

Anna DRAPIŃSKA¹

POJĘCIE WARTOŚCI JAKO FUNDAMENT BUDOWANIA RELACJI RYNKOWYCH

W artykule przedstawiono pojęcie wartości, coraz szerzej funkcjonujące zarówno w literaturze, jak i w praktyce. Pokazano różne podejścia i nurty badań dotyczące wartości. Skupiono się jednak na wartości jako podstawie budowania relacji rynkowych. Przedstawiono model zarządzania wartością relacji, a także zwrócono uwagę na szczególne znaczenie współtworzenia wartości.

1. WPROWADZENIE

Pojęcie wartości ma swoje korzenie w wielu dyscyplinach nauki – m.in. w psychologii, księgowości i finansach czy zarządzaniu i marketingu. Wywodzi się jednak z ekonomii, z neoklasycznej teorii użyteczności opartej na przekonaniu, że konsumenci wydają swoje dochody w taki sposób, aby maksymalizować satysfakcję z kupowanych produktów. Wartość jest również rozważana w kontekście teorii wartości pracy (*labor value theories*). Według tych teorii praca może być źródłem wyróżnienia przedsiębiorstwa na rynku, a przez to wartości².

Pojęcie wartości można również odnaleźć w literaturze z zakresu zachowań organizacji (*organizational behavior*). Większość z nich opiera się na pracach Michaela E. Portera i skupia na kreowaniu wartości poprzez odpowiednie rozlokowanie zasobów organizacji, co ma prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Również w literaturze dotyczącej teorii wymiany mówi się o wartości. Pionierskie w tej dziedzinie prace Philipa Kotlera (1969, 1972) i Sidneya J. Levy'ego (1969) włączyły pojęcie wartości do rozumienia marketingu, uznając je za podstawową część działań marketingowych w przedsiębiorstwie.

Wartość jest uważana za jeden z najważniejszych elementów warunkujących budowanie pozytywnych relacji na rynku. Jest to jednak pojęcie dosyć złożone i skomplikowane. Różni badacze zajmują się wartością w innych kontekstach, akcentując zupełnie inne płaszczyzny tego pojęcia. Możemy zatem znaleźć tutaj takie pojęcia jak: wartość dla klienta, wartości klienta (subiektywne kryteria oceny), wartość dla przedsiębiorstwa, wartość klienta dla przedsiębiorstwa, wartość dla udziałowców, wartość życiowa klienta, łańcuch wartości, wartość postrzegana czy wartość relacji.

2. GŁÓWNE NURTY BADAŃ WARTOŚCI

W literaturze z zakresu zarządzania można wyróżnić kilka głównych nurtów badań dotyczących wartości. Zostały one przedstawione w tablicy.

¹ Dr Anna Drapińska, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

² A. Payne, S. Holt, *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management” 12 (2001), s. 161.

Tabela 1. Główne nurty badań wartości

| Kategoria | Nurt | Główni przedstawiciele |
|--------------------------|--|---|
| Nurty będące fundamentem | Wartość dla klienta i wartości klienta (<i>Consumer values and consumer value</i>) | Zeithaml (1988); Hoolbrook (1994) |
| | Koncepcja rozszerzonego produktu (<i>augmented product concept</i>) | Levitt (1980, 1981); Lovelock (1995); Christopher (1997) |
| | Satysfakcja klienta i jakość usług | Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, 1988, 1991), Zeithaml (1988) |
| | Łańcuch wartości (<i>value chain</i>) | Porter (1985); Burns, Woodruff (1992); Normann, Ramirez (1993, 1994) |
| Pozostałe nurty | Kreowanie i dostarczanie większej lub lepszej wartości | Grönroos (1990); Gale (1994); Nicholls (1994); Christopher (1997) |
| | Wartość klienta dla firmy | Reicheld i Sasser (1990); Reicheld (1996) |
| | Wartość postrzegana przez klienta (<i>customer-perceived value</i>) | Zeithaml (1988); Parasuraman (1997); Woodruff (1997); |
| | Wartość dla klienta i wartość dla udziałowców (<i>shareholder value</i>) | Cleland, Bruno (1996, 1997); Laitamaki, Kordupleski (1997) |
| | Wartość relacji | Wilson, Jantrania (1993, 1994); Raval, Grönroos (1996); Grönroos (1997); Tzokas, Saren (1998); Gummesson (1999) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Payne, S. Holt, *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management” 12 (2001), s. 162.

Według przedstawicieli pierwszego nurtu należy odróżnić pojęcie „wartość dla klienta” od pojęcia „wartości klienta”, które stanowią subiektywne kryteria oceny otrzymanego produktu przez klienta. Wartość dla klienta natomiast powstaje w wyniku dokonanej transakcji. Wartość dla klienta jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy; uznana została również za główną przyczynę istnienia przedsiębiorstwa³.

Pojęcie wartości dla klienta (*customer value*) wprowadzone zostało do literatury z zakresu nauk o zarządzaniu przez Petera Druckera, prekursora teorii marketingu i zarządzania marketingowego⁴. Natomiast najczęściej cytowaną definicję wartości zaproponowała Valarie Zeithaml, według której jest to „dokonana przez konsumenta ogólna ocena użyteczności produktu oparta na sposobie postrzegania tego, co jest otrzymane oraz co jest dane”. Podkreśla ona, że wartość jest pojęciem bardzo subiektywnym, indywidualnie postrzeganym przez różnych klientów. Ponadto nawet ten sam klient może oceniać ten sam produkt w różny sposób w zależności od sytuacji⁵. Taka różnica w ocenie może wynikać z subiektywnego postrzegania obu składowych wartości, a więc zarówno potrzeb i oczekiwań, jak i kosztów związanych z zakupem produktu. V. Zeithaml podkreśla, że

³ R. Sánchez-Fernández, M.Á. Iniesta-Bonillo, *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, „Marketing Theory” 7/4 (2007), s. 427.

⁴ P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, New York 1954 – za: M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2006, s. 66.

⁵ V. Zeithaml, *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 52/3 (1988).

wartość dla klienta to korzyści uzyskane i postrzegane przez klienta (związane z nabyciem produktu) minus poniesione koszty (związane z nabyciem tego produktu) – a więc klient ocenia wartość oferty poprzez korzyści i koszty⁶.

Wartość (*customer-perceived value*) definiowana jest też jako stosunek postrzeganych korzyści (*perceived benefits*) do postrzeganych przez klienta kosztów (*perceived sacrifice*). Te ostatnie zawierają przy tym wszystkie koszty związane z dokonaniem zakupu – np. cenę czy koszty związane z nabywaniem produktu, transportem, instalacją, zamówieniem, naprawą, konserwacją oraz ponoszonym ryzykiem złego funkcjonowania produktu. Jak twierdzi Kent B. Monroe, postrzegane korzyści stanowią natomiast kombinację fizycznych atrybutów produktu, usług z nimi związanych, technicznego wsparcia w procesie użytkowania produktu oraz ceny i innych elementów związanych z jakością⁷. Klient oszacowuje wartość, porównując subiektywną ocenę jakości produktu z subiektywnie odczuwaną wysokością nakładów, które musi ponieść, aby produkt otrzymać. Klient może więc być zadowolony z niższej jakości, jeżeli ma poczucie, że ponosi niewielkie nakłady – lub odwrotnie, może nie być zadowolony z wysokiej jakości, jeżeli ma poczucie, że musi ponieść zbyt wysokie koszty. Z otrzymanej wartości wynika poziom zadowolenia klienta.

Prace K.B. Monroe'a oraz V. Zeithaml miały duże znaczenie dla dalszego dorobku w tym zakresie i przyczyniły się do zrozumienia powiązań pomiędzy ceną, postrzeganą jakością i postrzeganą wartością.

Drugą koncepcją jest koncepcja rozszerzonego produktu, wywodząca się z prac T. Levitta (1969), który zauważył, że konkurencja odbywa się nie pomiędzy przedsiębiorstwami produkującymi produkty w swoich fabrykach, ale pomiędzy tym, co dodają one do swojej produkcji w formie opakowania, usług, reklamy, porady, dostawy itp. Levitt rozwinął tę koncepcję w 1981 r., zwracając uwagę na niematerialne elementy oferty oraz podkreślając, że produkt jest „obietnicą, zbiorem oczekiwanych wartości, w którym niematerialne elementy pełnią taką samą rolę, jak elementy materialne”⁸.

Dużą rolę w badaniach nad wartością odegrały studia powiązań pomiędzy satysfakcją i jakością usługi. A. Parasuraman, V. Zeithaml i L. Berry stworzyli model SERVQUAL stanowiący narzędzie badania jakości usług, powiązane z wartością ich rezultatu (*value outputs*). Niewątpliwym wkładem tego nurtu badań był pomiar wpływu całkowitej oferty przedsiębiorstwa (*company's total offer*) na jego klientów.

Następny nurt zapoczątkowała praca M. Portera (1985) dotycząca budowy przewagi konkurencyjnej poprzez zarządzanie działaniami przedsiębiorstwa, które stanowią łańcuch wartości organizacji (*organization's value chain*). Wartość (inaczej wartość dodana) jest według Portera nadwyżką subiektywnie postrzeganych korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami. Praca ta zainspirowała wielu badaczy, którzy pojęcie wartości dla klienta wprowadzili do wielu współczesnych koncepcji zarządzania⁹.

W latach dziewięćdziesiątych przedmiotem dużego zainteresowania badaczy był problem dostarczania większej wartości. Rozważania na ten temat były mocno powiązane z orientacją przedsiębiorstwa na rynek i klienta. Zwracano tu szczególnie uwagę na rela-

⁶ Za: C. Grönroos, *On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing*, „Marketing Theory” 6/4 (2006), s. 39.

⁷ Za: A. Ravald, C. Grönroos, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 30/2 (1996), s. 21.

⁸ Za: A. Payne, S. Holt, *op. cit.*, s. 163.

⁹ Za: M. Szymura-Tyc, *op. cit.*, s. 67.

cje pomiędzy wartością dla klienta a zyskowością, działalnością oraz przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że sukces przedsiębiorstwa zależy od tego, na ile potrafi ono dostarczać klientom wartość, której oni oczekują. Istotą w tym procesie jest kultura nastawiona na rynek, która wspiera główne zdolności firmy do kreowania większej wartości dla klientów. Szczególne znaczenie w tym nurcie badań miała praca Bradleya T. Gale'a (1994), który nakreślił cztery kroki w zarządzaniu wartością dla klienta: kształtowanie jakości, satysfakcja klientów, jakość i wartość postrzegana rynkowo w stosunku do konkurentów oraz zarządzanie wartością dla klienta. Earl Naumann (1995) natomiast zwrócił uwagę na to, że odpowiednia jakość nie wystarczy, aby osiągnąć sukces rynkowy. Organizacja powinna dostarczać klientom wartość lepszą niż konkurencja. Zwrócono uwagę na dużą rolę marki w dostarczaniu wartości. Ten nurt podkreśla również rolę pracowników w kreowaniu wartości wewnątrz przedsiębiorstwa (marketing wewnętrzny)¹⁰.

Następny nurt badań reprezentują badacze zainteresowani w jakim stopniu klient stanowi wartość dla przedsiębiorstwa. Akcent nie jest tu więc położony na kreowanie wartości dla klienta, ale na to, jakie korzyści przedsiębiorstwo może wynieść z tego procesu dla siebie. Dużą rolę odgrywa tu pojęcie wartości życiowej klienta (CLV, *customer lifetime value*) definiowanej jako wartości wpływające na przyszłe zyski, które generowane są w czasie życia klienta.

Wart podkreślenia jest fakt, że nie wszyscy klienci generują zyski dla firmy, czyli stanowią dla niej wartość. Rozpoznanie, które segmenty klientów przynoszą zyski, pozwala firmie skoncentrować swoje działanie właśnie na nich.

Wartość dla klienta jest definiowana w różny sposób, jednak najważniejsze jest, aby była zgodna z oczekiwaniami i potrzebami klientów¹¹. W kolejnym nurcie badań podkreślono postrzeganie wartości oczami klienta oraz konieczność rozpoznania oczekiwań klientów w stosunku do wartości. Podstawowym zadaniem dla przedsiębiorstwa jest rozpoznanie, jakich korzyści oczekują klienci i jakie koszty są przez nich postrzegane, a także jaką hierarchię ich ważności mają poszczególni klienci. Dopiero w oparciu o takie informacje można tworzyć ofertę, która przyczyni się do tworzenia długookresowej relacji z klientem i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Podkreśla się również, że przedsiębiorstwo powinno jedynie „uzupełniać” łańcuch wartości klienta (*customer's value chain*).

Jedną z najlepszych definicji odnoszących się do tej perspektywy jest definicja wartości Roberta B. Woodruffa (1997), zgodnie z którą wartość to „postrzegane przez klienta preferencje oraz ocena cech produktu, wykonania oraz konsekwencji wynikających z korzystania, które ułatwiają osiągnięcie celów klienta związanych z używaniem produktu”¹². Podejście to zwraca uwagę na hierarchię wartości klientów, które powinny mieć odzwierciedlenie w procesie tworzenia wartości dla klienta.

W badaniach nad wartością zwrócono również uwagę na rolę, jaką w tworzeniu wartości pełnią udziałowcy. Według zwolenników tego nurtu wartość dla klientów i wartość dla udziałowców powinny być rozpatrywane razem. Powinna istnieć równowaga pomiędzy tworzeniem tych dwóch rodzajów wartości. Ani sytuacja, w której zwraca się głównie

¹⁰ Za: A. Payne, S. Holt, *op. cit.*, s. 163.

¹¹ O. Helgesen, *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*, „Journal of Marketing for Higher Education” 18/1 (2008), s. 51.

¹² Za: A. Payne, S. Holt, *op. cit.*, s. 164.

uwagę na tworzenie wartości dla klienta, ani taka, w której ważniejsza jest wartość dla udziałowców, nie jest korzystna dla przedsiębiorstwa.

W miarę, jak znaczenia nabrały badania relacji rynkowych, zwrócono uwagę na wartość, jaką niosą one dla partnerów (*relationship value*). Tworzenie wartości dla klienta jest jednym z fundamentów tworzenia relacji; powinno być procesem i trwać w ciągu trwania relacji. Jako pierwsi wartość relacji opisali D.T. Wilson i S.A. Jantrania (1993, 1994)¹³, wskazując, że każda relacja przynosi pewną wartość każdemu z partnerów, a podział tej wartości jest głównym problemem w każdej relacji.

Cenne z punktu widzenia tworzenia relacji jest zdefiniowanie wartości przez Annikę Ravalda i Christiana Grönroosa¹⁴. Zwrócili oni uwagę, że wartość postrzegana przez klienta powinna być rozpatrywana w kontekście całej relacji, jaką firma z nim tworzy, oraz że relacja sama w sobie może mieć wpływ na postrzeganie wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo. Zaproponowali więc pojęcie całkowitej wartości epizodu (*total episode value*), która jest wyrażona wzorem:

$$\text{całkowita wartość epizodu} = \frac{\text{korzyści z epizodu} + \text{korzyści z relacji}}{\text{koszty epizodu} + \text{koszty relacji}}$$

Epizod może być zdefiniowany jako „zdarzenie interakcji, które ma wyraźny początek i koniec oraz dotyczy całkowitej wymiany”. Jeden epizod może składać się z kilku interakcji.

Takie podejście podkreśla wpływ percepcji relacji na pojedyncze epizody (np. pozytywna percepcja relacji może zniwelować negatywne postrzeganie pojedynczego epizodu). Pozytywna relacja z klientem czyni go bardziej tolerancyjnym na wahania jakości poszczególnych epizodów. Natomiast każdy pozytywnie postrzegany epizod wzmacnia relację. Podkreślano również, że wartość jest tworzona w czasie, jest procesem, a więc pojęciem dynamicznym, zmieniającym się w czasie. Nie powinna być rozpatrywana w kontekście pojedynczej transakcji, lecz wielu transakcji, które składają się na relację.

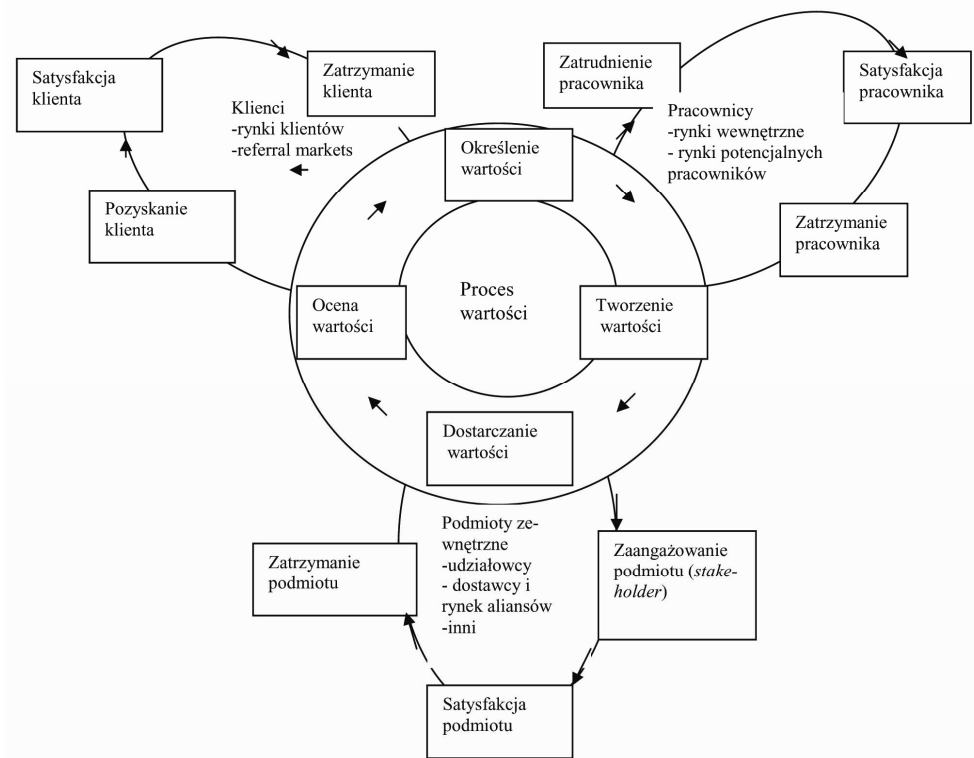
3. ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ RELACJI

Łącząc różne podejścia do pojęcia wartości, A. Payne i S. Holt zaproponowali model zarządzania wartością (rys. 1)¹⁵. W modelu tym zaakcentowali, że tworzenie wartości musi być skierowane w trzech głównych kierunkach: tworzenia wartości dla klientów, tworzenia wartości dla innych partnerów rynkowych, tworzenia wartości dla pracowników. Koncepcja ta wspomaga koncepcję tworzenia relacji z partnerami w otoczeniu organizacji, której podstawą jest oferowanie odpowiedniej wartości.

¹³ *Ibidem, loc. cit.*

¹⁴ A. Ravalda, C. Grönroos, *op.cit.*, s. 21.

¹⁵ A. Payne, S. Holt, *op.cit.*, s.172.



Rys. 1. Zarządzanie wartością relacji

Źródło: A. Payne, S. Holt, *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management” 12 (2001), s. 173.

Określanie wartości obejmuje zrozumienie zarówno co stanowi wartość dla klienta, jak i jaką wartość stanowi klient dla firmy. Przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować i zrozumieć wartości, które motywują klientów do zakupu. Należy zrozumieć, co kieruje klientem zarówno do momentu zakupu, jak i później, w trakcie korzystania z produktu (konieczne jest zwrócenie uwagi na elementy materialne i niematerialne). Podobne rozumowanie dotyczy pracowników (co przyciąga, satysfakcjonuje i pozwala utrzymać pracowników?) i inne podmioty (co sprawi, że zainwestują? co sprawi, że będą kontynuować relację? czego spodziewają się w zamian?).

Tworzenie wartości powinno się odbywać w taki sposób, aby zatrzymać obecnych klientów, ale również przyciągnąć nowych. To samo oczywiście dotyczy pracowników i innych podmiotów. Należy rozpatrzyć, jaką organizacja tworzy wartość dla pracowników i innych podmiotów, a także jaką oni stanowią wartość dla organizacji.

Następnym elementem w procesie zarządzania wartością jest jej dostarczanie. Wiedzy na temat dostarczania wartości dostarcza głównie literatura dotycząca łańcucha wartości (*value chain*). Tutaj zaakcentowano, że dostarczanie wartości nie powinno być skoncentrowane na organizacji, ale na jej partnerach w otoczeniu. Ostatnim elementem jest ocena dostarczonej wartości, będąca bardzo istotnym elementem w mierzeniu i budowaniu war-

tości postrzeganej dla klienta. Stanowi ona punkt wyjścia do ponownego określania wartości pożądanej przez partnerów organizacji.

Wszystkie wymienione tutaj podmioty modelu (klienci, pracownicy, inne organizacje) są współzależne od siebie w procesie wartości. Takie ścisłe powiązania podkreśla się zwłaszcza w literaturze dotyczącej usług.

We wszystkich przedstawionych wyżej koncepcjach słabo akcentuje się kwestię wspólnego tworzenia wartości (*co-creation value*) – współtworzenia wartości przez przedsiębiorstwo i jej partnerów (klientów, dostawców itp.).

Z pojęcia „dostarczania wartości klientom” (*delivering value to customers*) często wynika, że wartość jest zawarta w produkcie dostarczanym klientowi. Takie podejście jest prezentowane w koncepcji *value-in-exchange*, w którym gotowa wartość jest oferowana klientowi. W takim pojmowaniu pomija się kwestię interakcji. Wartość powinna być jednak tworzona nie tylko przez dostawcę, lecz wspólnie z klientem poprzez serię interakcji z nim. Wartość nie ma korzeni w samym produkcie, jest raczej związana z korzyściami, które chce otrzymać i widzi w produkcie klient. Pojawia się więc raczej po stronie klienta, a nie producenta. W związku z tym to podejście zostało zastąpione pojęciem *value-in-use*¹⁶.

Tak więc „wartość nie jest kreowana w procesie produkcji, projektowania, pakowania i ustalania ceny produktu, ale w praktyce klienta (*customer's practices*) lub w trakcie procesu, podczas którego produkt jest konsumowany lub używany”.¹⁷ Zdaniem C. Grönroosa po stronie producenta pojawia się propozycja wartości, która powinna być komunikowana klientom, a w rzeczywistości kreowana jest przez klientów (*customer's value-creating processes*). Organizacja dostarcza pewnej propozycji wartości (*suggested value*), podczas gdy wartość dla klienta jest taka, jak on ją postrzega (*perceived value*). Tak więc nie może być tu mowy o dostarczaniu „gotowej” wartości klientom¹⁸.

Współtworzenie wartości wymaga skupienia się na interakcjach klienta lub innego partnera (np. z produktami materialnymi, usługami, technologiami). Rola klienta nie powinna więc ograniczać się do konsumpcji, ale polegać również na współtworzeniu wartości.

Takie podejście ma szczególne znaczenie w usługach. Proces kreowania wartości nawiązuje do faktu, że klient jest współtwórcą wartości otrzymywanej w procesie produkowania usługi. Tradycyjnie producent produkował dobra i usługi, a klient je nabywał. Obecnie klienci mogą nawiązywać dialog na każdym etapie tworzenia i dostarczania produktów. Ten dialog powinien być widziany jako proces interakcji, którego wynikiem jest obopólna nauka, w jaki sposób tworzyć wartość. Tworzenie wartości wspólnie z klientem pozwala na lepsze poznanie i zaspokajanie jego potrzeb. Evert Gummesson (1999) podkreśla, że kreowanie obopólnej wartości stanie się podstawowym zadaniem partnerów nawiązujących relację na rynku w taki sposób, że wszystkie strony zaangażowane w relację będą kreowały tę wartość wspólnie¹⁹.

4. ZAKOŃCZENIE

Koncepcję współtworzenia wartości prezentują C.K. Prahalad i V. Ramaswamy. Według tych autorów wartość nie wywodzi się z produktu, z komunikacji, z techniki informacyjnej czy nawet z sieci społecznej. Wartość wynika z doświadczenia współtworzenia,

¹⁶ C. Grönroos, *op. cit.*, s. 399.

¹⁷ *Ibidem, loc. cit.*

¹⁸ *Ibidem, loc. cit.*

¹⁹ Za: A. Payne, S. Holt, *op. cit.*, s. 177.



w którym bierze udział klient w konkretnym czasie, miejscu i kontekście konkretnego zdarzenia²⁰. W procesie tym bardzo ważną rolę stanowi dialog pomiędzy klientem a firmą, złożony z wielu różnych interakcji. To interakcje właśnie stanowią nowe miejsce, w którym tworzy się wartość.

Według niektórych badaczy koncepcja współtworzenia wartości i nowa rola klienta, ale również konieczność tworzenia relacji rynkowych i zarządzania nimi, zawładną gospodarką XXI w. Te przesłanki wskazują na nowe zdolności potrzebne przedsiębiorstwom, które powinny zwracać uwagę nie tylko na jakość produktów i procesów w firmie, ale również na jakość interakcji i innych elementów prowadzących do tworzenia relacji rynkowych.

LITERATURA

- [1] Drucker, P., *The Practice of Management*, Harper, New York 1954 – za: M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2006
- [2] Grönroos, C., *On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing*, „Marketing Theory” 6/4 (2006)
- [3] Helgesen, O., *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*, „Journal of Marketing for Higher Education” 18/1 (2008)
- [4] Payne, A.; Holt, S., *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management” 12 (2001)
- [5] Prahalad, C.K.; Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005
- [6] Ravald, A.; Grönroos, C., *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 30/2 (1996)
- [7] Sánchez-Fernández, R.; Iniesta-Bonillo, M.Á., *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, „Marketing Theory” 7/4 (2007)
- [8] Zeithaml, V.A., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 52/3 (1988)

CONCEPT OF VALUE AS A BASE FOR BUILDING OF MARKET RELATIONSHIPS

In the article has been shown a concept of value, more and more existing both - in the literature and life. There were presented different approaches and directions of researches related to the value. The main focus has been put on the concept of value of market relationships. Also it was presented a model of managing relationships value and pointed out a focus on special meaning of value co-creation.

²⁰ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 21.

