

JÓZEFA FAMIELEC

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Marketing a interfuzja

Wstęp

Procesy zarządzania mają swoją dynamikę. Wyraża się ona zwłaszcza w zmianach instrumentów i technik zarządzania oraz doboru kryteriów oceny ich skuteczności — sukcesów przedsiębiorstw. W opracowaniu podjęto próbę wskazania dotychczasowych etapów rozwoju systemów zarządzania przedsiębiorstwami i przedstawienia charakterystyki nowego etapu — *i n t e r f u z j i*. Interfuzję uznaje się za alternatywę marketingu, choć nie brakuje obrońców marketingowego sposobu zarządzania jako najbardziej skutecznego na współczesnym rynku. Nie rozstrzygając zasadności wyodrębnienia interfuzji jako nowej filozofii zarządzania, w opracowaniu wskazano na niezbędne zmiany w zachowaniu się przedsiębiorstw pod wpływem nowych cech rynku i konsumentów.

1. Systemy zarządzania przedsiębiorstwami w ujęciu historycznym

Zarządzanie przedsiębiorstwem związane jest z jego celami. Cele przedsiębiorstwa wyznacza zaś jego orientacja. W historycznym ujęciu wyróżnia się trzy typy orientacji przedsiębiorstw, a mianowicie: produkcyjną, ekonomiczną i strategiczną¹. Zachowania przedsiębiorstw w tym ujęciu różnią się zwłaszcza stopniem reakcji na sygnały rynkowe oraz kryteriami oceny realizowanych przedsięwzięć.

Orientacja produkcyjna prowadzona jest w pewnym stopniu na podstawie sygnałów rynkowych, ale jest ich niewiele. Dużo sygnałów rynkowych towarzyszy natomiast orientacji strategicznej, zwanej też marketingową. Sygnały te oznaczają, że przedsiębiorstwo musi sobie zapewnić dominującą pozycję nad konsumentem, źródłami zaopatrzenia, technologią, ale zawsze w długiej per-

¹ Orientacje te omawia m.in.: K. Obłój, *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.

spektywie. Przedsiębiorstwa o orientacji strategicznej mają rozbudowane systemy śledzenia zmian w otoczeniu², trendów rynkowych, politycznych, społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Otoczenie traktuje się jako złożony system, do którego należy się adaptować, a jeśli to możliwe, zdobywać też kontrolę nad niektórymi jego elementami. Doskonali się strukturę organizacyjną, kreuje nowe produkty, bada nowe rynki. Działania przedsiębiorstwa podporządkowane są wówczas odpowiedniej strategii, uwzględniającej zarówno drogę, którą przedsiębiorstwo chce przebywać, jak i warunki, w jakich przyjdzie mu działać. Kryterium tej integracji stanowi: długookresowa efektywność ekonomiczna, udział w rynku, koncentracja na silnych stronach firmy. Sukces strategiczny wymaga szczególnej wiedzy i umiejętności posłużenia się nią.

Zmianie orientacji celów przedsiębiorstw towarzyszyła transformacja metod i narzędzi zarządzania w relacji przedsiębiorstwo — otoczenie oraz zarząd przedsiębiorstwa — jednostki wewnętrzne.

Systemy zarządzania, dominujące w działalności gospodarczej, dają się sprowadzić — w ujęciu chronologicznym — do budżetowania/kontroli, planowania długoterminowego oraz planowania strategicznego³.

Budżetowanie/kontrola charakterystyczne było dla dość długiego okresu budowy gospodarki rynkowej (lata 1900—1950⁴). Budżetowanie jest procesem planowania całokształtu działalności przedsiębiorstwa na określony czas — zwykle jeden rok. Głównym jego zadaniem jest koordynacja odrębnych planów sporządzonych przez poszczególne segmenty (zakłady, wydziały itp.) przedsiębiorstwa celem ich pełnej harmonizacji⁵. Akcentuje się tutaj kompleksowość zarządzania, a szczególne znaczenie nadaje kontroli odchyień od wcześniejszych ustaleń. Usiłuje się dociec ich przyczyn oraz analizuje skuteczność ewentualnie podjętych zabiegów prewencyjnych. Głównym założeniem tego systemu jest powtarzanie się przeszłości.

Długoterminowe planowanie (1950—1960) — to ustalanie, na podstawie danych liczbowych i doświadczeń z przeszłości, przyszłych wielkości sprzedaży, kosztów, zastosowań nowych technologii itp. (ekstrapolacja). Ramy

² Do najważniejszych zmian otoczenia przedsiębiorstwa zalicza się obecnie: globalizację rynków, wzrost kosztów rozwoju, skracanie cyklu życia produktów, a także nieciągłość zjawisk gospodarczych. Warto dodać, że wiek XX nazywany jest przez P. F. Druckera wiekiem nieciągłości.

³ Z. Kękuś, *Rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] J. Famielec, Z. Kękuś, *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE, Kraków 1992, s. 8—11.

⁴ Granic kolejno prezentowanych przedziałów czasowych nie należy traktować zbyt rygorystycznie. W przybliżeniu mają one informować o okresach, w których upowszechniało się zastosowanie nowego systemu. W podobnej systematyzacji sporządzonej przez „Long Range Planning” wyróżniono: planowanie długookresowe (1965—1975), planowanie strategiczne (1975—1980), zarządzanie strategiczne (od 1980). *Corporate Planning for the 1990's*, „Long Range Planning” 1986, No. 6; D. Aaker, *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons Inc., New York 1988, s. 10.

⁵ R. N. Anthony, J. S. Reece, *Accounting: Text and Cases*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1989, s. 3—6.

czasowe sporządzanych planów nie są tak ograniczone jak w przypadku budżetowania i w zależności od potrzeb obejmują okresy 2-, 5- bądź 10-letnie. Zadaniem planów długoterminowych jest dostosowanie wszelkich zasobów firmy (zarządzanie całością, kompleksowe zarządzanie) do przewidywanego tempa i kierunku zmian w gospodarce. Głównym założeniem tego systemu jest powtarzanie się w przyszłości trendów z przeszłości.

Planowanie strategiczne (1960—1970), nazwane również strategicznym planowaniem rynkowym, koncentruje się na rynku. Uwydatnia potrzebę nie tylko planowania, lecz także konieczność głębokiego zrozumienia rynku, szczególnie konkurentów i klientów. Chodzi przy tym tak o rozeznanie w bieżącej sytuacji, jak i umiejętność uwzględniania zmian w strategicznych działaniach. Najważniejszym bowiem założeniem planowania strategicznego jest uznanie ekstrapolacji za niewłaściwy sposób postępowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przyczyną takiego stanowiska jest powszechne zjawisko nieciągłości⁶ i służących wcześniej za bazę procesu planistycznego trendów gospodarczych oraz pojawianie się nowych trendów. Obie zaszłości wymagają strategicznego dostosowania. Nowe trendy i nieciągłości można jednak przewidzieć i reagować na nie skutecznie, zmieniając odpowiednio strategiczne siły i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą, która planowanie strategiczne zbliża do budżetowania/kontroli oraz długoterminowego planowania, jest to, że i ono bazuje na systemie planowania okresowego, zwykle jednorocznego. Z reguły przedsiębiorstwa inicjują prace nad planem strategicznym wiosną i latem, by później, jesienią, wykorzystać go jako podstawę rocznych planów operacyjnych i budżetów na nadchodzący rok. Taki cykl planowania okresowego pozostawia do dyspozycji czas, który menedżerowie są zobligowani spożytkować na identyfikację problemów o strategicznym znaczeniu. Być może stwarzający pozory sztucznego, cykl ten zapobiega jednak zdominowaniu myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie przez rozwiązywanie jego bieżących problemów. W opinii D. Aakera mankamentem procesu planowania okresowego jest fakt, że potrzeba analizy i decyzji strategicznej niekoniecznie musi posiadać punkt odniesienia w „bazie” — planowaniu przedsiębiorstwa. Zmiany w środowisku (otoczeniu) i technologii mogą być tak gwałtowne, a wstrząsy w gospodarce tak nagłe, że sztywne trzymanie się cyklu planistycznego może być niebezpieczne i katastrofalne w skutkach⁷.

Zarządzanie strategiczne (od połowy lat siedemdziesiątych) podważa wyłączność cyklu planistycznego jako podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Cykl ten okazuje się bowiem nieefektywny wobec licznych i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Przez otoczenie rozumie

⁶ Sytuacja nieciągłości powstaje wówczas, gdy zawodzi model będący podstawą zarządzania, decyzji i działań, które mają zapewnić organizacji przetrwanie. W: K. O b ł ó j, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 78.

⁷ D. A a k e r, *Developing...*, *op. cit.*, s. 12.

się te instytucje i siły, które wywierają wpływ na działalność organizacji (przedsiębiorstwa), ma ona jednak niewielkie możliwości ich kontroli⁸. Otoczenie określone mianem burzliwego bądź wrogiego kształtowane jest przez następujące czynniki: skracanie się cyklu życia wyrobów, konkurencję o zasięgu światowym, deregulacje, zmieniające się kursy walut i stopy procentowe⁹. By stawić czoła strategicznym wyzwaniom, skutecznie reagować na pojawiające się i znikające w błyskawicznym tempie zagrożenia i możliwości, strategiczne decyzje muszą być podejmowane poza cyklem planistycznym¹⁰. W odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa rola strategicznego zarządzania nie ogranicza się do biernej adaptacji i reakcji na zachodzące w nim zdarzenia¹¹. Zmiany w środowisku przedsiębiorstwa powinny się dokonywać pod wpływem — a gdy to możliwe i pod kontrolą — jego aktywnych strategii. Umieszczenie w nazwie charakteryzowanej metody słowa *rynek* (strategiczne rynkowe zarządzanie) uwydatnić ma wymóg uznania go za podstawę, na której ma być budowana strategia.

Autor scharakteryzowanego procesu ewolucji systemów zarządzania zauważa, że poszczególne jego elementy nie wykluczają się, lecz kolejno uzupełniają i wzmacniają. W konsekwencji definiuje on strategiczne zarządzanie jako proces planowania okresowego, uzupełniony technikami czyniącymi organizację strategicznie wrażliwą na zewnętrzne uwarunkowania procesu planistycznego¹².

Najważniejsze uwarunkowania procesów planistycznych tworzy rynek¹³. Uwzględnienie zależności rynkowych w postawach przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza w metodach zarządzania i charakterze formowanej strategii, stanowi istotę tzw. marketingowej filozofii procesów decyzyjnych.

Do *marketingu* podchodzi się wielorako, traktując go jako:

- funkcję w strukturze działań przedsiębiorstw (utożsamianą często z funkcją zbytu),
- zespół umiejętności praktycznych,
- koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem,
- dziedzinę wiedzy.

Struktura działań marketingowych jest rezultatem: polityki produktu, polityki warunków umownych, polityki dystrybucji, polityki komunikacji, przy wykorzystaniu właściwych dla tych dziedzin narzędzi (zwanymi narzędziami marketingu-

⁸ S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, International Editions Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 496.

⁹ T. Copeland, T. Koller, J. Murvin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1990, s. 8.

¹⁰ Jak pisze P. Drucker, nadzwyczajne efekty ekonomiczne osiąga się dzięki wykorzystaniu okazji, a nie przez rozwiązywanie problemów. Za: K. Obłój, *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (II)*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.

¹¹ Według R. L. Ackoffa zdarzenie to zmiana jednej lub kilku cech systemu albo jego otoczenia. Za: K. Obłój, *Strategia...*, *op. cit.*, s. 78.

¹² D. Aaker, *Developing...*, *op. cit.*, s. 13.

¹³ Nigdy jeszcze tak wielkiej roli na świecie, jak obecnie, nie odgrywał rynek — podkreślał G. Kołodko w wykładzie inauguracyjnym w SGH w październiku 1997 roku.

-mix). Działania marketingowe mogą mieć charakter taktyczny, ale także i strategiczny. Decyzje marketingowe mają w przeważającej mierze strategiczny charakter, co oznacza, że wymagają one zastosowania metod i środków strategicznego zarządzania.

2. Interfuzja a marketing

Rozpatrując marketing jako koncepcję strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, trzeba stwierdzić, że był on tylko jedną z faz ewolucji systemów zarządzania. Faza ta, odnoszona zazwyczaj do okresu 1960—1990, poprzedzona była tzw. fazą sprzedaży (do końca lat pięćdziesiątych) i ustępuje obecnie stopniowo fazie interfuzji (por. tab. 1). Fazie sprzedaży towarzyszyła troska o produkcję, fazie marketingu — troska o rynek przez pryzmat potrzeb (popytu). Interfuzja zaś oznacza odejście od paradygmatu potrzeb i manipulowania nimi (co jest charakterystyczne w marketingu). Istotą interfuzji jest tzw. duch rynku, który stanowią: wartości, wzory (orientacje), emocje, styl życia (por. wykres 1).

Za cele interfuzji uznaje się: tworzenie wspólnej świadomości konsumentów, tworzenie wspólnych stylów życia, tworzenie wspólnych emocji

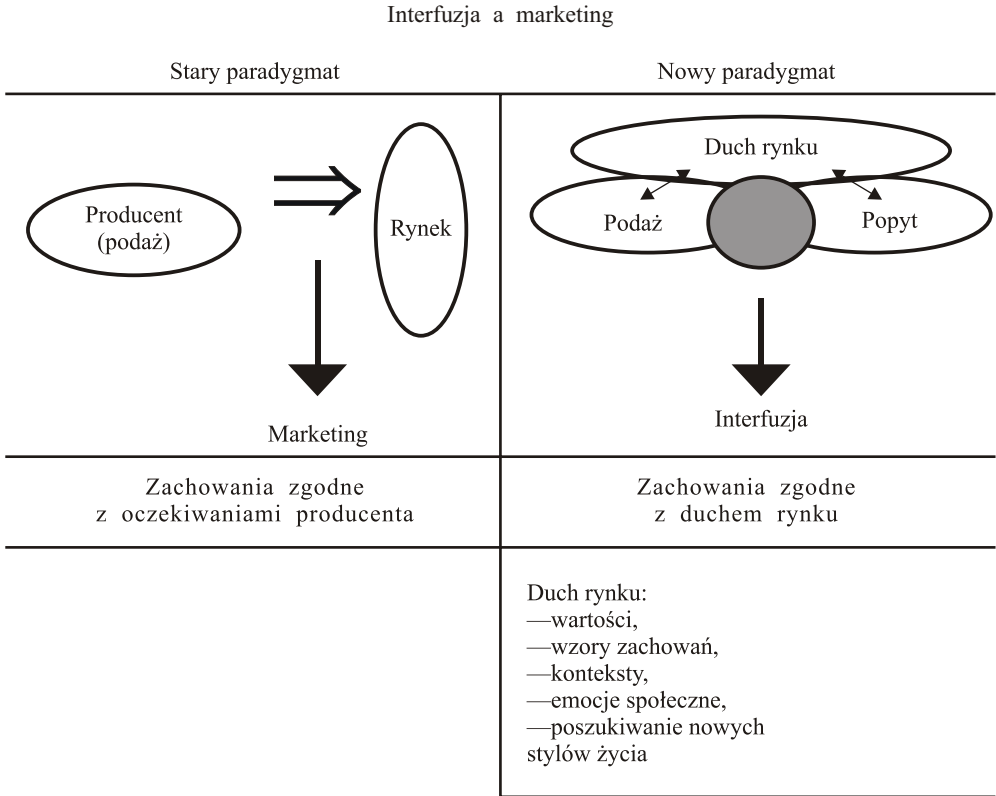
Tabela 1

Ewolucja rynkowego zarządzania

Cechy charakterystyki		I	II	III
Faza w rozwoju zarządzania		Faza sprzedaży (do końca lat 50.)	Faza marketingu (od około 1960 roku)	Faza interfuzji (od około 1990 roku)
Paradygmat		„Sprzedać, co jest wyprodukowane”	„Produkować, co może być sprzedane”	„Informować o tym, czego stosunki społeczne wymagają”
Odejście od paradygmatu		Samowystarczalności w zaspokajaniu potrzeb	Produkcji	Rynku
Podstawowy czynnik		Wytwarzanie	Potrzeba (popyt)	Przynależność
Podstawowa cecha zarządzania		Organizacja	Komunikacja	Struktury sieciowe
Transformacja sterowania		Sterowanie produkcją sterowanie dystrybucją	Sterowanie dystrybucją sterowanie stosunkami społecznymi	Sterowanie stosunkami społecznymi → sterowanie świadomością

ródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gerken, *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1990, s. 381.

Wykres 1



r ó d ł o: Jak pod tabelą 1.

w społeczeństwie (tzw. bank przeżyć), tworzenie wspólnych mediów (telekomunikacji społecznej). Do podstawowych zasad interfuzji zalicza się natomiast:

- odejście od manipulacji konsumentem na rzecz współdziałania z producentem i handlem,
- podział władzy rynku przez dialog (upolitycznienie konsumentów),
- gwarancje współdziałania konsumentów w tworzeniu potrzeb,
- zapewnienie wiarygodności producentów przez ich handlowe i komunikacyjne więzi z konsumentami,
- tworzenie systemu przekazywania doświadczeń (każdy uczy się od każdego).

Najważniejszą cechą interfuzji jest dążenie do kształtowania świadomości i przekonań i na tej podstawie budowanie właściwych strategii zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza strategii inwestowania. Marketingowa filozofia zaleca inwestować tylko w warunkach rozpoznania potrzeb, natomiast interfuzja zaleca inwe-

stować, zanim potrzeby się pojawią. Oznacza to kształtowanie przyszłych potrzeb, a tym samym zapewnienie zbytu dla produktów i usług wytwarzanych w przyszłości.

Taka filozofia wynika z obserwacji popytu, który staje się coraz bardziej niestały, płynny i sprzeczny z powszechnym oczekiwaniem. Zwolennicy interfuzji twierdzą, że nie popyt, ale odpowiednio zbudowane stosunki międzyludzkie i grupowe mogą tworzyć nowe wartości konsumenckie i przez to stymulować przyszły popyt.

Instrumentami interfuzji są: monitoring, sponsoring, współdziałanie w kształtowaniu stylów życia itp. W rezultacie przedmiotem sprzedaży stają się nie tylko wyroby czy też usługi, lecz np. koncepcje życia. Chodzi tu o to, aby przedsiębiorstwo znalazło się na rynku, zanim pojawi się popyt. Jako przykład takiego postępowania podaje się japońskich producentów samochodów, którzy wyprodukowali eleganckie samochody (np. nissana, mazdę), zanim istniał popyt na nie. Dopiero odpowiednie oddziaływanie wykreowało klientów, którzy je zaakceptowali jako wyraz mody i wykwintnego stylu życia.

Pomimo iż w Polsce mamy do czynienia z fascynacją i doskonaleniem marketingowych strategii przedsiębiorstw, filozofia zarządzania w świecie dopracowała się już — jak podkreślono — nowych instrumentów, rezygnując z klasycznych narzędzi marketingu. Mówi się zatem o pożegnaniu z marketingiem. Taki tytuł nosi właśnie książka niemieckiego autora Gerda Gerkena (cytowanego już wyżej), doradcy do spraw przyszłości, dyrektora Instytutu do spraw Trendów Przyszłości w Niemczech. Zajmuje się on w szczególności monitorowaniem trendów społecznych, politycznych, kulturalnych, które mają wpływ na gospodarczą i polityczną działalność. G. Gerken zbudował profesjonalny system strategicznego doradztwa koncernom, przedsiębiorstwom, partiom i politykom w zakresie oceny ich przyszłościowych decyzji.

Niektórzy specjaliści podkreślają jednak, że teoria G. Gerkena nie znajduje posłuchu wśród zachodnich menedżerów¹⁴. Wielu menedżerów uważa właśnie marketing za najważniejszy instrument zarządzania przedsiębiorstwem i rozwiązywania problemów konsumentów. Wydaje się jednak, że duch rynku, jako paradygmat interfuzji, będzie powoli nasycał filozofię zarządzania w obliczu coraz bardziej zmiennego popytu, który staje się zawodnym drogowskazem dla rozwoju przedsiębiorstw.

3. Przesłanki rozwoju interfuzji

Interfuzję uznaje się za ważny składnik przyszłego społeczeństwa informacyj-

¹⁴ Por. A. Szplit, *Exbud S.A. a euromarketing* [w:] *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej”, Kielce 1997, nr 25.

nego, charakteryzującego się wzrostem inteligencji, indywidualności oraz zróżnicowania jego członków. Jako przykład dynamicznego i otwartego rozwoju przedsiębiorstw zgodnie z zasadą interfuzji podaje się tzw. system antenowy japońskiego handlu. Polega on na powstawaniu sklepów, podobnych do tradycyjnych, ale nastawionych na jedyny cel, którym jest dostarczanie w jak najkrótszym czasie informacji o płynności popytu (co się sprzedaje) do centrali marketingowej¹⁵.

Nie wdając się w dyskusję nad określeniem nazwy nowego kierunku rozwoju zachowań przedsiębiorstw, można założyć, że zmiany te są konieczne. Wymuszają je nowe cechy rynku i konsumentów. Do ważniejszych zaliczyć można:

— Przesuwanie granicy między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Coraz bardziej zaciera się podział na producenta i konsumenta. Coraz więcej konsumentów wchodzi w procesy produkcyjne — poprzez kooperację, poprzez tworzenie ugrupowań gospodarczych, ale także i grup nacisku (lobbingu). Obok sprzymierzeńców pojawiają się także grupy zwalczające się (tendencja do bojkotu władzy producentów).

— Utratę stabilności rynków. Charakterystyczna jest postępująca turbulencja otoczenia, czyli przypadkowe i nieuporządkowane zmiany rynku. Pojawiają się w szybkim tempie substytuty produktów i procesów wytwarzania. Znikają stałe strategie oparte na pewnych prognozach rynku, do czego przyzwyczajony jest marketing.

— Rosnące upolitycznienie konsumenta. Konsumenty mają coraz większą świadomość, że są przedmiotem manipulowania przez grupy, a nawet koalicje interesów w gospodarce. Wykształca się więc nowa władza konsumentów poprzez nowy system komunikacji społecznej, nie podporządkowany agresywnej reklamie i fałszywym informacjom producentów. Tę władzę konsumentów próbuje wykorzystywać interfuzja i optymalizować ich organizację oraz więzi społeczne.

— Wzrost znaczenia etyki biznesu. Rynek potrzebuje wiarygodności. Producenci i sieci handlowe mogą podnosić tę wiarygodność nie poprzez manipulowanie i wykorzystywanie konsumentów dla swoich interesów, lecz poprzez współdziałanie z konsumentem i dostarczanie mu prawdziwych informacji. Nabiera więc znaczenia ekologizacja otoczenia przedsiębiorstwa. Środowisko i otoczenie warte jest więcej niż sprzedaż, która jest dominującym kryterium oceny działań marketingowych.

Warto dodać, że prezentowany kierunek rozwoju zarządzania — interfuzja — jest elementem tzw. filozofii Tao. Wykorzystuje ona siłę uniwersalnej energii społecznej (energii istnienia, miłości i beczynności). Zasadą zarządzania według filozofii Tao jest teza, że skutecznie można kierować tylko wtedy, gdy

¹⁵ Por. G. Gerken, *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1990, s. 223 i nast.

kierujący na swej drodze nie zwalczają innych ludzi. Stąd też nie manipulacja, ale współdziałanie jest istotą filozofii Tao i interfuzji, która z niej wyrosła.

Energię społeczną można uruchamiać tylko w procesie bezpośrednich kontaktów i przekazywania doświadczeń. Wynika stąd ważna rada dla procesu uczenia zarządzania przedsiębiorstwem. Podkreśla się, że tradycyjne studia dostarczają zwłaszcza wiedzy o aparacie (technice) zarządzania, ale nie uczą zarządzać. Prawdziwa wiedza o zarządzaniu dostępna jest tylko w procesie przekazywania doświadczeń, czyli w procesie wyzwiania energii. Stąd też zaleca się, aby nowoczesne uczenie zarządzania odbywało się nie tylko w salach wykładowych, lecz także na różnych obozach treningowych, zgodnie z zasadą interfuzji „każdy uczy się od każdego”. Ta wiedza, wynikająca z doświadczeń, charakteryzuje tzw. energetyczny management, który warunkuje skuteczne zarządzanie na zmieniających się i globalnych rynkach.

Reasumując, można stwierdzić, że koncepcja interfuzji jest dyskusyjnym określeniem nowego etapu zarządzania przedsiębiorstwami. Według niektórych wszystkie opisane cechy interfuzji są charakterystyczne dla współczesnego marketingu, a samo określenie dotyczy przeciwników marketingu i jest tylko przejawem mody. Ph. Kotler podkreśla, że w Ameryce pojawiła się koncepcja marketingu radykalnego, który łamie wszystkie dotychczasowe zasady¹⁶. Zaleca się: niewydawanie pieniędzy na reklamę, nierobienie żadnych badań rynkowych, a nawet rozwiązywanie działów marketingu. Koncepcja ta zakłada, że wiedzę o rynku zdobywa się poprzez bezpośrednie działanie, a więc poprzez podejmowanie prób sprzedania swego produktu lub usługi. Przedsiębiorstwa, które tak postępują, mogą odnieść sukces rynkowy, ale pod warunkiem, że ich założyciele i pracownicy działają z pasją. Dalej Ph. Kotler stwierdza, że przedstawiciele biznesu w Polsce, zwłaszcza małych firm, jeśli tylko mają wiarę w to, co robią, i angażują się w działania rynkowe, nie potrzebują wydawać pieniędzy na marketing. Powinni natomiast szukać możliwości działania poprzez odkrywanie nowych nisz rynkowych i oferowanie lepszej obsługi klienta, niż mogą to uczynić wielkie firmy, nastawione na odbiorcę masowego, np. supermarkety.

W tym świetle wartość rozważań o interfuzji można sprowadzić przede wszystkim do uświadomienia zmian w uwarunkowaniach rynkowych rozwoju przedsiębiorstwa i zdolności ich przewidywania. Zwolenników i przeciwników interfuzji można pogodzić tezą, zgodnie z którą interfuzja pojawia się nie „zamiast marketingu”, jak to uznaje G. Gerken, lecz jako etap rozwoju marketingu nacechowany szczególną troską o tzw. ducha rynku.

¹⁶ Por. *Sprytna firma umie słuchać*, wywiad E. Barlik z Philipem Kotlerem, „Businessman Magazine” 1998, nr 12.

Bibliografia

- Aaker D., *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1998.
- Anthony R. N., Reece J. S., *Accounting: Text and Cases*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1989.
- Copeland T., Koller T., Murvin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1990.
- Corporate Planning for the 1990's*, „Long Range Planning” 1998, No. 6.
- Famielec J., Kękuś Z., *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE, Kraków 1992.
- Gerken G., *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1990.
- Obłój K., *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (II)*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- Obłój K., *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
- Robbins S. P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, International Editions Englewood Cliffs, New Jersey 1991.
- Szplit A., *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej”, Kielce 1997, nr 25.