

Technologie informatyczne w procesie zarządzania marketingowego

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.07>

Maja Szymura-Tyc

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 30-33

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

We współczesnej literaturze marketingowej coraz częściej podejmowana jest problematyka wykorzystania internetu w marketingu. Wydaje się jednak, że w tym przypadku dominuje tu wąskie podejście do marketingu utożsamianego ze sprzedażą i promocją. Internet traktowany jest jako kolejne narzędzie służące do badania rynku, wykorzystywane w promocji bądź jako nowy kanał dystrybucji. Znacznie rzadziej przyjmowana jest szersza perspektywa, wiążąca marketing z procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom, która pokazuje rolę technologii informatycznych opartych na internecie w procesie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem i jego powiązaniemi z otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest właśnie próba ukazania tej szerszej perspektywy.

Technologie informatyczne w procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa

Problematykę wpływu technologii informatycznych na proces tworzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa i dla klienta (nabywcy) do literatury z zakresu zarządzania wprowadził M. Porter. Już w roku 1985 zwrócił on uwagę na fakt, że technologie informatyczne przenikają cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa w każdym jego punkcie, przekształcając sposób wykonywania działań tworzących wartość dla klienta i dla przedsiębiorstwa (*the value activities*) oraz istotę powiązań między nimi. Stwierdził on również, że technologie informatyczne wpływają na powiązania między łańcuchami wartości przedsiębiorstw tworzących poszczególne systemy wartości, obejmujące dostawców, dane przedsiębiorstwo, jego pośredników w kanałach dystrybucji i samych klientów. Zdaniem Portera wpływ technologii informatycznych na działania tworzące wartość w poszczególnych przedsiębiorstwach i systemach wartości sprawia, że oddziałują one na zasięg i charakter konkurencji. Z tego też względu już w latach 80. Porter uważał, że rozwój technologii informatycznych zmieni gospodarkę w takim stopniu, w jakim nie uczyniła tego żadna inna, wcześniej stosowana przez przedsiębiorstwa, technologia (Porter, Millar, 1985).

W roku 2001 Porter wrócił do problematyki wpływu technologii informatycznych na proces tworzenia wartości. Stwierdził on, że rozwój technologii infor-

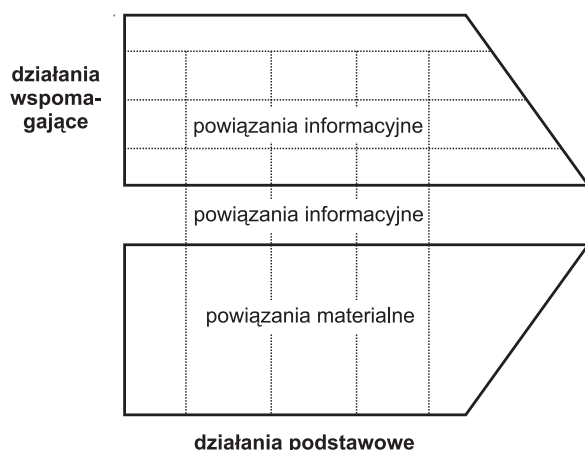
matycznych opartych na internecie sprawił, że w latach 90. pojawiły się nowe możliwości ich wykorzystania w procesach tworzenia wartości dla klientów i uczestniczących w tym procesie przedsiębiorstw. Analizując rozwój zastosowań technologii informatycznych Porter wskazał na pięć etapów rozwoju technologii informatycznych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa (Porter, 2001)¹⁾. Jego zdaniem obecnie rozpoczął się już czwarty etap rozwoju technologii informatycznych, który charakteryzuje się tym, że po raz pierwszy możliwa jest integracja całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa, a nawet całego systemu wartości, obejmującego wielu dostawców, pośredników w kanałach dystrybucji i klientów przedsiębiorstwa. Informatyczne systemy zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) łączą się z systemami zarządzania związkami z klientem (CRM), obejmując cały system wartości, a więc klientów, kanały dystrybucji, procesy wytwarzania wewnątrz przedsiębiorstwa i u jego dostawców, zaopatrzenie oraz świadczenie usług dla klienta.

Podsumowując rozważania Portera, można stwierdzić, że współczesne technologie informatyczne oparte na internecie pozwalają zwiększać efektywność działania poszczególnych przedsiębiorstw i całych systemów wartości dzięki obniżce kosztów transakcji i lepszemu koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa i między uczestnikami danego systemu. Pomagają także budować i integrować wysoce złożone systemy wartości obejmujące wiele różnych podmiotów, rozproszonych i oddalonych od siebie pod względem geograficznym. Tym samym internet i oparte na nim technologie informatyczne stają się nowym narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W szczególności, zdaniem Portera, technologie informatyczne oparte na internecie wspierają proces budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżnieniu²⁾. Pomagają bowiem lepiej rozpoznawać potrzeby i oczekiwania klientów, wspierają proces tworzenia złożonej wiązki wartości (*the value-mix*) dla wybranych klientów³⁾, ułatwiają proces komunikowania się przedsiębiorstwa z jego aktualnymi i potencjalnymi klientami oraz wspomagają proces dystrybucji, tak aby właściwe produkty trafiły do właściwych klientów w oczekiwanym przez nich miejscu, czasie i na dogodnych warunkach płatności.

Przepływy informacyjne w zarządzaniu procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom

Koordynacja i kontrola działań przedsiębiorstwa i jego partnerów rynkowych uczestniczących w materialnych procesach tworzenia i dostarczania wartości klientom jest uzależniona od istnienia przepływów informacyjnych wiążących przedsiębiorstwo z jego partnerami rynkowymi. Spoglądając na ten problem z perspektywy współczesnej teorii przedsiębiorstwa należy przypomnieć, że w teorii tej przyjmuje się, że efektywne granice przedsiębiorstw wyznacza przepływ informacji, który zwykle jest szeroki i bogaty wewnątrz przedsiębiorstwa, a wąski i ubogi między przedsiębiorstwami. Rozwój internetu i technologii informatycznych wykorzystywanych w zarządzaniu doprowadził jednak dziś do tego, że również między przedsiębiorstwami możliwy jest przepływ informacji o bogatej treści, odbywający się w czasie rzeczywistym. Oznacza to, że w wyniku rewolucji informacyjnej, która się współcześnie dokonuje, przepływ informacji przestał wyznaczać granice przedsiębiorstw (Evans, Wurster, 1997). To, że rewolucja informacyjna umożliwiła zwiększenie zawartości informacyjnej przekazu przy zachowaniu szerokiego dostępu do informacji (co oznacza rozwiązanie klasycznego dylematu ekonomii informacji *reach versus richness*) oraz docieranie tego przekazu do wybranych podmiotów w czasie rzeczywistym sprawiło, że przepływy informacyjne zaczęły się oddzielać od przepływów materialnych, których dotyczą (np. informacja o produkcie od samego produktu) (Rayport, Sviokla, 1994; 1995). Tym samym stworzone zostały podstawy do oddzielania się działań wspomagających od działań podstawowych w łańcuchach wartości współczesnych przedsiębiorstw, tak jak pokazano to na rysunku.

Odrywanie się działań wspomagających (zarządczych) od działań podstawowych (materialnych, fizycznych) stało się podstawą poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie koordynacji i kontroli procesów tworzenia wartości w gospodarce. Umożliwiło ono nie



Rys. Dominujące typy powiązań w łańcuchu wartości współczesnych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

tylko koordynowanie działań prowadzonych przez oddalone od siebie w sensie geograficznym filie przedsiębiorstwa (umiędzynarodowienie i globalizacja działalności przedsiębiorstw poprzez dezagregację ich łańcuchów wartości), ale stworzyło również możliwość koordynacji działań podstawowych prowadzonych przez podmioty niezależne od danego przedsiębiorstwa pod względem własnościowym. Stworzone przez przedsiębiorstwo uprzywilejowane relacje z wybranymi partnerami rynkowymi tworzący dany system – czy inaczej mówiąc – sieć wartości umożliwiają dziś zarządzanie działaniami podstawowymi (materialnymi, fizycznymi), których dane przedsiębiorstwo samo nie prowadzi. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi zapewnić przepływ informacji między podmiotami tworzącymi dany system czy sieć wartości, to zyskuje możliwość koordynowania i kontrolowania działań prowadzonych przez te podmioty. Pełny dostęp do aktualnej i wszechstronnej informacji w czasie rzeczywistym umożliwia mu podejmowanie decyzji i optymalizowanie przebiegu procesów materialnych, w których biorą udział uczestnicy danego systemu wartości – jego partnerzy rynkowi. Umożliwia mu to zarządzanie procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom na podstawie posiadanych kompetencji w zakresie definiowania, kształtowania, komunikowania i oferowania wartości wybranym klientom.

Technologie informatyczne w procesie definiowania, kształtowania, komunikowania i oferowania wartości klientom

W zasadzie nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że w przedsiębiorstwie funkcją integrującą wszystkie jego działania z perspektywy potrzeb i oczekiwań klientów jest marketing. Co więcej, większość badaczy procesów zarządzania dostrzega też fakt, że właśnie rolą marketingu jest koordynacja działań przedsiębiorstwa z działaniami jego partnerów rynkowych w celu skompletowania produktów i usług stanowiących razem pewną wiązkę wartości oferowaną wybranym klientom. Dlatego też marketing jest współcześnie coraz częściej utożsamiany z zarządzaniem procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom. Można przyjąć, że jako proces zarządzania obejmuje on właśnie następujące działania: definiowanie wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza zaoferować wybranym klientom, kształtowanie tej wartości, komunikowanie i oferowanie wartości wybranym klientom⁴. Rewolucja informacyjna sprawiła, że dziś również marketing jako działalność zarządcza (regulacyjna, wspomagająca) przedsiębiorstw⁵ zaczął odrywać się od materialnych procesów tworzenia i dostarczania wartości klientom, a rozwój technologii informatycznych opartych na internecie zmienił jego oblicze. Chcąc dokładniej opisać wpływ technologii informatycznych opartych na internecie na zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem i jego powiązania z otoczeniem warto uczynić to z perspektywy poszczególnych etapów procesu zarządzania tworzeniem i dostarczaniem wartości klientom⁶.

I tak, internet i oparte na nim technologie informatyczne pomagają przedsiębiorstwu **w procesie**

definiowania wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza zaoferować wybranym przez siebie klientom. Internet stanowi bowiem istotne źródło informacji o różnicowaniu potrzeb i oczekiwań klientów oraz ofertach konkurentów, na co zwraca uwagę większość badaczy zainteresowanych tym problemem. Technologie informatyczne oparte na internecie, takie jak np. CRM, umożliwiają dostęp do wielkiej liczby danych o klientach przedsiębiorstwa i sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji. Dane pochodzące z punktów sprzedaży detalicznej pozwalają dostosowywać ofertę przedsiębiorstwa do lokalnie zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań klientów. Pozwalają też reagować na zmiany popytu w czasie, dzięki czemu obniżają koszty przedsiębiorstwa związane z zapasami, magazynowaniem, transportem czy kredytowaniem pośredników. Co ważniejsze jednak, technologie informatyczne oparte na internecie umożliwiają także przedsiębiorstwu nawiązanie bezpośredniego dialogu z wybranymi klientami, którzy tym samym zostają włączeni w proces definiowania wiązki wartości, której oczekują podobni do nich klienci. Klienci ci, angażując się w dialog z danym przedsiębiorstwem, pomagają mu określić parametry techniczne lub estetyczne oczekiwanych przez siebie produktów i usług. Uczestniczą też w procesie ustalania warunków zawieranej transakcji, w szczególności określając poziom akceptowanej ceny i innych warunków płatności, precyzując pożądane warunki dostaw, określają charakter i poziom dodatkowych usług oczekiwanych przez potencjalnych klientów przedsiębiorstwa *etc.* Wymagający i doświadczeni klienci pomagają też przedsiębiorstwu w zidentyfikowaniu wad oferowanych im produktów czy usług bądź trudności, które pojawiają się w procesie ich użytkowania (funkcjonowania). Umożliwia to przedsiębiorstwu lepsze dostosowanie swojej oferty do oczekiwań klientów i poprawę jej jakości⁷⁾.

Internet i technologie informatyczne wykorzystywane są także **w procesie kształtowania wartości** oferowanej klientom. Technologie informatyczne znajdują zastosowanie w procesie zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) i w procesie zarządzania związkami z klientem (CRM). Jak wspomniano, współcześnie następuje integracja obu tych systemów, która coraz częściej obejmuje nie tylko łańcuch wartości danego przedsiębiorstwa, ale cały system wartości tworzony przez wiele podmiotów. Dzięki tej integracji możliwa jest koordynacja i kontrola efektów działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo i jego licznych partnerów w systemie dostaw i w kanałach dystrybucji, prowadząca do wytworzenia i dostarczenia pożądanej wiązki wartości wybranym klientom. Coraz częściej możliwa jest też integracja działań związanych z badaniem i rozwojem produktu z działaniami wytwórczymi uczestników tego systemu. Między uczestnikami systemu wartości wymieniane są złożone modele produktu i prowadzony jest dialog w celu optymalnego ukształtowania produktu z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klientów oraz możliwości wytwórczych poszczególnych podmiotów tworzących dany system. Pozwala to nie tylko odpowiednio ukształtować fizyczne parametry danego produktu, ale także koordynować czas i termin dostawy, asortyment

oferowanych produktów i usług, ofertę produktów komplementarnych i części zamiennych oraz usług stanowiących element wyposażenia produktu lub towarzyszących sprzedaży w określonym miejscu i czasie, zgodnie z ustalonymi standardami jakości *etc.*

Technologie informatyczne oparte na internecie są też wykorzystywane **w procesie komunikowania wartości** oferowanej klientom. Internet jako interaktywny środek komunikacji pomaga w procesie komunikowania się przedsiębiorstwa z jego klientami w celu przekazywania im informacji o oferowanych produktach i usługach. Często właśnie w internecie można znaleźć wyczerpującą informację o parametrach technicznych produktu, surowcach, z których został on wykonany, pełnym asortymencie produktów przedsiębiorstwa i produktach uzupełniających, istniejącej sieci dystrybucji oferowanych produktów i usług, dostępie do usług serwisowych, porady dotyczące sposobu eksploatacji czy uwagi innych nabywców danego produktu lub usługi dotyczące ich wad i zalet dostrzeżonych w procesie eksploatacji bądź w odniesieniu do ofert konkurencji *etc.* Ponadto internet i technologie informatyczne, które go wykorzystują, pozwalają na aktywny dialog między wszystkimi uczestnikami danego systemu wartości: dostawcami, przedsiębiorstwem, pośrednikami w kanałach dystrybucji, serwisantami i klientami. Dialog ten jest pionowy i kontrolowany przez przedsiębiorstwo zarządzające danym systemem (siecią) wartości. Oprócz pionowego przepływu informacji między dostawcami przedsiębiorstwa, samym przedsiębiorstwem, jego pośrednikami w kanałach dystrybucji i klientami istnieje także poziomy przepływ informacji między uczestnikami tego systemu oraz nie kontrolowany przez przedsiębiorstwo przepływ informacji w internecie. Czasami także sami klienci tworzą kluby użytkowników wymieniających się swymi doświadczeniami i próbują wpływać na kształtowanie wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo. Zdarza się też, że dostawcy i dystrybutorzy informują się wzajemnie o sprzedaży i warunkach współpracy z danym przedsiębiorstwem oraz wymieniają informacje niezbędne do efektywnego działania w systemie bądź danej sieci wartości *etc.*

I na koniec, trudna do przecenienia jest rola technologii informatycznych **w procesie oferowania wartości** wybranym klientom we właściwym miejscu, czasie i asortymencie, czyli w zarządzaniu procesem dystrybucji. Dzięki technologiom informatycznym opartym na internecie możliwe stało się dziś zarządzanie fizycznymi, materialnymi przepływami dóbr i usług bez bezpośredniego angażowania się danego przedsiębiorstwa w działania, które na te procesy się składają. Technologie informatyczne pozwalają dziś przedsiębiorstwu śledzić i kontrolować przebieg przepływów materialnych w czasie i w przestrzeni, obejmującej często wiele rynków lokalnych, a nawet rynek globalny. Pozwalają one wpływać na odpowiednie ukształtowanie asortymentu oferowanych produktów i usług, w zależności od potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez klientów na poszczególnych rynkach, a nawet punktach sprzedaży detalicznej. Warto tu wspomnieć chociażby system ECR (*Efficient Customer Response*) wykorzystywany do zarządzania procesem dystrybucji w handlu hurtowym i detalicznym na ryn-

kach masowych dóbr konsumpcyjnych. Istotną zmianą, jaka pojawiła się w procesie oferowania wartości klientom, jest także to, że klienci mogą dziś zgłaszać swoje zapotrzebowanie na określone produkty bądź usługi nawiązując bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwem, które je oferuje. Zmienia to w wielu przypadkach strukturę współczesnych kanałów dystrybucji. Działalność niektórych pośredników handlowych ulega ograniczeniu, szczególnie ich udział w procesie składania zamówień. Nie zmieniają się jednak ich funkcje związane z fizyczną dystrybucją czy świadczeniem usług następujących po sprzedaży, takich jak montaż czy serwis. Można nawet stwierdzić, że wzrost wymagań współczesnych klientów sprawia, że sprawna i efektywna dystrybucja i usługi dla klienta (tzw. logistyczna obsługa klienta) stają się jednym ze sposobów budowy przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw i całych systemów wartości.

Podsumowując przeprowadzone tu rozważania można stwierdzić, że technologie informatyczne oparte na internecie silnie wpłynęły na proces zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem i jego powiązania z otoczeniem. W szczególności umożliwiły one zarządzanie procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom, w którym uczestniczy wiele przedsiębiorstw i innych podmiotów tworzących poszczególne systemy wartości, czy jak chce tego Kotler i inni (2002) – tzw. sieci marketingowe. Pozwoliły obniżyć koszty wytwarzania i dostarczania produktów i usług klientom na wielu rynkach oraz umożliwiły lepsze dostosowanie oferty przedsiębiorstw do potrzeb i oczekiwań klientów. Stały się dzięki temu potężnym instrumentem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w procesie budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżnieniu produktu i stworzonych przez przedsiębiorstwo relacjach z wybranymi klientami.

dr Maja Szymura-Tyc
Katedra Polityki Rynkowej
i Zarządzania Marketingowego
AE Katowice

PRZYPISY

- 1) Pierwsze trzy etapy rozwoju technologii informatycznych pozwoliły zautomatyzować niektóre procedury w przedsiębiorstwie (takie jak, składanie zamówień czy rachunkowość), umożliwiły automatyzację i usprawnienie poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, sprzedaż czy projektowanie produktu), a powstanie internetu sprawiło, że technologie informatyczne stały się podstawą integracji różnych funkcji w przedsiębiorstwie w ramach takich systemów, jak system komputerowego planowania zasobów w przedsiębiorstwie (ERP), system zarządzania łańcuchem dostaw (SCM), czy w końcu – system zarządzania związkami z klientem (CRM). Natomiast w nadchodzącym piątym etapie Porter przewiduje się, że technologie informatyczne powinny pozwolić nie tylko łączyć ze sobą działania różnych podmiotów, ale także optymalizować współpracę uczestników systemu wartości w czasie rzeczywistym. Decyzje w przedsiębiorstwie będą podejmowane na podstawie informacji pochodzących z różnych działań i komórek danego przedsiębiorstwa oraz od jego partnerów w systemie wartości (Porter, 2001).
- 2) Porter uważa, że przewaga kosztowa uzyskana dzięki wykorzystaniu technologii informatycznych może być łatwo imitowana. Jedynym, względnie trwałym typem przewagi jest przewaga oparta na wyróżnieniu, w budowie której technologie informatyczne mają szerokie zastosowanie (Porter, 2001).
- 3) Wartość dla klienta jest to złożona wiązka korzyści, które klient postrzega w produkcie i/lub usłudze nabywając je i użytkując, oraz kosztów, które musi ponieść w procesie ich zakupu i użytkowania. Kategorię wartości dla klienta, sposób definiowania tego pojęcia, elementy, które składają się na wartość postrzeganą przez klientów *etc.* autorka omawia bardziej szczegółowo [w:] SZYMURA-TYC, 2003.
- 4) W literaturze marketingowej oprócz znanych, klasycznych już definicji marketingu pojawiają się współcześnie definicje, które wprost wiążą marketing z procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom. Do takich definicji należy m.in. definicja marketingu F. Webstera (1997) (por. HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 1998, s. 5), który marketing definiuje jako zarządzanie wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie prowadzącymi do zdefiniowania, ukształtowania i dostarczenia wartości klientom. Podobnie WOODRUFF i GARDIAL (1996, s. 8) wyodrębniają w tym procesie zarządzania następujące fazy: identyfikowanie wartości, wybór wartości, zapewnienie wartości, komunikowanie wartości i ocenę wartości dostarczonej klientom.
- 5) Konsekwentne traktowanie marketingu jako działalności o charakterze zarządczym, wspierającym materialne działania o charakterze podstawowym sugeruje potrzebę repozycjonowania marketingu w łańcuchu wartości dodanej Portera. Taka propozycję autorka zgłosiła wcześniej [w:] SZYMURA-TYC, 2001.
- 6) Można w tym celu wykorzystać bogatą literaturę dotyczącą związków między marketingiem a internetem i technologiami na nim opartymi. Por. np. SZNAJDER (2002). W szerszym kontekście procesów tworzenia wartości problematykę tę przedstawiają również AFUAH i TUCCI (2003).
- 7) Dialog z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami w procesie definiowania wartości wykorzystuje dzisiaj wiele firm. Jednym z wielu takich przykładów jest praca nad programem Windows Microsoft, który powstaje w permanentnym dialogu z jego użytkownikami. Szerzej na temat nowej roli klientów w procesie definiowania wartości piszą PRAHALAD i RAMASWAMY (2000).

BIBLIOGRAFIA

- [1] AFUAH A., TUCCI Ch., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] EVANS Ph., WURSTER T., *Strategy and the New Economics of Information*, „Harvard Business Review”, September-October 1997.
- [3] HOOLEY G., SAUNDERS J., PIERCY N., *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe 1998.
- [4] KOTLER Ph., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [5] PORTER M., MILLAR V., *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July-August 1985.
- [6] PORTER M., *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, March 2001.
- [7] PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February 2000.
- [8] RAYPORT J., SVIOKLA J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, „Harvard Business Review”, November-December 1995.
- [9] RAYPORT J., SVIOKLA J., *Managing in the Market-space*, „Harvard Business Review”, November-December 1994.
- [10] SZNAJDER A., *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [11] SZYMURA-TYC M., *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2001.
- [12] SZYMURA-TYC M., *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2003 (w druku).
- [13] WEBSTER F., *The Future Role of Marketing in Organization*, [w:] LEHMANN D., JOCZ K. (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass. 1997.
- [14] WOODRUFF R., GARDIAL S., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Malden Mass. 1996.