

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Jakub Szczepkowski

nr albumu: 502995

dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości

Rozprawa doktorska

**ZNACZENIE PRZYNALEŻNOŚCI POKOLENIOWEJ W BUDOWANIU
RELACJI NA RYNKU B2B W POLSCE**

Promotor:

prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś

Promotor pomocniczy:

dr Joanna Petrykowska

Toruń 2024

Spis treści

| | |
|---|------------|
| WPROWADZENIE | 4 |
| ROZDZIAŁ 1. MARKETING RELACJI JAKO WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA MARKETINGOWA | 12 |
| 1.1. OD MARKETINGU PRODUKTU DO MARKETINGU RELACJI | 12 |
| 1.2. DEFINICJE MARKETINGU RELACJI | 14 |
| 1.3. MODEL ARA W MARKETINGU RELACJI..... | 16 |
| 1.4. CHARAKTERYSTYKA RYNKU B2B W POLSCE | 18 |
| 1.5. EWOLUCJA KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI | 22 |
| 1.6. PORÓWNANIE MARKETINGU RELACJI Z MARKETINGIEM TRANSAKCYJNYM..... | 24 |
| 1.7. INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI..... | 26 |
| ROZDZIAŁ 2. PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA UCZESTNIKÓW RYNKU B2B..... | 29 |
| 2.1. ISTORA PRZYNALEŻNOŚCI I TOŻSAMOŚCI POKOLENIOWEJ | 29 |
| 2.2. KLASYFIKACJA POKOLEŃ..... | 31 |
| 2.3. CHARAKTERYSTYKA POKOLEŃ | 33 |
| 2.3.1. POKOLENIA NA RYNKU PRACY..... | 33 |
| 2.3.2. BABY BOOMERS..... | 35 |
| 2.3.3. POKOLENIE X..... | 38 |
| 2.3.4. POKOLENIE Y..... | 40 |
| 2.3.5. POKOLENIE Z..... | 42 |
| ROZDZIAŁ 3. IDENTYFIKACJA PRZEDMIOTU BADAŃ ORAZ ICH METODYKA | 45 |
| 3.1. PRZEDMIOT I CEL BADAŃ | 45 |
| 3.1.1. LUKA BADAWCZA..... | 45 |
| 3.1.2. PROBLEM BADAWCZY I CEL BADAŃ | 56 |
| 3.2. BADANIA EMPIRYCZNE..... | 62 |
| 3.2.1. METODY, TECHNIKI I NARZĘDZIA BADAWCZE | 62 |
| 3.2.2. DOBÓR PRZYPADKÓW | 64 |
| 3.2.3. REALIZACJA BADANIA | 66 |
| 3.2.4. OPRACOWANIE WYNIKÓW BADANIA..... | 82 |
| ROZDZIAŁ 4. BUDOWANIE RELACJI NA RYNKU B2B – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH | 83 |
| 4.1. ANALIZA STRON WWW I MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH – WYNIKI BADAŃ..... | 84 |
| 4.1.1. PRZEDSIĘBIORSTWO A..... | 84 |
| 4.1.2. PRZEDSIĘBIORSTWO B..... | 88 |
| 4.1.3. PRZEDSIĘBIORSTWO C..... | 90 |
| 4.2. ZNACZENIE PRZYNALEŻNOŚCI POKOLENIOWEJ W BUDOWANIU RELACJI NA RYNKU B2B – WYNIKI BADANIA JAKOŚCIOWEGO..... | 92 |
| 4.2.1. POKOLENIE BB | 92 |
| 4.2.2. POKOLENIE X..... | 103 |
| 4.2.3. POKOLENIE Y..... | 121 |
| 4.2.4. POKOLENIE Z..... | 135 |
| 4.3. DYSKUSJA | 142 |
| 4.4. IMPLIKACJE MENEDŻERSKIE | 159 |
| ZAKOŃCZENIE | 164 |
| BIBLIOGRAFIA | 166 |
| SPIS RYSUNKÓW | 187 |
| SPIS TABEL | 188 |
| ZAŁĄCZNIKI..... | 190 |

WPROWADZENIE

Globalizacja i dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii sprawiają, że obecnie żyjemy w czasach ciągłych zmian, które stanowią znak XXI wieku. Dotykają one wszystkich uczestników rynku, bez względu na typ związku w łańcuchu dostaw np. dostawca surowca – klient producent, dostawca producent – klient dystrybutor, dystrybutor – sieć detaliczna, sieć detaliczna – klient finalny (Ciesielski, Długosz, 2010 za: Rasztorf, 2023, s. 16) i wielkość podmiotów, które reprezentują (mikro, małe, średnie i wielkie przedsiębiorstwa). Zmiany te implikują szereg wyzwań, z którymi musi się zmierzyć rynek, m.in. rosnące oczekiwania klientów, większa świadomość odbiorców, oczekiwania klientów na udzielanie oraz natychmiastowych odpowiedzi w wyniku łatwego i wszechobecnego dostępu do Internetu i wzrost znaczenia wygody klientów w procesie zakupowym. Jest to szczególnie zauważalne na rynku przedsiębiorstw (*B2B – Business-to-Business*), w którym decyzje zakupowe powinny mieć charakter racjonalny i być podejmowane w oparciu o obiektywne kryteria. Zatem przedsiębiorstwa, czyli zatrudnieni w nich pracownicy, muszą nauczyć się dostosowywać do zmieniających się uwarunkowań rynkowych poprzez maksymalizowanie wykorzystania szans i minimalizację materializacji ryzyka jakie się z nimi wiąże.

Kolejnym wyzwaniem przed jakim stoi obecny rynek przedsiębiorstw jest obecność przedstawicieli czterech pokoleń na rynku pracy, czego potwierdzeniem jest fakt, że firmy coraz częściej dostrzegają potrzebę zarządzania zróżnicowanym środowiskiem pracy (Hysa, 2016, s. 390). Wynika to przede wszystkim ze zmian demograficznych, których jesteśmy świadkami – starzejące się społeczeństwo oraz wchodzenie w dorosłość przedstawicieli młodszych pokoleń. Różnice pokoleniowe opisane w literaturze przedmiotu dotyczą wartości i potrzeb, motywacji i oczekiwań oraz stosunku do pracodawcy i współpracowników. Przedstawiciele 4 pokoleń obecnych na rynku pracy różnie też podchodzą do zagadnień związanych z wykorzystaniem nowych technologii w swoim codziennym życiu. Co więcej, przedstawiciele poszczególnych pokoleń w inny sposób budują relacje w biznesie. O istotności tego zagadnienia z naukowego punktu widzenia świadczy również fakt, że tematyka związana z zarządzaniem różnorodnością pokoleniową jest bardzo popularna w literaturze przedmiotu (Hysa, 2016; Jagoda, 2016; Sidor-Rządkowska, 2018; Żerkowska-Balas, 2018; Godlewska-Majkowska, Lipiec, 2018).

Jednym z elementów pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest budowanie długotrwałych relacji biznesowych pomiędzy partnerami – firmą a klientem oraz firmą a dostawcą. Doyle twierdzi, że prawdziwe relacje partnerskie na rynku przedsiębiorstw nie są osiągnięte pomiędzy przedsiębiorstwami, lecz pojedynczymi menedżerami (2003, s. 107). W ramach relacji to właśnie pracownicy dwóch stron są odpowiedzialni za wszystkie działania przez nich podejmowane (Escher, Glińska-Noweś, Brzustewicz, 2017, s. 269). Podobnego zdania jest również Pizło, który identyfikuje personel jako kluczowe ogniwo kreujące więzi pomiędzy organizacją i nabywcami (2008, s. 97). Jak dodaje Heide, w rzeczywistości relacje B2B oparte są na relacjach społecznych (Heide, 1994, za: Kot, 2018, s. 65).

Tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem to jedna z pierwszych definicji marketingu relacji (Berry, 1983, za: Otto, 2004, s. 41), który należy do jednego z najczęściej stosowanych rozwiązań organizacyjnych w zakresie polityki marketingowej przedsiębiorstw (Waśkowski, 2015, s. 36). W przeciwieństwie do marketingu transakcyjnego (tradycyjnego), który skupiał się na pojedynczych transakcjach, marketing relacji kładzie nacisk przede wszystkim na utrzymanie klienta. Relacje można budować w oparciu o wykorzystanie bardzo wielu różnych instrumentów w zależności od potrzeb i możliwości uczestników tychże relacji.

Budowanie i utrzymywanie relacji w obliczu pandemii koronawirusa, która wymusiła na wielu przedsiębiorstwach zmianę sposobu pracy polegającą na przeniesieniu komunikacji ze świata rzeczywistego do świata wirtualnego, stanowiło wielkie utrudnienie dla wielu firm działających na rynku B2B. Obecnie jesteśmy świadkami rosyjskiej agresji zbrojnej w Ukrainie, co sprawia, że żyjemy w czasach bardzo niepewnych i trudnych do przewidzenia, co również niestety nie ułatwia budowania relacji biznesowych. Dlatego też zrozumienie jak funkcjonują relacje w biznesie w warunkach niepewnych, w kontekście różnic międzypokoleniowych, pozwoli na opracowanie zbioru dobrych praktyk związanych z budowaniem relacji przez poszczególnych przedstawicieli różnych pokoleń.

Warto zatem spojrzeć na rynek B2B z perspektywy przynależności pokoleniowej aktorów relacji i wykorzystywanych przez nich instrumentów marketingu relacji na poszczególnych etapach budowania relacji, tj. nawiązywaniu, utrzymywaniu oraz wzmocnianiu relacji. Realizacja niniejszej rozprawy pozwoliła opisać model zależności pomiędzy przynależnością pokoleniową uczestników rynku B2B, a wybieranymi przez nich instrumentami marketingu relacji w poszczególnych etapach budowania relacji. Co więcej, znajomość preferencji dotyczących wyboru instrumentów marketingu relacji przez

przedstawiciele konkretnego pokolenia pozwoliła na opracowanie zestawu rekomendacji, z którego będą mogli skorzystać menedżerowie działający na rynku B2B w procesie budowania relacji z klientami lub dostawcami. Przedsiębiorstwa będą mogły zaproponować swoim pracownikom instrumenty marketingu relacji w zależności od ich preferencji pokoleniowych oraz dostosować wewnętrzną komunikację opartą na preferencjach osób zatrudnionych.

Wybór tematu wynikał z kilku przesłanek o charakterze teoretycznym i praktycznym.

Po pierwsze, obecnie żyjemy w czasach postpandemii koronawirusa, która niewątpliwie zmieniła pewne zasady budowania, utrzymywania i wzmacniania relacji z dotychczasowymi i nowymi klientami i dostawcami, wynikających z obostrzeń związanych z ograniczeniem spotkań bezpośrednich (*f2f – face to face*), co potwierdzają zarówno przegląd literatury (Zemlińska-Sikora, 2021) oraz badania własne autora. Coraz większego znaczenia nabierają internetowe instrumenty marketingu relacji, które pozwalają na budowanie relacji z wykorzystaniem Internetu bez konieczności kontaktów twarzą w twarz. Praktyczny wymiar weryfikacji, w oparciu o badania jakościowe, wpływu pandemii koronawirusa na wybór internetowych instrumentów marketingu relacji przez przedstawiciele poszczególnych pokoleń obecnych na rynku B2B stanowi również lukę badawczą. Steinhoff i Palmatier zachęcają do pracy naukowej nad wzajemnym oddziaływaniem różnych elementów zestawu narzędzi i ich wspólnym wkładem w ogólną wydajność relacji. Jak podkreślają autorzy, wartość relacji z klientami będzie rosła jeszcze bardziej, szczególnie w czasach zawirowań gospodarczych (2020, s. 5).

Po drugie, rozwój nowych technologii sprawia, że na rynku pojawiają się coraz to nowsze narzędzia pozwalające na budowanie relacji pomiędzy partnerami biznesowymi. Należy zwrócić uwagę, że przedstawiciele pokolenia Z urodzeni w cyfrowym świecie, zyci i zaprzyjaźnieni z nową technologią są najbardziej zorientowani technologicznie (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątkowska, 2014, s. 408). Warto zatem zbadać czy przedstawiciele pokoleń millennialnych chętniej wybierają internetowe instrumenty marketingu relacji, podczas gdy przedstawiciele pokoleń starszych chętniej korzystają z tradycyjnych instrumentów marketingu relacji oraz czy przynależność pokoleniowa determinuje wybory poszczególnych instrumentów marketingu relacji aktorów rynku B2B?

Po trzecie, obecnie na rynku pracy obecni są przedstawiciele 4 pokoleń (BB, X, Y i Z). Analiza literatury przedmiotu wskazuje na brak opracowań opisujących wpływ przynależności pokoleniowej na wybór instrumentów marketingu relacji na rynku B2B. Warto zaznaczyć, że

w dzisiejszej rzeczywistości, współpraca między pokoleniami to niezbędny warunek powodzenia organizacji funkcjonujących na rynku. Znajomość preferowanych instrumentów marketingu relacji przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń pozwoli na lepszą współpracę pomiędzy tymi grupami.

Po czwarte, w literaturze przedmiotu zwraca się większą uwagę na budowanie relacji z klientami aniżeli z dostawcami. Postulowany jest jednak wzrost znaczenia zarządzania zakupami i podniesienia znaczenia relacji z dostawcami, głównie w ramach koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (Wisner i in., 2012 za: Leszczyński, 2017, s. 5). Warto zatem spojrzeć na relacje danego przedsiębiorstwa z perspektywy zarówno klienta jak i dostawcy.

Po piąte, zespół Institute for the Study of Business Markets z PennState University (zespół ISBM), będący wiodącym ośrodkiem badań nad marketingiem B2B, przedstawił wyzwania jakie stoją przed rynkiem B2B. Jednym z trzech głównych zagadnień jest opracowanie badań, które powinny ujmować różne typy aktorów rynkowych bez ograniczania się do opisu, ale wyjaśniać zjawiska, pozwalać je przewidywać lub nawet kontrolować (Pilarczyk, Leszczyński, Zieliński, 2014, s. 130). Zrozumienie podejścia różnych aktorów relacji w zależności od przynależności pokoleniowej, dotyczącego wyboru instrumentów marketingu relacji, pozwoli dostosować strategię przedsiębiorstw związane z budowaniem partnerskich relacji z dostawcami i klientami.

Po szóste, analiza literatury przedmiotu wskazuje na badania różnic pomiędzy pokoleniami i ich podejściem do nowinek technologicznych, z których wynika, że prawdopodobnie wpływ pokoleń w odniesieniu do wymaganych umiejętności na rynku pracy nie będzie tak duży, jak się powszechnie oczekuje (Grenčíková, Vojtovič, 2017, s. 562). Ustalenia te warto zweryfikować na polskim rynku pracy.

W efekcie zidentyfikowania powyższych przesłanek i luk badawczych, w pracy postawiony został problem badawczy dotyczący **wpływu przynależności pokoleniowej na sposób w jaki aktorzy rynku B2B budują relacje biznesowe oraz na zakres narzędzi z jakich w tym celu korzystają**. W związku z tym postawiono następujące pytania badawcze:

PB1: Czy i jak przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji biznesowych?

PB2: Jakie znaczenie mają relacje biznesowe dla poszczególnych uczestników rynku w zależności od pokolenia? Jak definiują dobre relacje?

PB3: Z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają uczestnicy rynku B2B reprezentujący różne pokolenia?

PB4: Jakie etapy budowania relacji na rynku B2B identyfikują aktorzy tych relacji oraz z jakich narzędzi korzystają w ramach poszczególnych etapów?

PB5: Jaki wpływ na wybór narzędzi budowania relacji ma charakter relacji (relacje firma - dostawca oraz firma - klient)?

PB6: Jaki wpływ ma przynależność pokoleniowa dostawcy/klienta na wybór przez pracowników firmy instrumentów marketingu relacji?

PB7: Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na wybory dotyczące instrumentów marketingu relacji? Czy COVID-19 poprzez skierowanie działań związanych z budowaniem i utrzymywaniem relacji do sieci Internet doprowadził do konwergencji w kontekście wyborów instrumentów marketingu relacji bez wpływu przynależności pokoleniowej?

PB8: W jakim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne narzędzia (Internet, media społecznościowe) do budowania i utrzymywania relacji z klientami i partnerami biznesowymi?

Na podstawie zestawienia zidentyfikowanych luk oraz problemu badawczego sformułowano cel główny i cel szczegółowy pracy. Głównym celem niniejszej dysertacji było **określenie znaczenia przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji biznesowych na rynku B2B**. Realizacja tego celu badawczego wymagała realizacji celów szczegółowych, obejmujących:

1. Identyfikację narzędzi do budowania relacji wykorzystywanych przez poszczególnych aktorów rynku będących przedstawicielami różnych pokoleń (CS1).
2. Rozpoznanie znaczenia i sposobów budowania relacji biznesowych przez poszczególnych aktorów rynku będących przedstawicielami różnych pokoleń (CS2).
3. Identyfikację etapów budowania relacji z klientami i dostawcami na rynku B2B w realiach polskich przedsiębiorstw oraz identyfikacja narzędzi wykorzystywanych w tych etapach (CS3).
4. Określenie wpływu charakteru relacji (relacje z klientami i relacje z dostawcami) oraz przynależności pokoleniowej partnera biznesowego na wybory dokonywane przez aktorów rynku dotyczące wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji (CS4).
5. Określenie wpływu pandemii koronawirusa na wybór internetowych narzędzi marketingu relacji przez uczestników rynku B2B (CS5).
6. Określenie wykorzystania Internetu i nowych mediów do budowania relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa (CS6).

Realizacji sformułowanego celu podporządkowany został dobór źródeł zarówno wtórnych, jak i pierwotnych. Źródła wtórne obejmowały głównie analizę literaturę przedmiotu oraz wyników badań prowadzonych przez innych autorów. Źródła pierwotne natomiast stanowiły wyniki badania własnego z użyciem badania jakościowego z wykorzystaniem scenariusza pogłębionego wywiadu indywidualnego, który miał charakter eksploracyjny oraz badania jakościowe stron www i mediów społecznościowych. W badaniu jakościowym z wykorzystaniem scenariusza pogłębionego wywiadu indywidualnego wzięło udział 25 badanych, a łączny czas przeprowadzonych rozmów wyniósł 12 godzin 38 minut i 23 sekundy. W badaniu wzięli udział przedstawiciele trzech różnych przedsiębiorstw zajmujący się budowaniem relacji, zarówno z klientami jak i dostawcami. Badania jakościowe stron www i mediów społecznościowych obejmowały analizę treści publikowanych przez te przedsiębiorstwa w Internecie na stronach www oraz w mediach społecznościowych.

Wynikiem realizacji przeprowadzonego przez autora badania są:

- Przegląd i usystematyzowanie literatury w zakresie marketingu relacji, a także wpływu przynależności pokoleniowej na zachowania uczestników rynku B2B. Analiza źródeł wtórnych opierała się na literaturze polskojęzycznej jak i obcojęzycznej.
- Zestawienie instrumentów marketingu relacji wykorzystywanych przez badanych na podstawie analizy przeprowadzonych wywiadów. Zestawienie zostało również wzbogacone o instrumenty wskazane w literaturze przedmiotu.
- Katalog zawierający najczęściej wybierane instrumenty marketingu relacji w zależności od przynależności pokoleniowej.
- Rekomendacje (zbioru dobrych praktyk) dotyczące wyboru instrumentów marketingu relacji w zależności od przynależności pokoleniowej uczestników rynku B2B na podstawie analizy uzyskanych wyników.

Realizacja badania własnego pozwoliła na określenie implikacji teoretycznych, wśród których należy zwrócić uwagę także na szeroki przegląd definicji marketingu relacji oraz macierz wykorzystywania narzędzi marketingu relacji. Autor zidentyfikował także dwie zmienne związane z wykorzystaniem narzędzi marketingu relacji przez przedstawicieli różnych pokoleń (rozpiętość i koncentracja). Należy podkreślić, że wybór tematu niniejszej dysertacji może stanowić także cenne źródło praktycznej i użytecznej wiedzy dla kadry zarządzającej oraz osób chcących budować trwałe relacje oparte na lojalności i zaufaniu na rynku B2B ze swoimi partnerami bez względu na ich przynależność pokoleniową. Kluczem do zapewnienia jak

najlepszej komunikacji może okazać się dobre zrozumienie poszczególnych aktorów rynku i ich preferencji związanych z wyborem konkretnych instrumentów marketingu relacji.

Tematyka podjęta w niniejszym opracowaniu oraz cele i zakres badań zdeterminowały jego strukturę, na którą składają się cztery rozdziały – dwa teoretyczne oraz dwa empiryczne. Rozdział pierwszy stanowi fundament teoretyczny dla analizy marketingu relacji jako kluczowej koncepcji współczesnego marketingu. Rozdział rozpoczyna się od omówienia ewolucji podejść marketingowych, przechodząc od tradycyjnych strategii skoncentrowanych na produkcie do bardziej zaawansowanych modeli zorientowanych na relacjach z klientami. Następnie przedstawiono różnorodne definicje marketingu relacji, ukazując jego złożoność i wieloaspektowość. Dalsza część rozdziału skupia się na charakterystyce rynku B2B w Polsce, opisując specyfikę tego segmentu oraz wyzwania, przed którymi stoi. W rozdziale przedstawiono również ewolucję koncepcji marketingu relacji, wskazując na kluczowe zmiany i rozwój tej teorii. Porównano marketing relacji z marketingiem transakcyjnym, ukazując ich różnice i korzyści płynące z zastosowania podejścia relacyjnego. Na zakończenie rozdziału przedstawiono instrumenty marketingu relacji, które są niezbędne do efektywnego zarządzania i budowania trwałych relacji z klientami w kontekście rynku B2B.

W rozdziale drugim dokonano analizy przynależności pokoleniowej uczestników rynku B2B, koncentrując się na znaczeniu tożsamości pokoleniowej w kontekście marketingu relacji. Omówiono w nim istotę przynależności pokoleniowej oraz jej wpływ na dynamikę i strategię rynkowe. Klasyfikacja pokoleń została przedstawiona w sposób szczegółowy, z uwzględnieniem cech charakterystycznych i preferencji każdego pokolenia, od Baby Boomers, przez pokolenie X i Y, po pokolenie Z.

Rozdział trzeci koncentruje się na metodologii badań, przedstawiając przedmiot i cel badań, z uwzględnieniem luki badawczej oraz problemu badawczego. Omówiono w nim szczegółowo metody, techniki i narzędzia badawcze, które zostały zastosowane w badaniach empirycznych, w tym dobór przypadków, realizację badań oraz analizę danych.

W rozdziale ostatnim zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących budowania relacji na rynku B2B. Przedstawiono w nim wyniki badań dotyczące stron internetowych i mediów społecznościowych przedsiębiorstw, a także znaczenie przynależności pokoleniowej w kontekście budowania relacji. Rozdział ten kończy się udzieleniem odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze oraz dyskusją wskazując

na implikacje menedżerskie wynikające z przeprowadzonych badań, oferując praktyczne rekomendacje dla zarządzania relacjami w kontekście różnych pokoleń uczestników rynku.

ROZDZIAŁ 1. MARKETING RELACJI JAKO WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA MARKETINGOWA

1.1. OD MARKETINGU PRODUKTU DO MARKETINGU RELACJI

Marketing cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno wśród teoretyków jak i praktyków, dlatego też powstają coraz to nowsze koncepcje marketingowe, których wdrażanie związane jest z pewnego rodzaju filozofią myślenia zarówno o biznesie jak i o partnerach biznesowych. Odchodząc od koncepcji, w której produkt był w centrum, w stronę klienta/partnera biznesowego, większego znaczenia zaczęła nabierać koncepcja marketingu relacji.

Relacje można potraktować jako podstawową determinantę przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw (Kwiecień, Żak, 2013, s. 263). Warto dodać, że w perspektywie długoterminowej odpowiednio kształtowane relacje tworzą tzw. kapitał relacyjny postrzegany jako niematerialny element aktywów przedsiębiorstwa (Danielak, 2012, s. 16 za: Olejniczak-Szuster, 2018, s. 71). Jak zauważa Moczyłowska, liczne badania z dziedziny nauk o zarządzaniu dowodzą, że zaangażowanie pracowników jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Przejawia się ono w ponadprzeciętnej aktywności zawodowej napędzanej wewnętrzną motywacją, co pozwala przedsiębiorstwu osiągać wyższe wyniki przy takich samych nakładach (Moczyłowska, 2013), ponieważ zaangażowani pracownicy, dzięki silnym relacjom wewnętrznym, maksymalizują efektywność działań i przyczyniają się do optymalizacji wykorzystania zasobów firmy. Oprócz możliwości budowania przewagi konkurencyjnej, firmy, których działania opierają się na relacjach, mogą osiągnąć znacznie więcej. Z badania przeprowadzonego przez Ratajczak-Mrozek oraz Barłożewskiego, w którym wzięło udział 419 przedstawicieli firm różnej wielkości działających w Polsce, wynikają główne korzyści osiągnięte dzięki relacjom z dostawcami (takie jak obniżenie kosztów działalności, rozwój firmy, osiągnięcie większych marży na sprzedaży, elastyczność działania, zaufanie w relacji z tymi dostawcami, tworzenie nowych produktów/usług, ograniczenie ryzyka działalności) oraz z klientami (takie jak wzrost sprzedaży, rozwój firmy, rekomendacje innym potencjalnym klientom, tworzenie nowych produktów/usług, zaufanie w relacji z tymi klientami, umocnienie prestiżu, renomy, ograniczenie ryzyka działalności) (Ratajczak-Mrozek, Barłożewski, 2017, s. 54). Relacje partnerskie opierają się na wielu elementach, które muszą być spełnione, aby osiągnąć sukces we współpracy tego rodzaju. Kluczowe wśród nich są zaufanie oraz komunikacja, czyli

wymiana wiedzy. Stworzenie warunków do większej efektywności jest możliwe dzięki swobodnej wymianie informacji z dostawcami i klientami, zwłaszcza na temat bieżących zmian w podaży i popycie, co pozwala na szybką reakcję (Tyszkiewicz, 2018).

Budowanie długotrwałych relacji opartych na zaufaniu relacji typu win-win jest głównym celem marketingu relacji (Vavra, Terry, 1995 za: Snarska, 2021, s. 28). Firmy, które potrafią zbudować silne więzi z klientami, mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego oraz długoterminową rentowność. Dlatego też, skuteczne strategie marketingu relacji powinny skupiać się na budowaniu zaufania i lojalności klientów poprzez świadczenie wysokiej jakości usług, rozwiązywanie problemów oraz budowanie pozytywnych doświadczeń związanych z organizacją. Jak zauważa Witczak, rosnąca turbulencja otoczenia spowodowała zmianę podejścia przedsiębiorstw od rynku transakcyjnego w kierunku relacyjnego (Witczak, 2014, s. 20-21). Kolejnym elementem sprzyjającym wdrażaniu koncepcji marketingu relacji w działaniach przedsiębiorstwa jest rozwój innowacji technicznych oraz technologicznych w obszarze informatyki i telekomunikacji (Witczak, 2014, s. 21), który pozwala na tworzenie nowych instrumentów marketingu relacji, z których mogą korzystać pracownicy na każdym etapie budowania relacji z klientami i dostawcami – nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania. Narzędzia takie jak systemy CRM (*Customer Relationship Management – zarządzanie relacjami z klientem*), platformy e-commerce czy narzędzia analizy danych pozwalają firmom na lepsze zrozumienie potrzeb i zachowań klientów oraz efektywne zarządzanie relacjami z nimi.

Jak zauważa Stawiarska, pomimo wykorzystywania systemów i nowoczesnych technik informatycznych dla rozwijania koncepcji marketingu relacji, to budowanie zaufania i podejmowanie głównych decyzji z obszaru marketingu relacji wciąż należy jednak do człowieka (Stawiarska, 2008, s. 65). Jak dodaje, zintegrowane instrumenty marketingu mix i zoptymalizowane wydatki na 4P nie wystarczą w celu zapewnienia skuteczności i efektywności marketingu opierającego się na koncepcji partnerstwa (Stawiarska, 2008, s. 53). Warto dodać, że budowanie relacji z grupą stałych klientów jest o wiele tańsze niż ciągłe pozyskiwanie nowych klientów, a tym samym bardziej opłacalne. Dlatego też stosowanie marketingu relacji okazało się słusznym działaniem (Chraćol, 2014, s. 17).

Budowanie relacji staje się kluczowe w sytuacji, kiedy partnerzy w otoczeniu organizacji przestają być anonimowi i stają się coraz bardziej wymagający oraz kiedy pojawiają się interakcje między nimi, a organizacji zależy, aby nakłonić ich do dłuższej współpracy (Pluta-

Olearnik, 2012, s. 18). Dlatego też w fazie utrzymywania partnera komunikacja ma wyraźnie charakter dwustronny, interaktywny i powtarzalny (Bajdak, 2013, s. 48). Dzięki temu, firmy mogą zdobyć cenne informacje zwrotne od klientów, lepiej zrozumieć ich potrzeby oraz szybciej reagować na zmiany na rynku. Komunikacja dwustronna pozwala również budować zaufanie i lojalność klientów poprzez kreowanie relacji opartych na wzajemnym szacunku i zrozumieniu.

1.2. DEFINICJE MARKETINGU RELACJI

Pojęcie marketing relacji pochodzi z języka angielskiego (*relationship marketing*), a w polskiej literaturze przedmiotu tłumaczone jest w różny sposób (Tabela 1.1.).

Tabela 1.1. Polskie odpowiedniki terminu *relationship marketing*

| Pojęcia używane w polskiej literaturze przedmiotu dla terminu <i>relationship marketing</i> | Autorzy stosowanych terminów |
|---|--|
| Marketing partnerski | Rydel; Ronkowski; Daszkowska; Broniewska; Fonfara; Sztucki; Jasiak; Frankowska; Kędzierska |
| Marketing powiązań | Grudzewski; Gałcz |
| Marketing relacyjny | Rogoziński; Otto; Nogalski, Niewiadomski |
| Marketing relacji | Grudzewski; Dolińska; Otto; Oleksy-Gębczyk; Dłubakowska-Puzio, Puzio; Jasiak; Pizło; Kisilowska-Szurmińska |
| Marketing związków i wzajemnych relacji | Polskie tłumaczenie <i>Amblera</i> |
| Marketing związku/więzi | Polskie tłumaczenie <i>Kotlera</i> |
| Marketing interakcyjny | Skowrońska |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Otto (2004, s. 36); Pizło (2008, s. 89); Frankowska (2009, s. 220); Dłubakowska-Puzio, Puzio (2010, s. 299); Kędzierska (2011, s. 63); Jasiak (2013, s. 91); Maruszczak (2014, s. 3); Nogalski, Niewiadomski (2017, s. 121); Oleksy-Gębczyk (2017); Skowrońska (2017, s. 106); Kisilowska-Szurmińska (2023, s. 343).

Jak twierdzi Pizło, zdefiniowanie pojęcia marketingu relacji jest dyskusyjne, gdyż brakuje definicji, która byłaby satysfakcjonująca dla środowiska, precyzyjnie określając jej zakres jak i istotę (Pizło, 2008, s. 90), co stanowi wyzwanie także obecnie. Dlatego też na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat powstało wiele definicji marketingu relacji (m. in. L. Berry, Ch. Gronroos, P. Kotler, J. Copulsky, M. Wolf, I.H. Gordon, M. Armstrong, M. Rydel, C. Ronkowski, K. Fonfara, K. Rogoziński). W polskiej literaturze przedmiotu próbę zestawienia dotychczasowych definicji marketingu relacji podjął się Otto w celu ułatwienia spojrzenia czym marketing relacji *de facto* jest (2004, s. 40-44). Wyodrębniono również 7 fundamentalnych kategorii w celu zdefiniowania pojęcia *relationship marketing* – narodziny, rozwój,

utrzymywanie, czas, interakcja, wynik oraz kontekst emocjonalny odnoszące się do relacji (Harker, 1999). W załączniku 1 przedstawiono zestawienie różnych definicji marketingu relacji, poddając je analizie uwzględniającej wspomniane 7 fundamentalnych kategorii marketingu relacji.

Jak twierdzi Mitręga, ekstremum zainteresowania się tą tematyką wśród polskich menedżerów przypadło na pierwszą dekadę XXI wieku (2015, s. 139). Cechą wspólną wspomnianych w załączniku 1 definicji marketingu relacji jest budowanie długotrwałych relacji z klientem w oparciu o lojalność i zaufanie, których celem jest realizacja celów każdej ze stron oraz dotrzymanie poczynionych obietnic. Trwałe i bliskie relacje z klientami pozwalają firmom uzyskać wiele korzyści związanych przede wszystkim z poprawą komunikacji, obniżeniem kosztów, zwiększeniem obrotów oraz zapewnieniem lepszej, bardziej satysfakcjonującej obsługi klienta (Grego-Planer, Liczmańska, Petrykowska, 2013, s. 256).

Jednak implementacja marketingu relacji w rzeczywistych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw nie jest taka prosta. Na ewentualne problemy dotyczące wdrożenia strategii marketingu relacji literatura przedmiotu wskazywała już dużo wcześniej (Palmer, 1996), wśród których można wymienić al. orientację organizacji na osiągnięcie wysokiej rentowności w krótkim czasie, wielkość przedsiębiorstwa, specyficzne cechy polskiej kultury narodowej, rosnąca internetyzacja (Mitręga, 2015).

Marketing relacji stanowiący główny element budowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa sprawdza się również w polskich warunkach w małych i w średnich firmach. Wyniki badania, przeprowadzonego z udziałem losowej próby 1364 firm wskazują, że firmy o większej liczbie oraz wyższej jakości relacji z otoczeniem gospodarczym osiągały dodatnie zmiany wskaźników ekonomicznych takich jak obroty, zyski i marża operacyjna. Zaobserwowano również, że ujemne wartości wskaźników ekonomicznych dotyczyły przedsiębiorstw o bardzo niskich wskaźnikach kapitału relacyjnego (Czuba, Szczepaniec, Jurkiewicz, 2012, s. 208).

Marketing relacji łączy się silnie z rynkiem B2B, czego potwierdzeniem są wyniki badania przeprowadzonego przez międzynarodowy zespół badawczy, z którego wynika, że hasło *relationship marketing* znajduje się na czwartym miejscu wśród 100 najczęściej pojawiających się słów kluczowych w zestawieniu artykułów naukowych poświęconych marketingowi przemysłowemu na przestrzeni lat 1992 – 2016. Hasła *business-to-business* oraz

b2b zajmują odpowiednio piąte i szóste miejsce w tym zestawieniu (Valenzuela-Fernández i in., 2020, s. 597).

Trwałość współpracy jest osiągnięta poprzez synchronizację celów i pogłębianie zaufania między partnerami, co jest fundamentem marketingu relacji. Częsty i otwarty dialog oraz dzielenie się informacjami pozwalają na szybkie reagowanie na zmiany w podaży i popycie, co jest kluczowe w kontekście rynku B2B. W ten sposób, elementy przedstawione w tabeli 1.2, oparte na badaniach Tyszkiewicza (2018), pokazują, jak istotne jest integrowanie strategii marketingu relacji z zarządzaniem łańcuchem dostaw, aby osiągnąć długoterminowy sukces w biznesie.

Tabela 1.2. Elementy sukcesu współpracy w łańcuchu dostaw

| Element sukcesu współpracy w łańcuchu dostaw | Opis |
|--|--|
| Jakość współpracy | Relacje typu win-win |
| Wiarygodność współpracy | Obsługa klienta na wysokim poziomie Obniżenie kosztów Budowanie zaufania |
| Inwencje we współpracy | Innowacje jako wzrost wydajności |
| Trwałość współpracy | Synchronizacja celów i pogłębianie zaufania |
| Komunikacja we współpracy | Częsty, otwarty dialog i dzielenie się informacją |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tyszkiewicz (2018).

1.3. MODEL ARA W MARKETINGU RELACJI

Marketing relacji, który kładzie nacisk na długotrwałe, wzajemnie korzystne relacje między firmami a klientami, znajduje solidne teoretyczne wsparcie w modelu ARA (*Actors-Resources-Activities*) powszechnie stosowanym w analizie sieci biznesowych (Ratajczak-Mrozek, 2010; Mielcarek, 2014). Dzieje się tak, dlatego, że tradycyjny model ARA (Håkansson, Johanson 1992, Håkansson, Snehota 1995) został stworzony przez grupę IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) w celu zapewnienia ram do analizowania i badania długoterminowych relacji i sieci przemysłowych. Zapewniło to nowe spojrzenie na organizacje biznesowe, w których interakcje między firmami odgrywały kluczową rolę dla ich wzajemnego rozwoju (Koporcic, 2017, s 1). Model ARA stanowi kamień węgielny w rozwijaniu relacji i sieci biznesowych (Koporcic, 2017, s. 2). Sieci przedsiębiorstw są konstytuowane przez trzy powiązane i oddziałujące na siebie elementy: aktorów (*actor bonds*), działania zachodzące między nimi (*activity links*) oraz powiązania zasobowe (*resources ties*) (Håkansson, Johanson, 1992). Domeną podejścia relacyjnego jest łączenie zmiennych ekonomicznych ze zmiennymi społecznymi, które obejmują: zaufanie między aktorami, zaangażowanie we współpracę, współdzielenie norm i wartości, jakość komunikacji oraz satysfakcję klienta (Mielcarek, 2014

za: Hausman, 2001; Richard, Thirkell, Huff, 2007; Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994). Podejście to pomaga zrozumieć, jakie czynniki wpływają na skuteczność budowania i utrzymywania długoterminowych relacji z klientami.

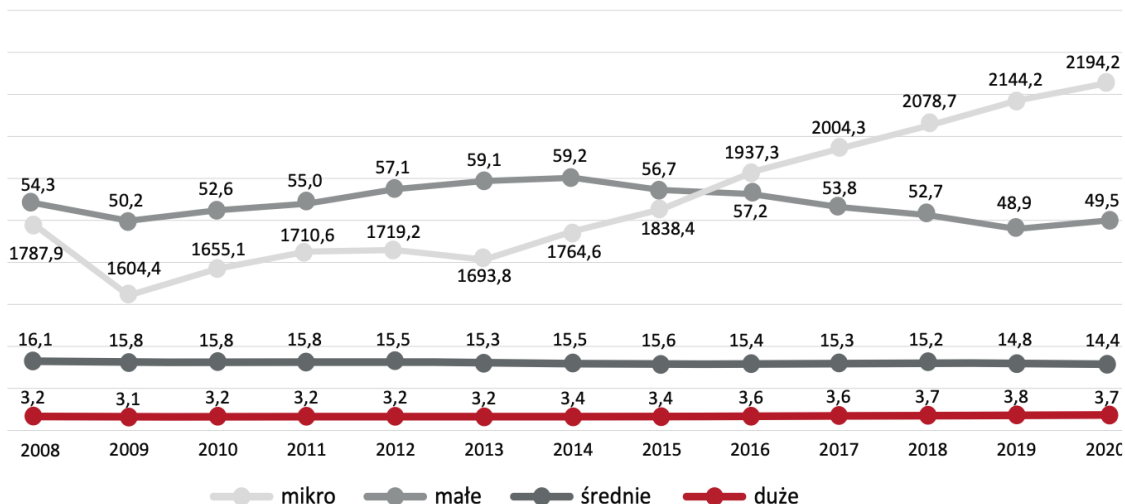
1. Aktorzy (*Actors*) – w modelu ARA aktorzy to wszyscy uczestnicy relacji biznesowych, którzy mogą mieć wpływ na efektywność relacji. Obejmuje to nie tylko klientów końcowych, ale także dostawców, partnerów biznesowych, pracowników oraz inne podmioty związane z działalnością firmy. Ważne jest zidentyfikowanie wszystkich aktorów w relacji i zrozumienie ich potrzeb, oczekiwań oraz roli, jaką odgrywają w procesie biznesowym.
2. Zasoby (*Resources*) – zasoby w modelu ARA odnoszą się do wszystkich aktywów i możliwości, które mogą być wykorzystane w ramach relacji biznesowych. Mogą to być zarówno zasoby materialne, takie jak produkty, usługi, technologia, jak i zasoby niematerialne, takie jak wiedza, umiejętności, marka czy reputacja. Kluczowym jest wykorzystanie odpowiednich zasobów w celu zaspokojenia potrzeb aktorów oraz tworzenia wartości dodanej w relacjach. W kontekście niniejszej dysertacji należy zwrócić uwagę, że w ramach zasobów w modelu ARA można wskazać na różnorodne instrumenty marketingu relacji, które aktorzy wykorzystują do budowania i utrzymywania relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi.
3. Działania (*Activities*) – działania w modelu ARA odnoszą się do konkretnych aktywności podejmowanych w ramach relacji biznesowych. Mogą to być działania marketingowe, sprzedażowe, obsługowe, inwestycyjne czy zarządcze. Kluczowe jest dostosowanie działań do potrzeb i oczekiwań aktorów oraz wykorzystanie odpowiednich zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych. Działania podejmowane na poszczególnych etapach budowania relacji mają na celu budowanie trwałych i wartościowych relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi, co przyczynia się do wzrostu lojalności klientów, wartości życiowej klienta oraz sukcesu firmy na rynku.

Model ARA pomaga organizacjom lepiej zrozumieć dynamikę relacji biznesowych oraz identyfikować kluczowe czynniki wpływające na skuteczność działań marketingowych i zarządzania relacjami z klientami. Poprzez skupienie się na aktorach, zasobach i działaniach, organizacje mogą lepiej dostosować swoje strategie i działania do zmieniających się warunków rynkowych oraz potrzeb klientów, co przyczynia się do budowania trwałych i wartościowych relacji biznesowych.

1.4. CHARAKTERYSTYKA RYNKU B2B W POLSCE

Teoretyczne rozważania dotyczące rynku „*Business-to-Business*” (B2B) należy rozpocząć od definicji, czym ów rynek jest. Rynek B2B w literaturze przedmiotu przedstawiany jest w dwojaki sposób. Po pierwsze jako rynek przemysłowy, określane również jako rynek przedsiębiorstw, rynek instytucjonalny lub rynek dóbr przemysłowych, obejmuje wszelkie organizacje nabywające produkty z zamiarem ich wykorzystania w produkcji innych dóbr, świadczeniu usług, a także w celu utrzymania działalności operacyjnej oraz biurowej (Escher, Petrykowska, 2013, s. 1). Jak zauważa Kwiatek, pojęcie B2B opisuje wiele zróżnicowanych branż – od przemysłu stoczniowego, przez produkcję konstrukcji stalowych do budowl, po handel artykułami drukarskimi, czy materiałami biurowymi (2012, s. 11). Dodaje także, że tym co różni go od rynku B2C (*Business-to-Consumer*) jest fakt, że decyzje zakupowe są podejmowane bardziej świadomie. Zatem bez względu na branżę, rynek B2B to wszystkie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, które charakteryzują się mniej emocjonalnym podejściem do podejmowanych decyzji. Drugie podejście przedstawia rynek B2B, w kontekście rozwoju usług *e-commerce* (handlu elektronicznego), rozumianych jako transakcje zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami z wykorzystaniem Internetu, jak również innych elektronicznych systemów wymiany informacji (Zeng, Wen, Yen, 2003; Strzębicki, 2016), a cechą wspólną wszystkich relacji na tym rynku jest dokonywanie transakcji za pośrednictwem mediów elektronicznych. W niniejszej rozprawie używając pojęcia B2B autor odnosi się do rynku przedsiębiorstw, czyli relacji budowanych pomiędzy firmami, bez względu na kanał powiązań.

Z raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce opublikowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przemysłu (PARP) w 2022 roku wynika, że w 2020 roku w Polsce działało blisko 2,3 mln przedsiębiorstw. Zdecydowana większość z nich to mikroprzedsiębiorstwa, co zostało przedstawione na rysunku 1.1. Zauważyć należy, że dobra kondycja sektora MŚP przekłada się bezpośrednio na wszystkie wskaźniki rozwoju regionalnego takie jak PKB *per capita* czy stopa bezrobocia (Dubel, 2017, s. 150).



Rysunek 1.1. Liczba przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2020

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP Grupa PFR, Warszawa, 2022

Rosnąca liczba podmiotów gospodarczych w Polsce stanowi wyzwanie w kontekście budowania partnerskich relacji pomiędzy poszczególnymi aktorami biznesowymi. Intensyfikacja konkurencji utrudnia wyróżnienie się na tle innych przedsiębiorstw i pozyskanie klientów oraz partnerów. Różnorodność ofert i potrzeb wymaga także bardziej zindywidualizowanego podejścia do budowania relacji. Ponadto, w gęstniejącym rynku kluczowe staje się budowanie i utrzymywanie zaufania z partnerami biznesowymi. W związku z tym firmy muszą inwestować więcej w strategię marketingu relacji, aby skutecznie konkurować i budować trwałe, wartościowe relacje biznesowe.

Analizując rynek B2B w kontekście danej organizacji, warto zweryfikować kim są podmioty w jej bliższym otoczeniu. Literatura przedmiotu wskazuje na kilka elementów otoczenia bliższego (Matejun, Nowicki, 2013, s. 169-171):

- Dostawca – podmiot gospodarczy odpowiedzialny za dostarczanie zasobów, dóbr lub usług, które są niezbędne do codziennego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Dostawcami mogą być producenci, dystrybutorzy lub usługodawcy. Ich głównym zadaniem jest dostarczenie odpowiednich dóbr do właściwych odbiorców, często w ramach negocjowanych umów kupna-sprzedaży.
- Klient – jednostka nabywająca produkty lub usługi od organizacji. Sukces firmy zależy od trafnego zaspokojenia potrzeb klientów. Relacje z klientami są kształtowane przez rynek, na którym działa firma, oraz czynniki takie jak koncentracja nabywców, wielkość zakupów i ryzyko, że klienci zaczną samodzielnie produkować potrzebne im dobra.

- Sojusznicy – strategiczni partnerzy, tacy jak instytucje finansowe, uczelnie, ośrodki badawcze, organizacje społeczne i władze publiczne. Współpracują, zawierając umowy partnerskie, co pozwala im na wzajemne korzystanie z doświadczeń, technologii, wspólne finansowanie inwestycji oraz dzielenie ryzyka.
- Instytucje i grupy regulujące – jednostki, które kontrolują, regulują lub wpływają na politykę i praktyki organizacji, zazwyczaj na drodze prawnej. Obejmują one agencje regulacyjne, grupy nacisku oraz związki zawodowe, które poprzez swoje działania mogą kształtować funkcjonowanie organizacji, w tym jej przestrzeganie norm prawnych i etycznych oraz relacje z pracownikami.
- Konkurenci – podmioty rywalizujące z daną organizacją o te same zasoby, klientów i szanse na rozwój. Obejmują firmy oferujące podobne lub substytucyjne produkty na tych samych rynkach. Rywalizacja może przybierać formy negatywne, jak wojny cenowe lub pozytywne, jak współpraca.

Współczesne zarządzanie łańcuchem dostaw oraz marketing relacji nabierają szczególnego znaczenia w kontekście rynku B2B. Wzajemne relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, oparte na zaufaniu, komunikacji i wspólnych celach, są fundamentem efektywnej współpracy i sukcesu na rynku. Tabela 1.2 przedstawia kluczowe elementy, które składają się na sukces współpracy w łańcuchu dostaw, takie jak jakość współpracy, wiarygodność, obniżenie kosztów, budowanie zaufania, innowacje oraz efektywna komunikacja (Tyszkiewicz, 2018).

W marketingu relacji na rynku B2B, szczególną uwagę zwraca się na długoterminowe więzi z partnerami biznesowymi. Jakość współpracy, charakteryzująca się relacjami typu win-win, oraz wiarygodność, przejawiająca się w wysokiej jakości obsługi klienta, są kluczowe dla budowania trwałych relacji.

Literatura przedmiotu wskazuje na czynniki, które pozwalają odróżnić rynek przedsiębiorstw od rynku konsumenckiego i wpływają bezpośrednio na działania marketingowe, wśród których należy wyróżnić: rozbudowane relacje biznesowe; wtórny charakter popytu; mniejsza liczba klientów; złożony charakter procesów decyzyjnych; natura i złożoność produktu; wysoka internacjonalizacja (Gnusowski, Waškowski, Zieliński, 2022, s. 260). Procesy decyzyjne w kontekście zakupów dokonywane przez pracowników podmiotów instytucjonalnych (B2B) trwają dłużej i uwzględniają często wielu interesariuszy, przez co są bardziej złożone. Co więcej wartość transakcji na rynku B2B jest zdecydowanie większa w

porównaniu do rynku konsumentów (B2C), którzy decyzje zakupowe podejmują spontanicznie i pod wpływem emocji.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa działające na rynku B2B występują w podwójnej roli – zarówno sprzedającego jak również kupującego, dążąc jednocześnie do zwiększenia w procesie produkcji wartości kupowanych produktów i usług (Kwiatek, Leszczyński, Zieliński, 2009, s. 9). Przedsiębiorstwa działające na rynku B2B wchodzą w interakcję z innymi przedsiębiorstwami w celu pozyskania wymaganych zasobów, aby móc sprawnie funkcjonować (Kot, 2018, s. 62). Cechą charakterystyczną rynku B2B jest obecność wysoce wykwalifikowanych klientów, którzy podejmują racjonalne decyzje w oparciu o kryteria techniczne (Monrabel, 2013, s. 334). Rynek B2B charakteryzuje się bliskimi, zindywidualizowanymi i wielopłaszczyznowymi związkami między nabywcą i dostawcą dzięki stosunkowo niewielkiej liczbie nabywców, dużym wartościom zakupów, ich bezpośredniością oraz złożonością sytuacji zakupowych (Kwiatek i in., 2009, s. 10). Rynek B2B definiuje się również jako rynek zakupów biznesowych, czyli zakupów realizowanych przez przedsiębiorstwa w ramach działalności operacyjnej i inwestycji (Malinowski, Senkus, 2015, s. 150). Dotychczasowe badania, szczególnie te przeprowadzone przez członków grupy IMP, wykazały, że nawiązywanie i utrzymywanie relacji jest kluczowe dla prowadzenia działalności gospodarczej (Leszczyński, 2012, s. 82 za: Zieliński, 2014, s. 66).

Literatura przedmiotu wskazuje kilka kluczowych elementów definiujących relacje B2B takie jak: satysfakcja, zaufanie, zaangażowanie, spełnienie, kooperacja, komunikacja, adaptacja/elastyczność, skłonność od opuszczenia związku, dzielenie się informacją (Jemaa i Tournois, 2014 za: Wyród-Wróbel, 2020, s. 72). Kolejną cechą jest także udział we współtworzeniu produktu przez nabywcę i sprzedającego oraz w dostosowywaniu ostatecznego produktu do potrzeb nabywcy (Kwiatek i in., 2009, s. 10). Ze względu na stabilny udział poszczególnych uczestników, partnerzy muszą poświęcić sporo uwagi i środków, aby zbudować zaufanie do własnej marki i zdobyć stałych klientów (Ordysiński, 2007, s. 31).

Należy zwrócić uwagę, że marketing relacji na rynku B2B nie ogranicza się wyłącznie do działań komórek organizacyjnych, które pozostają w osobistym kontakcie z klientami, lecz obejmuje wszystkie funkcje i procesy, które przyczyniają się do tworzenia trwałej więzi przedsiębiorstwa z klientem (Stawiarska, 2008, s. 53).

Ze względu na rozwój technologii, a w szczególności pojawienie się nowych mediów zacierają się granice pomiędzy klientem B2B a klientem B2C poprzez fundamentalną

transformację procesu poszukiwania i kupowania produktów (Skorupska, 2016), co w literaturze przedmiotu określa się mianem konsumeryzacji B2B. Zjawisko to odnosi się do tego, że to ludzie zatrudnieni w firmach podejmują decyzje zakupowe, a nie firmy.

Wszystkie powyżej opisane cechy charakterystyczne rynku B2B sprawiają, że niezwykle istotnym, zarówno z teoretycznego jak i praktycznego punktu widzenia, jest rozpoznanie zjawisk i procesów w zakresie budowania relacji pomiędzy uczestnikami rynku przedsiębiorstw.

Jednakże pojawiają się wnioski sugerujące, że na rynku B2B rola marki jest ograniczona. Dotyczy to nie tylko interakcji z pojedynczymi decydentami, ale także całościowego procesu zakupowego, który angażuje wielu aktorów. Priorytety w tego typu transakcjach, takie jak cena, parametry techniczne czy zasady korporacyjnej polityki, wydają się eliminować wpływ emocjonalnych czynników na decyzje podjęte w ramach tego procesu (Monrabel, 2013, s. 334).

1.5. EWOLUCJA KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI

W ostatnich dekadach marketing przeszedł znaczącą ewolucję, której zrozumienie jest kluczowe dla współczesnych przedsiębiorstw. Literatura przedmiotu wskazuje, że można wyróżnić sześć ośrodków badawczych, które zajmują się lub zajmowały aktywnym kształtowaniem wiedzy i teorii marketingu relacji (Kowalska-Musiał, Brandys, 2014, s. 28), a są nimi:

- 1) Nordycka Szkoła Marketingu Usług – reprezentowana przez Szwedzką Szkołę Zarządzania i Ekonomii w Helsinkach i Uniwersytet Sztokholmski. Do najważniejszych przedstawicieli tej szkoły należą Christian Gronroos, Evert Gummesson, Jarmo R. Lehtinen, Veronica Liljander, Kay Storbacka oraz Tore Strandvik (Kowalska-Musiał, Brandys, 2014, s. 28). Zwrócili oni uwagę, że proces budowania relacji przez firmę powinien obejmować nie tylko klientów, lecz także inne podmioty z otoczenia przedsiębiorstwa, tworząc sieci powiązań (Drafińska, 2009, s. 39). Podkreślali oni wagę interakcji pomiędzy dostawcami usług a usługobiorcami, zauważając, że nawet najmniejsze kontakty, czyli tzw. momenty prawdy (moments of truth), gromadzą się w powtarzające się sekwencje, tworząc relacje usługowe. (Pluta-Olearnik, 2012, s. 19). Według naukowców tej szkoły, podstawy marketingu relacji można odnaleźć w integracji różnych obszarów marketingowych, takich jak sprzedaż produktów i usług, zarządzanie marketingowe oraz kompleksowe zagadnienia związane z

sieciami (Maruszczak, 2014, s. 5). Gronroos ze swoim zespołem ukazał różnice między marketingiem tradycyjnym i relacyjnym (Pluta-Olearnik, 2012, s. 18).

- 2) Anglo-australijska Szkoła Marketingu Partnerskiego – tradycyjny marketing jest postrzegany jako bazujący na odpowiedniej jakości i obsłudze. Jednakże, zwolennicy tej koncepcji zdecydowali się unowocześnić dotychczasowe strategie, tworząc zintegrowane, interdyscyplinarne podejście, które koncentruje się na dostarczaniu klientom coraz większych korzyści poprzez budowanie trwałych relacji (Dłubakowska-Puzio, Puzio, 2010, s. 301). Początkowo tworzona była ona przez zespół naukowców kierowanych przez Adriana Payne’a z Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii, a później dołączyli do niej naukowcy z Australii, zwłaszcza David Ballantyne z Monash University w Melbourne (Kowalska-Musiał, Brandys, 2014, s. 31).
- 3) Szkoła Amerykańska Harvard Business School – skupiona wokół Theodore’a Levitta i Barbary Bund Jackson (Kowalska-Musiał, Brandys, 2014, s. 32), którzy koncepcję marketingu relacji rozwinęli poprzez badania prowadzone nad marketingiem partnerskim. Przedstawiciele tej szkoły skupiają się na działaniach wzmacniających lojalność nabywców (Kowalska-Musiał, 2008, s. 16). W obszarze zakresu ich badań znajduje się także podejście interakcyjne w marketingu przemysłowym (Ostrowska, 2010, s. 19).
- 4) The International Marketing and Purchasing Group – grupa powstała w połowie lat 70. XX wieku jako projekt badawczy pod taką samą nazwą, w której uczestniczyli naukowcy reprezentujący pięć krajów europejskich i uniwersytetów: Uppsala, Bath, Manchester, ECS Lyon i Uniwersytet Ludwiga Maximiliana. Wnioskiem z tych wczesnych badań empirycznych dotyczących około 900 relacji biznesowych było to, że wymiany biznesowej nie można rozumieć jako serii oderwanych i niezależnych transakcji dotyczących określonych zasobów. Zamiast tego mamy do czynienia z złożonymi relacjami pomiędzy organizacjami kupującymi i sprzedającymi, w ramach, których to, co jest wymieniane, powstaje w wyniku interakcji. Jednym z najbardziej znanych wyników był „Model interakcji” (Håkansson, 1982). Drugim, bardziej zaawansowanym projektem badawczym IMP było skupienie się na sieciach biznesowych jako całości, uwzględniając powiązania między różnymi relacjami B2B. W tym kontekście rozwinęli model aktywności-zasobów-aktora (ARA), który identyfikuje trzy warstwy treści w tych sieciach: działanie, zasób i aktor. Polskę reprezentuje 13 członków z 6 ośrodków akademickich. (<https://www.impgroup.org>).

- 5) Texas University – reprezentowany przez zespół badawczy skupionych wokół postaci profesora Leonarda Berry’ego osiągnął znaczące rezultaty w badaniach nad marketingiem usług (Otto, 2004, s. 40). W 1983 roku Berry sformułował pierwszą definicję marketingu relacji, zatem szkoła ta ma znaczący wpływ w rozwoju tej koncepcji marketingu. W obszarze badań wskazywali także na marketing relacji jako odrębną koncepcję (Ostrowska, 2010, s. 19).
- 6) Ośrodek Center for Relationship Marketing – utworzony przez Emory University w Atlancie, a założycielem ośrodka i dyrektorem jest Jagdish N. Sheet. Zespół skupiał się nad badaniami sposobów kreowania wartości dla klienta oraz zarządzaniem relacjami partnerskimi pomiędzy dostawcą a klientem (Ostrowska, 2010, s. 19).

1.6. PORÓWNANIE MARKETINGU RELACJI Z MARKETINGIEM TRANSAKCYJNYM

Marketing relacji różni się znacząco od marketingu transakcyjnego (Tabela 1.3.), a odmienne podejście do konieczności i sposobów budowania związków z klientami wymaga modyfikacji tradycyjnych instrumentów marketingu-mix (Lotko, 2009, s. 79).

Marketing transakcyjny i marketing relacji to dwa różne podejścia do zarządzania relacjami z klientami. W marketingu transakcyjnym (sprzedażowym, tradycyjnym) głównym celem jest przyciągnięcie klientów, dokonanie przez nich jednorazowego zakupu i generowanie krótkoterminowych zysków poprzez promocję produktów i maksymalizację sprzedaży korzystając z instrumentów marketingu-mix 4P. Komunikacja w tym podejściu często jest jednostronna, a komunikaty adresowany są do szerokiej grupy odbiorców, bez uwzględniania potrzeb i oczekiwań poszczególnych konsumentów (Stangierska, Górską-Warsewicz, 2016, s. 126).

Z kolei marketing relacji skupia się na budowaniu trwałych i wartościowych relacji z klientami, które przynoszą długoterminowe korzyści dla firmy. Głównym celem jest budowanie lojalności klientów, zwiększanie ich wartości życiowej oraz utrzymanie długoterminowej współpracy. W tym podejściu komunikacja jest dwukierunkowa i długoterminowa, oparta na zrozumieniu potrzeb i preferencji klientów, oraz dostarczaniu wartości dodanej na każdym etapie relacji. W marketingu relacji firma angażuje się w dialog z klientami, słucha ich opinii i reaguje na ich potrzeby, a komunikacja może być również inicjowana przez „odbiorcę” (konsumenta) (Sagan, 2003, s. 6). Celem działań marketingu zorientowanego na klienta jest jego zaangażowanie na poziomie emocjonalnym,

intelektualnym i finansowym, a sukces jest mierzony poprzez wskaźniki utrzymania zaangażowania, takie jak wartość życiowa klienta (*Customer Lifetime Value*), czy długotrwałe relacje (Sagan, 2003, s. 6).

Marketing ewoluuje i adaptuje się do zmieniających się klientów, którzy są teraz bardziej świadomi dzięki niespotykanym wcześniej możliwościom uzyskiwania informacji z różnych źródeł na temat interesujących ich produktów. Również dostosowuje się do postępu technicznego w zakresie przekazu informacji i produkcji oraz do uwarunkowań kulturowych, które uwzględniają zarówno dyfuzję, jak i silne podkreślanie tradycji lokalnych. Stąd też odejście od marketingu transakcyjnego w kierunku marketingu relacji, który jest odpowiedzią na zmiany zachodzące na rynku, szczególnie w kontekście rewolucji cyfrowej. Marketing XXI wieku to marketing interakcyjny, który koncentruje się na budowaniu trwałych relacji z klientem, zamiast na jednorazowym jego pozyskaniu (Skowrońska, 2017, s. 107).

Tabela 1.3. Porównanie marketingu transakcyjnego i relacji w oparciu o różne kryteria.

| Kryterium | Marketing transakcyjny | Marketing relacji |
|--|---|---|
| Na czym się koncentruje? | Pojedyncza transakcja | Utrzymanie klienta |
| Jaka jest rola marketingu w zarządzaniu? | Pomocnicza | Kluczowa |
| Do czego wykorzystywany jest marketing? | Do osiągnięcia celów taktycznych i operacyjnych | Do osiągnięcia celów strategicznych |
| W jaką grupę klientów inwestuje się najczęściej? | Nowi klienci | Starzy klienci |
| Co jest najważniejsze? | Cechy produktu | Korzyści dla klienta |
| Jaka jest wiedza o kliencie? | Ograniczona | Duża wiedza |
| Jaka jest perspektywa czasowa działania? | Krótkookresowa | Długookresowa |
| Jakie znaczenie ma obsługa klienta? | Niezbyt ważna | Bardzo duża rola |
| Jakie jest przywiązanie klienta do firmy? | Umiarkowane | Stały kontakt |
| Jakie są kontakty z klientem? | Rzadkie i pośrednie | Okresowe kontakty |
| Kto dba o jakość produktu/relacji? | Dział produkcji | Wszyscy pracownicy |
| Jaki jest horyzont czasowy podejmowania decyzji? | Cykl sprzedażowy | Cały cykl życia klienta |
| Do czego służy segmentacja? | Służy do wyodrębnienia grup klientów o różnej zyskowności oraz różnej wrażliwości cenowej | Służy do wyodrębnienia grup różniących się potrzebami, preferencjami oraz wzorcami zachowań |
| Jak realizowane jest zwiększenie sprzedaży? | Poprzez marketing masowy, sprzedaż produktów niezdefiniowanym klientom | Poprzez sprzedaż produktów starym klientom plus pozyskiwanie nowych klientów |
| Na czym opierają się relacje z klientami? | Na bazie wybranych, pojedynczych produktów | Na bazie wielu produktów (kompleksowa współpraca) |
| Jak kreowane są produkty? | Produkty stwarzają wrażenie innowacyjnych rozwiązań, które są kreowane przez przedsiębiorstwo i dostarczane klientowi | Produkty szyte na miarę, pod potrzeby klienta |
| Jak wygląda komunikacja? | Komunikacja jednostronna firma – klient | Komunikacja dwustronna nastawiona na wymianę informacji |

| Kryterium | Marketing transakcyjny | Marketing relacji |
|---|---|--|
| Jak wygląda proces pogłębiania wiedzy przez pracowników? | Masowe szkolenia o ujednoliconej tematyce | Szkolenia dostosowane do indywidualnych potrzeb i profilu obsługiwanego klienta |
| Jak przedstawia się system wynagrodzeń pracowników? | Uzależnienie od indywidualnych osiągnięć wyników finansowych i uzyskania pożądanego udziału w rynku dla danego produktu | Uzależnione od zespołowych i indywidualnych wskaźników, określonych dla obszary obsługi danego klienta |
| Jak wygląda proces planowania w kontekście zadań pracowników? | Scentralizowane planowanie rynku i segmentacja | Zespołowe planowanie działań na rzecz klienta |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Payne (1996, s. 53); Michalska-Dudek (2004, s. 208); Oczkowska, Gach (2008, s. 129); Petrykowska (2013, s. 9).

Zauważyć należy, że marketing relacji coraz bardziej zyskuje na znaczeniu w erze cyfrowej, gdzie budowanie trwałych i wartościowych relacji z klientami jest kluczowe dla sukcesu firmy na rynku. Dzieje się tak dlatego, że w dobie intensywnej konkurencji i rosnących oczekiwań klientów, personalizacja, zaufanie i lojalność stają się kluczowymi elementami, które przyciągają i utrzymują klientów.

1.7. INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI

Słownik współczesnego języka polskiego pod redakcją Bogusława Dunaja, rzeczownik instrument definiuje al. jako coś, za pomocą czego można osiągnąć zamierzony cel; środek, metodę działania. Jak zauważa Rusek, wyraz instrument pochodzi z języka łacińskiego *instrumentum* i oznacza: „inwentarz, sprzęt, wyposażenie, rynsztunek, narzędzie, środek pomocniczy; nauka, pouczenie”, a to od czasownika *instruere* „budować, wystawiać, wznosić, tworzyć; urządzać; wykonywać, spełniać; zamyślać, obmyślać, knuć” (Rusek, 2011, s. 158). Pojęcie instrument jest zatem szersze aniżeli hasło narzędzie, zatem w dalszej części niniejszej dysertacji wykorzystywane będzie pojęcie instrument.

W roku 1964 Borden zaproponował 12 instrumentów marketingowych, które McCarthy poszegregował w 4 zasadnicze grupy, czyli tzw. 4P – produkt (*product*), cena (*price*), promocja (*promotion*) oraz dystrybucja (*place*). Jest to dobrze znany wszystkim osobom związanym z dyscypliną nauki o zarządzaniu i jakości zestaw nazywany marketingiem mix dostosowany przede wszystkim do marketingu transakcyjnego, w którym główny nacisk kładziony był na pojedyncze transakcje. W związku z wykorzystywaną obecnie strategią marketingu relacji można zaobserwować pewne tendencje w klasycznej koncepcji elementów marketingu mix (Kasprzak, 2003 za: Lotko, 2009, s. 80):

- w zakresie produktu – produkt powstaje w wyniku kooperacji dostawcy i klienta. Wynikiem tej współpracy jest produkt szyty na miarę, odpowiadający wymaganiom klienta;
- w zakresie ceny – proponuje się uwzględnienie pakietu korzyści dla klienta;
- w zakresie promocji – w przypadku marketingu bezpośredniego staje się ona narzędziem komunikacji na bazie technologii teleinformatycznych;
- w zakresie dystrybucji – w miejsce kanałów dystrybucji proponuje się jej procesowy charakter, w którym klient decyduje o dostawcy o sposobie dostawy.

Marketing relacji wymaga bardziej zaawansowanego i wszechstronnego zestawu narzędzi niż tradycyjny marketing. Jak zauważa Gummesson, instrumenty polityki marketingowej (4P) są nadal istotne i użyteczne, jednak ich znaczenie ulega zmianie – przestają one odgrywać dominującą rolę w strategii marketingowej przedsiębiorstwa, ustępując miejsca tworzeniu relacji i interakcji rynkowych (Gummesson, 1991, s. 95-98). W nowym podejściu marketingowym kluczowe staje się budowanie trwałych więzi z klientami oraz efektywne zarządzanie tymi relacjami.

W ramach marketingu relacyjnego akcentuje się ograniczenia tradycyjnych narzędzi marketingu mix (4P lub 5P), koncentrując się na takich elementach jak: jakość produktu i jej marketingowe rozumienie, obsługa klienta, marketing wewnętrzny, komunikacja indywidualna oraz programy lojalnościowe (Pluta-Olearnik, 2012, s. 18). Proces nawiązywania i utrzymywania dialogu z klientem wymaga od przedsiębiorstwa dostępu do rzetelnych, aktualnych informacji oraz umiejętności ich racjonalnego wykorzystania (Presz, 2009, s. 120). Marketing relacji podkreśla zatem potrzebę posiadania zaawansowanych systemów informacyjnych oraz kompetencji analitycznych, które umożliwiają efektywne zarządzanie danymi klienta i podejmowanie trafnych decyzji marketingowych.

Instrumenty marketingu mix 4P w marketingu relacji są również zastępowane koncepcją 5I, zaproponowaną przez Peppersa i Rogers, która obejmuje (1997):

- Identyfikację (*identification*) – poznawanie i uczenie się zachowań konsumentów w celu nawiązania dialogu;
- Indywidualizację (*individualization*) – dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do indywidualnych potrzeb każdego klienta, oferty „szyte na miarę”;
- Interakcję (*interaction*) – zapoczątkowanie dialogu i zmieniających się potrzeb oraz pogłębianie procesu uczenia się;

- Integrację (*integration*) – relacji i wiedzy wewnątrz organizacji;
- Uczciwość (*integrity*) – uzyskiwanie zaufania, poczucia prywatności i lojalności klientów wobec organizacji.

Badania przeprowadzone przez Bilińską-Reformat oraz Dewalską-Opitek wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorstwa handlu detalicznego dostosowują narzędzia marketingowe do specyfiki swoich nabywców (2018, s. 49). Autorki koncentrują swoją uwagę na związkach zachodzących między marketingiem relacji i przynależnością pokoleniową klientów, zadając pytanie czy przedsiębiorstwa handlu detalicznego stosują odmienne działania marketingowe w zakresie zarządzania relacjami z klientami należącymi do „silver generation” oraz „next generation”.

ROZDZIAŁ 2. PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA UCZESTNIKÓW RYNKU B2B

2.1. ISTORA PRZYNALEŻNOŚCI I TOŻSAMOŚCI POKOLENIOWEJ

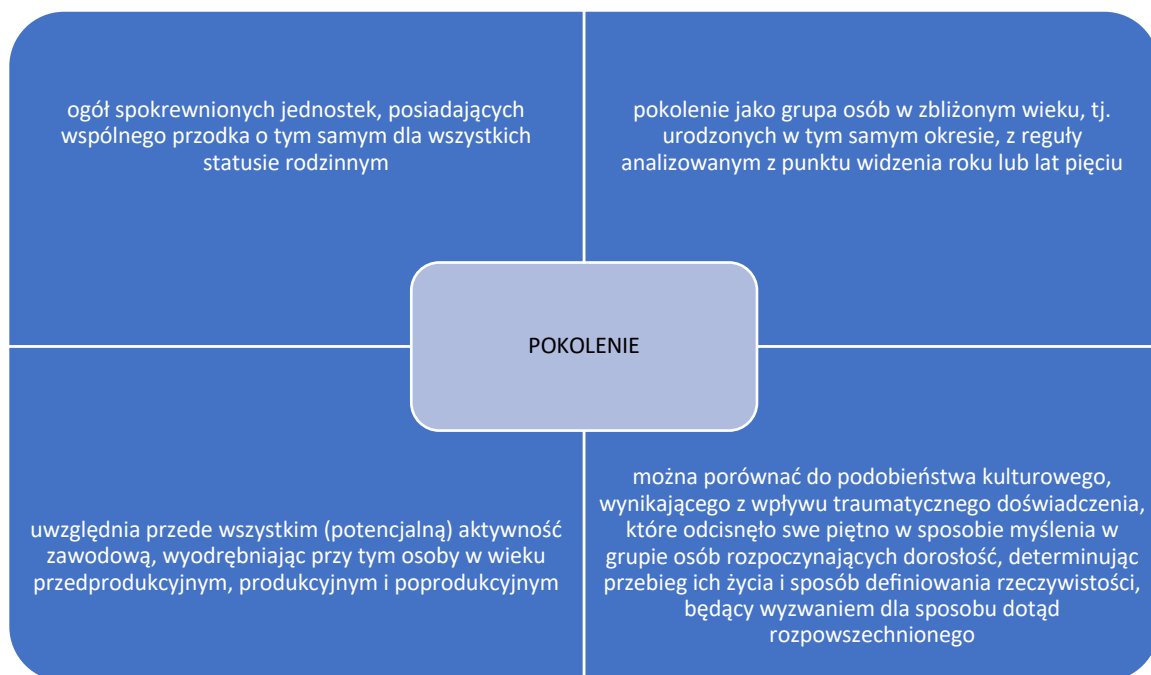
W tytule dysertacji celowo wykorzystano pojęcie „pokolenie”, a nie „generacja”. W języku polskim powszechnie uznawane są one za synonimy, aczkolwiek jak słusznie zauważa Moczydłowska, rygor naukowy nakazuje stwierdzić, że termin generacja odnosi się także do zwierząt, roślin czy urządzeń podczas gdy termin pokolenie stosowany jest niemal wyłącznie w odniesieniu do ludzi (Moczydłowska, 2020, s. 277). W przypadku literatury anglojęzycznej wykorzystuje się termin „*generation*”, który tłumaczony jest na język polski jako pokolenie lub generacja. Zatem problem z semantyką tego pojęcia w literaturze anglojęzycznej nie występuje. Jak twierdzi Mannheim pokolenie spaja wspólna świadomość doświadczonego losu, podobne postawy i zachowania, cele, systemy wartości oraz zasady działania i interpretowanie rzeczywistości (Mannheim, 1943 za: Wojtaszczyk, 2016). Mierzejewska dodaje, że każde pokolenie uczestniczyło w innych wydarzeniach historycznych, gospodarczych i społecznych, które determinują ich jakość życia (2018, s. 107).

Jak twierdzi Kaczorowska coraz więcej czasu i uwagi w literaturze przedmiotu poświęca się poznaniu i zrozumieniu różnych postaw pracowników, którzy stają się coraz ważniejsi dla pracodawców, co jednak nie przekłada się na chęć rozpoznania odmienności wynikającej z różnic pokoleniowych (Kaczorowska, 2013, s. 202). Warto zwrócić uwagę na fakt, że 7 lat później literatura przedmiotu wskazuje, że dopasowanie się do oczekiwań pracowników oraz nauka menedżerów jak efektywnie zarządzać różnorodnymi zespołami stanowią klucz do sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku pracy (Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska, 2020, s. 124), co ewidentnie przełożyło się na chęć rozpoznania tej różnorodności. Potwierdza to także Wojtaszczyk, która dodaje, że postawa człowieka wobec pracy analizowana jest od wielu lat, jednak coraz częściej jest ona poruszana w odniesieniu do przynależności pokoleniowej (2016, s. 37).

Obecnie na rynku pracy zatrudnienie znajdują przedstawiciele czterech różnych pokoleń: Baby Boomers, X, Y i Z. Taki stan rzeczy kreuje pewne wyzwanie w kontekście umiejętnego wykorzystania potencjału różnych grup pokoleniowych i doboru odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Z pokoleniami i przynależnością pokoleniową w literaturze przedmiotu jest jednak pewien problem. Źródłem wyzwania jest brak jasno zdefiniowanych i ogólnie przyjętych dat przyścia na świat przedstawicieli konkretnych pokoleń. Jeśli ktoś się urodził w roku 1995 to według różnych typologii może być przypisany do pokolenia Z, Y lub szeroko pojętej generacji millennialnej. Literatura przedmiotu różnie opisuje cechy charakterystyczne dla każdego z pokoleń. Pamiętać należy, że cały czas jest mowa o jednej osobie, która jest różnie opisywana w zależności od przyjętej przez badacza typologii. Kolejnym problemem jest pewna stereotypizacja, która jest mocno krzywdząca. Dlatego badając pokolenia należy zachować dużą dozę ostrożności, a otrzymane wyniki badań traktować w pewien umowny sposób.

Jak twierdzi Szukalski termin pokolenie można zdefiniować na cztery różne sposoby wykorzystywane w naukach społecznych, co zostało przedstawione na Rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Definicje pojęcia „pokolenie” wykorzystywane w naukach społecznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szukalski (2012) za: Wziętek-Staśko (2019)

Strauss i Howe pojęcie pokolenie definiują jako grupę-kohortę, której szerokość wyznaczona jest przez rozpiętość fazy życia i której granice wyznacza osobowość (Strauss, Howe, 1991 za: Godlewska-Majkowska, Lipiec, 2018, s. 13). Nieco inaczej do definiowania pokoleń podchodzi Wrzesień, który twierdzi, że pokolenie to co prawda zbiorowość o cechach kategorii rówieśniczej, ale powstaje ona na bazie wspólnoty myśli i zachowań, zatem fakt, że

ktos urodzil sie w danym roku, jeszcze jego pokoleniowej przynaleznosci nie przesadza (Wrzesien, 2016, s. 137 za: Muszyńska, 2021, s. 35).

Tozsamosc pokoleniowa jest opisywana w literaturze z wykorzystaniem bardzo wielu roznych pojec. Polskojezyczna literatura przedmiotu wskazuje, ze roznorodnosc pokoleniowa tlumaczona jest na jezyk angielski jako *generational diversity* (Mierzejewska, 2018). Wziatek-Stasko w jednej ze swoich publikacji wykorzystuje w tytule termin roznorodnosc pokoleniowa, jednak jak wskazuje celem przeprowadzonego przez nia badania bylo „udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy przynaleznosc pokoleniowa pracownika determinuje jego preferencje dotyczace pozadanego przez niego modelu kultury organizacyjnej” (2019, s. 86). Kolejnym slowem kluczowym wystepujacym w literaturze przedmiotu jest kohorta pokoleniowa tlumaczona jako *generational cohort* (Kaczmarek, 2023). Kaczmarek w swojej publikacji w tytule wskazuje jednak na przynaleznosc do kohorty pokoleniowej (2023). Podkresla to jak wazna jest przynaleznosc, dlatego tez autor zarowno w tytule dysertacji jak i w przeprowadzonych badaniach literatury przedmiotu wykorzystal pojecie przynaleznosc pokoleniowa tlumaczone jako *generational affiliation* (pojecie to uzywaja takze inni naukowcy al. Stan & Virga, 2021; Barwińska-Matajowicz, 2022). Przynaleznosc wskazuje na pewien zinstytucjonalizowany stosunek do bycia czescia spolecznej calosci (Gierszewski i in., 2022, s. 257).

2.2. KLASYFIKACJA POKOLEŃ

Literatura przedmiotu dostarcza szeregu klasyfikacji pokoleń aktywnych na rynku pracy (Tabela 2.1.), które są płynne i różnią się w zależności od autora i instytucji. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto, że są to przedstawiciele następujących pokoleń: Baby Boomers (BB), X, Y i Z zgodnie z typologią zaproponowaną przez Tulgana. Taki wybór ma swoje pragmatyczne podejście w kontekście przeprowadzonego badania przez autora i polskich realiów zawodowych.

Typologia Wojtaszczyk zaproponowana w 2016 wyróżnia tylko trzy pokolenia: BB, X i generację milenijną (pokolenie Y i C). Według autorki generacja millenijna to osoby urodzone w latach 1980 – 2004, co stanowi bardzo szeroki przedział czasu. Takie podejście nie pozwoliłoby na wyłapanie różnic pomiędzy osobami w wieku od 20 do 44 lat (w roku 2024), a które to na pewno istnieją. Z kolei typologia zaproponowana przez Pendergasta w 2009 została odrzucona z racji faktu, że według autora pokolenie Z to osoby urodzone w latach 2003-2014. Zauważyć należy, że obecnie literatura przedmiotu wskazuje na pojawienie się

nowej kohorty, czyli pokolenia Alpha, które pojawiło się po 2010 roku (McCrinkle, 2014), zatem przedstawiciele tego pokolenia nie są jeszcze uczestnikami rynku pracy. Nazwa tego nowego pokolenia pochodzi od pierwszej litery alfabetu greckiego, co wynika z konieczności odejścia od alfabetu łacińskiego po wyczerpaniu się ostatnich liter tego alfabetu – X, Y i Z (Gruchoła, 2016, s. 8). Typologia zaproponowana przez Lain-Kennedy została odrzucona, ponieważ według badacza przedstawiciele pokolenia Z to osoby urodzone w latach 1996-2020, a w badanych przedsiębiorstwach ludzie w takim wieku zajmujący się budowaniem relacji z klientami i dostawcami nie pracują.

Tabela 2.1. Klasyfikacje pokoleń

| Autor | BB | X | Y | Z |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | Millennials | |
| Zemke et al. (2000) | 1943-1960 | 1961-1980 | 1980-200 | |
| Strauss & Howe (2007) | 1943-1960 | 1961-1981 | 1982-2005 | |
| Lain-Kennedy (2007) | 1946-1969 | 1970-1979 | 1980- | |
| Tulgan (2009) | 1949-1964 | 1965-1976 | 1977-1990 | 1991-2000 |
| Pendergast (2009) | 1943-1960 | 1961-1981 | 1982-2002 | 2003-2014 |
| O'Neill (2010) | 1946-1964 | 1965-1978 | 1977-1997 | |
| Hardey (2011) | | 1964-1979 | 1980-1994 | |
| Stachowska (2012) | 1946-1969 | 1970-1979 | 1980-1994 | 1994- |
| Berkup (2014) | 1946-1964 | 1965-1979 | 1980-1994 | 1995- |
| McCrinkle, Wolfinger (2014) | 1946-1964 | 1965-1979 | 1980-1994 | 1995-2009 |
| Lyons i in. (2015) | 1945-1964 | 1965-1980 | 1981-1994 | 1995- |
| Aniszewska (2015) | | 1961-1985 | | |
| Hysa (2016) | 1945-1964 | 1965-1980 | 1981-1994 | |
| Bombiak (2016) | | 1964-1979 | 1980-1994 | 1995- |
| Wojtaszczyk (2016) | 1946-1969 | 1970-1979 | 1980-2004 | |
| Tomaszewska-Lipiec (2017) | 1946-1964 | 1965-1980 | 1981-2002 | 2003- |
| Grzesiak (2017) | 1945-1964 | 1965-1979 | 1980-1995 | 1996- |
| Chartered Institute of Personnel and Development (2017) | 1948-1963 | 1964-1978 | 1979-1991 | 1992-2008 |
| Kelly Global Work – force Index (2017) | 1946-1963 | 1964-1981 | 1982-1993 | 1994- |
| Sidor-Rządowska (2018) | 1946-1964 | 1965-1979 | 1980-1994 | 1995- |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stachowska (2012, s. 34); Gajda (2017, s. 159); Mierzejewska (2018, s. 109); Ziemiański, Wrotkowska (2020, s. 280); Moczyłowska (2020, s. 281); Nowicka (2020, s. 166); Muszyńska (2021, s. 36); Werenowska, Jaska (2022, s. 26-27); Barwińska-Małajowicz (2022, s. 8); Lutyńska, Wasiluk (2023, s. 54-55).

W myśl koncepcji Mannheim (1943) można stwierdzić, że uczestnicy rynku B2B będący przedstawicielami poszczególnych generacji pokoleniowych wykorzystują także inne instrumenty do nawiązywania i utrzymywania relacji.

Badając pokolenia należy zwrócić uwagę na przypisywaną im przez różnych badaczy rozpiętość. Strauss i Howe w roku 1991 zaproponowali, aby przedział wiekowy dla pokolenia

wynosił 20 lat (1991, za: Maciejewska-Godlewska, Lipiec, 2018, s. 13). Biorąc pod uwagę jednak bardzo dynamiczne tempo rozwoju nowoczesnych technologii oraz zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze, należy uznać, że stały przedział na poziomie dwóch dekad jest okresem zbyt długim i nie oddaje on zmieniającej się rzeczywistości i różnic pokoleniowych pomiędzy kolejnymi grupami.

Z badań przeprowadzanych przez Kaczorowską wynika, że nie można z powodzeniem zarządzać różnymi pokoleniami pracowników, używając tych samych metod i narzędzi (2013, s. 210). Idąc dalej można wywnioskować, że osoby będące przedstawicielami różnych pokoleń wykorzystują i preferują inne narzędzia, w tym te narzędzia wykorzystywane do budowania i utrzymywania relacji.

2.3. CHARAKTERYSTYKA POKOLEŃ

2.3.1. POKOLENIA NA RYNKU PRACY

Analizując pokolenia autor skupił się przede wszystkim na polskojęzycznej literaturze, ponieważ różnorodność kulturowa (publikacje w innych językach niż polski) może zniekształcić obraz polskich uczestników rynku. Polska literatura przedmiotu jest bardzo bogata w badania z udziałem przedstawicielami różnych pokoleń szczególnie w kontekście:

- ich motywacji do pracy (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014; Łuźniak-Piecha, Kaczkowska-Serafińska, 2017; Paszkiewicz, Wasiluk, 2022; Konkel, 2023; Lutyńska, Wasiluk, 2023);
- ich stosunku do nowych mediów i technologii (Gruchoła, 2016; Kuczamer-Kłopotowska, 2016; Gruchoła, 2020; Kamola, Marcinkowski, 2021; Werenowska i Jaska, 2022);
- szeroko rozumianego przez nich podejścia do pracy i pracodawcy (Stachowska, 2012; Świerkosz-Hołyś, 2016; Mazur-Wierzbicka, 2016; Wojtaszczyk, 2016; Dolińska-Weryńska, 2016; Gajda, 2017; Piątek, Kobylińska, 2018; Kukła, Nowacka, 2019; Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska, 2020; Messayasz, 2021; Jankowska, 2021; Waszkiewicz, 2022; Różańska-Bińczyk, 2022);
- zarządzania różnorodnością pokoleniową (Kaczorowska, 2013; Sidor-Rządkowska, 2018; Mierzejewska, 2018; Moczydłowska, 2020; Krzemińska, 2021);

- komunikacji (Karmolińska-Jagodzick, 2012; Rosa, 2013; Gołąb-Andrzejak, 2016; Wasylewicz, 2016).

Pokolenia są odnieniane przez wszystkie przypadki, a badacze eksplorują coraz to nowsze zagadnienia związane z przynależnością pokoleniową, o czym może świadczyć fakt, że zdecydowana większość przytoczonych badań to publikacje z ostatnich 10 lat. Dokonując przeglądu charakterystyk poszczególnych pokoleń należy zwrócić także uwagę na szeroki wachlarz różnych terminów opisujących konkretne pokolenia (patrz Tabela 2.2.). Nazwy wykorzystywane w literaturze przedmiotu bardzo często opisują dane pokolenie podkreślając ich charakterystyczne cechy.

Tabela 2.2. Różnorodność nazw pokoleń występujących w literaturze przedmiotu

| Pokolenie | Inne nazwy występujące w literaturze |
|---------------------|--|
| Baby Boomers | Pokolenie wyżu demograficznego; Generation Me; Vietnam Generation, Pokolenie wyżu powojennego; Baboo; Love Generation; Woodstock Generation; Sandwich Generation; Pokolenie powojennej kompensacji; Generacja ruchów społecznych; Pierwsze pokolenie pracoholików; Pokolenie 50+; hard workers |
| X | Generalich 13; Baby Busters; NIC; Twenty-somethings; Post-Boomers; Pokolenie Końca Wieku; Pokolenie niżu demograficznego; Pokolenie Bumerangów; Pokolenie telewizyjne (lata 60. XX w.); pokolenie video (lata 70. XX w.); pokolenie Nintendo (lata 80. XX w.); Cyfrowi imigranci; Slacker Generation; generacja obojętna, pokolenie stracone; |
| Y | Władcy Internetu i komputerów osobistych; Niepokorne pokolenie; Pokolenie www; Thumb Generation; Nothing-Is-Scared Generation; Pokolenie kłapek i iPodów; Feel Good Generation; Do-or-Die Generation; Homo Internetus; Pokolenie Google; Europejscy Poszukiwacze; Pokolenie Sieci (Net Generation); Cyfrowy Naród (Digital Nation); Generacja Milenialsów; Generacja whY; echo Boomers; Pokolenie Ja; Następna Generacja; Generacja Poszukująca; CyberKids; Wannabees; Searching-for-an-Identity Generation; Pokolenie SMS; Pokolenia komputera i technologii internetowych (lata 90. XX w.); Internet Generation; e-generacja; generacja Eisteina |
| Z | Generation C (Content, Creation, Connections, Choice); Native users; Gen Tech; Gen Next; Dzieci Internetu; iGeneration; All Technology All Time; Born Digital; Sharing Generation; iMillennials; Post-Millennials; Gen Wii; Pokolenie I; Generacja ipada, iphone'a; Pokolenie Instant; Pokolenie cyfrowych tubylców; Pokolenie mobilne; the YouTube Generation; Ciche Pokolenie; Pokolenie Kłapek; Cyfrowych autochtonów; Pokolenie kciuka; Net Gen; DigitalNatives; Post Gen; Hashtahnation; Pokolenie selfie; Computerized; Connected; Always Clicking; Gen Hech; Gigitalgatives; Pluralist Generation, Pluralists; pokolenie "my" |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lechowicz, Pikuła (2013); Czernecka, Woszczyk (2013); Gwarek, Samitowska, Smogula (2014); Wiktorowicz, Warwas (2016); Wasylewicz (2016); Wojtaszczyk (2016); Dolińska – Weryńska (2016); Kuczamer-Kłopotowska (2016); Świerkosz-Hołyś (2016); Seweryn (2017); Gzowska, Gęgotek (2017); Mendryk, Cichorzewska (2017); Sidor-Rządkowska (2018); Mierzejewska (2018); Opalińska (2018); Maciołek (2019); Kwiatkowski (2019); Gruchoła (2020); Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska (2020); Całek (2021); Różańska-Bińczyk (2022); Dacka (2022); Paszkiewicz, Wasiluk (2022); Wenerowska, Jaska (2022); Sulyma (2022)

Analizując poszczególne pokolenia warto spojrzeć także „z lotu ptaka” na pewne cechy (Tabela 2.3.) opisujące konkretne pokolenia w porównaniu z pozostałymi w kontekście przede wszystkim postaw wobec pracy, preferowanych form komunikacji i podejścia do życia.

Tabela 2.3. Różnice pokoleniowe według wybranych cech

| Wybrana cecha | Pokolenie BB | Pokolenie X | Pokolenie Y | Pokolenie Z |
|--|--|---|---|---|
| Podejście do pracy zawodowej | Całkowite oddanie i poświęcenie się na rzecz wykonywanej pracy | Cierpliwe oczekiwanie na awans, podwyżkę | Oczekiwanie szybkiej ścieżki do osiągnięcia kariery | Chęć błyskawicznego osiągnięcia kariery; odrzucenie metody małych kroków |
| Życie zawodowe a prywatne | Sukces zawodowy utożsamiają z sukcesem życiowym; pracoholizm | Potrzeba równowagi pojawia się dopiero na emeryturze; przejawianie skłonności do pracoholizmu | Dążenie do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym | <i>Work-life balance</i> to największy priorytet |
| Stabilność pracy | Silna potrzeba stabilizacji; lęk przed utratą pracy i pozycji zawodowej | Obawa przed utratą pracy; usilne trzymanie się jednej posady jak najdłużej | Otwartość na zmianę miejsca pracy; łatwość adaptacji | Brak zainteresowania stałym miejscem pracy; skłonność do dynamicznych zmian; stabilność wyłącznie w postaci umowy o pracę |
| Otwarcie na zmiany | Niechęć do wprowadzanych zmian w pracy; obawiają się zmian | Akceptują i oczekują zmian; potrafią odnaleźć się w zmienionej rzeczywistości | Otwartość na zmiany; Względnie łatwo i szybko akceptują zmiany; elastycznie dopasowują się do zmiany sytuacji | Otwartość na zmiany, jednak ich działania są dobrze zaplanowane |
| Preferowany sposób komunikacji | Preferowany pisemny, ustny sposób komunikowania się; komunikują się w sposób formalny i ustrukturyzowany | Nadal doceniają komunikację face to face | Nowoczesne narzędzia komunikowania się | Internet, social media |
| Stopień lojalności wobec pracodawcy | Wysoki poziom zaufania do pracodawcy | Lojalny | Niski | Niski |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Para (2015, s. 101); Gołąb-Andrzejak (2016); Mazur-Wierzbička (2016, s. 171); Chomątowska i Żarczyńska-Dobiesz (2018, s. 40); Paszkiewicz i Wasiluk (2022, s. 245); Wasylewicz (2016, s. 135); Anisiewicz, 2023, s. 513).

Zauważalne są istotne różnice w podejściu do pracy i życia wśród przedstawicieli kolejnych pokoleń, co może być potwierdzeniem faktu, że pokolenia istnieją, a zarządzanie różnorodnością pokoleniową nabiera coraz większego znaczenia. Literatura przedmiotu wskazuje, że zróżnicowanie pokoleniowe ma pośredni wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, ponieważ wpływa ono na procesy mające miejsce w jego obrębie, co z kolei potencjalnie prowadzi do zwiększenia wydajności (Garcia-Prieto i in., 2003, s. 413-440; Kunze i in., 2011, s. 264-290 za: Jagoda, 2016, s. 212).

2.3.2. BABY BOOMERS

„Pracuję, aby przetrwać” (Opalińska, 2018, s. 143) – słowa te idealnie opisują podejście przedstawicieli pokolenia Baby Boomers zarówno do pracy jak i do życia, bowiem jest to

generacja wyznająca zasadę ciężkiej pracy (Mierzejewska, 2018, s. 109). Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers to osoby urodzone w latach 1949-1964 (Tulgan, 2009), zatem w roku 2024 osoby te mają od 60 do 75 lat. Zgodnie z art. 24 ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych wiek emerytalny w Polsce wynosi co najmniej 60 lat dla kobiet i co najmniej 65 lat dla mężczyzn więc są to osoby, które powoli będą znikać z rynku pracy i będą odchodzić na emeryturę lub już na takiej emeryturze są. Z badania przeprowadzonego z przedstawicielami organizacji zatrudniających pracowników 50+, a także z osobami w tym wieku wynika, że przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, choć zróżnicowani, dążą jednak do długotrwałej aktywności zawodowej i są gotowi pracować, o ile stworzy się dla nich odpowiednie warunki (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2018, s. 43). Osoby te swoje doświadczenie zawodowe zaczęły zdobywać na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Należy wziąć pod uwagę, że w Polsce był to okres protestów robotniczych, działalności Solidarności oraz stanu wojennego, co niewątpliwie wpłynęło na ukształtowanie ich postaw wobec pracy i życia.

Baza Google Scholar zwraca około 3440 rezultatów po wpisaniu w wyszukiwarce frazy „*generation Baby Boomers*”¹. Z badania CAWI przeprowadzonego na potrzeby portalu pracuj.pl w 2019 roku wynika, że przedstawiciele pokolenia BB charakteryzuje fakt, że (Raport pracuj.pl, 2019, s. 4):

- najważniejsze są dla nich stabilność i bezpieczeństwo;
- zarobki są mniej ważne niż dobra atmosfera;
- szybciej się przekwalifikują niż zmieniają pracodawcę;
- są świadomi wpływu zmian cyfrowych na pracę.

Literatura przedmiotu opisuje przedstawicieli pokolenia BB jako osoby skoncentrowane na swojej pracy, których motywuje pozycja w przedsiębiorstwie i prestiż. Z badania przeprowadzonego przez Lutyńską i Wasiluk wynika, że motywacją do pracy przedstawicieli pokolenia BB są płaca zasadnicza oraz stabilność finansowa, co może być wynikiem ich pragnienia osiągnięcia równowagi i pewności materialnej (2023, s. 64). Tym co jeszcze motywuje przedstawicieli tego pokolenia do pracy jest lęk przed utratą pracy i pozycji zawodowej oraz silna potrzeba poczucia bezpieczeństwa, obrona zdobytych pozycji i stanowisk (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2018, s. 40). Dążenie do stabilności finansowej

¹ Stan na dzień 03.05.2024 r.

i konkurencyjnego wynagrodzenia jest kluczowe prawdopodobnie dlatego, że odzwierciedla ich zbliżanie się do emerytury i pragnienie zabezpieczenia na przyszłość (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 65). Nade wszystko cenią sobie relacje międzyludzkie i zdrowie (Rehr, Mellor, 2005, s. 35-37 za: Mierzejewska, 2018, s. 109). Są w stanie wiele poświęcić pracy, przykładając tym samym mniejszą wagę do dodatkowego czasu wolnego i elastycznych godzin pracy, co znajduje odbicie w pracoholizmie. Przedstawiciele pokolenia BB charakteryzują się ogromnym szacunkiem i lojalnością wobec pracodawcy (Opalińska, 2018, s. 144). Ich głównymi wartościami są przestrzeganie zasad, solidarność, szacunek dla autorytetów i hierarchiczna lojalność (Czyzerska, Ławnik, Szlenk-Czyzerska 2020, s. 108). Tym co wyróżnia również osoby z pokolenia BB jest fakt, że mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację. To pokolenie, zaangażowane i lojalne wobec pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub współpracę, unikając rywalizacji. Zazwyczaj potrzebują wsparcia w trakcie zmian i mają silną potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy oraz to, co sami mogą wnieść. Są mniej skłonni do zmiany miejsca pracy i przeprowadzki, preferując tradycyjny model kariery, który realizują w jednej organizacji (Moczydłowska, 2020, s. 282). Sukces postrzegają jako bezpośrednio związany z pracą, więc im wyżej awansowali, tym bardziej wzrastało ich poczucie samoakceptacji i samozadowolenia.

Ludzie z tej generacji, początkowo pełni niecierpliwości, innowacji i energii, z czasem zwykle zwracają się w kierunku tradycji. W Polsce, w przypadku pracowników powyżej 55. roku życia, często uwypukla się cechy charakterystyczne dla tzw. *homo sovieticus* – roszczeniowego spadkobiercy negatywnych cech systemu socjalistycznego, który nie radzi sobie w warunkach wolnego rynku (Krzyżanowska, 2013, s. 81).

Osoby należące do pokolenia powojennego regularnie korzystają z Internetu, zazwyczaj traktując go jako przydatne narzędzie lub formę rozrywki. Choć nie zawsze są świadome niebezpieczeństw internetowych, jednak zazwyczaj dbają o swoją prywatność i unikają udostępniania swoich danych osobowych (Jabłońska, Billewicz, 2016, s. 85-86).

W literaturze pojawiają się odmienne oceny dotyczące pokolenia BB, które wskazują na ich ograniczoną świadomość zagrożeń w cyberprzestrzeni z powodu braku kompetencji medialnych (Sadowski, 2019, za: Gruchoła, 2020). Choć niektórzy przedstawiciele tego pokolenia odnoszą sukcesy w karierze i sprawnie operują w wirtualnym środowisku oraz z nowoczesnymi technologiami, istnieją także jednostki, które wycofują się z życia zawodowego

z powodu trudności na rynku pracy i niezdolności do adaptacji do wymagań współczesnych organizacji (Rosa, 2013, s. 138).

Przedstawiciele tego pokolenia, mimo że regularnie korzystają z Internetu, zdecydowanie preferują rzeczywisty świat (Jabłońska, Billewicz, 2016, s. 85 za: Mierzejewska, 2018, s. 109). Preferują tradycyjne media: prasę, książki, radio, wideo i telewizję, a z Internetu, aplikacji mobilnych i mediów społecznościowych korzystają tylko sporadycznie. Pokolenie BB preferuje także tradycyjne metody nauczania i spotkania *face-to-face*, raczej z trudem uczą się korzystać z nowoczesnej technologii ICT (Hysa, 2016, s. 393).

Gzowska i Gęgotek przypisują przedstawicielom pokolenia BB bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia retencji wiedzy pracowników i jej przekazania młodszymi pokoleniom (2017, s. 105). Chomątowska i Żarczyńska-Dobiesz zauważają jednak pewne bariery w kontekście dzielenia się wiedzą, które wynikają ze stereotypowego podejścia do osób w wieku starszym (2018, s. 42).

2.3.3. POKOLENIE X

„Żyję, aby pracować” (Opalińska, 2018, s. 143) – motto przedstawicieli pokolenia X bardzo dobrze prezentuje ich podejście do życia i pracy, odpowiednio je klasyfikując, czego potwierdzeniem jest fakt, że przedstawiciele pokolenia X często poświęcają więcej uwagi pracy niż życiu osobistemu, wierząc, że to przyniesie sukces i szczęście (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 55). Baza Google Scholar zwraca ponad 146 tysięcy pozycji po wpisaniu frazy „*generation X*”². Zgodnie z topologią Tulgana w roku 2024 osoby te mają od 48 do 59 lat, a jak zidentyfikowano w 2017 roku pokolenie to miało dominować na rynku pracy z uwagi na przewagę liczebną i ograniczoną mobilność międzynarodową (Gzowska, Gęgotek, 2017, s. 107). Jak zauważa Kuczamer-Kłopotowska, pokolenie X, jak sama nazwa wskazuje, jest trudne do generalizowania opisu i uogólniania opinii (2016, s. 218).

Generacja X swoją przygodę z rynkiem pracy rozpoczęła w okresie problemów ekonomicznych na początku lat 90. XX w., doświadczyła także pęknięcia bańki technologicznej na rynku akcji na przełomie XX i XXI w. co znacząco wpłynęło na przedstawicieli tego pokolenia w szczególności na ich zachowawczość i niechęć do ryzyka (Tisdale, 2016 za: Moneta, 2019, s.

² Stan na dzień 03.05.2024 r.

257). Tym co ich wyróżnia jest także duży lek przed utratą pracy (Smolbik-Jęczmień, 2020, s. 11).

Osoby z pokolenia X są zainteresowane innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale tylko bazując na twardych danych, a szkolenia traktują jako „kotwicę” zatrudnienia (Hysa, 2016, s. 394). Przywiązują się oni do miejsca zatrudnienia i zakresu obowiązków, dlatego też najchętniej pracowaliby kilkanaście lat w jednym miejscu na tym samym stanowisku (Nikonowicz, Panasewicz, Połocka, 2019, s. 87). Cenią sobie stabilizację. Ze względu na fakt, że poziomem wykształcenia nie odbiegają od przedstawicieli pokolenia Y czy Z, obecnie jest to pokolenie menedżerów i kierowników (Gzowska, Gegotek, 2017, s. 107). Ich zaangażowanie zawodowe może być przyczyną pracoholizmu i wypalenia zawodowego (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 55).

Przedstawiciele pokolenia X kładą duży nacisk na atmosferę i komunikację w miejscu pracy (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 64). Pokolenie to nie zrezygnowało, a przede wszystkim nadal docenia rodzaj komunikacji *face to face*, która jest wartością samą w sobie (Wasylewicz, 2016, s. 135). Nowych technologii muszą się uczyć dlatego, że są mniej kompetentni w zakresie IT niż młodsze pokolenia (Y i Z).

Ważne są dla nich osiągnięcia osobiste i nowe wyzwania (Mierzejwska, 2018, s. 109). Przedstawiciele pokolenia X mają w sobie wbudowaną cierpliwość i zrozumienie, że droga do osiągnięcia awansu wymaga czasu i wysiłku (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 55).

Pracodawcy postrzegają przedstawicieli pokolenia X jako posiadających lojalność przypisywaną Baby Boomersom, a do tego cechujących się wysoką aktywnością, rzetelnością i skutecznością (Raport Grafton – Pokolenia na polskim rynku pracy, 2022, s. 28). Pomimo lojalności wobec przełożonych, nie przepadają oni za hierarchią w organizacji (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 55). Na rynku pracy przedstawiciele pokolenia X są postrzegani jako osoby twarde, skoncentrowane na swoim celu, zmotywowane i ambitne (Aniszewska, 2015, s. 4). Jako rodzice wspierają oni swoje dzieci (m.in. pokolenie Z) dbając o ich wykształcenie (Mierzejwska, 2018, s. 109).

Cechuje ich indywidualizm i pesymizm. Przedstawiciele pokolenia X to tradycjoniści, którzy cenią sobie wysoką jakość zakupywanych produktów. W życiu codziennym cenią oni najbardziej ciszę i spokój, a gdy w ich otoczeniu pojawia się konflikty zazwyczaj usuwają się na

bok (Szymczak, 2020)³. W przeciwieństwie do swoich poprzedników - pokolenia BB – cenią oni sobie czas wolny po pracy, traktując go jako nagrodę za działania jakie wykonywali (Krzemińska, 2021, s. 29).

Zwracają uwagę na elastyczność i możliwość pracy zdalnej, choć ich opinie na ten temat są podzielone, prawdopodobnie ze względu na różnorodność doświadczeń zawodowych (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 65).

2.3.4. POKOLENIE Y

„Pracuję, aby żyć” (Opalińska, 2018, s. 143) – dewiza przedstawicieli pokolenia Y jest zupełnie inna niż przedstawicieli starszych pokoleń (X i BB), ponieważ bardziej niż pracę cenią oni swoje życie towarzyskie i czas wolny (Mierzejewska, 2018, s. 110). W pracę angażują się pod warunkiem, że jest ona ciekawa i przynosi im satysfakcję. W przeciwnym wypadku szukają nowego miejsca zatrudnienia (Gzowska, Gęgotek, 2017, s. 109).

Przedstawiciele tego pokolenia urodzili się w latach 1977 – 1990 (wg typologii Tulgana), czyli w roku 2024 mają oni od 34 do 47 lat, są to zatem osoby w sile wieku zajmujące różne stanowiska w przedsiębiorstwach. Wychowali się oni w realiach wolnego rynku (Gołąb-Andrzejak, 2016, s. 143). Baza Google Scholar zwraca ok. 156 tysięcy artykułów naukowych po wpisaniu frazy „*generation Y*”⁴.

W wielu opracowaniach zaznacza się, że trzy kluczowe idee charakteryzujące to pokolenie: wybór, opcje i elastyczność, a dotyczą one sfery zawodowej, finansów oraz warunków życia (Stachowska, 2012, s. 35). Przedstawiciele pokolenia Y zwracają uwagę na istotę zmian i różnorodności we wszystkich sferach życia (Stachowska, 2012, s. 35), co przekłada się na ich mobilność, czyli zdolność do zmiany zarówno miejsca pracy, jak i zamieszkania, zarówno miasta jak i kraju. Osoby te nie myślą o swojej karierze w dłuższej perspektywie czasu, co zauważa Zgłobik, twierdząc, że przedstawiciele pokolenia Y są sceptyczni, kiedy słyszą o tzw. lojalności pracownika (Zgłobik, 2008).

Przedstawiciele pokolenia Y są otwarci na nowe zadania i są wielozadaniowi. Pokolenie Y jest żywiołowe, dynamiczne, kreatywne (Nikonowicz, Panasewicz, Połocka, 2019, s. 90) i aktywne (Gołąb-Andrzejak, 2016, s. 143). Są dobrze wykształceni oraz pewni siebie od dzieciństwa, dzięki zaangażowaniu swoich rodziców. Zaznaczyć jednak należy również, że

³ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-pokolenie-x> – dostęp z dnia 15.05.2024 r.

⁴ Stan na dzień 03.05.2024 r.

nadmierna troska ich rodziców ma również negatywne skutki – brakuje im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji oraz w obliczu planowania ich życia przez rodziców w najmniejszych szczegółach, oczekują tego teraz od swoich pracodawców (Fazlagić, 2008, s. 8 za: Stachowska, 2012, s. 37). Nie boją się oni nowych wyzwań i zmian stanowisk (Krzemińska, 2021, s. 27).

Pokolenie Y często ma trudności z umiejętnościami interpersonalnymi i prowadzeniem bezpośrednich rozmów. Literatura wskazuje, że stały kontakt z technologią powoduje zmiany w sieci neuronalnej, wzmacniając niektóre połączenia i osłabiając inne. Przedłużający się czas spędzany przed ekranami telewizorów i komputerów zmniejsza ilość czasu na bezpośrednie interakcje, a mózg dostosowuje się do tych warunków. W efekcie, kontakty wirtualne zyskują na znaczeniu, przynosząc im zadowolenie i wystarczającą satysfakcję (Wasylewicz, 2016, s. 138). Jak zauważa Hysa, przedstawiciele pokolenia Y nie lubią długich spotkań, ale lubią pracować w grupie (2016, s. 393). Jest to pokolenie graczy zespołowych, którzy potrzebują jasno określoną rolę w grupie i zdefiniowane cele.

Najlepiej odnajdują się w przyjaznej atmosferze, nie oddzielają bowiem tak wyraźnie, jak ich starsi koledzy, sytuacji zawodowych od mile spędzonego wieczoru razem. Osoby z tego pokolenia posiadają wysokie kompetencje wirtualne dzięki czemu dobrze sobie radzą z nowoczesnymi technologiami (Hysa, 2016, s. 394). Przejawem tego może być, że preferują oni tzw. wirtualne rozwiązywanie problemów np. z wykorzystaniem e-maili niż spotkania twarzą w twarz (Stachowska, 2012, s. 37). Są oni „globalnymi obywatelami świata” żyjącymi w „globalnej wiosce”, dzięki dostępowi do Internetu (Gołąb-Andrzejak, 2016, s. 143). Świetnie radzą sobie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii w biznesie i w życiu, dzięki czemu „potrafią odnaleźć informacje, o których istnieniu pracodawcy nawet nie wiedzą” (Stachowska, 2012, s. 37).

Cenią sobie czas wolny, poświęcają się swojemu hobby i bardzo często chcą by stało się ono ich pracą. Nie wyobrażają sobie oni pracy, która im nie odpowiada i nie sprawia przyjemności, preferując tym samym zajęcia interesujące zamiast ciężkich (Huntley, 2006, s. 96-97 za: Stachowska, 2012, s. 36). Dla pokolenia Y ważna jest równowaga między wynagrodzeniem a kulturą pracy. Chociaż cenią sobie wynagrodzenie, to jednak relacje międzyludzkie i atmosfera w miejscu pracy mają dla nich równie duże znaczenie (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 65). Cenią sobie także równowagę praca – życie, co zapewnia pracodawcom

bardziej produktywnego pracownika, wydajność pracy jest większa, a ryzyko wypalenia zawodowego mniejsze lub bardziej rozłożone w czasie (Piątek, Kobylińska, 2018, s. 89).

Tym co wyróżnia ich na tle starszych przedstawicieli, zazwyczaj nie wyznają oni wartości firmy, w której pracują. Nie podporządkowują się standardom, czego przejawem jest pewien stereotyp, że do biura zakładają klapki lub sandały i pracują przez cały dzień, słuchając muzyki ze swoich iPodów (Zgłobik, 2008). Przedstawiciele pokolenia Y nie są pracobolnikami. Bardziej cenią niezależność i fakt, żeby się „nie sprzedać” (Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 121 za: Stachowska, 2012, s. 36). W hierarchii swoich wartości wyżej stawiają rodzinę, a wieczory w biurze wolą zamienić na spotkania z najbliższymi (Jabłońska, 2009 za: Stachowska, 2012, s. 36).

2.3.5. POKOLENIE Z

„Praca ma mi pozwolić fajnie żyć” (Opalińska, 2018, s. 143) – to hasło opisuje podejście do pracy i życia przedstawicieli pokolenia Z, którzy chcą realizować swoje pasje, a praca ma im tylko i wyłącznie w tym pomóc. Baza Google Scholar zwraca około 84 500 artykułów naukowych po wpisaniu w wyszukiwarce hasła „*generation Z*”⁵. Przedstawiciele pokolenia Z, zgodnie z przyjętą w niniejszej rozprawie topologią, to osoby urodzone w latach 1991-2010, czyli w roku 2024 mają od 14 do 33 lat. Część z nich jest już zatem uczestnikami rynku pracy, a ich udział w sferze zatrudnienia z roku na rok rośnie.

Urodzili się oni w świecie, w którym Internet był równoległą rzeczywistością, dzięki czemu nie mają problemów z płynnym przechodzeniem pomiędzy światem wirtualnym a rzeczywistym (Konkel, 2023, s. 227). Nigdy nie doznali oni frustracji z powodu poszukiwania bibliotecznych katalogów i mozolnego przeglądania tomów encyklopedii w poszukiwaniu informacji na interesujące ich tematy (Lechowicz, Pikuła, 2013, s. 19). Przedstawiciele pokolenia Z traktują telefony komórkowe jako integralną część swojej fizycznej i mentalnej egzystencji (Wasylewicz, 2016, s. 138). Jak słusznie zauważa Gruchoła nowoczesne technologie stanowią dla nich naturalne środowisko niezbędne do sprawnego funkcjonowania, a świat bez Internetu jest dla nich prawdziwą abstrakcją (2016, s. 8). Wykorzystują oni Internet jako narzędzie do kontaktu ze światem (Świerkosz-Hotyś, 2016, s. 441). Z racji faktu, że są podłączeni nieustannie do globalnej sieci komunikują się przez

⁵ Stan na dzień 03.05.2024 r.

„przepływ” informacji, czego przykładem jest popularność mediów społecznościowych (Gruchoła, 2016, s. 8), które kochają (Świerkosz-Hołyś, 2016, s. 441).

Przypisywane są im takie cechy charakterystyczne jak mobilność, elastyczność, wielozadaniowość (Kukła, Nowacka, 2019, s. 123), otwartość, determinacja, spontaniczność oraz ciekawość świata. Kolejną cechą charakteryzującą to najmłodsze pokolenie na rynku pracy jest to, że jego przedstawiciele potrafią szybko wyszukiwać i przetwarzać informacje. Pokolenie Z jest globalnym pokoleniem, które łatwo nawiązuje kontakty międzykulturowe i szybko uczy się obcych języków (Waśko, 2016, s. 140 za: Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 56). „Zetki” są kreatywne, komunikatywne i potrafią pracować w grupie. Jak zauważa Świerkosz-Hołyś przedstawiciele pokolenie Z nie potrafią jednak komunikować się ze starszymi pokoleniami (2016, s. 441).

Z badania opracowanego metodą *open space* przez Żarczyńską-Dobiesz i Chomątowską wynika, że badanych przedstawicieli pokolenia Z do pracy motywują dobre relacje w pracy, bycie chwalonym i docenionym, a także możliwość robienia interesujących rzeczy i realizowania różnorodnych zadań (2014, s. 411). Tym co jeszcze motywuje przedstawicieli pokolenia Z do pracy są wolność, niezależność oraz rozwój osobisty. Zależy im także na oddzieleniu pracy od życia osobistego (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 65). Zetki żyją w nieustannie rozwijającym się świecie i są gotowe do zmian (Rogozińska-Pawełczyk, 2014; Szydło, 2017; Paszkiewicz, Wasiluk, 2022). Przedstawiciele tego pokolenia znają swoją wartość, a także mocne strony, dlatego zależy im na tym, aby pracodawcy dostosowali miejsca pracy pod ich indywidualne potrzeby (Anisiewicz, 2023, s. 516).

Zmiana utożsamiana z ciągłym eksperymentowaniem umożliwia im rozwój oraz dostarcza wielu wrażeń (Bilińska-Reformat, Dewalska-Opitek, 2018, s. 46). Są oni także otwarci na elastyczne godziny pracy (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 411). Może wynikać to z faktu, że dla nich możliwość dostosowywania czasu pracy do indywidualnych potrzeb jest kluczowa, co odzwierciedla ich dążenie do balansu między życiem zawodowym a prywatnym. Ważna jest dla nich także dobra komunikacja i atmosfera w firmie, co podkreśla ich oczekiwania wobec transparentności pracodawców (Lutyńska, Wasiluk, 2023, s. 65). Przedstawiciele najmłodszego pokolenia na rynku pracy zwracają uwagę na odpowiedzialność, odnawialną energię, redukcję emisji CO₂ i ograniczenia zasobów, jednak różnice pokoleniowe nie mają znaczenia w kontekście oczekiwań potencjalnych kandydatów do pracy od przyszłego pracodawcy związanych z podejmowaniem działań w obszarze CSR (Zaleśna, 2018, s. 48).

Literatura przedmiotu wskazuje, że osoby z pokolenia Z są niecierpliwe, roszczeniowe, nie szanują tradycyjnych wzorców, pragną szybko awansować (Papież, 2016, s. 290). Przedstawiciele tego pokolenia chcą mieć wszystko „na już” i teraz (Kukła, Nowacka, 2019, s. 123). Zauważyć należy, że w czasach, kiedy dorastali niczego im nie brakowało, a ich rodzice troszczyli się o to, aby zagwarantować dzieciom wszystko, na co mogli sobie i dzieciom pozwolić (Kukła, Nowacka, 2019, s. 123).

W przeciwieństwie do starszych kolegów z pokolenia Y są oni zorientowani społecznie – generacja „my” (Gzowska, Gęgotek, 2017, s. 110). Z badania przeprowadzonego przez Sitko-Dominik wynika, że przedstawiciele pokolenia Z w odniesieniu do przedstawicieli pokolenia Y postrzegają Facebook jako nieodłączny element codziennego życia tworząc częściej wirtualne społeczności i posiadając większą liczbę znajomych (2019, s. 128).

ROZDZIAŁ 3. IDENTYFIKACJA PRZEDMIOTU BADAŃ ORAZ ICH METODYKA

3.1. PRZEDMIOT I CEL BADAŃ

3.1.1. LUKA BADAWCZA

W celu identyfikacji luki badawczej dokonano przeglądu literatury dostępnej w bazach Scopus, Web of Science oraz Google Scholar, która została opublikowana w latach 2000-2024. Poszukiwane artykuły naukowe ograniczono do haseł „*relationship marketing*” AND „*generational affiliation*”, czyli marketing relacji oraz przynależność pokoleniowa z uwzględnieniem wszystkich pól w jakich te frazy mogą się pojawiać. Tylko baza Google Scholar zwróciła 12 artykułów naukowych po wpisaniu hasła „*relationship marketing*” AND „*generational affiliation*”. Pozostałe bazy nie zwróciły artykułów naukowych odpowiadających na takie zapytanie, dlatego postanowiono je zmodyfikować. Wyszukano publikacje zawierające frazę „*relationship marketing*” i ograniczono je do tych, które w słowach kluczowych posiadają frazę „*generational*”. Baza Web of Science zwróciła 2 artykuły, a baza Scopus wskazała na 23 artykuły naukowe. Dokonano przeglądu wszystkich tych publikacji, wyeliminowano publikacje duplikujące się oraz te w językach innych niż język angielski, a przegląd tych publikacji przedstawiono w Tabeli 3.1. Zrezygnowano z dogłębnego przeglądu publikacji naukowych zawierających frazę „*generational affiliation*” ograniczonych słowem kluczowym „*relationship*”, ponieważ publikacje te odnosiły się do relacji pomiędzy poszczególnymi pokoleniami, a nie stanowi to tematu niniejszej pracy.

Tabela 3.1. Przegląd literatury przedmiotu na temat „*relationship marketing*” ze słowem kluczowym „*generational*” oraz haseł „*relationship marketing*” AND „*generational affiliation*” na podstawie baz naukowych: Scopus, Web of Science i Google Scholar

| Autor | Przedmiot badań | Przedmiot / respondenci | Cel badania | Rodzaj badania |
|-------------------|--|---|---|---------------------------|
| Cho and Hu (2009) | Wpływ jakości obsługi klienta na zaufanie i zaangażowanie klientów w instytucję finansową w kontekście ubiegania się o pożyczkę finansową, ze szczególnym uwzględnieniem różnic międzypokoleniowych. | Osoby w wieku od 18 do 60 lat, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaciągnęły pożyczkę finansową w instytucji finansowej. | Celem badania było zbadanie wpływu jakości obsługi przez doradcę kredytowego na zaufanie i zaangażowanie konsumentów w instytucję finansową w kontekście ubiegania się o pożyczkę finansową oraz zbadanie, w jaki sposób te relacje różnią się między różnymi | Badanie ankietowe, n=984. |

| Autor | Przedmiot badań | Przedmiot / respondenci | Cel badania | Rodzaj badania |
|--|---|---|--|---|
| | | | kohortami pokoleniowymi. | |
| Parment (2013) | Zachowania zakupowe oraz zaangażowanie w proces zakupowy dwóch różnych generacji: Baby Boomers i Generacji Y. | Przedstawiciele pokolenia BB i Y, głównie ze Szwecji | Analiza różnic w preferencjach zakupowych i podejściu do procesu zakupowego w przypadku trzech rodzajów produktów: żywności, odzieży i samochodów. | Badania jakościowe; analiza danych wtórnych i wywiady pogłębione |
| Obal & Kunz (2013) | Cztery główne zmienne związane z interfejsem strony internetowej sprzedawcy: nawigacja, porady od sprzedawców, prywatność i mechanizmy feedbacku. Badanie skupia się na tym, jak te czynniki wpływają na zaufanie online zarówno dla Millennialsów, jak i Baby Boomersów. | Przedstawiciele pokolenia BB i millennialsów. | Zbadanie, w jaki sposób konsumenci z różnych pokoleń rozwijają zaufanie do stron internetowych, zwłaszcza sprzedawców internetowych. | Badanie eksperymentalne; n _{BB} =201, n _M =197 |
| Dhebabanchachai & Muangasame (2013) | Idee i percepcje studentów Generacji Y związane z ich przyszłym zatrudnieniem w branży hotelarskiej. | Studenci z Tajlandii, którzy uczą się na programie zarządzania turystyką i hotelarstwem na pierwszym międzynarodowym college'u w kraju. | Zidentyfikowanie pomysłów i percepcji studentów należących do generacji Y, którzy kształcą się w dziedzinie turystyki i hotelarstwa w Tajlandii. | Badanie jakościowe; metodologia dyskusji w grupie fokusowej; n=66 |
| Lebrun (2014) | Zastosowanie reprezentacji społecznych jako narzędzia analizy w reprezentacji wycieczek miejskich dla dwóch kohort pokoleniowych. | Respondentami były osoby z pokolenia X oraz Baby Boomersi. | Głównym celem badania jest zidentyfikowanie i porównanie reprezentacji społecznych wycieczek miejskich dla pokolenia X i Baby Boomersów. | Badanie wykorzystuje metodę ankietowania oraz analizę wolnych skojarzeń słów. |
| Bilgihan (2016) | Badanie koncentruje się na zrozumieniu czynników wpływających na lojalność pokolenia Y wobec serwisów rezerwacyjnych hoteli. | Przedstawiciele pokolenia Y z dwóch amerykańskich uniwersytetów | Opracowanie i przetestowanie kompleksowego modelu, który wyjaśni, jak generacja Y rozwija lojalność wobec stron internetowych do rezerwacji hoteli. | Badanie ilościowe, ankieta online, n=242 |
| Mahmoud et al. (2020) | Wpływ percepcji dotyczących Covid-19 na orientację klienta poprzez poczucie niepewności związane z pracą, wypaleniem zawodowym i motywacją w miejscu pracy, przy uwzględnieniu efektów generacyjnych w grupie pracowników obsługi klienta w różnych firmach | Użytkownicy portalu LinkedIn z trzech krajów MENA (Zjednoczone Emiraty Arabskie, Oman, Egipt) będący przedstawicielami trzech pokoleń: X, Y i Z | Celem badania jest zbadanie pośrednich efektów intensywnych percepcji COVID-19 na orientację klienta poprzez sekwencję mediatorów, takich jak poczucie niepewności związane z pracą, wypalenie zawodowe i motywacja w miejscu pracy. | Badanie ankietowe, n=752 |

| Autor | Przedmiot badań | Przedmiot / respondenci | Cel badania | Rodzaj badania |
|---|---|---|--|--|
| | zlokalizowanych w trzech krajach w regionie MENA. | | | |
| Pekovic & Rolland (2020) | Interakcje między różnymi wymiarami doświadczenia klienta (CX) oraz ich wpływie na lojalność klientów w sektorze DIY. | Konsumenci z Francji. | Empiryczne zbadanie, w jaki sposób różne kombinacje wymiarów doświadczenia klienta mogą prowadzić do wzrostu lojalności klientów. Badanie ma na celu identyfikację synergii między różnymi wymiarami doświadczenia klienta oraz określenie konfiguracji, które mogą przynieść firmom wyższą lojalność klientów w sektorze DIY. | Metodologia analizy jakościowej z zastosowaniem zbiorów rozmytych (fsQCA). |
| Thaipradit & Tantung (2021) | Wykorzystanie marketingu relacji w czasie pandemii w kontekście klientów sklepów internetowych. | Przedstawiciele pokolenia Y i Z, klienci aplikacji Lazada; Tajlandia | Ocena trafności konstruktów marketingu relacji na temat lojalności klientów pokolenia Y i Z wobec internetowych sklepów detalicznych w czasie pandemii COVID-19 | Ankiety internetowe, n=354 |
| Stancioiu et al. (2021) | Komunikacja pomiędzy instytucjami publicznymi a przedstawicielami pokolenia Z | Studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Bukareszcie, pokolenie Z; Rumunia | Zrozumienie poziomów zaufania do instytucji publicznych oraz ocena ich wpływu jako istotnego czynnika w kształtowaniu relacji i przewidywaniu zaangażowania społecznego. | Badania jakościowe; wywiady; n=86 |
| Hettiarachchy & Udunuwara (2021) | Wpływ społecznościowego CRM na lojalność klientów | Turyści korzystający z mediów społecznościowych na Sri Lance | Analiza wpływu wykorzystania społecznościowego CRM na lojalność klientów w sektorze hotelarskim, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu różnych pokoleń klientów na tę relację. | Modelowanie równań strukturalnych; n=296 |
| Byloppilly (2021) | Wpływ zarządzania relacjami z klientem na lojalność klientów w branży hotelarskiej w Indiach | Lokalni turyści z pokolenia X i Y, Indie | Ocena wpływu wykorzystania CRM na lojalność klientów i odkrycie znaczenia przynależności pokoleniowej | Modelowanie równań strukturalnych; n=285 |
| Mohan et al. (2022) | Badanie koncentruje się na efektach płci i wieku indosantów w reklamach B2B oraz ich wpływie na zachowania odbiorców, w szczególności na uwagę, zapamiętywanie, dopasowanie indosanta | Profesjoniści biznesowi mający doświadczenie w podejmowaniu decyzji zakupowych w kontekście biznesowym (B2B). | Zbadanie wpływu płci i wieku osoby udzielającej rekomendacji (indosanta) na uwagę, zapamiętywanie, dopasowanie indosanta do marki oraz postawy wobec marki wśród decydentów podejmujących decyzje | Analiza danych wtórnych; badanie eye-tracking; badania eksperymentalne |

| Autor | Przedmiot badań | Przedmiot / respondenci | Cel badania | Rodzaj badania |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| | do marki oraz postawy wobec marki. | | zakupowe w kontekście biznesowym (B2B). | |
| Shin, Eastman, Li (2022) | Relacje między konsumentami a markami luksusowymi wśród pokolenia Z. | 56 respondentów z pokolenia Z stworzyło kolaże marek, które obejmowały 38 różnych marek luksusowych. Dane z kolaży oraz ich opisów zostały ocenione za pomocą analizy treści. | Celem badania jest zidentyfikowanie charakterystycznych wzorców relacji pokolenia Z z luksusem poprzez analizę wyboru marki luksusowej, natury relacji z marką, czynników kształtujących te relacje oraz wpływu zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników na te relacje. | Badanie wykorzystało metodę konstrukcji kolaży marek oraz analizę treści danych z kolaży i ich opisów. |
| Wang, Wu and Gong (2022) | Procesy interakcji interpersonalnej między sukcesorami a zespołami zarządzającymi w kontekście transgeneracyjnego przedsiębiorczości rodzinnej. | Badanie opiera się na obiektach trzech rodzinnych przedsiębiorstw, które potrzebują zarówno dziedziczenia, jak i transformacji. | Celem badania jest eksploracja motywacji, działań i rezultatów konfliktów interpersonalnych między sukcesorami a zespołami zarządzającymi w rodzinnych przedsiębiorstwach. | Badanie korzysta z metod badawczych opartych na teorii zakorzenienia społecznego, wykorzystując dane z trzech rodzinnych przedsiębiorstw. |
| Baloglu & Bai (2023) | Badania nad personalizacją oraz więziami relacyjnymi w kontekście luksusowych hoteli w Stanach Zjednoczonych. | Użytkownicy luksusowych hoteli w Stanach Zjednoczonych z pokolenia Millennialsów i X. | Zbadanie wpływu personalizacji oraz różnych rodzajów więzi (finansowych, społecznych i strukturalnych) na lojalność klientów w kontekście luksusowych hoteli w Stanach Zjednoczonych. | Badania jakościowe; metoda ankietowa, n=205 |
| Puriwat, Tripopsakul (2023) | Efekt praktyk z zakresu środowiska, społeczeństwa i zarządzania (ESG) na postrzeganie marki przez klientów. | Respondenci to 156 uczestników z Tajlandii. | Ocena wpływu praktyk z zakresu ESG na miłość do marki i lojalność w kategoriach produktów o wysokim i niskim zaangażowaniu, oraz wśród osób starszych i młodszych. | Badanie opiera się na podejściu ilościowym, wykorzystującym częściowe modele równań strukturalnych (PLS-SEM), przy użyciu kwestionariusza online do zbierania danych. |
| Whalen, Bowen, Baloglu (2023) | Różnice w zachowaniach konsumentów w zależności od pokoleniowych kohort, ze szczególnym uwzględnieniem lojalności klientów. | Respondenci to klienci hotelowi z różnych pokoleń, w tym Millennials, Baby Boomersi. | Celem badania jest zbadanie różnic w lojalności klientów hotelowych pomiędzy różnymi pokoleniami, ze szczególnym uwzględnieniem Millennialsów, oraz zrozumienie czynników determinujących lojalność i projektowania programów lojalnościowych. | Badanie wykorzystuje metodę badawczą opartą na modelu lojalności oraz eksplorację preferencji generacyjnych dotyczących korzyści oferowanych w programach |

| Autor | Przedmiot badań | Przedmiot / respondenci | Cel badania | Rodzaj badania |
|---|--|---|---|---|
| | | | | lojalnościowych hoteli. |
| Kim, Leung, McKneely (2023) | Wpływ kapitału społecznego na percepcję i intencję zakupu małej marki modowej na stronie Instagram. | Badanie obejmuje 599 uczestników, którzy wzięli udział w ankiecie online. | Celem badania jest zbadanie transferu wartości wspólnych, normy wzajemności oraz więzi społecznych na stronie Instagram małej marki modowej na ogólną percepcję i intencję zakupu marki. Ponadto badanie testuje postrzeganą korzyść (tj. postrzeganą użyteczność i postrzeganą przyjemność) jako zmienne antecedingowe wraz ze zmiennymi kapitału społecznego. | Wykorzystując teorię kapitału społecznego, badanie korzysta z częściowych modeli równań strukturalnych (PLS-SEM) do testowania proponowanego modelu badawczego. |
| van Tonder & Petzer (2023) | Związek między zaangażowaniem afektywnym, jakością usług i postrzeganą sprawiedliwością a intencją poparcia klientów w sektorze przewozu osób korzystających z usług platform ride-hailingowych. | Badanie zostało przeprowadzone na klientach usług ride-hailingowych konkretnej marki TNC w Południowej Afryce. Ostateczna próba składała się z 150 Baby Boomersów i 309 osób z pokolenia Y. | Celem badania jest zbadanie wpływu zaangażowania afektywnego, jakości usług i postrzeganej sprawiedliwości na intencję poparcia klientów w sektorze ride-hailingowym oraz zbadanie w jakim stopniu dwie różne kohorty pokoleniowe (Baby Boomers i pokolenie Y), kierowane różnymi perspektywami życiowymi, moderują siłę związków między tymi zmiennymi. | Badanie wykorzystało metodę ankietowania samoopisowego. Analiza danych obejmowała wielowymiarowe modelowanie równań strukturalnych z grupami, bootstrapping oraz test Wald'a. |
| Kim, Xie and Choo (2023) | Wpływ pięciu postrzeganych korzyści z udziału w festiwalach zakupowych online (OSFs) na zaangażowanie afektywne oraz poparcie dla OSFs wśród młodych konsumentów wietnamskich. | Badanie zostało przeprowadzone na młodych wietnamskich konsumentach, a próba badawcza liczyła 245 osób. | Celem badania jest zbadanie wpływu postrzeganych korzyści z udziału w OSFs na zaangażowanie afektywne oraz intencje poparcia dla OSFs wśród konsumentów wietnamskich, a także zbadanie ewentualnych różnic pokoleniowych w tym kontekście. | Badanie wykorzystało metodę ankietowania online. |
| Kordyaka, Kruse and Bjorn (2023) | Zrównoważona marka w kontekście e-sportu. | 213 konsumentów e-sportu | Celem badania jest zbadanie, jak generacyjne kohorty, zgodność wartości, zaangażowanie w media wpływają na zrównoważoną markę w kontekście e-sportu. | Badanie wykorzystuje podejście quasi-eksperymentalne i stosuje modelowanie równań strukturalnych, n=213. |
| Sood et al. (2023) | Wzorce adopcji wielopokoleniowych usług (MGS) przez | Dane dotyczące adopcji zostały zebrane od 58 476 | Celem badania jest zbadanie roli metryk mentalności klientów | Badanie opiera się na podejściu triangulacji, |

| Autor | Przedmiot badań | Przedmiot / respondenci | Cel badania | Rodzaj badania |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| | klientów dostawcy MGS. | klientów dostawcy MGS, działającego na 13 rozwiniętych i wschodzących rynkach przez okres 10 lat. Badanie uwzględnia różne kultury i warunki ekonomiczne krajów, w których działają badani klienci. | (takich jak satysfakcja i sentyment) w zmienności wzorców adopcji MGS oraz identyfikacja czynników kulturowych i ekonomicznych moderujących te związki. | łączyć analizę danych adopcyjnych klientów z różnymi rynkami z analizą teoretyczną. |
| Nwobodo & Wissmann (2024) | Zachowanie w zakresie zakupów online różnych kohort pokoleniowych | Konsumenci z różnych pokoleń (X, Y i Z) w Malezji. | Określenie różnic i podobieństw w zachowaniach zakupowych online między różnymi kohortami pokoleniowymi oraz zbadanie wpływu czynników kluczowych na te zachowania. | Badanie ilościowe oparte na analizie danych zebranych za pomocą ankiety oraz badań obserwacyjnych. |
| Pelech, Dedkova (2024) | Zachowania uczestników ekonomii współdzielenia w kontekście gotowości do udziału w działaniach współdzielenia z obcymi osobami oraz z osobami znanymi. | Czescy uczestnicy ekonomii współdzielenia z pokoleń X, Y i Z | Zidentyfikowanie grupy docelowej dla kampanii marketingowych platform typu P2P (peer-to-peer) w ekonomii współdzielenia oraz zrozumienie zachowań uczestników w kontekście gotowości do udziału w działaniach współdzielenia w zależności od tego, czy dzielą się z znanymi czy obcymi osobami. | Badanie ankietowe, n=657 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Wyniki zaprezentowane w Tabeli 3.1. co prawda dotyczą badania przynależności pokoleniowej, aczkolwiek nie odnoszą się one do przedstawicieli wszystkich pokoleń oraz do rynku B2B. Literatura przedmiotu odnosi się także do innych niż polska, kultur np. Tajlandia, Malezja, Stany Zjednoczone, Sri Lanka. Zauważyć można, że obszar turystyki i zachowania zakupowe klientów to najczęściej pojawiające się tematyki w kontekście badań nad marketingiem relacji i pokoleniami.

W celu bardziej precyzyjnego określenia luki badawczej przeprowadzono dodatkowy przegląd literatury przedmiotu, w ramach którego wykorzystano hasła „*relationship marketing tool*” oraz „*relationship marketing instrument*”. Takie wyszukiwania pozwoliły na identyfikację narzędzi/instrumentów marketingu relacji wykorzystywanych do budowania relacji, w tym relacji biznesowych. Baza Scopus zwróciła 28 pozycji po wpisaniu w wyszukiwarce hasła „*relationship marketing tool*” ograniczając się do tytułu artykułu,

abstraktu oraz słów kluczowych. W przypadku frazy „*relationship marketing instrument*” baza Scopus zwróciła 12 pozycji. Literatura przedmiotu wskazuje także na inne publikacje opisujące „*relationship marketing tool*” oraz „*relationship marketing instrument*”, które nie występują w bazach naukowych. W celu dotarcia do potencjalnych artykułów naukowych, a nie wpisów na blogach, w wyszukiwarce Google do tych fraz dodano frazę .pdf, która pozwoliła znaleźć artykuły w plikach .pdf. W Tabeli 3.2. przedstawiono artykuły naukowe ze wskazaniem instrumentów/narzędzi, które były przedmiotem badań.

Tabela 3.2. Przegląd literatury na podstawie bazy Scopus po wpisaniu haseł „*relationship marketing tool*” lub „*relationship marketing instrument*”

| Autor | Przedmiot badań | Instrument/narzędzie | Cel badania | Rodzaj badania |
|-------------------------------------|--|---|---|---|
| Geiger, Martin (1999) | Strategie wykorzystywania Internetu jako narzędzia marketingowego przez irlandzkie firmy. Badanie koncentruje się na trzech różnych podejściach do internetowego marketingu: ornamentalnym, informacyjnym i relacyjnym. | Internet | Zbadanie strategii wykorzystywania Internetu jako narzędzia marketingu relacji przez irlandzkie firmy. | Badanie mieszane: metoda ankietowa i analiza treści stron internetowych |
| Durkin & Howcroft (2003) | Badanie koncentruje się na wykorzystaniu Internetu jako narzędzia marketingu relacyjnego przez banki oraz percepcji seniorów z branży bankowej w odniesieniu do tego zagadnienia. | Internet. | Zbadanie percepcji seniorów z branży bankowej w Wielkiej Brytanii, Szwecji i USA odnośnie wykorzystania Internetu jako narzędzia marketingu relacyjnego. Dodatkowo, badanie ma na celu omówienie konsekwencji tych percepcji dla strategii zarządzania relacjami bankowymi. | Indywidualne wywiady pogłębione, n=15 |
| Verhoef (2003) | Różnice w efektach percepcji relacji z klientami oraz instrumentów marketingu relacyjnego na retencję klientów oraz rozwój udziału klienta. Badanie skupia się na ocenie, jak postrzeganie siły relacji z klientami oraz oferty dostawcy, a także stosowanie programów lojalnościowych i innych instrumentów marketingu relacyjnego wpływają na zachowanie | Ocena relacji między klientami a firmą. | Zrozumienie, jak postrzeganie relacji z klientami oraz stosowane instrumenty marketingu relacyjnego wpływają na retencję klientów oraz rozwój udziału klienta w czasie. | Badanie panelowe, n ₀ =1986, n ₁ =1128 |

| Autor | Przedmiot badań | Instrument/narzędzie | Cel badania | Rodzaj badania |
|------------------------------------|--|---|--|---|
| | klientów w dłuższej perspektywie czasowej. | | | |
| McDaniel & Moore (2005) | Opisanie unikalnego rodzaju instrumentu marketingu relacyjnego, jakim jest stała licencja na miejsce oraz jego zastosowanie w sprzedaży karnetów na mecze piłki nożnej przed budową stadionu. | Stała licencja na miejsce. | Zastosowanie stałej licencji na miejsce (Permanent Seat Licensing) jako narzędzia marketingu w celu sprzedaży karnetów na mecze nowo zbudowanych lub przebudowanych stadionów piłkarskich zawodowych. Ich celem jest zrozumienie skuteczności tego typu instrumentu oraz jego potencjalnego zastosowania dla innych produktów i usług. | Opis praktyki biznesowej oraz wnioski autorów z obserwacji działań marketingowych. |
| Chunging et al. (2006) | Programy nagród dla klientów i ich wpływ na retencję klientów. Badanie koncentruje się na analizie istniejących badań nad programami nagród oraz na proponowaniu nowego teoretycznego podejścia do analizy tych programów. | Programy nagród dla klientów. | Zrozumienie wpływu programów nagród na utrzymanie klientów poprzez przegląd badań nad tymi programami. | Artykuł teoretyczny, przegląd literatury |
| Santschi (2006) | Opracowanie i przetestowanie modelu tzw. "relationship pricing" (RPM) wśród 83 dystrybutorów na rynku napojów w Szwajcarii. | Cena. | Określenie roli, jeśli istnieje, ceny jako narzędzia do budowania relacji między partnerami w łańcuchu dostaw. Autor chce zrozumieć, w jaki sposób cena może być wykorzystywana jako instrument do budowania relacji między dostawcami a dystrybutorami. | Badanie empiryczne; metoda eksperymentalna |
| Lilly et al. (2007) | Efekty stosowania terminologii na określenie klienta na zachowania lojalnościowe. Badanie skupia się na tym, jak różne terminy stosowane w odniesieniu do klientów mogą wpływać na ich lojalność wobec firmy. | Różna terminologia klienta, czyli sposób w jaki organizacją nazywają i odnoszą się do swoich klientów | Zbadanie efektów stosowania terminologii klienta, takiej jak nazywanie klientów gośćmi, członkami rodziny lub członkami, na zachowania lojalnościowe. Badanie ma na celu zrozumienie czy stosowanie tego rodzaju terminologii wpływa na lojalność klientów. | Badanie eksperymentalne, n=273 |
| Ismail (2009) | Relacje marketingowe oraz ich wpływ na wyniki organizacji, zwłaszcza na zwiększenie udziału w rynku jako wyników organizacyjnych w firmach | Jakość relacji, korzyści relacyjne, marketing wewnętrzny, bezpośredni marketing | Zbadanie, czy pełne zaangażowanie się w marketing relacji, oparte na równowadze między "dawaniem a otrzymywaniem" oraz oparte na lojalności opartej na zaufaniu i | Badanie empiryczne, które wykorzystuje metodę badań ekspertów za pomocą kwestionariusz, |

| Autor | Przedmiot badań | Instrument/narzędzie | Cel badania | Rodzaj badania |
|-------------------------------------|--|--|---|--|
| | ubezpieczeniowych w Jordanii. | | partnerstwie, może przyczynić się do rozwoju i utrzymania przewagi konkurencyjnej dla firm ubezpieczeniowych w Jordanii. | n=25 firm ubezpieczeniowych |
| Puciato, Goranczewski (2011) | Firmy hotelowe działające w województwie opolskim w Polsce. | Tworzenie i wykorzystywanie baz danych klientów ; korzystanie ze specjalnych programów lojalnościowych; wdrażanie procedur obsługi reklamacji i skarg; analiza wartości klienta; ocena satysfakcji klienta. | Określenie znaczenia marketingu relacji z klientami w dzisiejszych firmach hotelowych. | Badania empiryczne, n=24 pracowników z wybranych hoteli w Opolu |
| Coelho & Henseler (2012) | Wpływ personalizacji usług na jakość obsługi postrzeganą przez klienta, satysfakcję klienta, zaufanie klienta oraz lojalność klienta wobec dostawcy usług. | Personalizacja usług. | Opracowanie modelu wyników relacji z klientem wynikających z personalizacji usług oraz skuteczności stosowania personalizacji usług. | Badanie przekrojowe z wykorzystaniem modelowania ścieżek metodą PLS (<i>Partial Least Squares</i>) |
| Bojei et al. (2013) | Narzędzia marketingu relacji a ich związek z retencją klientów | Obsługa klienta, programy lojalnościowe, społeczność marki, personalizacja i dostosowanie | Zbadanie związku między obsługą klienta, programami lojalnościowymi, personalizacją, dostosowaniem, społecznością marki/sklepu a retencją klientów w kontekście trzech sklepów detalicznych w Malezji. | Badania empiryczne, n=450 członków programów lojalnościowych trzech sklepów detalicznych w Malezji |
| Van der Aa et al. (2013) | Relacje między klientem a firmą, a także jakość obsługi w centrach obsługi klienta | Centra obsługi klientów. | Zbadanie wpływu centrów obsługi klienta na relacje między klientem a firmą poprzez ocenę jakości obsługi w centrach obsługi klienta. Badanie ma na celu zrozumienie, czy i w jakim stopniu jakość obsługi w centrach obsługi klienta wpływa na różne aspekty relacji, takie jak satysfakcja klienta, zaufanie, zaangażowanie afektywne i lojalność klienta. | Badanie ankietowe, n=1589 klientów trzech różnych firm usługowych |
| Lacey (2015) | Programy lojalnościowe oraz ich rola jako narzędzia marketingowego do budowania i utrzymywania relacji z klientami | Programy lojalnościowe wykorzystywane w różnych branżach | Zrozumienie znaczenia programów lojalnościowych w budowaniu relacji z klientami oraz zbadanie korzyści, jakie te programy przynoszą zarówno firmom, jak i klientom | Przegląd literatury i trendów |

| Autor | Przedmiot badań | Instrument/narzędzie | Cel badania | Rodzaj badania |
|--|---|---|--|---|
| Hambrick & Kang (2015) | Wykorzystanie platformy społecznościowej Pinterest przez cztery północnoamerykańskie ligi zawodowe do komunikacji i budowania relacji z fanami. | Platforma społecznościowa Pinterest | zbadanie, w jaki sposób cztery północnoamerykańskie ligi sportowe wykorzystują platformę Pinterest do komunikacji i budowania relacji z fanami, oraz jakie są konsekwencje teoretyczne i praktyczne tego wykorzystania. | Analiza zawartości pinsów na platformie Pinterest |
| Ho & Lee (2015) | Badanie koncentruje się na blogach podróżniczych oraz ich wpływie na relacje online i lojalność klientów, ze szczególnym uwzględnieniem intencji zakupu czytelników. | Blogi podróżnicze. | Zbadanie skuteczności blogów podróżniczych jako narzędzia marketingu relacji poprzez zrozumienie pośredniczącej roli jakości relacji online między cechami blogów a lojalnością klientów (e-lojalnością) oraz zbadanie wpływu e-lojalności na intencję zakupu czytelników. | Badanie ilościowe, metoda ankietowa, n=288, czytelnicy blogów podróżniczych na Tajwanie |
| Hall, Peszko (2016) | Social media jako narzędzi marketingu relacji wykorzystywane przez nowoczesne uniwersytety w Polsce | Social media | Przedstawienie wybranych aspektów działań uniwersytetu w sferze rozwoju relacji z jego interesariuszami, w szczególności studentami oraz zastosowanie mediów społecznościowych jako kluczowej platformy komunikacyjnej w przestrzeni online. | Analiza treści zawartości stron internetowych |
| Marchand et al. (2017) | Prezenty korporacyjne oferowane przez firmy usługowe, ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na zachowania i postrzeganie klientów w branży lotniczej. | Prezenty. | Zrozumienie wpływu różnych rodzajów prezentów korporacyjnych na zachowania klientów oraz ich postrzeganie przez klientów w kontekście marketingu relacji. Ponadto badanie ma na celu zidentyfikowanie skutków finansowych, jakie te prezenty implikują dla firm. | Eksperyment polowy (<i>field experiment</i>) |
| Pavlovaite & Griesiene (2019) | Współczesne biennale sztuki, zwłaszcza takie jak EVA International w Irlandii i Kaunas Biennial w Litwie. Analizowane są zmiany strategiczne instytucji kultury i sztuki publicznej w latach 2017-2018. | Biennale sztuki jako platformy artystyczne. | Analiza narzędzi marketingu relacji, które pozwalają zidentyfikować biennale sztuki współczesnej jako platformę artystyczną. | Badania jakościowe, analiza studium przypadku |
| Abeza et al. (2020) | Badanie skupia się na roli mediów społecznościowych w budowaniu relacji, | Media społecznościowe. | Zbadanie roli mediów społecznościowych (SM) jako narzędzia marketingu relacji. Autorzy mają na | Badanie jakościowe, wielodomenowa metoda badawcza. |

| Autor | Przedmiot badań | Instrument/narzędzie | Cel badania | Rodzaj badania |
|--------------------------|--|---|---|---------------------------------------|
| | szczególnie w kontekście marketingu relacji. Autorzy chcą zrozumieć, jakie możliwości stwarzają media społecznościowe dla organizacji w interakcji z konsumentami oraz jakie korzyści płyną z tego typu działań. | | celu zrozumienie, w jaki sposób organizacje wykorzystują media społecznościowe do budowania relacji z konsumentami i innymi interesariuszami oraz jakie korzyści to przynosi. | |
| Zak et al. (2023) | Potencjał terapii baśniowej jako narzędzia marketingu relacji oraz jej rola w kontekście partnerstw międzysektorowych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora zdrowia. | Terapię baśniową jako metoda biblioterapii, która może być wykorzystywana w budowaniu relacji między sektorami oraz w sektorze zdrowia. | Ocena potencjału terapii baśniowej jako wszechstronnego narzędzia marketingu relacji w kontekście partnerstw międzysektorowych. Autorzy badają możliwości wykorzystania terapii baśniowej w budowaniu relacji w sektorze zdrowia oraz jej roli w kreowaniu relacji w kontekście partnerstw międzysektorowych. | Badanie jakościowe, studium przypadku |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Analizując publikacje zamieszczone w Tabeli 3.2. można stwierdzić, że ich autorzy szeroko rozpatrują pojęcie instrumentów marketingu relacji, co może świadczyć, że narzędziem marketingu relacji sprzyjającym budowaniu długotrwałych relacji biznesowych mających na celu osiągnięcie lojalności, satysfakcji i retencji klientów może być tak naprawdę wszystko co otacza uczestników rynku tj. metody, mechanizmy, narzędzia (np. Geiger (1999); Durkin & Howcroft (2003); Verhoef (2003); McDaniel & Moore (2005); Lilly et al. (2007); Puciato, Goranczewski (2011); Coelho & Henseler (2012); Hambrick & Kang (2015); Hall, Peszko (2016); Pavlovaite & Griesiene (2019); Zak i in. (2023)). W tabeli 3.2. pogrubiono narzędzia, które wskazali także uczestnicy badania zrealizowanego przez autora niniejszego opracowania (omówione w dalszej części pracy). Co ciekawe literatura przedmiotu nie podaje wprost definicji narzędzi marketingu relacji, co wskazuje na możliwości budowania długotrwałych relacji biznesowych z wykorzystaniem różnych instrumentów. Trudno jest także zidentyfikować kierunek przyszłych badań związanych z instrumentami marketingu relacji ze względu na szeroki zakres dotychczasowych publikacji.

Zauważalny jest także wzrost zainteresowania tematyką poświęconą marketingowi relacji (Rysunek 3.1.). Idea marketingu relacji uległa rozwojowi, przy czym kluczowe wartości tworzenia długoterminowych relacji obejmują współpracę, zaufanie, zaangażowanie, komunikację i satysfakcję (Pluta-Olearnik, 2012, s. 19). Literatura przedmiotu wskazuje na

szereg korzyści wynikających z różnorodności wiekowej: pracownicy różnych grup wiekowych mogą lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów w tym samym wieku oraz efektywniej się z nimi komunikować (Jagoda, 2016, s. 212). Wiek i doświadczenie życiowe mogą wzmacniać współpracę w zespole, a osoby młodsze mogą wspierać starsze w nauce i wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych, podczas gdy starsze osoby mogą pełnić rolę mentorów dla młodszych pracowników (Jagoda, 2016, s. 212-213). Porównując te korzyści z czynnikami wpływającymi na budowanie długoterminowych relacji biznesowych, można wnioskować, że przynależność pokoleniowa może mieć istotny wpływ na jakość relacji biznesowych. Niemniej jednak, mimo przeglądu dostępnych publikacji i badań naukowych, brakuje badań nad wpływem przynależności pokoleniowej na budowanie relacji na rynku B2B. Zatem autor podejmuje próbę wypełnienia tej luki badawczej oraz określenia znaczenia przynależności pokoleniowej na budowanie relacji na rynku B2B, a co za tym idzie na wybierane przez uczestników rynku instrumenty marketingu relacji.



Rysunek 3.1. Popularność hasła „*relationship marketing*” na przestrzeni lat 1990-2024 wg bazy Scopus

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu bazy Scopus.

3.1.2. PROBLEM BADAWCZY I CEL BADAŃ

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury, zmian zachodzących na rynku pracy oraz przy uwzględnieniu dynamicznego rozwoju nowoczesnych technologii i zmieniających się

uwarunkowań środowiska gospodarczego, sformułowano główny problem badawczy. Dotyczy on **wpływu przynależności pokoleniowej na sposób w jaki aktorzy rynku B2B budują relacje biznesowe i z jakich narzędzi w tym celu korzystają.**

Głównym celem niniejszej dysertacji jest **określenie znaczenia przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji biznesowych na rynku B2B.** Realizacja tego celu badawczego wymagała realizacji celów szczegółowych, obejmujących:

7. Identyfikację narzędzi do budowania relacji wykorzystywanych przez poszczególnych aktorów rynku będących przedstawicielami różnych pokoleń (CS1).
8. Rozpoznanie znaczenia i sposobów budowania relacji biznesowych przez poszczególnych aktorów rynku będących przedstawicielami różnych pokoleń (CS2).
9. Identyfikację etapów budowania relacji z klientami i dostawcami na rynku B2B w realiach polskich przedsiębiorstw oraz identyfikacja narzędzi wykorzystywanych w tych etapach (CS3).
10. Określenie wpływu charakteru relacji (relacje z klientami i relacje z dostawcami) oraz przynależności pokoleniowej partnera biznesowego na wybory dokonywane przez aktorów rynku dotyczące wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji (CS4).
11. Określenie wpływu pandemii koronawirusa na wybór internetowych narzędzi marketingu relacji przez uczestników rynku B2B (CS5).
12. Określenie wykorzystania Internetu i nowych mediów do budowania relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa (CS6).

Za cel teoriopoznawczy przyjęto określenie znaczenia przynależności pokoleniowej aktorów w budowaniu relacji na rynku B2B. Celem aplikacyjnym jest dostarczenie implikacji menedżerskich w formie zidentyfikowanych dobrych praktyk, których wdrożenie może pozytywnie wpłynąć na proces budowania relacji biznesowych z uwzględnieniem przynależności pokoleniowej uczestników rynku.

Do zrealizowania celów badania, konieczne było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

PB1: Czy i jak przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji biznesowych?

PB2: Jakie znaczenie mają relacje biznesowe dla poszczególnych uczestników rynku w zależności od pokolenia? Jak definiują dobre relacje?

PB3: Z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają uczestnicy rynku B2B reprezentujący różne pokolenia?

PB4: Jakie etapy budowania relacji na rynku B2B identyfikują aktorzy tych relacji oraz z jakich narzędzi korzystają w ramach poszczególnych etapów?

PB5: Jaki wpływ na wybór narzędzi budowania relacji ma charakter relacji (relacje firma - dostawca oraz firma - klient)?

PB6: Jaki wpływ ma przynależność pokoleniowa dostawcy/klienta na wybór przez pracowników firmy instrumentów marketingu relacji?

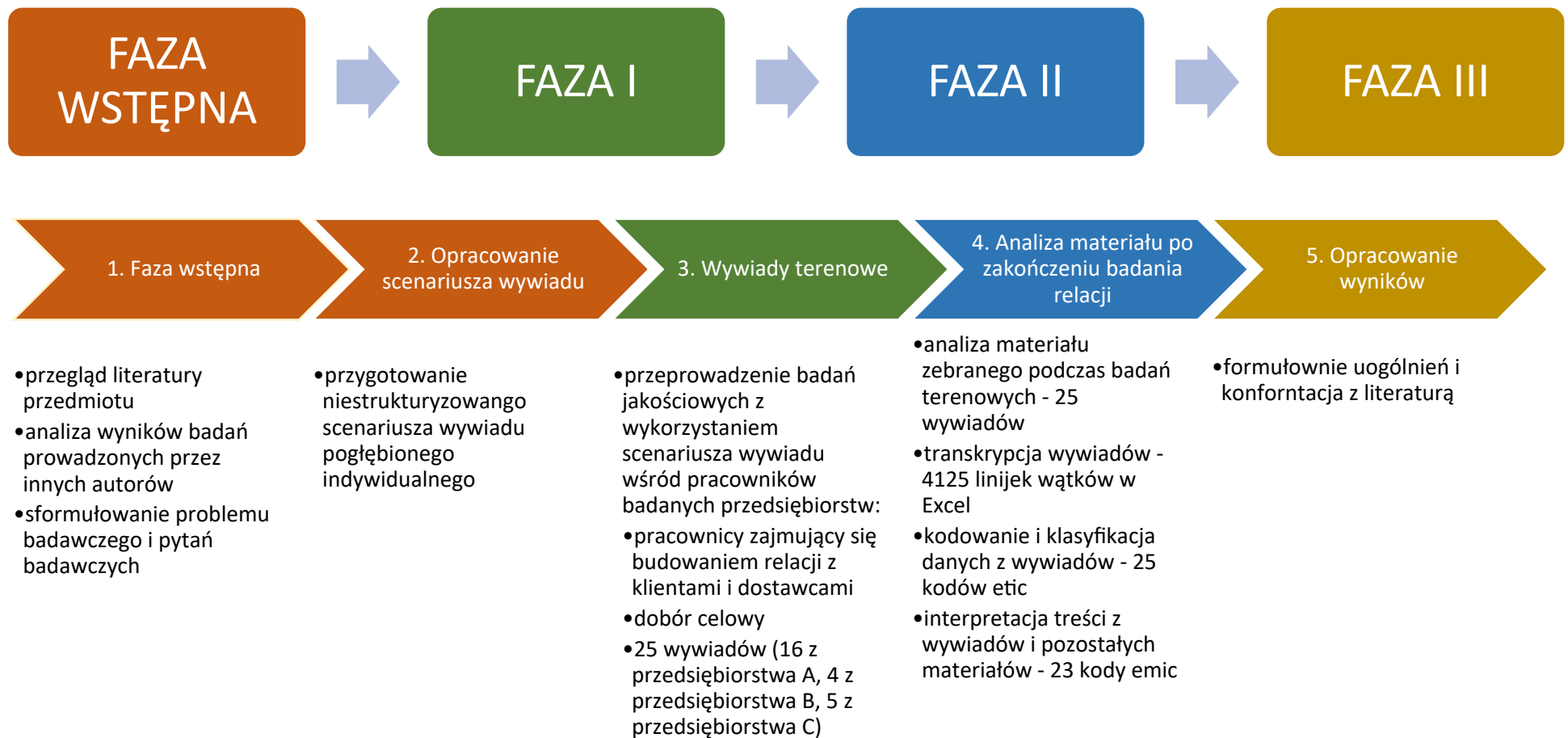
PB7: Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na wybory dotyczące instrumentów marketingu relacji? Czy COVID-19 poprzez skierowanie działań związanych z budowaniem i utrzymywaniem relacji do sieci Internet doprowadził do konwergencji w kontekście wyborów instrumentów marketingu relacji bez wpływu przynależności pokoleniowej?

PB8. W jakim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne narzędzia (Internet, media społecznościowe) do budowania i utrzymywania relacji z klientami i partnerami biznesowymi?

Przedmiotem badania było rozpoznanie sposobów interpretacji dobrych relacji przez pracowników badanych przedsiębiorstw, określenie sposobów budowania tych relacji oraz instrumentów marketingu relacji przez nich wykorzystywanych z uwzględnieniem ich przynależności pokoleniowej.

Procedura badawcza z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego składała się z 4 faz, które obejmowały 5 głównych kroków przedstawionych na rys. 3.2.:

1. Faza wstępna (m.in. przegląd literatury);
2. Opracowanie scenariusza wywiadu;
3. Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych;
4. Analiza materiału po zakończeniu badania;
5. Opracowanie wyników.



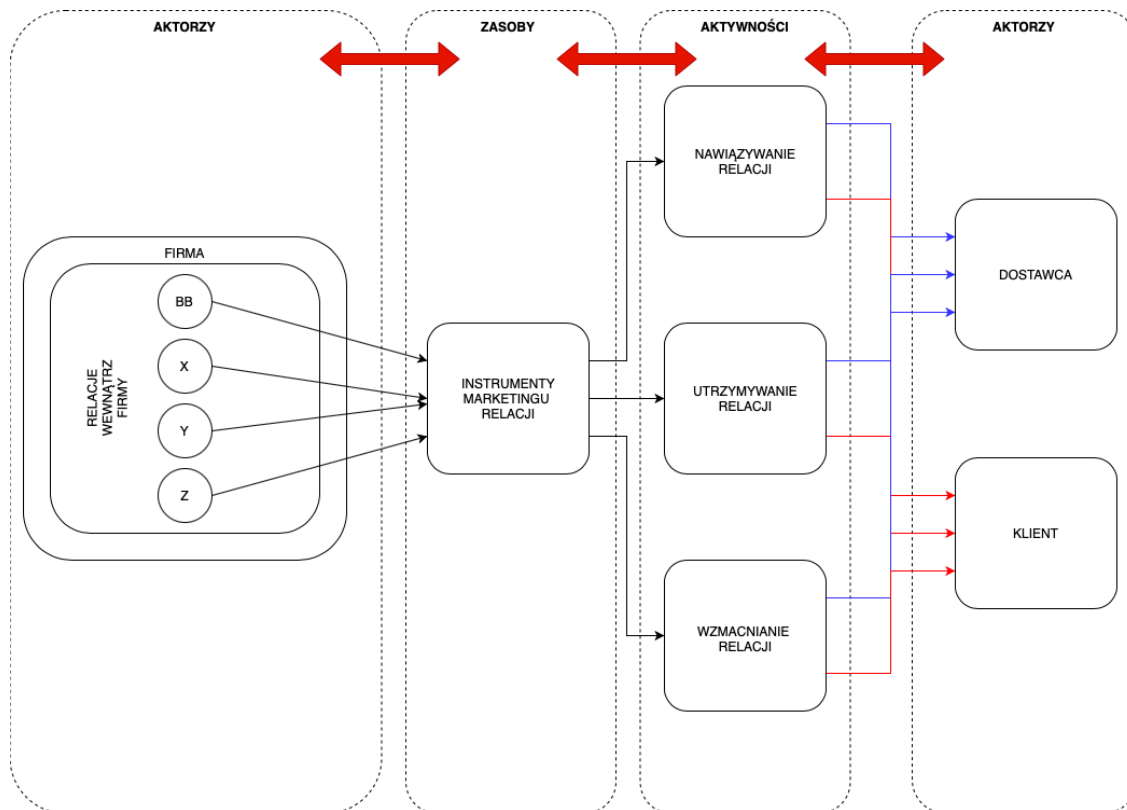
Rysunek 3.2. Procedura badawcza z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego

Źródło: Opracowanie własne.

Literatura przedmiotu wskazuje, że dokonując analizy z wykorzystaniem modelu ARA (*Actors – Resources – Activities*) konieczne jest określenie kim są połączone tą relacją podmioty, jakie prowadzą działania i jakie zasoby przy tym wykorzystują (Lenney, Easton, 2009, za: Ratajczak-Mrozek, Herbeć, 2014, s. 31). Model ten może być wykorzystany w różnych ujęciach np. w sponsoringu sportowym (Zembrzuska, Trębecki, 2023, s. 69), w przemyśle meblarskim (Ratajczak-Mrozek, Herbeć, 2013, s. 118).

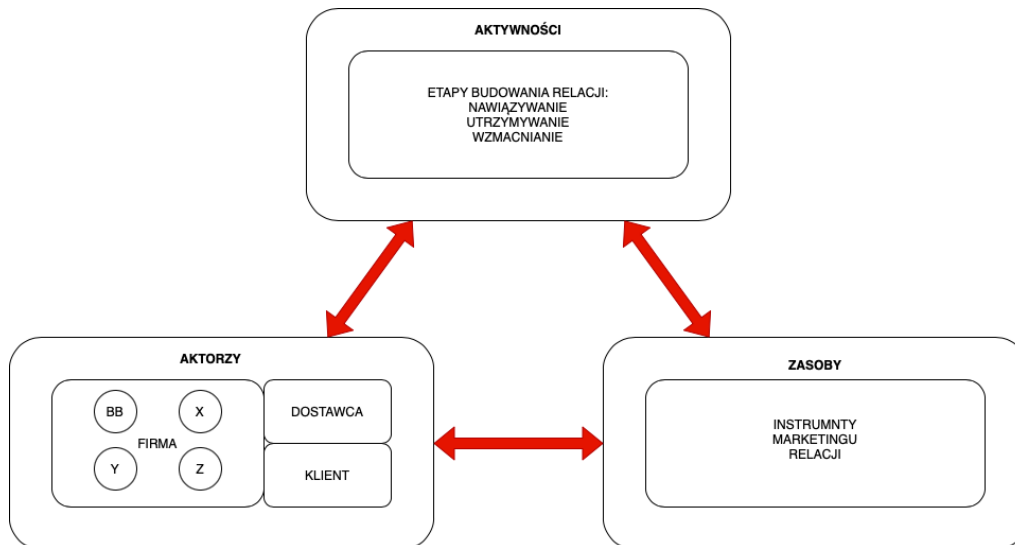
Koncepcja badania zakłada zaadaptowanie modelu ARA w kontekście marketingu relacji na rynku B2B, w ramach którego zostały określone poszczególne elementy modelu (rys. 3.3.):

1. Aktorzy (*Actors*) – pracownicy badanych przedsiębiorstw będący przedstawicielami 4 pokoleń (BB, X, Y i Z) budujący relacje z klientami lub dostawcami. Aktorami, którzy wezmą udział w badaniu są wybrani pracownicy badanych przedsiębiorstw (Działy Sprzedaży, Działy Zakupów, Biuro Obsługi Klienta i innych działów niewspółpracujących bezpośrednio z klientami lub dostawcami), a ich dobór będzie celowy.
2. Zasoby (*Resources*) – narzędzia marketingu relacji wykorzystywane przez aktorów będących przedstawicielami firmy w procesie budowania relacji z klientami i dostawcami. Są to zarówno narzędzia tradycyjne jak i elektroniczne. Są to zasoby materialne i niematerialne, o których wspominają badani.
3. Aktywności (*Activities*) – poszczególne etapy budowania relacji z klientami i dostawcami – nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie. Na każdym z tych etapów relacje są budowane przy wykorzystaniu innych narzędzi marketingu relacji.



Rysunek 3.3. Model koncepcyjny badania
 Źródło: Opracowanie własne.

Model koncepcyjny badania przedstawiono od lewej do prawej (zwrot wektorów), ponieważ badane są relacje budowane przez aktorów z badanych przedsiębiorstw z wykorzystaniem poszczególnych instrumentów marketingu relacji na poszczególnych etapach z dostawcami lub klientami. Model ARA w literaturze przedmiotu przedstawiany jest w strukturze trójkąta (rys. 3.4.) jako powiązane ze sobą komponenty lub warstwy: aktorzy, zasoby i aktywności.



Rysunek 3.4. Trójkąt modelu ARA marketingu relacji na rynku B2B

Źródło: Opracowanie własne.

3.2. BADANIA EMPIRYCZNE

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu metod jakościowych, które umożliwiają opisanie, zrozumienie i syntezę zjawiska, a także interpretację przypisywanych przez jednostki specyficznym aspektom znaczeń (Creswell, 2013). Metody jakościowe są szczególnie skuteczne w kontekście badania poglądów i preferencji pracowników (Welch, 2012). Wykorzystanie metod jakościowych jest rekomendowane dla badań, których pytania dotyczą mechanizmów, sposobu oraz przyczyn występowania konkretnych zjawisk (Ćwiklicki & Urbaniak, 2019). W związku z tym, w celu zrozumienia preferencji badanych odnośnie wybieranych instrumentów marketingu relacji, przy uwzględnieniu ich przynależności pokoleniowej, zdecydowano się na przeprowadzenie badania za pomocą tych metod.

3.2.1. METODY, TECHNIKI I NARZEDZIA BADAWCZE

W celu znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze zdecydowano o wyborze wielokrotnego studium przypadku. W zakresie pozyskiwania danych zostały wykorzystane następujące techniki badawcze:

- w ramach badania wtórnego (*desk research*) – analiza źródeł wtórnych;
- w ramach badań jakościowych:

- o badania terenowe (*field research*) – obserwacja oraz indywidualne wywiady pogłębione (*invidual in-depth interview*);
- o analiza jakościowa treści publikowanych w mediach społecznościowych i na stronie www badanych podmiotów.

W celu opracowania scenariusza wywiadu (Załącznik 2.) zaproponowano pewne obszary tematyczne, które są skorelowane z postawionymi w pracy celami badawczymi i pytaniami badawczymi. Wywiady były przeprowadzone w oparciu o te obszary tematyczne dla uzyskania pewności, że każdy cel badawczy będzie mógł być zrealizowany. W Tabeli 3.3. przedstawiono obszary tematyczne uwzględnione w scenariuszu wywiadu.

Tabela 3.3. Obszary badawcze uwzględnione w scenariuszu wywiadu oraz odpowiadające im cele i pytania badawcze

| Obszary badawcze uwzględnione w scenariuszu i przekładowe pytania pomocnicze | Cel badawczy | Pytanie badawcze |
|--|-------------------|---------------------------------|
| Znaczenie relacji biznesowych na rynku B2B Czym są dobre relacje biznesowe? Po czym można poznać, że relacje są dobre? Proszę o wskazanie 5 najważniejszych cech w budowaniu relacji, aby były one zawsze dobre. | CS2 | PB1 PB2 |
| Etapy budowania relacji Jak wygląda proces budowania relacji biznesowych? Jakie etapy budowania relacji identyfikujesz? Który etap jest najtrudniejszy? | CS3 | PB4 |
| Instrumenty marketingu relacji Z jakich instrumentów marketingu relacji korzysta Pani/Pan do budowania relacji? Czy woli Pani/Pan pisać maile czy rozmawiać przez telefon? A kontakt osobisty? Czym się kieruje Pani/Pan przy wyborze instrumentów marketingu relacji? Czy zgadza się Pani/Pan, że przynależność pokoleniowa ma wpływ na to w jaki sposób budowane są relacje i z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają aktorzy rynku B2B? | CS1 CS4 CS6 | PB1 PB3 PB5 PB6 PB8 |
| Instrumenty marketingu relacji a przynależność pokoleniowa Czy wiek partnera biznesowego ma wpływ na wybór instrumentów marketingu relacji? | CS1 | PB6 |
| Budowanie relacji w pandemii koronawirusa Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na budowanie relacji? | CS5 | PB7 |
| Przyszłość budowania relacji biznesowych Jak wyobraża Pani/Pan sobie przyszłość budowania relacji? Czego życzyłaby/-łby Pani/Pan sobie, aby się zmieniło albo co ma się nie zmienić? | CS2 | PB1 PB2 |

Źródło: Opracowanie własne.

3.2.2. DOBÓR PRZYPADKÓW

Dobór studiów przypadków w niniejszej dysertacji miał charakter celowy. Przy wyborze badanych przedsiębiorstw wzięto pod uwagę ich różnorodność, a także możliwość przeprowadzenia wywiadów z pracownikami działów handlowych i zakupów. Tabela 3.4. przedstawia charakterystykę badanych przedsiębiorstw uwzględniającą różne kryteria.

Przedsiębiorstwo A to międzynarodowa grupa kapitałowa z długoletnią tradycją. Przedsiębiorstwo oferuje rozwiązania w trzech głównych segmentach – energia elektryczna, woda i ciepło oraz gaz. Przedsiębiorstwo A jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych. Obecnie przedsiębiorstwo rozwija ofertę rozwiązań wspierających wdrażanie technologii OZE i mających zastosowanie w lokalnym zarządzaniu energią.

Przedsiębiorstwo B to firma rodzinna prowadzona przez drugie i trzecie pokolenie sukcesorów zajmująca się produkcją grzejników i kotłów centralnego ogrzewania. Firma kładzie nacisk na niezawodność swoich produktów, z czego uczyniła swój znak rozpoznawczy, a na oferowane produkty zapewnia najdłuższą gwarancję na rynku. Przedsiębiorstwo dotychczas sprzedało ponad 4,5 miliona produktów przez ponad 40 lat istnienia na rynku.

Przedsiębiorstwo C to firma zajmująca się obsługą klientów w zakresie integracji systemów i rozwiązań informatycznych. Wśród specjalności firmy są rozwiązania serwerowo-macierzowe, rozwiązania sieciowe, rozwiązania do druku i digitalizacji dokumentów oraz rozwiązania dla biur i wspierające pracę zdalną. Przedsiębiorstwo pochodzi z Łodzi i ma na swoim koncie ponad 300 udanych wdrożeń u klientów.

Tabela 3.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

| Kryterium | Przedsiębiorstwo A | Przedsiębiorstwo B | Przedsiębiorstwo C |
|-------------------------------|---|--|---|
| Wielkość podmiotów | Duże przedsiębiorstwo | Średnie przedsiębiorstwo | Małe przedsiębiorstwo |
| Forma działalności | Spółka akcyjna | Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, firma rodzinna | Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością |
| Rok powstania | 1949 (74 lat na rynku) | 1979 (44 lata na rynku) | 1995 (28 lat na rynku) |
| Branża | Przetwórstwo przemysłowe | Przetwórstwo przemysłowe | Handel hurtowy i detaliczny |
| Sekcja | Sekcja C - Dział 26 – Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych | Sekcja C – Dział 25 – Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń | Sekcja G – Dział 46 – Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi |
| Podstawowa działalność | Produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych (2651Z) | Produkcja grzejników i kotłów centralnego ogrzewania (2521Z) | Sprzedaż hurtowa komputerów, urządzeń peryferyjnych i oprogramowania (4651Z) |

| <i>Kryterium</i> | Przedsiębiorstwo A | Przedsiębiorstwo B | Przedsiębiorstwo C |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <i>Istnienie Działu Zakupów</i> | TAK | TAK | TAK ⁶ |
| <i>Istnienie Działu Sprzedaży</i> | TAK | TAK ⁷ | TAK ⁸ |
| <i>Dział Sprzedaży podzielony na sprzedaż krajową i eksportową</i> | TAK | TAK | NIE |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępu do informacji publikowanych przez przedsiębiorstwa, KRS oraz rozmów z badanymi.

Firmy, w których pracują badani, zostały wybrane w oparciu o:

- wielkość podmiotów – każde z badanych przedsiębiorstw zatrudnia inną liczbę pracowników. Pułapy zatrudnienia oraz pułapy finansowe określające kategorię przedsiębiorstwa na podstawie, których dane przedsiębiorstwo można zakwalifikować do kategorii mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) określa załącznik I do rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu. Mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 10 pracowników i roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów euro. Małe przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 50 pracowników, a roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 milionów euro. Średnie przedsiębiorstwo zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów euro. Duże przedsiębiorstwa, to wszystkie pozostałe, które nie spełniają powyższych kryteriów, o których mowa w załączniku I do rozporządzenia Komisji.
- formę działalności – w przypadku przedsiębiorstw, które zostały poddane badaniu, kolejnym wyróżnikiem jest rodzaj spółki – sp. z o.o. oraz spółka akcyjna.
- czas obecności firmy na rynku – każde z badanych przedsiębiorstw zostało założone w innym czasie.
- prezentowaną branżę – badane przedsiębiorstwa reprezentują dwie branże zgodnie ze schematem klasyfikacji tj. przetwórstwo przemysłowe oraz handel hurtowy i detaliczny.

⁶ jest to dział składający się z 1 pracownika; pracownicy z działu handlowego, w przypadku potrzeby sami dokonują zamówień

⁷ dział handlowy

⁸ dział handlowy

- sekcję gospodarczą wg Polskiej Klasy Działalności – kolejnym elementem jest sekcja gospodarcza i dział jaki reprezentują badane przedsiębiorstwa. W tym przypadku dochodzi już do rozróżnienia pomiędzy wszystkimi podmiotami.
- wskazanie podstawowej działalności według wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym – ostatnim elementem rozróżniającym podmioty jest wskazanie podstawowej działalności zgodnie z wpisem do KRS. Każdy z badanych podmiotów posiada inny główny kod PKD.

Tak dobrane przedsiębiorstwa w oparciu o zaproponowane kryteria pozwoliły na szerokie spojrzenie na wpływ przynależności pokoleniowej na wykorzystywane przez aktorów rynku instrumenty marketingu relacji.

3.2.3. REALIZACJA BADANIA

Wywiady zostały przeprowadzone w terminie od 29 sierpnia 2022 do 1 lutego 2024. Ich łączny czas to 758 minut i 23 sekundy, z czego najkrótszy trwał 10 minut i 13 sekund, a najdłuższy 48 minut i 54 sekundy. Łączna liczba wątków w pliku .xls z wynikami badania wyniosła 4125 wierszy. Zaznaczyć należy, że w liczbie wątków uwzględniono także pytania zadawane przez badacza. Szczegółowe informacje dotyczące przeprowadzonych wywiadów z rozmówcami przedstawia Tabela 3.5.

Tabela 3.5. Informacje dotyczące przeprowadzonych wywiadów z interlokutorami

| Kod badanego | Długość wywiadu [min] | Liczba wątków [wiersze w Excel] | Termin przeprowadzenia wywiadu |
|--------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| AFDBB1 | 23:32 | 99 | 23.09.2022 |
| AFDX1 | 26:54 | 161 | 05.09.2022 |
| AFDX2 | 38:08 | 196 | 09.09.2022 |
| AFDY1 | 41:15 | 161 | 01.09.2022 |
| AFDY2 | 48:54 | 321 | 15.09.2022 |
| AFDY3 | 47:27 | 246 | 15.09.2022 |
| AFDZ1 | 30:26 | 161 | 05.09.2022 |
| AFDZ2 | 28:05 | 135 | 09.09.2022 |
| AFKBB1 | 23:15 | 133 | 04.11.2022 |
| AFKX1 | 55:41 | 226 | 29.08.2022 |
| AFKX2 | 45:28 | 272 | 29.08.2022 |
| AFKX3 | 28:33 | 110 | 02.09.2022 |
| AFKX4 | 21:14 | 98 | 15.09.2022 |
| AFKY1 | 28:33 | 99 | 14.09.2022 |
| AFKY2 | 10:13 | 58 | 15.09.2022 |
| AFKZ1 | 18:48 | 108 | 15.09.2022 |
| BFKX1 | 32:25 | 221 | 21.07.2023 |
| BFKX2 | 31:58 | 162 | 31.01.2024 |
| BFKY1 | 21:11 | 139 | 21.07.2023 |
| BFDY1 | 14:56 | 115 | 01.02.2024 |
| CFKBB1 | 18:54 | 151 | 18.07.2023 |

| Kod badanego | Długość wywiadu [min] | Liczba wątków [wiersze w Excel] | Termin przeprowadzenia wywiadu |
|--------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| CFKX1 | 44:46 | 202 | 17.07.2023 |
| CFKDY1 | 41:44 | 198 | 13.07.2023 |
| CFKDY2 | 25:51 | 166 | 13.07.2023 |
| CFKDY3 | 29:06 | 187 | 14.07.2023 |
| SUMA | 12:38:23 | 4125 | |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zdecydowanie większa część pomiarów została przeprowadzona w siedzibie badanych (wszyscy badani z firmy A), natomiast pozostałe wywiady zostały przeprowadzone z wykorzystaniem narzędzi i technik do komunikacji zdalnej (badani z firmy B i C).

Warto podkreślić, że informatorzy z przedsiębiorstwa A to osoby pracujące w dwóch różnych spółkach w ramach jednej grupy kapitałowej. Część z nich pracuje w spółce matce, podczas gdy pozostali w spółce córce. Jednak z racji faktu, że przedsiębiorstwo A przedstawia się na zewnątrz jako grupa oraz część procesów jest wspólnych (np. wsparcie marketingowe) wszystkich przedstawicieli przypisano do jednego przedsiębiorstwa.

Do udziału w badaniu jakościowym zrealizowanym za pomocą pogłębionych wywiadów indywidualnych zostały zaproszone osoby, które odpowiadają za budowanie i utrzymywanie relacji biznesowych z dostawcami oraz klientami. Zwykle były to osoby z działów zakupów oraz działów sprzedaży, zarówno krajowej jak i eksportowej. Wszyscy badani wyrazili słowną zgodę na nagrywanie wywiadów w celu dokonania ich transkrypcji oraz zostali poinformowani o celu przeprowadzonego badania. Dokładne informacje na temat badanych przedstawiono w Tabeli 3.6. Badanie z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych miały charakter poufny, dlatego też odpowiedzi udzielane przez interlokutorów uwzględniają zachowanie przez nich anonimowości. Deklaracja o zachowaniu poufności na pewno pozytywnie wpłynęła na szczerść badanych czego dowodem są niektóre wypowiedzi badanych, czasem bardzo kontrowersyjne.

Tabela 3.6. Charakterystyka badanych, którzy wzięli udział w badaniu jakościowym z wykorzystaniem pogłębianego wywiadu indywidualnego

| Kod badanych | Płeć | Doświadczenie w obecnej firmie [w latach] | Doświadczenie ogółem [w latach] | Przynależność pokoleniowa | Wykształcenie |
|---------------------------|------|---|---------------------------------|---------------------------|----------------------|
| PRZEDSIĘBIORSTWO A | | | | | |
| AFDBB1 | M | 20 | 41 | BB | wyższe |
| AFDX1 | K | 36 | 36 | X | średnie |
| AFDX2 | M | 18 | 28 | X | wyższe |
| AFDY1 | K | 7 | 17 | Y | wyższe |
| AFDY2 | K | 1,5 | 17 | Y | wyższe |
| AFDY3 | M | 1 | 11 | Y | wyższe |
| AFDZ1 | K | 1 | 1,5 | Z | wyższe |
| AFDZ2 | K | 1 | 4 | Z | wyższe |
| AFKBB1 | M | 35 | 35 | BB | wyższe |
| AFKX1 | M | 29 | 29 | X | wyższe |
| AFKX2 | M | 27 | 27 | X | wyższe |
| AFKX3 | M | 24 | 24 | X | wyższe |
| AFKX4 | K | 2 | 24 | X | wyższe |
| AFKY1 | M | 20 | 20 | Y | wyższe |
| AFKY2 | M | 8 | 12 | Y | wyższe |
| AFKZ1 | K | 5 | 7 | Z | wyższe |
| PRZEDSIĘBIORSTWO B | | | | | |
| BFKX1 | M | 9 | 32 | X | wyższe |
| BFKX2 | K | 10 | 25 | X | wyższe |
| BFKY1 | M | 4 | 14 | Y | wyższe |
| BFDY1 | K | 13 | 19 | Y | wyższe |
| PRZEDSIĘBIORSTWO C | | | | | |
| CFKDY1 | M | 9,5 | 15 | Y | wyższe |
| CFKDY2 | M | 8 | 10 | Y | wyższe |
| CFKDY3 | K | 2 | 12 | Y | wyższe |
| CFKX1 | M | 1,5 | 30 | X | średnie ⁹ |
| CFKBB1 | M | 5 | 40 | BB | średnie |

A, B, C – oznaczają uczestnika będącego przedstawicielem danego przedsiębiorstwa.

...FD... – oznacza relacje budowane z dostawcą.

...FK... – oznacza relacje budowane z klientem.

...FKD... – oznacza relacje budowane zarówno z klientem jak i dostawcą.

...BB... – przedstawiciel pokolenia Baby Boomers.

...X... – przedstawiciel pokolenia X.

...Y... – przedstawiciel pokolenia Y.

...Z... – przedstawiciel pokolenia Z.

...1,2,3... - kolejny numer badanego dla danego przedsiębiorstwa oraz danego pokolenia.

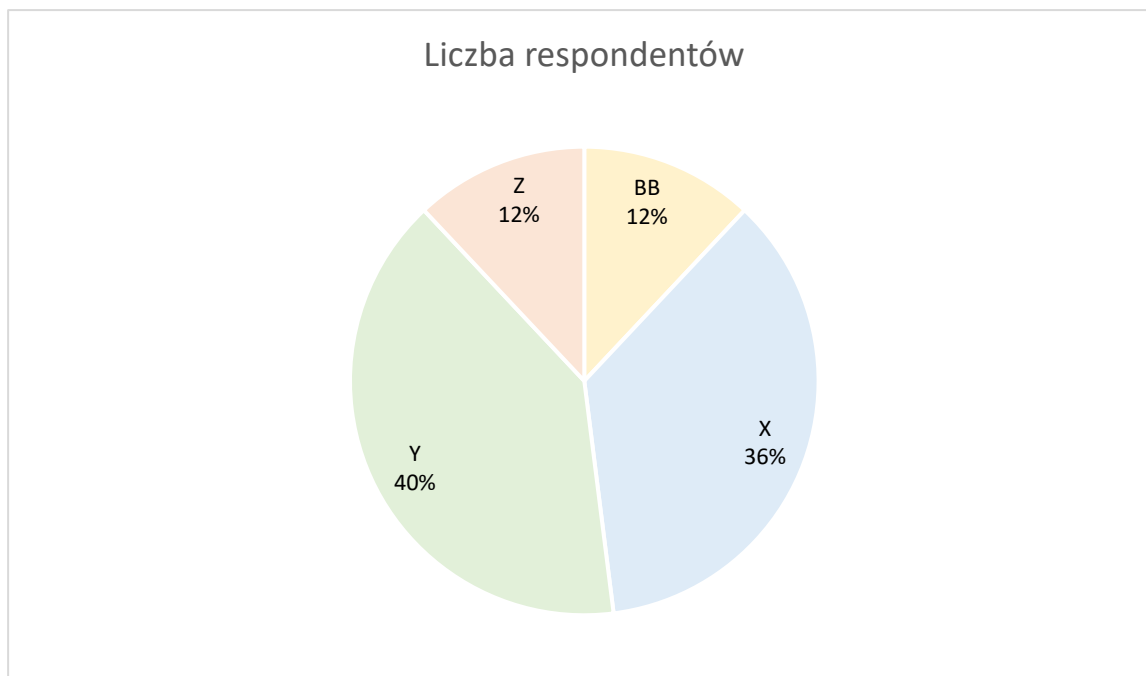
M – mężczyzna.

K – kobieta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Należy zwrócić uwagę, że rozkład badanych (Rysunek 3.5.) jest zbliżony do liczby ludności aktywnej zawodowo według przynależności pokoleniowej (wg danych GUS), co może świadczyć o prawidłowo dobranej grupie badanych.

⁹ wyższe niepełne



Rysunek 3.5. Podział badanych ze względu na przynależność pokoleniową
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zgodnie z koncepcją N. Denzina wyróżnić można cztery typy triangulacji: danych, badaczy, teorii oraz metod badawczych (2017, s. 297 – 313). W celu zapewnienia wyższej jakości przeprowadzonych badań, oprócz przeprowadzonego pomiaru jakościowego w oparciu o indywidualne wywiady pogłębione (subiektywne opinie), wykorzystano także analizę stron www i profili w mediach społecznościowych firm (obiektywne fakty), w których pracują uczestnicy badania, pod kątem budowania relacji (korzyści dla klienta i wskazane możliwości nawiązania relacji). Nawiązując do koncepcji Denzina w niniejszej dysertacji wykorzystano triangulację danych i metod badawczych.

W analizie danych wykorzystano kodowanie hybrydowe, stanowiące mieszankę kodów dedukcyjnych (*etic* – zidentyfikowanych na podstawie przeglądu literatury) oraz kodów indukcyjnych (*emic* – nowych wyłaniających się wątków o charakterze uzupełniającym). W podejściu kodowania hybrydowego wiodącą rolę pełnią kody dedukcyjne (Glinka, Czakon 2021, s. 127). Kody *etic* przedstawiono na rysunku 3.6. oraz w tabeli 3.7., z kolei kody *emic* przedstawiono na rysunku 3.7. oraz w tabelach 3.8. i 3.9.



Rysunek 3.6. Drzewo kodów dedukcyjnych *etic*

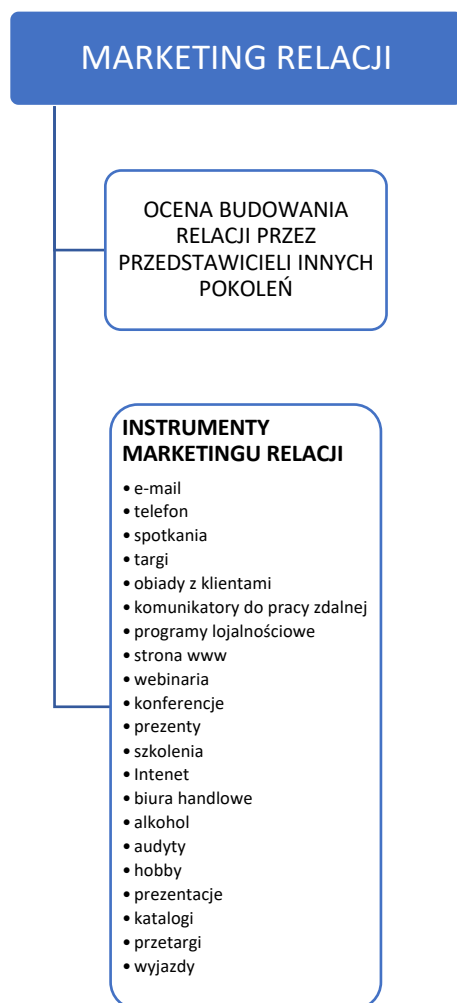
Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3.7. Definicje kodów jakościowych etic

| Symbol kodu | Kod | Definicja / zawartość kodu |
|-------------|--|---|
| ET1.1. | Etapy / nawiązywanie relacji | Etap odnoszący się do inicjowania relacji, do rozpoczęcia relacji, do wyszukiwania partnerów, do narodzin tych relacji. |
| ET1.2. | Etapy / rozwijanie relacji | Etap odnoszący się do budowania partnerskich relacji, do kolejnych wizyt i spotkań z udziałem partnerów biznesowych. |
| ET1.3. | Etapy / wzmacnianie relacji | Etap odnoszący się do długofalowego budowania relacji opartych na bliskich stosunkach, do ich wzmacniania i utrzymywania. |
| ET2.1. | Charakter relacji / z dostawcą | Relacje budowane z dostawcą komponentów, części i usług niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw. |
| ET2.2. | Charakter relacji / z klientem | Relacje budowane z klientem (organizacjami rynku B2B). |
| ET3.1. | Relacje / ocena relacji biznesowych | Wskazanie przez badanych czym są dobre relacje biznesowe, w jaki sposób się objawia fakt, że relacje są dobre |
| ET3.2. | Relacje / partnerstwo | Odwołania do partnerskich relacji, do sieci powiązań, do aliansów biznesowych |
| ET3.3. | Relacje / trwałość | Stan utrzymujący się przez dłuższy czas lub nieulegający szybkim zmianom; określenie czasu budowania relacji. |
| ET3.4. | Relacje / korzyści | Zyski wynikające z budowania dobrych i długotrwałych relacji z partnerami biznesowymi. |
| ET3.5. | Relacje / bariery | Czynniki, które zakłócają lub mogłyby zakłócać budowanie dobrych relacji biznesowych |
| ET3.6. | Relacje / motywy | Czynniki, które motywują lub mogłyby motywować interlokutorów i ich partnerów biznesowych do budowania dobrych relacji biznesowych. |
| ET3.7. | Relacje / jakość relacji | Czynniki inne niż zaufanie, satysfakcja i lojalność, opisujące jakość i siłę relacji biznesowych |
| ET3.8. | Relacje / satysfakcja | Uczucie przyjemności i zadowolenia z relacji z partnerami biznesowymi. |
| ET3.9. | Relacje / zaufanie | Przekonanie, że danemu partnerowi biznesowemu można zaufać, że można mu uwierzyć na słowo, którego zawsze dotrzymuje. |
| ET3.10. | Relacje / komunikacja | Sposób jak i realizacja przekazywania i odbierania informacji w bezpośrednim i pośrednim kontakcie z partnerem biznesowym. |
| ET3.11. | Relacje / lojalność | Postawa moralna charakteryzująca się uczciwością i rzetelnością w stosunkach z partnerem biznesowym. |
| ET3.12. | Relacje / otoczenie organizacyjne | Wpływ środowiska wewnętrznego (organizacji) na działania podejmowane przez interlokutorów w kontekście budowania relacji biznesowych. |
| ET3.13. | Relacje / otoczenie gospodarcze | Wpływ środowiska zewnętrznego na działania podejmowane przez badanego w kontekście budowania relacji biznesowych. |
| ET3.14. | Relacje / cechy osobowości | Cechy charakteru informatora określające jego zachowanie, podejście do życia, działanie w konkretnej sytuacji w kontekście budowania relacji biznesowych. |
| ET3.15. | Relacje / koronawirus | Wpływ pandemii koronawirusa na proces budowania relacji biznesowych. |
| ET3.16. | Relacje / relacje osobiste | Aspekty odnoszące się do relacji osobistych pomiędzy badanymi a partnerami biznesowymi, nawiązania do spotkań f2f |
| ET3.17. | Relacje / przyszłość budowania relacji | Odwołania do przyszłości budowania relacji |
| ET3.18. | Relacje / wiek partnera biznesowego | Wskazania znaczenia wieku partnera biznesowego |
| ET3.19. | Relacje / doświadczenie badanego | Odwołania do doświadczenia lub jego braku badanego. |
| ET3.20. | Relacje / obsługa klienta | Odwołania odnoszące się do obsługi klienta. |

Źródło: Opracowanie własne.

W kodach etic początkowo celowo nie wskazano kodów związanych z instrumentami marketingu relacji, ponieważ autor nie chciał, aby katalog instrumentów marketingu relacji był katalogiem zamkniętym opracowanym na podstawie doświadczenia oraz przeglądu literatury przedmiotu. Przeprowadzona analiza materiałów jakościowych pozwoliła wyodrębnić kody emic odpowiadające wskazywanym przez badanych wykorzystywanym przez nich instrumentom marketingu relacji.



Rysunek 3.7. Drzewo kodów emic

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Kody emic zidentyfikowane na podstawie analizy wypowiedzi interlokutorów obejmują dwa obszary (patrz Tabela 3.8.):

1. ocena budowania relacji przez przedstawicieli innych pokoleń
2. instrumenty marketingu relacji

Tabela 3.8. Główne kody emic

| Symbol kodu | Kod | Definicja / zawartość kodu |
|-------------|--|--|
| EM1.1. | Ocena budowania relacji przez przedstawicieli innych pokoleń | Ocena postawy, zachowania oraz budowania relacji z partnerami biznesowymi. |
| EM2.1. | Instrumenty marketingu relacji | Wskazanie instrumentów wykorzystywanych do budowania, nawiązywania i wzmacniania relacji z partnerami biznesowymi. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Kod EM2.1. został podzielony na instrumenty marketingu relacji wskazane przez interlokutorów (patrz Tabela 3.9.).

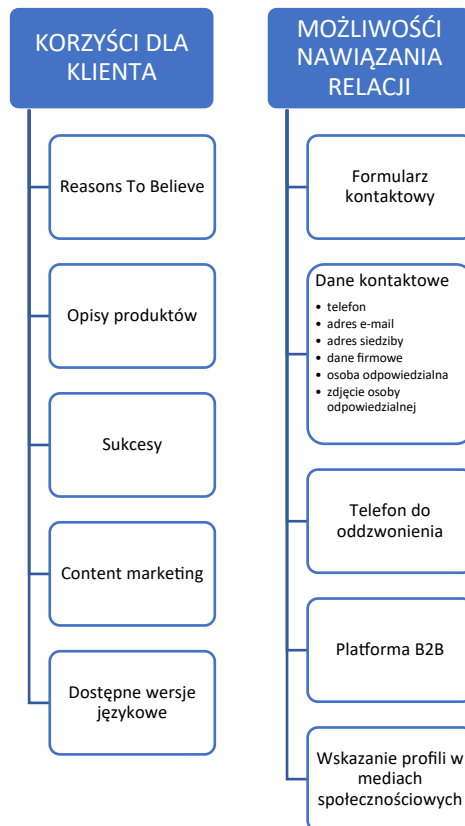
Tabela 3.9. Podział kodu emic 2.1. na konkretne instrumenty marketingu relacji wskazane przez badanych

| Symbol kodu | Kod | Definicja / zawartość kodu |
|-------------|--|---|
| EM2.1.1. | Instrumenty marketingu relacji / e-mail | Odwołania do wykorzystania poczty elektronicznej, e-maili |
| EM2.1.2. | Instrumenty marketingu relacji / telefon | Odwołania do wykorzystania telefonu do rozmów telefonicznych oraz do wiadomości SMS |
| EM2.1.3. | Instrumenty marketingu relacji / spotkania | Odwołania do spotkań stacjonarnych, w tym do spotkań organizowanych w siedzibie badanego |
| EM2.1.4. | Instrumenty marketingu relacji / targi | Odwołania do targów, imprez wystawienniczych |
| EM2.1.5. | Instrumenty marketingu relacji / obiady z klientami | Odwołania do różnego rodzaju spotkań z partnerami biznesowymi w restauracjach lub kawiarniach – obiady, kolacje, kawa |
| EM2.1.6. | Instrumenty marketingu relacji / komunikatory do pracy zdalnej | Odwołania do różnego rodzaju komunikatorów wykorzystywanych do budowania relacji: WhatsApp, Zoom, Teams, Skype i inne |
| EM2.1.7. | Instrumenty marketingu relacji / programy lojalnościowe | Odwołania do programu lojalnościowego funkcjonującego w przedsiębiorstwach interlokutorów albo u partnerów biznesowych |
| EM2.1.8. | Instrumenty marketingu relacji / strona www | Odwołania do strony www |
| EM2.1.9. | Instrumenty marketingu relacji / webinaria | Odwołania do webinarium on-line organizowanych zarówno przez przedsiębiorstwa uczestników badania jak i partnerów biznesowych |
| EM2.1.10. | Instrumenty marketingu relacji / konferencje | Odwołania do konferencji |
| EM2.1.11. | Instrumenty marketingu relacji / prezenty | Odwołania do prezentów, gadżetów reklamowych |
| EM2.1.12. | Instrumenty marketingu relacji / szkolenia | Odwołania do szkoleń, w których brali udział badanych jak i szkoleń organizowanych dla i przez partnerów biznesowych |
| EM2.1.13. | Instrumenty marketingu relacji / Internet | Odwołania do ogólnie szeroko pojętego Internetu, portali społecznościowych typu LinkedIn, Facebook i inne |
| EM2.1.14. | Instrumenty marketingu relacji / biura handlowe | Odwołania do baz klientów, attaché, doradców technicznych, kontaktów otrzymanych od osób trzecich, zapytania ofertowe od klientów, baz kontaktów, do matryc kontaktów |
| EM2.1.15. | Instrumenty marketingu relacji / alkohol | Odwołania do napojów alkoholowych – wino, wódka i inne |
| EM2.1.16. | Instrumenty marketingu relacji / audyty | Odwołania do audytów przeprowadzanych przez interlokutorów jak u swoich partnerów biznesowych, jak i audytów przeprowadzanych przez partnerów biznesowych w przedsiębiorstwach badanych, w tym także arkusze do samooceny |
| EM2.1.17. | Instrumenty marketingu relacji / hobby | Odwołania do wspólnych zainteresowań, hobby, tematów, które pomagają zbliżyć klientów/dostawców do uczestników badania |
| EM2.1.18. | Instrumenty marketingu relacji / prezentacje | Odwołania do prezentacji handlowych lub produktowych prowadzonych przez informatorów dla klientów / dostawców zarówno zdalnie jak i stacjonarnie; prezentacja prototypów |
| EM2.1.19. | Instrumenty marketingu relacji / katalogi | Odwołania do materiałów drukowanych prezentujących ofertę firmy np. katalog, broszura, ulotka, wizytówka |
| EM2.1.20. | Instrumenty marketingu relacji / przetargi | Odwołania do przetargów |
| EM2.1.21. | Instrumenty marketingu relacji / wyjazdy | Odwołania do wyjazdów integracyjnych organizowanych przez przedsiębiorstwa zarówno badanego jak i partnerów biznesowych oraz do wyjazdów nieformalnych o charakterze prywatnym |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Kolejną metodą badawczą była analiza treści publikowanych na stronie www i w mediach społecznościowych badanych przedsiębiorstw. Badanie te zostało przeprowadzone

w celu zweryfikowania, w jaki sposób firmy dbają o komunikację z klientami i partnerami biznesowymi na rynku B2B. Analiza tych platform pozwoliła ocenić, jak przedsiębiorstwa prezentują swoją ofertę, wartości i wizerunek, a także jak skutecznie angażują odbiorców w interakcje. Jak wskazują Kieźel i Wiechoczek wśród głównych zastosowań firmowych stron www należy wskazać na m.in.: komunikowanie dotychczasowej i nowej oferty firmy; zamieszczanie porad, inspiracji; udostępnianie centrum serwisowego i wsparcia technicznego; zamawianie i/lub sprzedaż produktów czy umożliwienie klientom stworzenia własnego profilu z dostępem do dodatkowych usług (2017, s. 208), co wpływa pozytywnie na budowanie relacji biznesowych aktorów rynku B2B pod warunkiem, że strona www jest odpowiednio przygotowana. Dobra strona internetowa powinna spełniać łącznie kilka kryteriów: łatwa nazwa i dostęp do strony; estetyczny, profesjonalnie zaprojektowany i przyjemny dla oka layout; prosta, intuicyjna nawigacja strony; wiarygodne informacje oraz wartość dodana (Ciepaj, Miłaszewicz, Wengel, 2015, s. 609). Oprócz przedstawionych kryteriów analiza stron www obejmowała także analizę korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania relacji z firmą zarówno przez dostawców jak i klientów. Konkretnie elementy zostały przedstawione na rysunku 3.8.



Rysunek 3.8. Elementy uwzględnione przy ocenie stron www pod kątem korzyści dla klienta i możliwości nawiązania relacji
 Źródło: Opracowanie własne.

W ocenie stron www wzięto pod uwagę także jej responsywność, czyli dostosowanie strony internetowej do wielkości ekranu urządzenia czy przeglądarki zgodnie z Responsive Web Design (technologia tworzenia stron responsywnych, które samoistnie dopasowują się do rozdzielczości danego ekranu zapewniając przy tym optymalne rozwiązania dla każdej rozdzielczości przeglądarki internetowej¹⁰). Jest to szczególnie ważne biorąc pod uwagę raport *We Are Social* i *Meltwater*, z którego wynika, że w styczniu 2023 roku polscy użytkownicy Internetu korzystali z niego w 97,3% z telefonów komórkowych¹¹. W kontekście oceny stron www skorzystano także z narzędzia WooRank, które pozwala na ocenę strony www w skali 0-100 pod kątem SEO (*Search Engine Optimization*). SEO to proces optymalizacji strony internetowej pod kątem działania wyszukiwarek internetowych takich jak Google. Zadaniem SEO jest przygotowanie strony internetowej tak, aby ta wyświetlała się na podstawie jak największej liczby słów kluczowych używanych przez potencjalnych klientów w danym

¹⁰ <https://ks.pl/blog/dlaczego-responsywnosc-strony-jest-tak-wazna-w-dzisiejszych-czasach> - dostęp z dnia 29.02.2024

¹¹ <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland> - dostęp z dnia 29.02.2024

biznesie¹². Jak twierdzą autorzy tego narzędzia strony www z wynikiem na poziomie 70 lub wyższym można uznać za dobrze zoptymalizowane zarówno pod kątem wyszukiwarek jak i użytkowników. Witryny www z wynikiem pomiędzy 41 a 69 mają pewne możliwości ulepszenia. Strony z wynikiem 40 lub niższym mają wiele obszarów do poprawy¹³.

W ramach analizy stron www, korzyści dla klienta podzielono na następujące elementy:

1. RTB (*Reasons To Believe*) – wskazanie swego rodzaju obietnicy, która zazwyczaj ma kontekst emocjonalny. RTB to powód, dla którego odbiorcy poszczególnych segmentów grupy adresowej mają uwierzyć w składaną im obietnicę korzyści (Kruczek, Walas, 2009, s. 345). Na bardzo konkurencyjnym rynku wykorzystanie narzędzia RTB pozwala na zdobycie zaufania klientów i przekonanie ich do oferty przedsiębiorstwa.
2. Opisy produktów – są one szczególnie ważne w kontekście rozpoznania oferty jaką dane przedsiębiorstwo ma do przedstawienia. Ważne, żeby opisy produktów/usług były kompletne i zawierały wszystkie najważniejsze informacje z punktu widzenia potencjalnych odbiorców. Prawidłowo przygotowane opisy umieszczone na stronie internetowej wpływają także pozytywnie na pozycjonowanie strony www przedsiębiorstwa w wyszukiwarce Google. Opis produktu jest kluczowym krokiem w poznaniu tego produktu, a brak wiedzy o nim może spowodować, że klienci nie będą nim zainteresowani (Mou, Zhu and Benyoucef, 2020, s. 568).
3. Sukcesy – prezentacja swoich sukcesów pozytywnie wpływa na spostrzeganie przedsiębiorstwa. O osiągnięciach przedsiębiorstw mogą świadczyć uzyskane certyfikaty, nagrody, posiadane referencje czy informacje o wiodących partnerach biznesowych (Ciepaj, Miłaszewicz, Wengel, 2015, s. 610).
4. Content marketing – działania marketingowe polegające na pozyskiwaniu klientów za pomocą wartościowych treści rozpowszechnianych w kanałach kontrolowanych przez firmę (Kieźel, Wiechoczek, 2017, s. 209).

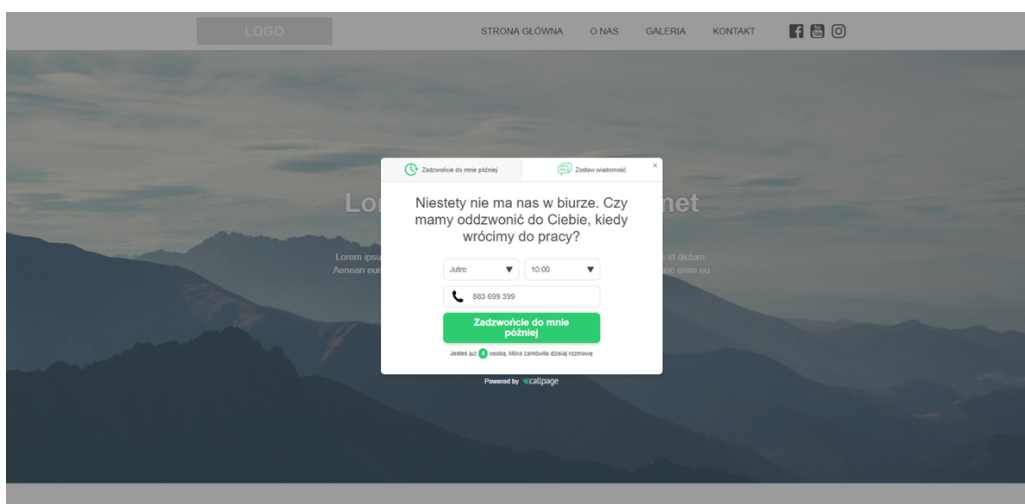
¹² <https://octamedia.pl/blog/co-powinienes-wiedziec-o-seo/> - dostęp z dnia 29.02.2024

¹³ <https://help.woorank.com/hc/en-us/articles/360000685389-Everything-About-the-WooRank-Score#:~:text=How%20to%20Interpret%20or%20use,marketing%20or%20other%20promotional%20campaign> – dostęp z dnia 22.02.2024

5. Dostępne wersje językowe – w przypadku budowania relacji także z klientami zagranicznymi konieczne jest przygotowanie treści publikowanych na stronie www w innych wersjach językowych niż po polsku.

W przypadku możliwości nawiązania relacji za pośrednictwem stron www wskazano następujące elementy:

1. Formularz kontaktowy – w przypadku wątpliwości oraz niechęci wynikającej z wykorzystania telefonu do nawiązania kontaktu, potencjalni partnerzy mogą wysłać wiadomość mailową poprzez formularz kontaktowy dostępny na stronie www przedsiębiorstwa. Formularz jest prosty do uzupełnienia, a użytkownik dostaje potwierdzenia dostarczenia wiadomości, a także automatyczną odpowiedź, w której bardzo często wskazany jest termin w jakim dana odpowiedź zostanie udzielona.
2. Dane kontaktowe – wskazanie danych kontaktowych przedsiębiorstwa, w tym osób odpowiedzialnych za budowanie relacji z klientami ułatwia potencjalnym klientom nawiązanie kontaktu.
3. Telefon do oddzwonienia – na rynku dostępne są wtyczki do zainstalowania na stronie internetowej, które umożliwiają firmie oddzwonienie do odwiedzającego portal nawet w 28 sekund (przykładowa wtyczka została zaprezentowana na Rysunku 3.9). Wtyczka działa w ten sposób, że śledzi zachowania użytkownika na stronie i na tej podstawie wyświetla komunikat o możliwości oddzwonienia. Jest to dobre narzędzie do aktywnego pozyskiwania kontaktów i poprawienia jakości obsługi klientów.



Rysunek 3.9. Przykładowa wtyczka umożliwiająca oddzwonienie do klienta

Źródło: <https://pomoc.webwavecms.com/callpage---oddzwon-do-klientow-w-28-sekund>¹⁴

¹⁴ Dostęp z dnia 22.02.2024

4. Platforma B2B – oprogramowanie wspierające proces sprzedaży lub zakupów, w którym kontrahentem jest inne przedsiębiorstwo. Platformy B2B charakteryzują się ograniczonym dostępem (bardzo często wymagana jest rejestracja możliwa po podpisaniu umowy), możliwością wysyłania zapytań ofertowych i personalizacji produktów oraz zaawansowanymi funkcjami finansowymi lub logistycznymi (dedykowane cenniki, harmonogram dostaw). Platformy B2B mogą korzystać z innych systemów zwiększając tym samym ich funkcjonalność – planowanie zasobów(ERP – Enterprise Resources Planning), zarządzanie informacją produktową (PIM – Product Information Management), zarządzanie danymi (MDM – Master Data Management), planowanie i harmonogramowanie produkcji (APS – Advanced Planning and Scheduling), zarządzanie relacjami z klientami (CRM – Customer Relationship Management), przechowywanie zasobów cyfrowych (Database Activity Monitoring), obiegi dokumentów, systemy płatności, systemy kurierskie i logistyczne. Elektroniczne platformy handlowe są obecne na polskim rynku B2B już od ponad 20 lat – przykładowo najstarszymi platformami zakupowymi są powstałe w 2001 roku serwisy Xtrade i Marketplanet (Prałat, 2018, s. 192). Część przedsiębiorstw ma swoje autorskie platformy B2B, które wspierają procesy sprzedażowe.
5. Wskazanie profili w mediach społecznościowych – jak zauważa Kowalska social media dostarczają innowacyjnych narzędzi do szybkiej, skutecznej i przede wszystkim taniej komunikacji, dzięki czemu zyskują one na popularności wypierając tym samym tradycyjne strony www (2015, s. 276). Na stronach www przedsiębiorstw informacja o prowadzonych przez firmę mediach społecznościowych przeważnie pojawia się w belce z menu, w stopce lub w treści na stronie, a także jako wyskakujące okienko pop-up. Prawidłowe umiejscowienie ikon przekierowujących do mediów społecznościowych przedsiębiorstwa stwarza szansę na zwiększenie zasięgów postów publikowanych w mediach społecznościowych przez przedsiębiorstwo.

W nawiązaniu do wskazania profili w mediach społecznościowych warto zweryfikować również sposób, w jaki budowane są relacje przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Kryteria, które zostały poddane badaniu zostały przedstawione na Rysunku 3.10. Z badań przeprowadzonych przez innych autorów wynika, że media

społecznościowe odgrywają ważną rolę w budowanie relacji z klientem na tle innych kanałów komunikacji (Chwiałkowska, 2014, s. 136).



Rysunek 3.10. Elementy wzięte pod uwagę przy ocenie wykorzystywanych mediów społecznościowych pod kątem korzyści dla klienta i możliwości nawiązania relacji

Źródło: Opracowanie własne.

Korzyści dla klienta z wykorzystaniem mediów społecznościowych podzielono na następujące elementy:

- Posty z autorskimi grafikami – regularnie publikowane treści o charakterze emocjonalnym i informacyjnym wpływają pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Posty mogą stanowić istotne narzędzie komunikacji marketingowej, dzięki któremu przedsiębiorstwo może osiągnąć wysoki poziom interakcji oraz zaangażowania klientów (Strzębicki, 2018, s. 270).
- Zaangażowanie klientów – media społecznościowe zdecydowanie skróciły dystans pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Obecnie, aby przekazać swoje niezadowolenie wystarczy pozostawienie reakcji lub komentarza pod postem opublikowanym przez przedsiębiorstwo postem. Duże zaangażowanie i aktywność internautów w obszarze danej organizacji może przyczynić się do poprawy jakości komunikacji czy pogłębiania pozytywnego wizerunku (Dziwulski, Ogrzebacz, 2017 za: Buczek, 2021, s. 78). Jak zauważa Batko liczba „lajków” decyduje o popularności danej strony, zdarzenia czy

produktu co sprawia, że te reakcje mają swoją wymierną wartość marketingową (Batko, 2017, s. 65). Warto zatem zweryfikować czy obserwowany profil badanego przedsiębiorstwa angażują się poprzez reakcje oraz komunikaty wysyłane przez firmę.

- Content marketing – marketing treści, jak sama nazwa wskazuje polega głównie na dostarczaniu klientowi wartościowych komunikatów (Kłosińska, 2018, s. 19). Materiały publikowane przez przedsiębiorstwo powinny być przydatne i interesujące z punktu widzenia odbiorcy, aby mógł on uznać markę jako wartościowe źródło wiedzy.
- Reagowanie na opinie klientów – oprócz monitorowania zaangażowania klientów ważne jest także wchodzenie z nimi w interakcje, które stanowią główną domenę mediów społecznościowych. Jak zauważa Żak dzięki uczestnictwu w dyskusjach prowadzonych w mediach społecznościowych przedsiębiorstwa mogą lepiej poznać potrzeby klientów i się do nich dopasować (2015, s. 315).

W kontekście możliwości nawiązania relacji w mediach społecznościowych wzięto pod uwagę:

- Call to action – przyciski CTA są kluczowymi elementami każdego profilu w mediach społecznościowych. Ich głównym celem jest pobudzenie odbiorców do działania, czyli wykonania określonej akcji. Zazwyczaj skupiają się one na zachęcaniu do nawiązania kontaktu, ale mogą także zachęcać do subskrypcji newslettera lub zakupu produktu. Ważne jest, aby przyciski CTA były łatwo zauważalne i funkcjonalne, aby osiągnąć pożądaną efekt. Inny sposób na pobudzenie reakcji u odbiorców to umieszczenie hiperłączy bezpośrednio w postach na tablicy lub pod zdjęciami (Krysiński, 2019, s. 18).
- Webinaria – publikacja webinarów on-line w mediach społecznościowych może stanowić narzędzie umożliwiające potencjalnym odbiorcom nie tylko wzięcie udziału i zdobycie wiedzy, ale także dające możliwość nawiązania pierwszego kontaktu z przedsiębiorstwem.
- Dane kontaktowe – przedstawienie danych kontaktowych na portalach społecznościowych pozwala na łatwe i szybkie nawiązanie komunikacji z przedsiębiorstwem.

3.2.4. OPRACOWANIE WYNIKÓW BADANIA

Do przeprowadzenia analizy badania jakościowego wykorzystano oprogramowanie Microsoft Excel. W tym celu dla każdego z przeprowadzonych wywiadów w pierwszej kolumnie przedstawiono każde pytanie oraz odpowiedzi badanych podzielone na wiersze odpowiadające kolejnym zdaniom (wątkom odpowiedzi) interlokutorów. Kolejne kolumny zawierają kody etic używane w badaniu, przy których stawiano „OK” w przypadku stwierdzenia wystąpienia danego kodu w danym wątku. Kody emic były dodawane w kolejnych kolumnach systematycznie na podstawie analizy przeprowadzonych wywiadów. Następnie kody zostały zestawione oraz podzielone w zależności od przynależności pokoleniowej uczestnika badania oraz badanego przedsiębiorstwa. Takie opracowanie wyników przeprowadzonego badania pozwoliło na łatwą identyfikację wystąpienia poszczególnych kodów dzięki wykorzystaniu opcji filtrowania. Część wierszy została przypisana do większej liczby kodów.

Do przeprowadzenia badania jakościowego stron www i mediów społecznościowych opracowano osobne karty oceny uwzględniające korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania kontaktu, które były uzupełniane przez autora w trakcie badania stron www i mediów społecznościowych badanych przedsiębiorstw.

ROZDZIAŁ 4. BUDOWANIE RELACJI NA RYNKU B2B – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wyniki badań, tj. przeglądu stron www i profili przedsiębiorstw w mediach społecznościowych (stan faktyczny) oraz badania jakościowego metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych zostały w dalszej części pracy przedstawione według następującego schematu:

- Opisy przypadków przedsiębiorstw uwzględniające:
 - ocenę strony www pod względem wskazania korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania kontaktu;
 - ocena mediów społecznościowych pod względem wskazania korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania kontaktu.
- Wyniki przeprowadzonych wywiadów indywidualnych w podziale na poszczególne badane pokolenia, obejmujące:
 - definicja i znaczenie dobrych relacji biznesowych;
 - etapy budowania relacji;
 - wykorzystywane do budowania relacji biznesowych instrumenty marketingu relacji;
 - pandemia koronawirusa – ocena wpływu pandemii koronawirusa na budowanie relacji biznesowych;
 - przyszłość budowania relacji;
 - związek przynależności pokoleniowej z budowaniem relacji;
 - pozostałe aspekty budowania relacji.

Rozpoczęcie od przeglądu stron www i profili w mediach społecznościowych umożliwia zrozumienie aktualnych praktyk przedsiębiorstw, co stanowi bazę dla dalszych badań. Analiza ta dostarcza kontekstu do wywiadów jakościowych, umożliwiając głębsze zrozumienie i interpretację wyników. Takie podejście zapewnia, że badania jakościowe są bardziej precyzyjne i skoncentrowane na rzeczywistych problemach.

4.1. ANALIZA STRON WWW I MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH – WYNIKI BADAŃ

4.1.1. PRZEDSIĘBIORSTWO A

Przedsiębiorstwo A posiada nowoczesną stronę www, która jest responsywna. Adres URL strony www przedsiębiorstwa składa się z protokołu zabezpieczonego https¹⁵, domeny będącej nazwą przedsiębiorstwa oraz rozszerzenia .com. Na stronie opublikowane są filmy brandingowe wykorzystujące wizerunki pracowników firmy. Strona posiada wyodrębniony dział poświęcony centrum prasowemu, który zawiera najważniejsze informacje z życia przedsiębiorstwa. Materiały publikowane są na bieżąco i stanowią źródło rzetelnych i sprawdzonych informacji. Klienci mają także możliwość skorzystania z centrum pobrań umożliwiającego za pomocą jednego kliknięcia pobranie interesujących materiałów np. katalogów, instrukcji czy rysunków technicznych. Klienci mogą również w łatwy i szybki sposób znaleźć aktualnie obowiązujące cenniki. To wszystko sprawia, że jest ona prosta i intuicyjna w obsłudze. Wizualnie strona jest bardzo atrakcyjna, a cały layout jest spójny i przyjemny dla oka. Według narzędzia WooRank strona została oceniona na 78 punktów (Załącznik 3.), czyli jest dobrze zoptymalizowana pod kątem SEO. Ocena strony pod kątem korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania kontaktu została przedstawiona w Tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Analiza strony www przedsiębiorstwa A

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|---|---|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Reasons To Believe | TAK, jako opis „O nas”. |
| Opisy produktów | TAK, podział wg kategorii i wg rodzaju produktów. |
| Sukcesy | TAK, są opisywane w sekcji „Aktualności”. |
| Content marketing | TAK, na stronie opublikowanych jest szereg materiałów autorskich. Na szczególną uwagę zasługuje słownik pojęć z branży przedsiębiorstwa w celu lepszego zrozumienia treści publikowanych na stronie internetowej. |
| Dostępne wersje językowe | TAK, strona www dostępna w trzech wersjach językowych: PL, EN i DE |
| MOŻLIWOŚCI NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Formularz kontaktowy | NIE, brak formularza kontaktowego. |
| Dane kontaktowe | TAK, wskazane są telefony, adres e-mail, osoby odpowiedzialne za relacje z klientami w poszczególnych działach |
| Telefon do oddzwonienia | NIE, brak telefonu do oddzwonienia. |
| Platforma B2B | NIE, brak platformy B2B dla partnerów biznesowych. |
| Wskazanie profili w mediach społecznościowych | TAK, są wskazane ikony przekierowujące do następujących portali: Facebook, YouTube, LinkedIn, które są umieszczone w belce z menu głównym. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

¹⁵ HTTPS (*Hypertext Transfer Protocol Secure*) – bezpieczny protokół przesyłania tekstu, który umożliwia bezpieczne poruszanie się po stronach www, gdy konieczne staje się podanie poufnych danych.

Analiza strony www przedsiębiorstwa A wskazuje, że w kontekście korzyści dla klienta, witryna internetowa przedsiębiorstwa przygotowana jest w stopniu zaawansowanym (5/5). W przypadku możliwości nawiązania kontaktu strona nie jest przystosowana, ponieważ brakuje formularza kontaktowego, telefonu do oddzwonienia oraz platformy B2B dedykowanej partnerom biznesowym. Zaznaczyć jednak należy, że istnieje możliwość zapisania się do newslettera, co w konsekwencji może stwarzać możliwość budowania relacji z partnerami biznesowymi i stanowi wartość dodaną. Jak wspomniano w Tabeli 4.1. przedsiębiorstwo aktywnie prowadzi profile w różnych mediach społecznościowych – Facebook, YouTube i LinkedIn, których ocena została przedstawiona odpowiednio w Tabelach 4.2., 4.3. oraz 4.4.

Tabela 4.2. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa A – Facebook

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|--|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Posty z autorskimi grafikami | TAK, przedsiębiorstwo publikuje zdjęcia oraz grafiki ze swoim logotypem; posty publikowane są na bieżąco. |
| Zaangażowanie klientów | TAK, pod postami pojawiają się zarówno reakcje jak i komentarze. |
| Content marketing | TAK, treści przygotowywane przez przedsiębiorstwo są ciekawe z punktu widzenia potencjalnych partnerów biznesowych jak i potencjalnych akcjonariuszy. |
| Reagowanie na opinie klientów | TAK, przedsiębiorstwo odpowiada na komentarze internautów. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Call to action | TAK, pojawiają się wezwania do podjęcia akcji, szczególnie np. w przypadku organizowanych przez przedsiębiorstwo webinarów czy z zaproszeniem do odwiedzenia stoiska na targach. |
| Webinaria | TAK, przedsiębiorstwo organizuje webinaria on-line, na które zaprasza internautów. |
| Dane kontaktowe | TAK, w Informacjach przedstawione są dane kontaktowe (adres, telefon, e-mail). |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Należy wskazać, że przedsiębiorstwo prowadzi dwa profile na Facebooku – jeden korporacyjny oraz drugi techniczny, na którym publikowane są informacje związane z branżą, w której działa firma.

Profil korporacyjny, który został poddany ocenie w Tabeli 4.2., posiada ponad 1,7 tysiąca obserwujących¹⁶, podczas gdy profil techniczny polubiło ponad 1,1 tysiąca osób, a obserwuje ponad 1,2 tysiąca osób¹⁷. Przedsiębiorstwo aktywnie i systematycznie prowadzi oba profile na Facebooku, co pozwala na budowanie potencjalnych relacji partnerskich.

¹⁶ Dane z dnia 29.02.2024.

¹⁷ Dane z dnia 29.02.2024.

Partnerzy biznesowi mogą na bieżąco śledzić najważniejsze wydarzenia z życia firmy. Firma umożliwia także wysłanie wiadomości poprzez Messengera.

Tabela 4.3. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa A – YouTube

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|--|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Autorskie filmy | TAK, filmy podzielone wg kilku kategorii. |
| Zaangażowanie klientów | TAK, aczkolwiek należy zauważyć, że liczba reakcji pod materiałami video jest stosunkowo niewielka. |
| Content marketing | TAK, materiały publikowane są ciekawe z punktu widzenia potencjalnych partnerów biznesowych. Pozwalają na poznanie |
| Reagowanie na opinie klientów | NIE, firma nie reaguje na opinie klientów, ponieważ ci nie pozostawiają żadnych komentarzy. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Call to action | NIE, przedsiębiorstwo nie wykorzystuje żadnych haseł mających na celu pobudzenie odbiorców do podjęcia jakiegokolwiek akcji. |
| Webinaria | NIE, przedsiębiorstwo nie publikuje nagrań z webinarów ani nie promuje na kanale YT prowadzonych przez siebie webinarów. |
| Dane kontaktowe | NIE, wskazany jest tylko adres e-mail dostępny w szczegółach kanału, który jest dostępny po przejściu CAPTCHA ¹⁸ |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Przedsiębiorstwo na portalu YouTube opublikowało dotychczas 134 filmy i ma 441 subskrybentów¹⁹. Filmy są podzielone według kategorii związanych z business unitami, ofertą i wydarzeniami (zarówno organizowanymi przez przedsiębiorstwo, jak i relacje z wydarzeń, w których przedsiębiorstwo bierze udział). Podziały te są bardzo logiczne i w prosty sposób pozwalają na identyfikację treści jakie są opublikowane przez przedsiębiorstwo. Zaznaczyć należy, że tytuły utworzonych playlist są dostępne w języku polskim i angielskim. Większa część filmów posiada napisy w języku polskim. W materiałach video firma dba o prawidłową prezentację od strony identyfikacji wizualnej, czego dowodem jest spójny ekran początkowy dla wszystkich filmów. Materiały video zapewniają możliwość pozytywnego budowania wizerunku przedsiębiorstwa. Nie zidentyfikowano jednak większego zaangażowania odbiorców w postaci komentarzy pojawiającymi się pod filmami. Biorąc jednak pod uwagę wielkość organizacji wykorzystanie tego kanału do komunikacji wydaje się być niezbędne. Już w 2017 literatura przedmiotu wskazywała, że przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać potencjał tego typu kanałów, ponieważ przekaz filmowy stanowi bardzo dobry nośnik komunikatu

¹⁸ CAPTCHA (*Completely Automated Public Turing test to tell Computer and Humans Apart*) – technika stosowana jako zabezpieczenie na stronach www, której celem jest dopuszczenie do przesłania danych wypełnionych tylko przez człowieka.

¹⁹ Dane z dnia 29.02.2024

reklamowego, a klienci mogą być zachęceni do budowania relacji z firmą jednocześnie poprzez przyjemną muzykę, przekaz wizualny, a także komunikat werbalny (Bojanowska, 2017).

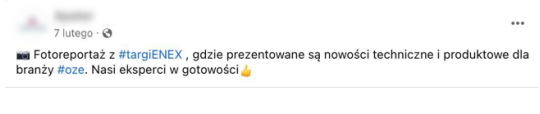
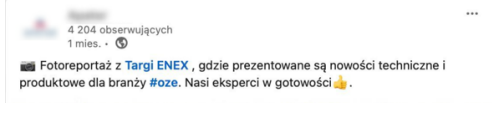


Tabela 4.4. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa A – LinkedIn

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|---|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Posty z autorskimi grafikami | TAK, przedsiębiorstwo cyklicznie publikuje informacje z targów, wydarzeń branżowych, w których bierze udział oraz ważne wydarzenia z życia firmy. |
| Zaangażowanie klientów | TAK, internauci pozostawiają reakcje, jednak bardzo rzadko komentują wpisy przedsiębiorstwa. |
| Content marketing | TAK, materiały publikowane przez przedsiębiorstwo są ciekawe z punktu widzenia potencjalnych partnerów biznesowych. |
| Reagowanie na opinie klientów | NIE, w publikowanych postach bardzo rzadko pojawiają się komentarze i opinie internautów. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Call to action | TAK, przedsiębiorstwo zachęca potencjalnych partnerów biznesowych m.in., do odwiedzenia stoiska targowego, zapoznania się z materiałami video, wzięciem udziału w organizowanych webinarach. |
| Webinaria | TAK, przedsiębiorstwo organizuje webinaria, które promuje z wykorzystaniem tego kanału komunikacji. |
| Dane kontaktowe | TAK, wskazany jest adres siedziby firmy. Prezentowani są także pracownicy przedsiębiorstwa, w szczególności w kontekście eksperckich wypowiedzi oraz udziału w targach/seminariach/webinariach. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Na portalu LinkedIn przedsiębiorstwo obserwuje ponad 4 tysiące osób²⁰. Treści publikowane na tym portalu biznesowym pokrywają się z treściami publikowanymi na Facebooku. W Tabeli 4.5. wskazano, jak wyglądają wybrane publikowane posty na portalu Facebook i LinkedIn – część z nich różni się nieco charakterem treści postu z uwzględnieniem charakteru portalu, podczas gdy pozostałe są identyczne.

Tabela 4.5. Analiza treści publikowanych na portalu Facebook i LinkedIn

| Portal/ treści | Facebook | LinkedIn |
|-------------------|---|--|
| Identyczne |  <p>7 lutego</p> <p>Fotoreportaż z #targiENEX , gdzie prezentowane są nowości techniczne i produktowe dla branży #oze. Nasi eksperci w gotowości 🙌</p> |  <p>4 204 obserwujących 1 mies.</p> <p>Fotoreportaż z Targi ENEX , gdzie prezentowane są nowości techniczne i produktowe dla branży #oze. Nasi eksperci w gotowości 🙌.</p> |
| Różne |  <p>28 lutego o 13:53</p> <p>!! Arcyciekawa rozmowa podczas debaty w Rzeczpospolita pt. „Bezpieczeństwo sieci energetycznych w Polsce – głos europejskich dostawców technologii dla sektora”, która odbyła się w ramach cyklu „Biznes na nowo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cyberbezpieczeństwo sieci energetycznych w dobie walki o wpływy Suwerenność technologiczna Polski vs. uzależnienie od azjatyckich dostawców Budowanie local content w kluczowych sektorach gospodarki Wspieranie innowacyjności i know-how europejskich producentów <p>To tylko niektóre wątki dyskusji z udziałem ekspertów ZPUE, #DGT, #AtendIndustries / Atende S.A. oraz #Apator</p> <p>Zachęcamy do lektury i refleksji:</p> |  <p>4 204 obserwujących 3 t.</p> <p>Debatujemy w studio Rzeczpospolita na temat #cyberbezpieczeństwo sektora energetycznego. Jesteśmy w kluczowym momencie transformacji, proces cyfryzacji postępuje, montujemy coraz więcej urządzeń telekomunikacyjnych, z których duży udział to rozwiązania spoza EOG. Jak poprawić bezpieczeństwo infrastruktury budując niezależność technologiczną Europy? Wymieniamy opinie i pomysły z Atende Industries DGT - Technologia, IoT, SmartCities. oraz ZPUE S.A.</p> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

²⁰ Dane z dnia 29.02.2024

Liczba reakcji na portalu LinkedIn jest zdecydowanie za niska biorąc pod uwagę liczbę obserwujących.

4.1.2. PRZEDSIĘBIORSTWO B

Strona przedsiębiorstwa B jest nowoczesna, responsywna i atrakcyjna wizualnie. Adres URL strony www przedsiębiorstwa składa się z protokołu zabezpieczonego https, domeny będącej sloganem określającym obietnicę marki dla klienta oraz rozszerzenia .pl. Posiada podstrony poświęcone firmie, produktom oraz bazę wiedzy. Jednym z elementów bazy wiedzy, obok materiałów do pobrania, inspiracji oraz FAQ jest także blog. Nawigacja jest prosta i intuicyjna. Wpisy na blogu posiadają autorskie grafiki oraz teksty pozwalające rozwiązać pewne problemy, a także mające na celu edukowanie klientów w zakresie działalności przedsiębiorstwa B. Wpisy na blogu są dodawane cyklicznie i stanowią źródło wiarygodnych informacji będących odpowiedzią na ewentualne pytania klientów. Na stronie głównej w belce menu głównego można znaleźć także przekierowanie do dedykowanej podstrony poświęconej określonej grupie klientów, na której mogą oni znaleźć materiały przydatne z punktu widzenia prowadzonej przez nich działalności. W kontekście budowania relacji z klientami na szczególną uwagę zasługuje formularz zgłoszeniowy, który pozwala klientom końcowym w łatwy sposób zgłosić reklamację i stanowi wartość dodaną. Strona przedsiębiorstwa B według narzędzia WooRank strona została oceniona na 65 punktów (Załącznik 3.) co stanowi najniższy wynik ze wszystkich 3 badanych przedsiębiorstw. Ocena strony pod kątem korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania kontaktu została przedstawiona w Tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Analiza strony www przedsiębiorstwa B

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|---|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Reasons To Believe | TAK, wskazane są elementy (5) określające cechy wyróżniające markę na rynku |
| Opisy produktów | TAK, produkty przedstawione są w zakładce PRODUKTY. Produkty są podzielone wg określonych kryteriów, co pozwala klientom w łatwy i intuicyjny sposób znaleźć interesujący go produkt. Istnieje możliwość pobrania spersonalizowanej karty produktowej w pliku .pdf. |
| Sukcesy | TAK, jako wpisy na blogu oraz wskazane są nagrody jakie otrzymała firma (zdjęcie + opis) |
| Content marketing | TAK, w zakładce BAZA WIEDZY klient może odnaleźć konfigurator doboru produktu, graficzne inspiracje wykorzystania produktu, pliki do pobrania, blog z artykułami oraz odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania. |
| Dostępne wersje językowe | TAK, strona jest dostępna w wersji PL i EN. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|---|--|
| Formularz kontaktowy | TAK, istnieje formularz zgłoszeniowy umożliwiający zgłoszenie reklamacji |
| Dane kontaktowe | TAK, wskazane są dane kontaktowe do handlowców, doradców klienta, działu logistyki, działu serwis. Wskazana jest także infolinia oraz dane kontaktowe firmy, a także godziny pracy biura. |
| Telefon do oddzwonienia | NIE, brak telefonu do oddzwonienia. |
| Platforma B2B | NIE, brak platformy B2B dla partnerów biznesowych. Jest dedykowana strona dla określonej grupy klientów, gdzie są publikowane materiały związane ściśle z ich formą działalności i wspierającą ich w codziennej pracy. |
| Wskazanie profili w mediach społecznościowych | TAK, wskazane są linki do następujących mediów społecznościowych – Facebook, Instagram, LinkedIn oraz YouTube, które są umieszczone w belce z menu głównym oraz w stopce. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Analiza strony www przedsiębiorstwa B wskazuje, że kontekście korzyści dla klienta witryna internetowa przedsiębiorstwa przygotowana jest w stopniu zaawansowanym (5/5). W przypadku możliwości nawiązania kontaktu strona nie jest przystosowana w pełni, ponieważ brakuje telefonu do oddzwonienia oraz platformy B2B dedykowanej partnerom biznesowym. Zaznaczyć jednak należy, że przedsiębiorstwo B prowadzi osobną stronę dedykowaną określonej grupie klientów, jednak nie jest to platforma B2B. Jest to raczej wizytówka przedsiębiorstwa zawierająca najważniejsze informacje z punktu widzenia potrzeb tej grupy odbiorców. Na tej stronie wskazany jest także opiekun klienta, co na pewno pozytywnie wpływa na wizerunek firmy i możliwość nawiązania kontaktu z przedsiębiorstwem. Warto również dodać, że osobą kontaktową jest pracownik działu rozwoju, zatem jest to osoba posiadająca wiedzę fachową i bogate doświadczenie (ok. 20 lat w branży). Z analizy wynika, że przedsiębiorstwo prowadzi dwa profile w mediach społecznościowych, na Facebooku (patrz Tabela 4.7.) i LinkedIn (patrz Tabela 4.8.).

Tabela 4.7. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa B – Facebook

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|---|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Posty z autorskimi grafikami | TAK, posty zawierają autorskie grafiki wykorzystujące elementy identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa. |
| Zaangażowanie klientów | TAK, aczkolwiek są to przede wszystkim reakcje jakie pozostawiają pod postami przedsiębiorstwa. |
| Content marketing | TAK, treści są ciekawe, na czasie oraz wartościowe z punktu widzenia potencjalnych klientów. |
| Reagowanie na opinie klientów | NIE, firma nie reaguje na opinie klientów, ponieważ ci nie pozostawiają żadnych komentarzy. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Call to action | TAK, na grafikach są wezwania do podjęcia akcji przez internautów. |
| Webinaria | TAK, są zaproszenia do wzięcia udziału w webinarach organizowanych przez przedsiębiorstwo oraz z udziałem pracowników przedsiębiorstwa. |
| Dane kontaktowe | TAK, w Informacjach przedstawione są dane kontaktowe (adres, telefon, e-mail). |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Profil przedsiębiorstwa B na Facebooku lubi ponad 2,7 tysięcy, a obserwuje ponad 2,8 tysięcy osób.²¹ Treści na nim zawarte bardzo często pokrywają się z tymi publikowanymi na portalu LinkedIn. Zauważyć należy, że na portalu Facebook przedsiębiorstwo B publikuje ostatnimi czasy wiele krótkich materiałów w postaci video, co wpisuje się w tendencje użytkowników polskiego Internetu, z których aż 90,02% wybiera video jako najbardziej preferowany format²².

Tabela 4.8. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa B – LinkedIn

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|---|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Posty z autorskimi grafikami | TAK, posty zawierają autorskie grafiki wykorzystujące elementy identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa |
| Zaangażowanie klientów | TAK, obserwujący reagują na publikowane posty, jednak bardzo rzadko je komentują |
| Content marketing | TAK, treści są ciekawe, na czasie oraz wartościowe z punktu widzenia potencjalnych klientów. |
| Reagowanie na opinie klientów | NIE, brak możliwości z powodu braku komentarzy internautów. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Call to action | TAK, na grafikach są hasła wzywające internautów do podjęcia akcji np. przyłącz się do akcji, poznaj produkty, sprawdź prosty sposób |
| Webinaria | TAK, są zaproszenia do wzięcia udziału w webinarach organizowanych przez przedsiębiorstwo oraz z udziałem pracowników przedsiębiorstwa. |
| Dane kontaktowe | TAK, wskazany jest adres siedziby firmy oraz telefon kontaktowy. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Profil przedsiębiorstwa B na LinkedIn obserwuje 376 osób²³. Firma publikuje content zarówno produktowy, poradnikowy jak i biznesowy. Bardzo niewielka liczba reakcji pod postami może wynikać z niewielkiej liczby obserwujących oraz faktu, że przedsiębiorstwo dopiero od jakiegoś czasu rozwija ten kanał komunikacji. Treści publikowane na portalu LinkedIn pokrywają się z tymi z Facebooka, aczkolwiek zdarzają się unikatowe wpisy, które są dostępne wyłącznie na portalu LinkedIn.

4.1.3. PRZEDSIĘBIORSTWO C

Strona przedsiębiorstwa C także jest nowoczesna, responsywna i posiada atrakcyjny layout. Adres URL strony www przedsiębiorstwa składa się z protokołu zabezpieczonego https, domeny zawierającej nazwę firmy oraz rozszerzenia com.pl. Publikowane są na niej autorskie grafiki. Strona zawiera podstrony opisujące firmę, oferowane rozwiązania oraz aktualności, a nawigacja strony jest prosta i intuicyjna. Wpisy są publikowane w miarę cyklicznie, przeważnie

²¹ Dane z dnia 29.02.2024

²² <https://grupainfomax.com/blog/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-raport-digital-2023/> - dostęp z dnia 29.02.2024

²³ Dane z dnia 29.02.2024

są to zaproszenia na webinaria i szkolenia organizowane przez lub we współpracy z przedsiębiorstwem. Publikowane informacje są wiarygodne i sprawdzone. W zakładce Referencje klienci mają możliwość zapoznania się z referencjami wystawionymi przez wybranych i dotychczasowych klientów przedsiębiorstwa w kontekście każdego z oferowanych rozwiązań. Strona www przedsiębiorstwa C wg narzędzia WooRank została oceniona na 69 (Załącznik 3.), także brakuje 1 punktu, aby była ona uznana za dobrze zoptymalizowaną. Ocena strony pod kątem korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania kontaktu została przedstawiona w Tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Analiza strony www przedsiębiorstwa C

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|---|---|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Reasons To Believe | TAK, wskazane są 4 racjonalne argumenty. |
| Opisy produktów | TAK, wskazane oraz opisane są usługi, które świadczy przedsiębiorstwo. |
| Sukcesy | TAK, jako wpisy w aktualnościach. Są także referencje od klientów w zakładce REFERENCJE, a na stronie głównej są wskazane znaki graficzne (loga) głównych partnerów technologicznych. |
| Content marketing | TAK, wpisy w aktualnościach stanowią źródło ciekawych informacji z punktu widzenia potencjalnych partnerów biznesowych. |
| Dostępne wersje językowe | NIE, strona dostępna tylko w języku PL. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Formularz kontaktowy | TAK, istnieje możliwość wysłania wiadomości do firmy z wykorzystaniem formularza kontaktowego. |
| Dane kontaktowe | TAK, wskazane są dane teleadresowe do przedsiębiorstwa. |
| Telefon do oddzwonienia | NIE, brak telefonu do oddzwonienia. |
| Platforma B2B | NIE, brak platformy B2B. |
| Wskazanie profili w mediach społecznościowych | TAK, wskazany jest link do profilu firmy na portalu LinkedIn znajdujący się w belce z menu głównym. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Analiza strony www przedsiębiorstwa C wskazuje, że w kontekście korzyści dla klienta witryna internetowa przedsiębiorstwa przygotowana jest w stopniu dobrym (4/5). Brakuje dostępnych wersji językowych innych niż w języku polski. Zaznaczyć jednak należy, że z analizy wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z pracownikami przedsiębiorstwa wynika, iż firma skupia swoje działania przede wszystkim na rynku polskim. W przypadku możliwości nawiązania kontaktu strona nie jest przystosowana w pełni, ponieważ brakuje telefonu do oddzwonienia oraz platformy B2B dedykowanej partnerom biznesowym, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa B. Firma prowadzi tylko profil na LinkedIn, a analiza została przedstawiona w Tabeli 4.10. Z informacji przekazanych przez badanych pracowników wynika, że firma prowadziła w przeszłości profil na Facebooku, ale stwierdzono, że tam nie ma ich odbiorców i zrezygnowano z użytkowania tej platformy.

Tabela 4.10. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa C – LinkedIn

| Kryterium | Wynik przeprowadzonego badania |
|--------------------------------------|--|
| KORZYŚCI DLA KLIENTA | |
| Posty z autorskimi grafikami | TAK, przedsiębiorstwo publikuje posty ze swoimi grafikami zawierającymi elementy identyfikacji wizualnej. |
| Zaangażowanie klientów | TAK, respondenci angażują się zarówno poprzez reakcje jak i pozostawianie komentarzy. |
| Content marketing | TAK, przedsiębiorstwo publikuje ciekawe z punktu widzenia potencjalnych klientów jak i partnerów biznesowych treści zarówno merytoryczne jak i branżowe. |
| Reagowanie na opinie klientów | TAK, przedsiębiorstwo reaguje na komentarze internautów zarówno z profilu firmy. Reagują także pracownicy przedsiębiorstwa, w tym sam prezes spółki, pozostawiając komentarze pod postami partnerów biznesowych. |
| MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA KONTAKTU | |
| Call to action | TAK, są to między innymi zaproszenia na webinaria, targi. |
| Webinaria | TAK, przedsiębiorstwo organizuje webinaria, które promuje na portalu. |
| Dane kontaktowe | TAK, wskazany jest adres siedziby firmy oraz telefon kontaktowy. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Profil na LinkedIn obserwuje ponad 2 tysiące osób.²⁴ Zauważyć należy, że posty na portalu LinkedIn są publikowane cyklicznie i na bieżąco. Analiza LinkedIn przedsiębiorstwa C wskazuje, że skupienie się tylko na jednym portalu społecznościowym może być dobrym rozwiązaniem. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo C na tym portalu biznesowym pozwalają na budowanie relacji z potencjalnymi partnerami biznesowymi. Przedsiębiorstwo publikuje także oferty pracy, które udostępniają pracownicy, w tym sam prezes, zapraszając społeczność portalu LinkedIn do dołączenia do zespołu. Zaznaczyć należy, że pomimo iż przedsiębiorstwo C na mniej obserwujących niż przedsiębiorstwo A na portalu LinkedIn, to generuje więcej reakcji pod wpisami. Świadczyć to może o atrakcyjności publikowanych treści i dobrze przygotowanym contentem.

4.2. ZNACZENIE PRZYNALEŻNOŚCI POKOLENIOWEJ W BUDOWANIU RELACJI NA RYNKU B2B – WYNIKI BADANIA JAKOŚCIOWEGO

4.2.1. POKOLENIE BB

W badaniu jakościowym wzięło udział tylko trzech przedstawicieli pokolenia BB – dwóch z przedsiębiorstwa A oraz jeden z przedsiębiorstwa C. Wynika to z faktu, że w przypadku badanych przedsiębiorstw w biurach związanych ze sprzedażą i zakupami pracuje niewielu pracowników będących przedstawicielami tego pokolenia, a w przedsiębiorstwie B w dziale sprzedaży lub zakupów nie pracuje żaden przedstawiciel pokolenia BB. Zaznaczyć należy, że wszystkie osoby pracujące w badanych przedsiębiorstwach, zajmujące się

²⁴ Dane z dnia 29.02.2024

budowaniem relacji biznesowych oraz będące przedstawicielami pokolenia BB, wzięły udział w przeprowadzonym na potrzeby niniejszej pracy badaniu jakościowym. Wszyscy badani posiadają ponad 35-letnie doświadczenie zawodowe. W badanym przedsiębiorstwie C w działach sprzedaży i zakupów nie pracują osoby z pokolenia BB, dlatego też do badania zaproszono osobę, która zajmuje się budowaniem relacji z klientami jako serwisant. Warto dodać, że w odpowiedzi na pytanie czy interlokutorzy zgadzają się z pytaniem badawczym PB1 zakładającym, czy przynależność pokoleniowa ma wpływ na budowanie relacji biznesowych, przedstawiciele budujący relacje z klientami (AFKBB1, CFKBB1) odpowiedzieli, że „*zdecydowanie tak*”, podczas gdy badany zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami (AFDBB1) stwierdził, że jego „*zdaniem nie*”.

ZNACZENIE RELACJI BIZNESOWYCH NA RYNKU B2B

Dobre relacje biznesowe z dostawcami lub klientami dla przedstawicieli pokolenia BB, którzy wzięli udział w badaniu, są „*podstawą*”, na co wskazali obaj pracownicy przedsiębiorstwa A, tłumacząc to w zupełnie inny sposób, który może wynikać z typu relacji (dostawca vs konsument). Pierwszy z nich (AFDBB1) tłumaczy, że dobre relacje są „*nawet ważniejsze od pisanych umów*”, co w kontekście zabezpieczenia interesów firmy odpowiednimi zapisami w umowach partnerskich w odniesieniu do relacji z dostawcami, wskazuje na wysokie znaczenie dobrych relacji biznesowych z dostawcami. Drugi badany (AFKBB1) będący doświadczonym pracownikiem działów sprzedaży (przedstawiciel handlowy, dyrektor działu sprzedaży) tłumaczy dobre relacje jako pewnego rodzaju cechę osobowości handlowca, wskazując, że „*jedni mają to we krwi, inni się tego uczą i niekoniecznie im to wychodzi, a trzeci się uczą i robią postępy*”. Badanie przeprowadzone przez Trojanowskiego w latach 2009-2010 badające samoocenę handlowców a ich wyniki sprzedaży wskazuje, że samoocena dokonywana przez handlowców pozostaje w zależności statystycznej z osiąganymi przez nich wynikami sprzedaży (2012, s. 19). Nie są znane wyniki sprzedażowe badanego jednak wszystkie wypowiedzi wskazują, że ma bardzo wysoką samoocenę, co potwierdza wskazując na swoje kompetencje w zakresie budowania relacji z klientami: „*ja mam to naturalnie*”, „*ja mam łatwy kontakt z ludźmi*”. Należy zwrócić uwagę, że człowiek kreuje swój autoportret, w oparciu o tworzenie schematów myślenia na swój temat oraz o odbieranie informacji z otoczenia dotyczących samego siebie, który z biegiem czasu przekształca się

nabierając nowych doświadczeń (Trojanowski, 2012, s. 10). Zatem bogate doświadczenie zawodowe badanego może być przesłanką do jego wysokiej samooceny.

Na zupełnie inne znaczenie dobrych relacji biznesowych wskazuje interlokutor CFKBB1, który nie jest pracownikiem działu zakupów lub handlowego, tylko na co dzień „*jest typowym serwisantem*”. Zauważyć można, że budowanie relacji z klientami odbywa się przy okazji realizacji usług serwisowych i nie jest to główne zadanie informatora, co potwierdza: „*dla mnie najważniejsza jest obowiązkowość*”, „*klient oczekuje reakcji na zgłoszenie*”, „*dla mnie słowo jest droższe od pieniędzy (w kontekście terminowości)*”. Interlokutor stawia się więc w pozycji podporządkowania się, a nie partnerskiej. Mając jednak na względzie cel niniejszej pracy dotyczący oceny wpływu przynależności pokoleniowej na budowanie relacji biznesowych na rynku B2B należy uznać doświadczenie badana CFKBB1 za bardzo cenne i wartościowe z punktu naukowego.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na szereg korzyści wynikających z budowania trwałych relacji:

- z klientami: lepsza komunikacja z klientem, lepsza organizacja procesów obsługi klientów, szybsze dostosowanie oferty do preferencji klienta, zwiększenie sprzedaży oraz redukcja kosztów całkowitych (Grego-Planer i in., 2013, s. 264);
- z dostawcami: wzrost przychodów, redukcja kosztów operacyjnych, zwiększenie efektywności wykorzystania aktywów trwałych i obrotowych (Lambert i Pohlen, 2001; Ocicka, 2013), zwiększenie skuteczności i wydajności w zarządzaniu procesami, redukcję zapasów, poprawę poziomu satysfakcji klientów, rozwój produktów i procesów w świetle zasad zrównoważonego rozwoju, lepszy dostęp do innowacji technologicznych, wzrost możliwości szybkiej reakcji na zmiany popytu i potrzeby klientów, poprawę punktualności realizacji dostaw, wzrost jakości dostarczanych produktów oraz lepszy dostęp do nowych produktów i rynków (PwC, 2013).

Katalog korzyści wynikających z budowania dobrych i trwałych relacji biznesowych poszerza rozmówca AFDBB1 dodając: „*znalezienie rozwiązania sytuacji konfliktowych*”, „*zrealizowanie tematów w szybszym terminie*” oraz „*brak spraw sądowych z partnerami biznesowymi*”.

Partnerskie relacje opierają się na zaufaniu oraz komunikacji i powinny mieć charakter ciągły oraz pogłębiający się, aby zagwarantować długoterminowe rezultaty satysfakcjonujące obie strony (Tyszkiewicz, 2018, s. 47). Interlokutorzy posiadający bogate doświadczenie

zawodowe wskazali także na inne elementy, które mogą sprawić, że relacje biznesowe będzie można uznać za dobre. Wśród nich warto wskazać: „*dobre przygotowanie do rozmów*”, „*jasne sformułowanie swoich oczekiwań*”, „*realizacja wspólnego interesu*”, „*rozumienie ograniczeń dostawcy*”, „*dobra znajomość rynku i konkurencyjnych ofert*”, „*rozumienie otoczenia społeczno-gospodarczego*”, „*znajomość języków obcych*” (AFDBB1), „*szczerłość*”, „*umiejętność aktywnego słuchania*” (AFKBB1), „*obowiązkowość*”, „*solidność*” (CFKBB1).

Analiza wypowiedzi badanych pokolenia BB wskazuje, że bardzo ważnym elementem dobrych relacji w biznesie są zatem wiedza (zarówno rynkowa, specjalistyczna, znajomość języków obcych, odpowiednie przygotowanie do rozmowy) oraz zrozumienie otaczającego nas świata (ograniczenia dostawcy, jasno określone oczekiwania, umiejętność aktywnego słuchania).

ETPAPY BUDOWANIA RELACJI

Badani będący przedstawicielami firmy A wskazywali na trzy etapy budowania relacji, nazywając je różnie, w zależności od tego czym się zajmują. Interlokutor z przedsiębiorstwa C wskazał tylko etap nawiązywania relacji, co może być potwierdzeniem faktu, że na co dzień nie buduje trwałych relacji z klientami. Są to sporadyczne przypadki wynikające ze zgłoszeń serwisowych.

Badany odpowiadający za budowanie relacji z dostawcami (AFDBB1) jasno wskazał, że motywem nawiązywania relacji jest „*potrzeba sprowadzenia danego materiału*”. Według niego „*etap wstępny to poszukiwanie dostawców*”, który zaczyna od poszukiwania „*mailowego*” oraz z wykorzystaniem „*Internetu*”.

Zupełnie inaczej do pierwszego etapu budowania relacji, czyli nawiązywania współpracy, podchodzą badani, którzy zajmują się relacjami z klientami, wskazując na takie elementy jak pewnego rodzaju „*wycucie*” (CFKBB1), „*rozpoznanie*” (AFKBB1), a także „*pierwsze wrażenie, które się po sobie zostawia*” (obaj).

Różne podejście do pierwszego etapu budowania relacji może wynikać z typu relacji – dostawca vs konsument. W przypadku rozmówcy AFDBB1 na pierwszy plan wychodzi potrzeba odnalezienia dostawcy, podczas gdy badani zajmujący się budowaniem relacji z klientami wskazują na dobre przedstawienie siebie i dobre wrażenie jakie ze sobą pozostawiają. Co w konsekwencji pozwala potencjalnym klientom na pozytywny odbiór przedsiębiorstwa, które reprezentują.

Na temat kolejnego etapu budowania relacji z partnerami biznesowymi wypowiedzieli się tylko badani będący pracownikami firmy A. Jak wynika z ich wypowiedzi etap ten polega przede wszystkim na „weryfikowaniu dostawców poprzez pierwsze transakcje” (AFDBB1) oraz „zdobywaniu zaufania” (AFKBB1). Interlokutor zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami zaważa, że jest to „najtrudniejszy etap, ponieważ na początku każdy jest chętny, żeby dostarczać, każdy chce sprzedać, natomiast na tym etapie środkowym zaczynają się schody, pojawiają się np. opóźnienia w dostawach albo jakieś reklamacje, albo trudności w uzgodnieniu ceny”. Elementy wskazane przez badanych odpowiadają nieliniowemu modelowi rozwoju relacji międzyorganizacyjnych autorstwa Batonda i Perry’ego (2003). Model ten obejmuje siedem faz, z których jedna z nich to procesy rozwojowe: nawiązywanie relacji międzyludzkich, wzrost zaufania, wspólne planowanie działań, dzielenie odpowiedzialności, wzrost zaangażowania dzięki regularnym kontaktom, próbna wymiana, a następnie wzrost skali współpracy (Lichtarski, 2021, s. 15).

Ostatni etap identyfikowany w definicjach marketingu relacji to wzmacnianie lub utrzymywanie. Przedstawiciele pokolenia BB pracujący w przedsiębiorstwie A wskazują, że konieczne jest podtrzymywanie tych relacji, a do tego potrzebne są „spotkania co jakiś czas” (AFDBB1). Jak wspomina rozmówca AFKBB1 „relacje trzeba utrzymywać i pilnować, żeby były”. W zależności od drugiej strony relacji, badani wskazują na inne ważne elementy związane z tym etapem budowania relacji. Interlokutor zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami (AFDBB1) zwraca uwagę na „potrzebę przeprowadzania audytów, które pozwalają na prześwietlenie dostawcy na podstawie dotychczasowych transakcji i wizyty w jego przedsiębiorstwie”. Z kolei rozmówca zajmujący się budowaniem relacji z klientami (AFKBB1) wskazuje na pewne problemy związane z utrzymywaniem relacji, wynikające z „braków towarów będących pokłosiem zerwanych łańcuchów dostaw wywołanych m.in. pandemią”.

INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI

W odpowiedziach interlokutorów część instrumentów (e-mail, telefon oraz spotkania stacjonarne) powtarza się, co może świadczyć o największym zainteresowaniu tymi instrumentami w budowaniu relacji przez przedstawicieli pokolenia wyżu demograficznego. Spośród wszystkich instrumentów opisanych w tabeli 4.11 badani z pokolenia BB wskazali na wykorzystywanie następujących instrumentów: e-mail, telefon, spotkania, targi, komunikatory do pracy zdalnej, szkolenia, Internet, alkohol, audyty oraz hobby.

Na wykorzystywanie e-maila w swojej codziennej pracy do budowania relacji z partnerami biznesowymi na rynku B2B wskazali wszyscy rozmówcy. Interlokutor AFDBB1 dodał, że wykorzystuje komunikację mailową do nawiązywania relacji na etapie poszukiwań potencjalnych dostawców. Badany AFDBB1 woli jednak budować relacje z wykorzystaniem telefonu komórkowego, aczkolwiek jak dodaje „*muszę mieć potwierdzenie mailowe, bo to jest dokument*” wskazując przy tym, że „*w przypadku nieporozumień zawsze można przytoczyć treść maila*”. Informator CFKBB1, podobnie jak AFDBB1 wykorzystuje kontakt mailowy, „*żeby było jakieś potwierdzenie (czy to na prośbę przedsiębiorstwa uczestnika badania czy klienta), szczególnie jeśli klient ma za to zapłacić*”. Wykorzystując komunikację mailową do budowania relacji z partnerami biznesowymi cała korespondencja dostępna jest na serwerach i w każdej chwili można odnaleźć interesującą wiadomość, co stanowi zaletę tego instrumentu marketingu relacji.

Ograniczeniem komunikacji mailowej według rozmówcy CFKBB1 jest fakt, że „*klient nie zawsze od razu odpowie*” oraz że „*to się wszystko przeciąga*”. Warto wskazać, że ograniczenia wskazane przez badanego stanowią tak naprawdę jedną z głównych cech komunikacji e-mailowej, czyli jej asynchroniczny charakter, czego konsekwencją jest brak możliwości uzyskania natychmiastowej informacji zwrotnej przez nadawcę oraz możliwość poprawienia komunikatów przed ich wysłaniem (Wróbel, 2012). Interlokutor AFKBB1 twierdzi, że „*woli napisać maila i później odbyć bezpośrednią rozmowę*”, wskazując tym samym, że e-mail służy mu tylko do umówienia spotkania.

Kolejnym instrumentem marketingu relacji wykorzystywanym przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers jest telefon, w przypadku wszystkich rozmówców jest to telefon komórkowy. Badani AFDBB1 oraz CFKBB1 jasno i stanowczo zadeklarowali, że wolą komunikację telefoniczną niż mailową. Rozmówca AFDBB1 wskazał, że przy wyborze wykorzystywanych przez niego instrumentów marketingu relacji kieruje się przede wszystkim czasem jaki ma do dyspozycji tłumacząc to „*większą liczbą obowiązków i chęcią szybszego załatwienia spraw, a telefon idealnie się do tego celu nadaje*”. Podobną zaletę wykorzystywania telefonu w komunikacji z klientami wskazuje interlokutor CFKBB1 dodając, że „*telefon jest szybszy. Jest interakcja. Jest pytanie jest odpowiedź. Problem jest rozwiązywany szybciej. Opis problemu przez klienta zajmuje kilkanaście sekund*.” Podaje także kolejne zalety komunikacji telefonicznej: „*wygoda i szybciej można zadzwonić niż kontaktować*

się mailowo,”. Rozmówca AFDBB1 wskazuje, „że *spotkań na żywo nie może być tyle co rozmów telefonicznych, także oczywiście najważniejsze jest spotkanie na żywo, niemniej jednak do działalności bieżącej wystarcza telefon w zupełności*”, co pozwala na zidentyfikowanie ulubionej formy komunikacji oraz instrumentu marketingu relacji wykorzystywanego do codziennej pracy. Zupełnie inne podejście do wykorzystywania telefonów do budowania relacji ma badany AFKBB1, który twierdzi, że „*telefony są źle widziane ostatnio*”. Interlokutor dodaje, że „*nienawidzę rozmawiać przez telefon*” i wykorzystuje go tylko, aby „*umówić spotkanie lub coś potwierdzić*”, podobnie jak e-mail. Niechęć do wykorzystywania telefonu komórkowego jako medium do budowania relacji jest niezrozumiała zestawiając to z autooceną dokonaną przez interlokutora dotyczącą predyspozycji do bycia handlowcem. Pojawia się zatem pytanie, czy osoba, która ma awersję do budowania relacji z wykorzystaniem telefonu oraz poczty e-mail, ma szansę zbudować długotrwałe relacje biznesowe oparte na lojalności i zaufaniu?

Jak słusznie zauważa Gruchoła przedstawiciele pokolenia Baby Boomers dorastali, kiedy normą były bezpośrednie społeczne interakcje człowieka z człowiekiem, stąd też preferują oni kontakty osobiste *face-to-face* oraz relacje symulujące takie kontakty np. telefoniczne (2020, s. 50). Zdanie to potwierdzają wszyscy badani, którzy wskazują, że najbardziej preferowaną formą komunikacji są właśnie spotkania osobiste. Jak dodaje rozmówca AFDBB1 dla niego „*najważniejszy jest kontakt z żywym człowiekiem*”, ponieważ „*kontakt z żywym człowiekiem zawsze procentuje*”. Interlokutor AFDBB1 wskazuje, że „*raz na kwartał trzeba być u klienta*” i „*trzeba umieć słuchać klienta*”. Umiejętność aktywnego słuchania klientów jest zatem niezwykle ważna w kontekście budowania relacji biznesowych. Rozmówca wskazuje także na pewnego rodzaju korzyści płynące ze spotkań z klientami: „*możliwość lepszego poznania klienta i wyczucie jego intencji chociażby na podstawie jego reakcji czy mimiki twarzy*”. Interlokutor CFKBB1 deklaruje wprost, że „*preferuje kontakt osobisty*”.

Na targi jako narzędzie marketingu relacji wykorzystywane do budowania relacji biznesowych wskazał tylko jeden rozmówca (AFDBB1). Wymienia on targi obok telefonu komórkowego jako podstawowe narzędzie do budowania relacji. W jednej ze swoich wypowiedzi podkreśla, że „*duże znaczenie mają targi, które nie odbywały się w czasie pandemii i jak bardzo brakowało tych osobistych relacji, które są nieodłącznym elementem targów*”. Posiadając kilkudziesięcioletnie doświadczenie w danej branży udział w targach

krajowych to świetna okazja do spotkania znajomych twarzy i partnerów biznesowych. To także okazja do nawiązania nowych relacji z firmami, które wchodzą na rynek lub z nowymi pracownikami. W przypadku targów zagranicznych liczba podmiotów wystawiających się oraz odwiedzających stoiska jest tak wysoka, że udział w takich targach pozwala na pozyskanie bardzo wielu nowych kontaktów biznesowych, które w przyszłości można przekształcić w partnerów biznesowych.

Interlokutorzy na temat wykorzystania komunikatorów do pracy zdalnej wypowiedzieli się w trakcie udzielania odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu pandemii koronawirusa na budowanie relacji biznesowych. Może to świadczyć o tym, że te instrumenty marketingu relacji nie stanowią narzędzi pierwszego wyboru, ale wraz z pojawieniem się obostrzeń sanitarnych, osoby te nie miały problemów z nauką obsługi tych komunikatorów. Rozmówca AFDBB1 wskazał, że *„wszyscy pracowali w takim trybie awaryjnym, zdalnym”*. Przedstawiciel firmy C, CFKBB1 dodaje, że *„potem oczywiście człowiek się do tego przyzwyczaja i stwierdza O, Teams! Ale jakie fajne narzędzie”*.

Na wykorzystanie szkoleń jako instrumentu marketingu relacji wskazał tylko jeden badany – AFKBB1. W swoich odpowiedziach zaznaczał czego się nauczył podczas tych szkoleń: *„trzeba się przygotować do spotkania”* oraz, że *„najbardziej przydatne było szkolenie z kolorami, gdzie się określa człowieka jako otwartego czy zamkniętego”*. Choć sam bierze udział w szkoleniach, podnosząc przy tym swoje umiejętności i kwalifikacje, i jak dodaje stara *„się mieszać techniki”*, to bardzo negatywnie ocenia inne osoby, które się szkolą, wręcz z nich kpiąc: *„jeśli ktoś wprost używa technik negocjacji ze mną to mnie to aż śmieszy i drażni”*. Warto nadmienić, że podobne zdanie wypowiedział dwukrotnie.

Internet jako narzędzie do poszukiwania informacji o potencjalnych dostawcach wskazał tylko interlokutor AFDBB1. Dodał on także jakie są ograniczenia (bariery) Internetu jako narzędzia do budowania relacji *„z którym trudno jest negocjować, trudno jest znaleźć jakieś wspólne rozwiązanie, satysfakcjonujące dla obu stron”*. Takie ograniczenie Internetu stanowi poważny problem dla budowania długotrwałych relacji w biznesie.

Tylko jeden rozmówca wskazał na alkohol jako narzędzie wykorzystywane do budowania relacji biznesowych. Interlokutor AFKBB1 posiadający kilkudziesięcioletnie doświadczenie w budowaniu relacji z klientami jako handlowiec i dyrektor sprzedaży krajowej zaznaczył, że *„kiedyś na wódkę można było się umówić, dzisiaj jest już ciężko z ludźmi, bo ludzie nie piją, przestali pić w takich ilościach, a kiedyś upodlić się z klientem to było dobrze widziane,*

dzisiaj raczej nie, czyli trzeba reagować na to co się dzieje na rynku". Wypowiedź ta wskazuje jak bardzo zmieniło się podejście do budowania relacji na przestrzeni lat z wykorzystaniem alkoholu. Jak zauważa Kosiński w połowie lat osiemdziesiątych XX w. powszechnym zjawiskiem społecznym w Polsce było picie alkoholu w miejscu pracy, a odsetek osób nietrzeźwych podczas pracy każdego dnia wahał się od 2,5 do 10% (2020, s. 265-266). Badany zatem pamięta czasy, kiedy budowanie relacji z wykorzystaniem alkoholu było na porządku dziennym i wraz z rozwojem swojej kariery obserwował, jak traci on na wartości w kontekście budowania i utrzymywania tych relacji.

Przeprowadzanie audytów to zdecydowanie domena osób budujących relacje z dostawcami. O audytach wspomniano już wcześniej przy okazji etapów budowania relacji w biznesie, niemniej jednak warto dodać jakie elementy współpracy są poddawane takiej zewnętrznej ocenie wg interlokutora AFDBB1: *„jak reaguje na reklamacje, w jaki sposób je rozwiązuje”*. Warto dodać, że audyty są wykorzystywane przez niego jako potencjalna okazja do spotkania osobistego w siedzibie dostawcy i nawiązania z nim jeszcze lepszej relacji.

Wsluchiwanie się w to co między słowami mówią klienci wykorzystał rozmówca AFKBB1 do odnalezienia hobby swojego rozmówcy. Jak sam dodaje *„mam przypadki takie, gdzie przez długi okres czasu nie mogłem znaleźć relacji z takim człowiekiem, a dopiero to co między słowami się słyszy, czyli np. jego zainteresowania pozastużbowe, to też się przydaje”*. Znalezienie wspólnego zainteresowania otwiera nowe możliwości budowania relacji w biznesie nawiązując do tego hobby, pod warunkiem, że przedstawiciel firmy także się tym interesuje i nie robi tego z przymusu.

PANDEMIA KORONAWIRUSA

Pojawienie się pandemii koronawirusa według wszystkich badanych z pokolenia wyżu demograficznego miało negatywne skutki na budowanie relacji biznesowych.

Największym problemem był brak możliwości spotkań osobistych, o którym wspomnieli wszyscy interlokutorzy: *„nie było żadnych spotkań, które tutaj w firmie A bardzo były częste”*, *„odgórnie była decyzja, że nie tylko w sytuacjach szczególnie uzasadnionych można organizować spotkania z zachowaniem odpowiedniego dystansu, ale był taki okres, że w ogóle nie można było się spotykać”* (AFDBB1), *„bardzo przeszkodziła, ponieważ nie było kontaktów bezpośrednich”* (AFKBB1), *„firmy się pozamykały i był ograniczony kontakt z nimi”* (CFKBB1).

Dla rozmówcy AFDBB1, który wykorzystuje także targi do budowania relacji, pojawienie się pandemii koronawirusa stanowiło wielki problem, ponieważ „były dwa lata przerwy z powodu COVID-a w 2020 i 2021” w organizacji targów. Badany CFKBB1 dodaje, że w tamtym okresie „zmienił się charakter pracy”, czyli przejście do pracy zdalnej lub hybrydowej.

Co ciekawe interlokutor AFDBB1 przyznaje, że w czasie pandemii „było ciężko”, aczkolwiek zauważa, że „sprzedawcy mieli jeszcze trudniej, ponieważ oni podróżowanie mają zakodowane, muszą spotykać się z klientami bez względu na swój wiek”. Dodał on jednak, że okres pandemii o tyle go nie dotyczył, ponieważ „większość dostawców z którymi współpracuje to relacje ugruntowane i sprawdzone”. Wypowiedź ta podkreśla znaczenie dobrych relacji biznesowych, których budowanie, rozwijanie i utrzymywanie, przynosi wymierne efekty w sytuacjach niespodziewanych jak np. pandemia koronawirusa. Pojawienie się sytuacji kryzysowych stanowi zatem najlepszy test do weryfikacji jakości tych relacji.

PRZYSZŁOŚĆ BUDOWANIA RELACJI

Wszyscy badani wskazali, że nie wyobrażają sobie przyszłości budowania relacji bez relacji osobistych z partnerami biznesowymi: „może mi ktoś powie, że jestem starej daty, ale moim zdaniem kontaktu z żywym człowiekiem, nic nie zastąpi” (AFDBB1), „patrzę na to z przerażeniem, że te relacje bezpośrednio, czyli rozmowa face to face, to chyba powoli, im będą ludzie młodszy, przestaną istnieć” (AFKBB1). Badany CFKBB1 dodaje, że „oczywiście chciałbym, żeby się nie zmieniło, ale niestety zdaję sobie z tego sprawę, że się zmieni na gorsze”

O ewentualnych, dość drastycznych konsekwencjach związanych z przyszłością budowania relacji biznesowych wspomina interlokutor AFDBB1 wskazując, że „jeżeli dojdzie do wdrożenia procedur to ja już mam nadzieję tego nie dożyję”. Ma on na myśli procedury korporacyjne określające w jaki sposób relacje biznesowe powinny być budowane. Rozmówca CFKBB1 dodaje, że „w pewnym wieku wszelkie zmiany, naprawdę wszelkie, to są zmiany na gorsze, więc jakakolwiek zmiana to jest, to jest źle”.

Reasumując można zauważyć, że przedstawiciele pokolenia wyżu demograficznego nie chcą zmian i życzyliby sobie, aby relacje nadal były budowane poprzez kontakty osobiste z partnerami biznesowymi.

PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA A BUDOWANIE RELACJI

Osoby, które wzięły udział w badaniu oceniają budowanie relacji przede wszystkim realizowane przez osoby dużo młodsze, będące przedstawicielami pokolenia Z (choć nie wskazują tego wprost, ale w swoich wypowiedziach odnoszą się do ludzi zaczynających pracę zawodową lub posiadających niewielkie doświadczenie zawodowe). Jak zauważa interlokutor AFDBB1 *„teraz młodzież to wszystko robi przez Internet”*, co wskazuje na preferowaną formę komunikacji ludzi młodych okiem informatora. Bardzo ciekawą opinię na temat osób młodych wypowiada informator AFKBB1, w której stwierdza, że *„ciężko się rozmawia z bardzo młodymi ludźmi, którzy mają dzisiaj czysto konsumpcyjne podejście do życia, czyli takie podejście, z którym ja się nie zgadzam”*. Jak twierdzą Wasiluk i Bańkowska celem kariery przedstawicieli pokolenia Z jest chęć błyskawicznego osiągnięcia sukcesu zawodowego oraz odrzucenie metody małych kroków (Paszkiwicz, Wasiluk, 2022, s. 245), co również dalej potwierdza rozmówca AFKBB1 dodając, że *„ciężko jest budować relacje z kimś kto zaczyna marudzić, że musi w przeciągu roku mieć mieszkanie, samochód i coś jeszcze, bo wtedy u mnie jest skreślony”* oraz że *„młody chce wszystko zdobyć od zaraz”*. Różnice w budowaniu relacji przez osoby młodsze zaważa także interlokutor CFKBB1, który twierdzi, że *„młodzi koledzy inaczej podchodzą do pracy i do tej otoczki pracy, inaczej ją wykonują”*. Przedstawiciele pokolenia BB często krytykują osoby młodsze za ich podejście do pracy i etykę zawodową (Kaczorowska, 2013, s. 203), co potwierdzają także powyższe wypowiedzi badanych.

Rozmówca AFKBB1 wskazuje także, że *„najlepiej rozmawia się z kimś kto jest w podobnym wieku, to niezaprzeczalnie, bo to chyba najlepsze relacje mam z kimś kto jest w podobnym wieku”* i że, *„im człowiek starszy tym więcej ma doświadczenia i bazuje na tym co w praktyce się osiągnęło”*. Dodaje on także, że *„na pewno z dużo młodszym partnerem się ciężko rozmawia”*. Nieco innego zdania jest interlokutor AFDBB1, który twierdzi, że *„wiek nie ma większego znaczenia, bo zarówno młodzi ludzie jak i starsi wiedzą, że mailem się wszystkiego nie załatwi”* i że, *„niezależnie od wieku, czy nawet kraju, ludzie czują, że jednak to spotkanie jest potrzebne”*. Jego zdaniem *„nic nie zastąpi kontaktu z żywym człowiekiem”* bez względu na przynależność pokoleniową.

POZOSTAŁE ASPEKTY ZWIĄZANE Z BUDOWANIEM RELACJI

Oprócz wspomnianych wcześniej ograniczeń w kontekście poszczególnych instrumentów marketingu relacji oraz barier wynikających z pojawienia się pandemii

koronawirusa, warto dodać wypowiedź rozmówcy CFKBB1, który wskazuje, że *„częstym problemem jest brak podanego w stopce mailowej kontaktu telefonicznego”*. Ograniczenie to wynika z faktu, że klient wysyłając zgłoszenie serwisowe bardzo często nie pozostawia do siebie kontaktu telefonicznego oczekując odpowiedzi mailowej, żeby mieć potwierdzenie przyjęcia zgłoszenia serwisowego przez przedsiębiorstwo C.

Jak zauważa badany AFKBB1 bardzo ważne w komunikacji pomiędzy firmą a klientami jest zwrócenie uwagi na to *„co się mówi, no bo można czasami sprzedać za dużo informacji, ale wolę powiedzieć prawdę niż kombinować, że się firma spaliła”*. Dodaje także jakie mogą być pozytywne skutki próby przekazywania informacji mającej *„znamiona prawdy, a nie kombinowania”*, *„90% rozmówców jak widzi, że to nie jest ściema, tylko próba wyjścia z tego z twarzą i wytłumaczenie, zupełnie fajnie reaguje”*.

Na bardzo ciekawą sprawę zwrócił także uwagę interlokutor AFKBB1, który wskazał, że *„nie można podchodzić sztafpowo do każdej relacji, obsługując każdego w ten sam sposób”*. Pokazuje to, że w budowaniu relacji z partnerami biznesowymi trzeba być kreatywnym i do każdego klienta/dostawcy podchodzić w sposób indywidualny. Brillman identyfikuje dwa rodzaje kreatywności: adaptacyjną, która charakteryzuje pracowników podnoszących swoje kwalifikacje, tym samym przyczyniając się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz innowacyjną, która charakteryzuje pracowników odkrywających nowe, oryginalne rozwiązania stające się źródłem przewagi konkurencyjnej (Brillman, 2003 za: Bartkowiak, Krugielka, 2017, s. 7). Na podstawie przeprowadzonego wywiadu oraz obserwacji można wnioskować, że rozmówca AFKBB1 miał na myśli kreatywność adaptacyjną czerpiącą ze zdobywanego w czasie doświadczenia zawodowego.

4.2.2. POKOLENIE X

W badaniu wzięło udział dziewięcioro przedstawicieli pokolenia X, z czego szczęść osób pracuje w przedsiębiorstwie A, dwie w przedsiębiorstwie B i jedna w przedsiębiorstwie C. Na dziewięciu interlokutorów trzy to kobiety. Dwóch badanych buduje relacje z dostawcami, podczas gdy pozostali z klientami. Informatorzy posiadają doświadczenie zawodowe od 24 do 36 lat. Zauważyć należy, że aż cztery osoby całe swoje doświadczenie zawodowe zdobyły w badanym przedsiębiorstwie, w tym osoba z najdłuższym stażem pracy. Dwóch uczestników badania posiada wykształcenie średnie, pozostali posiadają wykształcenie wyższe. Na pytanie czy badani zgadzają się z hipotezą H1 zakładającą, że istnieje związek pomiędzy

przynależnością pokoleniową a instrumentami marketingu relacji wykorzystywanymi przez poszczególnych aktorów relacji na rynku B2B, odpowiedzieli bardzo różnie. W zdecydowanej większości zgadzają się oni z postawioną hipotezą – „*oczywiście, że tak*” (CFKX1), „*absolutnie myślę, że tak jest, chociaż jednocześnie trzeba postępować z duchem czasu*” (BFKX2), „*jak najbardziej tak*” (AFKX1). Kolejna grupa interlokutorów nie jest tak pewna jak poprzednia, jednak wyrażają oni przekonanie, że mogą się zgadzać z tą hipotezą tłumacząc to w różny sposób – „*nie zastanawiałem się nad tym, ale może coś w tym być, bo młodzi ludzie chcą szybciej i inaczej budować relacje*” (AFDX2), „*może trochę, bo spotkałam wielu klientów, którzy byli zaprzeczeniem, ale dla mnie to jest logiczny wywód, który w większości się sprawdza*” (AFKX4), „*w jakimś stopniu tak, natomiast ja bym nie generalizował*” (AFKX2). Badani AFDX1, BFKX1 i AFKX3 uzależniają to od człowieka. Uczestnik badania AFKX3 zauważa, że jego ta hipoteza nie dotyczy, ponieważ on „*pomimo starszego wieku korzysta z tych samych metod jak młode osoby*”. Dodaje także, że „*zna osoby starsze, które mają niestety swoje przyzwyczajenia i nie potrafią skorzystać z niektórych środków*” także tutaj w ich przypadkach zgadza się z tą hipotezą. Jak zauważa Kuczamer-Kłopotowska pokolenie X jest pokoleniem trudnym do generalizowania opisu i uogólniania opinii (2016, s. 218), co potwierdzają wypowiedzi informatorów z tego pokolenia.

ZNACZENIE RELACJI BIZNESOWYCH NA RYNKU B2B

Wspominając o dobrych relacjach biznesowych badani przedstawiciele pokolenia X wskazują przede wszystkim na zagadnienia, które leżą u podstaw skutecznych relacji (Łuczak, 2012, s. 236):

- zaufanie - AFKX2 uważa, że dobra relacja „*polega na wzajemnym zaufaniu, czyli mówimy sobie o rzeczach, które nas interesują i przekazujemy sobie w obie strony rzetelną wiedzę*”. O zaufaniu wspomina także BFKX1, który zauważa, że weryfikowane jest ono w szczególności „*w trudnych momentach*”. CFKX1 opisuje dobre relacje na kilka sposobów: „*ludzie sobie ufają*”, „*współpraca jest na zasadzie win-win*”, „*wzajemne zrozumienie swoich zadań i potrzeb*”. AFDX1 zwraca uwagę także na „*ograniczone zaufanie*” szczególnie w kontekście przekazywanych informacji zwrotnych od i do partnera. Z wypowiedzi badanej wynika zatem, że należy ufać, jednak warto być czujnym;

- lojalność - jak wskazuje interlokutorka AFDX1 w dobrych relacjach biznesowych liczy się „uczciwość”, ponieważ „*należy traktować tą drugą osobę, tak jak ty byś chciał być traktowany*”. Badany AFDX2 wskazuje, że ważne, aby „*dostawca wiedział, że może na nas polegać i tak samo my na nim*”. Wzajemne poczucie rzetelności, szczerości w komunikacji i odpowiedzialności za relacje wpływa zatem pozytywnie na budowane relacje biznesowe;
- długookresowość - AFKX1 uzależnia dobre relacje od tego, że „*klient, którego poznałeś na początku swojej przygody, pozostaje na kolejne lata i jest wierny*”. Wierność obrazuje na przykładzie przywiązania konsumentów do marek samochodowych, którzy bardzo często wiążą się z konkretną marką, wybierając coraz to nowsze modele ulubionych marek aut. Informatorka BFKX2 uzależnia jakość relacji od czasu ich trwania dodając, że „*dobre relacje to przede wszystkim te długoterminowe*”. Opisuje także postawę jaką przyjmuje, aby takie relacje zbudować – „*staram się być dostępna i elastyczna w każdej sytuacji*”. Jak dodaje BFKX1 „*relacji w biznesie nie można kupić, trzeba je wypracować przez wiele lat z różnymi klientami i podmiotami*”. Zatem tylko długoletnie budowanie relacji może przynieść oczekiwane i satysfakcjonując obie strony rezultaty. Żeby zbudować dobre relacje biznesowe potrzeba czasu. Literatura przedmiotu, czy poradniki biznesowe nie mówią wprost, ile tego czasu potrzeba. Każda relacja jest inna i do każdej należy podchodzić w sposób unikatowy.

Na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez badanych katalog zagadnień, które sprzyjają rozwojowi relacji, należy rozszerzyć o przyjaźń. Badana AFKX4 opisuje dobre relacje jako możliwość „*bez niepotrzebnego skrupowania i wątpliwości wykonywania założonych przez siebie czy przedyskutowanych z klientem projektów*”. Zauważa także, że dobra relacja z klientem to jest „*przyjaźń z klientem, spędzanie z nim czasu prywatnie, szeroko pojęte biesiadowanie*”. Dodaje, że czasem, aby zbudować dobre relacje potrzeba „*spędzić wiele dni nie wspominając o biznesie*”. Jednak, gdy się uda z nim poznać osobiście i zbudować dobre relacje to trzeba być przygotowanym na kontakt „*7 dni w tygodniu, tak jak z mamą lub ciocią*”. AFKX3 wskazuje na „*swobodę przedzwonienia do klienta w każdej chwili jak do kolegi*”. Potwierdza to jak ważne są przyjacielskie kontakty z partnerami biznesowymi, które pozwalają na wiele więcej niż relacje oparte na podejściu transakcyjnym. Czucie się dobrze w swoim towarzystwie stanowić może pewnego rodzaju stan oczekiwany przez partnerów biznesowych.

ETAPY BUDOWANIA RELACJI

Wszyscy interlokutorzy wskazali na pierwszy etap budowania relacji w swoich wypowiedziach. Badana AFDX1 wskazuje, że *„pierwszym etapem jest poszukiwanie dostawcy lub przejęcie dostawcy”*. Zwraca uwagę także na znaczenie *„jakości przekazywanych informacji, godną partnera”*. Również AFDX2 stwierdza, że *„na początku szukam firm, kontaktuję się z nimi najczęściej mailowo, potem dzwonię, wyceniają mi daną usługę i albo się na to zgadzamy, albo nie i negocjujemy”*. Podobnego zdania jest informatorka AFKX4, która zauważa, że *„pierwsza rzecz to zidentyfikowanie potencjalnego partnera”*. Dodaje także, że *„po drugie najwyczejniej w świecie trzeba się z nim zaprzyjaźnić”* oraz że *„pierwsza relacja jest ważna, żeby była osobista”*. Również AFKX3 zauważa, że *„najpierw trzeba poznać tego klienta, trzeba do niego dotrzeć”*. Przedstawia on dwa różne sposoby dotarcia do klienta – *„czasami dostajesz numer telefonu, dzwonisz, przedstawiasz się, prowadzisz pierwsze rozmowy telefoniczne, umawiasz się, jedziesz do klienta, spotykasz się z nim i tak krok po kroku delikatnie budujesz tę relację”* oraz *„ktoś umawia tobie spotkanie, jedziesz z kimś, ty jesteś przy okazji i tak poznajecie się”*. Dodaje też, że ważne, aby pokazać klientowi, *„że jesteś partnerem do rozmowy”*. Podobnie uważa BFKX1, który dodaje, że *„najpierw trzeba poznać tego człowieka, spotkać się z nim, porozmawiać”*. Nazywa on pierwszy etap *„wycuciem, wybadaniem”*. Dodaje także, że jest to *„najtrudniejszy i najważniejszy etap”*. Uczestnik badania CFKX1 również wskazuje, że *„etap pierwszy to jest taki, że trzeba poznać, bo jeszcze nie ma mowy o żadnych relacjach”*. Zwraca uwagę, że *„ja też robię research przed rozmową”*. AFKX2 wskazuje, że *„relacje budujesz od pierwszego spotkania”* zaczynając od *„rzeczy służbowych”*. AFKX1 podobnie jak poprzednik zaczyna budowanie relacji od *„relacji twardej, czyli przedstawienie przede wszystkim skąd przyjechałem, jaką firmę reprezentuję, jakie produkty ta firma dostarcza na rynek”*. Zauważa także, że *„czasem to ja szukam klientów, czasem do klienci znajdują mnie podczas imprezy targowej”* i potwierdza to dodając, że *„bardzo dużo swoich klientów poznałem w ten sposób”*.

Badana BFKX2 dzieli etapy budowania relacji na klientów nowych i których już zna. W przypadku nowych klientów, którzy wysyłają do niej swoje zapytania, *„staram się w sposób pełny i wyczerpujący odpowiedzieć na jego komunikat i przygotować ofertę zawierającą wszystkie potrzebne aspekty, dołączając zawsze dodatkowe informacje luźno związane z*

tematem". Zwraca uwagę, że „staram się być, stety lub niestety, obecna na każdym etapie realizacji zamówienia klienta”.

Reasumując rozważania badanych dotyczące pierwszego etapu budowania relacji to ważne jest „poznanie” siebie nawzajem zarówno od tej strony biznesowej jak i osobistej. Interlokutrzy zwracają także uwagę, że na początku budowania relacji powinno odbyć się spotkanie osobiste.

Co ciekawe badani zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami nie opisują dokładnie dalszych etapów budowania relacji. W swoich wypowiedziach nawiązują oni do swojego doświadczenia przedstawiając jak wygląda proces budowania relacji z ich perspektywy.

Etap rozwijania relacji opisują tylko badani zajmujący się relacjami z klientami i postrzegają go jako „kolejne cykliczne spotkania” (AFKX3). Podkreślają także znaczenie zaufania, które „budujemy poprzez poznanie” oraz częstotliwość kontaktów, „to nie może być jedna wizyta” (AFKX2). Bardzo ważnym elementem wskazywanym przez uczestników badania w kontekście rozwijania relacji są „zaproszenie na kolację” (AFKX1), „zainicjowanie wspólnego wyjścia” (AFKX2), „wspólne wyjście na obiad, kolację” (AFKX3), „wyjście na jakiś lunch” (CFKX1). Podkreślają oni, że w czasie takich spotkań istnieje możliwość „posuwania relacji trochę głębiej” (CFKX1), co podkreśla także uboga w tym zakresie literatura przedmiotu (Cabral-Cardoso, Cunha, 2003). Zatem etap rozwijania relacji jest możliwy tylko poprzez kolejne spotkania.

W nawiązaniu do etapu wzmocnienia relacji badani wskazują na pewne korzyści i podkreślają, że „etap, w którym klienci się otwierają daje najlepsze efekty długofalowo” (AFKX2). Etap ten porównują do „ogniska, do którego trzeba dorzucać węgiel” (CFKX1). Ważne jest także, aby „obsługa klienta była tak samo profesjonalna jak na początku” (CFKX1).

INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI

Zaznaczyć należy, że przedstawiciele pokolenia X, którzy wzięli udział w badaniu, wskazali aż na 18 instrumentów marketingu relacji, które wykorzystują w swojej codziennej pracy (patrz Tabela 4.11.). Nie wspomnieli oni o webinarach, programach lojalnościowych oraz prezentach. Jest to najszersze spektrum wykorzystywanych narzędzi ze wszystkich badanych pokoleń.

Wykorzystanie poczty e-mail do budowania relacji wskazało ośmiu badanych, aczkolwiek nikt nie wskazał tego instrumentu marketingu relacji jako najczęściej i najchętniej wybieranego w codziennej pracy. Badani wskazują na pewne problemy związane z wysyłaniem wiadomości z wykorzystaniem e-mail: „*na napisanie maila tracisz dużo czasu*” (AFDX1), „*długi czas oczekiwania w kolejce na odpowiedź*” (CFKX1). Bariery te związane są przede wszystkim z czasem. Jak zauważa interlokutorka AFKX4 na niektórych rynkach zagranicznych np. w Uzbekistanie „*komunikacja mailowa lub telefoniczna jest bardzo źle spostrzegana*”. Poczta e-mail badani wykorzystują jako „*potwierdzenie słowa mówionego*” (AFDX1), „*do przesłania dokumentacji i potwierdzenia tego co zostało ustalone*”, (AFDX2), „*do ustalenia szczegółów spotkania*” (AFKX4).

Telefon jest zdecydowanie bardziej preferowanym instrumentem marketingu relacji aniżeli poczta e-mail w oczach badanych przedstawicieli pokolenia X i korzystają z niego wszyscy informatorzy. Wszyscy badani posiadają służbowe telefony komórkowe. AFKX1 dzieli się swoim doświadczeniem, z którego wynika, że jak zaczynał dwadzieścia kilka lat temu swoją pracę zawodową to „*miałem do dyspozycji tylko telefon i samochód*”. Jest to kontrastujące wspomnienie z występowaniem wielu różnych narzędzi wykorzystywanych do budowania relacji biznesowych dzisiaj. Informator BFKX1 wskazuje na korzyści interakcji telefonicznej w porównaniu do komunikacji mailowej i stwierdza, że „*wolę dzwonić, bo jest wtedy interakcja*”. Dodaje, że „*przez telefon mogę załatwić czasami więcej niż wymienić się pięcioma mailami*”. Jest to perspektywa, która podkreśla unikalną wartość komunikacji głosowej. BFKX2 używa telefonu, aby „*werbalnie spróbować dopytać się czy moja oferta jest kompletna*” po wysłaniu oferty mailowej do klienta. Potwierdza to, że telefon nadal pełni ważną rolę w procesie komunikacyjnym. Uczestniczka badania AFDX1 telefon wykorzystuje do kontaktów z dostawcami „*aby móc uzupełnić swoją wiedzę w przypadku wątpliwości*”. Badany AFDX2 zauważa, że u niego „*króluje telefon, bo ja lubię rozmawiać*”. Jak dodaje: „*do telefonu musiałem się przekonać*”, co wynikało z konieczności „*cięcia kosztów*” w przedsiębiorstwie w związku z ograniczeniem liczby wyjazdów i delegacji służbowych. Oceniając przedstawicieli innych pokoleń w kontekście budowania relacji zauważa, że „*niektórzy wolą rozmawiać przez telefon, bo są nieśmiali*”. Tłumaczy to także możliwością zakończenia rozmowy za pomocą jednego naciśnięcia w klawiaturę telefonu lub jego ekran. W wypowiedziach badanych przedstawicieli pokolenia X pojawiają się także negatywne opinie na temat interakcji telefonicznej. Uczestnik badania AFKX2 zauważa, że „*telefonicznie trudno jest zbudować*

relację, bo nie ma chemii". CFKX1 dodaje, że obecnie budowanie relacji przez telefon nie jest proste, ponieważ *„nie każdy chce rozmawiać z powodu ogromnej ilości call center i ludzi dzwoniących w różnych sprawach np. fotowoltaiki*". Z telefonami wiążą się także wiadomości SMS, ale jak zauważa interlokutor AFDX3 *„wolę porozmawiać niż wysłać SMS*".

Kolejnym narzędziem, z którego korzystają wszyscy badani przedstawiciele pokolenia X są spotkania osobiste. Jak zauważa Wasylewicz jest to pokolenie, dla którego komunikacja face-to-face stanowi wartość samą w sobie (2016, s. 135). Być może dlatego zdecydowana większość informatorów wprost wskazała tę formę komunikacji jako najbardziej preferowaną – *„wolę face-to-face*" (AFDX2, AFKX3), *„wolę spotkania osobiste, jestem wielkim fanem osobistych spotkań*", *„wolę bezpośredni kontakt z daną osobą*" (AFKX3), *„najlepiej zdecydowanie na żywo*" (BFKX1), *„wolę się spotkać*" (CFKX1). Badani wymieniają szereg korzyści wynikających ze spotkań osobistych – *„możliwość osobistego poznania pracowników firmy*" (AFDX2), *„negocjacje biznesowe przy stole są znacznie korzystniejsze*" (AFKX4), *„możliwość reagowania na reakcje drugiej strony*", *„łatwiejsze wytłumaczenie potencjalnej gafy*" (AFKX3), *„możliwość czytania mowy ciała*" (AFKX2), *„możliwość pozyskania większej liczby informacji od klienta*" (BFKX1), *„możliwość lepszego poznania firmy przez klienta*" (CFKX1). Zaznaczyć należy, że podobnie jak w przypadku badanych przedstawicieli pokolenia BB, nie wypowiadają się oni w żaden sposób negatywnie na temat spotkań osobistych. Badany AFDX2 zauważa, że *„czasem spotkanie osobiste da więcej niż wysłanie 500 maili*", co tylko świadczy o sile tego narzędzia. Również AFDX3 podkreśla, że *„telefon, e-mail, Teams nie oddadzą tego co spotkanie stacjonarne*".

Udział w targach umożliwia przedsiębiorstwu realizację działań z zakresu marketingu, w których wykorzystuje się wszystkie grupy instrumentów marketingowych w szczególności promocję (Jaska, 2014, s. 37). Targi jako instrument marketingu relacji do budowania relacji biznesowych wykorzystuje 4 uczestników badania (AFDX2, AFKX1, AFKX2, AFKX4). Obecność na imprezach wystawienniczych jest świetną okazją do spotkania się z partnerami i ich poszukiwaniem, co potwierdzają interlokutorzy. Do targów odnoszą się oni także w kontekście wpływu pandemii koronawirusa. Badana AFKX4 stwierdza, że w czasie pandemii *„nie było żadnych targów*". Jak dodaje informator AFKX2 *„targi troszeczkę straciły na znaczeniu, jeśli chodzi o budowanie relacji*". Uczestnik badania AFKX1 dzieli się swoim doświadczeniem związanym z budowaniem relacji biznesowych na zagranicznych rynkach *„rozpocząłem od tego, żeby najpierw zorganizować imprezę targową i wybierałem najważniejsze imprezy*

targowe, na których poznawałem ludzi". Literatura przedmiotu potwierdza, że uczestnictwo w targach to jedna z form marketingu eventowego przez lata postrzegana jako skuteczne narzędzie marketingowe, szczególnie na rynku B2B (Proszowska, 2018), jednak ograniczenia kontaktów bezpośrednich i związane z nimi okresowe zakazy przemieszczania się, wynikające z pandemii koronawirusa, stały się problemem dla przedsiębiorców (Proszowska, 2021, s. 81).

Obiady z klientami to kolejne narzędzie wykorzystywane przez badanych reprezentujących pokolenie X do budowania relacji. Badany AFDX2 wspomina co prawda o obiadach z klientami, ale *„ja nie mam takich możliwości, nie mam karty”*, więc nie jest to narzędzie, które wykorzystuje w swojej pracy do budowania relacji. Dodaje jednak, że *„ewentualnie jak zapraszają na obiad to zwykle mnie”*. Zauważa on, że *„jak są możliwości czasowe to rozmawia się wtedy niekoniecznie tylko stricte o biznesie”*. Wszyscy pozostali 4 interlokutorzy, którzy wskazali na wykorzystywanie obiadów z klientami jako instrumentu do budowania relacji, zajmują się obsługą klientów i posiadają swoje karty służbowe. Obiady z klientami traktują jako możliwość *„budowania ściślejszej relacji”* (AFKX2), *„dodatek do tej naszej pracy”* (AFKX1). Wspólny posiłek zapewnia luźną atmosferę sprzyjającą skutecznym negocjacom i udanym transakcjom i może być wykorzystywany do nawiązywania osobistych kontaktów i budowania zaufania, dzięki spotkaniom face-to-face (Cabral-Cardoso, Cunha, 2003, s. 371).

O narzędziach do komunikacji zdalnej wszyscy badani przedstawiciele pokolenia X wspominali przede wszystkim w kontekście wpływu pandemii koronawirusa, podobnie jak badani przedstawiciele pokolenia BB. Informator AFKX3 zauważa, że spotkanie na *„Teamsie ma określony czas”*, co ma swoje plusy i minusy. Z jednej strony spotkanie na Teamsie się nie przeciąga, ale z drugiej jest ich zdecydowanie więcej niż spotkań stacjonarnych, co wynika z faktu, że każdy ma wgląd do kalendarza danego pracownika wewnątrz organizacji. Z kolei AFKX1 zauważa, że dzięki narzędziom typu *„Microsoft Teams jesteśmy bliżej klientów”*.

Żaden z badanych nie wspominał o możliwości wykorzystania programów lojalnościowych do budowania relacji biznesowych, aczkolwiek interlokutor AFDX2 na pytanie z jakich instrumentów marketingu relacji korzysta wspominał, że *„myślałem, że chodzi o jakiś program zbierania punktów”*.

Strony www przedsiębiorstw są punktem styku firmy i klienta w środowisku wirtualnym (Krawiec, 2016, s. 231), zatem stanowią ważny element wizerunkowo-relacyjny przedsiębiorstwa. Co ciekawe, na wykorzystanie stron www jako narzędzia do budowania

relacji, wskazała tylko jedna badana. AFDX1 dodaje, że „*strona internetowa to jest podstawa*”. Zaznaczyć należy, że jest to najstarsza stażem zawodowym osoba z badanych przedstawicieli pokolenia X.

Kolejnym narzędziem marketingu relacji wykorzystywanym przez pięcioro badanych przedstawicieli pokolenia X są konferencje. W swoich wypowiedziach wskazują oni na uczestnictwo w konferencjach w celu „*integracji, budowania relacji*” (AFDX2), „*poznania się z klientami*” (AFKX4, AFKX1). O możliwości zaproszenia klientów na konferencje organizowane przez przedsiębiorstwa uczestników badania wskazują CFKX1 („*wolę zaprosić klienta na konferencję organizowaną przez moją firmę, żeby jeszcze lepiej poznał firmę i mnie*”) oraz AFKX4 („*jak zapraszasz klientów to też budujesz relację, ściślejszą niż taki zwykły kontakt*”). Szczęólnego znaczenia nabierają zatem konferencje organizowane przez przedsiębiorstwa. Obserwacja i analiza stanu faktycznego wskazują, że przedsiębiorstwo B nie organizuje swoich konferencji, podczas gdy przedsiębiorstwa A i C organizują cyklicznie konferencje dla swoich partnerów.

Szkolenia wskazuje tylko badany AFKX1, który stwierdza, że „*moim podstawowym narzędziem do szukania klienta są szkolenia organizowane dla klientów*”, zestawiając je z imprezą wystawienniczą, targami, konferencją, sympozjum.

Internet i portale społecznościowe do budowania relacji wykorzystuje czworo interlokutorów. Informator AFKX3 wspomina o tym narzędziu w kontekście poszukiwania „*namiarów na firmę*”. Podobnie narzędzie to wykorzystuje badany AFDX2, który stwierdza, że w Internecie zbiera informacje i „*spisuje park maszynowy*” potencjalnych dostawców. Kolejnym motywem jest możliwość zapoznania się na „*portalu branżowym LinkedIn*” (CFKX1). O tym biznesowym portalu społecznościowym wspomina także uczestniczka badania AFKX4, która dodaje, że stara się zatrzymać kontakt do nowo poznanej osoby albo na „*LinkedIn*” albo przez „*wizytówkę*”. Dodanie partnerów biznesowych w innych mediach społecznościowych jako znajomych umożliwia „*wysyłanie memów*”, „*szybszą niż mailowo komunikację z klientem*” (CFKX1). Co ciekawe informatorka BFKX2 uważa, że jest na rynku na tyle długo, że nie szuka informacji o potencjalnych klientach w Internecie. AFKX2 dodaje, że „*przez strony internetowe ciężko mówić o budowaniu relacji*”, co wg niego jest domena osób młodszych.

Pięciu badanych wspomina o szerokim wsparciu biur handlowych w różnych kontekstach. Informatorka AFDX1 przyznaje, że ma „*swój portfel doradców technicznych*”, z którymi może konsultować wątpliwości i uzupełniać swoją wiedzę. Z zagranicznych biur

handlowych, wcześniej attaché, korzysta interlokutorka AFKX4, ponieważ jak zauważa, na zagranicznych rynkach bardzo ważne jest wsparcie osób tamtejszego pochodzenia. Literatura przedmiotu wskazuje, że jedną z form eksportu bezpośredniego z kraju jest eksport realizowany przez agenta zagranicznego, a przy poszukiwaniu agenta należy wziąć pod uwagę jego znajomość miejscowych zwyczajów i języka oraz posiadane kontakty z lokalnymi firmami (Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, 2016, s. 10), co podkreśla jak ważne w budowaniu relacji jest prawidłowe rozumienie różnic kulturowych. Z kolei badana BFKX2 wykorzystuje doświadczenie i znajomość branży, w której pracuje i zna wykonawców, deweloperów, hurtownie i projektantów. Zauważa także, że jeśli dostaje „zestawienie materiałowe od wykonawcy” to stara się zweryfikować kto jest wpisany w tabelkę z danymi informacyjnymi jako architekt i projektant, aby móc z tymi osobami nawiązać kontakt. Z ciekawego narzędzia korzysta uczestnik badania AFDX2, który wykorzystuje „matrycę kontaktów”, czyli spis osób odpowiadających za poszczególne obszary w przedsiębiorstwie badanego oraz potencjalnego partnera. Wypełnienie takiej matrycy pozwala badanym na „przekazanie współpracy dalej”, żeby nie musiał on być jedynym kontaktem w firmie odpowiadającym na każde zapytanie ze strony partnera biznesowego. Informator AFKX3 do budowania relacji z nowymi klientami wykorzystuje znajomość z innymi osobami.

Wspólne picie alkoholu to sposób na tworzenie silnych więzi międzyludzkich z partnerami podczas współpracy zarówno w podejściu protransakcyjnym jak i propartnerskim (Escher, Brzustewicz, 2018, s. 55). Z racji faktu, że picie alkoholu wiąże się także z wydatkami, narzędzie to wykorzystuje 3 uczestników badania zajmujących się obsługą klientów. Badana AFKX4 budująca relacje na rynkach wschodnich zauważa, że atrakcyjność produktu i oferty schodzi na dalszy plan, jeśli tamtejsi potencjalni partnerzy nie będą uważali kogoś za „fajnego człowieka, z którym warto spędzić czas, zjeść kolację i napić się alkoholu”. Na możliwość wykorzystania wina do „spajania klienta z firmą” wskazuje uczestnik badania AFKX1, który buduje relacje na rynkach południowo-wschodniej Europy. Dodaje, że nierzadko jego klienci posiadają własne winnice, co dla niego jako konesera i kolekcjonera dobrego wina, stwarza możliwość na zbliżenie klientów i jego do siebie nawzajem. Interlokutor CFKX1 wspomina, że czasami zdarza się sytuacja, w której może spotkać się z klientem na kolacji połączonej z „dodatkowymi atrakcjami” w postaci „degustacji alkoholu”. Jak zauważa, „wtedy pewne opory i hamulce ze strony klientów puszczają”. Takie spotkania przy alkoholu pozwalają na pogłębienie relacji z klientami.

Audyty do budowania relacji, podobnie jak w przypadku przedstawicieli pokolenia BB, wykorzystuje tylko informator zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami. AFDX2 wskazuje, *„że w czasie audytów, które były realizowane przed pandemią, można było zweryfikować dostawców i była to okazja do spotkania face-to-face”*. Z jego wypowiedzi wynika, że bardziej wykorzystywał audyty jako możliwość spotkania się osobistego, aniżeli do przeprowadzenia zewnętrznej kontroli w przedsiębiorstwie dostawcy. Potwierdzeniem są słowa, że *„ja lubię rozmawiać z ludźmi, w szczególności osobiście”*.

O wykorzystaniu hobby jako instrumentu marketingu relacji wspomnieli tylko trzech badani zajmujący się budowaniem relacji z klientami. Odnalezienie wspólnych zainteresowań pozwala na zniwelowanie przepaści pomiędzy dwoma aktorami rynku B2B oraz stworzenie kolejnej płaszczyzny do zacieśniania relacji, co potwierdzają interlokutorzy opowiadając o tym narzędziu w kontekście wzmacniania relacji z klientami. Badany AFKX1 wskazuje, że *„szukam tematów związanych z zainteresowaniami”* i dodaje, że *„mam kilku klientów, z którymi razem kibicujemy określonej drużynie czy dyscyplinie sportu”*. BFKX1 dodaje, że *„stara się znaleźć w trakcie rozmowy wspólne zainteresowania”*. Zauważa także, że *„znalezienie wspólnych zainteresowań”* sprawia, że nawiązywanie relacji jest łatwiejsze. Również uczestnik badania CFKX1 wykorzystuje m.in. hobby do *„posuwania relacji trochę głębiej”* chcąc w ten sposób pokazać, że *„nie jestem tylko taką maszyną do sprzedawania, tylko człowiekiem”*. Interlokutorzy aktywnie poszukują wspólnych tematów związanych z hobby lub zainteresowaniem, co może stanowić część zadania w ramach nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi.

Prezentacje to forma komunikacji grupowej, która pozwala na dotarcie z ofertą firmy do szerszego grona odbiorców. Na wykorzystanie tego narzędzia wskazali trzech badani, w tym nawet jeden zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami. Uczestnik badania AFDX2 przy okazji wizyt u potencjalnych dostawców prezentuje firmę, bo nie wszyscy wg niego chcą *„sprawdzać, googlować”* to czym się zajmuje jego przedsiębiorstwo. Informator AFKX2 wspomina o prezentacjach w kontekście pandemii koronawirusa przedstawiając, że w tamtym czasie prezentacje produktowe były realizowane z wykorzystaniem narzędzi do komunikacji zdalnej. AFKX1 z racji faktu, że buduje relacje na rynkach zagranicznych, wykorzystuje prezentacje, w których oprócz *„przekazania informacji teoretycznych”* stara się także przekazać informacje praktyczne zabierając *„ze sobą często dużo wzorców (prototypów), żeby pokazać klientom na czym będą pracowali”*. Jak dodaje z racji faktu, że nie posiada

wykształcenia wyższego technicznego „*niezadko zabieram ze sobą kolegę, który jest inżynierem i częściej pracuje z klientami w polu*”. Takie techniczne wsparcie w czasie spotkań z klientami dla handlowca, który nie jest inżynierem w specjalistycznej i wąskiej dziedzinie, stanowi ogromną pomoc.

Katalogi w postaci drukowanej jako narzędzie do budowania relacji wymieniło tylko dwóch interlokutorów, którzy zajmują się budowaniem relacji z klientami. AFKX1 wskazuje, że przez „*wiele lat klienci potrzebowali opieki związanej z przekazywaniem katalogów w postaci drukowanej*”. Odnosi się w tej wypowiedzi do oceny wpływu wieku klienta na to z jakich instrumentów korzysta do budowania relacji podkreślając przy tym, że „*nie wszyscy klienci od razu przeszli na elektroniczną współpracę, korzystanie z elektronicznych katalogów*”. Z kolei badana BFKX2 dodaje, że „*coraz rzadziej korzysta z materiałów drukowanych, bo ma wszystkie dostępne w wersji cyfrowej na pulpicie swojego komputera*”. Zauważa ona jednak, że „*mimo iż coraz rzadziej korzystam z wersji drukowanej, to zdarzają się sytuacje, kiedy wolę wersję papierową np. przeprowadzenie analizy, porównanie kilku niezbędnych danych znajdujących się w kilku materiałach na kilku stronach, przeliczenie mocy grzewczej dla różnych źródeł ciepła, dla różnych modeli i różnych wymiarów*”. Takie zastosowanie wskazuje na pewne przewagi wynikające z przeglądu materiałów drukowanych nad materiałami cyfrowymi.

Na możliwość wykorzystania przetargów i ofert do budowania relacji wskazało tylkodwóch informatorów, którzy zajmują się budowaniem relacji z klientami. Badany AFKX2 wskazuje, że „*przez przetargi poznajesz też osoby, do których następnie się kierujesz, a potem budujesz z nimi relacje*”. Zauważa on także, że „*złożenie oferty to tylko zaczątek*”, bo w ślad za ofertą powinien być kontakt w celu uzyskania informacji zwrotnej. Podobnie uważa informator BFKX1, który dodaje, że „*ofertę trzeba wysłać e-mailem, ale kontakt telefoniczny powinien być po jej wystaniu*”.

Ostatnim analizowanym narzędziem są wyjazdy integracyjne, na których wykorzystywanie wskazało dwóch uczestników badania. Informator AFKX1 odnosi się do „*spotkań nieformalnych, prywatnych podczas okresu wakacyjnego, czy to zimowego czy letniego, z klientami*”. Zaznacza, że pomimo rzadkiego kontaktu osobistego z niektórymi klientami, to gdy się „*spotykamy to jakbyśmy się znali sto lat, albo i dłużej*”. Badany BFKX1 zauważa, że wyjazdy integracyjne z klientami są rzadko organizowane, bo nie przynoszą wg władz firm zamierzonych efektów. Interlokutor nie zgadza się z tym i uważa, że „*stara metoda*

organizacji wyjazdów z klientami pozwala na budowanie i poprawianie relacji, ponieważ wtedy każdy czyje się swobodniej”.

PANDEMIA KORONAWIRUSA

Wpływ pandemii na budowanie relacji przedstawiciele pokolenia X oceniają bardzo różnie. Informatorka AFDX1 zauważa, że wykorzystywanie narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej stanowi „*rozwój*”, a w dalszej perspektywie pozwala na „*ograniczenie wysokich kosztów*”. Podobnego zdania jest badana BFKX2, która dodaje, że „*pandemia wymusiła konieczność zmiany organizacji spotkań i przyspieszyła rozwój spotkań on-line*”. Twierdzi, że „*trzeba się było spotykać w tamtym czasie i wszyscy szukali najlepszych możliwych platform*”.

Interlokutor AFDX2 w swojej wypowiedzi nie ocenia wprost wpływu pandemii koronawirusa na proces budowania relacji, jednak wylicza szereg instrumentów marketingu relacji, z których wówczas musiał zrezygnować w swojej codziennej pracy: „*arkusz samooceny*”, „*wyjazdy (spotkania z kontrahentami)*”, „*targi*”. Jak zauważa, brak targów bardzo mocno odczuli dostawcy, ponieważ „*nie mieli okazji do porozmawiania i budowania relacji*”. Dodaje także, że z częścią dostawców, z którymi współpracował w czasie pandemii poznał się osobiście dopiero po rozluźnieniu ówczesnych obostrzeń. Jak dodaje wiele tematów „*załatwiał przez telefon*” lub poprzez komunikatory typu „*WhatsApp*”.

Badana AFKX4 ocenia, że pandemia koronawirusa na budowanie relacji biznesowych wpłynęła „*bardzo źle, szczególnie w tych krajach, w których ta relacja osobista jest ważna*”. Podobnie jak informator AFDX2 wskazuje szereg narzędzi, z których nie mogła wówczas korzystać: „*nie było targów, nie było możliwości spotkania, nie było możliwości podjechania do klientów, nie było możliwości zaproszenia klientów*”. Zauważa także, że pojawienie się pandemii koronawirusa spowodowało, że „*wszechobecne telekonferencje w tej chwili są organizowane nawet z piętra na piętro*”.

Uczestnik badania AFKX3 przyznaje, że w jego przypadku „*nic się nie zmieniło*”. Dodaje, że pojawienie się pandemii spowodowało, „*że relacje się wręcz pogłębiły*”. Do budowania tych relacji wykorzystał platformę „*Teams*”, na której spotykał się co tydzień z klientami. Jak zauważa, w tamtym okresie „*telefon się grał, a na Teamsie było spotkanie za spotkaniem*”. Podobnie do wpływu pandemii koronawirusa podchodzi informator BFKX1, który „*opierał się na klientach, których znał*”. Wskazuje, że „*komunikacja telefoniczna i mailowa, czasami on-line*” stały się podstawowymi narzędziami pracy i klienci też do tego przywykli. Również

badany AFKX1 dodaje, że w czasie pandemii *„musiał tylko i wyłącznie utrzymywać relacje z klientami, aby zamawiali w naszej firmie”*. Dodaje, że wykorzystywał do tego *„media elektroniczne”*.

Resumując powyższe wypowiedzi można stwierdzić, że badani przedstawiciele pokolenia X wpływ pandemii koronawirusa na budowanie relacji biznesowych oceniają:

- pozytywnie, ponieważ jest to:
 - szansa na rozwój;
 - możliwość zweryfikowania dotychczas zbudowanych relacji w trudnej sytuacji;
- negatywnie, ponieważ był brak możliwości spotkań osobistych z partnerami biznesowymi.

PRZYSZŁOŚĆ BUDOWANIA RELACJI

W zdecydowanej większości wypowiedzi badanych z pokolenia X wyczuwalna jest intencja, aby nie zmieniło się nic, jeśli chodzi o budowanie relacji biznesowych w przyszłości. Jak zauważa informatorka AFDX1 do budowania relacji potrzebne są dwie osoby. Zdanie to potwierdza także interlokutor AFDX2, który dodaje, że *„ludzie są jednak zwierzętami stadnymi”* i mimo pewnych różnic w preferencjach narzędziowych zawsze znajdzie się grupa ludzi, która *„będzie chciała się spotykać”*. Życzy on sobie, żeby w kontekście budowania relacji poprzez spotkania *„nie zmieniło się nic”*. Podobnego zdania jest uczestniczka badania AFKX4, która również ma nadzieję, że nie zmieni się nic, a co więcej chciałaby, *„aby styl budowania relacji obowiązujący na rynkach, które obsługuję, rozlał się na cały świat”*. Zauważyć należy, że badana odpowiada za budowanie relacji na rynkach wschodnich, w szczególności w krajach Azji Centralnej, które charakteryzuje kultura propartnerska. Wyraża ona również nadzieję, że po pandemii i okresie post pandemicznym *„wróci to wszystko do tego jednak najlepszego z możliwych, w mojej opinii, sposobu nawiązywania, budowania relacji, czyli osobiście”*. Również informator BFKX1 ma nadzieję, że *„tradycyjna metoda budowania relacji, czyli spotkania, telefon i na końcu e-mail pozostanie, ponieważ jest sprawdzona i wg mnie się nie starzeje”*. Badany AFKX3 uważa, że *„kontakt osobisty pozostanie”*. Nawiązuje on w swojej wypowiedzi także do kolejnej grupy uczestników badania, która podkreśla zmianę formy komunikacji ze stacjonarnej na zdalną (on-line). Pojawienie się pandemii, rosnące koszty oraz sytuacja na świecie spowodowały, że budowanie relacji z klientami z dalszych krajów *„raczej będzie się na początku odbywać przez różnego rodzaju komunikatory – Teamsy, Skype itd.”*.

Informatorka BFKX2 obawia się, że wszystko „*idzie w kierunku spotkań on-line*”. Interlokutor CFKX1 wskazuje także, że być może kontakty on-line będą „*opierały się nie tylko na bodźcach wzorkowych i słuchowych, ale może będą urządzenia, które pozwolą odczuwać innymi zmysłami na odległość*”.

Co ciekawe, badany AFKX4 uzależnia przyszłość budowania relacji od decyzji politycznych. Odnosi się on do budowania relacji z przedstawicielami dużych korporacji, bardzo często będących własnością Skarbu Państwa, w których „*narzucone są z góry pewne zasady ograniczające możliwość budowania relacji nie tylko na gruncie zawodowym*”. Obawia się, że „*wyjście poza relacje stricte biznesowe będzie karane*”, a wspólne wyjście z klientem na kolację będzie mogło zostać odebrane jako „*potencjalna korzyść dla obu stron nie stricte związana z omawianym biznesem*”.

Również informator AFKX1 udziela nieco innej odpowiedzi, ponieważ ma on nadzieję, że relacje, które zbudował przez wszystkie lata działalności w przedsiębiorstwie pozostaną w firmie, nawet po jego odejściu na emeryturę. Chciałby on także wdrożyć i przekazać swoją wiedzę i doświadczenie młodszym koleżankom i kolegom.

Reasumując można zauważyć, że przedstawiciele pokolenia X, którzy wzięli udział w badaniu, wyrażają nadzieję, że budowanie relacji nadal będzie opierać się przede wszystkim na relacjach osobistych. Ich oczekiwania w tym zakresie są zatem podobne jak przedstawiciele pokolenia BB. Należy jednak dodać, że są oni bardziej otwarci na zmiany (AFDX2).

PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA A BUDOWANIE RELACJI

Uczestnicy badania z pokolenia X odnosząc się do znaczenia przynależności pokoleniowej w kontekście budowania relacji wspominali osoby starsze (BB), osoby w swoim wieku (X) i najmłodszych (Z). Nie odnoszą się oni wprost do osób z pokolenia Y, być może dlatego, że ta granica wiekowa pomiędzy nimi jest zatarta.

W swoich wypowiedziach informatorzy wskazują, że nie zawsze przynależność pokoleniowa ma wpływ na to z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają poszczególne osoby. Przytaczają oni szereg przykładów potwierdzających ich tok rozumowania. Badana AFDX1 przyznaje, że „*znam wielu 70-latków, którzy lepiej się posługują komputerem aniżeli 20-latkowie*”. Także interlokutor AFDX2 zauważa, że „*czasem ci starsi są też bardzo biegli w różnych instrumentach elektronicznych*” aczkolwiek dodaje, że „*nie wszyscy, bo niektórzy po prostu zatrzymali się na obsłudze e-maila*”. Ich zdanie potwierdza

CFKX1, który dodaje, że *„czasami ktoś starszy będzie bardziej nowoczesny i będzie chciał rozmawiać o innych rzeczach, a ktoś młodszy będzie bardzo zachowawczy, bo będzie takim typowym korpo ludkiem nastawianym na kontakty mało ludzkie”*. Również interlokutor AFKX2 zauważa *„są ludzie po 70-tce korzystający z komputera i wolą taką formę, a niektórych 40-latków nie namówisz na pracę z komputerem, bo oni wolą po prostu wszystko przełożyć na papier”*.

Dokonując oceny przedstawicieli innych pokoleń w kontekście budowania relacji badani najczęściej odnoszą się do najmłodszych, czyli przedstawicieli pokolenia Z. Nie wskazują ich wprost, ale z wypowiedzi można wywnioskować, że chodzi o osoby rozpoczynające swoje zawodowe kariery. Uczestniczka badania AFDX1 zauważa, że *„osoby młodsze nie mają jeszcze wiedzy i chcą coś na teraz korzystając z tego czego się nauczyły i nasłuchały, a nieraz trzeba zrobić krok do tyłu, żeby było łatwiej”*. Informator AFKX3 dodaje, że młodsze osoby *„teraz próbują budować relacje całkowicie inaczej. Pokolenie to jego zdaniem jest „bardziej agresywne, gdyż od razu chciałoby po pierwszym razie osiągnąć swój zakładany cel”*. Wg niego *„to nie jest stopniowe budowanie relacji, krok po kroku, tylko za pierwszym razem, po 5 minutach chcieliby oni przejść do konkretów i załatwiać tematy”*, a *„w przypadku osób, które mają już swój wiek i są przyzwyczajone do innych metod, działa to odwrotnie, wręcz jak płachta na byka”*. Warto zauważyć, że podobnego zdania byli przedstawiciele pokolenia BB. Tę myśl rozwija badany AFKX2, który zauważa, że *„młode osoby obecnie są rzadziej związane z miejscem, mniej z konkretną firmą, są egocentryczne”* i *„pokolenie 20+ jest związane z firmą umową, w ramach której wywiązuje się ze swoich obowiązków, nie dając nic ponad to”*. Zdanie to potwierdza także interlokutorka BFKX2, która dokonuje oceny przedstawicieli młodszych pokoleń, że *„traktują temat raczej pobieżnie, płytko, jak nie ta praca to inna, ich słowa nie zawsze są wiążące”*. Badani wskazują także na zmianę preferencji formy budowania relacji przez przedstawicieli pokolenia Z. Informator AFDX2 ogólnie ocenia, że *„im młodszy ludzie tym bardziej unikają kontaktów face-to-face, bo uważają, że wszystko można zdalnie”*. Różnicę w podejściu do form budowania relacji zauważa także uczestnik badania AFKX2, który twierdzi, że *„generalnie osoby młodsze częściej chcą relacji on-line”*. Dodaje, że osoby *„w moim wieku i starsze niekoniecznie lubią telekonferencje”* podczas gdy młodsze się w tym odnajdują. Tłumaczy to tym, że *„młode osoby często są skrupowane w kontaktach bezpośrednich, tym bardziej jeżeli mają do czynienia ze starszą osobą i póty ty nie wyjdiesz z jakąś tam inicjatywą rozluźnienia atmosfery spotkania, to*

czujesz, że jest to troszkę sztywne i sztuczne". Dodaje, że *„osoby młodsze mają mniejszą obawę przed kontaktem on-line”*.

O osobach starszych w kontekście budowania relacji badani wypowiadają się zdecydowanie rzadziej. AFKX3 zauważa, że zna *„osoby ciut starsze ode mnie, które mają swoje przywiązania i nie potrafią skorzystać z niektórych środków, żeby coś znaleźć i ktoś im musi w tym pomóc”*. Z kolei interlokutorka BFKX2 o osobach starszych mówi *„doświadczeni, na wyższych stanowiskach biorą odpowiedzialność za swoje słowa, ich deklaracje są wiążące, jednoznacznie interpretowane”*.

Obie badane kobiety z pokolenia X wskazały, że ważny jest postęp i konieczność pewnego dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych. Badana AFDX1 zauważa, że *„moje pokolenie to już jest starsze pokolenie, ale też musimy nadążyć”*. Zdanie to potwierdza także informatorka BFKX2, która dodaje, że *„aktualnie jest wymóg czasów, że ktoś kto ma pewne lata i chciałby się zatrzymać w pewnym etapie rozwoju, czy też nie pała chęcią do nadrobienia jakiejś przepaści pokoleniowej w zakresie cyfryzacji siłą rzeczy jest zmuszony, aby nadążyć za tym trendem, ponieważ komunikacja w innym przypadku jest utrudniona wręcz niemożliwa”*.

Badany CFKX1 w komunikacji z *„młodszymi klientami wybieram Messengera”*, podczas gdy *„ze starszymi raczej rozmawiam się przez telefon”*. Tłumaczy to przeżyciami, doświadczeniami i przyzwyczajeniami poszczególnych osób. Zauważa, że osoby *„w moim wieku i jeszcze starsze bardzo dużo rozmawiają przez telefon”*. Interlokutor AFDX2 również dzieli się swoim doświadczeniem, z którego wynika, że jego niektórzy partnerzy mówią wprost, że *„preferują telefoniczny kontakt, bo e-maila ogarnia im wnuk”*.

W odpowiedzi na pytanie o zgodność z hipotezą H1, zakładającą, że istnieje związek pomiędzy przynależnością pokoleniową a instrumentami marketingu relacji wykorzystywanymi przez poszczególnych aktorów relacji na rynku B2B, uczestnik badania AFKX2 stwierdził, że nie można generalizować, co potwierdza słowami *„to nie jest tak, że można kogoś zaszufladkować, wśród każdej grupy osób znajdziesz reprezentantów, którzy będą chcieli taką formę np. tę on-line, a część będzie chciała tej bezpośredniej”*. Swoje rozważania dotyczące znaczenia przynależności pokoleniowej na budowanie relacji kończy stwierdzeniem, że *„to jest kwestia tego co ludzie z domu wyniosą”*.

Nieco inaczej do przynależności pokoleniowej podchodzi badany AFKX1, który stwierdza *„wiadomo, że osoba młodsza będzie pracowała inaczej z klientem stosując swoje*

metody, być może będzie używała różnego rodzaju nośników mediów elektronicznych". Informator wykazuje dużą dozę zrozumienia i wyrozumiałości w stosunku do młodych osób. Zwraca on szczególną uwagę na fakt dzielenia się doświadczeniem z osobami młodszymi – *„przekazanie tego co się samemu zrobiło osobie młodszej, mniej doświadczonej, która wejdzie w rytm pracy podobny do tego, który sam prezentowałem przez lata”*. Tłumaczy i rozumie niedoświadczenie osób młodych *„nikt nie będzie doświadczony kończąc studia lub mając przepracowane 2 czy 3 lata”*. Dodaje też, że *„te młodsze osoby od tego mają nas, starszych kolegów, którzy przekazują im wiedzę empiryczną”*. W tych wypowiedziach zauważalna jest rola mentora jaką w przedsiębiorstwie pełni uczestnik badania AFKX1. Dodać należy, że literatura przedmiotu wskazuje, że istotnym wsparciem w zakresie zachowania ciągłości i zasobów wiedzy i umiejętności w organizacji są odpowiednio skonstruowane programy monitoringowe, które zapewniają ich transfer, jak również integrację pracowników z różnych pokoleń (Robak, 2022, s. 104). W przedsiębiorstwie A co prawda takiego programu monitoringowego nie ma wdrożonego, ale interlokutor AFKX1 świadomie lub mniej świadomie taki realizuje.

POZOSTAŁE ASPEKTY ZWIĄZANE Z BUDOWANIEM RELACJI

W kontekście barier w budowaniu relacji innych niż pojawienie się pandemii koronawirusa i związanych z wykorzystywanymi przez badanych instrumentami marketingu relacji pojawiają się także inne, które ewidentnie związane są z charakterem relacji jakie budują. Badana AFDX1 wskazuje na problemy związane z *„wdrażaniem nowych produktów na rynek i poszukiwaniem dostawców, którzy spełnią oczekiwania jakościowe działu konstrukcyjnego”*. Informator AFDX2 dodaje, że jego ograniczeniem jest *„brak karty służbowej, aby móc zabrać partnera na obiad”*. Kolejną barierą z jakim spotykają się uczestnicy badania jest fakt, że *„niewiele firm w ogóle pokazuje swoje numery telefonów, a jeśli są to są to telefony na infolinię, gdzie próba skontaktowania się z osobą decyzyjną jest bardzo trudna”* (AFKX4). Jak zauważa badany AFKX2 *„niektórzy klienci budują wokół siebie barierę, żeby nie wpuścić nikogo w swoją intymną sferę”*, co utrudnia budowanie przyjacielskich relacji.

Wszyscy informatorzy wskazują szereg korzyści wynikających z budowania dobrych relacji biznesowych, wśród których warto wymienić: *„łatwiejsze załatwienie tematów, nawet pomimo niewielkiej liczby zamówień”* (AFDX1), *„dalsza chęć współpracy z nami”* (AFDX2), *„możliwość przedzwonienia do klienta o każdej porze dnia i nocy”* (AFKX3), *„wiesz o tematach*

więcej niż powinieneś i wcześniej niż konkurencja” (AFKX2), *„klient korzysta z naszych coraz nowszych rozwiązań”*, *„klient pozostanie z firmą nawet jeśli mnie nie będzie”* (AFKX1), *„szczerść w rozmowach”* (BFKX1), *„polecenie firmy przez klientów”*, *„łatwiejsze załagodzenie sytuacji finansowych”* (CFKX1).

Zaznaczyć należy, że niektórzy uczestnicy badania wskazali na pewne znaczenie psychologii w budowaniu relacji z klientami. Uwagę na to zwrócili przedstawiciele każdego z badanych przedsiębiorstw. Do znaczenia psychologii informatorzy nawiązywali w kontekście budowania relacji z klientami, a dokładniej *„poznania i dotarcia do klienta”* (BFKX1), *„wpływu zaangażowania samego siebie i klienta w realizację wspólnych tematów, co daje poczucie zobowiązania po jego stronie”* (AFKX2), *„wyczucia klienta na samym początku”* (CFKX1). Co ciekawe ostatni badany dodał także, że na początkowym etapie budowania relacji bardziej przydaje się *„psychologia sprzedaży niż nauka sprzedaży i marketingu”*. Wszystkie wymienione powyżej przykłady odnoszą się przede wszystkim do pierwszego etapu budowania relacji, czyli ich nawiązywania. Jak twierdzą Tarapata i Szadkowska skuteczne w budowaniu relacji z klientami okazują się atuty psychologiczne handlowców stanowiące trzon ich kompetencji zawodowych (2014, s, 197), co potwierdzają także badani.

Analizując występowanie kodu ET3.14 Cechy osobowości w wypowiedziach informatorów zaobserwowano, że być może kluczem do sukcesu w relacjach biznesowych jest otwartość – *„lubię ludzi”* (AFDX1, AFKX1), *„lubię rozmawiać z ludźmi”* (AFDX2), *„jestem otwarty, wesoły, lubię pozartować”* (CFKX1). Interlokutorzy w swoich wypowiedziach dzieląc się swoim doświadczeniem zawodowym wskazywali na dobre relacje jakie udało im się przez lata zbudować dzięki takiemu nastawieniu do życia.

4.2.3. POKOLENIE Y

W badaniu wzięło udział dziesięcioro przedstawicieli pokolenia Y, z czego cztery kobiety i sześciu mężczyzn. Wszyscy posiadają wykształcenie wyższe. Trzech z nich zajmuje się budowaniem relacji z klientami, a czterema z dostawcami. Przedstawiciele przedsiębiorstwa C zajmują się budowaniem i utrzymywaniem relacji zarówno z klientami jak i dostawcami. Doświadczenie zawodowe wszystkich badanych waha się od 10 do 20 lat. Zaznaczyć należy, że tylko 1 uczestnik badania całą swoją karierę zawodową spędził w badanym przedsiębiorstwie A. Pozostali zmieniali miejsca zatrudnienia, a obecne badane przedsiębiorstwa są ich kolejnym punktem w życiorysie zawodowym. Analiza ta znajduje potwierdzenie w literaturze

przedmiotu, która wskazuje, że osoby z pokolenia Y charakteryzują się niskim poziomem lojalności w stosunku do pracodawcy (Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 171). Cztery osoby w obecnych firmach pracują krócej niż 5 lat. W odpowiedzi na pytanie czy badani zgadzają się z hipotezą H1, że istnieje związek pomiędzy przynależnością pokoleniową a instrumentami marketingu relacji wykorzystywanymi przez poszczególnych aktorów relacji na rynku B2B, odpowiedzieli bardzo różnie. Aż trzy osoby stwierdziły, że nie zgadzają się z tą hipotezą – „ogólnie myślę, że tak raczej nie jest” (CFKDY2), „myślę, że nie do końca” (CFKD3). Interlokutor AFKY2 wskazuje, że nie zgadza się, ponieważ zna osoby w starszym wieku, które sprawnie korzystają z nowinek technicznych. Zdecydowana większość badanych jednak podziela słuszność hipotezy (AFDY1, AFKY1, AFDY2, AFDY3, BFDY1, BFKY1). Uzasadniając swoją ocenę wskazują m.in. podejście do nowych technologii, wykorzystywanie telefonów przez starszych, różnice w rozmowach. Jak zauważa informator CFKDY1 „wszyscy musimy dzwonić, wszyscy musimy pisać e-maile” bez względu na przynależność pokoleniową. Dodał także, że jednak „starsze pokolenie woli rozmawiać przez telefon, a młodsze woli napisać, ale krótko”.

ZNACZENIE RELACJI BIZNESOWYCH NA RYNKU B2B

Analizując wypowiedzi badanych można zauważyć przeważające znaczenie stratyfikacji, rozumianej jako czerpanie radości ze spotkań z partnerami biznesowymi oraz z dobrze wykonanej pracy. AFDY1 uważa, że dobre relacje są wtedy, kiedy „dwie strony są zadowolone”. Dodaje, że żeby „budować dobre relacje z dostawcami to trzeba się z nimi spotykać”. Zauważa ona, że zupełnie inna relacja jest z dostawcą, którego zna face-to-face, a zupełnie inna z tym, z którym buduje relacje mailowo lub telefonicznie. Wypowiedź ta wskazuje na znaczenie spotkań osobistych. Jak dodaje uczestniczka badania, spotkania powinny się odbywać „raz na jakiś czas” nawet z tymi partnerami zagranicznymi, chociażby przy okazji targów. Swoją definicją dobrych relacji dzieli się także informator AFKY2 który stwierdza, że „biznes robimy z tym kogo lubimy”, a dobre relacje „muszą być oparte na zaufaniu”. Ważne jest także „dobre czucie się w swoim towarzystwie”. AFKY1 uważa, że dobre relacje z klientami „polegają na łatwiej i przyjemnej organizacji pracy dla mnie i dla klienta”, co w konsekwencji sprawia, że obie strony mają mniej pracy. Dobra relacje według badanej AFDY2 to „relacja wzajemności”, co tłumaczy tym, że obie strony muszą czuć satysfakcję z wygranej rozumianej jako możliwość rozwoju i zarabiania pieniędzy. Aby taki stan osiągnąć trzeba jasno określić cel współpracy oraz być świadomym swoich wzajemnych potrzeb i

słabości. Dla uczestnika badania BFKY1 dobre relacje biznesowe to przede wszystkim „partnerskie relacje”, co tłumaczy, że „najważniejsza jest ta relacja pomiędzy dwoma osobami”, a biznes realizowany jest „swoją drogą”, przy okazji dobrych relacji. Jak dodaje ważne, aby pomiędzy osobami był „pozytywny vibe”, ponieważ dobra atmosfera pozwala budować zaufanie i przekłada się bezpośrednio na relacje biznesowe. Studia zagranicznej literatury dokonane przez Kopertyńską i Kmiotek wskazują, że pracownicy pokolenia Y poszukują w pracy przede wszystkim satysfakcji, której głównym źródłem jest dla nich poczucie niezależności, szacunku i przekonania, że jest się kimś ważnym. Kolejną cechą pokolenia Y jest fakt, że istotne znaczenie ma dla ich możliwość współpracy z rówieśnikami, budowanie z nimi przyjacielskich relacji i spędzanie czasu także poza pracą (2014, s. 42). Warto zwrócić uwagę, że badania te były przeprowadzane, kiedy na rynku pracy nie było jeszcze przedstawicieli pokolenia Z, którzy dopiero na niego wkraczali. Badania przeprowadzone dwa lata później przez Gajdę podkreślają, że przedstawiciele pokolenia Y cenią w miejscu pracy wartości związane z uczeniem się, dobrą atmosferą i relacjami z innymi (2016, s. 226).

Kolejnym ważnym elementem budowania relacji według informatorки AFDY1 jest podział obowiązków, ponieważ do budowania relacji powinny być dwie osoby - jedna, która nawiązuje dobre relacje i druga, która trzyma reżim, czyli tzw. dobry i zły policjant. AFKY2 dodaje, że znaczenie mają także „szybkość odpowiedzi i reakcji”. AFDY3 przez dobrą relację rozumie „praktyczną elastyczność”, co tłumaczy jako optymalną realizację współpracy seryjnej. Uczestnik badania nie był w stanie dokładnie wytłumaczyć tego pojęcia, jednak z wypowiedzi wynika, że chodzi o elastyczność w zakresie dostosowania się do potrzeb drugiej strony w różnych aspektach, począwszy od kulturowych, poprzez związanych z aktualną sytuacją na rynku aż po obecną sytuację geopolityczną.

ETAPY BUDOWANIA RELACJI

Badani przedstawiciele pokolenia Y bardzo różnie podchodzą do etapów budowania relacji na rynku przedsiębiorstw.

Znaczna część informatorów etap nawiązywania relacji opisuje jako etap poznania – „zapoznanie, a nawet badanie” (AFKY2), „poznanie się, przedstawianie kim jestem, czym się zajmuję, w jakim obszarze się poruszam” (AFKY1), „rozpoznanie” (AFDY3), „poznawanie się” (BFDY1), „próba wyczucia klienta” (CFKDY2), „poznanie operacyjne” (AFDY2), „poznanie się, pierwszy telefon, pierwszy kontakt” (CFKDY1), „pokazanie się ze strony merytorycznej,

prezentacja osoby jak i firmy” (CFKDY3). Badani wskazują, że ważne jest rozpoznanie i zrozumienie działalności partnera, ale także i jego wyczucie. W przypadku nawiązywania relacji z dostawcami konieczne jest sprawdzenie również możliwości potencjalnego partnera w pre audycie. Etap nawiązywania relacji to także sztuka dobrej autoprezentacji, zarówno osoby aktora rynku, jak i jego przedsiębiorstwa.

Wszyscy badani pracujący w przedsiębiorstwie C do nawiązywania relacji wykorzystują telefon w celu rozpoczęcia pierwszego kontaktu z partnerem – *„przy nowym kontakcie staram się zawsze skontaktować z klientem telefonicznie”* (CFKDY2), *„zanim kogoś się pozna to w mojej pracy najpierw wykonuje się telefon”* (CFKDY3).

Zupełnie inne podejście do etapu nawiązywania relacji ma uczestnik badania BFKY1, który zaczyna budowanie relacji od bycia grzecznym, stara się być człowiekiem handlowcem, którego ludzie lubią, szanują i wiedzą, że mogą na niego liczyć w każdym momencie i w każdym aspekcie.

Kolejny etap budowania relacji interlokutorzy opisują podobnie jak ich starsi koledzy jako stadium zdobywania zaufania (AFKY2, CFKDY3, BFKY1). Rozwijanie relacji przedstawiciele pokolenia Y realizują poprzez *„kolejne rozmowy i spotkania”* (AFKY2), *„szukanie dalszych rzeczy wspólnych”* (AFKY1), *„konfrontacja, czyli różnego rodzaju testowanie i walidowanie”* (AFDY3), *„zrobienie czegoś razem”* (CFKDY1) oraz *„zacieśnienie relacji, rozluźnienie trochę tonu, dalsza obsługa klienta”* (CFKDY2). Uczestniczka badania AFDY2 wykorzystuje ten etap do zdiagnozowania, gdzie są słabe punkty współpracy i co można w niej poprawić. Jak wskazuje *„cenne jest dla mnie pozyskanie informacji, co dostawcy się nie podoba”*. Wskazuje to pewne dążenie do stanu idealnego, czyli kolejnej fazy budowania relacji.

Ostatni etap to właśnie relacje partnerskie (AFKY2). Są to relacje mniej formalne (AFDY3) i bardziej prywatne (AFKY1). Jak zauważa BFKY1 pomimo, że pracuje w obecnej firmie 4 lata *„dopiero teraz wchodzę w ten stan, który pozwala mi z klientami wejść w głębszą współpracę”*. Wypowiedź ta potwierdza, że do zbudowania dobrych i partnerskich relacji potrzeba czasu. Badani będący pracownikami przedsiębiorstwa C w odniesieniu do ostatniego etapu budowania relacji wskazują na zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta i zapewnienia poczucia bezpieczeństwa partnerowi.

INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI

Badani z pokolenia Y wskazali na wykorzystywanie 16 narzędzi do budowania relacji biznesowych, które zostały przedstawione w tabeli 4.11. W swoich wypowiedziach nie wspomnieli o programach lojalnościowych, stronach www, hobby, katalogach i przetargach.

Z e-maila korzystają wszyscy badani będący przedstawicielami pokolenia Y. Jak zauważa informator CFKDY3 komunikację e-mailową wykorzystuje w kontakcie z klientami „*mężzcymi i bardzo dociekliwymi*”. Dodaje, że jest to pewnego rodzaju zabezpieczenie, gdyby taka osoba chciała coś zarzucić. Interlokutor CFKDY1 uważa, że, jak się nie zapisze istotnych faktów w wiadomościach mailowych to „*później ciężko jest do pewnych rzeczy wrócić*”, co wskazuje na pewną korzyść komunikacji e-mailowej, czyli łatwość i szybkość odnalezienia ważnych informacji. Podobnego zdania jest uczestnik badania AFDY3, który stwierdza, że jeśli temat jest krótki to najlepiej wykorzystać do tego e-mail, ponieważ jest wtedy „*rekord dla mnie i dla przełożonych*” rozumiany jako potwierdzenie wykonania danego zadania. Zwraca on także uwagę na styl pisanie wiadomości mailowych, zauważając, że część pisze maile ciągiem, a inni robią to w „*formie bardziej przejrzystej*”. Zatem styl pisanie wiadomości e-mail także może mieć wpływ na to w jaki sposób poszczególni aktorzy rynku odbierają komunikaty przesyłane tą drogą. Badany BFKY1 wskazuje, że woli napisać maila, choć przyznaje, że jest otwarty i lubi rozmawiać. Dodaje, że przez „*maila ktoś może przysłać zdjęcie*”, dzięki czemu może udzielić bardziej konkretnej odpowiedzi klientowi. Jest to kolejna zaleta komunikacji mailowej w porównaniu z komunikacją telefoniczną. Uczestnik badania CFKDY1 zaobserwował, że „*z czasem chyba bardziej woli pisać e-maile*”. Oceniając inne pokolenia stwierdza, że wszyscy „*musimy umieć napisać maila*” chcąc wskazać tym samym, że komunikacja e-mailowa może stanowić obecnie uniwersalne narzędzie, z którego korzystać mogą wszyscy uczestnicy rynku B2B bez względu na swoją przynależność pokoleniową. Podobne doświadczenie ma informatorka AFDY2, ponieważ jak zauważa z przystosowaniem do korespondencji mailowej obecnie radzą sobie także starsze osoby.

Uczestniczka badania AFDY1 zauważa, że „*jest zupełnie inaczej, jeśli poznasz człowieka face-to-face a inaczej jak rozmawiasz telefonicznie lub mailowo*”. Zdanie to potwierdza badany AFDY1, który dodaje, że przez kontakt mailowy „*trochę ciężko zbudować relację*”. Wskazuje on jednak co może mieć wpływ na pozytywny odbiór przez klientów – „*szybkość odpowiedzi na jakiegokolwiek zapytania*”, „*pomoc z zakresu moich działań*”, „*szybsza obsługa klienta*”.

Wszyscy badani w swojej codziennej pracy do budowania i utrzymywania relacji z partnerami biznesowymi wykorzystują telefon. Część z informatorów jasno wskazuje, że w porównaniu z komunikacją e-mail preferują kontakt telefoniczny – „wolę rozmowę telefoniczną” (AFKY2), „zdecydowanie dzwonić” (AFKY1), „chyba telefon” (BFDY1), „jeśli po drugiej stronie jest ktoś fajny to wolę dzwonić” (CFKDY3), „czasami wolę zadzwonić, jeśli jest możliwość” (CFKDY2), „jeśli nie twarz w twarz to telefon” (AFDY2).

Badani wskazują także na pewne korzyści wykorzystywania telefonu do budowania relacji – „większe spektrum możliwości związane z możliwością wdrożenia coachowych treningów”, „sama barwa dźwięku, głosu danej osoby, może dużo dać” (AFKY1), „zawsze można się czegoś więcej dowiedzieć przez telefon” (BFDY1), „3-minutowa rozmowa telefoniczna potrafi rozwiązać wszystkie wątpliwości lepiej niż wysłanie 8-10 maili” (CFKDY2). Interlokutorka AFDY2 chcąc wprowadzać pewne ulepszenia w formie komunikacji pomiędzy dostawcami a przedsiębiorstwem, które reprezentuje, wykorzystuje do tego rozmowę telefoniczną, ponieważ „jest ona o wiele przyjaźniejsza niż e-mail”. Dodaje, że 90% sukcesu pomysłu to rozmowa telefoniczna o pomysle, który został wysłany mailem.

Ze spotkań osobistych do budowania relacji korzystają wszyscy badani. Zdecydowana większość wskazuje te narzędzie jako najbardziej preferowane – „jestem staroświecki, ale kontakt ludzki jest najważniejszy” (AFKY2), „budowanie relacji to bez dwóch zdań spotkanie f2f co pozwala na nawiązanie głębszej relacji”, „nic nie zastąpi osobistego kontaktu” (AFKY1), „dla mnie nie ma zbudowania relacji bez kontaktu personalnego” (AFDY2), „ja wolę na żywo najbardziej” (AFDY3), „face to face zdecydowanie” (BFKY1), „relacje buduje się jak się spotykamy” (BFDY1). Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Gajdę, w których uczestniczyło 3491 pracowników przedsiębiorstw z branży IT, przedstawiciele pokolenia Y są przywiązani do tradycyjnych narzędzi komunikacyjnych (spotkania osobiste), choć także korzystają z komunikatorów internetowych (2016, s. 226). Osoby objęte pomiarem wskazują także na korzyści wynikające ze spotkań osobistych: „przy spotkaniu f2f ja widzę reakcję klienta” (BFKY1), „niewerbalne elementy komunikacji są dosyć istotne i mają duży wpływ na relacje” (AFDY2).

Targi to narzędzie wykorzystywane przez troje badanych z przedsiębiorstwa A. Informatorka AFDY1 wspomina o targach w kontekście spotkań z dostawcami zagranicznymi, z którymi dobrze jest się spotkać „raz na jakiś czas” np. na targach. Uczestnik badania AFKY2

wskazuje targi jako jest jedną z trzech opcji szukania informacji o klientach. Interlokutor AFKY1 bierze udział w targach branżowych, a ich skuteczność ocenia w perspektywie liczby telefonów od osób, których wcześniej nie znał. Sam też na targach szuka potencjalnych klientów, którzy mogliby być zainteresowani ofertą produktową jego przedsiębiorstwa.

O obiadach z partnerami biznesowymi wspominają tylko trzej badani, wszyscy z przedsiębiorstwa A. AFDY1 zauważa, że *„ze strony zakupowej spotkanie półprywatne z dystrybutorami nie mają sensu”*, tak ja ma to miejsce w działach sprzedaży. Jednak później dodaje, że stara się organizować *„cykliczne spotkania, przynajmniej dwa razy w roku, z każdym dostawcą przy kawie”*. Uczestniczka badania dzieli się także swoim doświadczeniem, z którego wynika, że *„takie spotkania odbywają się na szczeblu wyższym niż mój”*. AFKY1 ocenia, że jeśli z kimś umawia się na kolację, to jest to *„ostatni etap rozwijania relacji”*, który pozwala na jej pogłębienie. Interlokutor AFDY3 kwestię wykorzystywania obiadów z partnerami odnosi do różnic kulturowych na różnych rynkach, z którymi współpracuje. Jak zauważa we Włoszech czy w Azji (*„Chiny, Korea, Tajwan i Malezja”*) bardzo ważnym elementem budowania relacji są *„wspólne posiłki”* podczas których dochodzi także do wielogodzinnych negocjacji. W tym miejscu warto wspomnieć, że w chińskiej kulturze fundamentalne znaczenie mają przede wszystkim obiady i kolacje, ponieważ przygotowanie posiłku dla drugiej osoby lub jej ugoszczenie to najlepsza forma okazania zainteresowania, życzliwości i przyjaźni (Skoczek, 2020, s. 14). Informator uważa, że wielu Polaków, którzy dotychczas współpracowali na rynkach polskich czy niemieckich, *„zaniedbuje te kwestie budowania relacji”* z wykorzystaniem wspólnego spożycia posiłku. Dodaje, że Włoch może się *„obrazić”* i do *„kolejnego spotkania już nie dojdzie”*, jeśli nie będzie wspólnego lunchu w odpowiednim momencie budowania relacji.

Badani przedstawiciele pokolenia Y w swoich wypowiedziach często odnoszą się do komunikatorów do pracy zdalnej. Pojawienie się pandemii koronawirusa przyspieszyło wdrażanie *„wszystkich komunikatorów, videokonferencji, Teamsów, Zoomów i innych wynalazków”* (AFKY2). Uczestnik badania CFKDY1 zauważa, że spotkania zdalne to duży plus, ponieważ, są *„konkretne, robocze, krótkie, nie zabierają czasu, nie marnujemy czasu na dojazd”*. Również informatorka AFDY1 zauważa zalety komunikacji on-line w postaci *„oszczędności dla firmy”*. Literatura przedmiotu wskazuje, że przedstawiciele pokolenia Y cechuje doskonała znajomość Internetu i nowych technologii (Rosa, 2013, s. 137). Jednak jak wynika z wypowiedzi interlokutorki CFKDY3 czasami znajomość używania konkretnych

narzędzi nie wystarcza, aby móc z nich w pełni korzystać. Jak wspomina „*miałam problem z rozmowami on-line, nie potrafiłam się odnaleźć*”. Dodaje, że mimo, że „*używałam wcześniej do rozmów video prywatnych WhatsApp i inne komunikatory, to była dla mnie bariera i początkowo się krępowałam*”.

Badana CFKDY3 organizuje jako przedstawicielka przedsiębiorstwa webinaria dla klientów we współpracy z partnerami biznesowymi (dystrybutorami). Zauważa, że jest to narzędzie do pozyskania klienta, ponieważ jeśli jest ciekawy temat to potencjalny klient się zapisze i posłucha. Bardzo ważnym elementem po zorganizowaniu takiego webinarium jest rozmowa, podczas której dzięki możliwości nawiązania do webinarium można lepiej poznać klienta, jego oczekiwania i potrzeby.

O konferencjach wspomina tylko uczestnik badania CFKDY1 w kontekście „*akceleratorów budowania relacji*”, zestawiając je z innymi narzędziami typu spotkania z klientami, wyjazdy integracyjne.

Prezenty do budowania relacji wykorzystuje tylko 2 badanych. Jak zauważa AFKY1 „*gadżety mają znaczenie*” i dodaje, że to jest swego rodzaju gratyfikacja dla drugiej strony „*za poświęcony mi czas*”. Stara się wręczać nowym potencjalnym partnerom drobne upominki, które mogą się im przydać i z których będą korzystać np. „*długopis, kubek, podkładka pod myszkę*”. Weryfikacja relacji budowanej w oparciu o prezenty odbywa się na kolejnym spotkaniu. Jeśli partner korzysta z prezentu jaki został mu podarowany to znak, że „*chce mieć ze mną kontakt*”. CFKDY2 wspomina o prezentach wysyłanych na święta klientom, którzy w danym roku zrealizowali większe zamówienia. Z racji faktu, że badany buduje relacje zarówno z klientami i dostawcami wspomina także o fakcie, że i on jest obdarowywany prezentami – „*wczoraj dostałem 5-litrową beczkę piwa od dostawcy*”. Można więc wywnioskować, że prezenty mają zatem pozytywny wydźwięk i pozwalają na budowanie pewnego rodzaju przywiązania i zobligowania partnera biznesowego.

O szkoleniach wspominają trzej badani, po jednym z każdego z badanych przedsiębiorstw. AFKY1 wskazuje, że w „*swoim już 20-letnim stażu pracy*” odbył szereg szkoleń podnoszących jego umiejętności w zakresie obsługi, prezentacji, rozpoznawania osobowości, komunikowania się z ludźmi o różnych charakterach. Dodaje także, że sam również przeprowadza szkolenia produktowe dla klientów – „*zbieram wąską grupkę osób, rozmawiamy bez szczegółów o zakresie oferowanych produktów i następnie mamy czas na rozmowy w kuluarach*”. O szkoleniu z wykorzystania psychologii w technikach sprzedażowych,

w którym wziął udział, wspomina także uczestniczka badania BFKY1. Zauważa, że „*co jakiś czas sobie studiuje te materiały*”, żeby przypomnieć sobie techniki i móc je wykorzystać w codziennej pracy. Informatorka CFKDY3 wskazuje, że w przedsiębiorstwie C czasem organizowane są merytoryczne szkolenia przy „*wsparciu dystrybutorów*”, które są interesujące dla klientów.

Internet interlokutorzy z przedsiębiorstwa A wykorzystują przede wszystkim do poszukiwania informacji o partnerze (AFDY1, AFKY1, AFKY2). Badany AFKY1 wykorzystuje także Internet do pogłębienia informacji jakie pozyskał na szkoleniach, w których brał udział. Informatorka CFKDY3 wskazuje wprost, że wykorzystuje Internet, obok telefonu i e-maila.

Szeroko pojęte biura handlowe wykorzystują tylko dwaj uczestnicy badania z czego do budowania relacji wykorzystuje je tylko jeden informator. AFKY1 wspomina o „*pajęczynie*”, czyli sieci powiązań pomiędzy nim a osobami, które znają inne osoby i polecają badanego innym. Z kolei interlokutor AFDY3 mówi o narzędziu rozsyłanym przez partnerów biznesowych (dystrybutorów) w postaci „*50-stronicowego formularza*”, który wymaga od niego podania wielu wrażliwych informacji zanim partner podejmie decyzję o potencjalnej współpracy.

O alkoholu wspominają tylko dwaj badani, którzy zajmują się budowaniem relacji z klientami. Zauważyć jednak należy, że jeden z nich (CFKDY1) bardzo negatywnie się o nim wypowiada – „*nie jestem zwolennikiem budowania relacji przy kieliszku*”. Dodaje także, że „*mnie osobiście to nie kręci*” poddając przy tym w wątpliwość próbę budowania relacji przez innych opartych na alkoholu. Zatem tylko jeden badany wykorzystuje alkohol do budowania relacji biznesowych. AFKY1 nie wspomina co prawda o wspólnym spożywaniu alkoholu z klientem, ale o prezentach dla klientów w postaci win czy innych alkoholi.

Na wykorzystanie audytów wskazali tylko badani zajmujący się budowaniem relacji z dostawcami. Jak zauważa AFDY1 bierze ona udział we wstępnych audytach, które pozwalają sprawdzić nowego dostawcę, jego park maszynowy przed podjęciem decyzji o podpisaniu porozumienia o współpracy. Dodaje, że w przypadku dostawców z krajów dalekiego wschodu (Indie lub Chiny) korzysta ze wsparcia firm zewnętrznych, co pozwala na zaoszczędzenie czasu, a w konsekwencji pieniędzy. AFDY2 wspomina o audytach, jednak ze względu na fakt, że biuro jest podzielone na dział strategiczny i operacyjny, to informatorka jako pracowniczka działu operacyjnego nie bierze udziału w ustalaniu warunków umów oraz zakresu działań. Dodaje, że osoby z tamtego działu „*częściej widywały się na audytach*”, co wskazuje, że ona jednak też bierze w nich udział. O audytach wypowiada się także badany AFDY3, który współpracuje z

AFDY2. Przywołuje mema, w którym porównano audyt do drogi podzielonej na trzy części, zauważając, że w przypadku przeprowadzania audytów na wiele rzeczy „można się przygotować i wystąpić w masce”. Podkreśla on także znaczenie wzajemnego zaufania, polegającego na „informowaniu się o rzeczywistych zdarzeniach”.

Żaden z badanych nie wskazał wspólnych zainteresowań jako instrumentu budowania relacji. Zaznaczyć należy jednak, że interlokutorka AFDY2 wspomniała o hobby w kontekście funkcjonujących strategii budowania relacji w świecie biznesu – „nie od parady najwięksi tego świata negocjują przy grze w golfa albo przy okazji zawodów jeździeckich”.

Wyjazdy integracyjne wskazało tylko dwóch badanych. CFKYD1 wspomina, że wyjazdy mniej formalne przyspieszają budowanie relacji z klientami. BFKY1 dodaje, że właśnie wrócił z takiego wyjazdu integracyjnego, na którym poznał dużo nowych potencjalnych partnerów. Zauważa on, że wykorzystał czas integracyjny do zbudowania pierwszych relacji, bo gdy przyjechał to znał tylko jedną osobę, a nowych było do zapoznania około kilkudziesięciu.

PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA A BUDOWANIE RELACJI

Przedstawiciele pokolenia Y wypowiedzieli się w swoich wywiadach do budowania relacji przez przedstawicieli starszych pokoleń oraz młodszych (pokolenie Z). Z analizy ich wypowiedzi nie wynika wprost kogo oceniają mówiąc o osobach starszych. O wieku i budowaniu relacji przez przedstawicieli innych pokoleń wspominają jednak bardzo często.

Zdecydowana większość badanych zauważa, że nie ma problemu z komunikacją ani z jedną ani z drugą stroną, co tłumaczą faktem, że są pokoleniem środka. Z racji faktu, że liczba aktywnych zawodowo przedstawicieli pokolenia BB będzie z roku na rok ulegać zmniejszeniu, w perspektywie kilkunastu lat rosnąć będzie znaczenie pokolenia Z i na rynku pojawią się pierwsi przedstawiciele pokolenia Alpha, to pokolenie Y stanie się pokoleniem środka, co może dobrze opisywać ich – „jestem takim pomostem” (AFKY1), „sporo mnie łączy z grupą starszą jak i młodszą” (AFDY2). Zauważyć należy, że podobną rolę odgrywają obecnie przedstawiciele pokolenia X, którzy rozumieją zarówno pokolenie starsze jak i młodsze.

Uczestniczka badania BFDY1 zauważa, że inaczej buduje się relacje z osobami młodymi, które rozpoczynają swoją karierę zawodową, a jeszcze inaczej z prezesami, czyli bardzo często osobami doświadczonymi. W rozmowie z osobami starszymi dodaje, że „trzeba się pilnować” w obawie, że „każdy błęd zostanie wytknięty albo postrzegany jako niewiedza”. Oceniając młodsze pokolenie zauważa, że nie „mają wartości międzyludzkich takich jak starsi”. Według

niej dla młodych liczy się tylko „kasa, kasa, kasa, zamówienia”. Dziękując się swoim doświadczeniem dodaje, że młodzi preferują „komunikację mailową”, co wynika z „ich bariery przed rozmową z kimś”. Stwierdza, że młodsze pokolenie jest „bardziej komputerowe niż relacyjne”. Z kolei osoby starsze „wybierają telefon”, bo przed napisaniem e-maila mają duże opory.

Informatorka CFKDY3 dostrzega pewien postęp, jeśli chodzi o budowanie relacji przez przedstawicieli starszych pokoleń w kontekście cyfryzacji. Przyznaje, że w poprzedniej firmie bardziej były widoczne „naleciałości komunistyczne” niektórych klientów, ale obecnie „to się zaciera”. Dzieli się swoimi obserwacjami, że „osoby młodsze nie lubią dzwonić” i wolą skontaktować się z wykorzystaniem poczty e-mail czy komunikatorów do pracy zdalnej. Tłumaczy to przede wszystkim „modą jaka obecnie panuje wśród dzieci i młodzieży”. Wspomina także początki rewolucji internetowej, której była świadkiem. Jak zauważa „Internet nie był taki popularny”, a SMS-y służyły do ustalenia terminu spotkania, a nie wymiany informacji.

Uczestniczka badania AFDY1 zauważa różnicę pomiędzy swoim pokoleniem a starszymi koleżankami i kolegami z pracy, która polega na tym, że starci jak idą na spotkanie to „wszystko mają wydrukowane”. Oceniając starszych pracowników swojego przedsiębiorstwa zauważa, że „oni starali się nawiązywać relacje bardziej przyjacielskie”. Zaobserwowała także, że osoby te są mniej podatne na zmiany i są przywiązane do partnerów biznesowych, z którymi współpracują kilkadziesiąt lat, nawet jeśli na rynku pojawia się tańsza i lepsza alternatywa – „jak wejdą już w pewne ramy, to raczej z nich nie chcą wyjść”. Dodaje także, że starsze pokolenie „nie ma wiary w ten świat Internetu, komputerów”. Z kolei przedstawiciele pokolenia Z to osoby, które „nie potrafią funkcjonować bez telefonu”. Badana nie wyjaśnia dokładnie czy chodzi o rozmowy czy o bycie w sieci, ale z analizy wypowiedzi można wywnioskować, że chodzi o bycie non-stop on-line i w kontakcie ze znajomymi.

Uczestnik badania AFKY1 również zauważa, że osoby starsze mają „pewne przyzwyczajenia” co jest utrudnieniem, ale dodaje też, że osoby te „mają doświadczenie” co stanowi ogromną wartość dodaną. Informator zaobserwował, że osoby młodsze bardzo często nie komunikują potrzeby wsparcia przez osoby bardziej doświadczone w obawie, że zostanie to odebrane na ich minus. Dodaje, że to bardzo złe podejście, ponieważ to „normalne, że człowiek młody nie ma jeszcze tego doświadczenia, czy to życiowego czy zawodowego”.

Interlokutorka AFDY2 wspomina sytuację, w której starsza osoba, z którą współpracuje, miała bardzo duży problem z „podstawową obsługą Excela”, co doprowadzało ją wręcz do frustracji. Na szczęście udało się znaleźć kompromisowe rozwiązanie, satysfakcjonujące obie strony z pominięciem tego narzędzia. Dzieli się ona także swoim doświadczeniem, z którego wynika, że zna osoby młode, ambitne, które „narzucały styl przekazowo-nakazowy”. Jak zauważa „negocjacje w stylu Margaret Thatcher przy budowaniu relacji to jest pomylenie”. Podobnie jak badany AFKY1 zauważa ona, że osoby starsze pomimo braku ich kompetencji cyfrowych, bardzo często wygrywają we współpracy dzięki posiadanym kompetencjom miękkim. Z kolei osoby młodsze są nastawione na cel, osiągnięcie wskaźników i dla nich „ważny jest efekt a nie do końca jak do tego dojdziemy”.

PANDEMIA KORONAWIRUSA

Wpływ pandemii koronawirusa na budowanie relacji biznesowych badani pokolenia Y oceniają różnie, zresztą podobnie jak przedstawiciele pokolenia X. Analizując wypowiedzi można zaobserwować negatywny wpływ pandemii koronawirusa w kontekście budowania relacji:

- ograniczenie kontaktów – „nie można było jechać, nie było audytów, nie było spotkań” (AFDY1), „osoba, która jest w rynku tak ja, to nie wyobrażam sobie pracy w domu” (AFKY1), „ograniczone możliwości poznawania ludzi face to face” (AFDY2), „spotkań nieformalnych było o wiele mniej” (AFDY3), „ciężko było zacząć współpracę z kimś nowym, bo to jednak dużo tłumaczenia przez telefon” (BFKY1), „nie było żadnych spotkań” (CFKDY2);
- problemy partnerów biznesowych – „dostawcy mieli wielkie problemy, które ciągną się do dziś, niektórzy pozmykali działalność” (AFDY1), „wszyscy byli w permanentnym stresie związanym z sytuacją, ponieważ był to czas, kiedy ludzie tracili pracę” (AFDY2), płaczące dzieci w słuchawce telefonu (AFDY2).

Oprócz tego badani wskazują także na pewne pozytywne strony pandemii, szczególnie w kontekście:

- korzyści dla przedsiębiorstwa – „spotkania on-line to oszczędności dla firmy” (AFDY1), „spotkania są bardziej konkretne i nie marnujemy czasu na dojazd” (CFKFY1);

- szanse na rozwój komunikacji – pandemia przyspieszyła rozwój komunikatorów do pracy zdalnej, z których korzysta coraz więcej partnerów, co zdecydowanie ułatwia komunikację (AFKY2), stanowią one pewien standard komunikacji (AFKY1).

Pandemia koronawirusa pozwoliła także na weryfikację zbudowanych przez uczestników badania relacji, ponieważ zostały one wystawione na sytuację kryzysową, której nikt się nie spodziewał. Jak zauważa informatorka BFDY1 *„dzięki temu, że jesteśmy wierni niektórym dostawcom, zwłaszcza tym kluczowym, to nie odczuliśmy problemów z dostawami, dzięki długoletniej współpracy”*.

PRZYSZŁOŚĆ BUDOWANIA RELACJI

Odpowiedzi dotyczące przyszłości budowania relacji można podzielić na dwa główne nurty – tych, którzy wierzą, że nie zmieni się nic (czyli kontakt bezpośredni był i nadal będzie najważniejszy) oraz tych, którzy mają obawy, że kontakt bezpośredni zaniknie. Pojawia się przy tym jeszcze trzecia, niewielka grupa interlokutorów wskazująca na pewne rozwiązania technologiczne, które być może w przyszłości zostaną wdrożone w życie i usprawnią proces budowania relacji biznesowych.

Badana AFDY1 uważa, że w przyszłości *„na pewno będzie mniej spotkań takich fizycznych”*. Tłumaczy to faktem pojawienia się pandemii i pewnego przyzwyczajenia do komunikacji bezpośredniej. Z jednej strony widzi w tym możliwości oszczędności finansowych dla firmy, ale z drugiej obawia się o budowanie relacji. Również badana BFDY1 obawia się, że w przyszłości *„kontakt bezpośredni, telefoniczny czy osobisty będzie rzadkością”*. Zdanie to potwierdza badana CFKDY3, która dodaje, że ludzie mniej będą ze sobą rozmawiali, tylko będą się komunikowali poprzez *„maile, wiadomości”*. Interlokutorka AFDY2 obawia się, że może dojść do *„momentu niezdrowego przesycenia”* bardzo szybko postępującą cyfryzacją i automatyzacją procesu komunikacji. Uważa ona, że skupienie się na tylko na komunikacji e-mailowej i on-line to jest coś czego nie chciałaby urzeczywistnić w swojej pracy zawodowej i nie chciałaby tego momentu dożyć. Dodaje, że to są *„narzędzia, które mają nam pomagać, usprawniać proces budowania relacji, a nie zastępować w 100%”*.

Informator AFKY2 przyznaje, że chciałby wierzyć, że nie zmieni się nic i *„kontakt ludzki, face to face, nadal będzie najważniejszy”*. Również badany AFKY1 stwierdza, że *„jesteśmy ludźmi i szalonej zmiany tu nie przewiduję”* w kontekście budowania relacji w przyszłości.

Zauważa także, że na pewno wpływ na budowanie relacji biznesowych będzie miała bardzo szybko postępująca informatyzacja. Badana CFKDY3 życzy sobie „*żeby nie zmieniło się to, że ludzie spotykali się na żywo z drugim człowiekiem*”. Interlokutor BFKY1 dodaje, że „*zyczyłbym sobie, żeby zostało to wszystko na starym wzorcu, bo jestem bardziej analogowy*”. Również badana CFKDY2 wyraża chęć „*żeby się nie zmieniło, że nie będzie to taka sucha relacja oparta tylko na poziomie Internetu i ceny*” i jak dodaje „*relacje z człowiekiem będą istotne*”.

Analizując powyższe wypowiedzi można zaobserwować, że bardziej o przyszłość budowania relacji i zanikanie kontaktu osobistego martwią się kobiety, podczas gdy mężczyźni wyrażają życzenia, żeby nie zmieniło się nic.

Interlokutorzy wskazali także na pewne rozwiązania technologiczne, które być może pojawią się w bliższej lub dalszej przyszłości – „*możliwość szybkiego przemieszczania się*” (AFKY2), „*sztuczna inteligencja będzie za nas pisać*” (BFDY1), „*aplikacje projektowo-komunikacyjne*” (AFDY3).

POZOSTAŁE ASPEKTY ZWIĄZANE Z BUDOWANIEM RELACJI

Uczestnicy wywiadów z pokolenia Y odnoszą się również do cech osobowości, które mogą mieć znaczenie z punktu widzenia budowania relacji biznesowych. Badany AFKY2 zauważa, że „*jestem otwartą i kontaktową osobą, więc korzystam z poczucia humoru i wiedzy na temat produktów*”. Badany BFKY1 dodaje, że stara się, aby nie być człowiekiem, który „*narzuca coś na siłę, chce sprzedać*”. Z kolei interlokutorka BFDY1 nie lubi współpracować z ludźmi, którzy nie słuchają.

Informator AFKY1, który w swoich wypowiedziach wspomina o wykorzystywaniu wiedzy zdobytej podczas szkoleń, dodaje, że „*pod każdego klienta trzeba mieć inny styl budowania relacji*”. Zwraca on także uwagę, że „*praca to są kontakty międzyludzkie i należy rozumieć, że każdy jest inny i każdy ma inne podejście do życia*”.

Otoczenie organizacyjne ma wpływ na jakość budowania relacji biznesowych. Jak zauważa badana AFDY1 w niektóre relacje stara się angażować swojego przełożonego lub kogoś na wyższym stanowisku, aby nadać im odpowiedni charakter i „*trzymać te relacje w ryzach*”. Dodaje także, że w organizacji dostawcę sugeruje lub wybiera dział konstrukcyjny, który odpowiada za przygotowanie nowego produktu. Informator AFDY3 opowiada o strukturze w swoim dziale, który podzielony jest na zakupy strategiczne i zakupu operacyjne. Zakupy strategiczne zajmują się outsourcingiem, szukaniem dostawców, wstępnymi

wycenami i sprawdzeniem próbek. Zakupy operacyjne zajmują się obsługą dostawcy i wdrożeniem produktów dostawcy do seryjnej produkcji.

Interlokutorzy w swoich wypowiedziach wskazują na pewne bariery związane z budowaniem relacji biznesowych. Badana AFDY1 identyfikuje ograniczenia wynikające z ograniczonego budżetu, co uniemożliwia jej chociażby „*nie mogę lecieć do Chin na spotkanie z dostawcą*”. Zaznaczyć należy, że badana nie posiada służbowej karty płatniczej, więc nie ma możliwości zarządzania budżetem wyjazdowym. Informatorka AFDY2 zauważa, że w budowaniu relacji najtrudniejsze jest to, że tylko w „*50% zależy to ode mnie*”. Podkreśla ona znaczenie drugiej strony, co szczególnie jest weryfikowane w sytuacjach kryzysowych. W budowaniu relacji biznesowych ważne jest zatem nastawienie naszego partnera. Jeśli potencjalny partner nie wyrazi chęci budowania relacji to jest ona w dużej mierze skazana na porażkę, na co zwraca także kolejna badana. Badana BFDY1 dzieli się swoim doświadczeniem, z którego wynika, że czasami są dostawcy „*bardzo ostrożni i zdystansowani*”, których postawa nie zmienia się wraz z rozwojem relacji. Jak dodaje „*trudno się współpracuje z takim dostawcą*”, co na pewno stanowi barierę dla informatorki. Uczestnik badania CFKDY2 wskazuje na bardzo błahy jednak poważny problem związany z ukrywaniem przez klientów danych kontaktowych do siebie, co „*utrudnia nawiązanie nici relacji*”.

4.2.4. POKOLENIE Z

W wywiadach pogłębionych udział wzięły trzy przedstawicielki pokolenia Z, które pracują w przedsiębiorstwie A. Jedna z nich (obywatelka Ukrainy) zajmuje się obsługą sprzedaży w dziale eksportu, a dwie pozostałe zajmują się współpracą z dostawcami - jedna obsługuje rynki zagraniczne (szczególnie Chiny), a druga rynek polski. Osoby te posiadają bardzo niewielkie doświadczenie zawodowe i dopiero zaczynają swoją karierę zawodową. W badanych przedsiębiorstwach na dzień przeprowadzania wywiadów pogłębionych w działach sprzedaży nie było zatrudnionych pracowników z pokolenia Z na stanowiskach przedstawicieli handlowych. Wszystkie informatorki potwierdziły, że zgadzają się z hipotezą H1, że przynależność pokoleniowa ma wpływ na to w jaki sposób budowane są relacje biznesowe oraz z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają aktorzy rynku B2B. Argumentując swoje wypowiedzi interlokutorki wskazały na takie elementy jak: „*zdobywanie doświadczenia wraz z wiekiem*”, „*preferencje narzędziowe innych pokoleń*” oraz „*obserwacja koleżanek i kolegów z pracy w różnym wieku*”.

ZNACZENIE RELACJI BIZNESOWYCH NA RYNKU B2B

Badana AFKZ1 *„stara się zrobić wszystko, aby zadowolić klienta”* dbając o to, aby *„było jak najmniej stresowo dla niego”*. Zestawiając jej wypowiedzi z brakiem doświadczenia można wnioskować, że jest to postawa służalcza wobec klientów. Powodem takiej postawy może być fakt, że badana na tym stanowisku pracuje od pół roku, a wcześniej pracowała w przedsiębiorstwie A na produkcji.

Informatorka AFDZ1 podkreśla, że *„dobre relacje to relacje przyjacielsko-partnerskie”* tłumacząc, że dzięki nim *„potrafią sobie z dostawcą nawzajem pomóc w danej sytuacji”*. Badana w swoich wypowiedziach bardzo często nawiązywała do konieczności budowania przyjaźni *„szczególnie z dostawcami z Chin”,* tłumacząc to, że *„ich kultura głównie bazuje na tym, że jak się z kimś zaprzyjaźni to wtedy lepiej traktują dane przedsiębiorstwo”*.

Jeszcze inaczej do dobrych relacji podchodzi badana AFDZ2, która twierdzi, że to *„charakter rozmowy”* oraz *„długość rozmowy (powyżej 5 minut)”* określają takie relacje. Dodaje ona także, że dobre relacje to *„kontakt bezpośredni, spotkania i ciągły kontakt”*.

Młode interlokutorki wskazały także na szereg elementów, które ich zdaniem zapewniają dobre relacje biznesowe: *„otwartość”, „gotowość do pomocy”, „szczerłość”, „bycie prawdziwym”* (AFKZ1), *„szacunek do każdego z dostawców”, „rozumienie”, „zaangażowanie”* (AFDZ2), *„dotrzymywanie słowa”, „wrozumiałość”, „otwarty umysł”* (AFDZ1). Wszystkie te elementy mogą świadczyć o wysokiej empatii, co stoi w sprzeczności z wynikami wcześniejszych badań, z których wynika, że empatia pokolenia Z jest zazwyczaj niska (Rola et al., 2018, s. 1423). Wyjaśnieniem różnicy mogą być różnice kulturowe (badanie zostało przeprowadzone w Indonezji) lub przynależność płciowa badanych, bowiem literatura przedmiotu wskazuje, że kobiety cechuje wyższy poziom empatii niż mężczyźni (Ryś, 2012, s. 122), a także wyższa wrażliwość emocjonalna (Kulczyk, 2016, s. 100-101).

ETAPY BUDOWANIA RELACJI

Badane ze względu na swój młody wiek oraz brak doświadczenia zawodowego nie zbudowały jeszcze trwałych relacji z partnerami biznesowymi. Ich wypowiedzi na temat poszczególnych etapów budowania relacji odbiegają od odpowiedzi pracowników bardziej doświadczonych. W przypadku niektórych etapów wprost mówią, że *„tym zajmuje się ktoś inny”*. Zauważalny jest brak doświadczenia w temacie budowania relacji biznesowych.

O etapie nawiązywania relacji wspominają tylko uczestniczki badania zajmujące się budowaniem relacji z dostawcami. Badana AFDZ1 wskazuje, że budowanie relacji zaczyna „od przedstawienia się”. Informatorka AFDZ2 dodaje, że „*należy zapoznać się ze specyfiką takiego nowego dostawcy*”. Zaznaczyć należy, że obie badane weszły do organizacji, która ma już pewne ugruntowane przez lata kontakty i przejęły obowiązki po osobach, które odeszły z firmy lub przeszły na emeryturę. Stąd też etap nawiązywania relacji jest dla nich bardzo trudny, o czym wspomina informatorka AFDZ2: „*początki były ciężkie, bo dostawcy słyszeli i widzieli po mnie, że nie mam zbyt dużej wiedzy i to oni próbowali bardziej te relacje ze mną zbudować*”. Uczestniczka badania AFDZ1 dodaje, że ona nie szuka nowych dostawców, ponieważ „*tym zajmuje się kolega, który nawiązuje pierwsze kontakty, negocjuje warunki i przekazuje kontakt do dalszej obsługi*”. Informatorka AFKZ1 dodała, że „*zajmuje się bardziej obsługą klientów*” i że „*nie pracuje jako handlowiec*”.

O kolejnym etapie badane wspominają bardzo niewiele. Uczestniczka badania AFDZ2 wskazuje, że „*zawieraniem kontraktów i umów na dłuższy czas zajmuje się koleżanka*”. Uczestniczka badania AFDZ1 z racji faktu, że buduje relacje z chińskimi dostawcami posiada już pewne doświadczenie na tym etapie. Jak wspomina na tym etapie stara się „*cyklicznie rozmawiać ze swoimi partnerami nawet na tematy pozazawodowe np. o rodzinie*”.

O etapie umacniania relacji z partnerami biznesowymi interlokutorki nie wspominają wcale, co może świadczyć, że nie zdążyły one jeszcze zbudować długotrwałych relacji biznesowych.

INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI

Przedstawicielki pokolenia Z wskazały na wykorzystywanie następujących instrumentów marketingu relacji: e-mail, telefon, spotkania, komunikatory do pracy zdalnej oraz Internet. Jest to najbardziej uboga paleta instrumentów marketingu relacji, wykorzystywana do budowania relacji, w porównaniu z instrumentami wskazanymi przez przedstawicieli pozostałych pokoleń, którzy wzięli udział w badaniu jakościowym.

Komunikacja mailowa to najbardziej preferowane narzędzie marketingu relacji wykorzystywane przez wszystkie trzy badane. Jak zauważa informatorka AFKZ1 formę komunikacji nieco narzuca klient, ponieważ „*jeżeli klient zadaje jakieś pytanie przez e-mail to też odpowiadam tą drogą, którą on chce*”. Dodaje także, że „*częściej klienci też wolą komunikację mailową*”. Zdanie to potwierdza także uczestniczka badania AFDZ1, która dodaje,

że „*głównie to są maile, czasami telefony*”. Interlokutorki zajmujące się budowaniem relacji z dostawcami wprost odpowiadają, że: „*maile lubię najbardziej, jakbym miała telefon i e-mail to wybrałabym e-mail*” (AFDZ1), „*wolę pisać maile do dostawców*” (AFDZ2).

Badane wskazują także na korzyści wynikające z wykorzystywania maili do budowania relacji z partnerami biznesowymi: „*możliwość łatwiejszego i szybszego znalezienia informacji o konkretnym produkcie z zapytania mailowego klienta*”, „*możliwość udzielenia precyzyjnej odpowiedzi*” (AFKZ1), „*możliwość przygotowania odpowiedzi*”, „*brak elementu zaskoczenia*”, „*możliwość spokojnego zastanowienia się nad odpowiedzią*” (AFDZ1).

Informatorki poruszyły także bardzo ciekawą kwestię związaną z używaniem emotikon i stylem pisania wiadomości z wykorzystaniem poczty e-mail. AKFZ1 zauważa, że warunkiem używania emotikon w wiadomościach mailowych jest „*poznanie klienta mailowo oraz otwartość z jego strony*”. Podkreśla także, że w codziennej komunikacji mailowej nie używa emotikon, ponieważ „*ogólnie to wysyłamy potwierdzenia faktur, poważne dokumenty*”. Jednak po chwili dodaje, że „*czasami aż się chce korzystać z emotikon, żeby to nie było aż takie suche*”. Podobnego zdania jest uczestniczka badania AFDZ2, która stwierdza, „*żeby te maile nie wyglądały tak jak jedno zdanie i koniec, kropka*”. Zwraca ona także uwagę na treść wiadomości: „*jak już piszę maila to dzień dobry, treść i jakaś buźka, i na koniec miłego dnia albo z góry dziękuję i buźka*”.

W pewnym momencie wywiadu uczestniczka AFDZ1 wskazała na pewne słabe strony korzystania z komunikacji mailowej, wśród których wymieniła, „*że zanim ktoś dotrze do maila to wolę np. do chińskiego współpracownika napisać na Skype, żeby mu wyskoczyło powiadomienie, żeby mieć pewność, że zapoznał się z treścią wiadomości*”. Takie podejście do życia koreluje z powszechną opinią na temat przedstawicieli pokolenia Z, że chcą mieć wszystko na już i teraz (Kukła, Nowacka, 2019, s. 123). Wypowiedź ta podkreśla także rosnące znaczenie mediów społecznościowych do budowania relacji przez przedstawicieli pokolenia Z.

„*Moje pokolenie chyba średnio lubi telefony, wolimy maile lub SMSy, a telefon to jest ostateczność*” - zdanie wypowiedziane przez badaną AFDZ1 najlepiej oddaje stosunek przedstawicieli pokolenia Z do tego narzędzia marketingu relacji. Interlokutorka AFDZ2 dodaje, że na „*początku byłam wystraszona wykonywaniem telefonów do dostawców i podejmowaniem z nimi rozmowy na tematy, o których na początku pracy zbyt wiele nie wiedziałam*”. W postawie badanej można zidentyfikować niepewność siebie, która jest barierą psychosocjologiczną o charakterze niewerbalnym (Sulyma, 2022, s. 22). Informatorka AFKZ1

wskazuje, że komunikuje się z klientem zgodnie z preferowaną przez niego formą komunikacji. Dodaje także, że *„bardzo lubi, kiedy klienci dzwonią i zadają pytania, bo to możliwość praktyki języka polskiego”*.

Warto nadmienić, że żadna z uczestniczek badania nie posiadała służbowego telefonu komórkowego i rozmawiając o telefonie jako narzędziu budowania relacji w miejscu pracy, miały one na myśli telefon stacjonarny ze słuchawką. Badana AFDZ1 dodała, że *„chciałaby mieć swój telefon służbowy”* oraz że *„wadą telefonu stacjonarnego jest konieczność szukania numerów i przepisywania ich na klawiaturze”*. Również interlokutorka AFDZ2 wskazuje, że chciałaby telefon, aby *„móc rozwijać relacje z dostawcami, z którymi obecnie jest tylko kontakt mailowy”*.

Wszystkie informatorki wskazały spotkania jako narzędzie do budowania relacji, jednak nie wszystkie z tego instrumentu korzystają w swojej codziennej pracy. Uczestniczka badania AFKZ1 zaznaczyła *„że nie miała jeszcze możliwości osobistego spotkania z klientami, ponieważ pracuje na tym stanowisku niecałe pół roku”*. Dodała jednak, że *„spotkania z klientami byłyby ciekawym doświadczeniem”* oraz że *„brakuje jej takich spotkań”*. Również badana AFDZ1 nie miała możliwości odbycia spotkań osobistych z dostawcami, z którymi współpracuje dodając, że *„sama też bym chciała pojeździć, ale jeszcze nie było mi to dane”*. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wszyscy ci dostawcy są z Chin, co bardzo utrudnia możliwość spotkania osobistego. Informatorka jednak miała możliwość uczestniczenia w spotkaniach z innymi dostawcami i partnerami i jak dodaje *„zawsze miło wspominał te spotkania”*. Dodaje, że chciałaby uczestniczyć w spotkaniach, ponieważ pozwalają one *„nawiązać w czasie przyszłej rozmowy do wizyty partnera w firmie”*. Możliwość odbywania spotkań osobistych z dostawcami miała badana AFDZ2. Jak wskazuje *„spotkanie w firmie jest dobrym sposobem na budowanie lepszych relacji”*. Zaznacza, że gdyby mogła to *„chciałaby, aby spotkań w firmie było więcej”*. Informatorka wylicza korzyści spotkań osobistych z dostawcami: *„pozwalają one rozwinąć relację z osobami, z którymi ma się kontakt mailowy”* oraz że w przypadku nowego dostawcy *„warto się spotkać, aby omówić najważniejsze aspekty przyszłej współpracy”*.

Narzędzia do komunikacji zdalnej są wykorzystywane przez interlokutorki budujące relacje z dostawcami. Uczestniczka AFKZ1 wskazuje, że narzędzie typu Microsoft Teams *„wykorzystywane jest w przypadku spotkań wewnętrznych lub szkoleń, a nie do spotkań z klientami”*. Informatorka AFDZ2 wykorzystując narzędzia do pracy zdalnej Microsoft Teams

wskazuje, że *„spotkania on-line są trudne, ponieważ komputer to rzecz materialna i zawsze może się zepsuć, mogą być problemy z zasięgiem”*. Jak zauważa, w czasie spotkań *„jest zupełnie inny charakter rozmowy”*. Badana AFDZ2 z racji faktu budowania relacji z chińskimi dostawcami wskazuje, że wykorzystuje takie narzędzia jak Skype, Microsoft Teams, WeeChat. W przypadku tego ostatniego komunikatora zwróciła uwagę, że zrezygnowała z tego, ponieważ *„żeby używać WeeChata trzeba mieć służbowy telefon, a nie chciała używać swojego prywatnego do kontaktów biznesowych”*. Takie zachowanie znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, która wskazuje, że równowaga praca – życie to największy priorytet przedstawicieli pokolenia Z (Paszkievicz, Wasiluk, 2022, s. 245).

Żadna z uczestniczek badania z pokolenia Z nie wskazała na możliwość wykorzystywania szkoleń jako instrumentu marketingu relacji do budowania relacji biznesowych. Badana AFKZ1 wspomniała tylko o szkoleniach w kontekście pracy zdalnej i wykorzystania komunikatorów typu Microsoft Teams.

Na wykorzystanie Internetu jako narzędzia do budowania relacji wskazują badane zajmujące się budowaniem relacji z dostawcami. Informatorka AFDZ2 wskazuje, że wykorzystuje *„Internet do znalezienia informacji o firmie dostawcy”*, w szczególności takich informacji jak *„specyfika firmy, oferta, dane kontaktowe”*. W tym samym celu Internet wykorzystuje badana AFDZ1, która dodaje, że informacji szuka także w *„poczcie swojego poprzednika lub pyta się koleżanek lub kolegów z działu”*. Jednak jak wskazuje *„woli sobie poszukać sama, żeby nie zawracać głowy wszystkim”*. Uczestniczka badania posiada także swoje konto na portalu LinkedIn i tam także stara się budować relacje z partnerami biznesowymi.

Wcześniejsze badania potwierdzają, że przedstawiciele pokolenia Z cechuje jeszcze większy stopień wykorzystywania Internetu w porównaniu z przedstawicielami pokolenia Y, tym także do uznawania komunikacji internetowej jako najbardziej dostosowanej do swoich potrzeb (Mazurek – Łopacińska, Sobocińska, 2015, s. 145), co potwierdza także badana AFDZ1, że w *„rozmowie ze znajomymi wybieram e-mail lub Internet”*.

PANDEMIA KORONAWIRUSA

Wpływ pandemii koronawirusa na budowanie relacji w oczach badanych z pokolenia Z jest oceniany bardzo negatywnie, ponieważ *„ograniczył kontakty face to face”*. Informatorka AFDZ1 dodaje, że mimo upływu czasu *„pozostał strach, że ktoś z zewnątrz może zarazić*

innych”, przez co liczba spotkań stacjonarnych jest bardzo ograniczona. Interlokutorki AFKZ1 i AFDZ2 wskazują, że w tamtym czasie komunikacja *„przeniosła się do świata wirtualnego”*. Wykorzystanie narzędzi do komunikacji i pracy zdalnej ma swoje minusy, wśród których wyróżniają: *„krótsze i konkretne rozmowy”* oraz *„problemy z zasięgiem”*.

PRZYSZŁOŚĆ BUDOWANIA RELACJI

Badane są świadome zmian i nie boją się z nimi zmierzyć. Jak zauważa jedna z nich AFDZ2 *„już teraz dużo się zmienia”*. Informatorka AFKZ1 wierzy w to, że zmiany *„będą dobre”*, a relacje z klientami *„będą się rozwijały bez zbędnych formalności”*. Uczestniczki badania zajmujące się budowaniem relacji z dostawcami wskazują na pewne nowe narzędzia, które mogą w przyszłości się pojawić: *„nowe aplikacje, które pomogą w kontakcie z dostawcą”* (AFDZ2), *„metaversum²⁵”*, *„Virtual Reality²⁶”* (AFDZ1). Dodaje ona, że być może takie okulary do rozszerzonej rzeczywistości będą stanowiły wyposażenie każdej firmy. Jak zauważa przyszłość budowania relacji pójdzie w kierunku większego wykorzystania Internetu, a co za tym idzie *„ludzie będą zdecydowanie mniej jeździć, aby spotykać się osobiście”*. Zauważa ona w tym możliwość *„oszczędności czasu i pieniędzy”*. Interlokutorka dodaje także, że być może świat rzeczywisty przejmie jeden z czołowych graczy branży *„Google czy Facebook”*.

PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA A BUDOWANIE RELACJI

Badana AFKZ1 ze względu na najkrótszy staż pracy na obecnym stanowisku nie zauważyła różnic w podejściu do budowania relacji przez przedstawicieli innych pokoleń. Uczestniczka badania AFDZ1 zauważa, że *„osoby starsze wolą dzwonić”*. Przytacza przykłady starszej koleżanki i starszego kolegi z biura, którzy *„sięgają po telefon”*, ale nie potrafi wyjaśnić motywu ich wyboru. Stanowisko to popiera także informatorka AFDZ2, która twierdzi, że *„z osobami starszymi woli komunikację telefoniczną, bo wie, że będzie to bardziej efektywne”* podczas gdy ze swoimi rówieśnikami *„wybiera kontakt mailowy”*. Przytoczone przez interlokutorki obserwacje znajdują także potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Jak zauważają Przywara i Leonowicz-Bukała telefon komórkowy wykorzystywany jest w kontakcie

²⁵ Metaversum – cyfrowy odpowiednik rzeczywistego świata, odwzorowanie fizycznego świata w postaci wirtualnej rzeczywistości.

²⁶ Virtual Reality (VR) – obraz sztucznej rzeczywistości stworzony przy wykorzystaniu technologii informatycznej.

z osobami, z którymi trudno jest się inaczej skontaktować np. z osobami starszymi (2020, s. 23).

Interlokutorka AFDZ1 zauważa także, że przedstawiciele starszego pokolenia na pewno nie korzystają z komunikatorów typu „Skype czy Teams”. Dodaje też, że ona i jej pokolenie cały czas „wysyła wiadomości przez komunikatory”, co wg niej raczej nie jest możliwe w przypadku starszych pokoleń.

Badana AFDZ2 podzieliła się swoją refleksją na temat pracy osób starszych zauważając, że przedstawiciele starszych pokoleń działają wg pewnych „szablonów” i wykonują oni swoją pracę „tym samym sposobem bez żadnych zmian”.

POZOSTAŁE ASPEKTY ZWIĄZANE Z BUDOWANIEM RELACJI

Wszystkie trzy badane osoby wskazały, że są świadome tego, że posiadają niewielkie doświadczenie zawodowe. W czasie przeprowadzania wywiadów dodawały nawet, że chyba nie są odpowiednimi osobami do wzięcia udziału w badaniu, co tylko potwierdza ich niepewność na rynku biznesowym.

Badana AFDZ1 dodaje, że „swobodniej czuje się w relacjach z kobietami” i szybciej „przechodzi z nimi na ty”. W kontaktach z niektórymi mężczyznami, przeważnie starszymi, zauważa, że „czuje respekt wobec kogoś będącego na wyższym stanowisku” i wtedy ma problemy „z podjęciem rozmowy na tematy okołobiznesowe”. Utrudnia jej to budowanie relacji z tymi osobami.

4.3. DYSKUSJA

Na podstawie analizy przeprowadzonych badań zauważalne jest inne podejście do budowania relacji i wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji, szczególnie pomiędzy przedstawicielami pokolenia wyżu demograficznego, a przedstawicielkami pokolenia Z. Nie jest zauważalna zbyt duża różnica pomiędzy badanymi przedstawicielami pokolenia X i Y w kontekście wybieranych przez nich instrumentów marketingu relacji.

Bez względu na reprezentowane pokolenie zdecydowana większość badanych wskazała, że najważniejsze w budowaniu relacji na rynku B2B są spotkania osobiste, co potwierdza także literatura przedmiotu (Rosa, 2013). W biznesie relacje budują ludzie, a nie firmy, zatem aspekt ludzki jest niesamowicie ważny. Również wielu interlokutorów wskazało w pytaniu dotyczącym przyszłości budowania relacji, że ta forma kontaktu pozostanie, bo jest

po prostu najbardziej skuteczna. Literatura przedmiotu również podkreśla, że bliskość między ludźmi jest wartościowa sama w sobie, a nauczanie młodych pokoleń o tej wartości jest jednym z kluczowych zadań współczesnej pedagogiki, zwłaszcza w obliczu postępu technologicznego w komunikacji zapośredniczonej (Wasylewicz, 2016, s. 139).

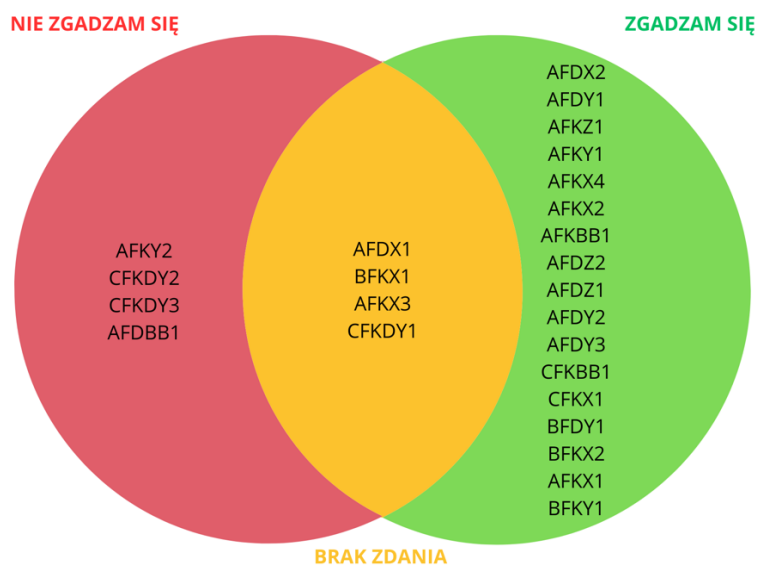
Zauważyć można pewne preferencje związane z wyborami pozostałych narzędzi w zależności od przynależności pokoleniowej, co zostało przedstawione poniżej w odpowiedzi na drugie pytanie badawcze (PB2).

Analiza odpowiedzi badanych wskazuje, że duży wpływ na to z jakich narzędzi korzystają aktorzy rynku B2B ma kultura organizacyjna samych przedsiębiorstw. Pewne wypracowane wzorce wpływają na to z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają na co dzień pracownicy badanych przedsiębiorstw. Kolejnym często przewijającym się elementem mającym wpływ na to z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają badani są uwarunkowania społeczno-kulturowe, co szczególnie jest widoczne w wypowiedziach osób zajmujących się budowaniem relacji na rynkach eksportowych.

W celu podsumowania wniosków zebranych w ramach analizy badanych przypadków oraz przedstawienia wyników badań w świetle literatury przedmiotu, poniżej przedstawiono odpowiedzi na pytania badawcze jakie zostały postawione w ramach niniejszej rozprawy.

PB1. Czy i jak przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji biznesowych?

Rozważania dotyczące analizy wyników badania jakościowego przeprowadzonego z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych warto rozpocząć od zweryfikowania czy informatorzy zgadzają się z postawionym przez autora pytaniem badawczym, czy przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji biznesowych (patrz Rysunek 4.1.).



Rysunek 4.1. Ocena zgodności badanych z postawionym pytaniem badawczym PB1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zdecydowana większość (68%) badanych zgadza się z postawionym w niniejszej dysertacji pytaniem badawczym. Tylko czterech uczestników badania ma odmienne zdanie. Co ciekawe również cztery osoby nie były w stanie odpowiedzieć jednoznacznie twierdząc, że to zależy od człowieka. Analiza szczegółowych odpowiedzi w tym zakresie została przedstawiona w opisie poszczególnych pokoleń. Wpływ przynależności pokoleniowej na budowanie relacji biznesowych objawia się przede wszystkim w kontekście wyboru przez przedstawicieli różnych pokoleń innych instrumentów marketingu relacji oraz ich doświadczenia.

Analiza literatury przedmiotu w odniesieniu do przynależności pokoleniowej i marketingu relacji przedstawiona w Tabeli 3.1. wskazuje, że są zauważalne różnice pomiędzy przedstawicielami poszczególnych pokoleń. Badanie ankietowe przeprowadzone przez Cho i Hu wykazało, że przedstawiciele pokolenia Baby Boomers kładą większy nacisk na kompetencje dostawców usług przy budowaniu zaufania i decydowaniu o pozostaniu z obecnym bankiem, w przeciwieństwie do młodszych pokoleń, które większą wagę przywiązują do zaufania przy formułowaniu intencji i rekomendacji (2009). Co ciekawe również w badaniu własnym autora badani przedstawiciele pokolenia BB wskazali w swoich wypowiedziach na wiedzę i kompetencje, co może potwierdzać, że są one ważne z ich punktu widzenia.

PB2. Z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają poszczególni uczestnicy rynku w zależności od pokolenia w celu budowania partnerskich relacji?

Jak wspomniano w części teoretycznej literatura przedmiotu w zakresie narzędzi wykorzystywanych do budowania relacji biznesowych z uwzględnieniem przynależności pokoleniowej jest bardzo uboga. Z badania przeprowadzonego w 2013 roku na zlecenie firmy Interactive Intelligence, którego celem była diagnoza różnic w nawykach komunikacyjnych Polaków z uwzględnieniem pokoleń BB, X i Y wynika, że w kontaktach służbowych badani wskazali na następujące narzędzia: spotkania osobiste, telefon komórkowy, e-mail, telefon stacjonarny, wiadomości SMS i MMS, portale społecznościowe, czaty, fora internetowe, rozmowy video (Rosa, 2013, s. 140). Autorka tego badania zidentyfikowała, że portale społecznościowe i fora nie są kanałami o charakterze biznesowym. Jednakże obecna rzeczywistość pokazuje, że media społecznościowe odgrywają coraz większą rolę w budowaniu relacji biznesowych. Platformy te stały się kluczowym narzędziem do nawiązywania kontaktów, budowania sieci zawodowych oraz prowadzenia działań marketingowych, co świadczy o ich rosnącym znaczeniu w kontekście biznesowym.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, którego wyniki przedstawiono w Tabeli 3.2, wynika, że jedynie część narzędzi marketingu relacji została również wspomniana przez uczestników badań własnych. Badani, którzy wzięli udział w tych badaniach, wskazali na 21 różnych instrumentów marketingowych. Tabela 4.11 przedstawia zestawienie poszczególnych narzędzi oraz ich częstotliwość wykorzystania (wyrażoną w %) przez przedstawicieli danego pokolenia. Spośród narzędzi zidentyfikowanych zarówno w literaturze, jak i wskazanych przez badanych, wspólne okazały się jedynie Internet, bazy danych klientów, prezenty oraz media społecznościowe. Zarówno analiza literatury, jak i wyniki badań własnych sugerują, że wachlarz dostępnych narzędzi jest na tyle szeroki, iż niemożliwe jest stworzenie zamkniętego katalogu instrumentów wykorzystywanych do budowania relacji biznesowych. Może to tłumaczyć, dlaczego literatura przedmiotu rzadko podejmuje teoretyczne rozważania na temat przynależności pokoleniowej i wybieranych przez nich narzędzi, ze względu na ich różnorodność i liczbę.

Tabela 4.11. Zestawienie poszczególnych narzędzi wykorzystywanych przez badanych w zależności od przynależności pokoleniowej

| | E-MAIL | TELEFON | SPOTKANIA | TARGI | OBIADY Z KLIENTEM | KOMUNIKATORY DO PRACY ZDALNEJ | PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE | STRONA WWW | WEBINARIA | KONFERENCJE | PREZENTY | SZKOLENIA | INTERNET | BIURA HANDLOWE | ALKOHOL | AUDYTY | HOBBY | PREZENTACJE | KATALOGI | PRZETARGI | PRZETARGI |
|-----------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------------|-------------------------------|------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|
| BB | 100% 3/3 | 100% 3/3 | 100% 3/3 | 33% 1/3 | 0% 0/3 | 67% 2/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 33% 1/3 | 33% 1/3 | 0% 0/3 | 33% 1/3 | 33% 1/3 | 33% 1/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 |
| X | 89% 8/9 | 100% 9/9 | 100% 9/9 | 44% 4/9 | 44% 4/9 | 100% 9/9 | 0% 0/9 | 11% 1/9 | 0% 0/9 | 56% 5/9 | 0% 0/9 | 11% 1/9 | 44% 4/9 | 56% 5/9 | 33% 3/9 | 11% 1/9 | 33% 3/9 | 33% 3/9 | 22% 2/9 | 22% 2/9 | 22% 2/9 |
| Y | 100% 10/10 | 100% 10/10 | 100% 10/10 | 30% 3/10 | 30% 3/10 | 90% 9/10 | 0% 0/10 | 0% 0/10 | 10% 1/10 | 10% 1/10 | 20% 2/10 | 30% 3/10 | 40% 4/10 | 10% 1/10 | 10% 1/10 | 30% 3/10 | 0% 0/10 | 0% 0/10 | 0% 0/10 | 0% 0/10 | 20% 2/10 |
| Z | 100% 3/3 | 100% 3/3 | 33% 1/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 67% 2/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 67% 2/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 | 0% 0/3 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zestawiając jednak te najbardziej popularne instrumenty marketingu relacji wskazane przez badanych można zaobserwować pewne tendencje w odniesieniu do poszczególnych pokoleń. W Tabeli 4.12. przedstawiono 5 najbardziej popularnych (najczęściej wykorzystywanych) narzędzi dla każdego z badanych pokoleń z uwzględnieniem częstotliwości wykorzystania.

Tabela 4.12. Zestawienie 5 najbardziej popularnych narzędzi dla każdego z badanych pokoleń

| Pozycja | Pokolenie BB | Pokolenie X | Pokolenie Y | Pokolenie Z |
|---------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Spotkania (3/3) | Spotkania (9/9) | Spotkania (10/10) | E-mail (3/3) |
| 2. | Telefon (3/3) | Telefon (9/9) | Telefon (10/10) | Telefon (3/3) |
| 3. | E-mail (3/3) | Komunikatory do pracy zdalnej (9/9) | E-mail (10/10) | Komunikatory do pracy zdalnej (2/3) |
| 4. | Komunikatory do pracy zdalnej (2/3) | E-mail (8/9) | Komunikatory do pracy zdalnej (9/10) | Internet (2/3) |
| 5. | Targi (1/3) | Biura handlowe (5/9) Konferencje (5/9) | Internet (4/10) | Spotkania (1/3) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zauważyć można, że takie narzędzia jak spotkania, telefon, e-mail i komunikatory do pracy zdalnej to najczęściej wybierane narzędzia z dostępnej palety przez wszystkich badanych. Spotkania osobiste to najczęściej stosowana forma komunikacji w kontaktach prywatnych, służbowych czy kontaktach z usługodawcami (Rosa, 2013, s. 144), co znajduje także potwierdzenie w analizie wyników badań autora (dotyczy kontaktów biznesowych). Warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku badanych przedstawicielek pokolenia Z spotkania są na ostatnim miejscu, tylko dlatego, że nie miały one jeszcze okazji do wzięcia udziału w takich spotkaniach. W swoich wypowiedziach wskazywały, że chciałyby brać udział w spotkaniach osobistych z partnerami biznesowymi. Żadne z badanych pokoleń nie wskazało telefonu jako najbardziej preferowanego narzędzia marketingu relacji, aczkolwiek telefon pojawia się wszędzie na drugim miejscu, co może świadczyć o jego popularności. Powodzenie tego instrumentu zauważa także Rosa, która stwierdza, że powyżej 90% badanych z każdego pokolenia deklaruje wykorzystanie telefonu komórkowego do prowadzenia wszelkiego rodzaju rozmów (2013, s. 144).

Zauważyć można rosnące wykorzystanie Internetu, co w przypadku przyszłych pokoleń może jeszcze wzrastać. Podobnie znaczenia mogą nabierać media społecznościowe i inne

komunikatory do pracy zdalnej wraz z pojawieniem się na rynku B2B przedstawicieli kolejnego pokolenia, Alpha.

Zdecydowanie zauważalna jest tendencja odchodzenia od alkoholu jako formy budowania relacji biznesowych. Potwierdzają to także słowa jednego z interlokutorów, badania przeprowadzonego przez Escher i Brzustewicza, który stwierdził, że „Wymiar alkoholowy miał gigantyczne znaczenie. Dzisiaj to się bardzo mocno zmienia” w kontekście tworzenia silnych więzi międzyludzkich z partnerami podczas współpracy (2018, s. 59). Stare naleciałości związane ze wspólnym spożywaniem alkoholu odejdą, a ich miejsce być może zastąpią zdrowe formy spędzania czasu z partnerami biznesowymi.

Audyty nie są wykorzystywane przez młodych, bo nie mają oni wystarczającego doświadczenia do ich przeprowadzania, aczkolwiek nie można z nich zrezygnować i być może wyniki podobnego badania przeprowadzonego w perspektywie kilkudziesięciu lat, kiedy to miejsce obecnych BB zajmą przedstawiciele pokolenia Z, wskażą, że korzystają oni z audytów w celu weryfikacji potencjalnych partnerów biznesowych. Być może do tych audytów będą wykorzystywali specjalistyczne aplikacje i przeprowadzali je zdalnie, ale z weryfikacji raczej nie zrezygnują w przyszłości.

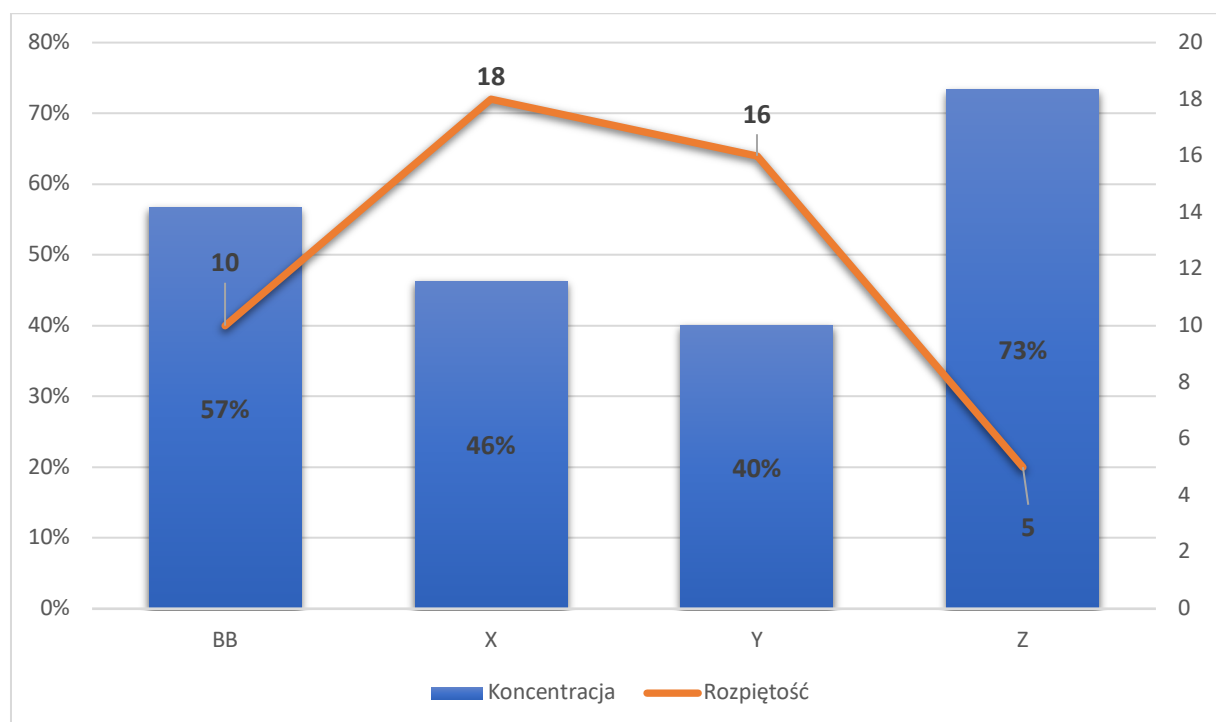
Młodzi ludzie nie wskazali na wykorzystywanie hobby, co może przede wszystkim wynikać z faktu, że nie mieli okazji do zbudowania relacji osobistych z partnerami biznesowymi. Z wypowiedzi starszych interlokutorów wynika, że wykorzystanie hobby czy wspólnych zainteresowań odbywa się na etapie rozwijania i wzmocnienia relacji.

Przetargi wykorzystują przeważnie przedstawiciele pokolenia X i Y, bo to oni są odpowiedzialni bardzo często za ich procedowanie. Młode osoby bardzo często nie mają możliwości wzięcia udziału w przetargach, ze względu na brak doświadczenia w tym zakresie.

Analizując wyniki przeprowadzonego badania autor zaproponował dwie miary opisujące rozkład danych, znane ze statystyki, które można zaadoptować do niniejszych rozważań – koncentracja oraz rozpiętość. Miara koncentracji określa stopień skupienia jednostek statystycznych pod względem wartości badanej cechy wokół średniej. W odniesieniu do badań własnych autora koncentracja odzwierciedla stopień jednorodności odpowiedzi badanych w zakresie wykorzystywania poszczególnych narzędzi. Wyższa koncentracja wskazuje, że większość badanych skupia się wokół podobnych narzędzi.

Koncentrację policzono jako średnią wykorzystania poszczególnych narzędzi wskazanych przez uczestników badania z danego pokolenia.

Rozpiętość stanowi różnicę pomiędzy wartościami maksymalną i minimalną uporządkowanego szeregu statystycznego. W odniesieniu do badań własnych autora rozpiętość odzwierciedla zróżnicowanie w wyborze instrumentów marketingu relacji przez badanych. Wyższa rozpiętość wskazuje, że informatorzy korzystają z różnych narzędzi. Rozpiętość to liczba używanych narzędzi wskazanych przez interlokutorów. Na Rysunku 4.2. wskazano, jak przedstawiają się wyniki rozpiętości oraz koncentracji dla poszczególnych pokoleń.



Rysunek 4.2. Koncentracja i rozpiętość wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Średnia koncentracja (57%) wskazuje, że większość badanych przedstawicieli pokolenia BB preferuje te same narzędzia, a umiarkowana rozpiętość (10/21) sugeruje, że paleta wykorzystywanych narzędzi jest stosunkowo skoncentrowana. Może to oznaczać silne upodobanie do tych konkretnych narzędzi wśród tej badanej grupy.

Umiarkowana koncentracja (46%) wskazuje, że większość badanych przedstawicieli pokolenia X preferuje określone narzędzia, jednak najwyższa rozpiętość (18/21) wskazuje na dużą różnorodność preferencji narzędziowych w tej badanej grupie. Szeroka rozpiętość wachlarza wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji z umiarkowaną koncentracją

może świadczyć o otwartości badanych przedstawicieli pokolenia X na różnorodność narzędzi wykorzystywanych do budowania relacji.

Umiarkowana koncentracja (40%) wskazuje, że większość badanych przedstawicieli pokolenia Y skupia się na pewnych narzędziach, a umiarkowana rozpiętość (16/21) sugeruje równowagę pomiędzy jednolitością, a zróżnicowaniem w kontekście preferowanych instrumentów marketingu relacji. Umiarkowane koncentracja oraz rozpiętość mogą oznaczać pewną elastyczność i zdolność do dostosowywania się do różnych narzędzi.

Wysoka koncentracja (73%) wskazuje, że większość badanych z pokolenia Z, preferuje te same narzędzia, a niewielka rozpiętość (5/21) wskazuje, że paleta tych instrumentów jest bardzo ograniczana. Korzystanie z niewielkiej liczby instrumentów marketingu relacji, jednak konsekwentnie, może sugerować silne upodobanie do tych konkretnych narzędzi.

Dla wyliczonych miar koncentracji oraz rozpiętości wyliczono także współczynnik korelacji Pearsona, zgodnie ze wzorem:

$$r(x, y) = \frac{C(x, y)}{S_x * S_y} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i * y_i) - (\bar{x} * \bar{y})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2} * \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2}}$$

W tabeli 4.13. przedstawiono kolejne etapy niezbędne do wyliczenia tego współczynnika korelacji.

Tabela 4.13. Obliczenia korelacji zmiennych: koncentracja x_i i rozpiętość y_i

| Pokolenie | Koncentracja x_i | Rozpiętość y_i | $x_i * y_i$ | x_i^2 | y_i^2 |
|-----------|-----------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| BB | 0,57 | 0,48 | 0,2736 | 0,3249 | 0,2304 |
| X | 0,46 | 0,86 | 0,3956 | 0,2116 | 0,7396 |
| Y | 0,40 | 0,76 | 0,304 | 0,16 | 0,5776 |
| Z | 0,73 | 0,24 | 0,1752 | 0,5329 | 0,0576 |
| | $\sum = 2,16$ | $\sum = 2,34$ | $\sum = 1,1484$ | $\sum = 1,2294$ | $\sum = 1,6052$ |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

$$\bar{x} = \frac{2,16}{4} = 0,54$$

$$\bar{y} = \frac{2,34}{4} = 0,585$$

$$S_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2 = \frac{1,2294}{4} - 0,54^2 = 0,01575$$

$$S_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2} = \sqrt{0,01575} = 0,125499$$

$$S_y^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2 = \frac{1,6052}{4} - 0,585^2 = 0,059075$$

$$S_y = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2} = \sqrt{0,059075} = 0,24305349$$

$$r(x, y) = \frac{\frac{1}{4} * 1,1484 - 0,54 * 0,585}{0,125499 * 0,24305349} = -0,9441703$$

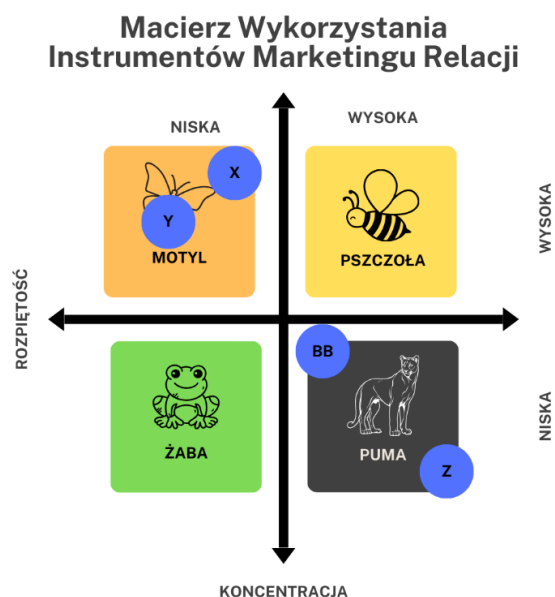
Badany współczynnik korelacji pomiędzy rozpiętością i koncentracją dla 4 badanych pokoleń wyniósł -0,9441703. Wskazuje on na bardzo silną ujemną korelację pomiędzy koncentracją a rozpiętością w kontekście preferencji narzędziowych w badanych pokoleniach. To sugeruje, że pokolenia, które skupiają się bardziej na określonych narzędziach, mają tendencję do wykazywania mniejszej różnorodności w wyborze tych narzędzi. Świadczyć to może także o pewnej modzie związanej z wykorzystywaniem ograniczonej palety instrumentów marketingu relacji, co jest przede wszystkim zauważalne w przypadku pokolenia Z.

Co więcej, zestawiając dwie opisane zmienne (rozpiętość i koncentracja) w podziale na cztery obszary (niska i wysoka rozpiętość, niska i wysoka koncentracja) udało się zidentyfikować następujące stany w zależności od skali rozpiętości i stopnia koncentracji:

1. niska rozpiętość i niska koncentracja – uczestnicy rynku korzystają z niewielu różnych narzędzi do budowania relacji i nie korzystają z nich często. Taki stan można porównać do żab, które przemieszczają się bez konkretnego celu w obrębie swojego stawu.
2. niska rozpiętość i wysoka koncentracja – uczestnicy rynku korzystają z niewielu różnych narzędzi do budowania relacji, jednak korzystają z nich często. Taki stan można porównać do pumy, która koncentruje się na swojej zdobyczy i nie jest zainteresowana w tym czasie innymi zdobyczami, skupiając się na konkretnym celu.
3. wysoka rozpiętość i niska koncentracja – uczestnicy rynku korzystają z wielu różnych dostępnych narzędzi do budowania relacji, jednak nie korzystają z nich często. Taki stan można porównać do motyli, które dużo latają (wysoka rozpiętość), ale nie są skuteczne w procesie zapylania (niska koncentracja).

- wysoka rozpiętość i wysoka koncentracja – uczestnicy rynku korzystają z wielu różnych dostępnych narzędzi do budowania relacji i korzystają z nich często. Taki stan można porównać do pszczoł, które odwiedzają wiele kwiatów i są skuteczne w procesie zapylania.

Zaproponowana przez autora macierz wykorzystania narzędzi marketingu relacji (Rysunek 4.3.) oraz cztery opisane stany mogą stanowić pewien drogowskaz dla menedżerów w kontekście jak dane pokolenia podchodzą do budowania relacji biznesowych i z jakich narzędzi korzystają. Osoby te mogą przybierać jedną z czterech opisanych postaw, a ich zinterpretowanie pozwoli zarządzającym na lepsze dostosowanie strategii budowania relacji i przygotowanie odpowiednich narzędzi, z których będą mogli korzystać. Z nałożenia na macierz wyników przeprowadzonych przez autora badań wynika, że badani to motyle (X i Y) oraz pumy (BB i Z). Zaznaczyć należy, że badanym przedstawicielom pokolenia BB jest blisko do pszczoł. Z kolei przedstawiciele pokolenia Z to pumy skoncentrowane na osiągnięciu postawionych przez siebie celów. Przedstawiciele pokoleń X i Y z racji faktu, że stanowią pokolenie środka widać, że mają podobne podejście do wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji. Są oni jak motyle, które wykorzystują wiele różnych narzędzi, są modni i nie koncentrują się zbyt na wykorzystywaniu w pełni tych narzędzi. Zaznaczyć należy, że oprócz pokoleń w tej macierzy można umieszczać także inaczej definiowane podmioty w oparciu o te dwie zmienne (rozpiętość i koncentracja).



Rysunek 4.3. Macierz wykorzystania instrumentów marketingu relacji z uwzględnieniem badanych pokoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Można zatem stwierdzić, że istnieje związek pomiędzy przynależnością pokoleniową a instrumentami marketingu relacji wykorzystywanymi przez poszczególnych aktorów relacji na rynku B2B, czego dowodem są miary rozpiętości i koncentracji.

PB3. Jakie etapy budowania relacji z klientami/dostawcami identyfikują pracownicy rynku B2B oraz z jakich narzędzi korzystają w ramach poszczególnych etapów?

Uczestnicy badania w zdecydowanej większości intuicyjnie dzielą proces budowania relacji na 3 etapy – poznanie, rozwijanie i pogłębianie. Zauważyć można, że proces ten inaczej przedstawiają pracownicy zajmujący się budowaniem relacji z klientami i inaczej z dostawcami. Ci pierwsi kładą nacisk na dobrą prezentację i rozpoznanie, z kolei drudzy na zweryfikowanie potencjalnego dostawcy z wykorzystaniem audytów. W Tabeli 4.14. zestawiono etapy wyróżniane przez badanych stanowiące podsumowanie ich wypowiedzi.

Tabela 4.14. Pojęcia opisujące kolejne etapy budowania relacji przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń

| Pokolenie Baby Boomers | Pokolenie X | Pokolenie Y | Pokolenie Z |
|---|--|--|--------------------------------------|
| 1. Rozpoznanie 2. Zaufanie / weryfikacja 3. Pielęgnowanie | 1. Poznanie 2. Spotkania 3. Rozwijanie | 1. Poznanie 2. Zaufanie / spotkania 3. Relacje partnerskie | 1. Przedstawienie 2. Utrzymywanie |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zauważyć należy, że przedstawicielki pokolenia Z nie wskazały na etap pogłębiania relacji, ze względu na fakt, że do zbudowania partnerskich relacji biznesowych potrzebny jest czas. Analiza wypowiedzi uczestników badania wskazuje na pewne podobieństwa w podejściu do budowania relacji. Pierwszy etap to przede wszystkim poznanie potencjalnego partnera. W przypadku przedstawicielek pokolenia Z wskazano na przedstawienie się. Wynika to z faktu, że w zdecydowanej większości obejmowały one kontakty do osób, które już współpracowały z przedsiębiorstwem i musiały się one przedstawić i zrobić dobre pierwsze wrażenie, aby te relacje dalej rozwijać. Kolejny etap to w przypadku przedstawicieli pokoleń BB, X i Y to budowanie zaufania, które odbywa się w oparciu o kolejne spotkania. Przedstawicielki pokolenia Z wskazały na utrzymywanie tych relacji. Ostatni etap opisują tylko badani z pokolenia BB, X i Y. Każde z tych badanych pokoleń wskazało na nieco inne pojęcia, ale tym co je łączy jest wzmacnianie relacji biznesowych.

W przypadku wykorzystywanych narzędzi na poszczególnych etapach budowania relacji zidentyfikowano co następuje:

- Osoby zajmujące się budowaniem relacji z dostawcami w pierwszym etapie korzystają z takich narzędzi jak audyty w celu zweryfikowania potencjalnego partnera biznesowego.
- Osoby budujące relacje z dostawcami wykorzystują także audyty do zweryfikowania już istniejącej współpracy, aby mieć pewność jakości dostarczanych towarów lub usług.
- Osoby zajmujące się budowaniem relacji z klientami zaczynają od kontaktu telefonicznego lub mailowego, a dopiero potem po jakimś czasie przechodzą do wykorzystania spotkań osobistych.
- Wraz z rozwijaniem relacji można zaobserwować wykorzystywaniem kolejnych narzędzi tj. obiady z klientami, prezenty, alkohol, szukanie wspólnych zainteresowań.
- Bez względu na etap relacji, narzędziami, które wpływają korzystnie na proces budowania relacji biznesowych są webinaria, konferencje, szkolenia, w których mogą uczestniczyć potencjalni partnerzy biznesowi. Te instrumenty pozwalają na budowanie pozycji eksperta przedsiębiorstw w oczach parterów.
- Targi są wykorzystywane przez osoby budujące relacje z klientami jak i dostawcami zarówno na etapie początkowym jak i na etapie utrzymywania tych relacji. Na początkowym etapie pozwalają one na poznanie nowych parterów, a na etapie utrzymywania relacji pozwalają spotkać się z nimi osobiście i porozmawiać.
- Bazy kontaktów jak i Internet przydają się podczas etapu nawiązywania relacji, bez względu na charakter tychże relacji.
- Komunikatory do pracy zdalnej wykorzystywane są przede wszystkim na etapie rozwijania relacji, szczególnie w obliczu pandemii koronawirusa jak i spotkań z partnerami z egzotycznych rynków, gdzie koszty delegacji są zbyt wysokie.

Można zatem stwierdzić, że istnieje związek pomiędzy wykorzystywanymi instrumentami marketingu relacji na rynku B2B a poszczególnymi etapami budowania relacji. Zaznaczyć jednak należy, że niektóre instrumenty takie jak e-mail czy telefon są wykorzystywane bez względu na etap tych relacji.

PB4. Jaki wpływ na wybór narzędzi ma charakter relacji (relacje firma - dostawca oraz firma - klient)?

Charakter relacji nie ma zbyt dużego wpływu, jeśli chodzi o wykorzystywane narzędzia do budowania relacji. Zauważyć można, że są jednak pewne narzędzia, które z pewnych uwarunkowań przypisane są do konkretnego charakteru relacji.

Handlowcy częściej wykorzystują obiady z klientami, co wynika z faktu, że częściej niż zakupowcy posiadają służbowe karty płatnicze i odpowiednie budżety reprezentacyjne. Dzięki możliwości budowania bardziej osobistych relacji z klientami w ich wypowiedziach pojawiają się także takie narzędzia jak alkohol, wspólne zainteresowania czy szkolenia i webinaria, które są organizowane dla klientów. Z kolei osoby zajmujące się budowaniem relacji z dostawcami częściej dokonują audytów. Istnieje jednak paleta instrumentów uniwersalnych (spotkania osobiste, telefon, e-mail, targi, komunikatory do pracy zdalnej), których używają badani bez względu na charakter relacji.

PB5. Jaki wpływ ma przynależność pokoleniowa dostawcy/klienta na wybór przez pracowników firmy instrumentów marketingu relacji?

Przynależność pokoleniowa partnerów nie ma większego wpływu na wybierane przez badanych instrumenty marketingu relacji, aczkolwiek informatorzy zauważają, że w niektórych przypadkach starają się dostosować wykorzystywane narzędzia do preferencji i możliwości technologicznych drugiej strony. Badani wskazali, że nie zadają pytania o wiek podczas pierwszej rozmowy, ale starają się dopasować wybierane instrumenty do potrzeb swoich partnerów.

PB6. Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na wybory dotyczące instrumentów marketingu relacji? Czy COVID-19 poprzez skierowanie działań związanych z budowaniem i utrzymywaniem relacji do sieci Internet doprowadził do konwergencji w kontekście wyborów instrumentów marketingu relacji bez wpływu przynależności pokoleniowej?

Pojawienie się pandemii koronawirusa wpłynęło na budowanie relacji na kilka sposobów:

- ograniczenie kontaktów osobistych – wiele przedsiębiorstw, w tym te badane, w czasie pandemii koronawirusa zakazało spotkań w firmie, a pracownicy byli zobligowani do pracy zdalnej, co uniemożliwiło realizację spotkań osobistych;
- weryfikacja dotychczasowych relacji – uczestnicy badania wskazali, że pojawienie się pandemii koronawirusa pozwoliło na zweryfikowanie w trudnej i niespodziewanej

sytuacji relacji jakie udało im się zbudować przez lata swojej pracy. Jeśli relacje oparte były na zaufaniu i lojalności to pandemia nawet wzmocnił te relacje. Jeśli jednak relacje były budowane krótkowzrocznie i nastawiony były transakcyjnie to nie przetrwały one tej próby;

- szansa na rozwój przedsiębiorstwa – konieczność korzystania z narzędzi usprawniających pracę i komunikację na odległość sprawiły, że przedsiębiorstwa mogły zaoszczędzić czas pracowników, a co za tym idzie i pieniądze. Pojawienie się pandemii przyspieszyło także proces wdrażania nowych narzędzi i nauczania pracowników ich obsługi.

Na podstawie analizy przeprowadzonych badań jakościowych można zaobserwować, że w obliczu pandemii koronawirusa występuje konwergencja w kontekście wyborów instrumentów marketingu relacji bez wpływu przynależności pokoleniowej. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że w każdym z badanych pokoleń narzędzia do komunikacji zdalnej stanowią jedne z 5 najczęściej wykorzystywanych narzędzi do budowania relacji. Co więcej wypowiedzi interlokutorów, starszych jak i młodszych, wskazują, że wszyscy byli zobligowani do tego, żeby z tych narzędzi w czasie obostrzeń sanitarnych korzystać. Jeśli przedsiębiorstwo odpowiednio zadbało o to, aby zapewnić wszystkim pracownikom, bez względu na wiek, dostęp do cyfrowych technologii to ich pracownicy nie mieli problemów z budowaniem i utrzymywaniem relacji. Dostęp do cyfrowych technologii należy rozumieć nie tylko jako dostęp do odpowiedniego sprzętu i oprogramowania, ale także dostęp do bazy wiedzy. Jest to szczególnie ważne z punktu wdrażania produktów i programów, z którymi wcześniej pracownicy nie mieli styczności. Wypowiedzi badanych będących pracownikami działu sprzedaży eksportowej, którzy zajmują się budowaniem relacji z egzotycznymi kierunkami, wskazują, że wykorzystanie komunikatorów do pracy zdalnej stanowi źródło oszczędności czasu i pieniędzy oraz umożliwia komunikację w czasie rzeczywistym.

PB7. Jakie znaczenie mają relacje biznesowe dla poszczególnych uczestników rynku w zależności od pokolenia? Po czym poznać, że relacje są dobre?

Analiza wyników wskazuje na pewne elementy, które są ważne z punktu widzenia każdej z badanych grup pokoleniowych. W Tabeli 4.15. zestawiono wszystkie pojęcia opisujące znaczenie dobrych relacji biznesowych.

Tabela 4.15. Pojęcia opisujące znaczenie relacji biznesowych w zależności od pokolenia

| Pokolenie Baby Boomers | Pokolenie X | Pokolenie Y | Pokolenie Z |
|------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Wiedza | Zaufanie | Satysfakcja | Empatia |
| Zrozumienie otoczenia | Lojalność | Partnerstwo | Szczerość w relacjach |
| Predyspozycje osobowe | Długookresowość | Zaufanie | Przyjaźń |
| | Przyjaźń | Jakość obsługi | Atmosfera |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

Zauważyć należy, że wraz z kolejnymi pokoleniami jeszcze większy nacisk kładziony jest na drugą stronę relacji, czyli na partnera. Świadczą o tym takie hasła jak przyjaźń, partnerstwo, jakość obsługi. Są to hasła, które stanowią pewne podsumowanie wypowiedzi badanych, jednak wskazują one, że każde pokolenie nieco inaczej podchodzi do relacji biznesowych.

PB8. W jakim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne narzędzia (Internet, media społecznościowe) do budowania i utrzymywania relacji z klientami i partnerami biznesowymi?

Analizując treści publikowane przez badane przedsiębiorstwa zarówno na stronach www jak i w wykorzystywanych mediach społecznościowych można zauważyć, że ich autorzy starają się wykorzystywać te narzędzia do przedstawienia korzyści dla klientów oraz stworzenia możliwości nawiązania kontaktu. Badania pokazują, że media społecznościowe są nieocenionym narzędziem w komunikacji z klientami, pracownikami i innymi interesariuszami. Dzięki nim firmy mogą w nowoczesny sposób angażować swoją publiczność, zwiększając innowacyjność i produktywność. Popularność tych narzędzi sprawia, że ich wykorzystanie do budowania relacji biznesowych jest niepodważalne (Okonkwo & Awad, 2023).

Wszystkie badane strony www są atrakcyjne wizualnie, responsywne i aktualizowane na bieżąco. Dobrze przygotowana strona internetowa firmy stanowi jej wizytówkę. Zauważyć należy także, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rośnie liczba wykorzystywanych platform do komunikacji. Jedynym portalem społecznościowym wykorzystywanym przez wszystkie badane przedsiębiorstwa jest LinkedIn, co może wynikać z faktu, że jest to narzędzie dedykowane do budowania relacji zawodowo-biznesowych. Z raportu opublikowanego przez We Are Social oraz Meltwater w styczniu 2023 roku wynika, że 86,6% użytkowników portalu LinkedIn na świecie korzystało także z Facebooka, co stanowiło najwyższy procent pokrycia z 11 najbardziej popularnych mediów społecznościowych²⁷. Kolejnym ważnym trendem jest

²⁷ <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> - dostęp z dnia 29.02.2024

wzrost popularności materiałów video, dlatego też przedsiębiorstwa powinny odpowiadać na te preferencje użytkowników, jeśli chcą do nich trafić. Należy jednak wziąć pod uwagę kto jest odbiorcą takich treści, ponieważ pasują one bardziej do rynku B2C, aniżeli B2B.

Analiza jakościowa stron www i mediów społecznościowych prowadzonych przez badane przedsiębiorstwa wskazuje, że są one wykorzystywane do nawiązywania i budowania relacji z partnerami. Wszystkie badane podmioty aktywnie i systematycznie publikują informacje w Internecie, zarówno na stronach www jak i w mediach społecznościowych. Zaznaczyć należy także, że witryny internetowe przedsiębiorstw są przygotowane w co najmniej dobrym stopniu, jeśli chodzi o wyszukiwanie SEO.

Resumując wszystkie odpowiedzi badanych na postawione przez autora pytania badawcze, podjęto próbę przypisania ich do modelu ARA (Tabela 4.16.). Aktorami relacji są badani przedstawiciele reprezentujący poszczególne pokolenia, natomiast zasoby i aktywności to etapy budowania relacji zidentyfikowane przez aktorów i instrumenty przez nich wykorzystywane.

Tabela 4.16. Zasoby i aktywności modelu ARA zidentyfikowane u interlokutorów w zależności od pokolenia

| Aktorzy | Zasoby | Aktywności |
|---------|---|---|
| BB | <ol style="list-style-type: none"> Wiedza i kompetencje: Wysoka samoocena i doświadczenie zawodowe, a także znajomość rynku, języków obcych, oraz umiejętność aktywnego słuchania i rozumienia potrzeb klienta są ważnymi zasobami dla budowania relacji biznesowych. | <ol style="list-style-type: none"> Nawiązywanie relacji: Polega na poszukiwaniu dostawców, rozpoznawaniu potencjalnych klientów oraz budowaniu pierwszego wrażenia, które pozostawia się podczas spotkań. Weryfikacja relacji: Etap polega na weryfikowaniu dostawców poprzez pierwsze transakcje oraz zdobywaniu zaufania partnerów biznesowych. Utrzymywanie relacji: Wymaga regularnych kontaktów, spotkań, audytów oraz podtrzymywania zaufania i wspólnych interesów. |
| X | <ol style="list-style-type: none"> Komunikacyjne narzędzia: Badani wykorzystują różnorodne środki komunikacji, takie jak e-mail, telefon, spotkania osobiste, internetowe portale społecznościowe, a także aplikacje do wideokonferencji (np. Microsoft Teams). Wydarzenia branżowe: Udział w targach, konferencjach, szkoleniach oraz audytach stanowi istotny zasób dla informatorów do nawiązywania i rozwijania relacji biznesowych. Znajomości i sieć kontaktów: Badani korzystają z własnej sieci kontaktów, takich jak doradcy techniczni, biura handlowe, czy znajomości branżowe, aby wspierać swoje działania w budowaniu relacji z partnerami biznesowymi. | <ol style="list-style-type: none"> Komunikacja interpersonalna: Badani aktywnie angażują się w komunikację z partnerami biznesowymi poprzez różnorodne formy, takie jak rozmowy telefoniczne, spotkania osobiste czy wideokonferencje. Przekazują informacje, rozwiązują problemy oraz budują zaufanie i relacje. Udział w wydarzeniach branżowych: Uczestnictwo w targach, konferencjach czy szkoleniach pozwala uczestnikom badania na nawiązywanie nowych kontaktów, wymianę doświadczeń oraz budowanie reputacji w swojej branży. Wykorzystanie Internetu i mediów społecznościowych: Badani wykorzystują Internet oraz portale społecznościowe do zbierania informacji o potencjalnych |

| Aktorzy | Zasoby | Aktywności |
|---------|--|--|
| | <p>4. Wspólne zainteresowania: Niektórzy uczestnicy badania wykorzystują wspólne zainteresowania, takie jak hobby czy zamiłowanie do wina, aby pogłębić relacje z klientami.</p> | <p>partnerach biznesowych, promocji swojej firmy oraz budowania relacji.</p> <p>4. Wspólne wydarzenia i spotkania: Organizowanie wspólnych obiadów, degustacji alkoholu czy udział w hobby stanowi istotny element budowania relacji i integracji z klientami.</p> |
| Y | <p>1. Spotkania osobiste: Informatorzy wyraźnie preferują kontakt osobisty jako główne narzędzie budowania relacji biznesowych. Spotkania te pozwalają na głębsze zrozumienie partnerów biznesowych, interpretację niewerbalnych sygnałów oraz budowanie zaufania.</p> <p>2. Komunikacja telefoniczna: Kontakt telefoniczny jest powszechnie stosowany do nawiązywania pierwszego kontaktu oraz rozwiązywania bieżących spraw biznesowych. Jest postrzegany jako szybkie i efektywne narzędzie komunikacji.</p> <p>3. Komunikacja e-mailowa: Chociaż nie jest ulubionym narzędziem, e-maile są wykorzystywane do przekazywania istotnych informacji i potwierdzania ustaleń.</p> <p>4. Targi i konferencje: Udział w targach oraz konferencjach branżowych umożliwia nawiązywanie nowych kontaktów oraz prezentację oferty przedsiębiorstwa.</p> | <p>1. Poznawanie partnerów biznesowych: Etap ten obejmuje zapoznanie się z partnerem, zrozumienie jego potrzeb oraz działalności, co często odbywa się poprzez pierwsze spotkania, telefony lub e-maile.</p> <p>2. Budowanie zaufania: Kolejny etap to stopniowe budowanie zaufania poprzez regularne rozmowy, spotkania oraz wykazywanie zainteresowania i zrozumienia potrzeb partnera biznesowego.</p> <p>3. Rozwijanie relacji partnerskich: Ostatni etap to budowanie partnerskich relacji opartych na zaufaniu, współpracy i wzajemnym zrozumieniu.</p> |
| Z | <p>1. Dostępność technologiczna: Posiadanie umiejętności korzystania z nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak e-mail, telefon czy komunikatory internetowe, stanowi istotny zasób ułatwiający budowanie relacji biznesowych.</p> | <p>1. Korzystanie z komunikacji mailowej: Młodzi przedstawiciele pokolenia Z preferują komunikację mailową jako główne narzędzie kontaktu z partnerami biznesowymi, co wynika częściowo z preferencji klientów oraz możliwości szybkiego udzielania precyzyjnych odpowiedzi.</p> <p>2. Wykorzystanie telefonu jako ostateczności: Telefon jest traktowany przez nich jako narzędzie ostatecznego kontaktu, z wyjątkiem sytuacji, gdy wymaga tego specyfika relacji z klientem czy dostawcą.</p> <p>3. Spotkania osobiste jako wartość dodana: Chociaż badani przedstawiciele pokolenia Z rzadko mają możliwość uczestniczenia w spotkaniach osobistych z partnerami biznesowymi, to doceniają ich wartość w budowaniu lepszych relacji.</p> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

4.4. IMPLIKACJE MENEDŻERSKIE

Przedstawione wyniki badań pozwalają na opracowanie dobrych praktyk związanych z budowaniem relacji biznesowych w zależności od przynależności pokoleniowej aktorów. Do implikacji tych zaliczono:

- 1. Pokolenia mają znaczenie dla zachowań w pracy** - menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami jak i osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi powinny mieć świadomość istnienia różnych pokoleń i pewnych preferencji dotyczących wybieranych przez nich narzędzi do budowania relacji, czego potwierdzeniem są wyniki badań autora. Wiek ma wpływ na to w jaki sposób osoby się komunikują i budują relacje. Jak zauważa Sidor-Rządkowska podejście do różnorodności pokoleniowej we współczesnych organizacjach bardzo często bywa traktowane w sposób skrajny. Z jednej strony przekonania, w których wiek jest głównym czynnikiem różniącym pracowników firmy, a z drugiej strony hasła typu „pokolenia nie istnieją” (Prokopowicz, 2017, za: Sidor-Rządkowska, 2018, s. 91). Z racji faktu, że dobre relacje pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, co w konsekwencji przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że dobre relacje mają wpływ na wyniki firmy. Bardzo ważnym elementem jest rozpoznanie mocnych i słabych stron, a także preferencji w kontekście używanych instrumentów marketingu relacji. Jak zauważa Para zrozumienie różnic i podobieństw międzypokoleniowych pozwoli na skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim (2015, s. 102).
- 2. Elastyczne podejście** - przedsiębiorstwa powinny wziąć pod uwagę pewne preferencje narzędziowe w budowaniu relacji biznesowych i tak dostosować ich paletę, aby odpowiadała ona w jak najlepszym stopniu oczekiwaniom uczestników rynku B2B. Być może rozpiętość wykorzystywanych narzędzi marketingu relacji będzie malała wraz z wchodzeniem na rynek przedstawicieli kolejnych pokoleń, ale będzie rosła koncentracja wykorzystywania tych narzędzi. Organizacja nie powinna jednak próbować narzucać instrumentów wykorzystywanych do budowania relacji, jak również nie powinna ograniczać palety tych narzędzi tylko do tych stosowanych dotychczas. Przedsiębiorstwa powinny obserwować swoich pracowników i uwzględniać ich predyspozycje i potrzeby. Zmiany są konieczne, a żeby móc je wdrożyć z sukcesem potrzebne jest elastyczne podejście.
- 3. Innowacje z umiarem** - warto zastanowić się czy zamiast wdrażać kolejne nowe narzędzie nie lepiej skupić się na udoskonaleniu i lepszym wykorzystaniu obecnie

stosowanych. Należy pamiętać, że po drugiej stronie relacji jest człowiek i nie zawsze można mu narzucić narzędzia z jakich korzysta przedsiębiorstwo. Dlatego też wdrażanie nowych narzędzi powinno odbywać się z poszanowaniem preferencji obu stron z uwzględnieniem ich przynależności pokoleniowej, a także charakteru relacji i różnic kulturowych. Należy być otwartym na sugestie i propozycje partnerów biznesowych w kontekście wykorzystywanych narzędzi do współpracy.

- 4. Swobodny dostęp do narzędzi budowania relacji** - młodzi pracownicy nie powinni być pozbawieni podstawowych narzędzi do pracy jak służbowy telefon komórkowy czy laptop wykorzystywany między innymi do komunikacji mailowej, korzystania z mediów społecznościowych czy Internetu. Są to obecnie podstawowe narzędzia i nie powinny one stanowić żadnego elementu docenienia pracownika. Przedstawiciele pokolenia Z to osoby urodzone z telefonem komórkowym w dłoni, które postrzegają urządzenia mobilne jako poszerzenie swojej fizycznej i mentalnej bytności (Wasylewicz, 2016 s. 138), dlatego też trzeba zrozumieć i stworzyć im pole do współpracy i komunikacji z wykorzystaniem właśnie tych narzędzi.
- 5. Brak doświadczenia nie musi być przeszkodą** - brak doświadczenia przedstawicieli młodych pokoleń nie powinien stanowić przeszkody w budowaniu partnerskich relacji. Przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać angażowania młodych pracowników w procesy związane z budowaniem relacji biznesowych z powodu braku ich doświadczenia. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorstwa powinny wykorzystać młode i otwarte umysły przedstawicieli pokolenia Z, aby przekazywać im swoje dotychczasowe doświadczenie i wiedzę.
- 6. Intermentoring jako narzędzie do przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji** - niezwykle ważne z punktu widzenia trwałości i pamięci instytucjonalnej jest przekazywanie wiedzy i doświadczenia osób starszych. Organizacje powinny uświadomić starszych pracowników, najczęściej z pokoleń BB i X, że konieczne jest ich wsparcie i doświadczenie w kształtowaniu postaw i charakteru młodych pracowników. Ważne jest także, aby starsi pracownicy nie postrzegali tych młodszych jako swojej konkurencji, tylko jako swoje dziedzictwo. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem to

bardzo ważny element budowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa powinny stworzyć także takie programy intermentoringowe wspierające proces przekazywania doświadczenia i wiedzy przez osoby starsze, ale także wspierające tych najstarszych pracowników przez młodszych w kontekście użytkowania nowych rozwiązań technologicznych. Mentorowanie powinno mieć zatem kierunek dwustronny.

- 7. Budowanie zaufania i lojalności partnerów biznesowych** - bez lojalności i zaufania partnerów biznesowych przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągać zakładanych wyników finansowych. O znaczeniu zaufania i lojalności partnerów biznesowych powstało bardzo wiele publikacji naukowych, które potwierdzają jak ważne miejsce mają one w procesie budowania relacji. Lojalność to pewna postawa, która sprawia, że partnerzy biznesowi chcą wracać i korzystać w dalszym ciągu z usług danej organizacji. Z analizy przeprowadzonego badania wynika, że w kontekście budowania relacji opartych na zaufaniu i lojalności, należy pamiętać o przyjaźni, obustronnej satysfakcji, partnerstwie, zapewnieniu wysokiej jakości obsługi, empatii, szczerości w relacjach oraz stworzeniu pozytywnej atmosfery.
- 8. Kryzysy jako weryfikator i katalizator dobrych relacji biznesowych** - nic tak nie weryfikuje jakości dotychczasowej współpracy jak pojawienie się kryzysu i realna próba odnalezienia rozwiązania, które będzie satysfakcjonujące dla obu stron. Ważne jest także pewne zrozumienie ograniczeń jednej czy drugiej strony w obliczu kryzysu. Jeśli partner biznesowy jest nastawiony na długoletnie relacje to będzie dążył do tego, aby rozwiązanie było dobre dla wszystkich. Jeśli zaś będzie nastawiony tylko na zrealizowanie wyniku, to może się okazać, że była to jedyna i ostatnia transakcja z tym partnerem.
- 9. Internet i media społecznościowe jako narzędzie do budowania relacji** - dynamiczny rozwój mediów społecznościowych, łatwy i wszechobecny dostęp do Internetu sprawiają, że narzędzia te stają się coraz lepszą platformą nie tylko do komunikacji, ale także i prowadzenia biznesów. Należy stwarzać możliwości budowania relacji z wykorzystaniem tych narzędzi z uwzględnieniem preferencji pokoleniowych.

Autorska definicja marketingu relacji

Na podstawie studiów literaturowych oraz wyników przeprowadzonego badania zaproponowano nową definicję marketingu relacji uwzględniającą 7 kategorii zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu (patrz Tabela 4.17.), która może być uniwersalna bez względu na wiek uczestników rynku B2B.

Marketing relacji to koncepcja, która obejmuje poznanie, zdobycie zaufania oraz wzmacnianie relacji pomiędzy przedstawicielem przedsiębiorstwa a partnerem biznesowym. Zbudowanie dobrych i długotrwałych relacji biznesowych zapewnia satysfakcję obu stron oraz większe bezpieczeństwo w sytuacjach kryzysowych, ponieważ opiera się je na emocjonalnej więzi partnerów, współpracy oraz wzajemnym zrozumieniu. Do zbudowania relacji można wykorzystać szereg dostępnych instrumentów marketingu relacji w zależności od preferencji uczestników rynku B2B.

Tabela 4.17. Definicja marketingu relacji zaproponowana przez autora podzielona na 7 kategorii marketingu relacji

| Narodziny | Rozwój | Utrzymywanie | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------|-------------------|--------------|---------------|---|--|---|
| Poznanie | Zdobycie zaufania | Wzmacnianie | Długotrwałość | Relacje pomiędzy przedstawicielem przedsiębiorstwa a partnerem biznesowym | Satysfakcja obu stron oraz gwarancja bezpieczeństwa w sytuacjach kryzysowych | Emocjonalne więzi partnerów, współpraca oraz wzajemne zrozumienie |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania jakościowego.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzenie badań własnych pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na postawione w niniejszej rozprawie pytania badawcze. Przynależność pokoleniowa ma wpływ na to w jaki sposób aktorzy rynku budują relacje biznesowe na rynku B2B. Co więcej istnieje związek pomiędzy przynależnością pokoleniową a instrumentami marketingu relacji wykorzystywanymi przez poszczególnych aktorów relacji na rynku B2B, czego dowodem są miary rozpiętości i koncentracji. Wpływ przynależności do określonego pokolenia na tworzenie relacji biznesowych przejawia się głównie w różnicach w wyborze narzędzi marketingowych oraz w doświadczeniach poszczególnych generacji. Zaobserwowano także pewne różnice w podejściu do budowania relacji szczególnie w przypadku przedstawicieli pokoleń BB i Z, czyli tych, którzy rynek pracy opuszczają i tych, którzy zajmują ich miejsce. Zauważyć należy, że szybki rozwój nowych technologii spowodował, że te różnice pomiędzy przedstawicielami tych pokoleń jeszcze bardziej się uwypuklają, szczególnie w przypadkach, kiedy osoby starsze nie chcą się uczyć korzystać z nowych narzędzi do budowania relacji. Różnice w budowaniu relacji i wykorzystywanymi do tego instrumentami marketingu relacji pomiędzy przedstawicielami pokoleń X i Y są nieznaczne, co może wynikać z faktu, że są to „pracownicy środka”, zatem muszą potrafić porozumieć się zarówno z osobami starszymi (BB) jak i młodszymi (Z). Większość uczestników badania intuicyjnie dzieli proces budowania relacji na trzy etapy: poznanie, rozwijanie oraz pogłębianie. Zauważyć należy również, że w przypadku wypowiedzi badanych, wiek partnerów biznesowych, ich przynależność pokoleniowa jak i charakter relacji (klient versus dostawca), nie był główną zmienną determinującą to w jaki sposób budują relacje aktorzy rynku i z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają.

Zaznaczyć należy, że przeprowadzone badania posiadają pewne ograniczenia wynikające z faktu, że w badaniach jakościowych z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych wzięło udział 25 interlokutorów z wybranych firm. Należałoby rozważyć przeprowadzenie badania ilościowego ze wskazaniem odkrytych przez autora instrumentów marketingu relacji i weryfikację czy przedstawiciele poszczególnych pokoleń wykorzystują konkretne narzędzia do budowania relacji, a jeśli tak to na jakim etapie. Warto byłoby zweryfikować także jak branża wpływa na wybory instrumentów marketingu relacji

dokonywane przez poszczególnych uczestników rynku. Zestawienie wyników takich badań mogłyby być potwierdzeniem lub zaprzeczeniem odkryć dokonanych przez autora.

Zaproponowane przez autora miary koncentracji i rozpiętości w kontekście wykorzystywanych przez uczestników rynku instrumentów marketingu relacji można byłoby wyliczyć dla poszczególnych pokoleń w przypadku przeprowadzenia dodatkowych badań ilościowych oraz różnych branż, aby zweryfikować czy i jak dana branża wpływa na wybory instrumentów marketingu relacji. Macierz wykorzystania instrumentów marketingu relacji może znaleźć zastosowanie nie tylko w przypadku przynależności pokoleniowej, ale także np. danej branży, narodowości czy płci aktorów na rynku B2B. Macierz tę można stosować do różnych wymiarów, w których badaczom zależy na poznaniu relacji pomiędzy rozpiętością a koncentracją wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji.

Dość szeroka definicja marketingu relacji zaproponowana przez autora powinna zostać poddana krytycznemu osądowi pozostałych badaczy zajmujących się tematyką marketingu relacji. Definicja ta jest pełna i obejmuje wszystkie 7 elementów definicji marketingu relacji jakie zostały zidentyfikowane w literaturze przedmiotu w 1999 roku (Harker, 1999).

BIBLIOGRAFIA

1. Abeza, G., O'Reilly, N., Finch, D., Séguin, B., & Nadeau, J. (2020). The role of social media in the co-creation of value in relationship marketing: a multi-domain study. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 472-493. DOI: 10.1080/0965254X.2018.1540496
2. Anisiewicz, U. (2023). Być, a nie mieć – aspiracje zawodowe pokolenia Z na podstawie wyników badań. *Journal of Modern Science*, 3(52), 504–519. doi.org/10.13166/jms/173121
3. Aniszewska, G. (2015). Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie. *Marketing i Rynek*, 1, 2–7.
4. Bajdak, A. (2013). Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych. *Studia Ekonomiczne*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, (140), 42-56.
5. Baloglu, D., & Bai, B. (2023). Developing relational bonds with luxury hotel guests through personalization: A subgroup analysis of generational cohorts. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 24(3), 258–286. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.198888>.
6. Barwińska-Małajowicz, A. (2022). Generational affiliation as a determinant of characteristics and attitudes towards professional and social life. *Humanities and Social Sciences 2022 Research Journal*, 29(1), 7-17.
7. Bartkowiak, G., & Krugielka, A. (2017). Kreatywność, jej warunkowania i możliwości usprawniania. Perspektywa jednostki i systemowa. *Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych*, Kwartalnik 3/2017, s. 5-30.
8. Batko, R. (2017). Facebook jako zalgorytmizowany proces stanowienia relacji, dostarczania wiedzy i translacji wartości. [w:] J. Kreft (red.), *Facebook. Oblicza i dylematy* (s. 63-80). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
9. Batonda, G., & Perry, C. (2003). Approaches to Relationship Development Processes in Inter-firm Networks. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1457–1484.
10. Bilgihan, A. (2016). Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding. *Computers in Human Behavior*, 61, 103-113. DOI: 10.1016/j.chb.2016.03.014.

11. Bilińska-Reformat, K., & Dewalska-Opitek, A. (2018). Budowanie relacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego z klientami w obliczu zmian demograficznych. *Przegląd Organizacji*, 1, 44-50. <https://doi.org/10.33141/po.2018.01.06>.
12. Bojanowska, A. (2017). Media społecznościowe jako narzędzie zarządzania relacjami z klientami (CRM). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom(18), 299-312.
13. Bojei, J., Julian, C. C., Che Wel, C. A. B., & Ahmed, Z. U. (2013). The empirical link between relationship marketing tools and consumer retention in retail marketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 12, 171–181. <https://doi.org/10.1002/cb.1408>
14. Bonnemaizon, A., Cova, B., & Louyot, M. C. (2007). Relationship marketing in 2015: A Delphi approach. *European Management Journal*, 25(1), 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.12.002>.
15. Buczek, K. (2021). Realizacja strategii zorientowania na klienta w działaniach firm w mediach społecznościowych. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(23), 71–84. https://doi.org/10.25312/2391-5129.33/2021_06kb.
16. Byloppilly, R. (2021). A descriptive study on the impact of CRM on customer loyalty among generational cohorts. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(6), 8191-8219.
17. Cabral-Cardoso, C., & Pina E. Cunha, M. (2003). The business lunch: Toward a research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 371-379. <https://doi.org/10.1108/01437730310498613>.
18. Całek, A. (2021). Pokolenie Z – próba diagnozy. *Zeszyty Prasoznawcze*, 64(1[245]), 105-108.
19. Cho, J. E., & Hu, H. (2009). The effect of service quality on trust and commitment varying across generations. *International Journal of Consumer Studies*, 33(4), 468-476. DOI: 10.1111/j.1470-6431.2009.00777.x
20. Chomątowska, B., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2018). Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia „Baby Boomers”. *Quarterly Journal*, 1(24), 36-45.
21. Chraćol, U. (2014). Rentowność relacji jako czynnik budowania związków firmy z klientem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 33, 9-19.
22. Chungqing, Li., Zhao, P., & Ma, J. (2006). The theoretical underpinnings of the influence of customer reward programs on customer retention: A framework and propositions for

- future research. [w:] A. M. Tjoa, L. Xu, & S. Chaudhry (Eds.), *Research and practical issues of enterprise information systems* (Vol. 205, pp. 615-621). Springer.
23. Chwiałkowska, A. (2014). Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji z klientem przez mikro- i małe przedsiębiorstwa. *Studia i Materiały*, 17, 124-137. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2014.17.11>
25. Ciepaj, E., Miłaszewicz, B., & Wengel, M. (2015). Strona internetowa jako narzędzie kreowania wizerunku – analiza na przykładzie polskich firm logistycznych. *Logistyka*, 6, 607-616.
26. Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 331-356. <https://doi.org/10.1108/03090561211202503>.
27. Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
28. Czarnecka, & M. Woszczyk, P. (2013). *Człowiek to inwestycja: Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź: HRP Group.
29. Czuba, T., Szczepaniec, M., & Jurkiewicz, T. (2012). Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce. *Wyzwania gospodarki globalnej. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 31(2), 194–211.
30. Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J., & Szlenk-Czyczerska, E. (2020). Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z. *Rozprawy Społeczne*, 14(3), 102–125.
31. Ćwiklicki, M., & Urbaniak, A. (2019). *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
32. Dacka, M. (2022). Potrzeba wsparcia pokolenia Z w szkole i na rynku pracy w sytuacji pandemii COVID-19. *Acta Universitatis Nicolai Copernici: Pedagogika*, 44(2), 458. https://doi.org/10.12775/AUNC_PED.2022.019.
33. Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge.
34. Dhevabanchchai, N., & Muangasame, K. (2013). The preferred work paradigm for Generation Y in the hotel industry: A case study of the International Tourism and

- Hospitality International Programme, Thailand. *International Education Studies*, 6(10), 27–38. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n10p27>.
35. Dolińska-Weryńska, D. (2016). Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 92, 31–47.
36. Dłubakowska-Puzio, E., & Puzio, K. (2010). Możliwości wykorzystania teorii marketingu relacji w hotelarstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (54), 299–309.
37. Doyle, P. (2003). Marketing wartości. Wydawnictwo Felberg SJA.
38. Drapińska, A. (2009). Marketing relacji: istota i czynniki wpływające na sukces. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 39–45.
39. Dubel, P. (2017). Wpływ funduszy unijnych na rozwój przedsiębiorczości po akcesji Polski do UE – przegląd wybranych form wsparcia. *Studia i Materiały*, 1(23), 135–152. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2017.23.13>
40. Durkin, M. G., & Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 61–71. <https://doi.org/10.1108/02634500310458162>.
41. Escher, I., & Brzustewicz, P. (2018). Przejawy podejścia protransakcyjnego i propartnerskiego w relacjach biznesowych budowanych na polskim rynku. *Handel Wewnętrzny*, 5(376), 53-63.
42. Escher, I., Glińska-Neweś, A., & Brzustewicz, P. (2017). Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej kończenia. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 269–283.
43. Escher, I., & Petrykowska, J. (2013). Budowanie relacji z klientami na polskim rynku B2B. *Pieniądze i Więź*, (61).
44. Frankowska, A. (2009). Marketing partnerski w Zakładach Opieki Zdrowotnej: opinie i oczekiwania. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 220-228.
45. Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (nr 491), 158–171. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>.
46. Geiger, S., & Martin, S. (1999). The internet as a relationship marketing tool - some evidence from Irish companies.

47. Gierszewski, J., Pieczywok, A., & Piestrzyński, W. (2022). Poczucie przynależności jako determinanta jakości życia mieszkańców powiatu chojnickiego. *Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość*, 19. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.6075>
48. Glinka, B., & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
49. Gnusowski, M., Waśkowski, Z., & Zieliński, M. (2022). Marketing w wybranych sferach biznesu. [w:] Z. Waśkowski (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki* (ss. 259–281). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
50. Godlewska-Majkowska, H., & Lipiec, J. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową zasobów pracy w przestrzeni regionalnej Polski. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 32(3), 9–25.
51. Gołąb-Andrzejak, E. (2016). Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwanie dla komunikacji marketingowej. *Handel Wewnętrzny*, 2(361), 140-151.
52. Grego-Planer, D., Liczmańska, K., & Petrykowska, J. (2013). Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w firmach usługowych. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59).
53. Grenčíková, A., & Vojtovič, S. (2017). Relationship of generations X, Y, Z with new communications technologies. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 557–563.
54. Gruchoła, M. (2016). Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości. *Rozprawy Społeczne*, 10(3), 5–13.
55. Gruchoła, M. (2020). Osoby starsze w świecie nowych mediów i technologii. *Teologia i Moralność*, 15(2), 47–84. <https://doi.org/10.14746/tim.2020.28.2.03>.
56. Gummesson, E. (1991). Marketing – Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*, (2/1991), 95–98.
57. Gwarek, A., Samitowska, W., & Smoguła, M. (2014). Zderzenie pokoleń a rynek pracy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 114, 127-142.
58. Gzowska, W., & Gęgotek, S. (2017). Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników: Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń. *Humanum Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 26(3), 97–111.
59. Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. John Wiley & Sons Inc.

60. Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. [w:] *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 28-34). Routledge.
61. Håkansson, H. and Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: International Thomson.
62. Hall, H., & Peszko, K. (2016). Social media as a relationship marketing tool of modern university. *Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu)*, 5(46), 41-56.
63. Hambrick, M. E., & Kang, S. J. (2014). Pin It: Exploring How Professional Sports Organizations Use Pinterest as a Communications and Relationship-Marketing Tool. *Communication & Sport*, 3(4), 434–457. <https://doi.org/10.1177/2167479513518044>.
64. Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13–20.
65. Hettiarachchy, B. S., & Udunuwara, M. (2021). The impact of social customer relationship management (SCRM) usage on customer loyalty: A case of hotels in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(3).
66. Ho, C.-I., & Lee, P.-C. (2015). Are blogs still effective to maintain customer relationships? An empirical study on the travel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(1), 5-25. DOI: 10.1108/JHTT-01-2015-0005.
67. Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, (97), 385–398.
68. Ismail, S. T. (2009). The effects of relationship marketing on organizational outcomes: An applied study in Jordanian insurance companies. *European Journal of Social Sciences*, 12(2), 176-184.effects
69. Jabłońska, M. R., & Billewicz, K. (2016). Pokolenie przełomu w Web 2.0. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica*, 56, [83]. <http://dx.doi.org/10.18778/0208-600X.56.06>.
70. Jagoda, A. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników. *Marketing i Rynek*, 3/16, 209–218.
71. Jankowska, M. (2021). Kto rządzi na rynku pracy? Konfrontacja stosunku pokolenia Y do pracy z oczekiwaniami pracodawców. *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek*, 2021(2[60]), 123-133.

72. Jasiak, M. (2013). Marketing relacji. *Zeszyty Naukowe Zarządzanie*, 905, 91–103.
73. Jaska, E. (2014). Targi jako forma komunikacji przedsiębiorstwa z grupami otoczenia. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, 2, 35–44.
74. Kaczmarek, M. (2023). Przynależność do kohorty pokoleniowej jako determinanta korzystania z BLIK-a. *Bank i Kredyt*, 54, 221–238.
75. Kaczorowska, J. (2013). Różnorodność pokoleniowa pracowników – wyzwaniem dla współczesnych pracodawców. [w:] E. Walińska (Red.), *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania* (s. 202-211). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
76. Kamola, D., & Marcinkowski, J. (2021). Oczekiwania reprezentantów pokolenia Z wobec branży TSL na przykładzie elektronicznej giełdy transportowej. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 73(7). <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2021.7.2>.
77. Karmolińska-Jagodzick, E. (2012). Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych. *Studia Edukacyjne*, 21, 191–210.
78. Kędzierska, I. (2011). Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 24, 63–73.
79. Kieźel, M., & Wiechoczek, J. (2017). Narzędzia e-marketingu w procesie kreowania wartości dla klienta. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 114(1993), 203–220.
80. Kim, J., Leung, X. Y., & McKneely, B. (2023). The effects of Instagram social capital, brand identification, and brand trust on purchase intention for small fashion brands: the generational differences. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 27(6), 988-1008. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2021-0126>.
81. Kim, W. B., Xie, J., & Choo, H. J. (2023). Role of perceived benefits of online shopping festival in Vietnam: Differences between millennials and generation Z. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, Article 103530. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103530>
82. Kisilowska-Szurmińska, M. (2023). Marketing relacji. [w:] M. Wojciechowska (Red.), *Marketing w działalności bibliotecznej* (s. 343-361). Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich Nauka – Dydaktyka – Praktyka, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP.
83. Kłosińska, J. (2018). Nowe formy budowania relacji z klientem w Internecie za pomocą takich narzędzi jak content marketing, real-time marketing, aplikacje mobilne, portale społecznościowe, komunikacja video. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 13(3), 15–27.

84. Konkel Konkel, W. (2023). Oczekiwania młodego pokolenia na rynku pracy. *Zeszyty Studenckie „Nasze Studia”, (13)*, 224–238.
85. Kopertyńska, M. W., & Kmiotek, K. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, 4(358), 3-15. DOI: 10.15611/pn.2014.358.03.
86. Koporcic, N. (2017). Actor-resource-activity (ARA) model for studying interactive network branding in business relationships. In Conference proceedings of the Association of Marketing Theory and Practice (AMTP), March 2017, Myrtle Beach, South Carolina, United States.
87. Kordyaka, B., Kruse, B., & Niehaves, B. (2023). Brands in eSports—generational cohorts, value congruence and media engagement as antecedents of brand sustainability. *Journal of Media Business Studies*. <https://doi.org/10.1080/16522354.2023.2225298>.
88. Kosiński, K. (2020). Alkohol w PRL. *Polska 1944/45-1989. Studia i Materiały*, (18), 255–268.
89. Kot, M. (2018). Kreowanie strategii współpracy w projekcie sieciowym na rynku B2B – studium przypadku. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(6), 60–75.
90. Kowalska, M. (2015). Wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania relacji z konsumentem. *Marketing i Rynek*, (8), 276–284.
91. Kowalska-Musiał, M., & Brandys, J. (2014). Tradycje badawcze szkół marketingu relacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 32, 25–38.
92. Krawiec, W. (2016). Zaangażowanie środowiska internetowego a budowanie relacji z klientem. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (nr 255), 230–238.
93. Kruczek, Z., & Walas, B. (2009). Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych. [w:] A. Stasiak (Red.), *Kultura i Turystyka – wspólnie zyskać* (s. 335–360). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa.
94. Krysiński, P. (2019). Niewłaściwe wykorzystywanie mediów społecznościowych jako narzędzi zarządzania wizerunkiem instytucji sektora GLAM. Casus Facebooka i Instagrama. *Zarządzanie Biblioteką, numer(1)* (11), 9-27.
95. Krzemińska, K. (2021). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową - kontekst rynku pracy. *Management and Quality*, 3(1), 25-34.

96. Kuczamer-Kłopotowska, S. (2016). Rola mediów społecznościowych w komunikacji pokolenia Y. *Handel Wewnętrzny*, 3(362), 216–227.
97. Kukła, D., & Nowacka, M. (2019). Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1. *Polish Journal of Continuing Education*, 3/2019, 120–130. DOI: 10.34866/j3z5-5633.
98. Kulczyk, J. (2016). Empatia i styl przywiązania w kontekście bliskich związków młodych dorosłych. *ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS FOLIA PSYCHOLOGICA*, 20. <http://dx.doi.org/10.18778/1427-969X.20.06>.
99. Kwiatek, P. (2012). Wartości relacji na rynku business-to-business w kontekście strukturyzacji. [w:] G. Leszczyński & B. Pilarczyk (Red.), *Relacje na rynku Business-to-Business. Rozwój. Wartość. Komunikacja* (ss. 9-21). Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
100. Kwiatek, P., Leszczyński, G., & Zieliński, M. (2009). Komunikacja w relacjach business-to-business. Wydawnictwo Advertiva, Poznań.
101. Kwiatkowski, M. (2019). Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy: Psychospołeczne uwarunkowania startu zawodowego. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
102. Kwiecień, A., & Żak, K. (2013). Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), 263-276.
103. Lacey, R. (2015). Relationship marketing tools: Understanding the value of loyalty programs. [w:] J. T. Parish, G. Deitz, & R. M. Morgan (red.), *Handbook on research in relationship marketing* (pp. 104–122). Edward Elgar Publishing.
104. Lambert, D. M., & Pohlen, T. L. (2001). Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/09574090110806190>.
105. Lebrun, A.-M. (2014). Representations of a destination city break: Analysis based on free associations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(2), 195-210. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.873312>.
106. Lechowicz, N., & Pikuła, D. (2013). Determinanty kształtujące nowe pokolenia oraz ich implikacje dla współczesnego świata. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 3(7), 17–23.
107. Leszczyński, G. (2017). Asymetria relacji business-to-business na przykładzie procesu adaptacji w firmach produkcyjnych. *Przegląd Organizacji*, 3(926), 4–11. <https://doi.org/10.33141/po.2017.03.01>.

108. Leszczyński, G., Zieliński, M., & Pilarczyk, B. (2014). Marketing B2B w Polsce: zidentyfikowany obszar badań czy problem z tożsamością? [w:] A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (Red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce* (s. 123-132). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
109. Lichtarski, J. M. (2021). Rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi: wyniki badań empirycznych. *Przeгляд Organizacji*, 12(983), 13-23. <https://doi.org/10.33141/po.2021.12.02>.
110. Lilly, B., Tippins, M. J., & Pollack, B. L. (2007). The effects of relationship marketing instruments on loyalty. *Services Marketing Quarterly*, 28(3), 1-14. https://doi.org/10.1300/J396v28n03_01.
111. Lotko, A. (2009). Wybrane modyfikacje mieszanki marketingowej w marketingu relacyjnym. *Ekonomiczne Problemy Usług*, (41), 79-83.
112. Lutyńska, K., & Wasiluk, A. (2023). Co motywuje do pracy pracowników różnych pokoleń? *Akademia Zarządzania*, 7(3), 51–69. DOI: 10.24427/az-2023-0034.
113. Łuczak, M. (2012). Znaczenie czynnika czasu w relacjach przedsiębiorstw podczas procesu internacjonalizacji. *Zeszyty Naukowe*, (226). Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
114. Łuzniak-Piecha, M., & Kaczkowska-Serafińska, M. (2017). Zarządzanie zróżnicowaniem międzypokoleniowym – wartości ostateczne i instrumentalne w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y, wkraczających na europejski rynek pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(45), 155–169.
115. Maciołek, D. (2019). *Niepokorne pokolenie milenium: Czego pragnie na rynku pracy?* Warszawa. Difin.
116. Mahmoud, A. B., Grigoriou, N., Fuxman, L., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., & Mohr, I. (2020). A generational study of employees' customer orientation: a motivational viewpoint in pandemic time. *Journal of Strategic Marketing*, 30(8), 746-763. DOI: 10.1080/0965254X.2020.1844785.
117. Malinowski, A., & Senkus, P. (2015). Rynek Business to Business w Polsce – zakres i perspektywy rozwoju. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 106.

118. Marchand, A., Paul, M., Hennig-Thurau, T., & Puchner, G. (2017). How Gifts Influence Relationships With Service Customers and Financial Outcomes for Firms. *Journal of Service Research*, 20(2), 105-119. DOI: 10.1177/1094670516682091.
119. Maruszczak, M. (2014). Employer branding na tle koncepcji marketingu relacji. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, (11), 3-19.
120. Matejun, M., Nowicki, M. (2013). Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji. [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (rozd. 4).
121. Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus inne kraje Europy Środkowej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43(1), 169–181. DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-15.
122. Mazurek-Łopacińska, K., & Sobocińska, M. (2015). Wirtualizacja komunikacji marketingowej w kontekście przemian pokoleniowych i zmian stylów życia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (39), 143–154. DOI: 10.18276/pzfm.2015.39-12.
123. Mazurek-Łopacińska, K., & Sobocińska, M. (2018). Triangulacja w badaniach jakościowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (525), 11-20. DOI: 10.15611/pn.2018.525.01.
124. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrindle Research Pty Ltd.
125. McDaniel, S. W., & Moore, S. B. (2005). Pre-Production Relationship Marketing: A Lesson from Sports Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 4(1/2), 73–90. http://dx.doi.org/10.1300/J366v04n01_06.
126. Mendryk, I., & Cichorzewska, M. (2017). Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych: różnice międzygeneracyjne. *Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu)*, 3(49), 163–179.
127. Messayasz, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica*, 76, 97–114. <https://dx.doi.org/10.18778/2082-4440.28.03>.
128. Mierzejewska, K. (2018). Różnorodność pokoleniowa w organizacji – wyzwania dla współczesnego menadżera. *Współczesne zarządzanie. Kształtowanie i eksploatawanie wartości intelektualnych i rynkowych*, tom 1, 105–116. Toruń.

129. Michalska-Dudek, I. (2004). Marketing relacji jako sposób na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (nr 1043), 204-218.
130. Mitręga, M. (2015). Bariery wdrożenia marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (Nr. 233).
131. Moczydłowska, J. M. (2013). Zaangażowanie pracowników - aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 4(43), 162-171.
132. Moczydłowska, J. M. (2020). Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania. [w:] A. Sopińska & A. Modliński (Red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania* (s. 275-291). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
133. Mohan, M., Ferguson, J. L., & Huhmann, B. A. (2022). Endorser gender and age effects in B2B advertising. *Journal of Business Research*, 148, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.050>.
134. Moneta, M. (2019). Źródła wartości dla pokolenia X w usługach opartych na współdzieleniu. *Ekonomia Międzynarodowa*, 28, 256–271. <https://dx.doi.org/10.18778/2082-4440.28.03>.
135. Monrabel, J. I. (2013). Komunikacja marketingowa na rynkach branżowych B2B podnosząca wartość marki korporacyjnej opierającej się na wspólnych wartościach dodanych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 3(9), 333–339.
136. Mou, J., Zhu, W., & Benyoucef, M. (2020). Impact of product description and involvement on purchase intention in cross-border e-commerce. *Industrial Management & Data Systems*, 120(3), 567-586. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2019-0280>.
137. Muszyńska, W. (2021). Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do kultur organizacyjnych z modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 42, 34–44.
138. Nikonowicz, A., Panasewicz, K., & Połocka, M. (2019). Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy. *Akademia Zarządzania*, 3(1), 86–95.

139. Nogalski, B., & Niewiadomski, P. (2017). Kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami – próba oceny poziomu elastyczności działań. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (nr 322), 121–137.
140. Nowicka, M. (2020). Młodzi z pokolenia Z i Alpha jako zadanie dla pedagogów, czyli o konieczności „łapania fali”. *Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio*, 4(44), 164. <https://doi.org/10.34766/fetr.v44i4.436>.
141. Nwobodo, S., & Weissmann, M. A. (2024). Common traits in online shopping behavior: A study of different generational cohorts. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 46-60. DOI: 10.1002/joe.22236.
142. Obal, M., & Kunz, W. (2013). Trust development in e-services: A cohort analysis of Millennials and Baby Boomers. *Journal of Service Management*, 24(1), 45–63. DOI: 10.1108/09564231311304189.
143. Ocicka, B. (2013). Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1.
144. Oczkowska, R., & Gach, D. (2008). Wykorzystanie marketingu partnerskiego w kreowaniu kapitału relacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (nr 765), 127–139.
145. Okonkwo, I., & Awad, H. A. (2023). The Role of Social Media in Enhancing Communication and Collaboration in Business. *Journal of Digital Marketing and Communication*, 3(1), 19-27. DOI:10.53623/jdmc.v3i1.247.
146. Olejniczak-Szuster, K. (2018). Budowanie relacji z klientami opartych na zaufaniu jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 4(375), 71-80.
147. Oleksy-Gębczyk, A. (2017). Marketing relacji w zarządzaniu miastem. *Studia Ekonomiczne Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko*, (1), 62–72.
148. Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (9), 139–152. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.141>.
149. Ordysiński, T. (2007). Modelowanie strategii rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

150. Ostrowska, I. (2010). Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych. Uniwersytet Szczeciński Rozprawy i Studia, 788, Szczecin.
151. Otto, J. (2004). Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. 2. wydanie rozszerzone. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
152. Palmer, A. J. (1996). Relationship Marketing: A Universal Paradigm or Management Fad? *The Learning Organization*, 3(3), 18-25.
153. Papież, J. (2016). Pokolenie Z – z kręgu kultury ponowoczesnej. *Studia Elbląskie*, XVII, 287–296.
156. Para, A. (2015). Problem różnorodności pokoleniowej w organizacji. [w:] K. Poznańska & K. Kraj (red.), *Marketing* (ss. 85–106).
157. Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomer: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 189–199. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.001>.
158. PARP Grupa PFR. (2022). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa.
159. Paszkiewicz, A. J., & Wasiluk, A. (2022). Motywacja do pracy osób z pokolenia Z. *Academy of Management*, 6(3), 240–260. <https://doi.org/10.24427/az-2022-0041>.
160. Pavlovaite, U., & Griesiene, I. (2019). Development of an art platform in terms of relationship marketing: A biennial case. *Transformations in Business and Economics*, 18(2), 259-278
161. Payne, A. (1996). *Marketing usług*. PWE, Warszawa.
162. Pekovic, S., & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, Article number 102171. DOI: 10.1016/j.jretconser.2020.102171
163. Pelech, P., & Dědková, J. (2024). The stranger factor: How familiarity influences sharing behavior across generations. *Central European Business Review*, 13(3). <https://doi.org/10.18267/j.cebr.353>.
164. Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *One-to-One: Tools for Building Unbreakable Relationships in the Interactive Age*. Piażtkus, London.

165. Petrykowska, J. (2013). Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności. [w:] A. Wiśniewska (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej* (s. 6-16). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
166. Piątek, W., & Kobylińska, U. (2018). Oczekiwania pokolenia Y wobec rynku pracy na przykładzie Polski i Hiszpanii. *Akademia Zarządzania*, 2(2), 87–100.
167. Pizło, W. (2008). Marketing relacji – koncepcja i kierunku rozwoju. *Zeszyty Naukowe SGGW*, (69), 89-97.
168. Pluta-Olearnik, M. (2012). Wdrażanie nowych strategii marketingowych w instytucjach badawczych i naukowych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 1(2), 17–30.
169. pracuj.pl. (2019). *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*.
170. Prałat, E. (2018). Elektroniczne platformy handlowe na polskim rynku B2B. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2(131), 187–195. DOI: 10.18276/epu.2018.131/2018.
171. Presz, A. (2009). Komunikacja indywidualna jako kluczowy element marketingu relacji. W: *Organizacja Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów*, tom 8, 116–126.
172. Proszowska, A. (2021). Zmiany w funkcjonowaniu targów gospodarczych we współczesnej komunikacji marketingowej. [w:] N. Iwaszczuk (red.), *Wyzwania gospodarcze w czasie pandemii* (ss. 79–90). Wydawnictwo AGH.
173. Przywara, B., & Leonowicz-Bukała, I. (2020). Bądźmy w kontakcie. Współczesna cyfrowa komunikacja permanentna. *Zeszyty Prasoznawcze*, 63(3), 9-32. DOI: 10.4467/22996362PZ.20.019.12090
174. Puciato, D., & Goranczewski, B. (2011). Application of relationship marketing tools by hotel companies. *Studies in Physical and Tourism*, 19(1), 71–79.
175. Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2023). Sustainability matters: Unravelling the power of ESG in fostering brand love and loyalty across generations and product involvements. *Sustainability*, 15(15), Article 11578. <https://doi.org/10.3390/su151511578>.
176. PwC. (2013). Supplier Relationship Management. How Key Suppliers Drive Yours Company's Competitive Advantage. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf (dostęp z dnia 07.06.2024)

177. Raport Grafton. (2022). *Pokolenia na polskim rynku pracy*.
178. Rasztorf, R. (2023). *Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce* (Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki). Łódź.
179. Ratajczak-Mrozek, M., & Barłożewski, K. (2017). Jak zmienić kontakty w korzystne relacje – wyniki badań empirycznych. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (2), 51–57.
180. Ratajczak-Mrozek, M., & Herbeć, M. (2013). Actors-resources-activities analysis as a basis for Polish furniture network research. *Drewno*, 56(190). <https://doi.org/10.12841/wood.1644-3985.057.08>
181. Ratajczak-Mrozek, M., & Herbeć, M. (2014). Znaczenie podmiotów usługowych dla meblarstwa w Polsce - perspektywa relacji sieciowych i współpracy. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 1(2), 27–45.
182. Rola, F., Daulay, D. A., & Siregar, A. R. (2018). Emphatic Values and Self-efficacy of Z Generation. [w:] *International Conference of Science, Technology, Engineering, Environmental and Ramification Researches*. DOI: 10.5220/0010079714211424.
183. Rosa, G. (2013). Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń U, X i baby boomers. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 29, 135–145.
184. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu.
185. Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do ich działalności proekologicznej – wyniki badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 145(2), 47-64. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8336.
186. Rusek, Z. (2011). O instrumentach, narzędziach, przyrządach, przyborach w językach słowiańskich. W *Studia z Filologii Polskiej i Słowiańskiej* (tom 46). Warszawa, Polska: SOW.
187. Ryś, M. (2012). Czy kobiety są bardziej empatyczne i mniej asertywne niż mężczyźni? *Kwartalnik Naukowy*, 4(12), 113–126.
188. Sagan, A. (2003). Marketing relacyjny. StatSoft Polska. Pobrano z <http://www.statsoft.pl>
189. Santschi, B. (2006). Pricing as a relationship marketing instrument. Rozprawa doktorska, Cranfield University at Silsoe Institute of Water and Environment.

190. Seweryn, R. (2017). Pokolenie Baby Boomers na rynku turystycznym na przykładzie odwiedzających Kraków. *Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu)*, 2(48), 105–116.
191. Shin, H., Eastman, J., & Li, Y. (2022). Is it love or just like? Generation Z's brand relationship with luxury. *Journal of Product and Brand Management*, 31(3), 394–414. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2020-3049>.
192. Sidor-Rządowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US. Problemy teoretyczne i metodyczne*, 51(2), 87–96.
193. Sitko-Dominik, M. (2019). Generational Membership and the Intensity of Social Media Use Among Young Adults. *The New Educational Review*, 122–132. <https://doi.org/10.15804/tner.2019.58.4.09>.
194. Skoczek, J. (2020). Kultura relacyjna Chin – aspekt biznesowy. *Gdańskie Studia Azji Wschodniej*, 18, 7–19. <https://doi.org/10.4467/23538724GS.20.031.12868>.
195. Skorupska, J. (2016). Konsumeryzacja podejmowania decyzji zakupowych w relacjach B2B za pomocą kanału e-commerce. [w:] H. Liberska, A. Malina & D. Suwalska-Barancewicz (Red.), *Zmiany w życiu współczesnych ludzi i ich konteksty*. Wydawnictwo Difin.
196. Skowrońska, M. (2017). Zasady funkcjonowania, narzędzia oraz wyzwania dla marketingu XXI wieku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (nr 501)*, 106–116. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.501.10>.
197. Smolbik-Jęczmień, A. (2020). Różnice w podejściu do kształtowania kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokoleń BB, X i Y. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(133), 9–23.
198. Snarska, S. (2021). Marketing relacji w obrębie sieci dilerskiej — studium przypadku przedsiębiorstwa SaMASZ Sp. z o.o. *Marketing i Rynek/Journal of Marketing and Market Studies*, 28(11). <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2021.11.3>
199. Sood, A., Kumar, V., & Gupta, S. (2023). Modeling the antecedents of multi-generational services adoption behavior of clients across countries: The role of mindset metrics. *Journal of International Business Studies*, 54(9), 1661-1686. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00608-z>.
200. Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33-56.

201. Stan, R., & Virga, D. (2021). Generational affiliation, job resources, and organizational commitment: the case of Romanian public schools. Article in *Journal of East European Management Studies*. DOI: 10.5771/0949-6181-2021-4-688.
202. Stancioiu, F. A., Pop, N. A., Anysz, R. N., & Baba, C. A. (2021). Patterns of communication between Gen Z and public institutions in times of crisis: A study based on relationship marketing principles. *IBIMA Business Review*, 2021, 258599. DOI: 10.5171/2021.258599
203. Stangierska, D., & Górska-Warsewicz, H. (2016). Marketing tradycyjny, relacji i doświadczeń marek usługowych i produktowych: Komunikacja z konsumentem na portalu Facebook. *Problemy Zarządzania*, 14(1[2]), 125–137.
204. Stawiarska, E. (2008). Marketing relacji w procesie kształtowania efektywności działalności przedsiębiorstw różnych branż. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, (nr 3), 45–66.
205. Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2020). Commentary: Opportunities and challenges of technology in relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*.
206. Strzębicki, D. (2016). Czynniki rozwoju rynków elektronicznych B2B. *Handel Wewnętrzny*, 3(362), 329-340.
207. Strzębicki, D. (2018). Rola postów facebookowych w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. *Polityka Europejska, Finanse i Marketing*, 19(68), 262–271. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2018.19.68.22>
208. Sulyma, A. (2022). Klasyfikacja barier komunikacyjnych z pokoleniem Z w miejscu pracy. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 17(2), 13-28. <https://doi.org/10.37055/nsz/150300>.
209. Świerkosz-Hołyś, M. (2016). Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. *Spółeczeństwo i Edukacja Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 21(2), 439–447.
210. Tarapata, J., & Szadkowska, M. (2014). Psychologiczne determinanty kształtowania relacji sprzedawca – klient w procesie sprzedaży. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 9(1), 197–208. <https://doi.org/10.5604/18969380.1159477>.
211. Thaipradit, K., & Tantong, P. (2021). THE INFLUENCE OF RELATIONSHIP MARKETING ON THE LOYALTY OF GENERATION Y AND GENERATION Z CUSTOMERS FOR ONLINE RETAIL BUSINESSES DURING THE COVID-19 CRISIS. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (Special Issue 5), 1-10. DOI: 10.33423/asamj.2021.05.01.

212. Trojanowski, M. (2012). Samoocena handlowców a ich wyniki sprzedaży. *Problemy Zarządzania*, 10(1), 8-20.
213. Tyszkiewicz, R. (2018). Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca w przedsiębiorstwie. *Academy of Management*, 2(1), 46–64.
214. Valenzuela-Fernández, L. M., Merigó, J. M., Nicolas, C., & Kleinaltenkamp, M. (2020). Leaders in industrial marketing research: 25 years of analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 586–601. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0367>.
215. van der Aa, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. (2015). Using customer contact centres as relationship marketing instruments. *Service Business*, 9(2), 185-208. DOI: 10.1007/s11628-013-0223-9
216. van Tonder, E., & Petzer, D. (2023). Promoting customer advocacy in the ride-hailing sector: A generational cohort perspective. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 26(1), Article a4670. <https://doi.org/10.4102/sajems.v26i1.4670>
217. Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67, 30–45.
218. Wang, F. F., Wu, J., & Gong, X. (2022). Relationship coordination between successor and top management team in family business under the background of social embeddedness: a case study of trans-generational entrepreneurship. *Nankai Business Review International*, 14(1), 77–101. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2022-0056>.
219. Wasylewicz, M. (2016). Transformacja sposobu komunikowania się pokolenia X, Y, Z – bilans zysków i strat. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, 13, 133–141.
220. Waszkiewicz, A. (2022). Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z. *e-mentor*, 5(97), 36–52. <https://doi.org/10.15219/em97.1586>.
221. Waśkowski, Z. (2015). Wykorzystanie koncepcji marketingu relacyjnego w procesie budowania więzi uczelni z interesariuszami zewnętrznymi. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 1(15), 34–46.
222. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>.

223. Werenowska, A., & Jaska, E. (2022). Korzystanie z mediów społecznościowych przez pokolenie Z w czasie pandemii COVID-19. *Zarządzanie Mediami*, 10(1), 23–36.
224. Whalen, E. A., Bowen, J. T., & Baloglu, S. (2023). Comparison of generational loyalty models and loyalty programs for Millennial, Generation X, and Baby Boomer hotel customers. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2023-0053>.
225. Wiktorowicz, J., Warwas, I. (2016). Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego. Warszawa: Wolters Kluwer.
226. Witczak, O. (2014). Inbound marketing a koncepcja marketingu relacji. *Studia Ekonomiczne*, (nr 182), 20–29.
227. Wojtaszczyk, K. (2016). Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(39), 29-40.
228. Wróbe, P. (2012). Konsekwencje stosowania poczty elektronicznej z perspektywy organizacji i pracowników. *E-mentor*, 2(44).
229. Wyród-Wróbel, J. (2020). Zarządzanie relacjami z klientem. [w:] G. Biesok & M. Jakubiec (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania* (ss. 69–88). Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
230. Wziętek-Staśko, A. L. (2019). Generational Diversity of Employees and the Preferred Organizational Culture Model. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 4(343), 85–101. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.343.06>
231. Zak, A., Djakeli, K., & Bielińska-Dusza, E. (2023). Cross-sector partnership and relationship marketing in healthcare: The example of fairy tale therapy in children's hospitals in Poland. W *Modern Healthcare Marketing in the Digital Era*, 164–192. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0679-6.ch010>.
232. Zaleśna, A. (2018). Oczekiwania pracodawców różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy. *Przegląd Organizacji*, 4(939), 46–51. <https://doi.org/10.33141/po.2018.04.07>.
233. Zemlińska-Sikora, U. (2021). Pozytywna strona ryzyka. Przypadek branży IT w czasie pandemii COVID-19. [w:] N. Iwaszczuk (red.), *Wyzwania gospodarcze w czasie pandemii* (s. 121-135). Wydawnictwo AGH.

234. Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39–44.
235. Zgłobik, R. (2008). Pokolenie Y. www.eurostudent.pl.
236. Zieliński, M. (2014). Siła w relacjach biznesowych. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (nr 82), 65–65.
237. Ziemiański, P., & Wrotkowska, P. (2020). Postawy przedstawicieli pokoleń X i Y wobec wykorzystania w organizacjach oddziaływań opartych na grywalizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (nr 81), 277–290. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2020.081.18>.
238. Żak, K. (2015). Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem. *Ekonomiczne Problemy Usług*, numer (117), 307-316.
239. Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomątowska, B. (2014). Pokolenie "Z" na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (nr 50), 405–415.
240. Żerkowska-Balas, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna. *Studia i Prace WNEIZ US. Studia i Materiały*, (nr 52/3), 267–277.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Liczba przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2020

Rysunek 2.1. Definicje pojęcia „pokolenie” wykorzystywane w naukach społecznych

Rysunek 3.1. Popularność hasła „relationship marketing” na przestrzeni lat 1990-2024 wg bazy Scopus

Rysunek 3.2. Procedura badawcza z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego

Rysunek 3.3. Model koncepcyjny badania

Rysunek 3.4. Trójkąt modelu ARA marketingu relacji na rynku B2B

Rysunek 3.5. Podział badanych ze względu na przynależność pokoleniową

Rysunek 3.6. Drzewo kodów dedukcyjnych etic

Rysunek 3.7. Drzewo kodów emic

Rysunek 3.8. Elementy uwzględnione przy ocenie stron www pod kątem korzyści dla klienta i możliwości nawiązania relacji

Rysunek 3.9. Przykładowa wtyczka umożliwiająca oddzwonienie do klienta

Rysunek 3.10. Elementy wzięte pod uwagę przy ocenie wykorzystywanych mediów społecznościowych pod kątem korzyści dla klienta i możliwości nawiązania relacji

Rysunek 4.1. Ocena zgodności badanych z postawionym pytaniem badawczym PB1

Rysunek 4.2. Koncentracja i rozpiętość wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji

Rysunek 4.3. Macierz wykorzystania instrumentów marketingu relacji z uwzględnieniem badanych pokoleń

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Polskie odpowiedniki terminu *relationship marketing*

Tabela 1.2. Elementy sukcesu współpracy w łańcuchu dostaw

Tabela 1.3. Porównanie marketingu transakcyjnego i relacji w oparciu o różne kryteria

Tabela 2.1. Klasyfikacje pokoleń

Tabela 2.2. Różnorodność nazw pokoleń występujących w literaturze przedmiotu

Tabela 2.3. Różnice pokoleniowe według wybranych cech

Tabela 3.1. Przegląd literatury przedmiotu na temat „*relationship marketing*” ze słowem kluczowym „*generational*” oraz hasła „*relationship marketing*” AND „*generational affiliation*” na podstawie baz naukowych: Scopus, Web of Science i Google Scholar

Tabela 3.2. Przegląd literatury na podstawie bazy Scopus po wpisaniu hasła „*relationship marketing tool*” lub „*relationship marketing instrument*”

Tabela 3.3. Obszary badawcze uwzględnione w scenariuszu wywiadu oraz odpowiadające im cele i pytania badawcze

Tabela 3.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Tabela 3.5. Informacje dotyczące przeprowadzonych wywiadów z interlokutorami

Tabela 3.6. Charakterystyka badanych, którzy wzięli udział w badaniu jakościowym z wykorzystaniem pogłębionego wywiadu indywidualnego

Tabela 3.7. Definicje kodów jakościowych etic

Tabela 3.8. Główne kody emic

Tabela 3.9. Podział kodu emic 2.1. na konkretne instrumenty marketingu relacji wskazane przez badanych

Tabela 4.1. Analiza strony www przedsiębiorstwa A

Tabela 4.2. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa A – Facebook

Tabela 4.3. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa A – YouTube

Tabela 4.4. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa A – LinkedIn

Tabela 4.5. Analiza treści publikowanych na portalu Facebook i LinkedIn

Tabela 4.6. Analiza strony www przedsiębiorstwa B

Tabela 4.7. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa B – Facebook

Tabela 4.8. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa B – LinkedIn

Tabela 4.9. Analiza strony www przedsiębiorstwa C

Tabela 4.10. Analiza mediów społecznościowych przedsiębiorstwa C – LinkedIn

Tabela 4.11. Zestawienie poszczególnych narzędzi wykorzystywanych przez badanych w zależności od przynależności pokoleniowej

Tabela 4.12. Zestawienie 5 najbardziej popularnych narzędzi dla każdego z badanych pokoleń

Tabela 4.13. Obliczenia korelacji zmiennych: koncentracja x_i i rozpiętość y_i

Tabela 4.14. Pojęcia opisujące kolejne etapy budowania relacji przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń

Tabela 4.15. Pojęcia opisujące znaczenie relacji biznesowych w zależności od pokolenia

Tabela 4.16. Zasoby i aktywności modelu ARA zidentyfikowane u interlokutorów w zależności od pokolenia

Tabela 4.17. Definicja marketingu relacji zaproponowana przez autora podzielona na 7 kategorii marketingu relacji

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Definicje marketingu relacji

Załącznik 2. Scenariusz wywiadu pogłębionego wykorzystanego w badaniach jakościowych

Załącznik 3. Ocena stron www badanych przedsiębiorstw według narzędzia WooRank

Załącznik 1. Definicje marketingu relacji

Tabela 1. Definicje marketingu relacji z uwzględnieniem 7 kategorii marketingu relacji

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------|--|------|---|------|--|---|--|
| DEF. 1 | Berry | Marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu ²⁹ | 1983 | Tworzenie; wzbogacanie; utrzymywanie | | | | |
| DEF. 2 | Grönroos | Marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i ich partnerami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i dotrzymanie poczynionych obietnic ³⁰ | 1990 | Tworzenie; wzbogacanie; utrzymywanie | | Więź z klientami i ich partnerami; obustronna wymiana | Osiągnięcie celów wszystkich stron | Dotrzymanie poczynionych obietnic |
| DEF. 3 | Copulsky, Wolf | Marketing relacji to proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich przy | 1990 | Stworzenie bazy danych | | Zbliżenie się do klientów przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji | | |

²⁸ Narodziny, rozwój i utrzymywanie zestawiono w kategorii jako etapy relacji, ponieważ nie wszystkie definicje odnoszą się do poszczególnych faz budowania relacji.

²⁹ Otto, J. (2004). Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK, s. 41

³⁰ Ibid. s., 41

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|--|---|------------------|---|-------------------------|---|--|---|
| | | pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji ³¹ | | | | | | |
| DEF. 4 | Copulsky, Wolf | Marketing relacji łączy elementy reklamy ogólnej, promocji sprzedaży, public relations i marketingu bezpośredniego, aby stworzyć bardziej skuteczne i bardziej wydajne sposoby dotarcia do konsumentów. ³² | 1900 | | | | Stworzenie bardziej skutecznych i bardziej wydajnych sposobów dotarcia do konsumentów | |
| DEF. 5 | Berry & Parasuraman | Marketing relacji dotyczy nawiązywania, rozwijania i utrzymywania relacji z klientami ³³ | 1991 | Nawiązywanie; rozwijanie; utrzymywanie | | Relacje z klientami | | |
| DEF. 6 | Chriptopher et al. Day, Barksdale | Marketing relacji dotyczy zdrowych relacji, które są podzielone na kategorie wg troski, zaufania, zaangażowania i obsługi. Koncentruje się przede wszystkim | 1991 1992 | | Na dłuższy okres | Zdrowe relacje; zapewnienie integralnych powiązań | | Troska, zaufanie, zaangażowanie i obsługa; koncentracja na jakości i obsłudze klienta |

³¹ Ibid. s., 41-42

³² Tłumaczenie własne autora za: Copulsky, J. R., & Wolf, M. J. (1991). Reklationship marketing: Positioning for the future. *The Journal of Business Strategy*, 11(4), 16-20.

³³ Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. The Free Press. za: Drapińska, A. (2009). Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług*, 41(558)

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------|--|------|---|--------------|---|-----------------|--------------------------|
| | Bostrom | na jakości i obsłudze klienta, a także zapewnieniu integralnych powiązań w utrzymaniu klientów na dłuższy okres. ³⁴ | 1995 | | | | | |
| DEF. 7 | Armstrong | Marketing relacji to koncepcja, w zgodzie, z którą do tradycyjnego marketingu-mix dodaje się obsługę klienta i jakość. ³⁵ | 1993 | | | | | Obsługa klienta i jakość |
| DEF. 8 | Gummesson | Marketing relacji to marketing postrzegany jako relacje, sieci i interakcje ³⁶ | 1994 | | | Relacje, sieci i interakcje | | |
| DEF. 9 | Sheth | Marketing relacji to zrozumienie, wyjaśnienie i zarządzanie relacjami biznesowymi pomiędzy dostawcami i klientami opartymi na trwającej współpracy ³⁷ | 1994 | Zrozumienie; wyjaśnienie; zarządzanie | Trwanie | Relacje biznesowe pomiędzy dostawcami i klientami; współpraca | | |
| DEF. 10 | Cram | Marketing relacji to konsekwentne stosowanie | 1994 | Rozwinięcie; kontynuowanie | Konsekwencja | Komunikowane interaktywnie; wzajemnie | Korzystne więzi | |

³⁴ Tłumaczenie własne autora za: Pheng, L. S., & Gracia, T. S. L. (2002). Relationship marketing: A survey of QS firms in Singapore. *Construction Management and Economics*, 20(8), 707–721.

³⁵ Ibid., s. 42

³⁶ Tłumaczenie własne autora za: Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5.

³⁷ Tłumaczenie własne autora za: Harker, M. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 19.

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-------------------|---|------|---|----------------------|-----------------------------|---|----------------------|
| | | uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu (usługi), które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi ³⁸ | | | | | | |
| DEF. 11 | Sheth, Parvatiyar | Marketing relacji to próba zaangażowania i zintegrowania klientów, dostawców oraz innych partnerów infrastrukturalnych w działania rozwojowe i marketingowe firmy ³⁹ | 1995 | Próba zaangażowania; zintegrowanie | | | | |
| DEF. 12 | Vavra | Głównym celem marketingu relacji jest budowanie długotrwałych, opartych na zaufaniu relacji typu win-win, które służą maksymalizacji zadowolenia i | 1995 | Budowanie | Długotrwałość | Relacje typu win-win | Maksymalizacja zadowolenia i utrzymanie klientów | Zaufanie |

³⁸ Ibid., s. 42

³⁹ Tłumaczenie własne autora za: Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|------------------|---|------|-----------------------------|-------------------------|---|---------------------------------|----------------------|
| | | utrzymania klientów. ⁴⁰ | | | | | | |
| DEF. 13 | Rydel, Ronkowski | Marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie ⁴¹ | 1995 | Budowa | | Nawiązanie partnerskich stosunków; związki lojalnościowe i alianse strategiczne | Skuteczność rynkowa firm | |
| DEF. 14 | Aijo | Marketing relacji to strategia opierająca się na tworzeniu bliskich, długoterminowych relacji między uczestnikami (siecią), którzy zaangażowani są w wymianę wartości w ramach | 1996 | Tworzenie | Długoterminowość | Bliskie relacje między uczestnikami; wymiana wartości | | |

⁴⁰ Vavra, T. G. (1995). *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. McGraw Hill Companies.

za: Snarska, S. (2021). Marketing relacji w obrębie sieci dylerskiej — studium przypadku przedsiębiorstwa SaMASZ Sp. z o.o. *Marketing i Rynek / Journal of Marketing and Market Studies*, 28(11). <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2021.11.3>.

⁴¹ Ibid. s. 43

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------|---|------|--|-----------------|--|--|---|
| | | całego procesu marketingowego. ⁴² | | | | | | |
| DEF. 15 | Tzokas & Saren | Marketing relacji jest procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie ⁴³ | 1996 | Planowanie; rozwój; pielęgnowanie | | Klimat więzi promujący dialog między firmą i jej klientami | Respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie | Wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania |
| DEF. 16 | Rogoziński | Mobilizacja personelu mająca na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale związać go na stałe z firmą ⁴⁴ | 1998 | | Na stałe | Związanie | | |
| DEF. 17 | Fonfara | Koncepcja marketingu relacji kładzie nacisk na | 1999 | Tworzenia; rozwój; utrzymanie | Trwałość | Powiązania firmy z innymi podmiotami; bezpośredni, | | |

⁴² Tłumaczenie własne autora za: Aijo, T. S. (1998). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 30(2), 15-30.

⁴³ Tzokas, N., & Saren, M. (1996). Relationship marketing in consumer markets: From the private to the communal. W *Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition*, Rotterdam, 17. za: Chračhol U. (2013). Komunikacja indywidualna i zadowolenie klienta jako wybrane elementy budowania relacji. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 32, 147-58

⁴⁴ Ibid., s. 43

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------|--|------|--|-----------------------------|---|--------------------|----------------------|
| | | proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Ekspozuje bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontraktów między sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Dodatkowo podkreśla ona trwały charakter powiązań między partnerami wymiany. ⁴⁵ | | | | interakcyjny , dwu- i wielostronny charakter kontraktów | | |
| DEF. 18 | Harker | Organizacja, która aktywnie tworzy, rozwija i utrzymuje zaangażowane, interaktywne i opłacalne wymiany z wybranymi klientami (partnerami) na przestrzeni czasu, angażuje się w marketing relacji. ⁴⁶ | 1999 | Tworzenie; rozwijanie; utrzymywanie | Na przestrzeni czasu | Interaktywność; wymiana z wybranymi klientami (partnerami) | Opłacalność | Zaangażowanie |

⁴⁵ Ibid., s. 43

⁴⁶ Tłumaczenie własne autora za: M. Harker (1999), Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, Marketing Intelligence & Planning, 17 (1), s. 16

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------|--|------|---------------------------------|--|--|---|--|
| DEF. 19 | Szymura-Tyc | Marketing relacyjny polega na budowaniu trwałych związków z klientami w oparciu o zaufanie, dwukierunkową komunikację oraz wsłuchiwanie się w opinie wiodących klientów, w celu stworzenia produktów i usług odpowiadających pogłębionemu zrozumieniu ich potrzeb. ⁴⁷ | 2000 | Budowanie | Trwałość | Związki z klientami; dwukierunkowa komunikacja | Stworzenie produktów i usług odpowiadających pogłębionemu zrozumieniu potrzeb klientów | Zaufanie , wsłuchiwanie się w opinie wiodących klientów |
| DEF. 20 | Gordon | Ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywcy klienta. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy między dostawcami a wybraną grupą klientów oraz | 2001 | Poszukiwanie i tworzenie | Ciągłość; cały okres aktywności nabywcy klienta; trwała współpraca | Wzajemne powiązania i dostosowania struktur organizacyjnych | Nowe wartości; dzielenia się korzyściami; tworzenie wspólnej wartości | |

⁴⁷ Szymura-Tyc, M. (2000). Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (852), s. 159.

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------------------------|--|------|--|------------------------|--|--|----------------------|
| | | kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią podzielić. Mechanizmem umożliwiającym efektywną współpracę są wzajemne powiązania i dostosowania struktur organizacyjnych ⁴⁸ | | | | | | |
| DEF. 21 | Ryals & Payne | Marketing relacyjny podkreśla znaczenie utrzymania długookresowych więzi z dotychczasowymi klientami, zdobycia coraz większego udziału w wydatkach dotychczasowych klientów. ⁴⁹ | 2001 | Utrzymanie; zdobycie | Długookresowość | Więzi | Coraz większego udziału w wydatkach dotychczasowych klientów | |
| DEF. 22 | Kotler, Armstrong, Saunders, Wong | Marketing relacji to proces tworzenia, utrzymywania oraz umacniania silnych, tworzących wartość relacji z klientami i innymi zewnętrznymi partnerami firmy ⁵⁰ | 2002 | Tworzenie, utrzymywanie, umacnianie | | Silne, tworzące wartość relacje z klientami | | |

⁴⁸ Gordon, I. H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

⁴⁹ Tłumaczenie własne autora za: Ryals, L., & Payne, A. (2001). *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3–27. doi:10.1080/713775725

⁵⁰ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. i Wong, V. (2002) *Principles of Marketing*. 3rd European Edition. London: Prentice-Hall.

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------|---|------|-----------------------------|------------------|---|--|--|
| DEF. 23 | Berry | Marketing relacji w przedsiębiorstwach polega na inwestowaniu w programy nie tylko by uatrakcyjnić ofertę nowym konsumentom, lecz również by utrzymać i poprawić życie stałym konsumentom ⁵¹ | 2002 | Inwestowanie w programy | | | | Uatrakcyjnienie oferty dla nowych konsumentów; poprawa życia stałych konsumentów |
| DEF. 24 | Mitręga | Marketing relacji to koncepcja zarządzania zakładająca długoterminowe, wielostronne, korzystne współdziałanie przedsiębiorstw z podmiotami bliższego i dalszego otoczenia w celu maksymalizacji wartości relacji z punktu widzenia ostatecznego nabywcy. Jest to oryginalna metoda zarządzania i sposób kontaktowania się przedsiębiorstwa komercyjnego z | 2003 | | Długoterminowość | Korzystne i wielostronne współdziałanie | Maksymalizacja wartości relacji z punktu widzenia ostatecznego nabywcy | |

⁵¹ Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1).

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|-----------------------------------|--|------|--|------------------------|---|---|---------------------------------------|
| | | różnymi grupami interesariuszy ⁵² | | | | | | |
| DEF. 25 | Szczepaniec | Marketing relacyjny definiuje się jako kompleks działań marketingowych mających na celu ustanowienie, utrzymanie oraz wzmocnienie długookresowych i obustronnie korzystnych relacji podmiotu z jego klientami. ⁵³ | 2004 | Ustanowienie; wzmacnianie; utrzymanie | Długookresowość | Obustronne relacje | Korzystne relacji | |
| DEF. 26 | Palmer, Lindgreen, Vanhamme | Marketing relacji polega na identyfikowaniu, ustanawianiu, utrzymywaniu i umacnianiu przynoszących zysk relacji z klientami i innymi interesariuszami, tak by każda z zaangażowanych stron osiągnęła swoje cele; dokonuje się to poprzez wymianę i spełnianie wzajemnych obietnic. ⁵⁴ | 2005 | Identyfikowanie; ustanawianie; utrzymywanie; umacnianie | | Relacje z klientami i innymi interesariuszami; wymiana | Przynoszące zysk relacje; osiągnięcie celu każdej z zaangażowanych stron | Spełnienie wzajemnych obietnic |

⁵² Mitreǳa, M. (2003). Internet a marketing relacji. [w] A. Bajdak (red.), *Internet w marketingu*. Wydawnictwo PWE.

⁵³ Szczepaniec, M. (2004). *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

⁵⁴ Palmer R., Lindgreen A., Vanhamme J., Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions, "Marketing Intelligence & Planning", 2005, nr 3.

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|---------------------------------|--|------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|---|----------------------|
| DEF. 27 | Kwiatek, Leszczyński, Zieliński | Marketing relacji jest koncepcją zarządzania zorientowaną na długookresowe kreowanie wartości we współpracy z różnymi partnerami przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jego klientów. ⁵⁵ | 2009 | | Długookresowość | | Kreowanie wartości we współpracy z różnymi partnerami przedsiębiorstwa | |
| DEF. 28 | Pluta-Olearnik | Marketing relacji koncentruje uwagę na zarządzaniu relacjami organizacji z podmiotami – interesariuszami z jej otoczenia, o charakterze ciągłym i długotrwałym a tworzona wspólna wartość pozwala na realizację celów zarówno organizacji, jak i jej klientów. ⁵⁶ | 2012 | | Charakter ciągły i długotrwały | | Tworzona wspólna wartość pozwala na realizację celów zarówno organizacji jak i jej klientów | |
| DEF. 29 | Jasiak | Marketing relacji, określany również mianem marketingu to nowoczesny system ukierunkowany na indywidualnego użytkownika, którego celem | 2013 | Budowanie | Długotrwałość | Więzi z klientami | Wzrost dochodowości firmy oraz obniżenie dotychczasowych kosztów jej działalności | |

⁵⁵ Kwiatek, P., Leszczyński, G. i Zieliński, M. (2009). *Komunikacja w relacjach business-to-business*. Poznań: Wydawnictwo Advertiva.

⁵⁶ Pluta-Olearnik, M. (2012). Wdrażanie nowych strategii marketingowych w instytucjach badawczych i naukowych. *Marketing Instytucji Naukowych i badawczych*, 12. s. 19

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|------------------|---|------|---|------|-----------------|--|---|
| | | przewodnim jest budowanie długotrwałych więzi z klientami, pozwalające na wzrost dochodowości firmy oraz obniżenie dotychczasowych kosztów jej działalności. ⁵⁷ | | | | | | |
| DEF. 30 | Ch. Grönroos | Marketing relacji ma na celu identyfikację i nawiązanie, utrzymywanie i ulepszanie, a w razie potrzeby kończenie relacji z klientami (i innymi stronami), tak, aby cele dotyczące zmiennych ekonomicznych i innych zostały spełnione. Osiąga się to przez wzajemne składanie i spełnianie obietnic. ⁵⁸ | 2015 | Identyfikacja; nawiązanie; ulepszanie; utrzymywanie; kończenie relacji | | Wzajemne | Cele dotyczące zmiennych ekonomicznych i innych zostały spełnione | Składanie i spełnianie obietnic |
| DEF. 31 | Husnain & Akhtar | Marketing relacyjny ocenia się na podstawie czterech wymiarów, a mianowicie: zaufania, zaangażowania, | 2015 | | | | | Zaufanie; zaangażowanie; komunikacja; radzenie sobie z konfliktami |

⁵⁷ Jasiak, M. (2013). Marketing relacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Zarządzanie*, 905

⁵⁸ Grönroos, C. (2015). Service management and marketing: Managing the service profit logic. Chichester: John Wiley & Sons. za: Góralczyk, M. (2022). Relationship marketing from the perspective of employees: Comparison analysis. *Central European Review of Economics & Finance*, 38(3), 61-77. <https://doi.org/10.24136/ceref.2022.012>

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|----------------------------|--|------|---|------|------------------------------|--|-----------------------------|
| | | komunikacji i radzenia sobie z konfliktami. ⁵⁹ | | | | | | |
| DEF. 32 | Rashid | Marketing relacji polega na nawiązywaniu, utrzymywaniu, wzmacnianiu i komercjalizowaniu relacji z klientami poprzez dotrzymanie obietnic ⁶⁰ | 2017 | Nawiązywanie; utrzymywanie; wzmacnianie; komercjalizowanie | | Relacje z klientami | | Dotrzymanie obietnic |
| DEF. 33 | Suarniki & Lukiyanto | Marketing relacyjny to strategia polegająca na nawiązywaniu i wzmacnianiu relacji z klientami poprzez rozwijanie działań, które pozwalają organizacjom spełniać oczekiwania klientów oraz budować dwukierunkową relację. ⁶¹ | 2020 | Nawiązywanie; wzmacnianie; rozwijanie | | Dwukierunkowa relacja | Spełnianie oczekiwań klientów | |
| DEF. 34 | Permana, Firdaus, Dimiyati | Marketing relacyjny to strategia marketingowa stosowana przez | 2020 | Utrzymanie | | | Poprawa satysfakcji klientów poprzez wartości | |

⁵⁹ Husnain, M., & Akhtar, W. (2015). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector in Pakistan. Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc, 15(10).

⁶⁰ Tłumaczenie własne autora za: Rashid, T. (2017). Relationship marketing on a university website: an analysis of leeds metropolitan university website. International Journal of Management Cases, 19 (3/4), 261-269.

⁶¹ Tłumaczenie własne autora za: Suarniki, N. N., & Lukiyanto, K. (2020). The role of satisfaction as moderation to the effect of relational marketing and customer value on customer loyalty. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(4), 108-122.

| Numer definicji | Autor / Autorzy | Definicja | Rok | Etapy relacji ²⁸ | Czas | Interakcja | Wynik | Kontekst emocjonalny |
|-----------------|------------------------------|--|------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|---|---------------------------|
| | | firmy w celu utrzymania i poprawy satysfakcji klientów poprzez wartości, jakie oferują. ⁶² | | | | | | |
| DEF. 35 | Sleiman, Cai, Lan, Lei & Liu | Marketing relacyjny koncentruje się na lojalności klientów i nawiązywaniu długoterminowych relacji z klientami. W obliczu dramatycznych zmian w środowisku biznesowym marketing relacyjny skupia się na technologii, aby budować długotrwałe relacje z klientami ⁶³ | 2021 | Nawiązywanie | Długoterminowość | Relacje z klientami | Skupia się na technologii, aby budować długotrwałe relacje z klientami | Lojalność klientów |

⁶² Tłumaczenie własne autora za: Permana, A. A., Firdaus, M., & Dimiyati, M. (2020). Application of customer relationship marketing towards customer loyalty at Banyuwangi Branch Bank of East Java. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(6), 38-49.

⁶³ Tłumaczenie własne autora za: Sleiman, K. A. A., Cai, X. Y., Lan, J. L., Lei, H. Z., & Liu, R. (2021). Relationship Marketing and Information Technology's Impact on Customer Satisfaction and Commitment. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1030- 1049. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93055>

Załącznik 2. Scenariusz wywiadu pogłębionego wykorzystanego w badaniach jakościowych

SCENARIUSZ POGŁĘBIONEGO WYWIADU INDYWIDUALNEGO

ZNACZENIE PRZYNALEŻNOŚCI POKOLENIOWEJ W BUDOWANIU RELACJI NA RYNKU B2B W POLSCE

CELE BADANIA:

- ustalenie, z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają pracownicy w badanym przedsiębiorstwie w kontekście nawiązywania i budowania relacji;
- ustalenie, jak przynależność generacyjna pracowników badanego przedsiębiorstwa wpływa na dokonywane przez nich wybory instrumentów marketingu relacji;
- ustalenie jak strona relacji (klient, dostawca) wpływa na wybór przez pracowników badanego przedsiębiorstwa instrumentów marketingu relacji;
- określenie poszczególnych etapów budowania relacji przez pracowników badanego przedsiębiorstwa;
- ustalenie czy przynależność generacyjna dostawcy oraz klienta ma znaczenie w kontekście wyboru przez pracowników badanego przedsiębiorstwa instrumentów marketingu relacji;
- określenie wpływu pandemii koronawirusa na wybory instrumentów marketingu relacji;
- określenie z jakich elementów składa się paleta uniwersalnych narzędzi wykorzystywanych do budowania relacji opartych na lojalności niezależnie od przynależności pokoleniowej.

*Zaakcentować, że od tego momentu interesują nas jedynie **RELACJE BIZNESOWE** rozumiane jako **relacje z partnerami na rynku B2B** (pomijamy kwestie budowania relacji z klientami indywidualnymi na rynku B2C)*

WSTĘP

- przedstawienie się **moderatora**,
- ogólne zaprezentowanie **celu badania**,
- przekazanie **informacji organizacyjnych** (krótko o: metodzie badania i o nagrywaniu; podkreślenie, że każda opinia jest ważna, zapewnienie o poufności zebranych danych, poinformowanie o długości trwania wywiadu ok. 30 - 45 minut),
- ustalenie podstawowych faktów dotyczących **badanego** (wg metryczki poniżej)

METRYCZKA

- wskazanie przez interlokutora generacji pokoleniowej do której należy:
 - Baby Boomers – urodzeni w latach 1949 - 1964
 - X – urodzenia w latach 1965 - 1976
 - Y – urodzeni w latach 1977 – 1990
 - Z – urodzenia w latach 1991 - obecnie
- określenie płci interlokutora (uzupełnia **moderator**)
 - mężczyzna
 - kobieta
- podanie przez interlokutora liczby lat pracy ogółem
- podanie przez interlokutora liczby lat pracy w badanym przedsiębiorstwie
- podanie przez interlokutora swojego wykształcenia:
 - Podstawowe
 - Średnie
 - Wyższe

PYTANIA

1. Czym wg Pani/Pana są dobre relacje z klientami/dostawcami?
2. Opisz proszę, jak buduje Pani/Pan relacje z klientami.
3. Jakie etapy budowania relacji może Pani/Pan zidentyfikować?
4. W jaki sposób budowane jest zaufanie klientów/dostawców?
5. Z jakich narzędzi marketingu relacji Pani/Pan korzysta?
6. Czym się Pani/Pan kieruje przy wyborze instrumentów marketingu relacji?
7. Czy zgadza się Pani/Pan, że przynależność pokoleniowa ma wpływ na to z jakich instrumentów budowania relacji korzystają aktorzy relacji na rynku B2B?
8. Jak wiek klienta/dostawcy wpływa na wybór instrumentów marketingu relacji?
9. Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na budowanie relacji?
10. Jakie narzędzia marketingu relacji wskazałby Pani/Pan jako uniwersalne bez względu na przynależność pokoleniową?

ETAPY BUDOWANIA RELACJI

- Jak wygląda proces wyszukiwania informacji o potencjalnym kliencie/dostawcy?
- Jak wygląda proces nawiązania dialogu z nowym klientem/dostawcą? Kto jest inicjatorem poznania?
- Jak wygląda proces tworzenia oferty dopasowanej do oczekiwania klientów?
- W jaki sposób przekazujecie informacje o potrzebach produktowych dostawcom?
- W jaki sposób zarządza Pani/Pan relacją z danym klientem/dostawcą? Czy korzysta Pani/Pan z jakiś narzędzi wspierających proces zarządzania relacjami z klientami /dostawcami?
- W jaki sposób budowane jest zaufanie klientów/dostawców?
- Jakie etapy budowania relacji identyfikuje Pan/Pani?
- Który z etapów wymaga największego wysiłku z Państwa strony?

INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI

- W jaki sposób nawiązuje Pan/Pani relacje z nowymi partnerami?
- W jaki sposób utrzymuje Pan/Pani relacje z nowymi partnerami?
- Jakie działania podejmowane przez Pana/Panią pozwalają zintensyfikować relacje pomiędzy firmą a klientem/dostawcą?
- Czym objawia się lojalność klientów/dostawców?
- Jakie znaczenie w budowaniu relacji ma charakter relacji – firma – dostawca oraz firma – klient?
- Jakie narzędzie marketingu relacji są wg Pana/Pani uniwersalne i mogą z nich korzystać przedstawiciele wszystkich czterech pokoleń obecnych na rynku B2B?

INSTRUMENTY MARKETINGU RELACJI A PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA

- Czy i jakie znaczenie ma dla Pani/Pana wiek klienta/dostawcy? Czy wiek partnera ma wpływ na to w jaki sposób nawiązuje/utrzymuje się relacje?
- Czy osoby młodsze, z którymi Państwo pracujecie na co dzień, inaczej podchodzą do tematu budowania relacji? -> pytanie dla przedstawicieli pokolenia BB, X
- Czy osoby starsze, z którymi Państwo pracujecie na co dzień, inaczej podchodzą do tematu budowania relacji? -> pytanie dla przedstawicieli pokolenia Y, Z

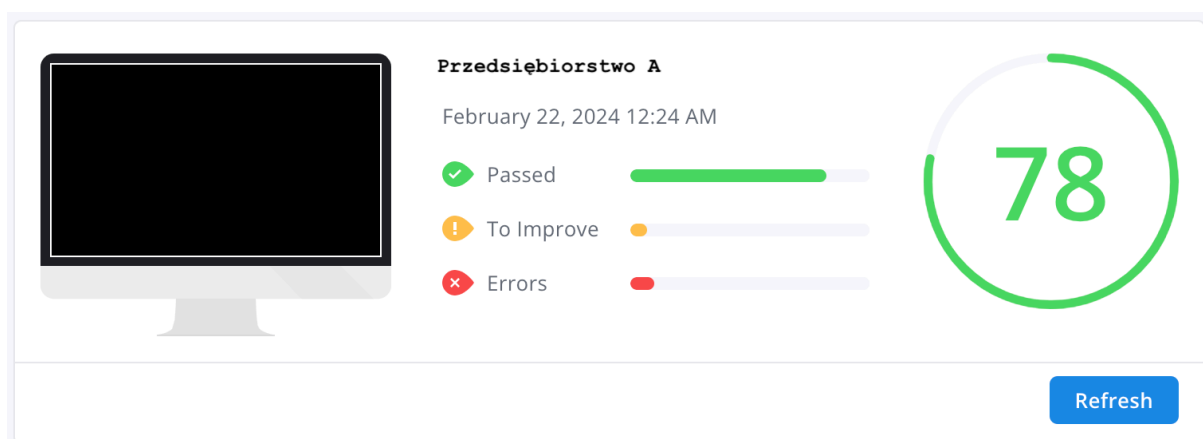
BUDOWANIE RELACJI W PANDEMII KORONAWIRUSA

- Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na relacje z klientami/dostawcami?
- Czy klienci/dostawcy, których identyfikowali Państwo jako lojalnych, tacy rzeczywiście pozostali?
- Co w czasie pandemii koronawirusa było najtrudniejszym elementem w kontekście budowania relacji?

PRZSZŁOŚĆ WYKORZYSTYWANYCH NARZĘDZI MARKETINGU RELACJI

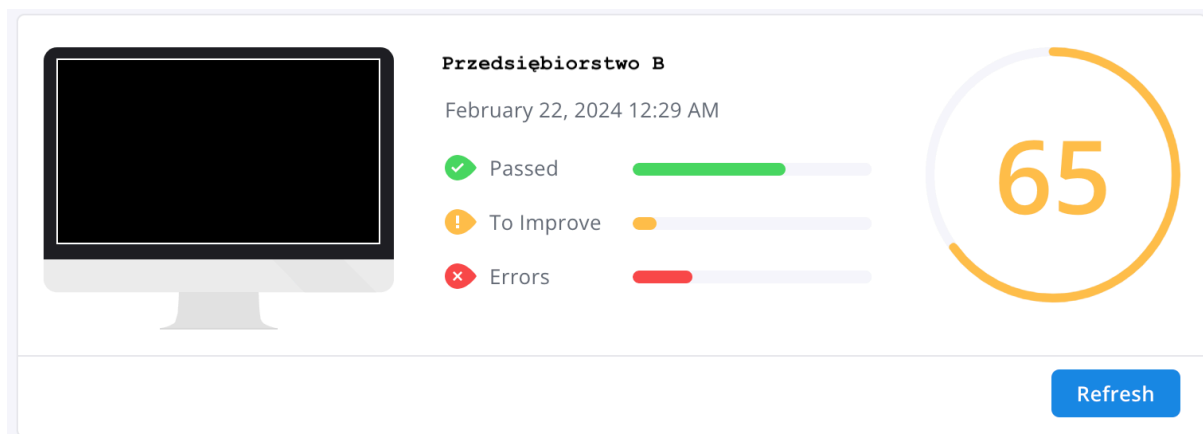
- Czy uważa Pani/Pan, że technologia wpłynie na budowanie relacji w przyszłości?
- Jak wyobraża sobie Pani/Pan proces budowania relacji w przyszłości?

Załącznik 3. Ocena stron www badanych przedsiębiorstw według narzędzia WooRank



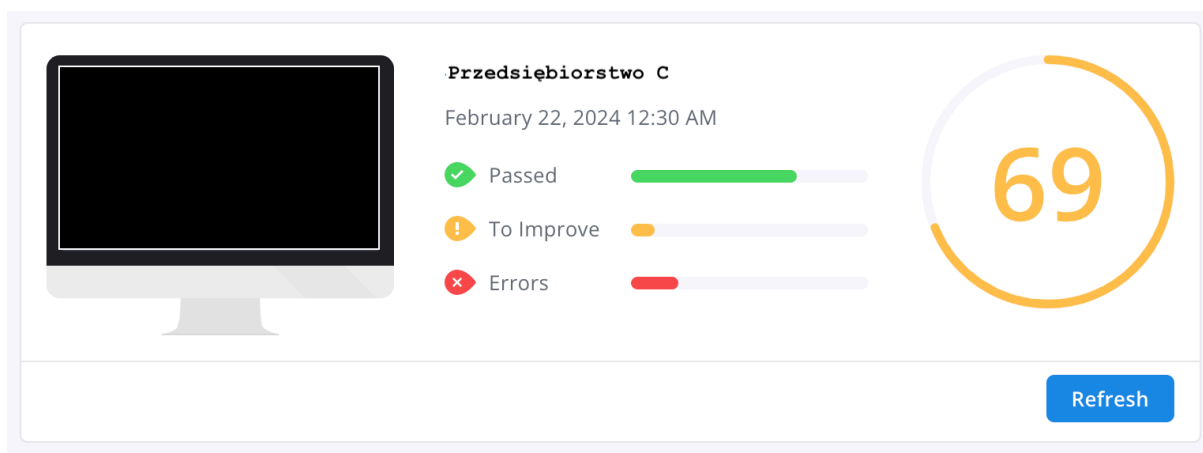
Rysunek 1.1. Ocena strony www przedsiębiorstwa A według narzędzia WooRank

Źródło: Opracowanie własne na podstawie WooRank.



Rysunek 1.2. Ocena strony www przedsiębiorstwa B według narzędzia WooRank

Źródło: Opracowanie własne na podstawie WooRank.



Rysunek 1.3. Ocena strony www przedsiębiorstwa C według narzędzia WooRank

Źródło: Opracowanie własne na podstawie WooRank.

SUMMARY

Globalization and the rapid development of modern technology are leading to the constant changes that characterize the 21st century. They affect all market sectors, regardless of the type of relationships in the supply chain or the size of companies, from microenterprises to large enterprises. These changes come with new challenges, such as rising customer expectations, increased customer awareness and the need for rapid response thanks to widespread Internet access. In the B2B market in particular, purchasing decisions should be rational and based on objective criteria. Companies must adapt to these dynamic conditions, maximizing the use of emerging opportunities and minimizing the associated risks. A current challenge in the corporate market is also the presence of four different generations in the work environment, as a result of demographic changes such as an aging population and the entry of younger generations into the labor market. Companies are increasingly recognizing the need to manage a diverse work environment, as generational differences affect employees' values, needs, motivation and use of new technologies. Different generations also have different approaches to building business relationships. And it is the importance of generational affiliation in building relationships in the B2B market in Poland that forms the subject of this dissertation.

Based on the identified gaps and the research problem, the main objective of the dissertation was formulated, which was to determine the importance of generational affiliation in building business relationships in the B2B market. To achieve this aim, specific objectives were set, which included analyzing the impact of generational affiliation on the choice of relationship marketing instruments.

The research revealed that generational affiliation influences the way business relationships are built and the choice of relationship marketing instruments. The differences are particularly pronounced between the oldest generation of Baby Boomers and the youngest generation of Z, which is primarily related to different attitudes toward new technologies. The measures of spread and concentration used indicate differential use of marketing tools by each generation. Generations X and Y show less difference in their approach to relationship building, which may be due to their role as intermediaries between older and younger employees. Survey participants intuitively divide the relationship-building process into three stages: getting to know, developing and deepening. Age, generational affiliation and the nature of the relationship (customer versus supplier) have not been the main determinants of the choice of marketing tools and how to build relationships.

The structure of the dissertation is in line with the set research objectives and includes four chapters. Chapter one provides the theoretical foundations for the analysis of relationship marketing, discussing the evolution of marketing approaches, definitions of relationship marketing and characteristics of the B2B market in Poland. Chapter two focuses on the generational affiliations of B2B market participants, presenting the characteristics of each generation and their impact on market strategies. The third chapter describes the research methodology, including research methods, techniques and tools, and data analysis. The final chapter presents the results of empirical research on relationship building in the B2B market, discussing the role of generational affiliation in the context of relationship building. It

concludes with practical recommendations for relationship management in the context of different generations of market participants.