

## РОЗРОБЛЕННЯ ТА ДОСТАВКА “ІНТЕГРОВАНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ СПОЖИВАЧІВ” У ЛАНЦЮЗІ ВАРТОСТІ

О Чухрай Н.І., 2011

Обґрунтовано пріоритетну роль створення та доставки цінностей для споживача у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Пояснено дуалізм споживної цінності товару. Досліджено еволюцію ціннісних пропозицій на ринку. Розкрито сутність поняття “інтегроване рішення для споживача”. Виявлено складові розроблення та доставки інтегрованих рішень для споживачів. Описано систему формування цінностей в ланцюгу поставок. Запропоновано матрицю вибору стратегії створення та поставки “інтегрованих рішень” для споживачів. Проаналізовано розроблення та доставку інтегрованих рішень для споживачів на прикладі вітчизняного підприємства.

**Ключові слова:** цінність для споживача, інтегровані рішення для споживача, еволюція ціннісних пропозицій, матриця вибору стратегій.

The importance of creating and delivering value to the consumer is proved. Consumer goods value dualism grounded Evolution of value propositions to market was investigated. The essence of the concept of “integrated solution for the consumer” explained. Parts of the development and delivery of integrated solutions for customers identified. The system of values in the supply chain is described. Matrix choice of strategy creation and delivery of “integrated solutions” for consumers was developed. The essence of the development and delivery of integrated solutions for consumers are exposed on the examples of domestic enterprise.

**Key words:** value for the consumer, integrated solutions for the consumer, the evolution of value offers, matrix choice of strategy.

### Постановка проблеми

В умовах швидких ринкових змін та негативних наслідків світової фінансової кризи підприємства активно шукають нові джерела здобуття конкурентних переваг. Внаслідок ускладнення економічного, технологічного, конкурентного середовищ підприємствам стає все складніше створити вищу, ніж у конкурентів, цінність для споживачів. За таких умов не завжди достатньо розробити окремі пропозиції товарів або послуг. Усе частіше йдеться про так звані “інтегровані рішення”, які задовольняють потреби і вирішують проблеми споживачів. Фактично при цьому забезпечується такий рівень індивідуалізації та інтеграції товарної пропозиції, завдяки якому отримують рішення, яке є для споживача ціннішим, ніж поодинокі пропозиції, і тому він готовий заплатити ціну з надбавкою. Завдяки такому підходу підприємство, що пропонує “інтегровані рішення”, досягає ефекту синергії. При цьому потрібні переосмислення і нерідко реорганізація діяльності підприємства. За цих нових обставин підприємство перестає бути вертикально інтегрованою структурою, а поступово стає відкритою системою, яка шукає цілі і засоби, потрібні їй для розвитку та створення нових ключових переваг конкурентоспроможності.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Постановка управлінських завдань на підприємстві в контексті задоволення потреб споживачів для досягнення комерційних цілей за своєю природою не є новою. Сама природа маркетингу розкривається, за визначенням американських учених, як “...доставка споживачеві задоволення в такий спосіб, щоб одночасно досягати прибутку” [14]. Таке трактування являє собою двовимірність маркетингу і спрямованість його діяльності. Одним виміром є мета підприємства, зокрема прибутковість, другим – позиція споживача, який прагне задовольнити свою потребу. Отже, завданням маркетингу є забезпечення цільових клієнтів цінністю шляхом надання їм набору певних благ за мінімально можливою ціною володіння та споживання цих благ.

За ідеєю концепції М. Портера [9], підприємство є сукупністю процесів, які одночасно і утворюють цінність, і генерують витрати. Успішні підприємства пропонують на ринку кращі, ніж у конкурентів, пропозиції цінності і системи їх надання. За Ф. Котлером, “... цінність – це оптимальне співвідношення якості, обслуговування і ціни для цільового ринку ...” [3]. Дуалізм споживної цінності товару, який вивчає маркетинг, схематично показано на рис. 1.

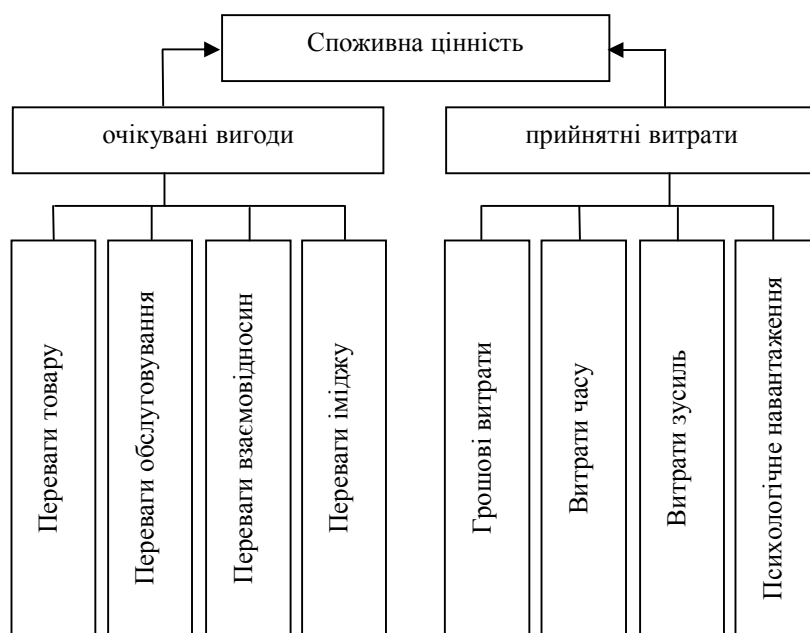


Рис. 1. Дуалізм споживної цінності товару  
Джерело: [ 7 ].

Оцінюючи товар, споживач зіставляє його корисність і витрати на придбання. Корисність товару, з погляду споживача, ототожнюється із його спроможністю вирішити певні проблеми. Оцінка можливості товару вирішити проблеми споживача залежить не тільки від його об’єктивних технічних, конструктивних, фізико-хімічних характеристик, а й від психологічного процесу сприйняття й оброблення інформації про товар. Успіх товару на ринку можливий лише тоді, коли він стає цінністю для споживача і дає йому задоволення. Споживач робить конкретний вибір серед конкурентних пропозицій тільки на підставі власного розуміння ціннісних переваг. В основу вибору покупець конкретної товарної одиниці, зазвичай, покладає свої уявлення про цінність того чи іншого матеріального (нематеріального) блага. Співвідношення між перевагами, які матиме споживач, купуючи й використовуючи продукт, і витратами на його придбання, становлять споживну цінність ринкової пропозиції.

Еволюцію ціннісних пропозицій на ринку показано на рис. 2. На думку проф. Кардаша В.Я., після вичерпання можливостей покращання якості існуючого товару і збільшення доданої цінності пропозиції через цінову складову цінності або підвищення рівня обслуговування споживачів,

виникає необхідність розроблення і виведення на ринок інновації. Під забезпеченням максимальної економічної вигоди автор у [2] розуміє задоволення потреб споживачів за мінімально можливою ціною володіння та споживання цих благ.

Водночас у практиці суб'єктів господарювання можна зустріти інші, не менш успішні альтернативні підходи, а саме – поєднання різних взаємодоповнювальних товарів або навіть компонентів товарів і послуг, які здатні вирішити конкретні проблеми споживачів. Такий підхід відрізняється комплексним підходом та орієнтацією на пропонування споживачам готових рішень їхніх проблем.

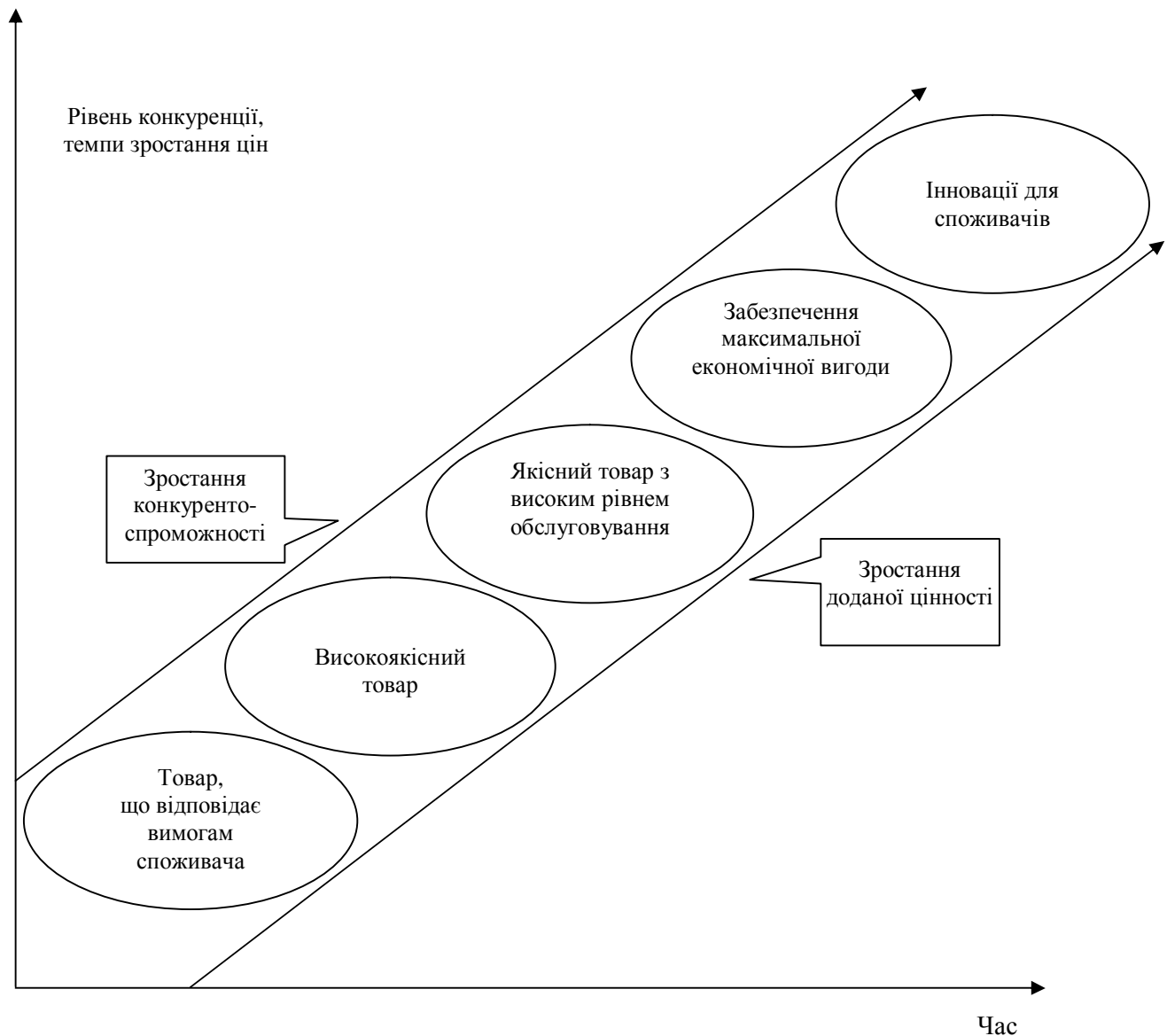


Рис. 2. Еволюція ціннісних пропозицій на ринку  
Джерело: [ 2 ]

З огляду на вищезазначене, у роботі була поставлена низка завдань, серед яких:

- дослідити сутність поняття “інтегровані рішення для споживачів”;
- ідентифікувати складові розроблення та доставки інтегрованих рішень для споживачів;
- вивчити позитивний досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств щодо розроблення та доставки інтегрованих рішень для споживачів.

## Основний виклад матеріалу

### 1. Сутність та напрями створення і доставки “інтегрованих рішень для споживачів”

На сучасному етапі в умовах загострення конкурентної боротьби та послаблення купівельної спроможності споживачів створення “інтегрованих рішень для споживачів” стає важливим напрямом здобуття та утримання клієнтів. У літературі предмета зарубіжний фахівець з маркетингу Ж.-Ж. Ламбен [6, с. 83] “інтегроване рішення для споживачів” трактує не просто як товар, а як унікальне рішення поєднання компонентів товарів та послуг, які здатні вирішити проблеми споживача. Рішення стає унікальним в очах споживача, з огляду на цінність для нього запропонованої вартості. Ця цінність формується за трьома важливими напрямками розроблення та доставки інтегрованих рішень для споживачів (рис. 3).

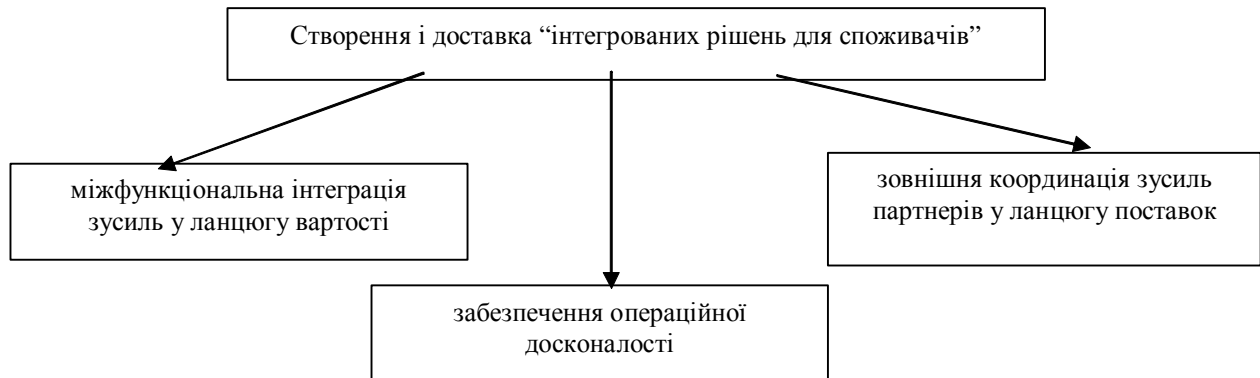


Рис. 3. Складові розроблення та доставки інтегрованих рішень для споживачів  
Джерело: власна розробка автора

Прямуючи до отримання конкурентної переваги, яка спирається на ланцюг вартості, підприємство повинно орієнтуватись на досягнення:

- операційної досконалості;
- міжфункціональної координації;
- зовнішньої координації окремих ланок ланцюга вартості.

*Забезпечення операційної досконалості* є комплексом заходів, які ведуть до джерела конкурентної переваги у сфері операційного менеджменту, зокрема окремих, поодиноких функцій. Це уможливує досягнення конкурентної переваги через визначення ключових чинників успіху, а також концентрацію засобів на найістотніших функціях, реалізованих підприємством.

Під час переходу на продаж рішень підприємство повинно чітко усвідомити, у чому полягає рішення і чим воно відрізняється від асортименту товарів та/або пакета товарів та послуг. Залежно від пропозиції – комбінації товарів і послуг – можна обирати стратегію створення і поставки “інтегрованих рішень” для споживачів (рис. 4). При цьому підприємство умовно може бути зараховане до одного з чотирьох видів: інтегратор, спеціаліст по компонентах, продавець пакета товарів і послуг, постачальник рішень.

На практиці підприємство нерідко розглядається як комплекс статичних функцій, які проявляються у реалізації не до кінця інтегрованих між собою заходів. *Міжфункціональна координація*, своєю чергою, підкреслює цінності, які виникають внаслідок застосування так званого процесного підходу, що становить альтернативу функціональному підходу до управління підприємством. В аналізі міжфункціональних зв'язків можуть виявлятися суперечності і конфлікти, які стосуються пунктів стику між окремими функціональними сферами підприємства.

Рівень підбору компонентів для комплексної пропозиції

		низький	високий
високий	Рівень інтеграції зусиль	<b>Інтегратори:</b> «об'єднують» компоненти в єдине ціле для забезпечення задоволення потреби покупця	<b>Постачальники рішень:</b> підбір та інтеграція компонентів для надання кінцевого рішення, яке задовольняє конкретну потребу покупця
		<b>Спеціалісти по компонентах:</b> постачають окремі товари/ послуги конкретним споживачам	<b>Продавці пакетів товарів і послуг:</b> складають набір компонентів для конкретних покупців
низький		низькі	високі

Рис. 4. Матриця вибору стратегії створення та поставки «інтегрованих рішень» для споживачів  
Джерело: власне опрацювання автора на підставі [6, с. 84].

Міжфункціональна координація передбачає визначення основних процесів, що виконуються на підприємстві, пов'язаних зі створенням і реалізацією доданої вартості. Вона знаходить певне відображення у концепції так званого процесного ланцюга вартості (рис. 5).

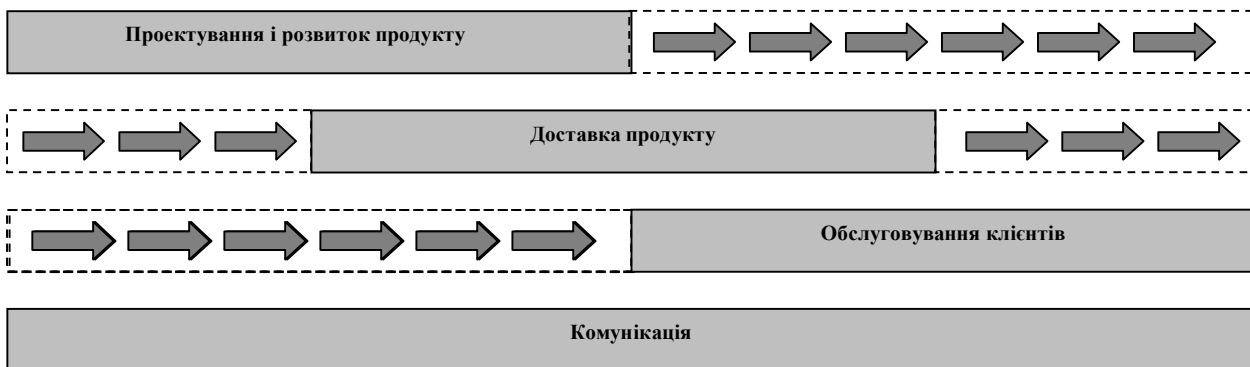


Рис. 5. Процесний ланцюг вартості Д. Кушмана і С. Кінга  
Джерело: [13, с. 95].

І нарешті, зовнішня координація прив'язується до можливості отримання синергічного ефекту завдяки інтеграції ланцюгів вартості окремих суб'єктів (постачальників, виробників, споживачів тощо), результатом чого може бути створення так званої системи вартості у вигляді «інтегрованих рішень для споживачів».

## 2. Інтегрований ланцюг формування вартості

Процес інтеграції ланцюгів вартості окремих суб'єктів відтворює модель п'яти груп партнерів або канадська модель, яка була розроблена канадськими дослідниками Дж. Р. Д'Крузом і А. М. Ругманом. В їх уявленні ланцюг вартості становить управлінську структуру, яка використовується для обміну на підставі коопераційних зв'язків незалежних (юридично незалежних) підприємств, а також інших суб'єктів.

Ланцюг вартості охоплює п'ять груп партнерів з диференційованою позицією і контролем у цій системі. Провідну позицію займає підприємство-лідер (англ. – *flagship firm*), яке стоїть на чолі «флотилії» усіх підприємств. Інші групи партнерів, які взаємодіють у межах ланцюга вартості, – це: головні постачальники, головні споживачі, вибрані конкуренти, а також інші суб'єкти позаекономічної інфраструктури. Підставою створення ланцюга поставок є декомпозиція ланцюга корисності підприємства-лідера в результаті делегування певних процесів для реалізації іншим підприємствам, які стають партнерами у ланцюгу поставок. Це полягає у концентруванні на

діяльності, пов'язаної з ключовими компетенціями, тоді, коли інші процеси – з витратних або стратегічних причин передаються для реалізації іншим підприємствам-кооперантам [4]. У разі надання інтегрованих рішень слід пам'ятати, що рішення – це не просто набір окремих компонентів, які мають певне відношення одне до одного. Це такий рівень кастомізації та інтеграції, завдяки якому рішення вартують більше товарів чи послуг або наборів товарів і послуг, а отже, тому виправдовують ціну з надбавкою [6, с. 84].

На рис. 6 показано зв'язок ланцюга вартості з моделлю п'яти груп партнерів. Перевагою п'яти груп партнерів є передусім віднесення проблематики ланцюга поставок до декомпозиції ланцюга вартості.

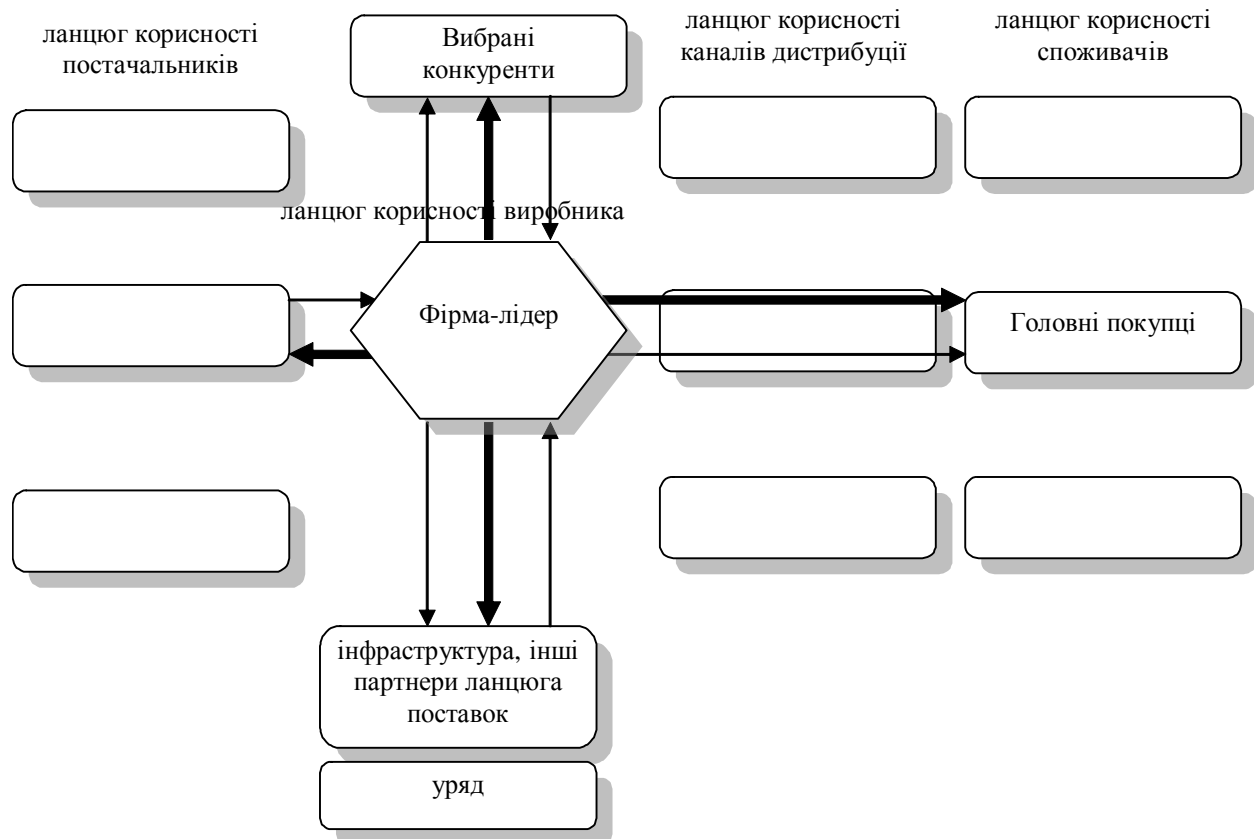


Рис. 6. Зв'язок системи цінності в ланцюгу вартості з моделлю п'яти груп партнерів  
Джерело: [12, с. 86].

У концепції ланцюга вартості М. Портера [9] концентрує увагу на взаємовідносинах між учасниками ланцюга, при цьому підприємства можуть поєднувати свої ланцюги вартості через союзи та альянси. Таким багатоелементним ланцюгом вартості може бути саме інтегрований ланцюг поставок [5, с. 15]. На думку М. Портера, дії підприємств, пов'язані зі створенням вартості, полягають у її додаванні в окремих ланках ланцюга поставок (від початкових постачальників до кінцевих покупців). На кожному з етапів створюється певна додаткова вартість, яка пропонується продавцями і купується покупцями.

Ланцюг поставок на відміну від ланцюга вартості, за Портером, включає цінність усіх складових елементів від постачальника до кінцевого споживача, а не лише ту, яка створюється у межах досліджуваного підприємства. Завдяки зовнішній координації по відношенню до окремих ланок ланцюга вартості створюється складний ланцюг поставок, який об'єднує усіх учасників, що беруть участь у різних формах обміну та чинять різний вплив не тільки на операції, але й на стан взаємовідносин між постачальником і споживачем, що виникають як під час операцій, так і між ними.

Метою синхронізації потоку пропозиції і попиту в ланцюгах поставок є забезпечення ефективнішої і гнучкішої доставки товарів, інформації і фінансових засобів до їх наступних ланок, тобто посередніх або цільових клієнтів. На наступних етапах процесу створюються переважно товари або послуги зі збільшеною вартістю, за яку клієнти готові заплатити. До процесів, які збільшують вартість предмета переміщення, належать ті, які приводять до підвищення його споживної вартості, платно реалізуються за побажанням клієнтів, або необхідність виконання яких виникає з чинних правових регулювань.

Своєю чергою, непродуктивні процеси – це такі, здійснення яких не є обґрунтованим з перспективи створення доданої вартості. Тому аналіз створення доданої вартості в ланцюгу поставок можна розпочати від дослідження його суб'єктної структури, а потім перейти на рівень процесів і процедур, які їх становлять. Наприклад, попереднє виключення посередників, які не створюють нової вартості, дає змогу здійснити спрощення і зменшення працемісткості аналізу процесів і процедур, реалізованих в ланцюгах поставок. Посередники, малопридатні для досягнення цілей ланцюга поставок, можуть бути піддані аналізу через призму моделі ланцюга вартості М. Портера. Їх значення може бути додатково перевірено через зіставлення ланцюгів вартості постачальників, виробників, дистрибуторів і покупців так званих систем вартості, діапазон яких відповідає ідеї інтегрованих ланцюгів поставок.

Згідно з теорією ланцюга вартості, конкурентну перевагу цього підприємства на ринку може зміцнювати ефективна співпраця на стику окремих функцій, наприклад, логістики і виробництва або логістики і маркетингу. Сучасні методи управління переміщенням матеріалопотоку, такі як “just in time”, “quick response”, ECR (англ. – effective consumer response), а також концепції управління: *outsourcing*, *lean management* або *lean logistics*, призводять передусім до встановлення стратегічних коопераційних зв'язків. Мотивом формування ланцюгів поставок є зростання компетенції, яка розглядається в контексті цілої системи. Ця ідея складається з двох парадигм:

- співпраця зменшує ризик і значною мірою підвищує ефективність логістики; в основу цієї співпраці покладено обмін інформацією у спосіб, який дає змогу спільно реалізувати стратегію;
- співпраця виключає марнотратство, надмірні операції, а обмін інформацією і спільне планування діяльності дають змогу сформувати оптимальну систему управління запасами у логістичних структурах для обмеження ризику.

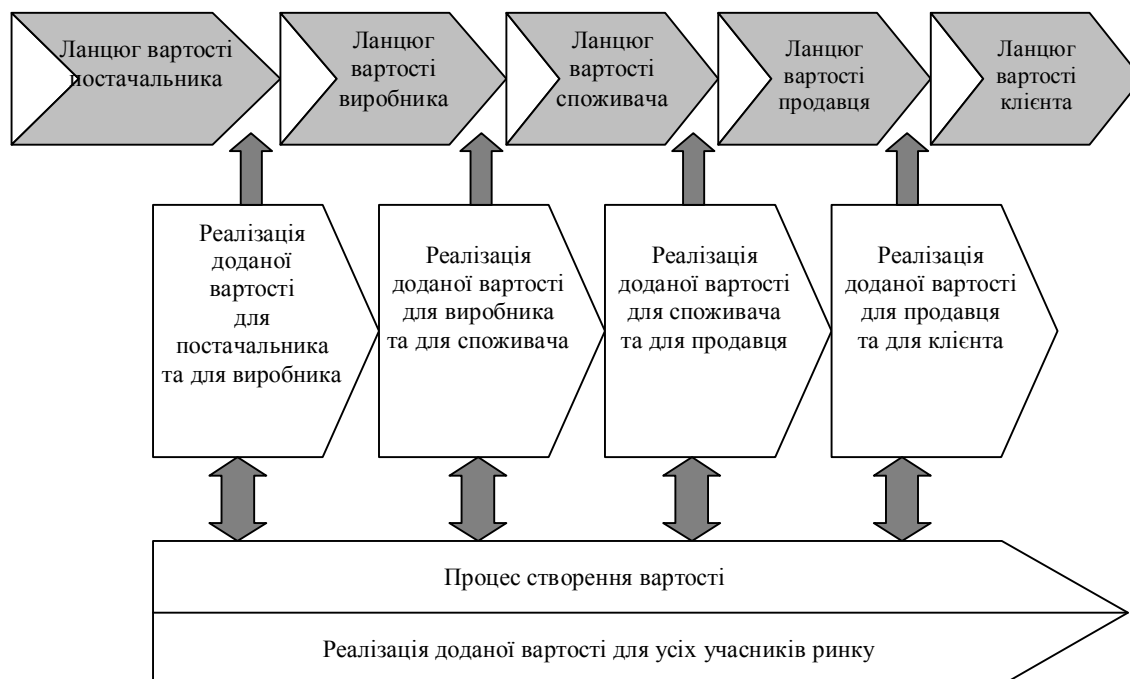


Рис. 7. Система створення доданої вартості для клієнтів і для підприємства  
Джерело: розробка автора на підставі [15, с. 69].

Ключову роль у межах системи створення корисності для споживачів виконують при цьому не стільки окремі (поодинокі) ланцюги вартості, скільки відносини, які налагоджені між ними. Адже вони пов'язуються з реалізацією доданої вартості у межах процесу створення вартості для кожного з його учасників. Процес створення доданої вартості проявляється насамперед у “пунктах стику” між окремими ланцюгами вартості. Саме у цих “місцях стику” відбувається реалізація доданої вартості для двох послідовних суб'єктів у процесі створення вартості (рис. 7).

Складність проблематики ланцюгів, а також системи створення вартості добре відображають трохи більше розбудовані концепції створення і реалізації доданої вартості. Серед них на особливу увагу заслуговує логістичний ланцюг поставок (який охоплює усі фази процесу створення вартості, від місць отримання сировини до місць споживання), а також так званий логістичний ланцюг вартості.

### 3. “Інтегровані рішення для споживачів”: ситуаційний аналіз

Чинники успіху підприємства – постачальника інтегрованих рішень для споживачів систематизовано і графічно показано на рис. 8.

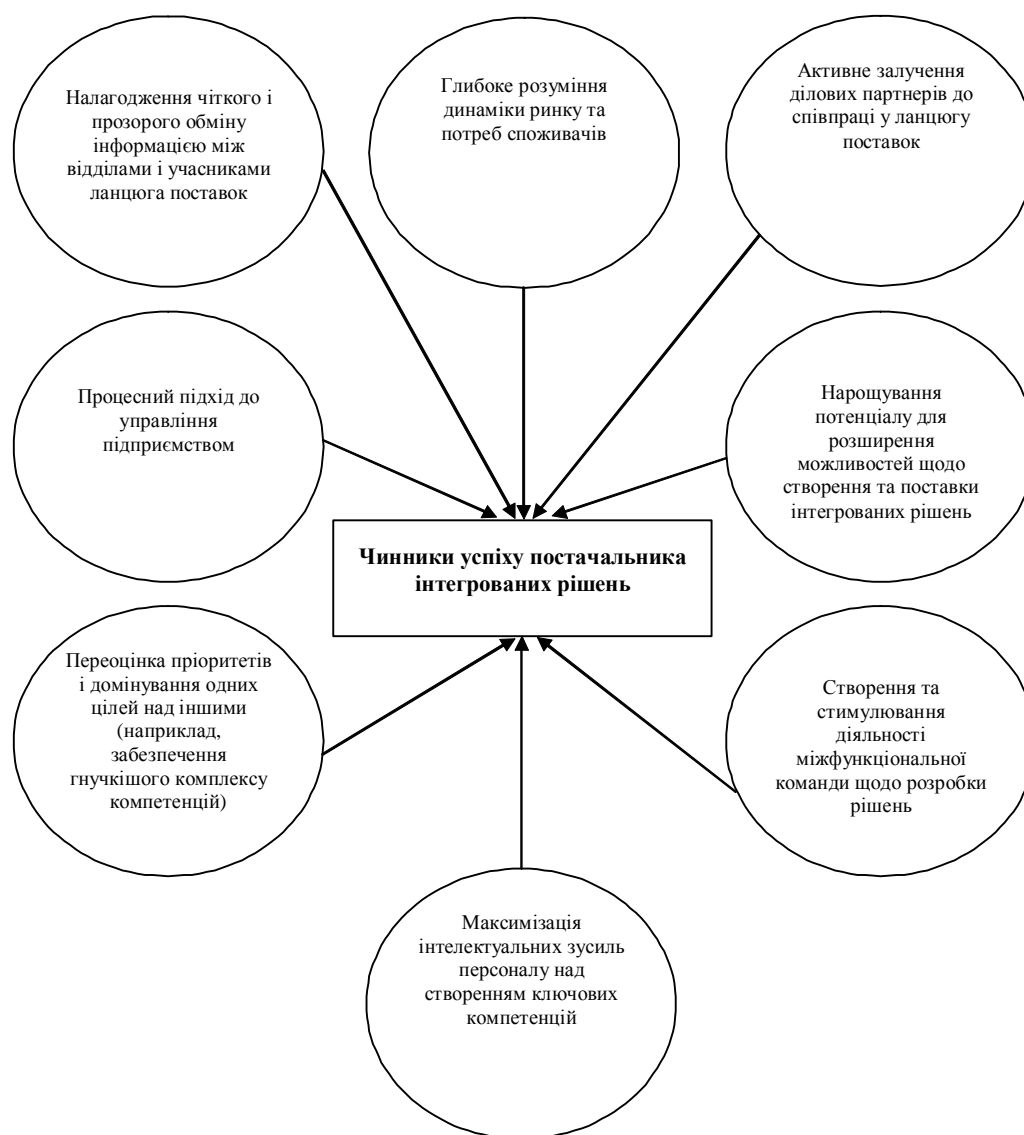


Рис. 8. Чинники успіху підприємства – постачальника інтегрованих рішень для споживачів  
Джерело: власна розробка автора.

За багатоаспектності завдань пріоритетними залишаються перебудова філософії бізнесу, реалізація стратегії розвитку взаємовідносин з бізнес-партнерами у ланцюгу вартості та реорганізація операційної діяльності підприємства.



Намагання продавати “рішення для споживачів”, зазвичай, пояснюється бажанням отримати вищу прибутковість і збільшити лояльність і прихильність споживачів на триваліший період. Приклади успішних зарубіжних компаній свідчать на користь цього підходу. Наприклад, за даними [10] 38 млрд. доларів доходів корпорації IBM (або 43 % від її загального доходу) сьогодні є результатом діяльності, яка пов’язується з продажем рішень, яка була розпочата на початку 1990-х рр.

Прикладом орієнтації на розроблення та успішне представлення на ринку комплексних рішень для споживачів є діяльність львівського підприємства ЗАТ “Ензим”. Закрите акціонерне товариство “Ензим” займається виробництвом дріжджів та кормів для тварин для ринку України та закордонного ринку. Місія компанії – виробництво високоякісної дріжджової продукції, консультування у сфері з передових технологій на хлібопекарському сегменті ринку, забезпечення безперебійної доставки широкого асортименту продукції для хлібовипікання, що дає змогу бути високостабільною й інноваційною компанією на ринку на благо партнерів.

Перспективою свого розвитку компанія вважає програму “Хліб”, орієнтовану на хлібопекарський сегмент ринку. В основі програми лежить принцип впровадження інноваційних технологій хлібопечення. Фахівці заводу спільно з дилерами вивчають потреби хлібопекарських підприємств, аналізують динаміку розвитку українського хлібопечення, проводять безпосередню роботу з найбільшими пекарнями за напрямками маркетингу, логістики та якості продукції, координують співпрацю дилерів із хлібопекарськими підприємствами та надають консультаційну підтримку. Координатором цієї програми на підприємстві є інноваційний центр хлібовипікання “Хлібний дім”.

“Хлібний дім” відкрито у 2001 р. з метою створення потужного українського центру обміну інформацією між виробниками хлібопекарських виробів. Основною функцією центру є надання консалтингових послуг хлібопекарським підприємствам, ознайомлення з новими технологіями та рецептами, методиками ефективного використання продукції торгової марки “Львівські дріжджі”, а також підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів регіональних представництв. Технологи центру пройшли стажування в провідних хлібопекарських центрах Європи та ознайомлені з новинками хлібовипікання інших країн, тому успішно адаптують західні технології до умов місцевого ринку, а також відновлюють старовинні рецепти українського хліба.

До основних послуг Центру хлібовипікання можна зарахувати:

- Ø підбір оптимального дозування певного виду дріжджів, враховуючи усі технологічні умови виробництва;
- Ø забезпечення пекарів різноманітними видами добавок та додаткової сировини;
- Ø підбір нових рецептур для розширення асортименту підприємства;
- Ø надання консультації щодо закупівлі сучасного хлібопекарського обладнання, підбору сировини та відповідних технологічних процесів;
- Ø навчання дилерів основам хлібовипікання;
- Ø організація виїзних семінарів, консультацій працівників центру по Україні;
- Ø відкриття експериментальної пекарні для втілення нових розробок центру та світових новинок і навчання зацікавлених виробників хліба.

Отже, ЗАТ “Ензим” створює додаткову цінність для своїх клієнтів і змінює їхні критерії цінності: окрім орієнтування на товар та вимірювання цінності у гривнях за упакування дріжджів, працівники стали орієнтуватись на покупця і вимірювати цінність у гривнях за надану консультацію та підбір рецептур. Щоразу нові ідеї, проекти, інновації знаходять втілення у діяльності колективу, розширюючи подальші перспективи розвитку та росту компанії “Ензим”.

### **Висновки**

У міру того, як філософія бізнесу, що орієнтується на ринок, отримує все більшу популярність, діяльність підприємства повинна все більше орієнтуватися на засади маркетингу. Адже за своїм визначенням, маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення ринкових цілей організації через визначення потреб цільових споживачів і створення та надання їм більшої порівняно з конкурентами цінності.

Одним із сучасних підходів до здобуття конкурентоспроможності підприємства на ринку є орієнтація на розроблення і створення “інтегрованих рішень для споживачів”. Рішення – це не просто арифметична сума окремих компонентів, які в певний спосіб взаємопов’язані. Забезпечення рішення робить наголос на результаті, використовуючи при цьому ключові компетенції постачальника. Йдеться про такий рівень індивідуалізації та інтеграції товарної пропозиції, завдяки якому отримується рішення, яке є для споживача ціннішим, ніж поодинокі пропозиції, і тому він готовий заплатити ціну з надбавкою.

### **Перспективи подальших досліджень**

Завдяки такому підходу підприємство, що пропонує “інтегровані рішення”, досягає ефекту синергії. Водночас підприємство повинно орієнтуватись на досягнення операційної досконалості, міжфункціональної координації, зовнішньої координації окремих ланок ланцюга вартості. Це зумовлює перспективність як міжфункціональної координації та організаційного фактора, який об’єднуватиме усі структурні рівні організації і формуватиме культуру ринкової орієнтації і розвиток засад партнерських стосунків у ланцюгу поставок. Ця тематика і буде предметом подальших досліджень автора.

1. Бауерсокс Д., Клосс Д. *Логистика. Интегрированная цепь поставок.* – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2001. 2. Кардаш В. Я. *Товарна інноваційна політика: підручник / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк.* – К.: Видавництво КНЕУ, 2002. – 266 с. 3. Котлер Ф. *Маркетинг: от А до Я / пер. с англ.; под ред. Т.Р. Тэор.* – СПб.: Издательство Дом “Нева”, 2003. – 224 с. 4. Крикавський С. В. *Логістика. Для економістів: навч. посіб.* – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с. 5. Кристофер М. *Логистика и управление цепочками поставок // под общ. ред. В. С. Лукинского.* – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. 6. Ламбен Ж.-Ж. *Менеджмент, ориентированный на рынок.* – 2-е изд. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумптитас, И. Шулинг / пер. с англ.; под ред. В.Б. Кочанова. – СПб.: Питер, 2010. – 720 с. 7. *Маркетинг: підручник / за наук. ред. проф. А. Ф. Павленка; кер. авт. кол. проф. І.Л. Решетнікова.* – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с. 8. Окландер М. А. *Логістична система підприємства: монографія.* – Одеса: Астропрінт, 2004. – 312 с. 9. Портер М. *Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.* – К.: Основи, 1998. – 390 с. 10. Прахалат К. К. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалат, Венкат Рамасвами / пер. з англ. М. Ставицького.* – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенція “Стандарт”), 2005. – 258 с. 11. *Трансформація вартості у формуванні відносин “підприємство-клієнт”: монографія / під наук. ред. С. Крикавського, Н. Чухрай.* – Львів: Видавництво Націон. ун-ту “Львівська політехніка”, 2007. – 297 с. 12. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. *Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики. монографія.* – Львів: Видавництво “Інтелект-Захід”, 2006. – 231 с. 13. Blaik P. *Logistyka: Koncepcja zintegrowanego zarządzania/ Wydanie II zmienione.* – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. – 407 s. 14. *Marketing – Theory and Practice, M. Baker, red., MacMillan Press Ltd., London, 1985.* – S. 295. 15. Szymura-Тyc M. *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa.* – Wyd. II. – Katowice: Wydawnictwo akademii ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2006.