

**Krystyna MAZUREK-ŁOPACIŃSKA**  
**Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu**

## **KIERUNKI ROZWOJU MARKETINGU NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU**

Celem artykułu jest ukazanie roli marketingu we współczesnej organizacji. Autorka wskazuje na silne związki marketingu z ekonomią, które przekładają się na przyjmowaniu przez marketing podejścia strategicznego bazującego na analizowaniu trendów w otoczeniu rynkowym oraz śledzeniu rozwiązań systemowych w gospodarkach światowych. A sukces menedżerów zależy od umiejętności przekraczania granic branży i tworzenia przestrzeni rynkowej opartej na wiedzy i kompetencji.

### **1. NOWA EKONOMIA – WARUNKI I WYZWANIA DLA MARKETINGU**

Rozwój marketingu powinien być analizowany w kontekście ogółu megatrendów obserwowanych we współczesnym świecie, a zwłaszcza warunków stwarzanych przez Nową Ekonomię.

Jest to przede wszystkim rozwój gospodarki opartej na wiedzy, w której szanse sukcesu rosną pod wpływem czynników kształtujących kapitał ludzki wyrażony przez kapitał intelektualny, ale także przez kapitał społeczny i emocjonalny sprzyjający rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw dzięki umiejętnościom poznawczym, łatwiejszemu dostępowi do zasobów oraz pozytywnemu, emocjonalnemu zaangażowaniu pracowników i decydentów. Wiedza i umiejętności tworzą kluczowe czynniki osiągania przewagi konkurencyjnej, umożliwiając skuteczniejsze identyfikowanie szans rynkowych oraz dostosowywanie do nich zasobów. Jest także podstawą kreowania innowacji nie tylko w dziedzinie produktu, ale także w pozostałych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

W nurcie dynamizmu innowacyjnego podstawową rolę odgrywa technologia, która usprawnia procesy produkcji, dystrybucji i komunikacji. Rozwój globalnego społeczeństwa informacyjnego determinuje postęp w każdej sferze gospodarki i rynku. W sposób zasadniczy zmienia też zachowania konsumentów i ich style życia. Natomiast globalizacja jako megatrend prowadzi do światowej integracji rynków, stwarzając nowe warunki funkcjonowania dla przedsiębiorstw i innych organizacji oraz dla konsumentów.

Nie sposób pominąć przekształceń w zachowaniach konsumentów wynikających z uwarunkowań demograficznych (starzenie się społeczeństw, przeobrażenia rodziny, ruchy migracyjne), kulturowych (nowe wartości konsumpcyjne, indywidualizm, wzrost znaczenia etyki), polityczno-prawnych (popularność systemów demokratycznych, wzrost własności prywatnej) oraz ekonomicznych. (nasycenie rynków, procesy stagnacji gospodarczej, zaostrzenie konkurencji).

Oceniając szanse dla marketingu wynikające z zarysowanych trendów trzeba przede wszystkim wskazać na jego silne związki z ekonomią jako dziedziną nauki, z której

wyprowadza się modele wzrostu gospodarczego, prawa rynku, teorie funkcjonowania sektorów gospodarki, prawidłowości rozwojowe konsumpcji, oraz innych tendencji makroekonomicznych. Dorobek ekonomii jest niezbędny dla przyjmowanego przez marketing podejścia strategicznego bazującego na analizowaniu trendów w otoczeniu rynkowym oraz śledzeniu rozwiązań systemowych w gospodarkach światowych. Wykorzystanie wiedzy ekonomicznej, w tym z zakresu analizy systemowej i metod ilościowych jest niezbędne dla prawidłowego diagnozowania zjawisk i procesów oraz przewidywania kierunku zmian. Kluczową rolę odgrywa wiedza z zakresu procesu wymiany, a także behawioralnych teorii zachowań konsumentów oraz analizy konkurencji.

## 2. MARKETING W ŚWIELE NOWYCH KONCEPCJI OPARTYCH NA WARTOŚCI

Marketing jest to proces społeczno-ekonomiczny, w ramach którego przedsiębiorstwo rozpoznaje zjawiska i tendencje zachodzące na rynku, identyfikuje szanse dla siebie i dostosowuje ofertę do tych szans. Ta oferta musi być wartością pożądaną przez klienta i przyczyniać się do zwiększania wartości rynkowej firmy. Rozpatrywanie marketingu przez pryzmat tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa ma swoje odniesienie do koncepcji zarządzania tj. przede wszystkim do koncepcji łańcucha wartości, koncepcji zarządzania jakością (TQM) oraz koncepcji zarządzania relacjami z klientem.

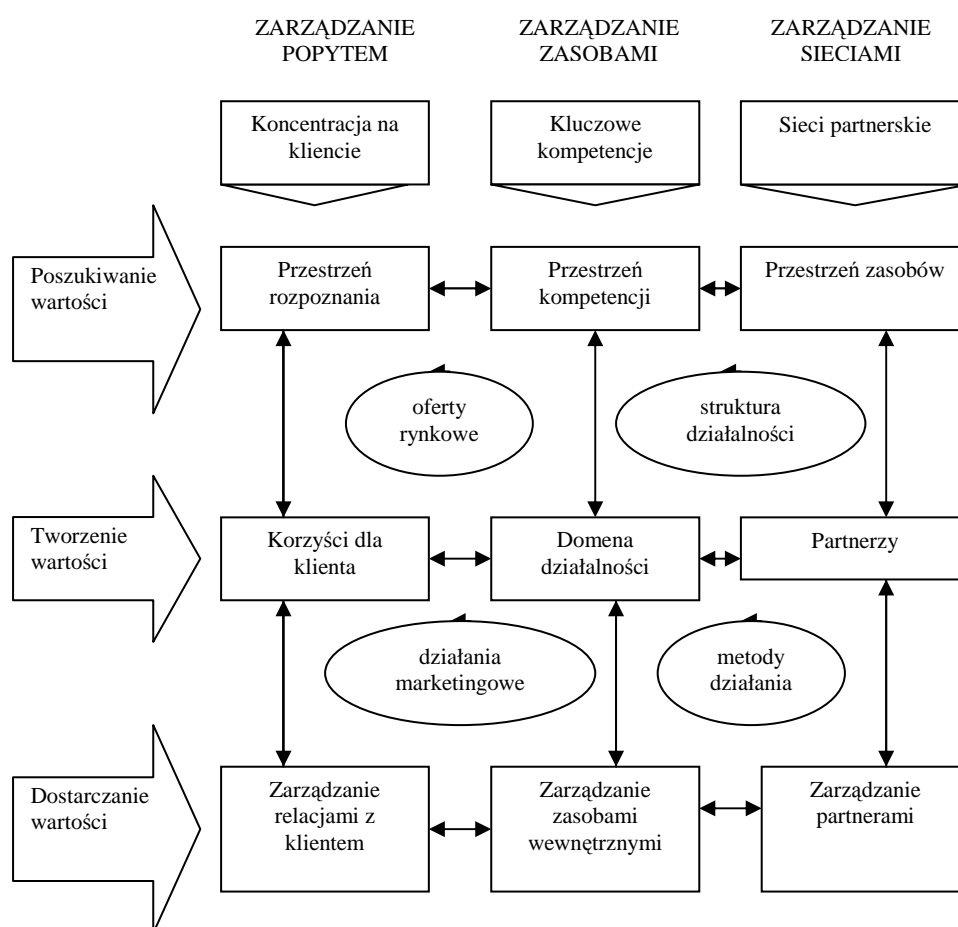
Systemowe podejście do czynników kształtujących współczesne rynki doprowadziło do powstania koncepcji marketingu holistycznego bazującej na kojarzeniu nowych możliwości stwarzanych przez rewolucję cyfrową z trzema stymulatorami wartości tj. wartością dla klienta, kluczowymi kompetencjami oraz sieciami partnerskimi<sup>1</sup>. W koncepcji tej zasadnicze znaczenie ma integracja działań związanych z poszukiwaniem, kreowaniem i dostarczaniem wartości prowadzących do długotrwałych relacji, które będą satysfakcjonowały wszystkich interesariuszy. Osiągnięcie tego celu wymaga przemian w myśleniu marketingowym i zrozumienia współzależności między trzema wyraźnie wyodrębniającymi się przestrzeniami tj. przestrzenią rozpoznania klienta, przestrzenią kompetencji firmy i przestrzenią sieci partnerskich. Współzależności te przedstawiono na rys. 1.

Z koncepcji marketingu holistycznego wynika jego rola w integrowaniu prac wszystkich działów przedsiębiorstwa w procesie poszukiwania, tworzenia i dostarczania wartości dla klienta. Strategia marketingowa przestaje być wówczas jedynie strategią funkcjonalną, gdyż wyzwala działania poszczególnych ogniw sieci marketingowej, wpływa na metody tych działań oraz na strukturę działalności. Rośnie więc znaczenie kompetencji marketingowych, które mają istotny udział w wypracowywaniu wartości rynkowej firmy. Wartość ta zależy bowiem dzisiaj nie tylko od sprawnej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu, ale przede wszystkim od kreowania rynku. Firmy, które kreują rynek opierają się przede wszystkim na wizji swoich liderów i podejmują ryzyko zmiany reguł gry oraz wprowadzenia nowych, oryginalnych sposobów oddziaływania na rynek. Pogłębione studia 25 przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces w kreowaniu rynku pozwoliły na wyszczególnienie następujących sposobów<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ] Jain D.C., Maesincee S., Kotler Ph., *Marketing nie stoi w miejscu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 40-49.

<sup>2</sup> Kumar N., Scheer L., Kotler Ph., *From Market Driven to Market Driving*, European Management Journal 2000 April za: *Od firm kierowanych przez rynek do firm kierujących rynek*, Marketing i Rynek 2000/8-9, s. 57-58.

- 1) „Zburzenie” dotychczasowej segmentacji rynku co najczęściej wymaga repozycjonowania produktu.
- 2) Rekonstrukcja kanałów dystrybucji przez ich uproszczenie, w czym nieodzowne jest zastosowanie nowoczesnej technologii.
- 3) Zastosowanie niekonwencjonalnych form reklamy z aktywnym udziałem klientów – liderów opinii, a także odpowiednio dobranych form public relations.
- 4) Zmiany dotychczasowej polityki cenowej, które mogą polegać na jej obniżaniu, lecz także na podkreśleniu przez ceny atrakcyjności oferowanych produktów.
- 5) Wprowadzanie różnych form edukowania klientów w zakresie możliwości korzystania z oferty firmy.



Rys. 1 Koncepcja marketingu holistycznego

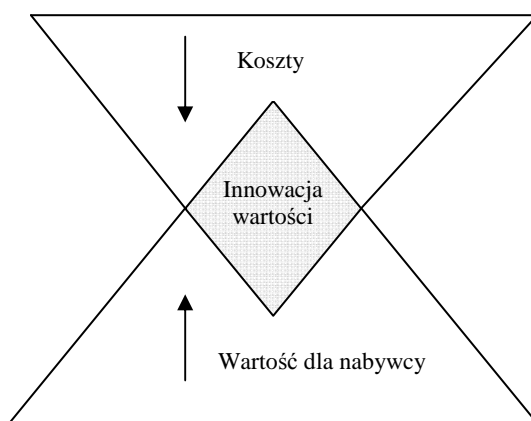
Źródło: Ph. Kotler, D.C.Jain, S. Maesincee, „Marketing nie stoi w miejscu”, Agencja Wydawnicza Placet, W-wa 2002 s.56

Kreowanie rynków polega zatem na innowacjach w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Odnoszenie sukcesów na współczesnym rynku nie jest już możliwe bez innowacji. P.F. Drucker podkreśla, że przedsiębiorcy nie mogą się już zadowalać samym ulepszaniem czy modyfikowaniem tego, co istnieje lecz powinni nauczyć się praktykować systematyczną innowację, która polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz ich wykorzystaniu dla innowacji ekonomicznej bądź społecznej<sup>3</sup>. Jeśli przyjąć, że innowacja jest dla przedsiębiorcy sposobem kreatywnego wykorzystywania zmian zachodzących wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu rynkowym to w tym kierunku należy też szukać źródeł możliwości innowacyjnych. Drucker stosuje następującą gradację tych źródeł według ich malejącej wiarygodności i przewidywalności dla wykreowania innowacji:

- niespodziewany sukces lub porażka,
- niezgodność między rzeczywistością istniejącą, a pożądaną,
- potrzeba procesu,
- zmiany w strukturze branży albo w strukturze rynku,
- zmiany demograficzne,
- zmiany w postrzeganiu tendencji i ich znaczenia,
- nowa wiedza zarówno naukowa jak i nienaukowa.

Niska pozycja nowej wiedzy w rankingu źródeł innowacji wynika z dużej nieprzewidywalności i niepewności, co do jej skutków w praktyce przedsiębiorstwa. Tymczasem poszukiwanie przyczyn niespodziewanego sukcesu czy porażki firmy stwarza duże możliwości wykreowania innowacji w dziedzinie metod i stylów zarządzania, atrybutów produktu oraz kierunków działań marketingowych.

W dobie rozwoju koncepcji wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym marketingowych koncepcji wartości warto wskazać na problem innowacji wartości, który ma szerokie odniesienie do rynku.



Rys. 2 Innowacja wartości: Kamień węgielny strategii błękitnego oceanu

Źródło: W. Chan Kim, Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 36.

<sup>3</sup>Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 39-40.

Wg twórców koncepcji innowacji wartości W. Chana Kim'a i R. Mauborgne innowacja wartości przez swe integralne podejście jest strategią obejmującą cały system działań firmy. Jej założeniem jest bowiem równoczesne dążenie do wyjątkowości (dla klienta) i niskich kosztów dla firmy (rys. 2).

Jest to możliwe dzięki odejściu od determinizmu środowiskowego tj. uznania ograniczeń w ramach których toczy się walka konkurencyjna na rzecz tworzenia wolnej przestrzeni rynkowej, w której granice rynku i struktura branży mogą zostać zmienione przez nowe działania uczestników rynku. Działania te tylko wtedy przyniosą efekt w postaci innowacji wartości pobudzającej nowy popyt, gdy będą bazowały na nowej idei rekonstrukcji systemu działań firmy i tworzeniu nowych elementów wartości dla nabywcy przenikających poza granice branży. Nieodzowna jest więc kreatywność w myśleniu menedżerów, w tym menedżerów odpowiedzialnych za marketing, gdyż tworzenie innowacyjnej wartości wymaga przeniesienia uwagi z podaży na popyt.

Menedżerowie marketingu powinni dążyć do większego swego udziału w tworzeniu innowacji, bo powodzenie zależy nie tylko od wycucia trendów popytu, ale przede wszystkim od przekroczenia oczekiwań klientów. Wymaga to zastosowania niekonwencjonalnych metod przewidywania tych oczekiwań i kreowania unikatowej, w swych cechach oferty.

Od marketingowców oczekuje się współdziałania z różnymi działami przedsiębiorstwa, poszukiwania idei nowych produktów i pobudzania rynku. Tymczasem w praktyce występują dysproporcje między potrzebami przedsiębiorstw w tym zakresie, a przedsięwzięciami działów marketingu. Wskazują na to wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez firmę konsultingową Booz Allen Hamilton wśród 370 menedżerów z różnych działów w 100 przedsiębiorstwach z 9 branż. Tylko 33% menedżerów marketingu koncentruje się na pobudzaniu innowacji, a ponad 80% jest zorientowanych na umacnianie marki<sup>4</sup>.

Tymczasem marketerzy mają duże szanse określania kierunku rozwoju procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie m. in. dzięki włączaniu klientów do tego procesu. Wykorzystywanie doświadczeń i kompetencji klientów pozwala nie tylko na doskonalenie oferty zgodnie z ich potrzebami, ale także na kreowanie całkiem nowych cech tej oferty. Coraz większą rolę w korzystaniu z potencjału klientów jako innowatorów odgrywa nowa technologia. Rozszerza ona możliwości przekazywania przez klientów swych pomysłów i inspiracji w zakresie nowych produktów.

Nowoczesne rozwiązania polegają na wykorzystywaniu programów internetowych i symulacji komputerowych, aby umożliwić klientom zmiany w produktach standardowych i dopasowanie do swych indywidualnych potrzeb. Programy te pozwalają także na samodzielne projektowanie produktów przez klientów. Klienci stają się współtwórcami wartości, a współtworzenie opiera się na bezpośrednich interakcjach między firmą, a jej klientami, przy czym firma projektuje i kształtuje z myślą o klientach środowisko ich doświadczeń (tab. 1). Wpływa to na zmianę ról, gdyż „zarówno firma, jak i jej klienci stają się jednocześnie współpracownikami i konkurentami względem siebie i dobieranych do współpracy podmiotów”<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Duże oczekiwania wobec szefów marketingu, Zarządzanie na Świecie 2005/7-8, s. 33-34

<sup>5</sup> . Rogoziński K., Klient jako współtwórca wartości, Marketing i Rynek 2006/8, s. 7

Tabela 1. Charakterystyka tworzenia wartości wspólnie z klientem

Nie jest współtworzeniem wartości :	Jest współtworzeniem wartości :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncentracja na kliencie</li> <li>• głoszenie hasła: „klient nasz pan”</li> <li>• dogadzanie klientowi, rozpieszczanie go</li> <li>• <i>mass customization</i>, która odpowiada rozwijanym łańcuchom dostaw</li> <li>• wmanewrowanie klienta w samoobsługę</li> <li>• angażowanie klienta w planowanie realizacji zlecenia</li> <li>• wzbogacanie oferty i różnicowanie produktów</li> <li>• skrupulatne badania rynku i precyzyjna segmentacja</li> <li>• doświadczenia nabywane w fazie zbywania produktów</li> <li>• innowacje zmierzające do aktywizacji popytu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• włączenie klienta w sedno procesu wytwarzania wartości, niemające nic wspólnego z dostarczaniem klientowi przyjemności</li> <li>• współplanowanie produktu z jednoczesnym określeniem poziomu zaangażowania nabywcy</li> <li>• współudział w diagnozowaniu problemu, który wykonawca miałby rozwiązać</li> <li>• rekonstrukcja „wysokiego kontekstu”, w jakim należy umieścić problem, zlecenie, dialog i personalizowane relacje</li> <li>• bogactwo jednostkowych doświadczeń</li> <li>• udział w realnych procesach wytwarzania</li> <li>• rozwijający się i pogłębiający dialog</li> <li>• modyfikacja doświadczeń środowiskowych w celu wykorzystania w nowych zdolnościach kreatywnych</li> </ul>

Źródło: Rogoziński K., *Klient jako współtwórca wartości*, Marketing i Rynek 2006/8

W tab. 2 przedstawiono zmiany roli klientów w procesie konkurowania. Dzięki dostępowi do podobnych co firma informacji mają oni coraz większe kompetencje i w związku z tym rośnie ich siła przetargowa w negocjacjach z przedsiębiorstwem. Te większe kompetencje klientów mogą być wykorzystane z korzyścią dla firmy, podobnie jak kompetencje innych ogniw całego systemu powiązań. Pozbudza to bowiem działania firmy do nadawania takich cech oferty, które zwiększają jej przewagę nad konkurencją. Jako przykład może posłużyć praktyka stosowana przez Southwest Airlines, która polega na regularnym zapraszaniu swoich lojalnych klientów do udziału w rozmowach z kandydatami do pracy<sup>6</sup>. Dzięki temu przedsiębiorstwo wykorzystuje uwagi i wiedzę klientów mających najwięcej doświadczenia w korzystaniu z oferty. W ten sposób klienci stają się współpracownikami firmy, gdyż mają szansę wpływać na wybór ludzi, którzy będą ich obsługiwać. Ponadto, praktykowane w kreatywnych firmach, rozmowy menedżerów z personelem pierwszego kontaktu z klientem stają się źródłem cennych informacji i projektów służących usprawnieniu poziomu obsługi. Ułatwia to zwiększanie satysfakcji klientów bez generowania dodatkowych kosztów.

Stosowanie orientacji na klienta nie musi zatem zagrażać efektywności ekonomicznej marketingu, zwłaszcza, jeśli programy marketingowe dostosowuje się do grup klientów wyodrębnionych według poziomu rentowności ich relacji z firmą.

<sup>6</sup> Zapewnienie najwyższego poziomu obsługi, Zarządzanie na Świecie 2003/5, s. 20

Tabela 2. Role klientów w konkurencji

	Klient jako „widownia” w grze konkurencyjnej			Klient jako „aktor” w grze konkurencyjnej
	przekonywanie grup klientów	transakcje z klientami indywidualnymi	długoterminowe relacje z indywidualnymi klientami	klienci jako współtwórcy wartości
<b>Okres</b>	lata 70. wczesne 80.	późne lata 80. wczesne 90.	lata 90.	po roku 2000
<b>Charakter konkurencji i rola klienta</b>	Klienci postrzegani jako pasywni odbiorcy dóbr i usług			Klienci jako część sieci powiązań, współkreują wartość dodaną; są współpracownikami i konkurentami
<b>Sposób myślenia menedżerów o kliencie</b>	Klient jest traktowany bezimiennie, grupy klientów są określane przez firmę	Klient jest traktowany bardziej indywidualnie chociaż ciągle jak dana statystyczna	Klient jest osobą, relacje z nim są oparte na szacunku i zaufaniu	Klient jest nie tylko wartością indywidualną, ale także częścią systemu społeczno-kulturowego firmy
<b>Interakcje firma-klient, rozwój produktów i usług</b>	Tradycyjne badania rynku, produkty i usługi są tworzone bez przywiązywania większej wagi do informacji zwrotnych	Stopniowe przechodzenie od sprzedawania produktów do pomagania klientom w zaspokojeniu potrzeb, większa rola informacji zwrotnych	Wnikliwa obserwacja zachowań klientów, zmiany w ofercie bazują na głębokim zrozumieniu klientów	Firmy i główni klienci odgrywają taką samą rolę w edukacji
<b>Cel i sposób komunikacji</b>	Komunikacja jednostronna	Marketing na podstawie baz danych, komunikacja dwustronna	Marketing oparty na relacjach, komunikacja dwustronna	Aktywny dialog z klientem

Źródło: Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review 2000/1-2 za: *Kompetencje klienta*, Przegląd Organizacji 2000/4 s.41.

Jednakże, aby przedsiębiorstwa mogły sprostać oczekiwaniom i kompetencjom klientów odgrywających coraz aktywniejszą rolę na rynku potrzebne są zasadnicze zmiany w systemie zarządzania i strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przede wszystkim niezbędne jest przyjęcie perspektywy strategicznej w kształtowaniu działań marketingowych, gdyż aktywa marketingowe wyrażone przez wartość klientów i kapitał marki mają decydującą rolę w określaniu przychodów ze sprzedaży i udziału przedsiębiorstwa w rynku. Zwiększenie roli marketingu w przedsiębiorstwie wymaga przewyższenia presji wyników finansowych rozpatrywanych w krótkim okresie<sup>7</sup> i mierzenia długookresowych efektów marketingu w kategoriach zadowolenia i lojalności klientów, rozszerzenia rynków, kształtowania wizerunku i rentowności firmy. Pomiar tych efektów wymaga poszukiwania nowych metod, które pozwolą ocenić efektywność marketingu i jego rolę w kształtowaniu wyników ekonomicznych firmy.

Poszukując nowych możliwości dla marketingu i wzmocnienia jego utraconej pozycji P. Doyle podkreśla jego kluczową rolę w tworzeniu wartości dla udziałowców. Do marketingowych czynników tworzenia wartości zalicza wiedzę marketingową, dobór rynków, silne marki, różnicującą przewagę konkurencyjną, lojalność klientów oraz strategiczne relacje z innymi podmiotami. Marketing ma więc być „procesem zarządczym ukierunkowanym na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez wdrażanie strategii mających na celu budowanie opartych na zaufaniu relacji z wartościowymi klientami oraz tworzenie trwałej przewagi różnicującej”<sup>8</sup>.

Tworzenie wartości dla akcjonariuszy musi być oparte na tworzeniu wartości dla klienta, lecz ważne jest formułowanie strategii doboru właściwych klientów, tj. takich, którzy będą się przyczyniać do powstawania wartości dla firmy. Nie traci na znaczeniu paradygmat relacji partnerskich w całej sieci marketingowej, ale muszą być one oceniane z punktu widzenia generowania dochodów dla firmy.

### 3. ZAKOŃCZENIE

Wykorzystanie potencjału tkwiącego w marketingu wymaga zasadniczych zmian w orientacji przedsiębiorstwa oraz w organizacji działań marketingowych. Doświadczenia stosowania marketingu w przedsiębiorstwie dowodzą, że nie może być on traktowany jako odrębna funkcja organizacyjna, lecz jako zbiór funkcji przenikających całą strukturę przedsiębiorstwa, a także wpływających na jego strategię i kulturę organizacyjną, które powinny wyrażać zorientowanie na tworzenie wartości.

Wraz ze spłaszczaniem struktur organizacyjnych likwidowane są więc w korporacjach międzynarodowych tradycyjne komórki marketingowe, które nie miały wystarczającej perspektywy strategicznej, na rzecz poziomych zespołów takich jak, grupy biznesu, zespoły koncentracji na klientach, zespoły multidyscyplinarne odpowiedzialne za realizację określonych etapów procesów tworzenia wartości<sup>9</sup>. Wiodącą rolę w tworzeniu tych zespołów powinni odgrywać menedżerowie ds. marketingu z racji swej wiedzy o rynku i klientach.

<sup>7</sup> Zanik i rozproszenie kompetencji marketingowych, Zarządzanie na Świecie 2006/4,

<sup>8</sup> Doyle P., Marketing wartości, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2003, s.84.

<sup>9</sup> Lambin J.J., Strategiczne zarządzanie marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 91.



Rozwój współczesnego marketingu ujawnia w coraz większym stopniu znaczenie koncepcji opartych na współpracy między podmiotami rynku-ogniwami sieci marketingowej. Nowym wyzwaniem jest wykorzystywanie kompetencji całego systemu, w tym kompetencji klientów. Rodzi to problem tworzenia warunków kształtujących te kompetencje (dostęp do danych firmy i jej oprogramowania umożliwiającego klientom udział w projektowaniu produktu) oraz ich umiejętnego spożytkowania z korzyścią dla firmy.

Umiejętność kreowania przyszłości przez menedżerów zależy od strategicznej wizji liderów, którzy są zdolni przekraczać granice branży i tworzyć nową przestrzeń rynkową. Ich kompetencje marketingowe zwiększają możliwości wywierania wpływu na partnerów rynkowych. Sukces zależy jednak od zaangażowania całego zespołu pracowników, którzy współtworzą kulturę organizacyjną firmy. Fundamentem, na którym powinny się opierać ich dążenia i działania są paradygmaty wiedzy i kompetencji, strategicznej perspektywy oraz trwałych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku.

## LITERATURA

- [1] Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005,
- [2] Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2003,
- [3] Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004,
- [4] *Duże oczekiwania wobec szefów marketingu*, Zarządzanie na Świecie 2005/7-8,
- [5] Jain D.C., Maesincee S., Kotler Ph., *Marketing nie stoi w miejscu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002
- [6] Kumar N., Scheer L., Kotler Ph., *From Market Driven to Market Driving*, European Management Journal 2000 April za: *Od firm kierowanych przez rynek do firm kierujących rynek*, Marketing i Rynek 2000/8-9,
- [7] Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001,
- [8] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review 2000/1-2 za: *Kompetencje klienta*, Przegląd Organizacji 2000/4 s.41,
- [9] Rogoziński K., *Klient jako współtwórca wartości*, Marketing i Rynek 2006/8,
- [10] *Zanik i rozproszenie kompetencji marketingowych*, Zarządzanie na Świecie 2006/4,
- [11] *Zapewnienie najwyższego poziomu obsługi*, Zarządzanie na Świecie 2003/5.

## DIRECTIONS OF MARKETING DEVELOPMENT ON MODERN MARKET

The aim of the article is to show the role of marketing in a modern organization. The author points out to strong relation of marketing with the economy which transfer acceptance by marketing strategic approach basing on analyzing trends in the market environment and tracking system's solutions in world economies. The managers' success depend on the ability to cross barriers of branches to create market space based on knowledge and competences.