

Rozmowa targowa w rozwijaniu więzi międzyorganizacyjnych na przykładzie branży nieruchomości handlowych

Nadestany 20.09.14 | Zaakceptowany do druku 13.11.14

Marcin Gębarowski*, **Dariusz Siemieniako****

Celem artykułu jest eksploracja struktury rozmowy targowej z perspektywy rozwijania więzi międzyorganizacyjnych. Autorzy odnieśli się do branży nieruchomości handlowych, prezentując wyniki uzyskane w dwuetapowym badaniu zrealizowanym zgodnie z ideą teorii ugruntowanej. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę tajemniczego zwiedzającego. Pierwszy etap badania zrealizowano w 2013 r. podczas targów MAPIC, drugi zaś w 2014 r. podczas targów Shopping Center Forum. Uzyskane wyniki pokazały, iż uczestnicy targów bardziej koncentrują się na rozmowie targowej niż na wizualnych aspektach wystąpień targowych. Ponadto dla badanych uczestników targów kluczowe jest budowanie zaufania i wiarygodności stanowiących podstawę rozwijania trwałych więzi. Podczas realizowania badania zauważono, iż w procesie komunikowania się z gośćmi targowymi, przedstawiciele wystawców popełniają wiele błędów w czterech zasadniczych wymiarach: komunikacji werbalnej, komunikacji niewerbalnej, kultury osobistej, kompetencji merytorycznych.

Słowa kluczowe: rozmowa handlowa, więzi międzyorganizacyjne, targi, nieruchomości handlowe.

The trade show conversation in developing inter-organizational relationships on the example of retail Real Estate industry

Submitted 20.09.14 | Accepted 13.11.14

The goal of the paper is the exploration of the trade show conversation structure from the perspective of developing inter-organizational relationships. The authors presented the results received in two stage research conducted according to the grounded theory. The research was exemplified in retail Real Estate industry. The mystery visitor was applied as the research method. The first stage of the research was conducted in 2013 during the MAPIC. The second stage was conducted in 2014 during Shopping Center Forum. The results received showed that trade show participants are more focused of conversation than on the visual aspects of the trade show performance. Besides, the key issue for the researched trade show participants is to build the trust and credibility, which are the foundation for developing sustained relationships. The results showed also that the representatives of exhibitors did many mistakes in communication process with the visitors. Those mistakes can be grouped in four dimensions: verbal communication, non-verbal communication, personal culture, substantial references.

Keywords: trade show conversation, inter-organizational relationships, trade shows, retail Real Estate.

JEL: M31, M51

* **Marcin Gębarowski** – dr, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania.

** **Dariusz Siemieniako** – dr, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania.

1. Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich 20 lat branża nieruchomości z nowoczesną powierzchnią handlową przeżywała dynamiczny rozwój w całej Europie, a zwłaszcza w krajach postsocjalistycznych, które wstąpiły do Unii Europejskiej w 2004 r., oraz w innych dużych krajach europejskich, takich, jak Rosja, Turcja i Ukraina. Głównymi uczestnikami tej branży są deweloperzy realizujący projekty rozwoju nowoczesnych obiektów handlowych i najemcy powierzchni handlowych, wśród których głównymi graczami są międzynarodowe sieci z popularnymi markami. Podmiotami działającymi w branży nieruchomości handlowych są także instytucje finansujące, takie jak banki i fundusze inwestycyjne, oraz dostawcy usług profesjonalnych i budowlanych, świadczonych głównie dla deweloperów.

Po kryzysie 2008 r. sytuacja w analizowanej branży znacznie się pogorszyła dla wszystkich specjalności branżowych. Można było zaobserwować m.in. następujące konsekwencje kryzysu globalnego: instytucje finansujące stały się dużo bardziej ostrożne i restrykcyjne w udzielaniu kredytów na rozwój nowych projektów handlowych, wielu najemców ograniczyło tempo rozwoju lub w ogóle wstrzymało ekspansję, generalnie spadło zaufanie wobec propozycji najmu powierzchni w planowanych obiektach. W rezultacie realizacja nowych projektów nieruchomości handlowych przez deweloperów stała się bardziej ryzykowna i mniej opłacalna niż przed kryzysem światowym.

Obszar nieruchomości handlowych jest branżą usługową, w której występują relacje *business-to-business*. W branży tej oferowane są głównie następujące usługi: finansowe, budowlane, wynajmu powierzchni handlowej, profesjonalne (np. prawnicze, komercjalizacji powierzchni handlowej, koordynacji najmu, zarządzania nieruchomościami, deweloperskie). Wspólnym mianownikiem wszystkich kluczowych usług oferowanych w analizowanej branży jest intensywność kontaktów zachodzących pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą. W tym aspekcie można wskazać charakterystyczne cechy związków usługowych z intensywnością kontaktów (Siemieniako, 2012):

- długi czas trwania pełnego cyklu usługi (od kilku miesięcy do kilku lat),
- wysoki poziom zaangażowanego kapitału po jednej lub obu stronach,
- wysoki poziom ryzyka dla jednej lub obu stron,
- wysoki poziom ważności dla każdej ze stron,
- wysoki poziom złożoności procesów realizacji usługi,
- możliwość wystąpienia zaangażowania innych stron w relację między usługobiorcą a usługodawcą,
- wpływ historii interakcji obu stron na trwającą relację.

Oprócz charakterystycznego w branży nieruchomości handlowych typu usług z intensywnym kontaktem, występuje ograniczona liczba podmiotów na rynku europejskim, a zwłaszcza kluczowych graczy. W związku z tym istotnym wyzwaniem dla uczestników branży jest dbałość o budowę długoterminowych relacji opartych na więzi lojalności relacyjnej. Aktualna sytuacja

w analizowanym obszarze rynku – w tym przede wszystkim awersja do ryzyka oraz kryzys zaufania – zwiększa potrzebę budowania wiarygodności oraz więzi międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu i lojalności pomiędzy podmiotami. Jest to szczególnie istotne wśród deweloperów, którzy obiecują powstanie nowych projektów handlowych na wysoce niepewnym rynku, coraz bardziej nasyconym nowoczesną powierzchnią handlową.

Specyfika aktualnej sytuacji rynkowej w przywołanej branży oraz szczególnie kontekst usługowy z intensywnością kontaktów wpływają na warunki i wymogi uczestnictwa w targach oraz sposób prowadzenia rozmów podczas ich trwania. Udział w targach branży nieruchomości handlowych jest, oprócz sprzedaży osobistej, najważniejszym obszarem działalności marketingowej. Istotnym problemem badawczym jest zatem zagadnienie prowadzenia rozmów targowych w kontekście analizowanej branży. W tym względzie należy wskazać na potrzebę realizowania badań odnoszących się do rozmów przeprowadzanych podczas targów, gdyż aktywności wystawienniczej towarzyszą charakterystyczne warunki (wynikające z pośpiechu wystawców i zwiedzających, kontaktów nawiązywanych w obecności innych osób, prezentacji targowych oddziałujących na wszystkie zmysły) oraz określony kontekst, wynikający z celów poszczególnych uczestników targów. Nadaje to rozmowom targowym specyficzny, zindywidualizowany charakter, a od reprezentantów wystawców wymaga posiadania określonych kompetencji oraz przejawiania pożądanых zachowań.

Celem artykułu jest eksploracja struktury rozmowy targowej w perspektywie rozwijania więzi międzyorganizacyjnych na przykładzie branży nieruchomości handlowych. Na potrzeby prowadzonych rozważań przyjęto następujące elementy struktury rozmowy targowej: poziomy, płaszczyzny, cele, style i skuteczność.

Jako metodę badawczą wykorzystano odmianę obserwacji uczestniczącej, tj. tajemniczego zwiedzającego (Gębarowski i Siemieniako, 2014) w dwuetapowym badaniu zrealizowanym zgodnie z ideą teorii ugruntowanej (*grounded theory*) (Charmaz, 2013). Pierwszy etap badania został zrealizowany w listopadzie 2013 r. podczas targów MAPIC, które są największym na świecie wydarzeniem wystawienniczym w branży nieruchomości handlowych, odbywającym się corocznie w Cannes we Francji. Drugi etap badania przeprowadzono w Warszawie w lutym 2014 r. podczas – organizowanych dwa razy w roku – targów Shopping Center Forum (SCF).

2. Rozmowa targowa w świetle przeglądu literatury przedmiotu

W kontekście usług B2B rozmowę targową należy postrzegać jako jeden z etapów procesu spotkania usługowego. Przy czym rozmowa przeprowadzona w obrębie stoiska może być kontaktem inicjującym, który zadecyduje o dalszej współpracy, jak również może być kolejnym kontaktem w ramach cyklu spotkań, służącym ustanowieniu międzyorganizacyjnych więzi praw-

nych i umacnianiu więzi pozakontraktowych. Relacje międzyorganizacyjne to nazwa relatywnie nowego obszaru zainteresowań w teorii zarządzania i teorii organizacji, który w literaturze anglosaskiej określa się jako *inter-organizational governance* lub *interorganizational relations* (Latusek-Jurczak, 2014). Poprzez więzi międzyorganizacyjne należy rozumieć oddziaływanie realne pomiędzy dwoma lub kilkoma przedsiębiorstwami, które cechuje wymiana i zaangażowanie, a postawa jest wzajemna (Czakon, 2007). Perez i inni (2006) rozróżnili sztywne (*rigidity interorganisational relationships*) oraz elastyczne (*flexibility interorganisational relationships*) więzi międzyorganizacyjne. Te pierwsze, w porównaniu z drugimi, wymagają większego poziomu zaangażowania i strukturalnego powiązania stron. Przykładem sztywnych międzyorganizacyjnych więzi są: połączenia, fuzje, przejęcia, wykupienia udziałów. Do więzi elastycznych można natomiast zaliczyć porozumienia pomiędzy stronami, mające na celu stworzenie *joint venture*, porozumienia kontraktowe oraz porozumienia pozakontraktowe.

Rozpatrując szczegółowo rozmowę targową, należy wpisać ją w proces komunikacji, na który składają się zróżnicowane sposoby oraz poziomy porozumiewania. Wśród klasycznych sposobów wymiany informacji w literaturze dotyczącej komunikowania się wskazuje się na komunikowanie bezpośrednie – interpersonalne i komunikowanie pośrednie – masowe. Wraz z rozwojem nowych technologii informacyjnych praktyka komunikacyjna wzbogaciła się o trzeci sposób, nazwany komunikowaniem medialnym (Dobek-Ostrowska, 1999). Poziomy komunikowania się można ująć w formie piramidy – tak jak uczynił to McQuail (2010). Na najniższym poziomie autor umieścił komunikowanie intrapersonalne (*intrapersonal communication*), dokonujące się w umysłach pojedynczych osób. Na kolejnym szczeblu znalazło się komunikowanie interpersonalne (*interpersonal communication*), obejmujące wzajemną interakcję uczestników procesu wymiany informacji. Wyżej w strukturze hierarchicznej znalazło się komunikowanie wewnątrzgrupowe (*intragroup communication*), występujące w ramach określonych grup społecznych, oraz komunikowanie międzygrupowe (*intergroup communication, association communication*), zachodzące np. pomiędzy społecznościami lokalnymi. Przedostatni poziom to komunikowanie instytucjonalne/organizacyjne (*institutional/organizational communication*), występujące w ramach i pomiędzy instytucjami społecznymi oraz przedsiębiorstwami. Najwyżej w piramidzie znalazło się komunikowanie masowe (*mass communication*), obejmujące całe społeczeństwo.

Należy zauważyć, iż na wszystkich poziomach wymiany informacji, oprócz komunikowania intrapersonalnego, występują dwa podstawowe komponenty komunikowania się: werbalne oraz niewerbalne. W przypadku pierwszego z wymienionych komponentów podstawowymi środkami wyrazu jest mowa oraz pismo. Z kolei komunikacja niewerbalna to szeroka sfera zachowań, pełniąca istotną rolę w ogólnym odbiorze drugiej osoby i obejmująca: kinetykę (mimikę twarzy, gestykulację, kontakt wzrokowy, postawę ciała,

dotyk), proksemikę (społeczne postrzeganie i użytkowanie przestrzeni, dystans interpersonalny) oraz zjawiska paralingwistyczne (cechy wokalne głosu).

W kontekście przywołanych sposobów oraz płaszczyzn porozumiewania się rozmowę targową należy postrzegać jako komunikację interpersonalną, odbywającą się pomiędzy dwoma uczestnikami wydarzenia wystawienniczego (podczas targów B2C i B2B) oraz dodatkowo jako komunikację instytucjonalną na targach B2B, gdyż podczas ich trwania rozmówcy reprezentują różne organizacje i komunikują się w ich imieniu z przedstawicielami innych organizacji. Rozmowa targowa ma najczęściej miejsce w obrębie stanowiska ekspozycyjnego jednego z wystawców. Może się także ona odbywać poza stoiskiem (m.in. w miejscach wydzielonych specjalnie do rozmów, restauracjach targowych) oraz podczas wydarzeń towarzyszących (np. uroczystych bankietów, ceremonii wręczenia nagród targowych). Rozmowa targowa stanowi przejaw komunikacji werbalnej.

W nieco innym ujęciu można przyjąć, iż rozmowa targowa jest jednym z elementów wystąpienia targowego, na które – oprócz komunikacji werbalnej – składają się również: nastawienie do klienta, zachowania niewerbalne, wygląd stoiska, sposób prezentowania eksponatów, wydarzenia organizowane z inicjatywy wystawcy na stoisku lub poza nim. Tak całościowo postrzegane wystąpienie targowe musi zawierać koherentne komponenty i powinno służyć osiągnięciu konkretnych celów, które przed targami zostały przyjęte przez wystawiający się podmiot.

Można przyjąć, iż cele rozmów targowych wynikają z ogólnych celów aktywności wystawienniczej – zarówno wystawców, jak i zwiedzających. W literaturze przedmiotu wielokrotnie identyfikowano cele, które przyświecają wystawiającym się organizacjom. Najczęściej wskazuje się ich około dwudziestu (por. Gębarowski, 2010; Meffert, 2005). Istnieją jednak publikacje, w których wymienia się nawet sto powodów, dla których przedsiębiorstwa mogą uczestniczyć w targach (Siskind, 2005). Niektórzy autorzy, na podstawie wyników własnych badań, wskazali cele, które najczęściej przyświecają aktywności marketingowej wystawców. Na przykład Herbig, O'Hara i Palumbo (1995) wyszczególnili jako najważniejsze cele udziału w targach: poszukiwanie potencjalnych klientów, spotkania z przedstawicielami grup docelowych, wprowadzanie nowego produktu na rynek, pozyskiwanie informacji o konkurentach, budowanie własnego wizerunku. Z kolei Kirchgorg, Springer i Kästner (2010) wskazali w odniesieniu do wystawców na: rozszerzanie świadomości istnienia marki, wzmacnianie zaufania do marki i lojalności klientów, generowanie sprzedaży. Z kolei za najważniejsze cele udziału w targach zwiedzających można przyjąć: przedyskutowanie warunków sprzedaży wystawianych produktów, zapoznanie się z nowościami rynkowymi, nawiązanie nowych oraz rozszerzenie dotychczasowych kontaktów gospodarczych i towarzyskich, obserwacja działań konkurentów. W prezentowanym w literaturze szerokim spektrum celów udziału w targach (zarówno

w odniesieniu do wystawców, jak i zwiedzających) można zatem znaleźć takie przesłanki aktywności wystawienniczej, które wskazują na to, że rozmowę targową należy postrzegać jako element budowania więzi międzyorganizacyjnych.

Targi są miejscem, gdzie w krótkim czasie dochodzi do licznych, bezpośrednich kontaktów z różnymi klientami i potencjalnymi partnerami przedsiębiorstwa. Krótkie rozmowy targowe są często bardzo intensywne. Kończąc jedno spotkanie na stoisku, handlowiec powinien być przygotowany natychmiast do podjęcia kolejnego. Stąd też komunikacyjne umiejętności personelu stoiska są kluczowe i często od nich zależy opłacalność targowej inwestycji (Mruk i Kuca, 2007). W świetle przeglądu literatury można wskazać kompetencje oraz zachowania personelu sprzedażowego, które są szczególnie pożądane z punktu widzenia uzyskania planowanych efektów rozmów targowych prowadzonych przez uczestników rynku B2B.

Spotkania wystawców ze zwiedzającymi przebiegają w krótkim czasie. W związku z tym jedną z najważniejszych kompetencji jest zdolność do szybkiego kwalifikowania osób odwiedzających stoiska i wyłapywania potencjalnych klientów (*prospects*), z którymi warto podczas targów nawiązać kontakt, a po ich zakończeniu rozwijać relacje (Godar i O'Connor, 2001). W obrębie ekspozycji mogą pojawić się osoby znacznie różniące się pod względem osobowości oraz cech charakteru. Reprezentują one zróżnicowane style komunikacyjne, a tym samym preferują różne zachowania sprzedawców. Dlatego personel obsługujący gości targowych musi być w stanie szybko rozpoznawać typy klientów oraz dobrać odpowiedni dla danej sytuacji styl komunikowania się (Gębarowski, 2010). Ponadto do pracy na stoisku powinny zostać wybrane osoby posiadające umiejętność konwersacji, entuzjazm, optymizm, cechujące się zaradnością, pomysłowością i odpowiedzialnością. Ważna jest także szeroka wiedza o produkcie i klientach (znajomość technologii wytwarzania produktu, rozpoznanie konkurentów, znajomość psychologii sprzedaży osobistej i motywów zakupu) oraz zrozumienie technik sprzedaży (rozpoznanie celów, prezentacja produktu, pokonywanie wątpliwości i zarzutów, zamknięcie sprzedaży) (Mruk i Kuca, 2007). Należy także zauważyć, iż pożądanymi cechami personelu, z punktu widzenia kreowania zamierzonych doświadczeń u rozmówców, są: inteligencja emocjonalna, ukierunkowanie na bezpośredniość relacji, przyjacielskie relacje z klientami firmy (Skowronek, 2011).

Z kolei do pożądanych zachowań personelu prowadzącego rozmowy na stoiskach należy zaliczyć: zdobycie informacji umożliwiających nawiązanie kontaktu z interlokutorem po targach oraz przekonanie go do zakupu; koncentrowanie się na tym, co mówi zwiedzający, a nie na tym, co chce powiedzieć sprzedawca; dostosowywanie stylu rozmowy do partnera; unikanie standardowych schematów sprzedażowych; nieprzerywanie i okazywanie zainteresowania; przyjęcie dynamicznego stylu prezentacji; rezygnacja z mówienia źle o konkurencji (Solberg Søylen, 2013).

Podczas rozmowy targowej reprezentanci wystawców mogą wykorzystywać wiele technik sprzedaży, zyskując lepsze efekty marketingowe. Techniki te zostały szczegółowo opisane w pozycjach bibliograficznych dotyczących sprzedaży – zarówno krajowych, jak i zagranicznych (np. Schiffman, 2013; Zatwarnicka-Madura, 2004). Gruntowną charakterystykę technik sprzedaży można odnaleźć również w nielicznych publikacjach poświęconym targom (Kreutner, 2004).

W odniesieniu do rynku B2B rozmowę targową należy rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z jednym z podstawowych elementów systemu promocji, jakim jest sprzedaż osobista (promocja osobista). W anglojęzycznej literaturze (Cant i Heerden, 2008) wyodrębnia się z reguły następujące etapy procesu sprzedaży osobistej: (1) wyszukiwanie i weryfikowanie potencjalnego klienta (*prospecting*), (2) gromadzenie informacji o kliencie oraz przygotowanie prezentacji (*pre-approach*), (3) rozpoczęcie rozmowy i wywarcie korzystnego pierwszego wrażenia (*approach*), (4) przeprowadzenie prezentacji sprzedażowej (*sales presentation*), (5) próbne zamknięcie sprzedaży (*trial close*), (6) radzenie sobie z zastrzeżeniami klienta (*handling objections*), (7) właściwe zamknięcie sprzedaży (*closing the sale*), (8) podjęcie działań posprzedażowych (*follow-up*).

W kontekście aktywności wystawienniczej zauważono, że pomimo tego, iż podczas targów rzadko ma miejsce bezpośrednia sprzedaż na stoisku, to podobnie jak w procesie sprzedaży osobistej, dochodzi do prezentowania produktu z zamiarem przekonania klienta do jego zakupu (Gębarowski, 2010). Z tym, że kontakt targowy ulega uproszczeniu oraz znacznemu przyspieszeniu – przeciętny członek personelu stoiska w ciągu godziny przeprowadza rozmowę z czterema/pięcioma potencjalnymi nabywcami wystawianej oferty (Hutt i Speh, 2010).

Uwzględniając poziom aktywności sprzedawcy podczas kontaktu z potencjalnym klientem, można wyodrębnić dwa style obsługi – tzw. *hard selling* oraz tzw. *soft selling*. Pierwszy z nich – „twardy” sposób obsługi klienta – jest formą sprzedaży intensywnej, a w znacznej mierze nawet agresywnej. Handlowiec, który stara się przekonać daną osobę do prezentowanej oferty, wykorzystuje specjalnie dobraną argumentację, silnie oddziałując na rozmówcę. Przyjmując takie nastawienie zakłada się, że doprowadzenie do sprzedaży produktu zależy przede wszystkim od zaangażowania oraz aktywności oferenta. Alternatywny styl to *soft selling* – „miękki” sposób obsługi klienta – pozbawiony natarczywości oraz napastliwości w zachowaniu sprzedawców. W tym przypadku osoba prezentująca ofertę bardziej koncentruje się na przekazywaniu informacji niż na jawnym nakłanianiu do zakupu towaru. Spotkania targowe mają dobrowolny charakter. Zwiedzający mają zatem dużą swobodę przy wyborze ekspozycji i w przypadku poczucia dyskomfortu w każdej chwili mogą zrezygnować z kontynuowania rozpoczętej rozmowy. Z tego względu personel stoisk częściej wybiera „miękki” styl obsługi (Gębarowski, 2010).

Na podstawie przeglądu pozycji bibliograficznych, odnoszących się do determinant skuteczności personelu sprzedażowego na rynku B2B, Singh i Koshy (2010) sformułowali postulat dotyczący przyszłych badań. Badania te powinny ich zdaniem skupiać się na specyficznych sytuacjach sprzedażowych w celu zidentyfikowania umiejętności odnoszących się do kontekstu (*contextual skills*), koniecznych do wykonywania w momentach krytycznych działań zorientowanych na klientów (*critical customer-centric activities*). Zdaniem autorów taki kierunek eksploracji przyniesie lepsze efekty niż posługiwanie się standardowymi, ogólnymi modelami, które nie są w stanie uwzględnić wszystkich sytuacji sprzedażowych. Za specyficzne sytuacje sprzedażowe należy uznać rozmowy przeprowadzane podczas targów.

3. Metoda badawcza

Proces badawczy podzielono na dwa etapy, wykorzystując w każdym z nich odmianę obserwacji uczestniczącej, jaką jest tajemniczy zwiedzający (*mystery visitor*). Pierwszy etap zrealizowano w listopadzie 2013 r. na targach MAPIC, które corocznie odbywają się w Cannes. Targi MAPIC są, w ujęciu globalnym, największym wydarzeniem wystawienniczym w branży nieruchomości handlowych. Pogłębieniem procesu badawczego było podjęcie aktywności podczas warszawskich targów Shopping Center Forum w lutym 2014 r. Zimowa edycja tych targów postrzegana jest jako drugie (po edycji jesiennej SCF) najważniejsze wydarzenie targowe w Polsce, organizowane z myślą o uczestnikach rynku nieruchomości handlowych.

Badanie realizowane metodą tajemniczego zwiedzającego polegało na tym, iż jeden z autorów artykułu odwiedzał stanowiska ekspozyjne wystawców, wcielając się w rolę potencjalnego klienta (badacz – w czasie, gdy odbywały się targi MAPIC oraz SCF – w rzeczywistości był związany z analizowaną branżą, pracując na rzecz jednego z podmiotów przy komercjalizacji powierzchni najmu). W metodzie *mystery visitor* obserwacji może podlegać zarówno zachowanie personelu (z uwzględnieniem wielu szczegółowych aspektów, w tym m.in. technik prezentowania eksponatów, nastawienia do klienta, znajomości wystawianej oferty), jak i wygląd stoiska oraz program wystąpienia targowego (realizacja wydarzeń marketingowych ujętych w jego scenariuszu). W niniejszym artykule zaprezentowano tę część wyników badania, która odnosi się do rozmów badacza z reprezentantami wystawców.

W pierwszym etapie badania narzędziem pomiarowym był kwestionariusz obserwacji, zawierający kilkanaście pytań otwartych, półotwartych oraz zamkniętych. Kwestionariusz został zbudowany z uwzględnieniem typowych etapów prowadzenia rozmowy targowej, tj. otwarcie, część wstępna, część właściwa, podsumowanie i zakończenie. Podczas drugiego etapu badacz posługiwał się scenariuszem wywiadu swobodnego, zawierającym m.in. listę dziesięciu zagadnień w formie pytań otwartych.

Wybór podmiotów poddanych obserwacji w obu etapach miał charakter celowy. Przy doborze próby badawczej kierowano się różnicowaniem cech wystawców, w celu uzyskania pełniejszej i głębszej obserwacji – uwzględniono: występowanie trzech głównych rodzajów specjalności branżowej (deweloper, najemca, dostawca usług); posiadanie lub brak własnego stanowiska ekspozycyjnego; wielkość oraz atrakcyjność wizualną stoisk. W ramach pierwszego etapu obserwacją objęto 34 wystawców uczestniczących w targach MAPIC, zaś w drugiej części badania – 13 podmiotów prezentujących swoje oferty podczas SCF.

Obie części badania zostały zrealizowane przez jedną osobę, z zamiarem wykorzystania efektu kumulowania się doświadczeń badawczych. Zgodnie z ideą teorii ugruntowanej (*grounded theory*) badacze wykorzystali wyniki uzyskane w pierwszym etapie do postawienia nowych, pogłębionych pytań badawczych w ramach drugiego etapu. W tej fazie badania już nie tyle sama prezentacja poprzez wystąpienie targowe była istotna, ile pozyskanie opinii osób badanych, głównie z zakresu identyfikowania roli targów w kreowaniu więzi z klientami przez rozmowę targową.

4. Wyniki badania

W celu zaprezentowania wyników badania przeprowadzonego podczas dwóch wydarzeń wystawienniczych wyodrębniono kategorie według proponowanej wcześniej struktury rozmowy targowej – poziomów, płaszczyzn, celów, stylów oraz skuteczności.

Wyniki badania pokazują trzy poziomy rozmowy targowej: intrapersonalny, interpersonalny oraz instytucjonalny. Uczestnikami rozmów targowych przeprowadzonych w ramach badania był z jednej strony badacz, który jako członek zarządu reprezentował dewelopera dużego centrum handlowego, z drugiej strony uczestnikami konwersacji byli reprezentanci trzech grup specjalności branżowych. Podczas pierwszego etapu badania przeprowadzono rozmowy targowe w ramach obserwacji uczestniczących na stoiskach 12 deweloperów, 7 najemców i 15 dostawców usług. W ramach drugiego etapu badania odbyto rozmowy targowe z 4 deweloperami, 4 najemcami oraz 5 dostawcami usług.

Uczestnicy rozmów w większości byli już w relacjach biznesowych i personalnych, jako klienci, dostawcy usług, kontrahenci lub osoby poznane na innych wydarzeniach branżowych, bez związków biznesowych z podmiotem reprezentowanym przez badacza. Poziom intrapersonalny był w znacznym stopniu kształtowany przez pryzmat przygotowania się przedstawicieli wystawców do odbywania rozmów targowych z różnymi typami interlokutorów. Wszystkie konwersacje targowe miały charakter interpersonalny, a w niektórych przypadkach badacz przeprowadził rozmowy z dwoma lub więcej reprezentantami jednego wystawcy. Poziom instytucjonalny rozmów targowych był związany z reprezentowaniem różnych podmiotów gospodar-

czych przez wszystkich uczestników komunikacji interpersonalnej. Oznacza to, że rozmówcy prezentowali stanowisko w imieniu tych podmiotów.

Wyniki drugiego etapu badania zrealizowanego podczas targów SCF pokazały, że uczestnicy targów bardziej cenią sobie spotkania oraz rozmowy interpersonalne i instytucjonalne niż samo odwiedzanie stoisk. Świadczą o tym następujące wypowiedzi:

Jeszcze tydzień temu było bardzo mało osób zarejestrowanych; nagle kilka dni przed targami wielu kontrahentów dzwoniło do mnie, aby spotkać się podczas tego wydarzenia, stąd trudno było ułożyć grafik; wiem, że wiele osób opłacało wejście na targi jeszcze dzisiaj¹.

Generalnie ja się nigdy nie wystawiałem i większą uwagę zwracam na rozmowę o biznesie niż na ładne stoiska targowe (IID4).

Wyniki uzyskane w ramach pierwszego etapu badania dały asumpt do stwierdzenia, że najważniejszym celem rozmowy targowej było przekazywanie i uzyskiwanie interesujących obie strony informacji. Podczas drugiego etapu badania kwestia celów udziału w targach (celów rozmowy targowej) została pogłębiona. Generalnie głównymi celami uczestnictwa w targach było: pozyskiwanie informacji (często poufnych), uzgadnianie najistotniejszych elementów negocjowanych kontraktów, wzbudzanie wiarygodności w związku z przekazywanymi informacjami. Z wypowiedzi wystawców wynika, że największa waga jest przykładana przez nich do informacyjnego wymiaru wydarzeń wystawienniczych, który realizuje się poprzez rozmowy targowe, rozprzestrzeniające informacje w różnorodnych personalnych sieciach powiązań. Oto opinia jednego z wystawców, potwierdzająca to stwierdzenie:

Najważniejszy jest wymiar informacyjny, ze względu na to, że cała branża zbiera się w jednym miejscu. Z uwagi na dużą liczbę spotkań uczestnicy branży mają większą wiedzę, którą mogą dalej rozpowszechniać (IID1).

Indagowani przedstawiciele trzech specjalności branżowych podkreślali większe znaczenie prowadzenia rozmów targowych z dotychczasowymi kontrahentami i partnerami w biznesie w celu wzmacniania relacji niż z nowymi, potencjalnymi klientami lub dostawcami. Znaczenie budowania istniejących relacji pomiędzy developerami oraz najemcami wiąże się z ograniczoną liczbą obu typów specjalności branżowych dopasowanych do siebie przez pryzmat oferty deweloperów odpowiadających potrzebom najemców. Na przykład jeden z deweloperów uważał, że podstawowe cele udziału w targach SCF to *pogłębienie relacji i dopięcie transakcji* (IID2). Takie postrzeganie celów wskazuje na sposób prowadzenia rozmów targowych, gdzie – oprócz elementów formalnych – duże znaczenie odgrywały elementy nieformalne. Jednym ze sposobów pogłębiania relacji było dzielenie się przez rozmówców wątkami osobistymi, prowokując tym samym drugą stronę do wzajemności, po czym następowała transakcyjna część rozmowy targowej. Badany przedstawiciel najemcy wyrażał w tej rozmowie oczekiwania biznesowe, licząc na empatię

okazaną nieco wcześniej. Innym sposobem prowadzenia rozmowy targowej, mającym na celu pogłębianie relacji, było dzielenie się przez reprezentantów badanych podmiotów informacjami z adnotacją, że są one poufne, po czym następowała prośba o udzielenie informacji, na których konkretnej osobie zależało.

Należy podkreślić, że badani uczestnicy targów ukierunkowani byli w znacznie większym stopniu na spotkania bezpośrednie z osobami umówionymi wcześniej niż na odwiedzanie stoisk. Świadczy to o tym, że płaszczyzna werbalna rozmowy targowej była kluczowa. Niemniej jednak płaszczyzna niewerbalna okazała się bardzo ważna w przypadku pierwszego etapu badania przeprowadzonego na targach MAPIC (wzięło w nich znacznie więcej wystawców niż w targach SCF). Uzyskane wyniki pokazały, że personel większości spośród 34 badanych stoisk stosował poprawną komunikację niewerbalną. Pozytywne wrażenie badacza wzbudzili przedstawiciele 26 obserwowanych podmiotów, zaś otwartą postawę ciała przejawiali badani na 27 stoiskach. Istotne w komunikacji niewerbalnej pogodnie powitanie zauważono na 24 stanowiskach, a wykorzystywanie nacechowanych pozytywnie sformułowań na 32 stoiskach. Badacz korzystnie ocenił ubiór wszystkich badanych osób. Na uwagę zasługuje wykorzystanie – w przypadku dwóch badanych podmiotów – specjalnego ubioru personelu, identyfikującego przedsiębiorstwo. Na przykład przedstawiciele dewelopera z Kuwejtu byli ubrani w stroje nawiązujące do kultury arabskiej, a deweloper z Belgii zaangażował hostessy ubrane w stylizacje zgodne ze swoim systemem identyfikacji wizualnej (*corporate identity*).

Istotnym czynnikiem niewerbalnej płaszczyzny komunikowania się było wspomaganie rozmów targowych przez wystawców za sprawą różnych form oraz działań zaliczanych do marketingu doświadczeń. Wśród najważniejszych należy wymienić: drukowane materiały reklamowe, prezentacje multimedialne, przekąski i napoje, specjalne prezentacje logo/logotypów, galanterię reklamową, makiety, muzykę oraz specjalne dźwięki, ekrany interaktywne.

W odniesieniu do stylu rozmowy targowej pierwszy etap badania pozwolił wskazać wyniki założonych w kwestionariuszu obserwacji charakterystyk rozmowy, przejawianej ze strony badanych osób. Najczęściej, bo w przypadku 20 badanych podmiotów, wskazano na odpowiedź: *pozwalająca uzyskać klientowi potrzebne informacje*. Wynik ten jest spójny z rozpoznaniem najważniejszym celem rozmów targowych, w postaci przekazywania i uzyskiwania informacji. Na drugim miejscu, z 9 wskazaniami, znalazła się odpowiedź *luźna, swobodna*, co wiąże się z wcześniejszą znajomością badacza i jego rozmówców. Tylko w 6 przypadkach wskazano na styl konwersacji targowej nastawiony na kreowanie doznań². Rozmowa mająca na celu umówienie spotkania była realizowana przez mało decyzyjnych reprezentantów 5 badanych wystawców. Na uwagę zasługuje to, że tylko w 2 przypadkach rozmowa była prowadzona z ukierunkowaniem na zawarcie kontraktu. Świadczy to o tym, że wymiar

handlowy (kontraktowy) nie jest kluczowy na targach nieruchomości nowoczesnych powierzchni handlowych.

Wyniki drugiego etapu badania, zrealizowanego na targach SCF, w których uczestniczyło znacznie mniej wystawców, pokazały, że dominującym stylem rozmowy targowej jest styl „miękki”. Respondenci zwracali uwagę na to, że na targach nie omawia się drażliwych i trudnych kwestii, a porusza się bardziej neutralne tematy oraz te, które dotyczą sytuacji innych podmiotów. Tematem konwersacji były również zagadnienia ogólnobranżowe. „Miękkie” stylowi rozmów targowych sprzyjają imprezy towarzyszące, odbywające się wieczorem po zakończeniu głównego wydarzenia wystawienniczego.

Jeśli chodzi o skuteczność rozmów, to wysoce specjalistyczna i wymagająca profesjonalnego podejścia specyfika targów nieruchomości handlowych, wskazuje na konieczność utrzymywania przez personel stoisk zaawansowanych standardów obsługi odwiedzających, m.in. ze względu na kontakty z klientami biznesowymi, którzy z założenia mają większe wymagania od konsumentów, a także ze względu na niematerialny charakter prezentowanej na stoiskach oferty – personel staje się „twarzą” tych ofert.

O skuteczności pracy personelu targowego w dużej mierze decyduje szybkość nawiązania kontaktu z osobami przybyłymi do stoiska. Rezultaty pierwszego etapu badania pokazały, że w przypadku targów nieruchomości handlowych taka inicjatywa powinna wyjść ze strony gościa targowego (interesariusza). Wyniki obserwacji potwierdziły, że w większości przypadków (21 stanowisk) to badacz wychodził z inicjatywą nawiązania kontaktu z personelem stoisk po upływie około jednej minuty oczekiwania. Widoczny brak zaangażowania personelu w inicjowanie kontaktów – i to nawet w sytuacji, kiedy na stoiskach nie było innych zwiedzających – wskazuje na zwyczaj umawiania się przed targami na spotkania z konkretnymi wystawcami.

Podczas pierwszego etapu badania starano się także zidentyfikować błędy popełnianie w ramach rozmów targowych. Mankamenty w zachowaniu personelu reprezentującego wystawiające się podmioty zauważono na 20 stoiskach, zaś u 14 wystawców badacz nie stwierdził żadnych błędów. Zidentyfikowane uchybienia można podzielić na cztery kategorie:

1. Komunikacja werbalna:
 - zbyt pasywne przekazywanie informacji,
 - mówienie za szybko, niezrozumiale, za cicho,
 - zbyt nie rozgadywanie się.
2. Mowa ciała:
 - brak kontaktu wzrokowego,
 - wykazywanie braku czasu dla odwiedzającego,
 - odwrócenie się tyłem do odwiedzającego przez ponad 30 sekund.
3. Przywitanie i uprzejmość:
 - zajmowanie pozycji siedzącej oraz niezaprośzenie odwiedzającego, aby usiadł,

- brak jednoznacznego wyprowadzenia odwiedzającego z błędu, gdy pomylił wystawcę z innym podmiotem o podobnej nazwie,
 - przerwanie rozmowy z odwiedzającym na około 1 minutę i rozmawianie z inną osobą wchodzącą w skład personelu stoiska,
 - przerwanie rozmowy z odwiedzającym na zrobienie fotografii,
 - trzymanie rąk w kieszeni.
4. Poziom merytoryczny:
- niski poziom wiedzy o ofercie,
 - prowadzenie rozmowy w oderwaniu od potrzeb odwiedzającego,
 - nie umówienie się na kontakt z odwiedzającym po zakończeniu targów,
 - przeprowadzenie zbyt ogólnikowej prezentacji.

Identyfikacja stosunkowo dużej liczby błędów wskazuje na braki w przygotowaniu części personelu reprezentującego badanych wystawców. Wydaje się, że braki w kompetencjach członków zespołów targowych w zakresie mowy ciała i uprzejmości wobec zwiedzających mogły wynikać z nastawienia do spotkań, które zostały wcześniej umówione. Stąd personel nie był odpowiednio przygotowany do spotkań *ad hoc*. Bardziej problematyczne w przypadku targów nieruchomości handlowych są błędy związane z komunikacją werbalną oraz błędy merytoryczne – ze względu na istotność płaszczyzny werbalnej oraz wysokie standardy profesjonalizmu zwiedzających (którymi najczęściej są specjaliści dobrze znający branżę). W przypadku 22 wystawców zidentyfikowano podsumowanie przez personel spotkania z odwiedzającym. Tylko połowa poddanych obserwacji przedstawicieli wystawiających się podmiotów zaproponowało badaczowi nawiązanie kontaktu po zakończeniu targów. Z kolei 23 badanych wystawców wręczyło odwiedzającemu materiały promocyjne. W kontekście takich wyników badania należy zauważyć, iż ograniczenie błędów komunikacji werbalnej, jak również merytorycznych, i związane z tym podniesienie standardów obsługi, powinno stanowić istotny aspekt poprawy skuteczności wystąpień targowych wystawców z branży nieruchomości handlowych.

5. Podsumowanie i dyskusja

Opierając się na przywołanej literaturze przedmiotu (Cant i Heerden, 2008) oraz wynikach przeprowadzonego badania, można przyjąć, iż pełna rozmowa targowa składa się z następujących etapów: (1) otwarcie (przywitanie się, zaproszenie do wejścia w obręb stoiska), (2) kwalifikowanie gościa targowego (przypisanie go do określonej grupy zwiedzających) oraz wybór stylu komunikacji, (3) identyfikowanie potrzeb interlokutora, (4) prezentacja (w tym również demonstracja) oferty targowej, (5) radzenie sobie z obiekcjami, (6) finalizacja rozmowy (pozyskanie danych umożliwiających nawiązanie kolejnego kontaktu, złożenie obietnicy przesłania dodatkowych materiałów informacyjno-reklamowych, ewentualne umówienie się na kolejną

rozmowę – już po zakończeniu targów) i pożegnanie się. Wszystkie te etapy powinny mieć miejsce w przypadku rozmowy z poznanym na stoisku nowym, potencjalnym partnerem handlowym. W takiej sytuacji konwersacja targowa stanowi kontakt inicjujący i od jej przebiegu w dużej mierze zależy nawiązanie pozakontraktowych więzi międzyorganizacyjnych. Natomiast podczas spotkania z dotychczasowymi kontrahentami nie ma potrzeby przechodzenia przez pełen cykl rozmowy targowej. Rozmowa, w której uczestniczącą przedstawicielem współpracujących już podmiotów, ma często swobodny przebieg.

Podczas targów nieruchomości handlowych prezentowane są usługi. Niematerialność wystawianej oferty wymaga zatem, aby w rozmowach opisywać nienamacalne elementy usług w taki sposób, który zainteresuje zwiedzających oraz skłoni ich do podjęcia współpracy po zakończeniu targów. W związku z tym konieczne jest, aby personel stoisk, prezentując ofertę, używał sugestywnej argumentacji (podkreślającej bezpieczeństwo wykonania usługi, odwołującej się do korzyści dla nabywcy) oraz umiejętnie wykorzystywał środki wyrazu oddziałujące na zmysły zwiedzających (m.in. makiety, prezentacje multimedialne, próbki produktów).

Ofertę prezentowaną podczas wydarzeń wystawienniczych branży nieruchomości handlowych charakteryzuje to, iż stanowią ją usługi z intensywnym kontaktem. Istotne jest zatem szczególne ukierunkowanie zespołu targowego na budowanie relacji. Ten aspekt dodatkowo wzmacnia cykliczność organizowania targów, co niejako wymusza regularne spotkania. Źle przeprowadzona rozmowa będzie miała zatem konsekwencje dla wystawcy podczas jego kolejnych wystąpień targowych. Warto przy tym zauważyć, iż już sama atmosfera rozmowy targowej stanowi czynnik podnoszący jakość relacji z dotychczasowymi kontrahentami. Spotkania odbywają się bowiem na neutralnym terenie (poza siedzibami przedsiębiorstw), a partnerom prowadzącym rozmowy często towarzyszy poczucie uczestniczenia w ważnym święcie branżowym. Wpływa to z reguły na zwiększoną swobodę konwersacji targowych.

W świetle wyników przeprowadzonego badania można zidentyfikować czynniki warunkujące prawidłowy przebieg rozmowy targowej dokonującej się podczas targów nieruchomości handlowych. Wystawcy powinni przede wszystkim w większym stopniu koncentrować się na rozmowach niż na wizualnych aspektach wystąpienia targowego. Istotne jest także unikanie błędów, które zakłócają proces komunikacji, a w skrajnych przypadkach, mogą wywołać u osoby przybyłej na stoisko całkowitą niechęć do podjęcia współpracy. Należy przy tym mieć świadomość możliwości popełnienia błędów w takich wymiarach jak: komunikacja werbalna, komunikacja niewerbalna, kultura osobista, przygotowanie merytoryczne. Mankamenty w zachowaniu personelu można wyeliminować poprzez staranny dobór osób wyjeżdżających na targi oraz organizowanie dla nich szkoleń w okresach poprzedzających aktywność wystawienniczą. Uzyskane wyniki badania sugerują również prowadzenie konwersacji targowych ze świadomością potrzeby budowania relacji

z interlokutorami. Usługi świadczone przez deweloperów, prezentowane podczas wydarzeń wystawienniczych objętych badaniem, charakteryzuje duża niepewność i wysoki poziom ryzyka. W związku z tym kluczowym aspektem rozmowy targowej staje się kształtowanie wiarygodności już na poziomie kontaktów nawiązywanych na stoiskach. Budowanie zaufania wymaga transparentności uczestników konwersacji.

Zaprezentowany w niniejszym artykule proces badawczy, składający się z dwóch etapów zrealizowanych na targach organizowanych we Francji i w Polsce, pozwolił zidentyfikować specyficzne cechy oraz strukturę rozmowy targowej wystawców reprezentujących branżę nieruchomości handlowych. Wskazano również czynniki decydujące o prawidłowym przebiegu konwersacji targowych. Z uwagi na ograniczoną próbę badawczą otrzymane wyniki należy potraktować jako wstęp do dalszych badań poświęconych interakcjom nawiązywanym podczas targów B2B, w tym zwłaszcza aspektowi budowania relacji stanowiących podstawę więzi międzyorganizacyjnych.

Przypisy

- ¹ Oznaczenia typów i numerów respondentów, np. IIN4 – drugi etap badania, najemca nr 4; IID4 – drugi etap badania, deweloper nr 4; IU1 – pierwszy etap badania, usługodawca nr 1.
- ² Należy dodać, że w większości przypadków styl ukierunkowany na kreowanie doznań był stosowany przez dostawców prezentujących innowacyjne urządzenia i aplikacje elektroniczne na użytek centrów handlowych. Taki styl był spójny z oddziałującymi na zmysły nowatorskimi rozwiązaniami prezentowanymi na stoiskach wystawców. Rozwiązania te, będąc materialnymi elementami oferty, silnie przyciągały uwagę zwiedzających. Jest to istotne w kontekście tego, iż podczas targów nieruchomości handlowych prezentowana oferta ma charakter wysoce niematerialny.

Bibliografia

- Cant, M.C. i Heerden, C.H. (2008). *Personal Selling*. Lansdowne: Juta Legal and Academic Publishers.
- Charmaz, K. (2013). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czakon, W. (2007). Koopetycja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. W: A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*. Warszawa: Difin.
- Dobek-Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.
- Gębarowski, M. (2010). *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*. Gdańsk: Regan Press.
- Gębarowski, M. i Siemieniako, D. (2014). Marketing doświadczeń na przykładzie targów rynku nieruchomości handlowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (7), 95–106.
- Godar, S.H. i O'Connor, P.J. (2001). Same Time Next Year – Buyer Trade Show Motives. *Industrial Marketing Management*, 30, 77-86, [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00100-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00100-5).
- Herbig, P., O'Hara, B. i Palumbo, F. (1995). Industrial Trade Shows: A Review of What We Know. *American Journal of Business*, 10 (1), 67–72, <http://dx.doi.org/10.1108/19355181199500009>.

- Hutt, M.D. i Speh, T.W. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. Mason: Cengage Learning.
- Kirchgeorg, M., Springer, C. i Kästner, E. (2010). Objectives for Successfully Participating in Trade Shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (1), 63–72, <http://dx.doi.org/10.1108/08858621011009164>.
- Kreutner, D. (2004). *Targowe techniki sprzedaży. Pięć kroków do pozyskania nowych klientów podczas targów*. Warszawa: Akademia Sukcesu – HDT Consulting.
- Latusek-Jurczak D. (2014). Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory*. Padstow: Sage Publications.
- Meffert, H. (2005). Objectives and benefits of trade fair participation for firms and visitors. W: M. Kirchgeorg, W.M. Dornscheidt, W. Giese i N. Stoeck (red.), *Trade Show Management*. Wiesbaden: Gabler, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-05658-4>.
- Mruk, H. i Kuca, A. (red.). (2007). *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*. Poznań: Polska Korporacja Targowa.
- Pérez, A.M.G., Fumero, M.A.S. i Rodríguez, J.R.O. (2006). Size and Interorganisational Relationships in the Canary Islands' Food Industry. *British Food Journal*, 108 (11), 931–950, <http://dx.doi.org/10.1108/00070700610709977>.
- Schiffman, S. (2013). *The Ultimate Book of Sales Techniques: 75 Ways to Master Cold Calling, Sharpen Your Unique Selling Proposition, and Close the Sale*. Avon: Adams Media.
- Siemieniako, D. (2012). Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych. *Marketing i Rynek*, (5), 8–14.
- Singh, R. i Koshy, A. (2010). Determinants of B2B Salespersons' Performance and Effectiveness: A Review and Synthesis of Literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (7), 535–546, <http://dx.doi.org/10.1108/08858621011077763>.
- Siskind, B. (2005). *Powerful Exhibit Marketing: The Complete Guide to Successful Trade Shows, Conferences, and Consumer Shows*. Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Skowronek, I. (2011). Emocjonika wizerunku. Zarządzania doświadczeniem klienta a percepcja firmy. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (1), 66–75.
- Solberg Søilen, K.S. (2013). *Exhibit Marketing and Trade Show Intelligence*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-36793-9>.
- Zatwarnicka-Madura, B. (2004). *Techniki sprzedaży osobistej*. Warszawa: CeDeWu.