzyści racjonalne i emocjonalne [Ojasalo, 2001]. Korzyści racjonalne na poziomie indywidualnym mogą pokrywać się lub też nie z korzyściami na poziomie przedsiębiorstwa. Sytuacja problematyczna występuje w przypadku niepokrywania się tych korzyści. Do emocjonalnych profitów można zaliczyć: relacje osobowe, przyjaźń, poczucie troski oraz wzmocnienie ego.

Ojasalo [2001] zaproponował model korzyści dla klienta w relacjach B2B. W relacjach pomiędzy sprzedającym i kupującym przedsiębiorstwem, główne korzyści wiążą się z następującymi elementami: produkty, usługi, informacja, wartość referencyjna, bezpieczeństwo, kompetencje, okazje biznesowe, relacje społeczne. Wyróżnione czynniki mogą być traktowane jako najbardziej powszechne korzyści odnoszące się do poziomu celów organizacyjnych i indywidualnych po stronie kluczowych klientów.

Davies i Ryals [2014] badali szeroki zakres praktyk KAM, które zakwalifikowali do pięciu podstawowych grup, takich jak:

- praktyki związane z szeroko rozumianą organizacją,
- praktyki operacyjne,
- praktyki związane z ustalaniem celów i realizacji,
- praktyki związane z ludźmi,
- praktyki proceduralne.

Davies i Ryals [2014] porównywali wpływ rozpoznanych praktyk KAM na 9 pożądanых miar efektywności, takich jak:

- poprawa relacji,
- większa satysfakcja klienta,
- wzrost dochodów,
- poprawa utrzymania klientów,
- zwiększone popieranie sprzedawcy przez klientów,
- zwiększony udział w wydatkach klienta,
- zredukowane koszty obsługi,
- zwiększona marża zysku,
- wspólne inwestycje.

Ogólnym celem praktyk KAM ukierunkowanych na wyróżnione miary efektywności jest poprawa relacji z kluczowymi klientami wraz z powstawaniem lojalności relacyjnej. Efektem stosowania koncepcji KAM jest budowanie lojalności [McDonald i in., 1996].

2. Metoda badawcza

Autor artykułu wykorzystał metodę studium przypadku w badaniu przeprowadzonym od maja 2013 r. do czerwca 2014 r. Badanymi podmiotami były dwa przedsiębiorstwa deweloperskie. Każde z tych przedsiębiorstw realizowało projekt dużej wielkości centrum handlowego, o powierzchni najmu powyżej 30 tys. m² GLA (*Gross Leaseable Area*). Lokalizacją obu projektów były różne polskie miasta. Obaj badani deweloperzy to podmioty z polskim kapitałem, z niewielkim doświadczeniem w działalności w branży deweloperskiej nieruchomości handlowych. W przypadku jednego z tych przedsiębiorstw, projekt deweloperski znajdował się w fazie realizacji. Wyniki badania dotyczące zakończonych faz inicjacji i planowania cyklu życia projektu bazują na doświadczeniach badanego 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 relacjami z kluczowymi klientami w dalszej realizacji projektu. Okres badania drugiego dewelopera przypadł na fazę realizacji i zakończenia projektu. Oznaczało to perspektywę post factum w analizie wyników studium przypadku na pełny cykl życia tego projektu deweloperskiego.

W przeprowadzonym badaniu postawiono cel rozpoznania koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi klientami oraz identyfikacji najważniejszych praktyk wywodzących się z tej koncepcji wśród badanych przedsiębiorstw deweloperskich nowoczesnych powierzchni handlowych.

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 i Wilson, 2003, s. 498]. Triangulacja obejmowała:

- wywiady swobodne z managerami odpowiedzialnymi za KAM,
- sondowanie i wywiady swobodne z innymi pracownikami i kontrahentami badanych deweloperów przeprowadzone z wykorzystaniem scenariusza wywiadu,
- metodę obserwacji uczestniczącej w środowisku objętym studium przypadku,
- analizę materiałów pisemnych badanych deweloperów.

3. Wyniki

Analiza wyników dwóch studiów przypadku deweloperów nieruchomości handlowych umożliwiła eksplorację praktyk KAM stosowanych w obu projektach realizacji dużego centrum handlowego. W identyfikacji praktyk KAM wykorzystanych przez badanych deweloperów posłużono się schematem zaproponowany przez Daviesa i Ryalsa [2014]. Poniżej zostały przedstawione przykłady wybranych praktyk KAM w ramach przeprowadzonych studiów przypadku.

Pierwszą grupą są **praktyki KAM związane z szeroko rozumianą organizacją**. W ramach tej grupy Davies i Ryals [2014] zwracali uwagę na praktykę **aktywnego zaangażowania Zarządu w KAM**. W przypadku obu deweloperów zarząd był bezpośrednio zaangażowany w KAM. Aktywnie uczestniczyła też Rada Nadzorcza, a nawet większościowi akcjonariusze. W przypadku obu deweloperów członkowie zarządu zajmowali się KAM w odniesieniu do najważniejszych kluczowych najemców z branży spożywczej oraz „Dom i Ogród” – najemcy Ci zajmowali zdecydowanie największą powierzchnię w obu projektach. Korzyścią dla klientów był skrócony okres decyzyjny oraz poczucie bycia docenionym. Zaangażowanie zarządu deweloperów w aktywności merytoryczne (np. uzgadnianie umowy najmu) oraz społeczne (spotkania w luźnej atmosferze – np. uroczysta kolacja z okazji podpisania umowy najmu) z tymi najemcami, powodowało skracanie dystansu w relacjach personalnych pracowników po obu stronach oraz przyczyniało się do powstawania relacji partnerstwa w odniesieniu do kategorii pozycji siły.

Kolejną praktyką KAM jest **wiedza wszystkich pracowników w organizacji ukierunkowana na zrozumienie KAM**. Stosunkowo niewielka liczebność pracowników obu deweloperów umożliwiała częstą komunikację bezpośrednią, co sprzyjało wzrostowi zrozumienia priorytetów związanych z KAM i ich wpływu na bieżące zadania pracowników, jak np. komercjalizacja wśród małych i średnich najemców. Z wypowiedzi członka zarządu jednego z deweloperów można było wnioskować, że lojalność przełożonych wobec pracowników przekładała się na ich uczciwość i oddanie wobec pracodawcy oraz na budowanie przez nich relacji opartych na lojalności z kluczowymi klientami.

W obu badanych przedsiębiorstwach dostosowano **zmiany w strukturze organizacyjnej w kierunku adaptacji KAM**, co stanowi kolejną praktykę zaproponowaną przez Daviesa i Ryalsa [2014]. Wyróżniono trzy podstawowe obszary funkcjonalne zarządzania: finanse, obszar techniczny oraz komercjalizacja i promocja. W płaskiej strukturze organizacyjnej ustalono rolę wybranych samodzielnych pracowników poszczególnych obszarów funkcjonalnych w KAM. Na etapie wieloletniego negocjowania umów najmu z kluczowymi klientami, rolę koordynującą

w KAM pełniły osoby odpowiedzialne za obszar komercjalizacji. Z kolei na etapie realizacji technicznej zobowiązań umownych, rolę koordynującą pełnił manager działu technicznego.

Obaj deweloperzy *zdefiniowali kryteria wyboru kluczowych klientów*, inaczej najemców kotwicznych, w postaci wielkości powierzchni najmu powyżej 500 m² oraz siły przyciągania innych najemców. Kluczowi potencjalni najemcy zostali *klarownie zidentyfikowani*, jako konkretne przedsiębiorstwa handlu detalicznego, które na zasadzie wyłączności były zainteresowane najmem powierzchni w realizowanych centrach handlowych.

Drugim obszarem wyróżnionym przez Daviesa i Ryalsa [2014] są **praktyki operacyjne**. Wszyscy zidentyfikowani kluczowi najemcy mieli *indywidualne plany KAM*, zarówno na etapie negocjowania umów najmu, jak i realizacji umów. Dotyczyło to w szczególności największych kluczowych klientów reprezentujących branże: spożywczą oraz „Dom i Ogród”. Jeden z deweloperów posługiwał się specjalnymi narzędziami elektronicznymi do monitorowania postępów uzgodnień, zarządzania realizacją umowy najmu, m.in. od strony koordynacji technicznej. Istotną kwestią w indywidualnych planach było dopilnowanie dotrzymania obietnic złożonych kluczowym najemcom właśnie w ramach planowania.

Ważną praktyką KAM stosowaną przez obu deweloperów był *dobrze rozwinięty proces reakcji zwrotnej z kluczowymi klientami*. Istotnymi zasobami w tym procesie byli, odpowiadający swoim specjalizacjom, pracownicy deweloperów i najemców, którzy pozostawali w systematycznej komunikacji. Często kluczowi klienci oczekiwali od dostawcy usług poprawnego procesu reakcji zwrotnej. Jeden z badanych deweloperów był kluczowym klientem dostawcy usług pośrednictwa wynajmu powierzchni handlowej. Dostawca ten zgodził się traktować dewelopera jak kluczowego klienta. Wyrażało się to m.in. w zaakceptowaniu przez tego dostawcę rozbudowanego procesu monitorowania postępów komercjalizacji rozwijanego centrum handlowego. Dostawca mógł szybko uzyskać reakcję zwrotną ze strony klienta – dewelopera. Wywiad z pracownikami dewelopera wskazywał na niezadowolające zajmowanie się przez dostawcę usług reakcjami ze strony dewelopera, co było czynnikiem negatywnie oddziałującym na zaufanie ze strony tego dewelopera.

Niezwykle ważną praktyką KAM są *wspólne inicjatywy z kluczowymi klientami*. Wynajmujący, w ramach zachęt do nawiązania współpracy najmu z potencjalnymi kluczowymi najemcami, zgadzają się na poniesienie wysokich kosztów dostosowania lokalu lub kontrybucji finansowej w wykończeniu wnętrza lokalu pod najem. Jednocześnie restrykcyjne umowy z najemcami kotwicznymi wymagają od deweloperów efektywnego zarządzania projektem realizacji całego

centrum handlowego, jak i realizacji konkretnych lokali handlowych zgodnie z zadanym zakresem i standardami w umowach najmu. Obaj deweloperzy zwracali uwagę na możliwość uzyskania dużych korzyści w podejmowaniu współpracy z kluczowymi klientami w realizacji technicznej (np. niższe koszty i terminowość realizacji, czy też lepsze radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi). Konkretnym przykładem może być ścisła współpraca jednego z deweloperów w układzie trójstronnym: z kluczowym najemcą oraz z przedsiębiorstwem budowlanym – generalnym wykonawcą. Dzięki tej współpracy uzyskano znaczące oszczędności i dotrzymano terminów. Taka współpraca była możliwa dzięki wypracowanemu zaufaniu i istnieniu wzajemnej lojalności w ramach dotychczasowej relacji z kluczowym najemcą.

W przypadku jednego dewelopera była rozpatrywana *wspólna inwestycja z kluczowym klientem* z branży gastronomicznej. Klient ten miał partycypować w zakupie sąsiadującej nieruchomości celem zlokalizowania restauracji, która miała stanowić integralną, architektonicznie i wizualnie, całość z centrum handlowym.

W grupie **praktyk związanych z ustalaniem celów i realizacji**, istotną praktyką wykorzystywaną przez badanych deweloperów było określanie *specyficznych celów w stosunku do kluczowych klientów*. Było to spowodowane ważnością takich miar efektywności, jak: wysokość czynszu i kosztochłonność wykończenia lokalu; wartość życia klienta, związana z długoterminowością umowy najmu; średni poziom miesięcznego czynszu uzyskanego od najemców małych i średnich, dzięki obecności w centrum handlowym najemcy kluczowego. Inne cele w stosunku do kluczowych klientów były ustalane na etapie negocjacji umowy najmu, a inne na etapie realizacji umowy aż do momentu przekazania lokalu handlowego dla najemcy. Sytuacja z każdym kluczowym najemcą była różna, ze względu na specyfikę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych najemcy oraz ze względu na złożoność i istotność dla obu stron przedmiotu uzgodnień i realizacji. Dlatego można mówić o specyfice celów dla każdego kluczowego najemcy.

Badani deweloperzy nie stosowali *specjalnych procedur oceny, żeby zwiększać szanse KAM na sukces*.

Ze względu na konkurowanie deweloperów między sobą o przyciągnięcie do własnych projektów ograniczonej liczby kluczowych najemców, istotną praktyką jest *benchmarking w opozycji do innych organizacji w odniesieniu do KAM*. Obaj badani deweloperzy starali się monitorować zaangażowanie potencjalnych kluczowych najemców w ich propozycje najmu na tle licznych propozycji z całej Polski. Według wypowiedzi pracownika badanego dewelopera, jeden z potencjalnych kluczowych najemców prezentował listę około 50 projek-

tów deweloperskich nieruchomości handlowych w Polsce, w których analizowane jest podpisanie umowy najmu. Rozpatrywane były różne wskaźniki efektywności działań w odniesieniu do kluczowych najemców w porównaniu do innych deweloperów, np.: czas trwania i koszty relacji dewelopera do momentu podpisania umowy najmu z kluczowym najemcą; ten sam aspekt, ale z perspektywy kluczowego najemcy; wartość życiowa najemcy na podstawie warunków finansowych i długotrwałości umowy najmu; poziom satysfakcji kluczowych najemców. Z informacji uzyskanych od dewelopera realizującego większy projekt centrum handlowego, jeden z kluczowych najemców stwierdził, że do momentu rozpoczęcia realizacji projektu deweloperskiego poniósł koszty ponad 500 tys. zł, związane z obsługą tego projektu. Oba deweloperzy nie prowadzili *pomiaru realizacji programu KAM*.

Kolejną grupą były **praktyki związane z pracownikami**. Jeśli chodzi o *mianowanie specjalisty menadżera ds. kluczowych klientów*, to formalnie takiego stanowiska nie ujęto w strukturze. W przypadku obu deweloperów menadżerami były osoby z rangą członków zarządu. Jeśli chodzi o *ustanowienie zespołu KAM*, to charakterystyczne było, że w przypadku różnych kluczowych klientów, niektórzy członkowie zespołów różnili się. Kryterium opierało się na dobraniu do zespołu takich pracowników, jak i zewnętrznych usługodawców, którzy mieli najlepsze predyspozycje do realizacji zadań KAM w odniesieniu do konkretnego kluczowego najemcy. Typowe funkcje pełnione przez członków zespołów KAM u obu badanych deweloperów to:

- osoba decyzyjna zajmująca się warunkami handlowymi,
- dyrektor ds. technicznych,
- doradca prawny,
- doradca agent nieruchomości.

Wywiady z Członkami Zarządu obu deweloperów wskazały, że *stosowano specyficzną motywację i schematy nagród dla menadżerów KAM*. Nagradzano przełomowe momenty, jak np. podpisanie umowy najmu.

Ostatnią badaną grupą były **praktyki proceduralne**. Pierwszą z nich, zaproponowaną przez Daviesa i Ryalsa [2014] było *ustanowienie specjalnych zasad i procedur odnośnie działalności w stosunku do kluczowych klientów*. Potencjalnymi i istniejącymi kluczowymi klientami badanych deweloperów były, poza jednym przypadkiem, międzynarodowe koncerny sieci detalicznych. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z pracownikami zaangażowanymi w KAM ustalono, że ich kluczowi klienci prowadzili działania w związku z projektami deweloperskimi nieruchomości handlowych w sposób systemowy na bazie licznych procedur. Oba badane przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym i z nie-

wielkim doświadczeniem w branży deweloperskiej oraz z nieliczną załogą, nie przykładały takiej wagi do funkcjonowania w oparciu o procedury. Ta różnica w sposobie działalności przyczyniała się do trudności w zarządzaniu relacjami z kluczowymi klientami, polegającymi na niedopasowaniu procesów operacyjnych po stronie deweloperów i kluczowych najemców, jednak badani deweloperzy stosowali specjalne zasady w KAM. Na przykład jeden z badanych deweloperów wykorzystywał specjalną matrycę do zarządzania zobowiązaniami umownymi z kluczowymi klientami oraz inne narzędzia systemowe do zarządzania realizacją techniczną lokali handlowych dedykowanych kluczowym najemcom. W ramach negocjowania umowy najmu, deweloper ten stosował także specjalną procedurę akceptacji warunków umownych z kluczowymi klientami. Innym przykładem może być wykorzystywanie przez obydwu deweloperów usług różnych specjalistów zewnętrznych, którzy wspomagali obsługę kluczowych klientów, np. w obszarze technicznym lub prawnym.

Zaangażowanie w obu badanych przedsiębiorstwach najwyższego szczebla zarządzania w KAM oznaczało **przekazanie znaczących uprawnień do wewnętrznych zasobów dla menadżerów KAM**. Nie wszyscy jednak członkowie zespołu KAM mieli jednakowy poziom dostępu do wewnętrznych zasobów. Pracownicy na stanowiskach specjalistów oraz zewnętrzni dostawcy usług mieli dostęp wyłącznie do części zasobów, co było niezbędne do realizacji zadań w ramach ich specjalizacji.

Zdecydowanie widoczne było u badanych deweloperów stosowanie praktyki **zróżnicowanego i wyższego poziomu usług dla kluczowych klientów** w porównaniu z innymi najemcami. Wiązało się to nie tylko z chęcią rozwoju relacji z kluczowymi klientami, ale także z wysokim stopniem złożoności i szerokim zakresem przedmiotu realizacji umów najmu. Jednym z istotnych działań badanych deweloperów była obsługa kluczowych najemców, związana z ich zaangażowaniem w monitorowanie procesów i postępów realizacji projektu deweloperskiego. Nie zaobserwowano **wsparcia IT dla KAM** w przypadku obu badanych deweloperów.

Podsumowanie

Według schematu praktyk KAM, zaproponowanych przez Daviesa i Ryalsa [2014], poddano badaniu wykorzystywanie tych praktyk w dwóch przypadkach. Wyniki ukazują znaczące zaangażowanie badanych deweloperów centrów handlowych w KAM. Wykorzystywanie praktyk KAM prowadziło do poprawy miar efektywności wskazanych przez Daviesa i Ryalsa [2014], a zwłaszcza do:

- poprawy relacji wraz z lojalnością wzajemną,
- większej satysfakcji klienta, zredukowania kosztów obsługi,
- polecenia dewelopera przez kluczowych klientów innym najemcom.

Stosowanie KAM przez deweloperów z niewielkim doświadczeniem w branży nieruchomości handlowych, przyczyniało się do zmniejszenia pozycji siły kluczowych klientów, które stanowiły głównie międzynarodowe koncerny sieci handlu detalicznego. Dzięki temu relacje z kluczowymi klientami miały bardziej partnerski charakter.

Rezultaty przeprowadzonego badania potwierdzają wyniki uzyskane w innych badaniach [m.in. Piercy i Lane, 2006] dotyczących wymogów uzyskiwania pozytywnych efektów z KAM, takich jak:

- orientacja na długoterminowe i strategiczne relacje,
- orientacja na partnerstwo i współpracę w relacjach,
- właściwa identyfikacja kluczowych klientów,
- zaangażowanie Zarządu w KAM,
- umiejętności zarządzania relacjami,
- dopasowanie struktury organizacyjnej do KAM.

Badani deweloperzy spełniali wszystkie te warunki w stopniu zadowalającym, stąd m.in. uzyskiwali pozytywne efekty w KAM.

Literatura

- Davies I.A., Ryals L.J. (2014), *The effectiveness of key account management practices*, „Industrial Marketing Management”, 43 (7).
- Day G.S. (2000), *Managing market relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 28 (1).
- Guesalaga R., Johnston W. (2010), *What's next in key account management research?: Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities*, „Industrial Marketing Management”, 39 (7).
- Guenzi P., Pardo C., Georges L. (2007), *Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study*, „Industrial Marketing Management”, 36 (1).
- McDonald M., Millman T., Rogers B. (1996), *Key Account Management-Learning from Supplier and Customer Perspectives*, Cranfield School of Management, Cranfield.
- McDonald M., Millman T., Rogers B. (1997), *Key account management: Theory, practice and challenges*, „Journal of Marketing Management”, 13 (8).
- Meng X. (2012), *The effect of relationship management on project performance in construction*, „International Journal of Project Management”, 30 (2).

- Millman T., Wilson K. (1995), *From key account selling to key account management*, „Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science”, 1 (1).
- Ojasalo J. (2001), *Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 16 (3).
- Piercy N., Lane N. (2006), *The underlying vulnerabilities in key account management strategies*, „European Management Journal”, 24 (2).
- Siemieniako D. (2012), *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Woodside A.G., Wilson E.J. (2003), *Case study research methods for theory building*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 18 (6/7).

PRACTICES OF KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN ACTIVITY OF RETAIL REAL ESTATE DEVELOPER

Summary: The goal of the paper is the exploration of implementation of Key Account Management (KAM) concept and identification of the most important practices of KAM used by two developers companies under research, which were executed the projects of big shopping centres. It was used the schema of KAM practices proposed by Davies i Ryals [2014] in exploration the KAM practices implemented in two case study research. The results showed, that both developers under research fulfilled the conditions of effective KAM. These caused receiving the positive results in KAM, such us: relationship improvement, greater customer satisfaction, reduced costs to serve, increased advocacy of key accounts.

Keywords: customer loyalty, Key Account Management, shopping centre developer, case study research.