

MAGDALENA GĄSOWSKA**Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania
Białystok****ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ DLA KLIENTA****1. Wprowadzenie**

Globalizacja, zaostrzająca się konkurencja, rozwój technologii informacyjnej, turbulencje rynkowe oraz presja klientów na obniżanie cen sprawiają, że współcześni menedżerowie są zmuszeni do poszukiwania sposobów kreowania długookresowej przewagi nad konkurentami, które zapewnią przedsiębiorstwu godziwe zyski. Konkurowanie ceną jest skuteczne, gdy firma ma najniższe koszty w branży i decyduje się przenosić oszczędności na klientów, zamiast wykorzystać tę przewagę w celu wyróżnienia swojej oferty w sposób cenny dla docelowych nabywców. Praktyka wskazuje, że w przypadku większości przedsiębiorstw zarządzanie wartością dla klienta jest skuteczniejszym sposobem na poprawę wyników działalności niż konkurowanie ceną¹.

W ostatnich latach najczęściej wymienianym głównym celem działalności przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa ukierunkowana jest na realizację celów właścicieli przedsiębiorstwa, dąży do jego rozwoju i sprzyja podnoszeniu efektywności, a tym samym tworzy również korzyści dla innych interesariuszy². Źródłem wartości przedsiębiorstwa jest dostarczenie wartości dla klientów, która generuje wartości dla pracowników, akcjonariuszy i całej społeczności bliższej i dalszej³. Prezentowany przyczynek koncentruje się właśnie na tym aspekcie kreacji wartości. Należy jednak tu podkreślić, że zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest zintegrowanym procesem, uwarunkowanym wieloma czynnikami, który musi być rozumiany jako świadome budowanie wspólnej odpowiedzialności w kreowaniu wartości dla klienta, pracowników, inwestorów oraz całej gospodarki.

Wartość rynkowa przedsiębiorstwa określana jest jako bieżąca wartość przyszłych operacyjnych przepływów pieniężnych netto, generowanych przez aktywa wykorzystywane w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa⁴. Klient jest głównym podmiotem na rynku, który decyduje o wynikach przedsiębiorstwa i jego przyszłości. Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest analiza znaczenia zarządzania wartością dla klienta w procesie kreowania wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Jako wartość docelową przedsiębiorstwa przyjęto ekonomiczną wartość dodaną (EVA - Economic Value Added).

¹ J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Naurus, *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 18.

² R. Borowiecki, T. Rojek, *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 24.

³ B. Dobiegała-Korona, *Strategie wzrostu wartości klienta*, w: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 24, Zeszyty Naukowe Nr 578, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009*, s. 255-257.

⁴ A. Dulinić, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 133.

2. Wartość dla klienta jako źródło satysfakcji nabywcy

Niedawny kryzys gospodarczy i utrzymująca się destabilizacja rynku zmusiły klientów do zwracania coraz większej uwagi na swoje rzeczywiste potrzeby, a także realną wartość oferowanych produktów i usług. P. Kotler zdefiniował trzy podstawowe antynomie, które rządzą dziś zachowaniami klienta⁵. Po pierwsze, współczesny klient przedkłada jakość nad ilość. Jest gotów wydać więcej za dobra o wyższej jakości, przy czym bardziej wnikliwie podejmuje decyzje zakupowe. Oczekuje, że produkty i obsługa klienta będą coraz bardziej innowacyjne i lepiej dopasowane do jego potrzeb. Po drugie, dzisiejszy klient bardziej ceni wartość niż mody. Po trzecie, klient przedkłada realne doświadczenia nad deklaracje i obietnice. Ostatni kryzys spowodował, że klienci są wyczuleni na wszelkie próby manipulacji i nierzetelne obietnice. Dostęp do internetu i serwisów społecznościowych powoduje coraz większą przejrzystość rynku i pomaga klientowi w zdemaskowaniu niewłaściwych praktyk przedsiębiorstw.

Z międzynarodowych badań „Accenture 2009 Global Consumer Satisfaction” przeprowadzonych wśród ponad 5 tys. respondentów wynika, że klienci mają coraz wyższe wymagania względem procesów obsługi. Klienci oczekują⁶:

- uproszczenia i poprawy wygody metod obsługi (74% respondentów),
- większej wiedzy osób odpowiedzialnych za serwis (67% respondentów),
- zróżnicowania sposobów korzystania ze wsparcia firmy (62% respondentów),
- przyspieszenia procesów związanych z obsługą (61% respondentów).

Wyniki badań „Accenture 2009 Global Consumer Satisfaction” dały podstawy do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa coraz gorzej radzą sobie ze spełnianiem tych potrzeb. Badania pozwoliły również na stwierdzenie, że niski poziom obsługi klienta przynajmniej częściowo wynika z niedostatecznego rozpoznania wartości i potrzeb klientów, które w ostatnich latach podlegały istotnym zmianom, związanym zarówno z sytuacją makroekonomiczną, jak i demograficzną na globalnych rynkach. Niski poziom obsługi klienta jest również konsekwencją coraz silniejszej presji na obniżkę kosztów. Współcześni klienci coraz bardziej zwracają uwagę na nadwyżkę korzyści jakie otrzymują za nabywane produkty lub usługi. Przedsiębiorstwa powinny uwzględnić to w swoich strategiach.

W literaturze przedmiotu wartość dla klienta nie jest definiowana jednoznacznie. Wartość dla klienta stanowi stosunek korzyści generowanych przez oferowany produkt lub usługę do kosztów związanych z ich uzyskiwaniem. Przy czym w teorii przedmiotu podkreśla się, że wartość dla klienta nie jest prostą różnicą między oceną korzyści związanych z produktem, dokonywaną przez klienta a ceną tego produktu. Klienci bowiem bardziej zwracają uwagę na obniżkę ceny niż na proporcjonalny przyrost korzyści⁷. W niniejszym opracowaniu, dla ułatwienia dalszych rozważań, przyjęto że wartość dla klienta to wyrażo-

⁵ Klient 2,0: nowe wartości i oczekiwania. Raport inteligentna firma, „Harvard Business Review Polska” grudzień-styczeń 2011, nr 12/1, s. 2-3.

⁶ Badania „Accenture Global Consumer Satisfaction” to cykliczny projekt prowadzony w dwunastu krajach świata. Budowanie spójnych doświadczeń klientów. Raport inteligentna firma, „Harvard Business Review Polska” grudzień-styczeń 2011, nr 12/1, s. 5.

⁷ Szerzej na ten temat zob. w M. Kachniewska, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 54-78.

na w kategoriach pieniężnych wartość technicznych, ekonomicznych, usługowych i społecznych korzyści, jakie klient uzyskuje w zamian za cenę zapłaconą za ofertę rynkową⁸.

Wartość dostarczana przez określony produkt lub usługę klientowi i z jego punktu widzenia tworzy wartość dodaną. Tylko za taką wartość klient jest gotowy zapłacić odpowiednią cenę. Korzyści dla klienta, które określają wartość i cenę produktu lub usługi, można przedstawić jako sumę pożądaných atrybutów w oferowanych odbiorcom korzyściach. Potencjalnymi źródłami osiągnięcia korzyści dla współczesnego klienta, a tym samym bazą realizacji wartości, są: jakość, funkcjonalność produktu, redukcja czasu, redukcja kosztów ponoszonych przez odbiorców, niezawodność i terminowość dostaw, elastyczność reakcji, serwis zorientowany na rozwiązywanie problemów klientów, działania zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu itp.

System kreowania wartości dodanej obejmuje wszystkie tworzące wartość procesy transformacji w danym przedsiębiorstwie oraz w relacji z innymi przedsiębiorstwami. Pierwotnym celem systemu tworzenia wartości jest realizacja korzyści i wartości dla klientów. Wartość dla klienta, ujawniająca się w postaci zrealizowanej sprzedaży, jest podstawą sukcesu (zysku) przedsiębiorstwa. Ekonomicznym przejawem sukcesu przedsiębiorstwa jest wartość dodana dla przedsiębiorstwa, stanowiąca różnicę między całkowitą wartością sprzedaży wyprodukowanych dóbr a zakupionymi materiałami i usługami zużyтыми do ich wytworzenia⁹.

Układ funkcji tworzących wartość dodaną tworzy łańcuch wartości. M.E. Porter opracował koncepcję łańcucha wartości, według której w przedsiębiorstwie można wydzielić pięć rodzajów działalności podstawowej (logistykę zaopatrzenia, produkcję, logistykę dystrybucji, marketing i sprzedaż oraz obsługę klienta) i cztery rodzaje działalności pomocniczej (infrastrukturę firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, technologię oraz zaopatrzenie). Tradycyjny łańcuch wartości zaczyna się od zasobów i kluczowych kompetencji firmy. Następnie przechodzi się kolejno do nakładów i surowców, oferty wyrobu/usługi, kanałów dystrybucji i do klienta. Przewaga konkurencyjna jest następstwem właściwej organizacji i realizacji wszystkich działań w obrębie łańcucha wartości¹⁰. Aby zdobyć przewagę nad rywalami firma musi promować swą wartość dla nabywców poprzez lepsze lub odmienne wykonywanie tych działań, dzięki czemu zyska niepowtarzalny charakter i większą wartość w ich oczach.

Opracowany przez M.E. Portera łańcuch wartości jest modyfikowany przez innych autorów. W literaturze zagranicznej do czynności pomocniczych dodaje się technologię informacyjną i zarządzanie łańcuchem dostaw¹¹. A. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman uważają, że skupienie uwagi na kliencie wiąże się z odwróceniem tradycyjnego łańcucha wartości. Nowoczesny łańcuch wartości zaczyna się od klienta, a dopiero na końcu dochodzi się do zasobów i kluczowych kompetencji. Skupia on uwagę na potrzebach i prioryte-

⁸ J.C. Anderson, J.A. Naurus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey) 2004, s. 6.

⁹ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 184-185.

¹⁰ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 65.

¹¹ J.F. Shapiro, *Modeling the Supply Chain*, Duxbury, Australia 2001, s. 14.

tach klientów oraz wyróżnia te opcje, dzięki którym najlepiej można je zaspokoić¹². Pogląd ten podzielają również C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, według których nową przesłanką wyjściową łańcucha wartości jest to, że klient i firma współtworzą wartość, a to doświadczenie współtworzenia staje się podstawą wartości¹³.

Sukces rynkowy przedsiębiorstwa uzależniony jest od umiejętności pozyskiwania i utrzymania klientów. Kreowanie i dostarczanie największej wartości dla klienta jest coraz istotniejszym źródłem satysfakcji nabywcy. Wartość jest oceniana zarówno w momencie zakupu, jak i w procesie użytkowania produktu. Ocenie podlegają cechy produktu czy usługi oraz relacje jakie nabywca nawiązał z przedsiębiorstwem je oferującym. Zadowolenie klienta determinuje przyszłe operacyjne przepływy pieniężne przedsiębiorstwa. W nowoczesnym łańcuchu wartości klient i firma współtworzą wartość, co stanowi podstawę kreowania wartości.

3. Zarządzanie wartością dla klienta a proces kreowania wartości współczesnego przedsiębiorstwa

Współczesne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że klient oczekuje coraz wyższej jakości po coraz niższych kosztach. Konkurencja cenowa przedsiębiorstw zaostrza się. Aby przeciwstawić się presji na obniżkę ceny, współczesne przedsiębiorstwa powinny przyjąć koncepcję transakcji opartych na wykazywanej i udokumentowanej największej wartości oraz wdrażać ją za pomocą zarządzania wartością dla klienta. Jest to nowoczesne, praktyczne podejście mające na celu¹⁴:

- dostarczenie największej wartości docelowym segmentom rynku,
- osiągnięcie godziwego zysku w zamian za dostarczoną wartość.

Zarządzanie wartością dla klienta opiera się na ocenie tej wartości w celu poznania wymagań i preferencji klientów. Przedsiębiorstwo powinno przeanalizować wrażliwość na cenę i deklarowane oczekiwania co do wartości we wszystkich kluczowych segmentach rynku. Osiągnięcie godziwego zysku za dostarczoną wartość przez dostawcę jest uwarunkowane przekonującym wykazywaniem i dokumentowaniem przewagi wartości jego oferty nad najlepszymi nawet propozycjami alternatywnymi.

Przedsiębiorstwo powinno przekonująco i z wyprzedzeniem przedstawić jakich oszczędności kosztów lub jakiej wartości dodanej mogą oczekiwać wykorzystując jego ofertę zamiast najlepszej konkurencyjnej. Dokumentowanie wartości oferowanej klientom zwiększa wiarygodność wykazywanej wartości, pozwala menedżerom klienta zyskać uznanie za osiągnięte oszczędności kosztów i dodatkowe zyski, umożliwia dostawcy opracowanie opisów uzyskanej wartości i innych materiałów do wykorzystania w marketingu oraz porównanie wartości rzeczywiście dostarczanej z wartością wcześniej obiecywaną. Zarządzanie wartością dla klienta opiera się na wykazywaniu i dokumentowaniu w ujęciu pieniężnym największej wartości dostarczanej klientom przez dostawcę. Jak wykazuje prakty-

¹² A. Sływotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 36.

¹³ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 25-27.

¹⁴ J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Naurus, *op. cit.*, s. 13.

ka wielu przedsiębiorstw z różnych branż i krajów, jest to skuteczny sposób na poprawę wyników działalności¹⁵.

Współcześnie proces komunikowania wartości dla klienta koncentruje się na informowaniu o aktywach i właściwościach niematerialnych produktu, ma coraz większy wpływ na zachowania zakupowe klientów i oceniany jest przez rynek. „Strategia komunikacyjna musi być ukierunkowana na dostarczenie informacji do oceny wartości dla klienta, motywowanie i przekonanie klienta o słuszności decyzji zakupowej, a jednocześnie opierać się na wartościach, które budują zaufanie”¹⁶.

Przedsiębiorstwa realizujące koncepcję zarządzania wartością dla klienta powinny mieć skoncentrowaną i jasno określoną ofertę wartości dla klienta. Powinny konstruować i wykorzystywać oparte na wartości narzędzia sprzedaży, którymi sprzedawcy zechcą i będą się posługiwać. Ponadto wprowadzić systemy pozwalające kontrolować czy wartość obiecywana klientom jest im rzeczywiście dostarczana. Muszą również poszukiwać nowych, atrakcyjnych ofert największej wartości, które mogłyby realizować w przyszłości. Odpowiedzialność za zarządzanie wartością dla klienta powinien ponosić zarząd przedsiębiorstwa.

O pozytywnym wpływie zarządzania wartością dla klienta świadczą wyniki rynkowe przedsiębiorstw (udział w zakupach klientów, rentowność jednostki, jej udział w rynku, wyniki finansowe obsługiwanego przez nią segmentu rynku) oraz wyniki całej firmy (wzrost sprzedaży i procentowa marża brutto).

Elementy składające się na zarządzanie wartością dla klienta to¹⁷:

- zdefiniowanie wartości,
- sformułowanie oferty wartości,
- przekonujące uzasadnienie klientom ofert wartości,
- wykorzystanie zrozumienia wartości dla klienta w celu dostosowania ofert do potrzeb rynku,
- kreowanie sprzedawców wartości oraz wprowadzanie procesów i narzędzi sprzedaży na podstawie wartości,
- osiąganie zysków z największej wartości oferowanej klientom.

F. Bailom, K. Matzler i D. Tschernernjak przeprowadzili badania wśród ponad 700 menedżerów z kilku krajów europejskich, które miały na celu rozpoznanie czynników od których zależy sukces przedsiębiorstwa¹⁸. Wyniki badań dały podstawy do sformułowania wniosku, że ciągłe zwiększanie wartości dla klienta staje się kluczowym czynnikiem niezbędnym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Trwała przewaga nad konkurencją we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych osiągnana jest przez przedsiębiorstwo gdy podstawą wartości dodanej dla klienta jest unikalny model biznesowy lub trudne do naśladowania kluczowe kompetencje. Długoterminowe zyski są możliwe tylko wtedy, gdy

¹⁵ *Ibidem*, s. 13-18.

¹⁶ I.P. Rutkowski, *Komunikowanie wartości dla klienta oparte na faktach - wybrane problemy*, w: *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Zeszyty Naukowe Nr 136, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, s. 114.

¹⁷ *Szerzej na ten temat zob. w J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Naurus, op. cit.*, s. 24-158.

¹⁸ F. Bailom, K. Matzler, D. Tschernernjak, *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 45-218.

klienci są zadowoleni z oferty przedsiębiorstwa i dokonują wielokrotnych zakupów. Badania ukazały, że najważniejszymi czynnikami sukcesu są: innowacyjność, kluczowe kompetencje i orientacja rynkowa, które są wzajemnie uwarunkowane i mogą przynieść rezultat jedynie w połączeniu ze sobą.

Należy jednak tu wyraźnie podkreślić, że zarządzanie wartością dla klienta w istotny sposób przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa, ale go nie gwarantuje. Dostarczanie wartości dla klienta wymaga przekształcenia posiadanych i kontrolowanych przez przedsiębiorstwo zasobów w zbiory użyteczności produktów, stanowiące źródło wartości dla klienta. Przedsiębiorstwo musi posiadać techniczne możliwości opracowania i produkowania oferty pożądanej przez klientów. Zarządzanie zdolnościami technologicznymi przedsiębiorstwa wpływa na jego efektywność ekonomiczną, zwłaszcza w przypadku koncentracji działań na unikalnych, niepowtarzalnych procesach stanowiących wartość dla odbiorców¹⁹. Odkrycie usług za które klienci byłoby gotowi dodatkowo zapłacić tylko wtedy przynosi korzyści, gdy przedsiębiorstwo potrafi je świadczyć na niezmiennie wysokim poziomie zawsze wtedy, gdy klienci ich potrzebują.

Kreowanie najwyższej wartości dla klienta w warunkach globalizacji rynku towarów i usług zależy od sprawnego i efektywnego przepływu wyrobów, informacji i pieniędzy. Optymalizacja przebiegu tych procesów w celu zaspokojenia potrzeb ostatecznych odbiorców jest domeną logistyki. Logistyka zajmuje ważne miejsce w procesie kreowania wartości dla klienta. Działania i rozwiązania logistyczne umożliwiają osiągnięcie użyteczności miejsca i czasu. Proces kreowania najwyższej wartości dla klienta wymaga zaangażowania wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów logistycznych i wykształcenia zdolności logistycznych umożliwiających wykorzystanie tych zasobów do wytworzenia i dostarczenia wartości oczekiwanych przez klientów.

Łańcuch wartości przedsiębiorstwa jest częścią systemu, który zawiera łańcuchy dostawców i nabywców. Współpraca między dostawcami a odbiorcami prowadzi do zwiększenia potencjalnego obszaru tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo może postrzegać siebie jako odrębną całość lub część systemu tworzenia wartości. Współczesne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że lepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa konkurujące całym systemem tworzenia wartości, obejmującym łańcuch wartości dostawców, przedsiębiorstwa oraz nabywców. Podejście systemowe do kreowania wartości dla klienta pozwala na osiągnięcie korzyści synergicznych wynikających z koordynacji i integracji przepływów informacyjnych, materiałowych i pieniężnych w ramach łańcucha dostaw.

Z punktu widzenia zarządzania wartością przedsiębiorstwa zasadniczym problemem jest wybór takiej strategii, która umożliwi przedsiębiorstwu osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej i w rezultacie kreowanie jego wartości²⁰. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że ciągłe dostarczanie największej wartości dla klienta jest kluczowym czynnikiem niezbędnym do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, pozwala na zwiększenie sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa i udziału w rynku, co z kolei przekłada się na generowanie salda przepływów pieniężnych, a w rezultacie na wykreowaną wartość firmy.

¹⁹ P. Filipowicz, *Innowacyjność przedsiębiorstwa a proces tworzenia wartości - wybrane modele strategii, w: Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, *Difin*, Warszawa 2009, s. 103-104.

²⁰ B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 37.

4. Podsumowanie

Wartość przedsiębiorstwa zależy od wielu endogenicznych i egzogenicznych czynników. Klient jest głównym podmiotem na rynku, który decyduje o wynikach przedsiębiorstwa i jego przyszłości. Współcześni klienci coraz bardziej zwracają uwagę na nadwyżkę korzyści jakie otrzymują za nabywane produkty lub usługi. Długofalowy sukces przedsiębiorstwa uwarunkowany jest poziomem zadowolenia klienta bezpośrednio po zakupie, a także w okresie jego użytkowania. Kreowanie i dostarczanie największej wartości dla klienta jest coraz istotniejszym źródłem satysfakcji nabywcy. Zadowolenie klienta determinuje przyszłe operacyjne przepływy pieniężne przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wartość firmy.

Konkurencja cenowa przedsiębiorstw zaostrza się. Aby przeciwstawić się presji na obniżkę ceny, współczesne przedsiębiorstwa powinny przyjąć koncepcję transakcji opartych na wykazywanej i udokumentowanej największej wartości oraz wdrażać ją za pomocą zarządzania wartością dla klienta. Zarządzanie wartością dla klienta jest procesem składającym się z sześciu elementów: identyfikowanie wartości, sformułowanie oferty wartości, uzasadnienie oferty wartości, dostosowanie oferty do wymagań rynku, przekształcenie sprzedawców w sprzedawców wartości, osiąganie zysków z największej wartości oferowanej klientom. Z międzynarodowych badań wynika, że w przypadku większości przedsiębiorstw zarządzanie wartością dla klienta jest skuteczniejszym sposobem na poprawę wyników działalności niż konkurowanie ceną.

Zarządzanie wartością dla klienta w istotny sposób przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa, ale go nie gwarantuje. Wymaga zaangażowania wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów oraz wykształcenia zdolności ich wykorzystania do wytworzenia i dostarczenia największej wartości dla klientów. Współczesne przedsiębiorstwa powinny realizować podejście systemowe do kreowania wartości dla klienta, które pozwala na osiągnięcie korzyści synergicznych wynikających z koordynacji i integracji przepływów informacyjnych, materiałowych i pieniężnych w ramach łańcucha dostaw. Ciągłe dostarczanie największej wartości dla klienta jest kluczowym czynnikiem niezbędnym do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, pozwala na zwiększenie sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa i udziału w rynku, co z kolei przekłada się na generowanie salda przepływów pieniężnych, a w rezultacie na wykreowaną wartość firmy.

5. Literatura

- [1] Anderson J.C., Kumar N., Naurus J.A., *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [2] Anderson J.C., Naurus J.A., *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey) 2004.
- [3] Bailom F., Matzler K., Tschernernjak D., *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [4] Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [5] Borowiecki R., Rojek T., *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- [6] *Budowanie spójnych doświadczeń klientów. Raport inteligentna firma*, „Harvard Business Review Polska” grudzień-styczeń 2011, nr 12/1.

- [7] Dobiegała-Korona B., *Strategie wzrostu wartości klienta*, w: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* Nr 24, *Zeszyty Naukowe* Nr 578, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
- [8] Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [9] Filipowicz P., *Innowacyjność przedsiębiorstwa a proces tworzenia wartości - wybrane modele strategii*, w: *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- [10] Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- [11] *Klient 2,0: nowe wartości i oczekiwania*. Raport inteligentna firma, „Harvard Business Review Polska” grudzień-styczeń 2011, nr 12/1.
- [12] Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- [13] Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- [14] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [15] Shapiro J.F., *Modeling the Supply Chain*, Duxbury, Australia 2001.
- [16] Slywotzky A., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [17] Rutkowski I.P., *Komunikowanie wartości dla klienta oparte na faktach - wybrane problemy*, w: *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, *Zeszyty Naukowe* Nr 136, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.

Streszczenie

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest analiza znaczenia zarządzania wartością dla klienta w procesie kreowania wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Jako wartość docelową przedsiębiorstwa przyjęto ekonomiczną wartość dodaną (EVA - Economic Value Added). W pierwszej części zaprezentowano pojęcie i istotę wartości dla klienta oraz jej wpływ na satysfakcję nabywcy. W drugiej części przedstawiono koncepcję zarządzania wartością dla klienta i jej wpływ na proces kreowania wartości współczesnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wartość przedsiębiorstwa, wartość dla klienta, satysfakcja klienta, zarządzanie wartością dla klienta.

CUSTOMER VALUE MANAGEMENT

Summary

The subject of consideration of this study is the importance of customer value management in the process of value creation of the contemporary enterprise. As a target value of the enterprise has been adopted the economic value added (EVA - Economic Value Added). The first part of the paper in-

troduces the concept and essence of the customer value and its impact on customer satisfaction. The second part presents the concept of customer value management and its impact on the process of creating the value of the contemporary enterprise.

Keywords: enterprise value, customer value, customer satisfaction, customer value management.

Translated by Magdalena Gąsowska

MAGDALENA GAŚOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

e-mail: magdalena.gasowska@wp.pl

