

Marzena Góralczyk✉

Uniwersytet Zielonogórski

Postrzeganie marketingu relacji przez nowo zatrudnionych pracowników

Perceptions of Relationship Marketing by Newly Recruited Employees

Synopsis. Celem artykułu było scharakteryzowanie, w jaki sposób nowo zatrudnieni pracownicy postrzegają marketing relacji w swoim miejscu pracy. W artykule zaprezentowano różne aspekty dotyczące marketingu relacji w kontekście związków danego podmiotu z interesariuszami zewnętrznymi. Ponadto w części empirycznej zaprezentowano wyniki własnych badań w odniesieniu do autorskiego podejścia do determinant kształtujących marketing relacji na podstawie grupy respondentów z województwa lubuskiego. Badania przeprowadzono w okresie od kwietnia do września 2023 roku. Zaproponowane podejście dotyczące marketingu relacji stanowi odniesienie do ważnego obszaru zagadnień z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Z przeprowadzonych badań wynika, że współpraca między partnerami biznesowymi wymaga: bieżącego rozwiązywania problemów, procesu ciągłego komunikowania się i stałego przepływu informacji. Kolejnym czynnikiem jest budowanie dobrego wizerunku. Ponadto dostrzec można elementy kształtujące satysfakcję z relacji w postaci odczuwania potrzeb partnera oraz wychodzenie im naprzeciw. Ważne jest także, w opinii respondentów, dostarczanie podzespołów, produktów oraz surowców na czas. Ankietowani uważają, iż budowanie dobrych relacji z partnerami powinno opierać się również na podejmowaniu wspólnych działań na rzecz społeczności lokalnej. Kształtowanie właściwych relacji z partnerami biznesowymi wymaga w przedsiębiorstwie działań zorientowanych na stałe doskonalenie różnorodnych kompetencji. Z tym wyzwaniem muszą się zmierzyć także nowo zatrudnieni pracownicy, gdyż to oni będą w niedalekiej przyszłości kształtować właściwy obraz przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: postrzeganie marketingu relacji, przedsiębiorstwo, pracownicy

Abstract. The aim of the article was to characterize how newly recruited employees perceive relationship marketing in their workplace. The article presents various aspects of relationship marketing in the context of an entity's relationship with external stakeholders. Furthermore, the empirical part presents the results of the

✉ **Marzena Góralczyk** – Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Nauk Prawnych i Ekonomicznych; e-mail: m.goralczyk@wez.uz.zgora.pl; <https://orcid.org/0000-0003-2048-5386>

author's own research regarding the determinants shaping relationship marketing based on a group of respondents from the Lubuskie region. The research was conducted between April and September 2023. The proposed relationship marketing approach references an important area of business management issues. The research shows that cooperation between business partners requires ongoing problem solving, a process of continuous communication, and a constant flow of information. Another factor is building a good image. In addition, elements shaping relationship satisfaction in the form of understanding and meeting the partner's needs can be seen. Also important, according to the respondents, is the timely delivery of components, products, and raw materials. Respondents believe that building good relations with partners should also be based on taking joint actions for the benefit of the local community. For a company to develop the right relationship with its business partners, it is necessary to take measures aimed at the continuous improvement of various competencies. This challenge must also be faced by newly recruited employees, as they will shape the company's image in the near future.

Key words: perception of relationship marketing, enterprise, employees

Kody JEL: L 140, L 220

Wprowadzenie

„Marketing XXI wieku obejmuje przejście od produktu i transakcji do usług i budowania relacji” – tak zdaniem Dobiegały-Korony [2008, s. 41] należałoby określić ważne zmiany widoczne w tej sferze funkcjonowania przedsiębiorstw. W dzisiejszych czasach, przy tak dużej zmienności otoczenia, w tym na rynku pracy, przedsiębiorstwa borykają się z wieloma problemami. Należy do nich zaliczyć między innymi niedobory po stronie podaży oraz inne, nowe wyzwania, przed którymi staje kadra zarządzająca podmiotami gospodarczymi z różnych branż przemysłu. Szczególnie ważne powinny być relacje z partnerami będącymi dostawcami, odbiorcami, czy innymi ważnymi podmiotami, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi we wzajemne interakcje. Jest to na tyle istotne, że wzajemne oddziaływanie na siebie partnerów biznesowych przekłada się na postrzeganie przedsiębiorstwa przez ostatecznych odbiorców – klientów. Obraz tych relacji kształtowany jest przez pracowników. Będąc interesariuszami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, tworzą źródło kreowania przewagi konkurencyjnej firmy. To jak nowo zatrudnieni pracownicy w przedsiębiorstwie odnajdą się w swoim miejscu pracy oraz jak ocenią sposoby budowania relacji z otoczeniem, jest predyktorem przyszłych zmian.

W artykule scharakteryzowano różne aspekty dotyczące marketingu relacji w kontekście związków danego podmiotu z interesariuszami zewnętrznymi. Ponadto, w części empirycznej zaprezentowano wyniki własnych badań w odniesieniu do autorskiego podejścia dotyczącego determinant kształtujących marketing relacji na podstawie wyłonionej grupy respondentów z województwa lubuskiego. Badania obejmowały okres od kwietnia do września 2023 roku.

Celem artykułu było scharakteryzowanie, w jaki sposób nowo zatrudnieni pracownicy postrzegają marketing relacji w swoim miejscu pracy. W szczególności ważne było przedstawienie, jak badani respondenci – pracownicy przedsiębiorstw/organizacji

oceniałą dbałość o właściwe relacje z: dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi podmiotami, z którymi przedsiębiorstwo/organizacja współpracuje. Ponadto istotne było także zaprezentowanie działań wpływających na budowanie dobrych relacji z partnerami biznesowymi. Podjęcie tej tematyki jest ważne z uwagi na potrzebę budowania odpowiedniej atmosfery w przedsiębiorstwie i takich podstaw kultury organizacyjnej, która sprosta aktualnym wyzwaniom i nieprzewidywalnej do końca przyszłości. Współdziałanie wielu podmiotów gospodarczych realizujących podobne cele biznesowe może wyjść naprzeciw wymaganiom otoczenia.

Marketing relacji – jego istota, znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw

Istnieje wiele różnych ujęć marketingu relacji. Z uwagi na wieloaspektowość tego zagadnienia można wyodrębnić główne obszary tematyczne w literaturze przedmiotu. Jak podają Möller oraz Halinen [2000] należy wyróżnić dwa rodzaje teorii marketingu relacji, te, które są bardziej zorientowane na konsumenta oraz oparte na sieci – międzyorganizacyjne.

Morgan i Hunt [1994, s. 34], zdefiniowali marketing relacji jako „wszystkie działania marketingowe ukierunkowane na ustanowienie, rozwój i utrzymanie udanej wymiany relacyjnej”. Według ujęcia, które prezentuje Gummesson [1999, s. 24]: „Całkowity marketing relacji to marketing oparty na relacjach, sieciach i interakcjach, uznając, że marketing jest osadzony w całkowitym zarządzaniu sieciami organizacji sprzedającej, rynku i społeczeństwa. Jest on skierowany na długoterminowe relacje wygrana–wygrana z klientami indywidualnymi, a wartość jest tworzona wspólnie między zaangażowanymi stronami. Przekracza granice między specjalistycznymi funkcjami i dyscyplinami”. Zdaniem Harkera [1999, s. 16] marketing relacji jest wynikiem tego, że organizacja jest „zaangażowana w proaktywne tworzenie, rozwijanie i utrzymywanie zaangażowanych, interaktywnych i dochodowych wymian z wybranymi klientami (partnerami)”. Według Berry’ego [2002 s.73] warto podać z kolei następujące ujęcie: „Marketing relacji w najlepszym wydaniu to filozofia, a nie tylko strategia, sposób myślenia o klientach, marketing i tworzenie wartości, a nie tylko zestaw technik, narzędzi i taktyk. Marketing relacji jest holistyczny, suma zintegrowanych części, które napędzają kompetencje marketingowe firm”. Na inny aspekt marketingu relacji zwracają uwagę Benouakrim i El Kandoussi [2013, s. 148–149]. Według ich podejścia należy go rozumieć jako: „strategiczny proces mający na celu ustanowienie, rozwój, utrzymanie i wzmocnienie sieci relacji z różnymi interesariuszami w oparciu o silne standardy gospodarcze i społeczne oraz osiągnięcie wspólnych celów”. Aby stało się to w pełni możliwe do zrealizowania konieczne jest podejmowanie działań związanych ściśle z procesem komunikowania się partnerów między sobą. Jest to proces dwukierunkowy dotyczący obietnic, których realizacja wymaga uwzględnienia ich w zakresie nie tylko planowania ale, co jest szczególnie istotne, wdrażania marketingu relacji. W rezultacie jedną z podstawowych jego zasad jest orientacja na klienta, a jej celem jest zwiększenie długoterminowej satysfakcji klientów. Wychodzi temu naprzeciw definicja Kowalskiej [2023, s. 36], która podaje, że „(...) marketing relacji najlepiej jest definiować szeroko jako: proces polegający na konsekwen-

tnym wykorzystaniu aktualnej wiedzy o indywidualnych klientach w celu stworzenia, zakomunikowania i dostarczenia wartości idealnie dopasowanej do ich potrzeb, motywującej klientów do powrotu do przedsiębiorstwa i dokonywania kolejnych zakupów w przyszłości. Realizacja tych działań prowadzi do budowania, rozwoju oraz pielęgnacji wzajemnie korzystnych relacji opartych na zaufaniu, zarówno z klientami, jak i innymi grupami interesariuszy”. Gummesson [2017, s. 16] uważa, że należy stosować holistyczne podejście marketingowe, które oznacza „łączenie teorii z praktyką”. Z pewnością realizowanie tego postulatów wymaga od partnerów integracji oraz obustronnej uczciwości a także podejmowania ustaleń organizacyjnych, przy wysokim zaangażowaniu partnerów oraz ich motywacji.

W badaniach literaturowych warto odnieść się do obszarów tematycznych z zakresu marketingu relacji. Zdaniem Gupta oraz Sahu [2012] można wyodrębnić takie zagadnienia jak:

- zrozumienie marketingu relacji (zawiera np. koncepcję, definicję, uwarunkowania),
- rynek (w tym np. zaangażowanie, zaufanie, satysfakcja klienta),
- przemysł (implementacja programów, strategie rozwoju konkurencyjności rynku, praktyczna adaptacja),
- wydajność (obejmuje np. wymianę na płaszczyźnie business to business, rozwój marki korporacyjnej, przywiązanie konsumentów do firmy),
- technologia (dotyczy np. zagadnienia bezpieczeństwa, CRM).

Ponadto pracownicy i przedsiębiorstwa zdobywają nowe kompetencje, a dzięki relacjom z innymi podmiotami szybciej wchodzą na rynki. Analizując procesy zachodzące w sferze biznesu, menedżerowie powinni mieć świadomość tego jak bardzo istotne jest budowanie właściwych relacji w łańcuchu dostaw [Moberg i Speh 2003]. Aby marketing relacji w przedsiębiorstwie przyniósł oczekiwane efekty konieczne jest systemowe podejście do zarządzania relacjami, na które, jak podają Sawhney i Zabina [2002], składają się cztery wymiary, są to: strategia, procesy, technologia (w tym ważną rolę odgrywa Internet) oraz pracownicy. To oni właśnie stanowią najważniejsze ogniwo w tym procesie.

Podejmując tematykę marketingu relacji warto poznać przyczyny tworzenia się relacji między- i wewnątrzorganizacyjnych. Wasiluk oraz Tomaszuk [2020, s. 14], na podstawie dokonanego przeglądu badań w tym zakresie, wyodrębnili sześć głównych obszarów przyczyn ich tworzenia, należą do nich: konieczność, asymetria (decyzja o podjęciu współpracy motywowana jest możliwością wywierania wpływu i chęcią sprawowania kontroli), wzajemność (wynika z realizacji wspólnych celów i interesów), stabilność (celem jest przewidywalność i wiarygodność funkcjonowania w niepewnym otoczeniu), wydajność (przesłanką jest uzyskanie wyższej efektywności) i legitymizacja (wynika z chęci uzyskania uznania w otoczeniu np. podyktowana jest kształtowaniem określonego wizerunku).

Do czynników decydujących o sukcesie strategii marketingu relacji należą między innymi [Hunt i in. 2006]:

- kompetencyjne (np. kompetencje związane z rynkiem, zarządzanie relacjami),
- czynniki marketingu wewnętrznego (np. orientacja na rynek wewnętrzny),
- czynniki technologii informatycznej (wewnętrzne systemy informatyczne, zintegrowana struktura, CRM, bazy danych, *data mining*).

Stańczyk-Hugiet odnosząc się do kluczowych elementów relacji międzyorganizacyjnych, wskazując na trzy istotne aspekty, są to [2013, s. 57]: efekty relacji, natura wymiany oraz zarządzanie relacją. Do elementów spajających wszystkie wymienione aspekty należy zaliczyć: koordynację działań, wzajemność, powiązanie, wzajemną adaptację oraz zależność, kontrakty, normy relacyjne. Te ostatnie wskazywane są także przez Czakona [2007] jako jedne z wielu atrybutów relacji współdziałania, w których można znaleźć także między innymi: czas trwania, korzyści, wymianę, czy zaangażowanie. Zdaniem Wawaka [2015] jakość zarządzania w przedsiębiorstwie zależy między innymi od zasobów, które należy optymalnie wykorzystać oraz współpracy z partnerami, co przyczynia się do zwiększenia wartości organizacji oraz przynosi wymierne korzyści dla klienta. Tak więc jest to zgodne z realizacją założeń dotyczących marketingu relacji. Jego podstawy kształtowane są w przedsiębiorstwie, a główne filary osadzone są na zarządzaniu relacjami z pracownikami, w tym szczególnie na zwracaniu uwagi na emocjonalnym kontekst „relacji pracownika i organizacji jako pracodawcy” [Moczydłowska i in. 2017, s. 71]. Należy uznać, że: „Jakość relacji wewnątrz organizacji jest jedną z najważniejszych determinant jakości jej relacji zewnętrznych” [Moczydłowska i in. 2017, s.35].

Materiał i metody

W artykule, oprócz zaprezentowania różnych ujęć marketingu relacji, przedstawiono także wyniki własnych badań empirycznych. Stanowią one fragment badań zrealizowanych w odniesieniu do bardziej kompleksowych zagadnień z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Badanie miało charakter anonimowy i zrealizowano je przy zastosowaniu kwestionariusza ankiety. Respondenci odpowiadali na cztery pytania zamknięte jednokrotnego wyboru oraz jedno pytanie wielokrotnego wyboru, które były związane bezpośrednio z przyjętą w artykule tematyką. Dobór próby badawczej nie był probabilistyczny, ale zadbane o to, aby zapewnić dużą różnorodność ankietowanych. W opracowaniu wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone na grupie 134 osób zatrudnionych w województwie lubuskim w okresie od kwietnia do września 2023 roku. Zostali oni wyłonieni spośród respondentów reprezentujących różny staż pracy w podmiotach gospodarczych, w zdecydowanej większości przedsiębiorstwach. Na potrzeby publikacji zastosowano kryterium zatrudnienia w podmiocie do pięciu lat włącznie. Nie brano pod uwagę osób, których okres zatrudnienia był dłuższy niż pięć lat. Charakterystykę ankietowanych zaprezentowano w tabeli 1.

W badanej grupie respondentów 58,2% stanowiły kobiety, 41,8% to mężczyźni. W zakresie stanowiska pracy większa liczba wskazań dotyczyła pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (76,9%), a 23,1% to osoby, które pracowały na stanowiskach kierowniczych. Aż 64,9% badanych wykonywało pracę umysłową, a 54,5% pracę fizyczną. Należy jeszcze dodać, że część osób wykonywała oba rodzaje pracy.

Ponadto w wyniku zgromadzonych danych sporządzono zestawienie tabelaryczne przedstawiające charakterystykę przedsiębiorstw/organizacji, w których zatrudnieni byli respondenci. Zaprezentowano je w tabeli 2.

Table 1. Charakterystyka badanych respondentów

Table 1. Characteristics of studied population

Wyszczególnienie		Udział [%]
Płeć respondentów	kobieta	58,2
	mężczyzna	41,8
Typ stanowiska pracy	wykonawcze	76,9
	kierownicze	23,1
Charakter pracy	praca fizyczna	54,5
	praca umysłowa	64,9

* Niektórzy respondenci wykonywali zarówno pracę fizyczną, jak i umysłową.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw/organizacji, w których zatrudnieni byli badani respondenci

Table 2. Characteristics of enterprises/organizations in which the respondents were employed

Wyszczególnienie	Grupy	Udział [%]
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa/organizacji na rynku	do 5 lat	22,4
	od 6 do 10 lat	16,4
	od 11 do 15 lat	11,2
	od 16 do 20 lat	12,7
	powyżej 20 lat	37,3
Zasięg geograficzny przedsiębiorstwa/organizacji na rynku*	rynek lokalny	27,6
	rynek regionalny	26,1
	rynek krajowy	39,6
	rynek międzynarodowy	41,8
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa/organizacji*	produkcja	33,6
	handel	46,3
	usługi	45,5
	inne	10,4
Forma prawna	przedsiębiorstwo państwowe	20,15
	przedsiębiorstwo prywatne	70,15
	inna forma	9,70
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro (mniej niż 10 pracowników)	15,7
	małe (od 10 do 49 pracowników)	27,6
	średnie (od 50 do 249 pracowników)	19,4
	duże (więcej niż 249 pracowników)	37,3

*W przypadku dwóch obszarów charakteryzujących badane podmioty, w których pracowali respondenci, tj. ze względu na zasięg geograficzny działalności oraz rodzaj działalności, respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

Badani pracownicy byli zatrudnieni w podmiotach gospodarczych, których okres funkcjonowania na rynku był zróżnicowany. Najliczniejszą grupę stanowiły te, które istnieją ponad 20 lat – 37,3%. Zasięg geograficzny był również zróżnicowany, niektóre

podmioty były aktywne nie tylko na jednym rynku. Stwierdzono, że największa grupa była aktywna na rynku międzynarodowym – 41,8%. Większość badanych podmiotów to przedsiębiorstwa prywatne (70,15% badanych podmiotów).

Wyniki badań i dyskusja

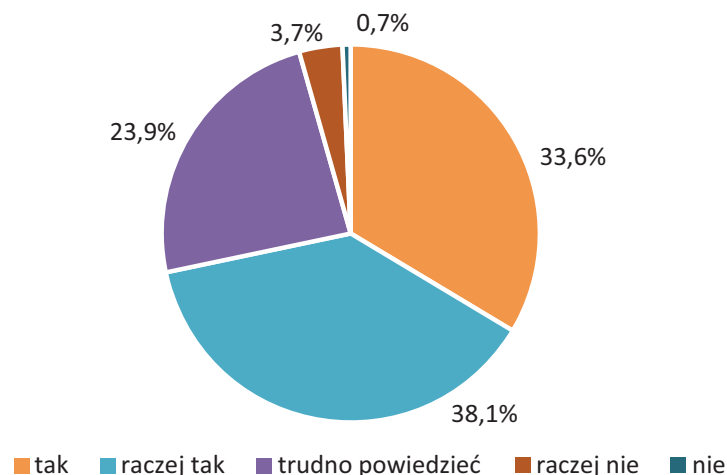
Według Danielaka [2023, s. 87]: „Za pośrednictwem wzajemnie ukształtowanych relacji strony dążą do osiągnięcia wspólnych celów, dzieląc się wiedzą, odpowiedzialnością, aby poprzez wspólne podejmowanie decyzji osiągać korzyści i redukować koszty oraz kształtować efektywność łańcucha dostaw. Odpowiednie zarządzanie relacjami z kontrahentami może przyczynić się do poprawy jakości oferowanych produktów, dlatego jest to ważny element strategii firmy”. Z uwagi na tak istotne aspekty realizacji praktycznego wymiaru marketingu relacji niezbędne jest poznanie tego, jak nowo zatrudnieni pracownicy przedsiębiorstw/organizacji postrzegają marketing relacji w swoim miejscu pracy.

Oprócz dokonanego przeglądu literatury z tego zakresu ukazane zostały także wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród respondentów. W celu zaprezentowania opinii respondentów w zakresie budowania dobrych relacji z dostawcami, odbiorcami, klientami oraz innymi przedsiębiorstwami, organizacjami i instytucjami, z którymi przedsiębiorstwo/organizacja współpracuje z szerszej perspektywy, dokonano podziału badanych respondentów na cztery grupy tj. osoby, które pracowały w podmiotach funkcjonujących w różnym obszarze aktywności na rynku. W pierwszej analizowano opinie respondentów, którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sferze przemysłu, w drugiej w sferze handlu, kolejna to przedsiębiorstwa działające w sferze usług, a ostatnia to inne podmioty. Badani określili czy proces ten przebiegał dobrze (odpowiedź „tak” lub „raczej tak”) czy też mają w tym zakresie jakieś zastrzeżenia (odpowiedź „raczej nie” lub „nie”), inna możliwość to wybór – „trudno powiedzieć”. Opinie respondentów na temat dbałości kadry zarządzającej i innych pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z dostawcami przedstawiano na rysunku 1.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że blisko 72% ankietowanych pozytywnie oceniło budowanie dobrych relacji z dostawcami. Z kolei 23,9% respondentów nie miało w tej kwestii zdania, co można tłumaczyć krótkim stażem pracy w badanym podmiocie. Tylko nieco ponad 4% ankietowanych wybrało odpowiedź przeczącą – „raczej nie” lub „nie”.

Ocena ankietowanych w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących w różnych obszarach aktywności na rynku dotycząca budowania dobrych relacji z tą grupą interesariuszy zewnętrznych została przedstawiona na rysunku 2.

W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sferze produkcji 91,2% badanych wybrało odpowiedź „tak” lub „raczej tak”. Biorąc pod uwagę respondentów, którzy pracowali w sferze handlu, takiego wyboru dokonało blisko 70,0% badanych. Wśród osób zatrudnionych w podmiotach funkcjonujących w sferze usług było to również około 70,0% respondentów. W podmiotach funkcjonujących w innych obszarach aktywności na rynku otrzymano 60,0% pozytywnych odpowiedzi. Warto dodać, że odsetek negatywnych opinii był niewielki we wszystkich typach podmiotów.

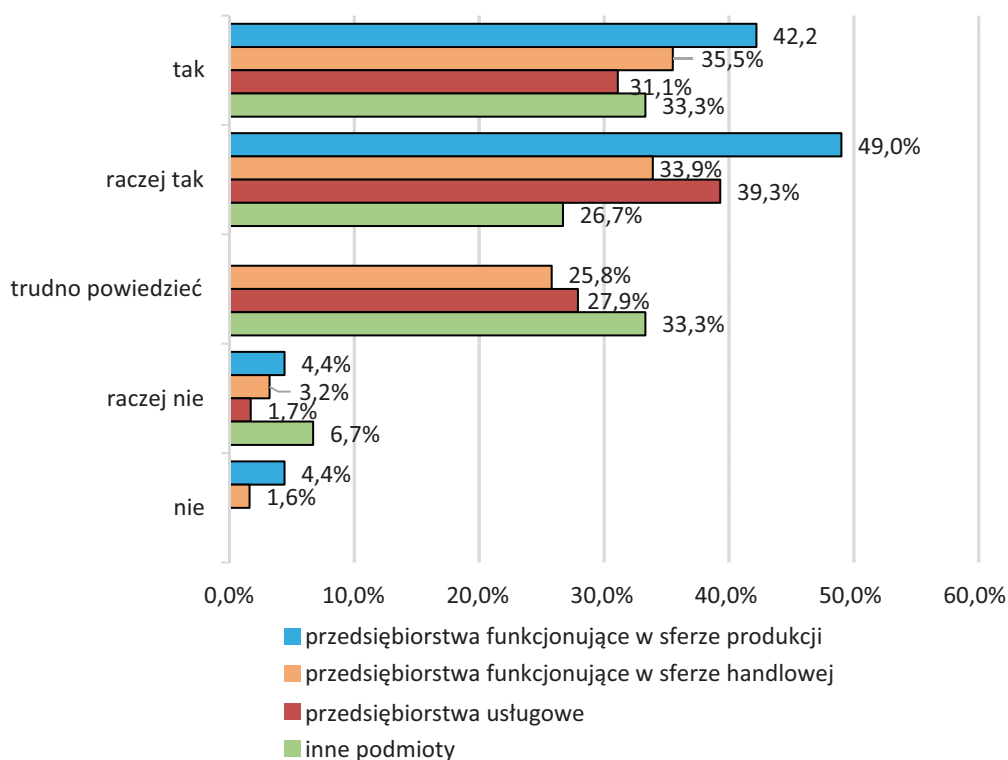


Rysunek 1. Opinie respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z dostawcami

Figure 1. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with suppliers by employees of the enterprise/organization

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.



Rysunek 2. Opinie respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z dostawcami – ujęcie wg branż

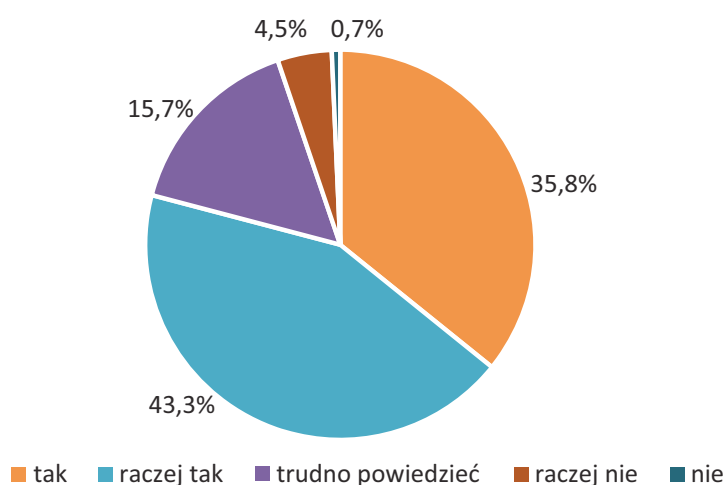
Figure 2. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with suppliers by employees of the enterprise/organization – the breakdown by industry

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

Konieczność budowania dobrych relacji z dostawcami jest szczególnie istotna, gdyż jak podaje Surmacz [2020, s. 43]: „Współpraca w łańcuchu dostaw to relacja między partnerami łańcucha dostaw realizowana w celu osiągnięcia niższych kosztów, wyższej jakości oraz innowacyjności produktów, zmniejszenia i dzielenia ryzyka czy też zwiększenia wartości rynkowej”.

Kolejnym ważnym zagadnieniem było ustalenie, jak respondenci postrzegają dbałość kadry zarządzającej i pozostały pracowników w przedsiębiorstwie/organizacji w odniesieniu do relacji z odbiorcami. Opinie respondentów zaprezentowane zostały na rysunku 3.



Rysunek 3. Opinia respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z odbiorcami

Figure 3. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with recipients by employees of the enterprise/organization

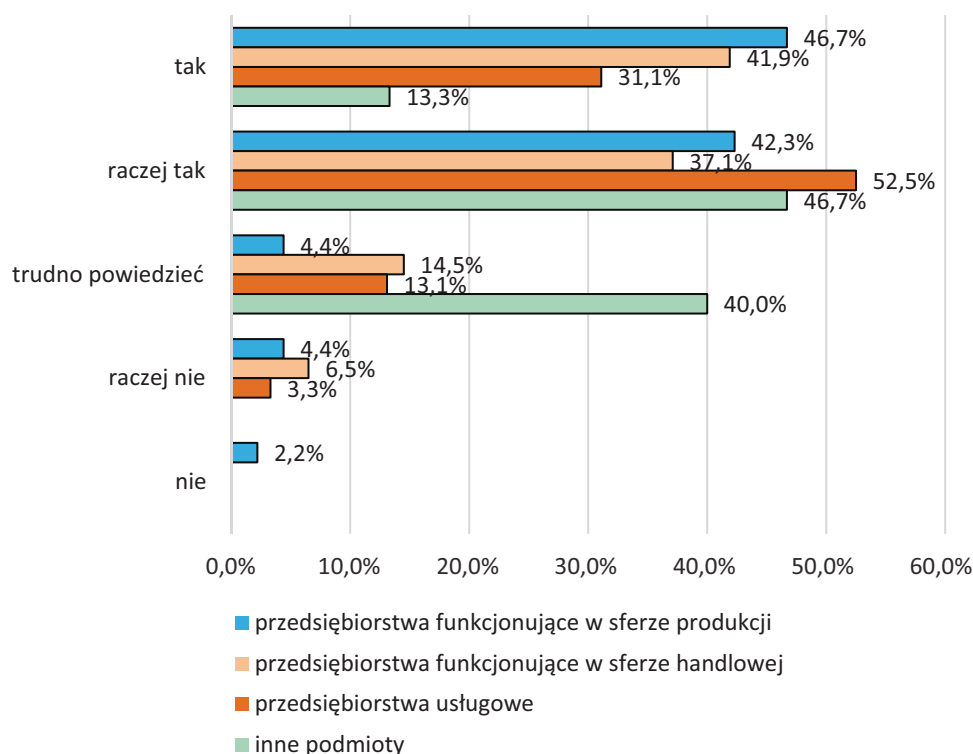
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że 79,1% ankietowanych pozytywnie oceniało budowanie dobrych relacji z odbiorcami. Z kolei 15,7% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tylko 5,2% ankietowanych wybrało odpowiedź przeczącą – „raczej nie” lub „nie”.

Ocenę ankietowanych w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących w różnych obszarach aktywności na rynku dotyczącą budowania dobrych relacji z tą grupą interesariuszy zewnętrznych przedstawiono na rysunku 4.

W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sferze produkcji 89,0% badanych wybrało odpowiedź „tak” lub „raczej tak”. Biorąc pod uwagę respondentów pracujących w sferze handlu, takiego wyboru dokonało blisko 79,0% badanych. Wśród osób zatrudnionych w podmiotach funkcjonujących w sferze usług było to 83,6% ankietowanych. W podmiotach funkcjonujących w innych obszarach aktywności na rynku było 60,0% pozytywnych odpowiedzi. Warto dodać, że odsetek negatywnych opinii był niewielki we wszystkich typach podmiotów.



Rysunek 4. Opinia respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z odbiorcami – ujęcie wg branż

Figure 4. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with recipients by employees of the enterprise/organization – the breakdown by industry

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

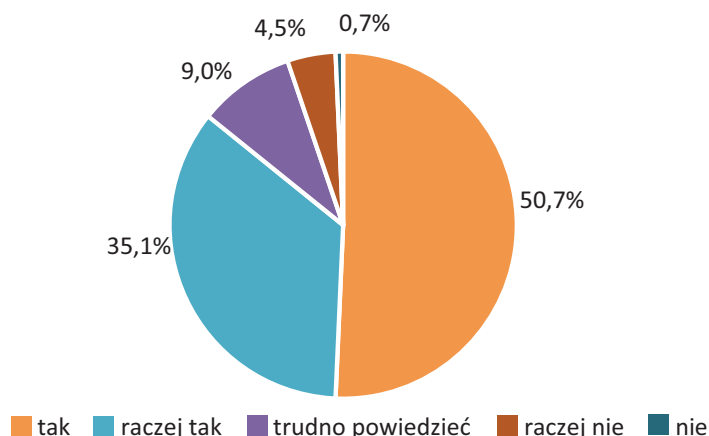
Source: own study based on empirical research results.

Budowanie właściwych relacji na rynku zaopatrzenia i zbytu wpływa na kształtowanie logistycznego potencjału konkurencyjności. Działania operacyjne w zakresie procesów logistycznych umożliwiają przedsiębiorstwu między innymi: utrzymanie dobrej reputacji, zapewnienie ciągłości działalności, zmniejszenie kosztów i wzrost jakości obsługi klienta [Gąsowska 2020]. Bez dużego zaangażowania ze strony pracowników przedsiębiorstw te działania nie przyniosłyby satysfakcjonujących firmę efektów. Nowo zatrudnieni pracownicy powinni poznać obowiązujący w danym podmiocie system wartości, a także „zaszczepić” w sobie wysoki stopień zrozumienia partnerów biznesowych, wyczucia sytuacji i empatii, szczególnie wobec klientów.

Opinie respondentów na temat dbałości kadry zarządzającej i innych pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z klientami przedstawiono na rysunku 5.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że 85,8% ankietowanych pozytywnie oceniało budowanie dobrych relacji z klientami. Z kolei 9,0% respondentów nie miało w tym zakresie zdania, a 5,2% ankietowanych wybrało odpowiedź przeczącą – „raczej nie” lub „nie”.

Ocenę ankietowanych w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących w różnych obszarach aktywności na rynku dotyczącą budowania dobrych relacji z klientami przedstawiono na rysunku 6.

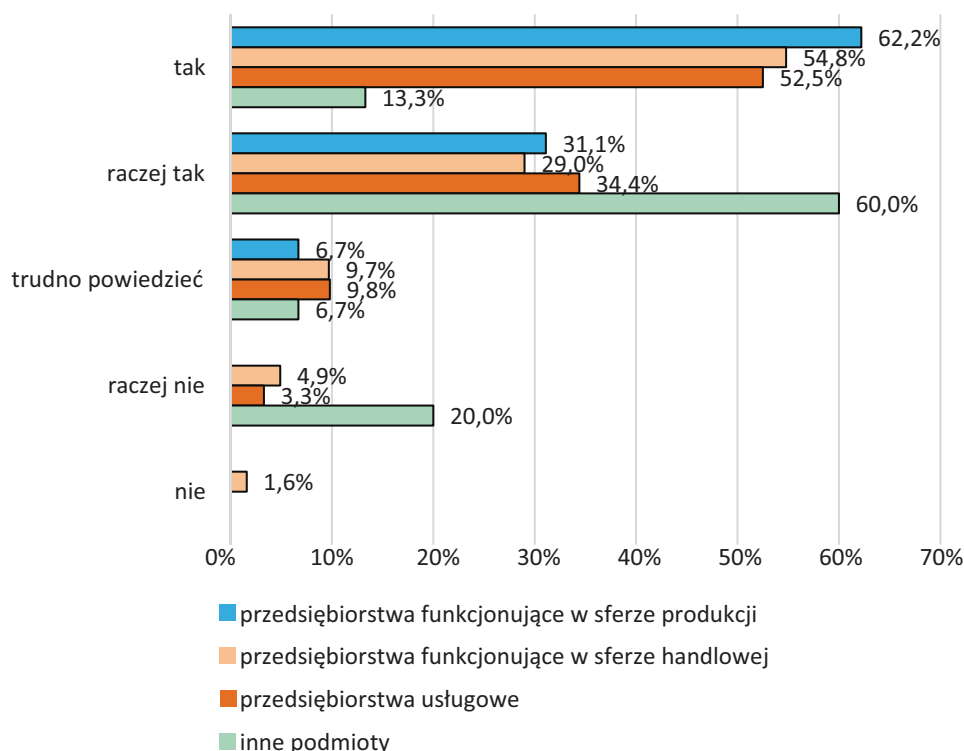


Rysunek 5. Opinie respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z klientami

Figure 5. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with customers by employees of the enterprise/organization

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.



Rysunek 6. Opinie respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z klientami – ujęcie wg branż

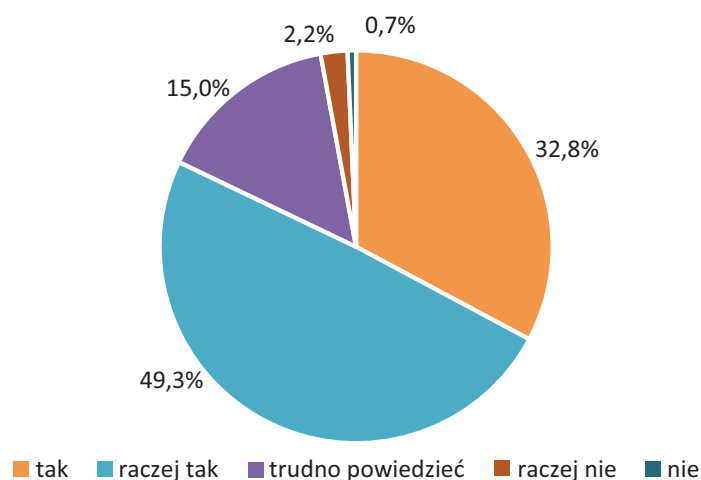
Figure 6. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with customers by employees of the enterprise/organization – the breakdown by industry

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sferze produkcji 93,3% badanych wybrało odpowiedź „tak” lub „raczej tak”. Biorąc pod uwagę respondentów, którzy pracowali w sferze handlu, takiego wyboru dokonało blisko 83,8% badanych. Wśród osób zatrudnionych w podmiotach funkcjonujących w sferze usług było to 86,9% ankietowanych. W podmiotach funkcjonujących w innych obszarach aktywności na rynku odnotowano 73,3% pozytywnych odpowiedzi. Warto dodać, że odsetek negatywnych opinii nie był duży. Najwięcej odpowiedzi „raczej nie” stwierdzono w ostatniej grupie podmiotów.

Ocenę ankietowanych dotyczącą budowania dobrych relacji z innymi przedsiębiorstwami, organizacjami i instytucjami, z którymi przedsiębiorstwo/organizacja współpracuje przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7. Opinie respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z innymi podmiotami zewnętrznymi

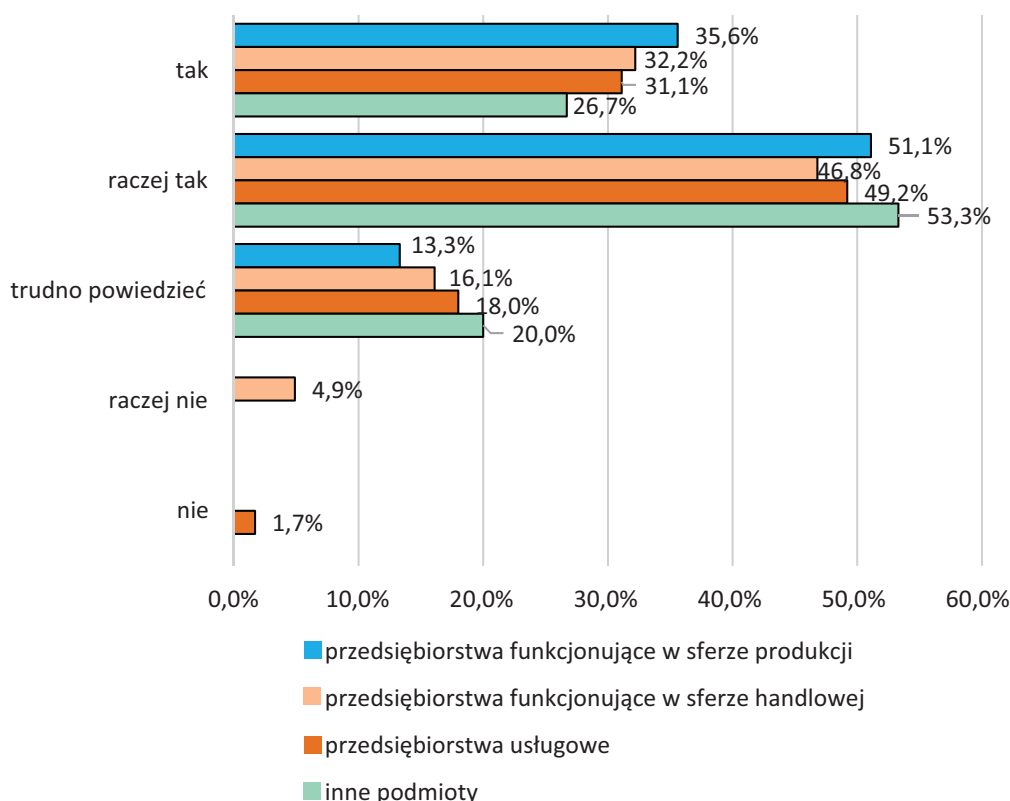
Figure 7. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with other external entities by employees of the enterprise/organization

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.
Source: own study based on empirical research results.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że 82,1% ankietowanych pozytywnie oceniło budowanie dobrych relacji z innymi podmiotami zewnętrznymi. Z kolei 15,0% respondentów nie ma w tym zakresie zdania. Niespełna 3% ankietowanych wybrało odpowiedź przeczącą – „raczej nie” lub „nie”.

Ocena ankietowanych w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących w różnych obszarach aktywności na rynku dotycząca budowania dobrych relacji z tą grupą interesariuszy zewnętrznych została przedstawiona na rysunku 8.

W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sferze produkcji 86,7% badanych wybrało odpowiedź „tak” lub „raczej tak”. Biorąc pod uwagę respondentów pracujących w sferze handlu takiego wyboru dokonało blisko 79,0% badanych. Wśród osób zatrudnionych w podmiotach funkcjonujących w sferze usług było to 80,3% respondentów. W podmiotach funkcjonujących w innych obszarach aktywności na rynku było to 80,0% pozytywnych odpowiedzi. Warto dodać,



Rysunek 8. Opinie respondentów na temat dbałości pracowników przedsiębiorstwa/organizacji o właściwe relacje z innymi podmiotami zewnętrznymi – ujęcie wg branż

Figure 8. Respondents' opinion on the care for building proper relationships with other external entities by employees of the enterprise/organization – the breakdown by industry

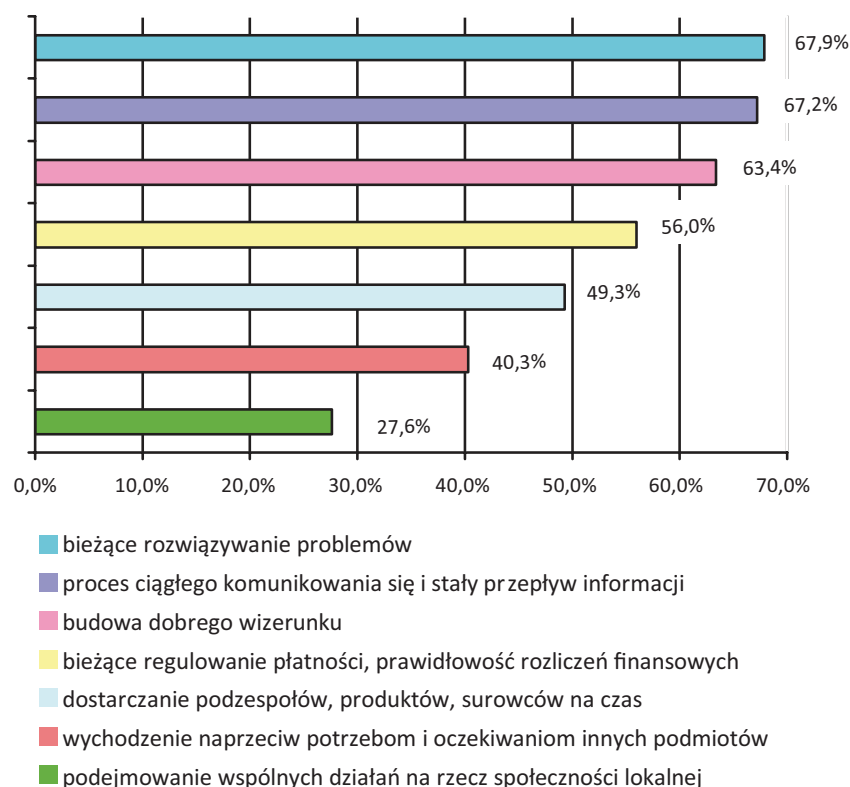
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

że odsetek negatywnych opinii był bardzo niewielki, 4,9% odpowiedzi „raczej nie” dotyczyło podmiotów funkcjonujących w sferze handlu, a 1,7% pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach usługowych wybrało odpowiedź „nie”.

Ponadto ważnym aspektem prowadzonych badań było ustalenie, jakie działania podejmowane były przez pracowników przedsiębiorstwa/organizacji w celu budowania właściwych relacji z: dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi przedsiębiorstwami/organizacjami/instytucjami, z którymi przedsiębiorstwo/organizacja współpracuje. Przedstawiono je na rysunku 9.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że pracownicy przedsiębiorstw/organizacji uznali, iż działaniami wpływającym w największym stopniu na budowanie relacji z partnerami biznesowymi były: bieżące rozwiązywanie problemów (tak uważa 67,9% respondentów), proces ciągłego komunikowania się i stały przepływ informacji (67,2% ankietowanych) oraz budowanie dobrego wizerunku (63,4% respondentów). Ważnym aspektem, jak wynika z badań, są także kwestie finansowe. Na ten czynnik zwracało uwagę 56,0% nowo zatrudnionych pracowników. Ponadto, ankietowani wybrali umiejętność wykazywania się wysokim poziomem rozumienia partnera, jego potrzeb i wychodzenia mu naprzeciw. Jest to zbieżne z opinią Stańczyk-Hugiet [2013, s. 93],



Rysunek 9. Działania podejmowane przez pracowników przedsiębiorstwa/organizacji w celu budowania właściwych relacji z podmiotami zewnętrznymi oraz klientami

Figure 9. Actions taken by enterprise/organization employees to build appropriate relationships with external stakeholders and customers

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Source: own study based on empirical research results.

która uważa, że budowanie relacji współpracy między partnerami przejawia się na przykład w: efektywnej komunikacji, podobieństwie przekonań i wartości czy wrażliwości na potrzeby innych. W wyniku realizowanych badań stwierdzono, że respondenci dostrzegają, iż podmioty, w których są zatrudnieni podejmują także wspólne działania na rzecz społeczności lokalnej. Na znaczenie zewnętrznych relacji społecznych skazuje również Klimas [2015, s. 185] podając, iż „(...) noszą znamiona zasobów strategicznych stanowiących źródło okresowej, a nawet trwałej przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. A zatem wychodząc od Barneyowskich cech zasobów strategicznych relacje społeczne są jednocześnie wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji oraz substytucji”, co jest bardzo istotne w dzisiejszych czasach. Głosem w dyskusji może być opinia Szymańskiej, Żuchowskiego oraz Kruszyńskiego [2021, s. 18], iż: „Na rozwój więzi społecznych wpływ ma posiadanie przez strony relacji wspólnych wartości, norm etycznych i standardów postępowania oraz podobieństwo kulturowe i rozwój relacji interpersonalnych”. „W sprzedaży B2B bardzo duże znaczenie ma koncepcja marketingu partnerskiego (relacyjnego), który w odróżnieniu od podejścia transakcyjnego nie kładzie tak mocnego nacisku na pojedynczą transakcję oraz pozyskiwanie nowych klientów. Marketing partnerski kieruje firmę w stronę dbałości o obecnych klientów oraz budowanie z nimi partnerskich długoterminowych relacji”. Główne cechy charakterystyczne marketingu partnerskiego,

to między innymi [Mielczarek, 2021, s. 30]: koncentracja na utrzymaniu klienta, silne przywiązanie go do firmy, utrzymywanie stałego kontaktu z nim oraz nacisk na jakość obsługi we wszystkich obszarach organizacji. Należy uznać, że bez tworzenia właściwych podstaw kształtowania takich relacji wewnątrz danego podmiotu gospodarczego, sam tylko aktualnie istniejący wizerunek firmy nie spełniłby swojej funkcji. Konieczna jest permanentna „praca u podstaw”, a te podstawy tworzą pracownicy. Obserwacja życia firmy, w jej wielu wymiarach i płaszczyznach, może dać nowo zatrudnionym pracownikom silny impuls do dalszych aktywnych działań na rzecz dobra wspólnego rozumianego jako sprawnie funkcjonujący organizm gospodarczy, który jest w stanie pokonać wszelkie kryzysy, jeśli takie pojawią się w przyszłości.

Warto także podkreślić, iż badani pracownicy dostrzegali znaczenie stosowania w praktyce zasady *just in time* w zakresie dostarczania podzespołów, produktów oraz surowców na czas. Jak podaje Ciszewski [2023, s. 61] *just in time*, praca zespołowa oraz komunikacja oparta na koncepcji Taiichi Ohno stanowią podwaliny – jeden z „korzeni” *lean production*, która może przyczynić się do takich pozytywnych efektów w przedsiębiorstwie jak poprawa jakości, wydajności i obsługi.

„Brak odpowiednich zasobów ludzkich do realizacji procesów logistycznych w przedsiębiorstwie usługowym i adekwatnego nimi zarządzania oraz nawiązywania współpracy w zakresie realizacji procesów logistycznych z dostawcami, klientami i innymi partnerami usług w permanentnie zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych nawet przy zaangażowaniu nowoczesnych, coraz bardziej niezawodnych, technologii logistycznych może spowodować duże straty w przedsiębiorstwie, utratę konkurencyjności, a w konsekwencji bankructwo” [Gąsowska 2020, s. 25]. Dlatego też jak podają Moczydłowska, Korombel oraz Bitkowska [2017, s. 73]: „Behawioralne dźwignie sukcesu: zaangażowanie, współpraca i partnerstwo stanowią jednocześnie oczekiwany rezultat zarządzania relacjami z pracownikami, jak i są fundamentem relacji”.

O randze budowania właściwych relacji w sferze biznesu świadczy opinia Gąsowskiej [2020, s. 26]: „System kreowania wartości dodanej obejmuje wszystkie tworzące wartość procesy transformacji w danym przedsiębiorstwie oraz w relacji z innymi przedsiębiorstwami”. W zrealizowanych badaniach wskazuje się na aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu, która upowszechniła się dzięki takim koncepcjom jak marketing relacji i marketing wartości [Drabik 2021, s. 18].

Budowanie relacji z partnerami biznesowymi wymaga wysokiego stopnia zaangażowania ze strony pracowników przedsiębiorstw. Zdaniem Dobiegały-Korony [2008 s. 49] tworzenie relacji z klientami „(...) musi mieć silne wsparcie w narzędziach umożliwiających komunikację oraz w personelu, który potrafi słuchać i identyfikować potrzeby”, co zostało także wykazane w zrealizowanych i zaprezentowanych badaniach empirycznych. Aktywną funkcję do spełnienia ma kadra zarządzająca. Czynniki osobowości menedżerów, w tym między innymi okazywanie chęci ciągłego uczenia i rozwoju, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej widoczny także poprzez okazywanie empatii pracownikom niższych szczebli, powinny odgrywać istotną rolę w zakresie podejmowania racjonalnych decyzji w obszarze przywództwa [Gierczak i in. 2023], co w szczególności może odnaleźć swoje odniesienie w relacji przełożony – nowo zatrudniony pracownik. Dbałość o dążenie do wysokiego stopnia empatii wewnątrzorganizacyjnej przekłada się na relacje z partnerami zewnętrznymi. Danielak i Sobotkiewicz [2020, s. 66]

są zdania, iż: „W kształtowaniu relacji z klientami kluczowi są pracownicy bezpośrednio zaangażowani w relacje, którzy wykorzystują swoje kompetencje, sprawność intelektualną, motywację i predyspozycje do tworzenia rozwiązań dających satysfakcję odbiorcy. Od kompetencji relacyjnych pracowników zależy tworzenie, utrzymanie i rozwój relacji z klientami. Kompetencje relacyjne pracowników oraz ich specjalistyczna wiedza, doświadczenie i kultura wpływają na jakość i wartość relacji. Ponadto usprawniają komunikowanie i transfer wiedzy”.

Postulat ciągłego komunikowania się i stałego przepływu informacji zorientowany jest między innymi na dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań klientów, co należy odnieść do „uzależnionego od jakości systemu informacji bieżących i perspektywicznych i umiejętności współpracy” [Dobiegała-Korona 2008, s. 50]. Sprzyja temu stosowanie rozwiązań w zakresie CRM – strategii zarządzania relacjami z klientami, które pozwalają nie tylko monitorować indywidualnych klientów, ale także „rozpoznać preferencje na linii klient – firma – klient” [Grudzewski i Hejduk 2008, s. 359]. Przedsiębiorstwo osiąga wówczas między innymi niemierzalne efekty, takie jak większa przewidywalność zachowań klientów oraz wzrost ich lojalności [Dobiegała-Korona 2008, s. 369]. Bez wątpienia należy przychylić się do stwierdzenia, iż [Przybyła 2021, s. 157]: „W procesie budowania relacji między przedsiębiorstwem a klientem bardzo istotnym czynnikiem są działania podejmowane zarówno przez pracowników, jak i wszelkie inne aktywności realizowane przez podmiot gospodarczy jako taki. Działania te powinny być wielowątkowe i wielopłaszczyznowe”. Można dzięki temu osiągnąć przewagę informacyjną w łańcuchu dostaw, którą należy rozumieć jako: „zdolność do uzyskania, przetwarzania oraz udostępniania informacji pozwalającą pokonać konkurencję bądź usprawnić cały proces logistyczny” [Szymańska i in. 2021, s. 20].

Warto nadmienić, że zadowolenie pracowników przedsiębiorstwa przekłada się na kreowanie adekwatnych wartości i w konsekwencji ma istotny wpływ na satysfakcję klientów zewnętrznych. Sprzyja temu wykorzystanie „(...) spójnego systemu działań marketingowych na rynku, aby zadowolony klient wewnętrzny identyfikował się z firmą i promował jej wizerunek na zewnątrz” [Biesaga-Słomczewska i Iwińska-Knop 2017, s. 224]. W ten sposób może być wyrażana podmiotowość pracowników, którzy dostrzegając swój wpływ na kształtowanie właściwych relacji z podmiotami/interesariuszami takimi jak: dostawcy, odbiorcy, klienci czy inne podmioty bliższego otoczenia przedsiębiorstwa/organizacji, będą z większym zaangażowaniem realizować nie tylko cele bieżące, ale również strategiczne.

Podsumowanie i wnioski

Zaproponowane podejście dotyczące marketingu relacji stanowi, ciekawe i jak należy oczekiwać, inspirujące odniesienie do tego, jakże ważnego, w dobie turbulentnych zmian w otoczeniu, obszaru zagadnień z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Badani respondenci pozytywnie oceniają budowanie relacji z: dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi podmiotami, z którymi przedsiębiorstwo/organizacja współpracuje. Najwięcej przychylnych odpowiedzi odnotowano w zakresie relacji z klientami. Biorąc pod uwagę podział badanych podmiotów na cztery grupy tj. przedsiębiorstwa aktywne w sfe-

rze produkcji, handlu, usług oraz inne podmioty stwierdzono, że pozytywną ocenę należy przypisać w pierwszej kolejności przedsiębiorstwom aktywnym w sferze produkcji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że współpraca między partnerami biznesowymi wymaga: bieżącego rozwiązywania problemów, procesu ciągłego komunikowania się i stałego przepływu informacji. Kolejnym czynnikiem wpływającym na budowanie dobrych relacji jest dbanie o budowanie dobrego wizerunku. Ponadto dostrzec można elementy kształtujące satysfakcję z relacji w postaci odczuwania potrzeb partnera oraz wychodzenie im naprzeciw. Ważne jest także, w opinii respondentów, dostarczanie podzespołów, produktów oraz surowców na czas. Ankietowani uznali, iż budowanie dobrych relacji z partnerami powinno opierać się również na podejmowaniu wspólnych działań na rzecz społeczności lokalnej. Kształtowanie właściwych relacji z partnerami biznesowymi wymaga w przedsiębiorstwie działań zorientowanych na stałe doskonalenie różnorodnych kompetencji. Z tym wyzwaniem muszą się zmierzyć także nowo zatrudnieni pracownicy, gdyż to oni będą w niedalekiej przyszłości kształtować właściwy obraz przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania mają ważne implikacje dla praktyki. Mogą stanowić podstawę do dalszych badań uwzględniających aspekty kultury organizacyjnej. Warto dodać, że przedsiębiorstwa powinny pamiętać o strategicznym wymiarze relacji, związanym z tak ważną i specyficzną dla danego podmiotu koncepcją budowania jego przyszłości.

Ponadto można podjąć badania zorientowane na wykazanie, czy istnieją różnice w postrzeganiu budowania relacji z partnerami biznesowymi i klientami w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w branży logistycznej. Ważne byłoby także przeprowadzenie analiz dotyczących postrzegania marketingu relacji przez przedstawicieli pracowników o zróżnicowanym stażu pracy w przedsiębiorstwie.

Do ograniczeń przeprowadzonych analiz należy zaliczyć to, iż badania nie miały charakteru probabilistycznego, co sprawia, że otrzymane wyniki nie mogą być uogólniane na całą populację.

W wyniku przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że podmiotowość pracowników w kształtowaniu relacji z partnerami biznesowymi jest ważnym aspektem marketingu relacji.

Bibliografia

- Berry L., 2002: Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing* 1(1), 59–77, https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- Benouakrim H., El Kandoussi F., 2013: Relationship marketing: literature review, *International Journal of Science and Research* 2(10), 148–152.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., 2017: Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8088-952-1>
- Ciszewski M., 2023: Zastosowania narzędzi Lean Production (LP) w MSP w Wielkopolsce, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 88, 55–74, <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2023.088.03>
- Czakon W., 2007: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.

- Danielak W., 2023: Relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw z perspektywy związku kapitału relacyjnego ze współpracą, [w:] W. Danielak, P. Niewiadomski, D. Sobotkiewicz (red.), *Od teorii do praktyki zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, 75–90, https://doi.org/10.59444/2023MONredDan_Nier5
- Danielak W.J., Sobotkiewicz D., 2020: Kształtowanie relacji biznesowych w łańcuchu dostaw na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie* (82), 53–68, <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2020.082.04>
- Dobiegała-Korona B., 2008: Zarządzanie wartościami dla klienta (wybrane aspekty), [w:] W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 29–51.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2008: Zarządzanie technologiami. *Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.
- Gummesson E., 1999: *Total Relationship Marketing*, Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Gummesson E., 2017: From relationship marketing to total relationship marketing and beyond, *Journal of Services Marketing* 31(1), 16–19, <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398>
- Gupta A., Sahu G.P., 2012: A Literature Review and Classification of Relationship Marketing Research, *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management* 3(1), 56–81, <https://doi.org/10.4018/ijcrmm.2012010104>
- Harker M.J., 1999: Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, *Marketing Intelligence & Planning* 17(1), 13–20, <https://doi.org/10.1108/02634509910253768>
- Hunt S.D., Arnett D.B., Madhavaram S., 2006: The explanatory foundations of relationship marketing theory, *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(2), 72–87, <https://doi.org/10.1108/10610420610651296>
- Klimas P., 2015: Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 32(2), 179–194.
- Kowalska M., 2023: Marketing relacji w dobie technologii cyfrowych. Narzędzia komunikacji online w kreowaniu relacji z klientami, *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa.
- Mielczarek S., 2021: Sprzedaż B2B – istota relacji w dobie cyfrowej transformacji, [w:] H. Mruk, A. Sawicki (red.), *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, Bernardinum, Pelplin.
- Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A., 2017: Relacje jako kapitał organizacji, Difin, Warszawa.
- Morgan R.M., Hunt S.D., 1994: The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing* 58(3), 20–38, <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Moberg C.R., Speh T.W., 2003: Evaluating the relationship between questionable business practices and the strength of supply chain relationships, *Journal of Business Logistics* 24(2), 1–19, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00043.x>
- Möller K., Halinen A., 2000: Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction, *Journal of Marketing Management* 16, 29–54, <https://doi.org/10.1362/026725700785100460>
- Przybyła J., 2021: CRM i CEM jako filozofie funkcjonowania przedsiębiorstw nastawionych na budowanie wartości i długoterminowe działanie na rynku, [w:] H. Mruk, A. Sawicki (red.), *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, Bernardinum, Pelplin, 148–169.

- Sawhney M., Zabin J., 2002: Managing and Measuring Relational Equity in the Network Economy, *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4), 313–332, <https://doi.org/10.1177/009207002236908>
- Stańczyk-Hugiet E.I., 2013: Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Surmacz T., 2020: Budowanie więzi międzyorganizacyjnych w opinii firm z branży motoryzacyjnej, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 2, 39–44, <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2020.2.6>
- Szymańska E.J., Żuchowski I., Kruszyński M., 2021: Organizacja łańcuchów dostaw na wybranych rynkach produkcji roślinnej w Polsce, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Wasiluk A., Tomaszuk A., 2020: Organizacja w sieci relacji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, [źródło elektroniczne] <https://pb.edu.pl/oficyna-wydawnicza/wp-content/uploads/sites/4/2020/06/Organizacja-w-sieci-relacji.pdf> [dostęp: 28.12.2024].
- Wawak S., 2015: Model oceny jakości zarządzania, Zrównoważony rozwój organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 376, 395–404.