DOI: 10.18276/SIP.2018.53/3-07

Sebastian Zupok*

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach

WARTOŚĆ DLA KLIENTA A CELE ORGANIZACJI

Streszczenie

Dostarczanie wartości klientom jest ważne zarówno dla menedżerów, liderów, jak i przedsiębiorców. Aby być skłonnym do zapłaty, klient musi czerpać wartość z oferty rynkowej. Są dwa aspekty wartości klienta: pożądana i postrzegana. Pożądana wartość odnosi się do tego, czego klienci oczekują w produkcji lub usłudze. Postrzegana wartość to korzyść, którą klient uważa, że otrzymał w związku z nabyciem produktu.

Celem opracowania jest zidentyfikowanie roli, jaką w warunkach obecnej gospodarki odgrywa kreowanie wartości dla klienta w kontekście wyznaczonych celów organizacji. Punktem wyjścia jest zdefiniowanie pojęcia wartości dla klienta.

Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego podstawę stanowią studia literaturowe.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, klient, wartości, cele przedsiębiorstwa, strategia

Wprowadzenie

W ostatnich latach w świecie biznesu zaobserwować można widoczny odwrót od dominacji kapitału ku dominacji paradygmatu wartości. Zapewnienie przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa wymaga przede wszystkim wiedzy, zaangażowania personelu, szybkiego podejmowania decyzji oraz eksploracji nowych obszarów rozwiązań opartych między innymi na tworzeniu i wprowadzaniu innowacji.

* Adres e-mail: szupok@aol.com.

Tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta jest problematyką aktualną oraz ważną, zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej. Współtworzenie wartości wymaga długookresowych relacji partnerskich między konsumentem a przedsiębiorstwem. Wymagana jest „aktywność konsumentencka” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 27) charakteryzująca się włączaniem klienta w proces identyfikowania, kreowania i oferowania wartości.

Obecnie w erze nakierowanej na wartość, w gospodarce charakteryzującej się siecią połączeń i współzależności, głównym celem działania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości rynkowej, a głównym elementem strategii kreujących wartość – indywidualny nabywca, tj. pojedyncza osoba. Chcąc efektywnie funkcjonować w dynamicznym otoczeniu rynkowym, należy również w odpowiednich proporcjach połączyć poszczególne instrumenty marketingu, budując tym samym skuteczne strategie funkcjonalne.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest nakreślenie roli, jaką w warunkach współczesnej gospodarki odgrywa kreowanie wartości dla klienta, w kontekście wyznaczonych celów oraz planów strategicznych przedsiębiorstw. Zadanie zostało zrealizowane na podstawie studiów literatury obcojęzycznej, wzbogaconej o polskie opracowania z zakresu teorii zarządzania i marketingu.

1. Klient – odbiorca, twórca i dostawca wartości

Współczesne rynki charakteryzują się zmianą sił rynkowych. Warunkiem koniecznym istnienia każdego przedsiębiorstwa są klienci – podstawowe źródło wartości generujące wpływy oraz zyski. Nabywca, będący podstawowym zasobem przedsiębiorstwa, dostarcza wiedzy o potrzebach, doświadczeniach i wartościach, których poszukuje i za które skłonny jest zapłacić.

Rozwój nauk ekonomicznych wprowadził nowe pojęcia wartości ściśle związane z klientem, a mianowicie wartość klienta dla przedsiębiorstwa oraz ekonomiczna wartość dla klienta. To sprawia, że mamy do czynienia z tzw. dwoistością wartości klienta (por. rysunek 1)¹.

¹ Inaczej: dwoistość *customer value*. Paradygmatowi wartości klienta w ostatnich dwóch dekadach poświęcono kilkanaście tysięcy artykułów. W tym czasie podjęto wiele prób zagłębienia problematyki wartości.

Wartość klienta dla przedsiębiorstwa powstaje wtedy, gdy oferowane użyteczności stanowią dla klienta prawdziwą wartość (zob. Düssel, 2006).

Rysunek 1. Wartość klienta dla przedsiębiorstwa a wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

Wartość klienta dla przedsiębiorstwa (wartość klienta) definiuje się najczęściej jako różnicę między zdyskontowaną wartością przyszłych wpływów wygenerowanych przez nabywcę a kosztami jego pozyskania. Są to między innymi: pieniądze, informacje, przyjaźń, lojalność, zaufanie, wizerunek oraz inne wartości. Pogląd taki reprezentuje B. Dobiegała-Korona, która stwierdza, iż „im wyższa jest wartość tych strumieni dla przedsiębiorstwa, tym wyższa jest wartość klienta, a to przekłada się na wyższą wartość przedsiębiorstwa oraz wartość dla pozostałych interesariuszy” (Dobiegała-Korona, 2010, s. 22)². W związku z powyższym słuszne jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa są „przez klientów napędzane” (Kotler, 2005).

Współcześnie, w gospodarce opartej na wiedzy, wartości dostarczane przez przedsiębiorstwo rozumiane są bardzo szeroko i wiążą się przede wszystkim z ofertą produktową (usługową), cenową, dostępnością, a także z wartościami obejmują-

² Istnieje ściśle powiązanie pomiędzy wartością klienta z wartością przedsiębiorstwa i wartością dla udziałowców.

cymi możliwość bezpośredniej i interaktywnej komunikacji, partnerstwo, doświadczenie.

Pojęcie wartości dla klienta do literatury z zakresu zarządzania zostało wprowadzone przez P.F. Druckera już w 1954 roku (zob. Drucker, 2005). W ostatnich latach dokonywano licznych prób doprecyzowania tego pojęcia i zdefiniowania go na nowo. Niektóre z nich kładły nacisk na powstające między przedsiębiorstwem a nabywcą więzi emocjonalne (Butz, Goodstein, 1996, s. 63). Inne z kolei uwzględniały aspekty finansowe, udowadniając, iż wartość dla nabywcy wyrażona jest w pieniądzu i odnosi się do zestawu korzyści, jakie otrzymuje klient za określoną cenę (Anderson, Jain, Chintagunta, 1993, s. 6). Nie budzi zatem kontrowersji stwierdzenie, że wartość dla klienta jest procesem polegającym na zaspokojeniu określonych potrzeb nabywców przez oferowanie im zadowolenia w sposób wydajniejszy, niż mogliby to zrobić konkurenci.

Do podstawowych wartości dla klienta zalicza się: wartość formy, miejsca, czasu oraz wartość posiadania (por. rysunek 2)³.

Rysunek 2. Komponenty wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

³ Warto zauważyć, iż wymienione definicje mają następujące wspólne elementy: wartość postrzegana jako różnica między korzyściami nabywcy a ponoszonym przez niego kosztem, warunek konieczny przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, powiązanie wartości zarówno z nabyciem, jak i użytkowaniem.

Ciekawy pogląd prezentuje Ph. Kotler. Stwierdził on, iż obecnie, w otoczeniu niskiego zaufania, oferta obejmuje wartości w ujęciu funkcjonalnym, emocjonalnym i duchowym (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 21). Według R.S. Kaplana i D.P. Nortona wartość dla klienta obejmuje atrybuty produktu, relacje z nabywcami, a także wizerunek oraz reputację przedsiębiorstwa (Kaplan, Norton, 2001, s. 79 i dalsze). Innym wartym przywołania schematem kategoryzacji wartości dla klienta jest tzw. diagram J. Cagana i C.M. Vogla stworzony dla modelu rozwijania produktu zgodnego z potrzebami klienta. W tym schemacie wyróżniono trzy główne składowe doświadczeń konsumenta (Cagan, Vogel, 2002):

- użyteczność (tj. wartość),
- wygodę (rozumianą jako łatwość użytkowania),
- umiejętność zaspokajania potrzeb emocjonalnych.

Tworzenie wartości dla klienta jest więc naczelnym imperatywem strategicznym dla przedsiębiorstw kierujących swoją ofertę do różnych segmentów rynku (Zupok, 2015, s. 37–47)⁴.

2. Klient – jego wymagania i potrzeby jako cel przedsiębiorstwa

W gospodarce nadwyżki warunkiem koniecznym stosowania orientacji na klienta jest strategiczne podejście do jego wymagań i potrzeb, a także ich pełnego zaspokojenia w wyniku zastosowania odpowiednich działań marketingowych. Wyrazem takiego podejścia jest:

- świadomość, iż w centrum doświadczeń znajduje się pojedynczy klient (Prahalad, Krishnan, 2008),
- zrozumienie zachowań, potrzeb i odczuć mikrorynków,
- interakcje z konsumentami oraz obserwacja ich zachowań,
- innowacyjne planowanie strategiczne, prowadzące do powstania innowacji kreujących wartość dla klienta (De Bes, Kotler, 2011).

We współcześnie gwałtownie zmieniającym się otoczeniu wymagane jest uwzględnianie nowych kryteriów podziału rynków nabywców. Coraz częściej kryteria tradycyjne (np. demograficzne, geograficzne, ekonomiczne) zastępowane są

⁴ Domeną gospodarki konsumentów jest ukierunkowanie na tworzenie innowacyjnych ofert opartych na charakterystykach i zachowaniach nabywcy.

przez behawioralne (m.in. miejsce zakupu, sposób nabycia, rentowność poszczególnych klientów, zachowania nabywcze). Interes przedsiębiorstwa wskazuje, iż właśnie czynniki behawioralne prawdziwie różnicują nabywców.

Odrębnym problemem powszechnie występującym w przedsiębiorstwach jest ocena obszarów zaangażowania dokonywana najczęściej w ujęciu statycznym, a nie dynamicznym. Dynamiczne podejście charakteryzuje nowoczesne organizacje nastawione na ciągłe zmiany oraz rozwój.

W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że kluczem do sukcesu jest ustalenie, do jakiego klienta chcą dotrzeć przedsiębiorstwa, i które segmenty rynku są priorytetowe. W konsekwencji powinno się przyjąć, że każdy klient jest segmentem rynku (zob. m.in. Doyle, 2003, s. 69, oraz Gordon, 2001, s. 30). Takich nabywców charakteryzują cztery cechy. Muszą to być klienci strategiczni, znaczni, dochodowi oraz lojalni. Ponadto zidentyfikowane segmenty rynku muszą składać się z nabywców mających dostatecznie zbieżne cechy, potrzeby i pragnienia (Burnett, 2001). Zaproponowano podział pogłębionej segmentacji podzielonej na trzy podstawowe kategorie (Dobiegała-Korona, Doligalski, Korona, 2004):

- cechy opisujące klienta,
- cechy opisujące doświadczenia klienta,
- poziomy generowanych przychodów, a także rentowność nabywców.

Podejście do kreowania wartości dla klienta wpływa z założenia, że nabywcę motywuje możliwość zaspokojenia potrzeb za pomocą produktu, a nie produkt jako taki. Produkty są zatem wyłącznie instrumentami służącymi do zaspokajania oczekiwań i wymagań konsumentów.

Aby relacje z klientem mogły być skutecznie budowane i utrzymywane, przydatne jest ciągle zdobywanie wiedzy o jego zachowaniach (Mruk, 2012, s. 48)⁵. Praktyka pokazuje, że oprócz zbierania tzw. surowych danych dotyczących klientów przedsiębiorstwa powinny stosować zaawansowane techniki analityczne. W tym względzie wyłania się kilka możliwości:

- pogłębione wywiady psychologiczne wykorzystujące techniki projekcji osobowości (np. skojarzenia słowne, testy apercepcji tematycznej, uzupełnienie zdań) oraz techniki schodkowe,
- mapy percepcji nabywców,

⁵ H. Mruk stwierdza, iż wiedzę o kliencie można poszerzać, zadając siedem pytań: kto kupuje? co kupuje? jak kupuje? kiedy kupuje? gdzie kupuje? jak często kupuje? dlaczego kupuje?

- techniki szacowania preferencji konsumentów,
- badania etnograficzne.

W obecnej sytuacji przedsiębiorstwa zmuszone są do podnoszenia jakości sytuacji klientów przez dostarczanie produktów, usług i marek innowacyjnych, powstałych w wyniku interakcji z nabywcami i obserwacji ich zachowań. Bez wątpienia kluczowe są długoterminowe zyskowe relacje z konsumentami. Stworzenie stałej więzi z nimi wymaga zaufania (dokładniej tzw. kultury wysokiego zaufania) tworzącego w codziennej praktyce większą wartość niż jakakolwiek koncepcja zarządzania.

Znamienny jest fakt, iż w 1985 roku P.F. Drucker zauważył, że innowacje powinny być elementem zamierzonego poszukiwania możliwości zaspokojenia potrzeb nabywców. Z kolei C.M. Christensen podkreślił, że innowacje to przewidywanie oczekiwań i wymagań klientów oraz tego, co zostanie przez nich zaaprobowane w wartościach im dostarczonych (Christensen, 2002, s. 177). Logiczna analiza powyższych zależności prowadzi do wiarygodnego wniosku, iż innowacje postrzegane są jako ważny element kształtowania wartości dla klientów.

Zgodnie z tematem tego opracowania oraz dla lepszego zrozumienia problematyki kształtowania wartości dla klienta istotne znaczenie będzie miało sprecyzowanie podejmowanych przez przedsiębiorstwo celu działań. W zróżnicowanym, turbulentnym otoczeniu, w którym ogniskują się i krzyżują sady i podejścia specjalistów z różnych dziedzin, scharakteryzowanie celu istnienia i funkcjonowania organizacji przysparza trudności. Dotychczas badacze i autorzy publikacji z tego zakresu, a także praktycy dążyli maksymalizacji mierzalności wszelkich efektów realizacji celów, podczas kiedy współczesne zwycięskie strategie oparte są na wartościach oferowanych mikrosegmentom. W wytyczaniu celów przedsiębiorstwa wyróżnia się dwie kategorie:

- ilościową,
- jakościową.

Cele ilościowe to cele mierzalne (kwantyfikowalne, dające się wyrazić liczbowo), które opisują implikacje finansowe działalności podmiotów gospodarczych. Druga z wymienionych kategorii ma charakter jakościowy i dotyczy najczęściej istotnych kompetencji takich, jak np. zaspokajanie potrzeb konsumentów, stworzenie klienta (Drucker, 1959, s. 37), utrzymanie nabywcy, usatysfakcjonowanie odbiorcy.

Ciekawe pole do analizy stanowią różnorodne obszary zainteresowania problematyką celów przedsiębiorstwa oraz dokonujące się w ich ramach zmiany. Na podstawie literatury można wnioskować, iż pierwotne poglądy nawiązywały do ekonomii klasycznej, a w szczególności do stanowiska A. Smitha, który zauważył, iż celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku realizowana w warunkach konkurencji. Z upływem lat okazało się, że kierunek związany z działalnością wyłącznie dla zysku jest niewystarczający i może prowadzić do niekorzystnych zjawisk ubocznych.

Ewolucję, jaka się dokonuje, należy rozpatrywać z punktu widzenia różnicowania się rynku, a także zmian zachodzących w zachowaniach społecznych, komunikacyjnych i nabywczych konsumentów. W rezultacie na nowoczesnym rynku klienci przewartościowali już swoje cele nie tylko na jakość, ale przede wszystkim na wartość.

Jak widać, istnieją dwa zasadniczo różne podejścia w ujęciu problematyki celów przedsiębiorstwa, które zdaniem autora publikacji wynikają z koncepcji modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wspomniane modele to (Carroll, 1991, s. 39–48):

- *after profit obligation* – zbudowany na czterech stopniach odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, prawnej, etycznej oraz filantropijnej. Ważny jest wszystkim prymat zysku, ponieważ stanowi on podbudowę dla pozostałych form odpowiedzialności społecznej. A.B. Carroll twierdzi, że gdy zakwestionujemy tę formę odpowiedzialności jako najważniejszą, problem odpowiedzialności społecznej stanie się bezcelowy,
- *before profit obligation* – punktem wyjścia jest uznanie pierwszeństwa wartości moralnych przed pozostałymi. Koncepcja ta zakłada, iż każda organizacja zobowiązana jest do działalności zgodnej z zasadami moralnymi i społecznymi. Dopiero wtedy osiągnięty zysk posiada swoistą wartość.

Należy zauważyć, że istotnym elementem zarządzania wartością klienta jest powiązanie działań w obszarze relacji z klientami, z tworzeniem wartości dla udziałowców (*shareholder value*). Do rozwoju tego podejścia przyczynił się P. Doyle, który propaguje koncepcję wartości dla udziałowców. Zgodnie z nią działalność przedsiębiorstwa powinna być oceniana przez pryzmat zwrotu z inwestycji dla udziałowców. A zatem miarą zwrotu dla udziałowców jest wzrost wartości przedsiębiorstwa, a także wysokość wypłacanej dywidendy. Według P. Doyle'a wartość

dla udziałowców jest również oceniana pod kątem skuteczności działań marketingowych (Doyle, 2003).

Uzupełnieniem przeprowadzonego w tym miejscu przeglądu będzie krótka charakterystyka koncepcji wartości dla akcjonariuszy oraz wartości dla interesariuszy (*stakeholders value*). Pierwsza z wymienionych zakłada realizację wyłącznie interesu akcjonariuszy. Z kolei model *stakeholders value* uwzględnia oczekiwania nie tylko właścicieli, ale także innych partnerów przedsiębiorstwa (Cyert, March, 1963, s. 1–16).

Tabela 1 prezentuje porównanie wymienionych koncepcji z uwagi na cel nadrzędny i długookresowy przedsiębiorstwa.

Oprócz omówionych dotychczas najbardziej znanych koncepcji i modeli powstało również wiele innych, mniej popularnych, udowadniających, iż orientacja na klienta i wywyższenie zaspokojenia potrzeb do celu głównego przedsiębiorstwa, a także przyjęcie ich jako celu podporządkowującego wszelkie działania organizacji, ma sens i uzasadnienie.

Tabela 1. Koncepcje *shareholder value* oraz *stakeholder value* a cel przedsiębiorstwa

Cele przedsiębiorstwa	Shareholder Value	Stakeholder Value
Cel nadrzędny	osiągnięcie celu akcjonariuszy (właścicieli)	spełnienie (zaspokojenie) interesów (oczekiwań) wszystkich interesariuszy, a przede wszystkim klientów
Cel długookresowy	maksymalizacja wartości dla właścicieli, która jest tożsama z nadrzędnym celem działalności, jakim jest przetrwanie przez rozwój	długoterminowy rozwój lub przetrwanie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skoczylas, 2011, s. 200–201.

Podsumowanie

Współcześnie sprecyzowanie celów przedsiębiorstwa, realizacja oraz ich badanie przysparzają wielu trudności. Wynikają one z faktu, iż organizacja jest działającą grupą ludzi w warunkach turbulentnego otoczenia. Zasada maksymalizacji zysku traktowana jako cel, najczęściej jako jedyny, nie interpretuje aktualnych zachowań podmiotów gospodarczych.

Obserwacje zachowań przedsiębiorstw dowodzą, iż warunkiem koniecznym stosowania orientacji na klienta jest strategiczne podejście do jego wymagań i potrzeb, a także ich pełnego zaspokojenia w wyniku zastosowania odpowiednich działań marketingowych. Tak więc system celów organizacji musi uwzględniać własne potrzeby przedsiębiorstwa oraz oczekiwania nabywców.

Bibliografia

- Anderson, J.C., Jain, D.C., Chintagunta, P.K. (1993). Customer Value Assessment in Business Markets: A Stage-of-Practice Study. *Journal of Business to Business Marketing*, 1 (1), 3–29.
- Burnett, K. (2001). *The Handbook of Key Customer Relationship Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Butz, H.E., Goodstein, L.D. (1996). Measuring Customer Value: Gaining the Advantage. *Organizational Dynamics*, 24, 63–77.
- Cagan, J., Vogel, C.M. (2002). *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*. New Jersey: Prentice Hall.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39–48.
- Christensen, C.M. (2002). Coping with Your Organization's Innovation Capabilities. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, I. Somerville, *Leading for Innovation and Organizing for Results* (s. 197–214). New York: The Drucker Foundations.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoog Cliffs, New York.
- Dobiegała-Korona, B. (2010). Istota i pomiar wartości klienta. W: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Warszawa: Poltext.
- Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T., Korona, B. (2004). *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*. Warszawa: Difin.
- Doyle, P. (2003). *Marketing wartości*. Warszawa: Felberg SJA.
- Drucker, P.F. (1959). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Drucker, P.F. (2005). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Düssel, M. (2006). *Handbuch Marketingpraxis: von der Analyse zur Strategie; Ausarbeitung der Taktik; Steuerung und Umsetzung in der Praxis*. Berlin: Cornelsen.
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kaplan, R.S., Norton D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników Balanced Scorecard. Praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotler, Ph. (2005). *According to Kotler: The World's Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions*. New York: AMACOM.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Norman, R., Ramirez, R. (1993). *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review, July–August.
- Parolini, C. (1999). *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., Baffins Lane.
- Prahalad, C.K., Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation. Driving Co-created Value through Global Networks*. McGrawHill.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M.A. (2006). Consumer perception of value: Literature review and a new conceptual framework. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, 40–58.
- Skoczylas, W. (2011). Pomiędzy shareholder value a stakeholder value. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 685. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 46, 199–208.
- Trias de Bes, F., Kotler, Ph. (2011). *Winning at Innovation. The A-to-F Model*. Palgrave Macmillan UK.
- Zupok, S. (2015). Wpływ innowacji na kreowanie wartości dla klienta. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (2), 37–48.

CUSTOMER VALUE AND ORGANIZATION OBJECTIVES

Abstract

Delivering value to customers is important for managers, leaders and entrepreneurs alike. In order to be willing to pay, the customer must draw value from the market offer. There are two aspects to customer value: the desired and perceived value. The desired value refers to what customers expect in a product or service. The perceived value is the benefit that the customer believes he has received in connection with the purchase of the product.

The aim of the study is to identify the of creating value for the customer in the conditions of a present economy, in the context of goals set for enterprises. The starting point is to define the concept of customer value.

This article is conceptual in nature and is based on literature studies.

Translated by Sebastian Zupok

Keywords: customer value, customer, value, company goals, strategy

Kody JEL: M31, L21