

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

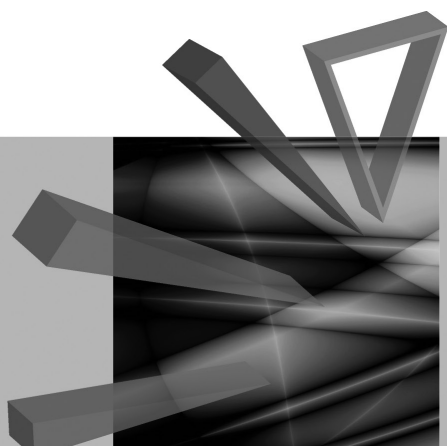
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**315**

# **Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie**

**Tom 2**



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk**

**Małgorzata Domiter**

**Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-404-2 (tom 2)**

**ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi</b> , Wpływ integracji w ramach strefy euro na konkurencyjność gospodarki narodowej w ujęciu międzynarodowym w kontekście kryzysu .....	11
<b>Michał Nowicki</b> , Konkurencyjność Unii Europejskiej a kryzys zadłużeniowy strefy euro .....	22
<b>Alina Nychyk</b> , Problem rozszerzenia Unii Europejskiej na przykładzie Ukrainy	32
<b>Anna Odrobina</b> , Alianse technologiczne w międzynarodowej współpracy badawczo-rozwojowej .....	41
<b>Paweł Pasierbiak</b> , Ekonomiczne efekty utworzenia strefy wolnego handlu między Unią Europejską i Koreą Południową .....	52
<b>Sławomir Pastuszka</b> , Wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej .....	63
<b>Karolina Pawlak, Katarzyna Kita</b> , Stan i perspektywy rozwoju handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi UE i NAFTA .....	75
<b>Bożena Pera</b> , Wymiana handlowa towarami zaawansowanymi technologicznie w krajach Unii Europejskiej w okresie dekonjunkury gospodarczej (2007-2012) .....	87
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak</b> , Korzyści z wdrożenia <i>lean management</i> w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych.....	99
<b>Waldemar Pierzchlewski</b> , Koncepcje zarządzania formą walki z kryzysem w przedsiębiorstwie .....	112
<b>Eugeniusz M. Pluciński</b> , Idea wielu prędkości integracji europejskiej – mit czy konieczność? Wybrane aspekty w kontekście zarządzania kryzysem w Eurolandzie .....	118
<b>Katarzyna Puchalska</b> , Innowacyjność regionu a nakłady na działalność innowacyjną podmiotów z kapitałem zagranicznym.....	131
<b>Lukasz Puślecki</b> , Strategiczne aliane technologiczne w sektorze biofarmaceutycznym – aliane otwartych innowacji .....	141
<b>Zdzisław W. Puślecki</b> , O niestabilności cen żywności na współczesnym rynku globalnym .....	150
<b>Magdalena Rudnicka</b> , Globalne tendencje w handlu usługami .....	162
<b>Piotr Rybicki</b> , Integracja lokalnych rynków gospodarczych w odniesieniu do instytucji klastra gospodarczego .....	172
<b>Jan Rymarczyk</b> , Internacjonalizacja i globalizacja giełd papierów wartościowych.....	181

<b>Jerzy Rymarczyk</b> , Antykryzysowe działania Europejskiego Banku Centralnego.....	201
<b>Paweł Sekuła</b> , Analiza determinant bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie.....	211
<b>Anna Skoczylas</b> , Zewnętrzne determinanty innowacji w Polsce .....	221
<b>Joanna Skrzypczyńska</b> , Przyczyny braku kompromisu w Rundzie Rozwoju WTO .....	229
<b>Przemysław Skulski</b> , Wykorzystanie reklamy na międzynarodowym rynku uzbrojenia .....	237
<b>Tadeusz Sporek</b> , Znaczenie Indii i Chin w globalnej gospodarce.....	252
<b>Ewelina Stachurska-Rak</b> , Argentyński kryzys gospodarczy – scheda peronizmu .....	260
<b>Michał Staszaków</b> , Parki naukowo-technologiczne - miejsce wsparcia innowacyjnego biznesu.....	269
<b>Beata Stępień</b> , Zarządzanie wartością dla klienta w przedsiębiorstwach polskich i międzynarodowych – teoria a wyniki badań empirycznych .....	278
<b>Agnieszka Szańca</b> , Rola międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w projektach wielokulturowych .....	289
<b>Barbara Szymoniuk</b> , Procesy integracyjne przedsiębiorstw w klastrach w warunkach spowolnienia gospodarczego.....	299
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska</b> , Delegowanie pracowników w UE: zasady i analiza empiryczna .....	308
<b>Paweł Śliwiński</b> , Struktura rachunku finansowego w bilansie płatniczym a zaburzenia na rynku walutowym w Polsce w okresie 2000-2012 .....	319
<b>Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek</b> , Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na kształtowanie zrównoważonego rozwoju regionu lubuskiego.....	329
<b>Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski</b> , Instytucja upoważnionego przedsiębiorcy w Unii Europejskiej.....	340
<b>Maciej Walkowski</b> , Dylematy Polski związane z potencjalnym uczestnictwem w europejskim projekcie unii bankowej .....	351
<b>Zbigniew Wiktor</b> , Wpływ światowego kryzysu na gospodarkę i politykę Chin. Czy można mówić o kryzysie w Chinach? .....	364
<b>Marta Winiewicz-Bosy</b> , Wpływ kryzysu na wyścigi konne na świecie.....	377
<b>Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz</b> , Jakość rządzenia w warunkach kryzysu .....	390
<b>Marek Wróblewski</b> , Aktywność pożyczkowa MFW wobec globalnego kryzysu finansowego.....	401
<b>Waldemar Zadworny</b> , Ocena efektywności systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego .....	413
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska</b> , Rola zarządzania ryzykiem oraz przejrzystości w łańcuchach dostaw w złożonych warunkach gospodarowania.....	425

<b>Wojciech Zysk</b> , Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2011 .....	435
<b>Katarzyna Żukrowska</b> , Czynniki integrujące i dezintegrujące rynki regionalne i globalne podczas dekonjunktury na przykładzie kryzysu 2008+ ...	446
<b>Anna Żyła</b> , Charakterystyka azjatyckiego modelu rozwoju gospodarczego w świetle teorii oraz doświadczeń krajów zaliczanych do pierwszej i drugiej generacji „azjatyckich tygrysów” .....	459

## Summaries

<b>Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi</b> , Impact of integration within the euro zone on the international competitiveness of the national economy in the context of the crisis .....	20
<b>Michał Nowicki</b> , Competitiveness of the European Union in the context of euro zone debt crisis .....	31
<b>Alina Nychyk</b> , The problem of the European Union enlargement on the example of Ukraine.....	40
<b>Anna Odrobina</b> , Technology alliance in international R&D cooperation.....	51
<b>Paweł Pasierbiak</b> , Economic effects of the European Union-South Korea free trade agreement.....	62
<b>Sławomir Pastuszka</b> , Impact of the economic crisis on the development of the new Member States of the European Union .....	74
<b>Karolina Pawlak, Katarzyna Kita</b> , State and growth prospects of foreign trade in agri-food products of the European Union and NAFTA .....	86
<b>Bożena Pera</b> , International trade of the European Union in high technology products during the economic downturn (2007-2012) .....	98
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak</b> , The benefits of implementing lean management in Polish enterprises in the era of crisis – survey results.....	111
<b>Waldemar Pierzchlewski</b> , Management conceptions as a form of a fight with a crisis in an enterprise .....	117
<b>Eugeniusz M. Pluciński</b> , The idea of “multi speed” of European integration: myth or necessity? Selected aspects in the context of the management of crisis within eurozone .....	130
<b>Katarzyna Puchalska</b> , Innovativeness of a region vs. expenditures on innovative activities of entities with foreign capital.....	140
<b>Łukasz Puślecki</b> , Strategic technology alliances in the biopharmaceutical industry – open innovation alliances .....	149
<b>Zdzisław W. Puślecki</b> , About the volatility of food prices in the modern global market .....	161
<b>Magdalena Rudnicka</b> , Global trends in services trade.....	171
<b>Piotr Rybicki</b> , Integration of local economic markets in relation to economic cluster institution .....	180

<b>Jan Rymarczyk</b> , Internationalization and globalization of stock exchanges ..	200
<b>Jerzy Rymarczyk</b> , Anti-crisis measures of the European Central Bank .....	210
<b>Paweł Sekuła</b> , An analysis of the determinants of foreign direct investment in Europe.....	220
<b>Anna Skoczylas</b> , International determinants of innovation in Poland.....	228
<b>Joanna Skrzypczyńska</b> , The reasons for the lack of compromise in the negotiations in the WTO Development Round .....	236
<b>Przemysław Skulski</b> , The use of advertisement on the international arms market .....	250
<b>Tadeusz Sporek</b> , The importance of India and China in the global economy.	259
<b>Ewelina Stachurska-Rak</b> , The economic crisis in Argentina – legacy of Peronism.....	268
<b>Michał Staszaków</b> , Science and technology parks – support for innovative business.....	277
<b>Beata Stępień</b> , Customer Value Management in Polish and international enterprises – the theory and empiric analysis outcome .....	288
<b>Agnieszka Szańca</b> , The role of international human resource management in multicultural projects .....	298
<b>Barbara Szymoniuk</b> , Integrational processes of enterprises in clusters in the conditions of economic downturn .....	307
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska</b> , Posting of workers in the European Union: rules and empirical analysis.....	318
<b>Paweł Śliwiński</b> , Structure of financial account in the balance of payments and foreign exchange market disorders in Poland in the period from 2000 to 2012 .....	328
<b>Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek</b> , European Union regional policy and its impact on the sustainable development of the Lubuskie region .....	339
<b>Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski</b> , Authorised economic operator in the European Union .....	350
<b>Maciej Walkowski</b> , Polish dilemmas regarding a potential participation in the European banking union.....	363
<b>Zbigniew Wiktor</b> , The influence of the world crisis on the economy and policy of China. Is there a crisis in China? .....	376
<b>Marta Wincewicz-Bosy</b> , Impact of the crisis on horse racing in the world ....	389
<b>Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz</b> , The quality of governance in the conditions of the crisis.....	400
<b>Marek Wróblewski</b> , International Monetary Fund's lending activity towards the global financial crisis .....	412
<b>Waldemar Zadworny</b> , Assessment of effectiveness of Environmental Management System in accordance with ISO 14001 in enterprises of the Lublin Voivodeship.....	424

---

<b>Dominika Zenka-Podlaszewska</b> , The role of risk management and visibility in supply chains under complex economic conditions .....	434
<b>Wojciech Zysk</b> , International trade in services in the years 2004-2011 .....	445
<b>Katarzyna Żukrowska</b> , Integrating and disintegrating factors of regional and global markets during the downturn of economy on the example of 2008+ crisis.....	458
<b>Anna Żyła</b> , Characteristics of the Asian model of economic development in the light of international relations theories and the economic experience of East Asian tigers .....	470

**Beata Stępień**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ DLA KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWACH POLSKICH I MIĘDZYNARODOWYCH – TEORIA A WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zarys koncepcji zarządzania wartością dla klienta (*Customer Value Management*) w przedsiębiorstwach i starano się wykazać, że zarówno w warstwie teoretycznej, jak i w warstwie empirycznej potwierdzono skuteczność CVM w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej i zwiększaniu wartości przedsiębiorstw. Wdrażanie i stosowanie koncepcji CVM jest przedsięwzięciem długofalowym, a przytoczone w artykule badania empiryczne, dotyczące stanu i charakteru zarządzania wartością dla klienta w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach, dowodzą, że większość ankietowanych albo jest na początku tej drogi, albo też na nią nie wkroczyła.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wartością dla klienta, pozycja konkurencyjna, wartość przedsiębiorstwa.

### 1. Zarządzanie wartością dla klienta – istota, zakres i znaczenie w walce konkurencyjnej

Zarządzanie wartością dla klienta (*Customer Value Management* – CVM) jest zbiorem działań związanych z<sup>1</sup>:

- wyborem, jaką wartość przedsiębiorstwo ma dostarczyć klientom,
- dostarczeniem tej wartości, w tym zapewnieniem, aby wszystkie procesy wykonywane w firmie były spójne z ideą wartości dostarczanej klientowi i ją efektywnie wspierały,
- komunikowaniem klientom o dostarczonej wartości; edukowaniem rynku na temat istoty i korzyści związanych z dostarczaną wartością.

CVM jest koncepcją, u której podstaw leży założenie, że skupienie wysiłków na stałym zaspokajaniu potrzeb klienta przynosi przedsiębiorstwu efekty w postaci

---

<sup>1</sup> Patrz: R. Kordupleski, J. Simpson, *Mastering Customer Value Management*, Pinnaflex Educational Resources, New York 2003, s. 21.



wzrostu jego dochodów, przyczynia się do umocnienia jego pozycji konkurencyjnej i ogólnie powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa. Zdarza się jednak nierzadko, zarówno w rozważaniach teoretycznych<sup>2</sup>, jak i w praktyce gospodarczej<sup>3</sup>, że główny nacisk i wysiłki autorów tekstów, a przede wszystkim menedżerów, koncentrują się wokół wartości przedsiębiorstwa, co powoduje, czasami wbrew zamierzeniom, marginalizację roli klienta w całym procesie tworzenia wartości.

Warto tu zaznaczyć, że jakkolwiek troska o przetrwanie i wzrost wartości w długim okresie to najczęściej główne cele, dla których podmioty gospodarcze są powoływane do istnienia; to koncepcja zarządzania wartością dla klienta ma na celu uzmysłowienie, że najważniejszym, podstawowym źródłem sukcesu gospodarczego firmy jest jej klient i że na poznawaniu i zaspokajaniu jego zmieniających się potrzeb trzeba się skoncentrować, aby móc liczyć na rezultat w postaci wzrostu wartości całej organizacji. Aby ów efekt osiągnąć, koncepcję CVM należy z determinacją – i zapewne z mozołem – wdrażyć w całą organizację, tak aby nośne hasło nie pozostało elegancką frazą używaną głównie w konwersacji, np. podczas zebrań menedżerskich, pozostając jednocześnie nieznanym bytem poza salami konferencyjnymi.

Stwierdzenie, że to klient jest źródłem pieniędzy dla firmy, to truizm, ale spowodowanie, aby to źródło było coraz większe, jest i trudne, i pracochłonne, wymaga czasu, zaangażowania, wiedzy i determinacji. B.T. Gale i R.Ch. Wood zwracają uwagę na to, że dbanie o klienta powinno być integralną częścią systemu zarządzania, a naczelną ideą, wokół której cały system powinien być zbudowany, jest koncepcja jakości jako bytu idealnego, niedoścignętego. Dla tych autorów CVM to ewoluujący proces, który składa się z następujących faz i podlega stopniowemu zakorzenieniu w ramach organizacji<sup>4</sup>:

- faza pierwsza – zgodności z zakładaną jakością (*conformance stage*); organizacja skupia się wówczas na wewnętrznych procedurach i w miarę możliwości bezusterkowym wykonaniu założeń w postaci niewadliwego produkowania wyrobów, świadczeniu usług o założonym wcześniej poziomie jakości; uwaga skoncentrowana jest na spełnieniu określonych norm, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych,
- faza druga – koncentracja na satysfakcji klienta; priorytetem staje się zbliżenie do klienta, poznanie jego potrzeb i oczekiwań, tak aby móc je w miarę możliwości zaspokoić,
- faza trzecia – koncentracja na rynku; jednoczesne analizowanie klientów własnych oraz klientów konkurentów; praktyczne wykorzystanie wyników tych analiz do odnalezienia i wyeliminowania przyczyn utraconych kontraktów oraz wzmocnienia powodów pozyskiwania klientów,

<sup>2</sup> Zob. np.: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, cz. I; J. Thomas, R.C. Blattberg, G. Getz, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> Wyniki obrazujące tę tezę poniżej w artykule.

<sup>4</sup> B.T. Gale, *Managing Customer Value, Creating Quality and Service That Customers Can See*, The Free Press, New York 1994, s. 3-23.

- faza czwarta – koncentracja na jakości w całej organizacji; użycie badań dotyczących klientów i rynku do: śledzenia poczynąń konkurencji, wyboru określonych obszarów biznesu, dokonywania inwestycji, w tym przejęć i fuzji, zjednoczenia pracowników całej organizacji na poznawaniu i zaspokajaniu potrzeb ewoluującego rynku.

B.T. Gale i R.Ch. Wood podkreślają jednak, że w czasie, kiedy cytowana książka powstawała (rok 1994), jedynie niewielki odsetek firm (autorzy odnoszą się głównie do rynku USA) działających na rynku znajdował się w ostatniej, czwartej fazie zaawansowania CVM. Choć zapewne istnieje szereg odstępstw od tej zasady, to można jednak zaryzykować twierdzenie, że przechodzenie do kolejnych faz w stosowaniu koncepcji CVM powoduje wzrost prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu rynkowego w długim okresie i tym samym pomnażania wartości przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze fakt, że koncepcja CVM rozwinęła się ponad 20 lat temu i przez ten okres wielokrotnie udowodniono, że stanowi źródło przewagi konkurencyjnej oraz przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstw ją stosujących<sup>5</sup>, można założyć, że jest zbiorem zasad uznanych za godne wdrożenia i stosowanych w praktyce przez rzeszę przedsiębiorstw. Badania empiryczne przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw, zarówno tych z polskim, jak i z zagranicznym kapitałem, w żaden sposób na to nie wskazują, co zostanie pokazane dalej .

## **2. Zarządzanie wartością dla klienta w Polsce – badania empiryczne, opis celu, metody i próby badawczej<sup>6</sup>**

Przedmiotem opisanego niżej wycinka badań były charakter i stopień zaawansowania CVM w polskich przedsiębiorstwach<sup>7</sup>. Celem tej części projektu było:

- zbadanie opinii przedstawicieli podmiotów gospodarczych działających w Polsce na temat postrzegania przez nich wartości, jaką oferują klientowi, i w czym

<sup>5</sup> Przykładowo: J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*, Harvard Business School Press, 2007; R.B. Woodruff, *Customer value: the next source of competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Spring 1997, vol. 25, issue 2, s. 139-153; T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982; K.R. Tuli, S.G. Bharadwaj, *Customer satisfaction and stock returns risk*, „Journal of Marketing” 2009, 11; N. Mizik, R. Jacobson, *Trading off between value creation and value appropriation. The financial implications of shifts in strategic emphasis*, „Journal of Marketing” 2003, no. 1, s. 63-76.

<sup>6</sup> Badania zrealizowano w ramach projektu naukowego finansowanego ze środków MNiSW na naukę w latach 2010-2013, pt. „Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych – z perspektywy polskiego rynku goszczącego”, wykonywanego przez zespół w składzie: Henryk Mruk, Beata Stępień.

<sup>7</sup> Cele i przedmiot badań prowadzonych w ramach wzmiankowanego projektu były znacznie szersze, obejmowały oprócz przedsiębiorstw polskich, także ankietyzację konsumentów, a wśród zastosowanych metod badawczych znalazły się, obok ankiety internetowej, tradycyjna ankieta pisemna dystrybuowana bezpośrednio wśród respondentów przez ankieterów, strukturalizowany zamknięty wywiad bezpośredni, otwarty wywiad bezpośredni oraz obserwacja uczestnicząca.

się ta wartość przejawia oraz wyobrażeń o polskich klientach i ich podejściu do kwestii wartości, jakiej oczekują i jaką otrzymują,

- identyfikacja metod, jakie są stosowane w badanych podmiotach w ramach zarządzania wartością dla klienta,
- zdiagnozowanie tych obszarów zarządzania wartością dla klienta, które zdaniem badanych przedsiębiorstw wymagają usprawnień.

Wyniki przedstawionych badań uzyskano w drodze ankiety internetowej skierowanej do grupy ponad 5000 przedsiębiorstw w październiku 2012 roku. Ankiety skierowano do respondentów dwukrotnie, w odstępie jednego tygodnia, na adresy e-mailowe działów sprzedaży i/lub marketingu czy biur zarządów.

Ankieta składała się z 19 zamkniętych pytań, z czego 4 ostatnie były pytaniami metryczkowymi. W pytaniach zastosowano różne warianty możliwych odpowiedzi; możliwość jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru i rangowanie w skali Likerta. Przedmiotem ankietyzacji były następujące obszary: rozumienie (postrzeganie) wartości produktów/ usług, obszary, w których firma jest lepsza od największego konkurenta, charakter obsługi klienta, stosowane formy dystrybucji i promocji, zakres zbieranych danych o klientach oraz sposoby i częstotliwość zbierania informacji. Zapytano też o cechy typowego klienta w branży, którą reprezentuje firma, obszary pożądaných zmian w zakresie polityki marketingowej wobec klienta w przedsiębiorstwie, występowanie i charakter nieuczciwych praktyk w branży oraz podejście marketingowe do klientów zagranicznych.

Otrzymano 724 ankiety, z czego 284 zawierały jedynie częściowe dane. Dla uzyskania lepszej jakości wyników wszystkie częściowo wypełnione ankiety odrzucono i do ostatecznej analizy pobrano dane z 440 całkowicie wypełnionych ankiet.

Dominującą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa o międzynarodowym zakresie działania (65% badanych), z polskim kapitałem (77%) i średniej wielkości, zatrudniające od 51 do 200 osób (44%). Ankietowane przedsiębiorstwa, zajmujące się przede wszystkim produkcją (51%) lub produkcją i handlem (22%), reprezentują różne branże oraz, co bardzo istotne, głównie sektor B2B.

### **3. Charakter i stan zarządzania wartością dla klienta w Polsce – wyniki badań**

Poniżej przedstawiono jedynie fragmentaryczne wyniki przeprowadzonego badania, dotyczące:

- 1) rozumienia (postrzegania) wartości produktów/ usług (tabela 1),
- 2) charakteru obsługi klienta (tabela 2),
- 3) informacji gromadzonych przez firmy w bazie danych o klientach (tabela 3),
- 4) podmiotów, które w ramach firm tworzą wartość/korzyści dla klienta (tabela 4),
- 5) sposobów tworzenia wartości dla klienta w przedsiębiorstwie (tabela 5),

Wyniki przedstawiono dla całej próby (440 podmiotów) oraz w podziale na zakres działalności (polski, międzynarodowy) i pochodzenie kapitału (polski, miesza-

ny, zagraniczny). Pytając w metryce o takie dane, zakładano bowiem, że między tymi typami przedsiębiorstw będą występowały istotne statystycznie różnice:

- zakładano, że w porównaniu z przedsiębiorstwami z polskim kapitałem przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym będą stosowały liczniejsze i bardziej skomplikowane metody analityczne służące badaniu zachowań, opinii, preferencji klientów oraz będą posiadały i posługiwały się bardziej rozbudowanym instrumentarium marketingowym,
- zakładano, że przedsiębiorstwa o międzynarodowym zakresie działania będą, podobnie jak przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, w dalszym stadium wdrożenia koncepcji CVM w porównaniu z przedsiębiorstwami o lokalnym, krajowym zakresie działania.

### 3.1. Wyniki i ich analiza

**Ad 1.** Wartość produktu/usługi utożsamiana jest przez przedstawicieli ankietowanych przedsiębiorstw przede wszystkim z jakością. Produkt/usługa wysokiej jakości to dobro wartościowe. Tak uważa 380 spośród 440 przedstawicieli ankietowanych podmiotów, co stanowi 86% próby. Drugi w kolejności ważny czynnik przesądzający o wartości oferowanego dobra to profesjonalizm obsługi. Taką opinię wygłosiło 63% ankietowanych. Na dalszym, wysokim miejscu pod względem czynników budujących wartość są: wizerunek, renoma, historia firmy, choć tutaj ponad połowa (53%) podmiotów z analizowanej próby nie wskazuje tego jako obszaru wpływającego na wartość.

Według opinii badanych podmiotów mamy zatem do czynienia z następującym rankingiem czynników budujących wartość: jakość produktu/usługi, profesjonalna obsługa klienta, znany wizerunek firmy i jej renoma, historia, dostępność usługi/produktu, niska cena, wyróżniające się, bardziej funkcjonalne opakowanie/wizualna oprawa oferowanej usługi, wysoka cena i wreszcie skuteczna promocja – jako najmniej istotny czynnik budujący wartość dla klienta.

Tak niska, właściwie marginalna rola promocji w kreowaniu wartości dla klienta jest zaskakująca i może być, zdaniem autorki, jedynie częściowo wytłumaczona przez fakt, że dominującą grupą respondentów były przedsiębiorstwa z sektora B2B, tym bardziej że w ramach takich powiązań stosuje się szereg form promocji skutecznie komunikujących wartość dostarczaną klientowi.

Badanie wpływu poszczególnych czynników (obszarów) na wartość oferowanego dobra w podziale na pochodzenie kapitału i zakres działalności przedsiębiorstw ujawnia tylko jedną statystycznie istotną różnicę: postrzeganie niskiej ceny jako atrybutu wpływającego na wartość. Okazuje się, że w przedsiębiorstwach o mieszanym lub zagranicznym pochodzeniu kapitału niska cena jedynie w niewielu (9%) przypadkach świadczy o wysokiej wartości dobra – w odróżnieniu od 22% wskazań w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem. Podobna, choć nieco mniejsza różnica w postrzeganiu występuje przy porównaniu danych uzyskanych od przedsiębiorstw

o międzynarodowym i polskim zakresie; te pierwsze w mniejszym stopniu uważają, że niska cena jest atrybutem wysokiej wartości.

Pozostałe wskazania w tab. 1 nie wykazują istotnych rozbieżności średnich, co jest kolejnym zaskakującym wynikiem, ponieważ świadczy to, że nie ma różnic w postrzeganiu wartości dla klienta pomiędzy firmami o zagranicznym kapitale i międzynarodowym zakresie a firmami o lokalnym, krajowym zakresie działania i takim kapitale.

**Tabela 1.** Rozumienie (postrzeganie) wartości produktów/usług przez przedstawicieli ankietowanych przedsiębiorstw

Wysoka wartość oferowanego produktu/usługi kojarzy się z następującą wartością	Warianty odpowiedzi	Ogółem		Zakres działalności				Kapitał przedsiębiorstwa			
				polski		międzynarodowy		polski		mieszany i zagraniczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Wysoka jakość	nie	60	14	31	20	29	10	51	15	9	9
	tak	380	86	124	80	256	90	288	85	92	91
Profesjonalna obsługa klienta	nie	163	37	55	35	108	38	125	37	38	38
	tak	277	63	100	65	177	62	214	63	63	62
Znany wizerunek firmy i jej renoma, historia	nie	231	53	82	53	149	52	175	52	56	55
	tak	209	48	73	47	136	48	164	48	45	45
Dostępność	nie	314	71	109	70	205	72	239	71	75	74
	tak	126	29	46	30	80	28	100	29	26	26
Niska cena	nie	356	81	120	77	236	83	264	78	92	91
	tak	84	19	35	23	49	17	75	22	9	9
Wyróżniające się, bardziej funkcjonalne opakowanie/ wizualna oprawa oferowanej usługi	nie	401	91	138	89	263	92	306	90	95	94
	tak	39	9	17	11	22	8	33	10	6	6
Wysoka cena	nie	405	92	141	91	264	93	313	92	92	91
	tak	35	8	14	9	21	7	26	8	9	9
Skuteczna promocja	nie	423	96	149	96	274	96	327	96	96	95
	tak	17	4	6	4	11	4	12	4	5	5
Ogółem		440	100	155	35	285	65	339	77	101	23

Źródło: opracowanie własne.

**Ad 2 i 3.** Przedstawiciele przedsiębiorstw zapytani, co oznacza dla nich profesjonalna obsługa klienta, odpowiadają, że jest to przede wszystkim bezpłatne doradztwo techniczne (48%) oraz dostosowywanie oferty na podstawie cyklicznych badań preferencji klientów (36%), choć warto podkreślić, że tak robi mniej niż połowa badanych. Niecałe 30% ankietowanych cyklicznie bada opinie klientów, a tylko

16% gromadzi informacje o klientach w bazach danych. Jeśli zestawimy ten wynik z danymi z tabeli 3, to dowiemy się, że zdecydowana większość tych podmiotów, które gromadzą dane o kliencie w bazie, ma w swych zbiorach przede wszystkim informacje teled adresowe i historię zakupów, 60% z nich odnotowuje opinie klientów o produktach/ usługach, podczas gdy jedynie 40% gromadzi komentarze dotyczące preferencji klientów, co stanowi zaledwie 7% całej badanej próby. Ten ostatni wynik kaže podawać w wątpliwość nie tylko wynik 36% (tab. 2, wiersz 2; dostosowuje-

**Tabela 2.** Charakter obsługi klienta w ankietowanych przedsiębiorstwach

Co oznacza profesjonalna obsługa?	Warianty odpowiedzi	Ogółem		Zakres działalności				Kapitał przedsiębiorstwa			
				polski		międzynarodowy		polski		mieszany i zagraniczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Służymy bezpłatnym doradztwem technicznym, jeśli klienci nas o to proszą	nie	229	52	78	50	151	53	178	53	51	50
	tak	211	48	77	50	134	47	161	47	50	50
Dostosowujemy nasze produkty do potrzeb klientów na podstawie cyklicznych badań ich preferencji	nie	281	64	102	66	179	63	212	63	69	68
	tak	159	36	53	34	106	37	127	37	32	32
Cyklicznie kontaktujemy się z naszymi klientami, pytając ich o opinie na temat naszych produktów/usług	nie	320	73	112	72	208	73	249	73	71	70
	tak	120	27	43	28	77	27	90	27	30	30
Jesteśmy mili, uśmiechnięci, życzliwi	nie	349	79	114	74	235	82	265	78	84	83
	tak	91	21	41	26	50	18	74	22	17	17
Oferujemy szereg usług dodatkowych, tj. bezpłatny transport, magazynowanie itd.	nie	351	80	120	77	231	81	268	79	83	82
	tak	89	20	35	23	54	19	71	21	18	18
Gromadzimy informacje o kliencie w bazie danych	nie	370	84	126	81	244	86	283	83	87	86
	tak	70	16	29	19	41	14	56	17	14	14
Mamy własny system/pakiet lojalnościowy dla klientów	nie	414	94	148	95	266	93	321	95	93	92
	tak	26	6	7	5	19	7	18	5	8	8
Ogółem		440	100	155	35	285	65	339	77	101	23

Źródło: opracowanie własne.

my produkty do preferencji klientów), ale też jakość całej sfery marketingowej w ankietowanych podmiotach; czy można bowiem skutecznie zarządzać tym obszarem bez badania, czego klient oczekuje?

Analiza danych w tab. 2 i 3 w podziale na kategorie – kapitał/zakres ujawnia następujące różnice:

- przedsiębiorstwa z mieszanym lub zagranicznym kapitałem najrzadziej spośród przedsiębiorstw pozostałych kategorii dostosowują produkty do potrzeb klientów, co może oznaczać, że nie traktują polskiego klienta jako na tyle ważnego, aby dostosowywać swoją ofertę do jego oczekiwań, najrzadziej też oferują usługi typu magazynowanie, bezpłatny transport itd., a dodatkowo najrzadziej uznają, że do profesjonalnej obsługi klienta zalicza się zyczliwość i uśmiech, choć najczęściej spośród badanych (ale i tak bardzo rzadko, bo jedynie w 8% przypadków) oferują swym klientom pakiety lojalnościowe;
- co zaskakujące, to podmioty o krajowym zakresie działania i z polskim kapitałem ogólnie wykazują więcej elastyczności w podejściu do klienta i gromadzą więcej, w porównaniu z podmiotami zagranicznymi i tymi o międzynarodowym zakresie, danych o swych klientach.

**Tabela 3.** Informacje gromadzone przez firmę w bazie danych o klientach

Kategorie	Warianty odpowiedzi	Ogółem		Zakres działalności				Kapitał przedsiębiorstwa			
				polski		międzynarodowy		polski		mieszany i zagraniczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Dane adresowe	nie	372	85	126	81	246	86	285	84	87	86
	tak	68	15	29	19	39	14	54	16	14	14
Numery telefonów, maile	nie	376	85	128	83	248	87	289	85	87	86
	tak	64	15	27	17	37	13	50	15	14	14
Historia zakupów	nie	381	87	130	84	251	88	293	86	88	87
	tak	59	13	25	16	34	12	46	14	13	13
Uwagi klientów na temat produktów/ usług	nie	394	90	135	87	259	91	299	88	95	94
	tak	46	10	20	13	26	9	40	12	6	6
Komentarze dotyczące preferencji klientów	nie	409	93	141	91	268	94	314	93	95	94
	tak	31	7	14	9	17	6	25	7	6	6
Ogółem		440	100	155	35	285	65	339	77	101	23

Źródło: opracowanie własne.

**Ad 4.** Na pytanie, kto tworzy w firmie wartość dla klienta, badani w większości przypadków odpowiedzieli, że zajmuje się tym dział marketingu (87%) lub zaangażowani są w ten proces wszyscy pracownicy (61%). Porównując uzyskane dane



w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, można zauważyć, że zrozumienie idei CVM jako koncepcji obejmującej swym zasięgiem całą organizację jest znacznie lepsze w korporacjach międzynarodowych (72% wskazań w porównaniu z około 60% u pozostałych badanych), choć nie oznacza to, że jest ona realizowana lepiej w praktyce, a tę wątpliwość uzasadniają wyniki prezentowane w tabelach i omawiane wyżej. Podmioty z polskim kapitałem i o krajowym zakresie działania to podmioty mniejsze od pozostałych, stąd częściej niż w przypadkach innych grup badanych wskazywano na to, że głównymi podmiotami zaangażowanymi w kreowanie wartości dla klienta są właściciel, zarząd lub kadra średniego szczebla.

**Tabela 4.** Podmioty zaangażowane w tworzenie wartości/ korzyści dla klienta w przedsiębiorstwie

Kto zajmuje się tworzeniem wartości dla klienta w firmie	Warianty odpowiedzi	Ogółem		Zakres działalności				Kapitał przedsiębiorstwa			
				polski		międzynarodowy		polski		mieszany i zagraniczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Właściciel	nie	370	84	124	80	246	86	278	82	92	91
	tak	70	16	31	20	39	14	61	18	9	9
Cała kadra średniego szczebla	nie	368	84	124	80	244	86	277	82	91	90
	tak	72	16	31	20	41	14	62	18	10	10
Dział sprzedaży	nie	353	80	123	79	230	81	272	80	81	80
	tak	87	20	32	21	55	19	67	20	20	20
Zarząd	nie	350	80	118	76	232	81	266	78	84	83
	tak	90	20	37	24	53	19	73	22	17	17
Wszyscy pracownicy są w to zaangażowani	nie	173	39	64	41	109	38	145	43	28	28
	tak	267	61	91	59	176	62	194	57	73	72
Dział marketingu	nie	58	13	22	14	36	13	46	14	12	12
	tak	382	87	133	86	249	87	293	86	89	88
Ogółem		440	100	155	35	285	65	339	77	101	23

Źródło: opracowanie własne.

**Ad 5.** Na pytanie o stopień formalizacji sfery tworzenia wartości dla klienta aż 59% ankietowanych firm deklaruje, że ma taką sformalizowaną procedurę, 31% twierdzi, że takiej formalnej procedury nie ma, ale są za to przydzielone odpowiedzialność i zadania do określonej grupy osób, podczas gdy 10% respondentów przyznaje, że się tym nie zajmuje. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa z mieszanym lub zagranicznym kapitałem najliczniej deklarują, że ten obszar podlega formalizacji (65% w porównaniu z 59% całej populacji czy 57% podmiotów z polskim kapitałem, czy 54% podmiotów o krajowym zakresie działania). Choć nie ma możliwości sprawdzenia tych deklaracji, to zdaniem autorki istnieje obawa, że niektórzy ankietowani pytani o formalizację sfery CVM mogli odpowiadać twierdząco, utożsamiając ten obszar z którąś z procedur ISO, HACPP czy innych spisanych w ten sposób certyfikowanych systemów funkcjonujących w przedsiębiorstwie.



**Tabela 5.** Sposób, w jaki tworzy się wartość dla klienta w przedsiębiorstwie

Warianty odpowiedzi	Ogółem		Zakres działalności				Kapitał przedsiębiorstwa			
			polski		międzynarodowy		polski		mieszany i zagraniczny	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Mamy sformalizowaną procedurę tworzenia wartości dla klienta	259	59	83	54	176	62	193	57	66	65
Nie mamy sformalizowanej procedury, ale zajmuje się tym sztab konkretnych ludzi	136	31	56	36	80	28	111	33	25	25
Nie zajmujemy się kreowaniem wartości	45	10	16	10	29	10	35	10	10	10
Ogółem	440	100	155	35	285	65	339	77	101	23

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Podsumowanie

Ogólne wnioski, jakie można wysnuć na podstawie poniżej prezentowanych danych, są następujące:

- większość badanych podmiotów, pomimo deklaracji o formalizacji sfery zarządzania wartością dla klienta, rozpowszechnieniu tej idei wśród pracowników i ich zaangażowaniu w te sferę, znajduje się w początkowych fazach wdrożenia koncepcji zarządzania wartością dla klienta, a świadczą o tym m.in. nikkie zainteresowanie preferencjami klientów i znikomy zakres gromadzonych informacji o jego oczekiwaniach,
- wartość dla klienta jest postrzegana przez ankietowane podmioty głównie jako wysoka jakość, profesjonalna obsługa i dobra renoma firmy, co wskazywałoby na to, że dominującą strategią ankietowanych podmiotów jest przede wszystkim różnicowanie oferty wsparte przemyślanymi działaniami o charakterze wizerunkowym. Wyniki prezentowane w artykule każą jednak traktować te wskazania raczej jako deklaracje i ogólne opinie o pożądanym sposobach tworzenia wartości dla klienta niż jako faktycznie realizowane strategie,
- obszarami, które wymagają znaczącej poprawy w działalności ankietowanych przedsiębiorstw, jest sfera utrzymywania relacji z klientem, promocji i dystrybucji. Choć z braku miejsca nie zaprezentowano tutaj odpowiednich danych, to z analiz projektu wynika, że na tych polach przedsiębiorstwa polskie (z polskim kapitałem i o krajowym zakresie) przegrywają w walce konkurencyjnej z ich zagranicznymi odpowiednikami, a nacisk na upatrywanie wartości przede wszystkim w parametrach technicznych produktu, choć budujący, jest niewystarczający do odnoszenia sukcesów rynkowych.

## Literatura

- Anderson J.C., Kumar N., Narus J.A., *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*, Harvard Business School Press, 2007.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- Gale B.T., *Managing Customer Value, Creating Quality and Service That Customers Can See*, The Free Press, New York 1994.
- Kordupleski R., Simpson J., *Mastering Customer Value Management*, Pinnaflex Educational Resources, New York 2003.
- Mizik N., Jacobson R., *Trading off between value creation and value appropriation. The financial implications of shifts in strategic emphasis*, "Journal of Marketing" 2003, no. 1, s. 63-76.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- Thomas J., Blattberg R.C., Getz G., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa 2004.
- Tuli K.R., Bharadwaj S.G., *Customer satisfaction and stock returns risk*, "Journal of Marketing" 2009, no. 11.
- Woodruff R.B., *Customer value: The next source of competitive advantage*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Spring 1997, vol. 25, issue 2.

### CUSTOMER VALUE MANAGEMENT IN POLISH AND INTERNATIONAL ENTERPRISES – THE THEORY AND EMPIRIC ANALYSIS OUTCOME

**Summary:** In the article some crucial aspects of Customer Value Management is highlighted and discussed. Although the effectiveness of the CVM concept was proven both theoretically and empirically, as well as its impact on raising enterprises competitive position, data presented in this paper show that CVM is the concept implemented in Poland to quite limited extent. Data analyzed in the paper come from the internet questionnaire survey done in Poland among 5000 both Polish and foreign enterprises in 2012.

**Keywords:** Customer Value Management, competitive position, company's value.