

ЗНАЧЕННЯ "АНАЛІТИЧНОЇ" СКЛАДОВОЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ КОНЦЕПЦІЇ В СТВОРЕННІ СИЛИ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ

© Шлюсарчик С., Циран Я., 2008

Вказано на провідну роль ринкового потенціалу, представленого в нематеріальних категоріях, в побудові конкурентної переваги фірми. Цей потенціал охоплює такі елементи, як: інтелектуальний і маркетинговий потенціали управлінських кадрів, схильність до інновацій і ризику, образ фірми і марки тощо. Цей потенціал не є легким для наслідування конкурентами і вказує при цьому на тенденцію виживання. Перевага, яка спирається на потенціал, є всеохоплюючою і тривалою, і тому може стати значущою рушійною силою, яка скеровує фірму до ринкових шансів, у зіставленні з доступними засобами і цілями.

The number of opinions given by practitioners and the theoreticians of management, remarking the leader role of market potential understood in immaterial categories in the creation of the firm, is still growing. The potential includes the following elements: the intellectual and the marketing potential of the management crew, innovation and risk tendency, firm and trade mark effigy etc. That potential is not easy to copy by the competition and it also indicates the surviving tendency. The overpoise of the potential is total and stable and that is why it could be the impellent giving the firm more market chances, in the comparison with other possible stores and aims.

Ринкова орієнтація фірми і побудова ефективної конкурентної переваги. У міру того, як лідери бізнесу повертаються до ідеї вартості для клієнта як основної рушійної сили успіху в бізнесі, вони відкриватимуть нову сторінку в розумінні потенціалу ІТ, технологій on-line і рясності інформації [1], наслідком чого може бути сильніший тиск на опанування "аналітичної" складової маркетингової концепції як підстави створення сили ринкового потенціалу фірми. З'явиться також шанс на перевизначення розумових процесів, які стосуються застосування інформації в бізнесі як стратегічної зброї [2, с. 19].

У нинішньому турбулентному бізнес-оточенні лідери підприємств кожного рівня повинні навчитися перспективно дивитись на свої засоби під кутом бачення ефективної переваги. В управлінні фірмою означає це повернення до клієнта і дотримання ринкової культури фірми. Усі працівники фірми повинні розуміти, у чому полягає вартість для клієнта і в який спосіб цю вартість реалізувати. Фірма повинна диспонувати ефективною системою вимірювання сприйняття вартості клієнтом і надавати результати проведених досліджень усім її працівникам, щоб можна було повністю усвідомлювати реалізовану місію.

Потенційна конкурентна перевага виражається в перевазі фірми над іншими фірмами, без її конфронтації з преференціями покупців.

Можна виділити два джерела потенційної переваги:

- сферу засобів (матеріально-речових, людських, а також грошових);
- сферу умінь (у сфері нагромадження і перетворення інформації, організування, а також координації матеріальних процесів і процесів прийняття рішень, встановлення і утримання добрих стосунків з партнерами сфери обміну, формування культури праці і керування, схильність до ризику, до інновацій, здатність пристосовування до змін тощо).

Більші і кращі засоби, а також вищий рівень умінь можуть бути підставою зниження фірмою рівня витрат (ціни). Конкурентна перевага над конкурентами виражається тоді в можливості формування цін на нижчому рівні – тип витратної переваги.

Більші і кращі засоби, а також вищий рівень умінь можуть бути також використані фірмою в процесах якісного характеру. Цей тип конкурентної переваги створює можливість участі фірми в ефективній якійсній конкуренції.

Потенційна перевага перетворюється в ефективну конкурентну перевагу, якщо нижчим є рівень витрат і цін, а також коли вищий рівень якості продуктів знаходить схвалення покупців.

Для отримання і утримання ефективної конкурентної переваги необхідною є інформаційна перевага фірми, яка забезпечує створення її відповідного ринкового потенціалу. Вона може виникнути на фоні двох явищ:

- нагромадження фірмою інформації про покупців і конкурентів;
- створення і передача інформації покупцям.
- Фірма, що має інформаційну перевагу, може ефективніше, ніж конкуренти, узгоджувати цінову, а також якісну перевагу з перевагами покупців, а також перетворювати її потенційну форму в ефективну. Але також може виступати як автономний (окремий) вид переваги.

Її значення зростає тоді, коли:

- фірма немає якісної або цінової переваги;
- переваги покупців не уточнені;
- переваги покупців уточнені, але не можуть бути предметом формування.

Для досягнення конкурентної переваги, а також для збільшення її величини необхідною є в кожних умовах широка ринкова орієнтація фірми, тобто така, що охоплює всіх працівників, а не тільки маркетингові служби. Це створює нові можливості для маркетингового управління фірмою через сильніше врахування зв'язку між інтересом клієнта і інтересом фірми, що є основною гарантією досягнення успіху фірмою. В такий спосіб трактована нова сила маркетингу є гарантією кращого пристосування пропозиції до очікувань клієнтів і покращання їх задоволення [3, с. 30–31].

Тому також роль, яку виконує тепер маркетинг, залежить у великому ступені від взаємної співпраці усіх функціональних комірок фірми, які мусять слідом за маркетингом прийняти ринкову орієнтацію у виконанні своїх завдань [4]. Довів це ще у вісімдесятих роках Портер в концепції ланцюга вартості як підстави діагнозу конкурентної переваги і визначення шляху доходження до створення і утримання цієї переваги [5]. Ця концепція добре вписується у цей новий погляд на маркетинг і його роль у фірмі. У новому конкурентному оточенні маркетинг став дуже важливим, щоб залишити його винятково в межах маркетингового відділу.

Тільки взаємна співпраця маркетингових служб з технічними службами, виробничими і службами досліджень і розвитку (Д+Р) є гарантією успіху. Фірма повинна визначити свою конкурентну перевагу по відношенню до різних процедур – основних (інфраструктура організації, керування людськими запасами, розвиток технологій, закупівлі і інвестиції) і допоміжних (вхідна логістика, виробництво, логістика виходу, маркетинг, сервіс), що створюють вартість. Кожна з цих процедур, а отже, не тільки маркетингових, які створюють вартості, може спричинитися до виникнення релятивної витратної переваги фірми і створювати підставу для стратегії вирізнення. Якщо фірма не скерована ринково, тоді нелегко схилити комірочки, які не беруть участі в маркетинговій діяльності, до пошуку конкурентної переваги.

Також сила, що скеровується фінансовим відділом на адресу здійснюваних промоційних акцій, буде меншою, якщо вони будуть ефектом активності не тільки маркетингових служб, але також враховуватимуть фінансові імплікації. Зростання продажу як результат застосовуваної промоції мусить бути проаналізований фінансовою комірочкою, щоб не дійшло до маркетингової короткозорості маркетингових дій у формі зростання продажу, оплаченого занадто великими витратами прихованого зниження цін. Тиск фінансових результатів не може також впливати на обмежування витрат на ринкові дослідження, рекламу і роботи з досліджень і розвитку. Адже

внаслідок цього фірма послаблює свою конкурентну позицію, не вводить інновації і не використовує ринкові можливості, які з'являються [4].

Численні дослідження зв'язку між ринковою орієнтацією і рентабельністю бізнесу підтверджують, що це є відповідним шляхом покращання управління фірмою. Такі передвісники цих досліджень, як Нарвер і Слейтер, підкреслюють, що ринкову орієнтацію не можна обмежувати тільки орієнтацією на клієнта. Адаже важливою є також орієнтація на конкурента і інтерфункціональна координація [6].

Дж. Ламбін розширює це визначення ринкової орієнтації, представляючи її як своєрідну філософію бізнесу, що охоплює усіх учасників ринку на усіх рівнях усередині організації. Так, згідно з Дж.Дж. Ламбіна, ринкова орієнтація належить до п'яти складових: кінцевих покупців, покупців-дистрибуторів, конкурентів, клімату, що панує у фірмі, і координації дій усіх комірок фірми [7, с. 87; 8, с. 42].

Орієнтація на кінцевого покупця означає прямування до розуміння потреб клієнта, втягнення у створення вартості на його користь і антиципація нових проблем клієнтів. Належне цінування в маркетинговому управлінні цього зв'язку між інтересом клієнта і інтересом фірми є надзвичайно важливим, оскільки задоволення клієнтів – це найкращий показник її майбутніх прибутків. Не є достатнім вже досягнення високого продажу на цільовому ринку, але необхідним є ведення систематичних досліджень рівня задоволення клієнтів. Адаже від рівня задоволення клієнта залежить довготривалий успіх і висока прибутковість фірми. Орієнтація на клієнта повинна проявлятися на кожному етапі формулювання і реалізації маркетингової стратегії, почавши від виокремлення сегментів ринку, через планування продукту, встановлення цін, організацію дистрибуції, аж до формування форм реклами та інших інструментів комунікації з клієнтами.

Згідно з Адріаном Пейном, професором Cranfield School of Management, успіх зв'язків фірми з клієнтами повинен спиратися на перетворення звичайних покупців в агентів фірми. Діють вони на користь фірми, не тільки здійснюючи закупівлі, але також формуючи позитивні думки про фірму і її продукти. Важливим є, прийняття усіма працівниками фірми філософії, в якій першочергову роль в маркетинговому управлінні грає клієнт. Ефективніше діє фірма, в якій систематично вимірюється рівень задоволення клієнтів.

Орієнтація на покупця-дистрибутора означає, що слід їх трактувати як клієнтів, а не просто як партнерів. Необхідним є також розуміння козирів і слабких сторін конкурента, що уможливить антиципування його стратегії і швидку реакцію на його дії, а також моніторингу оточення для розпізнання шансів і загроз для фірми.

Важливою складовою ринкової орієнтації є також інтерфункціональна координація, адаже від неї залежить справність процесу поширення інформації про ринок усередині фірми, включення всіх комірок до формулювання стратегії, а також використання перспективних оцінок і умінь при оцінці потреб і проблем клієнта [9, с. 161; 10, с. 206–207]. Це адаже, вимагає зміни організації маркетингу у фірмі, тому що комірки маркетингу повинні поступитися місцем групам бізнесу, колективам щодо справ клієнтів. У багатьох серйозних фірмах, таких як, наприклад Unilever, Eloda Gibbs і Pillsbury, AT & T, вже здійснено таку реорганізацію, яка довела до підсилення маркетингу, незважаючи на те, що були ліквідовані посади зі справ маркетингу. Створення інтердисциплінованих колективів спричинив те, що управління маркою поступилося місцем управлінню категоріями продуктів. Утворені мультидисципліновані колективи орієнтуються скоріше на управління категоріями продуктів [11].

Поширення ринкової інформації повинно вести до підготовки рішення в інтерфункціональному режимі. Бізнес-колективи повинні бути тією протиотрутою на бар'єри, які створюють функціональні структури в утримуванні регулярних контактів з клієнтами. Згідно з МакКінсеєм, така модель організації, в якій основну роль відіграють інтегратори і фахівці, концентровані навколо певного бізнесу.

Дії інтеграторів повинні здійснюватися уподовж цілого ланцюга вартості фірми по відношенню до цього сегменту ринку, відповідаючи за формулювання і реалізацію маркетингової стратегії. Натомість технічні і спеціалізовані уміння, необхідні для відповідної реалізації прийнятої

стратегії в різних дисциплінах, повинні бути застережені для фахівців. Однак усі працівники повинні перекласти класичну відповідальність, що випливає з виконуваних функцій, на дії в системі ринок/клієнт.

Маркетингова концепція є тим ідеалом, який буває рідко повною мірою втілений, тим не менше він повинен керувати усіма відділами фірми. Необхідно завжди прямувати до якнайповнішої реалізації цієї філософії бізнесу через створення у фірмі ринкової культури.

Привілейованість тактичних маркетингових інструментів порівняно із стратегічними інструментами має важливі перешкоди в розвитку ринкової культури і стратегічного мислення усередині всієї фірми. Мислення у функціональних категоріях, тобто в категоріях відділів чи функцій, а також в категоріях щоденної кризи, а також фаталістичне мислення і самовдоволення укріплює операційний вимір маркетингової концепції в фірмі. Адже маркетинг є не тільки системою, орієнтованою на дію, але також є філософією сучасного бізнесу. Є тим процесом управління, який прямує до ідентифікації і антиципації потреб, щоб задовольнити їх продуктивно і прибутково. Це впливає не з альтруїстичних передумов, але звідти, де є найкращий шлях здійснення як власних поточних цілей, так і стратегічних фірми, які стосуються прибутку.

Маркетинг не можна обмежувати тільки комплектом агресивних інструментів продажу, орієнтованих на зростання короткотривалої прибутковості фірми, але також він повинен враховувати інструменти ринкового аналізу, такі як: прогнозування продажу, симуляційні моделі і ринкові дослідження, які спираються на науковий підхід щодо дослідження потреб і попиту.

Сильною стороною сучасного маркетингу повинно бути відповідне зважування його операційного і стратегічного виміру, що є можливим тільки в умовах прийняття фірмою повної і широкої ринкової орієнтації. Тільки таке представлення є найкращим способом задоволення потреб покупців, а також побудови корисного образу фірми і здобування нею істотної конкурентної переваги.

Перед сучасним маркетингом у фірмі стоять такі основні завдання:

- розпізнання тих вартостей клієнтів, які мають зв'язок з веденою фірмою діяльністю;
- розуміння релятивної важливості тих вартостей для кожного сегменту клієнтів і чи вирішення, чи доставляння їх вплине на збільшення прибутку;
- передача і доставляння відповідних вартостей до кожного сегменту клієнтів в спосіб, яким клієнт хотів би їх отримати;
- вимір рівня задоволення своїх клієнтів.

Проблема вимірювання ринкового потенціалу фірми. Досягнення фірмою довгострокового і тривалого успіху вимагає побудови нематеріальних ринкових активів. Добре лідерство в бізнесі зумовлене маркетинговою активністю, яка веде до конкурентної переваги фірми в її секторі. Ринковий потенціал фірми як результат її певної ринкової активності зводиться до чотирьох основних питань: самої концепції його вимірювання, показу розривів потенціалу у певних секторах, а також розвитку вирізняльного профілю потенціалу. Конкурентна перевага, представлена в категоріях ринкового потенціалу, становить фундамент цієї переваги.

Такі елементи ринкового потенціалу фірми, як: орієнтація на клієнта, людські засоби, корпоративна культура або марка є важливими чинниками, вирішальними для успіху [12, с. 37]. Усвідомлення значення цих нематеріальних активів, не в категоріях технічно визначених критеріїв, а насамперед в категоріях його впливу на успіх фірми знаходить свій вираз в понятті “ринковий потенціал” (market-based capabilities).

Деякі фірми розпоряджаються потенціалом “технічно відповідним”, але не ефективним, якщо йдеться про вигравш на ринку. Наприклад, ці фірми можуть диспонувати декларацією на тему своєї місії, яка робить враження добре написаної, містить усі “відповідні” складові. Незважаючи на це, декларація викликає скоріше безлад або цинічні реакції, що веде до зниження ефективності. Фірми можуть мати витончені системи, які спираються на найновіші технології, з прекрасною характеристикою, діючі в реальному часі, але не придатні, якщо працівники “першої лінії” вважають, що ці інструменти є для них, мабуть, перешкодою, ніж засобом отримання конкурентної переваги. З іншого боку, є фірми, які характеризуються великими можливостями конкурентної справності,

отримуваної за порівняно низьких інвестиційних витрат. Розміри фірми не обов'язково повинні бути вирішальними для її ринкового потенціалу. По суті речей інколи є навпаки: у великих фірмах з недостатньою маркетинговою активністю трапляється, що вони стають важкими, неефективними і несправними на ринку.

Можливості виправлення ринкових активів є у випадку більшості фірм величезними. На слід цих можливостей можна натрапити, задаючи кілька основних питань, які в принципі не ставлять в ході “нормального” процесу керування бізнесом: Наскільки корисним, в абсолютному сенсі і стосовно моїх конкурентів є потенціал, який міститься в установі, якою я керую? Який прогрес відбувся впродовж останніх п'яти років? Якою є нинішній тренд? Які кроки я маю намір зробити? Інколи використання можливостей, про які йдеться, вимагає інвестицій, але в інших випадках йдеться скоріше про те, щоб менше робити, а більше зосереджуватися на тому, що робиться. Керівник або менеджер не може ухилитися від відповідальності за конкурентну справність установи, яку йому (або їй) доручено. Ця відповідальність становить серцевину лідерства [12, с. 48].

Перші спроби вимірювання ринкового потенціалу були здійснені в дослідженнях, проведених у 1998–2002 роках в так званих рамках “Raport on the Competitive Fitness of Global Firms”. Рапорт стосувався 8 секторів, що охоплювали понад 300 найбільших європейських і північноамериканських фірм, а сформульовані показники (benchmark) потенціалу організації давали підставу менеджерам порівнювати свої результати роботи з результатами конкурентів [12, с. 57].

Методи вимірювання ринкового потенціалу будуть постійно удосконалюватися і пристосовуватися як до величини фірми, так і до специфіки галузі. Сам факт здійснення спроби ідентифікації і вимірювання ринкового потенціалу слід оцінити позитивно. Адже ми повинні пам'ятати про те, що конкурентна перевага, взята в категоріях ринкового потенціалу, становить фундамент цієї переваги. Продукти і технології є чимось видимим і добре визначеним, можуть, однак, бути наслідувані іншими, готовими до інвестування. Натомість потенціал часто нематеріальний, складений з елементарних частин – інновацій, людських засобів, корпоративної культури. Він вказує при цьому на тенденцію до виживання і забезпечує фірмі конкурентну перевагу на різних ринках, а не тільки в якомусь специфічному просторі або сегменті. Перевага, яка спирається на потенціал, є всебічною і тривалою і тому може стати значущою рушійною силою формування вартості на коротко- і довготривалу мету.

Різниця в “бізнес-практиках” і потенціалах різних фірм того самого сектору будуть все більшими, і все частіше ми матимемо справу як з фірмами, які укріплюються все більше, так і з фірмами, які залишаються позаду за інноваціями та іншими ключовими складовими потенціалу. Останні не усвідомлюють спаду власної конкурентоспроможності, оскільки не аналізують свій ринковий потенціал. Ці фірми наражаються на ризик усвідомлення регресу тільки тоді, коли страждає від цього ефективність; тоді, однак, значно важче виправити ситуацію.

Чи означає це, що всі справні фірми повинні бути так само сильними в усіх елементах, що становлять потенціал організації? З певністю можна сказати ні. Дослідження показують, що найбільш справні фірми дуже часто диспонує “індивідуальністю”, вирізняючим профілем конкурентної справності. Існує щось у вигляді виняткового “обличчя потенціалу” найбільш справних фірм цього сектору.

Є фірми, які піднімаються вище середнього рівня по відношенню до більшості елементів, що становлять потенціал організації. На додаток, ці фірми характеризує виразно нетиповий профіль, що є виразом унікальної індивідуальності, що, своєю чергою, і є результатом великої винахідливості. Цей ефект може бути результатом роботи поколінь або наслідком недавніх трансформацій і дій. Однак цього виду профілі конкурентної справності не виникають просто “нормальним” способом керування бізнесом. Інвестування в те, що Джек Велч (в 1981–2001 роках голова і генеральний директор концерну General Electric) визначав як “м'які вартості”, вимагає сильного лідерства. Після стратегії ключовим завданням лідерів стає селекція пріоритетів, що має на меті розвиток потенціалу організації.

Концентрація на короткотривалих ефектах або на звуженій стратегії викликає те, що деякі підприємства одночасно втрачають свої ринкові активи. Викликом для великого лідерства є робота на всіх трьох рівнях: результатах, стратегії і ринковому потенціалі. Цей останній, з точки зору тривалого, довгострокового успіху, є найважливішим. На жаль, ринковий потенціал є також чимось

найважчим для розуміння і найлегшим для нехтування. Ефективне управління нематеріальними активами підприємства вимагає ідентифікації і вимірювання ринкового потенціалу та інвестування в розвиток вирізняючого, досконалішого профілю потенціалу фірми.

Інноваційна стратегія і ринковий потенціал фірми. Шукаючи чинники, вирішальні для успіху, все більше усвідомлюємо значення таких нематеріальних активів, як людські засоби, орієнтація на клієнта, ринкова культура або марка. Одночасно все більше концентруємось на оцінці того потенціалу в категоріях його впливу на успіх фірми, а не в категоріях критеріїв, які визначаються технічно.

Конкуруючи між собою фірми часто мають тих самих постачальників, мають подібні структури, отримують інформацію від тих самих консультантів тощо; користуються в багатьох випадках тією самою інформацією. Але, однак, деякі фірми реалізують зовсім різні стратегії, що є ефектом різного процесу мислення. Отже, спосіб перетворення фірмами інформації, яка до них потрапляє, визначатиме їх бізнес-поведінку [13, с. 12].

Прийняті фірмами правила гри є результатом такого, а не іншого перетворення тих самих вихідних даних.

Атрибутом фірми є не тільки безперервне покращання своєї стратегії, а й прямування до відкриття нових або інших стратегій. Фірма повинна постійно піклуватися про те, щоб бути найкращою і одночасно вирізнитися на ринку. Наслідування стратегії іншої фірми не входить в гру, адже не гарантує конкурентної переваги і не спричиняється до створення її ринкового потенціалу.

У сьгоднішніх умовах найефективнішим способом створення вартості може бути тільки новаторська, а отже, не повторювана стратегія. Реалізація такої стратегії є можливою, коли фірма не заражена бюрократією, організаційним безсиллям і опорами перед будь-якими змінами. Не можна допустити, щоб стратегія стала застарілою. Ефективною стратегією може бути тільки та, яка створює значущу вартість тривалого зростання і збільшених прибутків, що збуджує ентузіазм інвесторів, фанатизм клієнтів і “пробудження” ринків [14, с. 21].

Тільки новаторська стратегія генерує унікальну вартість. На переповнених ринках, де конкуренти є скрізь, а клієнти мають надлишок можливостей вибору, найважливішою стратегічною проблемою є забезпечення винятковості, неповторності. Новаторська стратегія демонструє, що фірма займається чимось спеціальним і різним. Поставляє дивовижну вартість, що викликає збудження, інтригуючу, таку, що дає відчуття радості, завдяки винятковій функціональності, дизайну і виконанню. Це має особливе значення, особливо в тих сегментах ринку, в яких продукти і послуги стають товарами категорії “me-too”.

Новаторська стратегія доставляє вартість блискавично. Провідна фірма отримує конкурентну перевагу завдяки тому, що уміє швидко капіталізувати зміни в технологіях, демографії, капітальних ринках, а також у клієнтів і конкурентів. Важливим є також радикальне скорочення часу процесів прийняття рішень і процесів циклу виготовлення. Велике значення має також швидкість, з якою можна поширювати інформацію і знання у цілій фірмі, згуртувати колектив або альянс, впровадити зміну, розпочати або пілотувати експеримент, увійти на ринок. Означає це, що новаторська стратегія реалізується “в русі”, що, однак, є можливим за повної партиципації працівників. Ця активна участь працівників на етапі формування і реалізації стратегії виходить від традиційного сценарію, що зводиться до того, що декілька високих рангом менеджерів і добре оплачуваних консультантів вирішувало стратегію, а надалі “спихало” донизу завдання для виконання іншими.

Справжня вартість і її похідна – конкурентна перевага припадає фірмі, яка повною мірою капіталізує і інвестує в таланти своїх людей. Найвищий рівень управління встановлює загальні стратегічні пріоритети і напрями як ясно уточнені цінності і культурні орієнтири. Але в межах цих параметрів до інноваційної стратегії і почуття відповідальності повинні включатися активно всі працівники.

Висновки. З наведених міркувань випливає, що тільки оптимальне використання “аналітичної” складової в маркетинговій концепції у фірмі забезпечити може правильне управління її ринковим потенціалом. Ринковий потенціал часто є нематеріальним, складеним з елементарних

частин – інновації, людських засобів, ринкової культури, марки тощо. Цей потенціал не є легким для наслідування конкурентами і проявляє при цьому тенденцію до виживання. Важливу роль відіграє новаторська стратегія, яка спирається на перманентний пошук і на орієнтацію на клієнта, яку ця стратегія пропонує. Вона повинна бути унікальною, переламною, несподіваною, і такою, що відповідає очікуванням клієнта. Отже, трактована стратегія вимагає, однак, як на етапі формування, так і на етапі реалізації, заангажування усіх працівників.

1. *StratX.com:www.www.stratx.com*. 2. *Ormerod P. Why Most Things Fail: Evolution, Extinction, and Economics*. – London: Faber, 2005. 3. *Mazurek-Lopacińska K. Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. – Warszawa: PWE, 2002. 4. *Webster Jr. F.E., Malter A.J., Ganesan S. The Decline and Dispersion of Marketing Competence // MIT Sloan Management Review*. – 2005. – No. 4. 5. *Porter M.E. Competitive Advantage*. – New York: The Free Press, 1985. 6. *Lambin J.J. The Misunderstanding about Marketing // The CEMS Business Review*. – 1996. – Nr.1. 7. *Lambin J.J. Strategiczne zarządzanie marketingowe*. – Warszawa: PWN, 2001. 8. *Błaszczak W. Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. – Warszawa: PWN, 2005. 9. *Kotler Ph. Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. – Warszawa: Gebethner i S-ka, 1994. 10. *Kisielnicki J. Informatyczna infrastruktura zarządzania*. – Warszawa: PWN, 1993. 11. *Piercy N.F., Cravens D.W. The Network Paradigm and the Marketing Organization // European Journal of Marketing*. – 1995. – Nr. 3. 12. *Albrecht K. Social Intelligence: The New Science of Success*. – New York: Pfeiffer, 2005. 13. *Birrol A. The 5 Catalysts of 7 – Figure Growth: Propel Your Business to the Next Level*, Career Press, Franklin Lakes, New Jersey 2006. 14. *Roos J. Thinking from Within: A Hands on Strategy Practice*. – London: Palgrave Macmillan, 2006.