



### **Agnieszka Kabalska**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
doktorant  
kabalska@agh.edu.pl

### **Alina Kozarkiewicz**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Organizacjami,  
Kadrami i Prawa Gospodarczego  
akozarki@zarz.agh.edu.pl

## **KONFIGURACJA WARTOŚCI DLA KLIENTA W SEKTORZE UZDROWISKOWYM W POLSCE**

**Streszczenie:** Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce, w tym rozwój współpracy międzyorganizacyjnej, powodują, że tworzenie wartości dla klienta wymaga nowych sposobów jej konfiguracji. Celem pracy jest identyfikacja najważniejszych sposobów konfigurowania wartości w wybranym sektorze, tj. w sektorze usług uzdrowiskowych. W pierwszej części pracy na podstawie badań literaturowych omówiono kluczowe kategorie konfigurowania wartości. W drugiej części na podstawie źródeł wtórnych opracowano i przedyskutowano ilustratywne studia przypadków demonstrujące najważniejsze kategorie konfigurowania wartości w wybranym sektorze.

**Słowa kluczowe:** wartość dla klienta, konfigurowanie wartości, łańcuch wartości, sieć wartości, sektor usług uzdrowiskowych.

### **Wprowadzenie**

Problematyka kreowania wartości dla klienta jest od wielu lat szeroko dyskutowana w opracowaniach z zakresu zarządzania. Różnorodność proponowanych koncepcji znajduje odzwierciedlenie w licznych publikacjach poruszających temat sposobów kreowania wartości. W literaturze przedmiotu stosunkowo mało miejsca poświęca się zagadnieniu ewolucji koncepcji dotyczących kategorii konfigurowania wartości dla klienta. Propozycja „klasycznego” łańcucha wartości uważana jest za przestarzałą i niedopasowaną do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Rozwój form współpracy przedsiębiorstw opartych na partnerstwie i komplementarności działań spowodował konieczność zaproponowania nowych podejść do problematyki tworzenia wartości. Analiza rozwoju kategorii konfiguracji wartości – od tradycyjnego łańcucha wartości po wielowymiarowe partnerstwa przedsiębiorstw – wydaje się stanowić interesujący temat badawczy.

Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych kategorii konfigurowania wartości dla klienta oraz ich prezentacja na przykładzie przedsiębiorstw wybranego sektora. W pierwszej części pracy, na podstawie przeglądu literatury, zostaną zaprezentowane w sposób syntetyczny kluczowe kategorie konfigurowania wartości: łańcuchy, partnerstwa, konstelacje, warsztaty, siatki, pajęczyny i sieci wartości. W drugiej części pracy, która bazuje na wielokrotnym studium przypadku, zostaną omówione wybrane kategorie konfigurowania wartości w przedsiębiorstwach świadczących usługi uzdrowiskowe w Polsce. Na podstawie opisowo-ilustratywnego przyporządkowania zostaną opisane przypadki znanych przedsiębiorstw uzdrowiskowych odzwierciedlających odpowiednie kategorie konfigurowania wartości dla klienta.

## 1. Przegląd kategorii konfigurowania wartości

Pojęcie wartości stanowi przedmiot zainteresowania badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu, ekonomii, finansów oraz wielu innych dyscyplin naukowych. Nie ulega wątpliwości, że wartość jest zagadnieniem wieloznacznym, o różnych kierunkach interpretacji, co również znajduje odzwierciedlenie w wielu czynnikach wpływających na szacowanie wartości. Z uwagi na złożoność pojęcia „wartość” i kontekstów jego analizy definicje proponowane w literaturze przedmiotu uwzględniają zróżnicowane aspekty istotne z punktu widzenia okoliczności towarzyszących analizie. Wartość może być objaśniana zarówno jako materialny, pieniężny ekwiwalent lub jako pewna cecha, która decyduje o wyjątkowych wartościach, znaczeniu i istotności; wartość może również oznaczać wszystko to, co jest cenne i godne pożądania, co stanowi cel działań i dążeń [Łada i Kozarkiewicz, 2010, s. 19]. Tworzenie wartości może być rozpatrywane z perspektywy różnych interesariuszy: właścicieli, klientów, pracowników, partnerów biznesowych itp. Wartość dla klienta, kluczowa dla dalszych rozważań, jest najczęściej rozumiana jako postrzegana przez klienta wartość korzyści ekonomicznych, technicznych i społecznych, pozyskiwanych w zamian za cenę płaconą za produkt z uwzględnieniem dostępnej na rynku oferty produktów i cen [Łada i Kozarkiewicz, 2010, s. 32].

Dyskusję dotyczącą kreowania wartości oraz konfiguracji wartości dla klienta należy rozpocząć od modelu łańcucha wartości (*value chain*) zaproponowanego przez Portera. Łańcuch wartości należy rozumieć jako zbiór działań związanych z wytworzeniem i sprzedażą produktu lub usługi, w którym każde działanie sukcesywnie dodaje pewną wartość do produktu finalnego, przeznaczonego dla klienta. Autor wskazał na dwie grupy aktywności: działania główne,

takie jak: logistyka wewnętrzna, produkcja, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, działania posprzedażowe oraz działania wspierające, czyli zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi i infrastruktura przedsiębiorstwa [Porter, 1985]. Należy zaznaczyć, że autor nie rozpatrywał kreowania wartości w szerszej perspektywie, koncentrując się na badaniu jednostkowych przedsiębiorstw i sposobów, w jakie zaspokajają potrzeby klientów.

Koncepcja łańcucha wartości Portera była w literaturze przedmiotu wielokrotnie interpretowana i modyfikowana. O przemysłowym łańcuchu wartości (*industrial value chain*) pisali m.in. Shank i Govindarajan [1993] oraz Yi-fei i Shi-ming [2004]. Jest to łańcuch wartości, w którym wartość kreowana jest poprzez przetwarzanie dóbr w procesach przemysłowych i rozpoczyna się od kreujących wartość procesów realizowanych przez dostawców, a następnie, uwzględniając procesy dostosowane do różnych grup nabywców, prowadzi aż do etapu końcowego, czyli utylizacji i recyklingu materiałów [Hitt i in., 2007].

Johnston i Lawrence [1991] w swojej pracy dotyczącej partnerstwa w dodawaniu wartości (*value-adding partnership*) podkreślili, że realizowany przez lata model przedsiębiorstwa pionowo zintegrowanego, które czerpie zyski ze swojej wielkości, umacniając swoją pozycję poprzez stopniową eliminację najważniejszych konkurentów, jest niedostosowany do realiów rynku. Partnerstwo w dodawaniu wartości należy rozumieć jako zespół niezależnych przedsiębiorstw, które współpracują ze sobą, aby wspólnie zarządzać przepływem dóbr i usług w ramach całego wspólnego łańcucha wartości dodanej; w partnerstwie każde przedsiębiorstwo koncentruje się na realizacji swoich działań w łańcuchu wartości dodanej.

Kolejną alternatywą dla łańcucha wartości stał się warsztat wartości (*value shop*). W warsztacie wartości specjaliści rozwiązują problemy klientów, opierając się na asymetrii wiedzy dobierają aktywności i wykorzystują zasoby adekwatnie do problemu [Stabell i Fjeldstad, 1998]. Podobnie jak w łańcuchu wartości, w warsztacie wartości wyróżnia się aktywności główne i aktywności wspierające, a poszczególne działania należące do aktywności głównych są cykliczne – zakończenie pewnego działania może stanowić podstawę do rozpoczęcia kolejnego.

Konstelacja wartości (*value constellation*), w której uczestnicy łączą się, aby wspólnie współtworzyć wartość, to koncepcja zaproponowana przez Normanna i Ramirez [1994]. Uczestnicy konstelacji kontaktują się ze sobą i wykonują „właściwe” dla siebie działania, kreując wartość dla wszystkich uczestników, a w proces kreowania wartości zaangażowani są także klienci. Autorzy za efektywną konstelację wartości uważali taką, która ponosi mniejsze koszty jed-

nostkowe i usprawnia zarządzanie ryzykiem. Tematykę związaną z konstelacją wartości podejmowali w późniejszych latach m.in. Huotari [2000], Min [2006] oraz Speed i Maxwell [2015].

Rozwinięciem pomysłu Normanna i Ramireza jest siatka wartości (*value net*), czyli dynamiczny układ partnerstw, zależności i przepływów informacji między klientami, dostawcami i przedsiębiorstwem, podejmowanych w celu kreowania wartości. Według Parolini [1999] siatka wartości, oprócz czynności tworzących wartość dla klienta, uwzględnia również aspekt ich połączenia i wykorzystania, próbę wskazania stopnia i zakresu zaangażowania końcowego odbiorcy wartości, jak również kwestię zróżnicowania uczestników. Siatka wartości tworzy się samoistnie wokół klientów i ich potrzeb, a istniejący cyfrowy łańcuch dostaw umożliwia satysfakcję klientów i osiągnięcie zysku.

W pajęczynie wartości (*value web*) wartość kreowana jest przez grupę współzależnych organizacji, a każda z nich, w zależności od posiadanych kluczowych kompetencji, pełni określoną rolę [Weinstein, 2012]. W pajęczynie do procesu kreowania wartości włącza się klientów, którzy są najważniejszym powodem jej funkcjonowania. Ponadto pajęczyna wartości ma globalny zasięg, a przepływy cechuje szybkość – szczególnie w kwestii wymiany informacji. Wyzwaniem w procesie tworzenia pajęczyny wartości jest stworzenie „klubu” członków o silnej pozycji na rynku oraz dążenie do minimalizacji wymagań dotyczących inwestowania w obszarze niezwiązanym z odpowiednią dla organizacji dziedziną [Bovet i Martha, 2000].

Duże znaczenie w badaniach nad kreowaniem wartości miała koncepcja sieci wartości (*value network*), która łączy w sobie zalety wynikające z sieci współpracy i uporządkowania działań w łańcuchu wartości. W literaturze pojęcie sieci wartości definiowane jest w różnoraki sposób. Według Oksanena i in. [2010] sieć wartości jest połączeniem zasobów i umiejętności, którego rezultatem jest rzeczywisty i realny zysk. Każde z uczestniczących w sieci przedsiębiorstw wykorzystuje silne strony dostawców wartości, co umożliwia dostarczenie wartości do specyficznego segmentu klientów. W ocenie Allee [2000] w sieci wartości wiedza i zasoby niematerialne są równie istotne co aspekty finansowe (np. przychody), a sukces sieci zależy od stworzenia rozbudowanej sieci relacji i zależności. W ujęciu Pepparda i Rylander [2006] sieć wartości tworzą autonomiczne jednostki, które mogą być odrębnie zarządzane, jednak współdziałają w modelu wspólnych celów i umów na poziomie usług. W modelu zależności między postrzeganą przez klienta wartością finalną, związkami między członkami sieci i kluczowymi umiejętnościami wartość kreowana jest poprzez kompetencje członków, a klient jest „przyczyną” stworzenia sieci.

**Tabela 1.** Konfiguracja wartości – kluczowe kategorie

Lp.	Kategoria	Charakterystyka	Źródła literaturowe
1	Łańcuch wartości ( <i>value chain</i> )	Zbiór działań podstawowych i pomocniczych związanych z wytworzeniem i sprzedażą produktu lub usługi, w którym każde działanie sukcesywnie dodaje pewną wartość do produktu finalnego	Porter [1985], Stabell i Fjeldstad [1998], Mittra i Tait [2012]
2	Przemysłowy łańcuch wartości ( <i>industrial value chain</i> )	Łańcuch wartości, w którym wartość kreowana jest poprzez przetwarzanie i przekształcanie dóbr w procesach przemysłowych – od przetwarzania surowca po wytwarzanie produktu dla końcowego klienta	Shank i Govindarajana [1993], Hitt i in. [2007]
3	Partnerstwo dodające wartość ( <i>value-adding partnership</i> )	Zespół przedsiębiorstw, które współpracują ze sobą, aby wspólnie zarządzać przepływem dóbr i usług w ramach całego łańcucha wartości dodanej; każde zaangażowane przedsiębiorstwo koncentruje się na realizowaniu swoich działań w łańcuchu wartości dodanej	Johnston i Lawrence [1991], Hines [2000], Kotzab i in. [2003]
4	Warsztat wartości ( <i>value shop</i> )	Bazując na asymetrii wiedzy, specjaliści rozwiązują problemy klientów, dobierając aktywności i wykorzystując zasoby adekwatnie do problemu	Stabell i Fjeldstad [1998]
5	Konstelacja wartości ( <i>value constellation</i> )	Uczestnicy, również klienci, kontaktują się ze sobą i wykonują „właściwe” dla siebie działania, kreując wartość dla wszystkich uczestników konstelacji	Normann i Ramirez [1994], Corsaro i in. [2012]
6	Siatka wartości ( <i>value net</i> )	Dynamiczny układ partnerstw, zależności, aktywności i przepływów informacji między klientami, dostawcami i przedsiębiorstwem skierowany na kreowanie wartości	Brandenburger i Nalebuff [1996], Parolini [1999], Bovet i Martha [2000]
7	Pajęczyna wartości ( <i>value web</i> )	Grupa niezależnych organizacji, współpracujących nieformalnie na globalną skalę, w której, w zależności od posiadanych kompetencji, każda wypełnia określoną rolę	Armstrong i Hagel [1997], Cartwright i Oliver [2000], Weinstein [2012]
8	Sieć wartości ( <i>value network</i> )	Połączenie uczestników sieci, umożliwiające wzajemne uzupełnianie się poprzez ustalanie, monitorowanie i ewentualną eliminację związków między podmiotami tworzącymi sieć	Weiner i in. [1997], Stabell i Fjeldstad [1998], Oksanen i in. [2010]
		Złożone i dynamiczne procesy wymiany zasobów niematerialnych oraz materialnych między członkami sieci; wartość kreują relacje między uczestnikami sieci	Allee [2000], Peppard i Rylander [2006], Herrala i in. [2011]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanej w tabeli literatury.

Analizując poszczególne propozycje modeli kreowania wartości (tabela 1) można zauważyć, że większość systemów stanowią swoiste połączenia różnych podejść do logiki tworzenia wartości, co może świadczyć o złożoności procesu.

## 2. Sektor usług uzdrowiskowych w Polsce

Promocja zdrowego trybu życia, dążenie do poprawy stanu zdrowia i samopoczucia, a także starzenie się społeczeństwa to tylko wybrane czynniki, które mają wpływ na rozwój sektora usług uzdrowiskowych w Polsce [Dorocki i Brzegowy, 2015], a rosnąca popularność usług uzdrowiskowych znajduje odzwierciedlenie w statystykach (tabela 2). Podstawowa oferta przedsiębiorstw uzdrowiskowych uzależniona jest od posiadanego naturalnego surowca leczniczego, czyli wód mineralnych i leczniczych, borowiny lub gazów leczniczych wykorzystywanych do zabiegów leczniczych i rehabilitacyjnych [Ponikowska i Ferson, 2009]. Obecnie przedsiębiorstwa uzdrowiskowe decydują się na rozszerzenie oferty o krótkie pobyty dla klientów indywidualnych i biznesowych oraz odpłatne zabiegi SPA wykonywane w gabinetach uzdrowiskowych.

**Tabela 2.** Podstawowe informacje o placówkach lecznictwa uzdrowiskowego

Lata	Łóżka – stan w dniu 31 XII	Osobodni leczenia (w tys.)	Udzielone zabiegi lecznicze (w tys.)
2000	34 978	8808	b.d.
2001	34 725	9437	b.d.
2002	35 262	9282	b.d.
2003	35 221	8735	b.d.
2004	35 344	9087	b.d.
2005	34 894	9316	b.d.
2006	35 266	9539	25 412
2007	35 287	9569	26 781
2008	35 392	9779	28 131
2009	37 888	10 945	30 699
2010	37 760	10 011	30 244

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS [2011, s. 47].

Zmiany zachodzące w sektorze i wynikająca z nich konieczność modyfikacji oferty są spowodowane przede wszystkim ewolucją modelu klienta przedsiębiorstwa uzdrowiskowego – klient nie jest wyłącznie kuracjuszem przyjeżdżającym „do wód”. Jednym z elementów uatrakcyjniających ofertę przedsiębiorstw są także produkty uzdrowiskowe. Oferta wód butelkowanych jest bardzo szeroka

– są to wody o różnej pojemności, stopniu nasycenia dwutlenkiem węgla, zawartości składników mineralnych i właściwościach. W ostatnich latach bardzo popularne stały się również kosmetyki zdrojowe, czyli produkty oparte na naturalnych surowcach leczniczych lub wzbogacone o nie – zwykle są to serie kosmetyków borowinowych lub solankowych [Mirek, 2014].

### **3. Konfiguracja wartości dla klienta w sektorze usług uzdrowiskowych**

#### **3.1. Wybór metody badawczej**

Badania dotyczące znaczenia różnych kategorii konfigurowania wartości w sektorze usług uzdrowiskowych przeprowadzono z wykorzystaniem wielokrotnych studiów przypadków o charakterze ilustratywnym. Wybór tej metody badawczej został podyktowany możliwością wykorzystania różnorodnych materiałów źródłowych, m.in.: raportów, treści netograficznych, opinii pozyskanych w trakcie wywiadów oraz obserwacji własnych. Przedmiot badań stanowiły przedsiębiorstwa świadczące usługi uzdrowiskowe w Polsce. W badaniach wykorzystano przykłady znanych przedsiębiorstw uzdrowiskowych, co umożliwiło dokładne wyjaśnienie omawianej problematyki. Ze względu na ograniczone możliwości prezentacji w pracy syntetycznie zaprezentowano pięć wybranych kategorii konfigurowania wartości.

#### **3.2. Wybrane przykłady kategorii konfigurowania wartości**

##### **3.2.1. Łańcuch wartości**

Najpowszechniejszą kategorią konfigurowania wartości w sektorze usług uzdrowiskowych jest łańcuch wartości. W przypadku każdego przedsiębiorstwa uzdrowiskowego posiadany surowiec balneologiczny staje się podstawą do realizowania dalszych działań dodających wartość do produktu finalnego. W przedsiębiorstwie Uzdrowisko Horyniec Sp. z o.o. surowcami wejściowymi są wody lecznicze oraz wysokiej jakości borowiny [Ponikowska i Ferson, 2009]. Kolejne działania realizowane w łańcuchu wartości, które obejmują m.in. eksploatację surowców, ich odpowiednie przechowywanie, ewentualne dalsze przetwarzanie oraz odpowiednie przygotowanie i zaaplikowanie przez wykwalifikowany personel, sukcesywnie dodają wartości do produktu finalnego, jakim jest kąpiel lecznicza, kuracja pitna lub okład borowinowy.

### **3.2.2. Przemysłowy łańcuch wartości**

Istotę przemysłowego łańcucha wartości doskonale ilustruje przykład przedsiębiorstwa Busko-Zdrój S.A. Oprócz świadczenia usług uzdrowiskowych przedsiębiorstwo prowadzi również rozlewnię naturalnej wody mineralnej „Buskowieńka-Zdrój”. W świetle założeń dotyczących przemysłowego łańcucha wartości surowcem wejściowym jest w analizowanym przypadku woda mineralna. Następujące po sobie etapy procesu produkcyjnego – eksploatacja wody, jej dostarczenie do zakładu produkcyjnego, procesy nasycania dwutlenkiem węgla, butelkowanie i dystrybucja – prowadzą do wytworzenia produktu finalnego dla klienta. W przypadku wody „Buskowieńka” do grona odbiorców należą nie tylko kuracjusze, ale również klienci, którzy dokonują zakupu produktu w postaci naturalnej wody mineralnej.

### **3.2.3. Partnerstwo dodające wartości**

Partnerstwo dodające wartości to kolejny przykład kategorii konfigurowania wartości z sukcesem wdrażany w sektorze usług uzdrowiskowych w Polsce. W przypadku przedsiębiorstwa Uzdrawisko Iwonicz S.A. jedną z domen działalności jest produkcja leków i kosmetyków na bazie naturalnych surowców leczniczych. Duże zainteresowanie produktami zdrojowymi oraz silny kapitał marki umożliwiły nawiązanie współpracy w zakresie sprzedaży produktów zdrojowych z innymi przedsiębiorstwami świadczącymi usługi uzdrowiskowe. Kosmetyki „Iwoniczanka” są dostępne w sprzedaży m.in. w przedsiębiorstwach Uzdrawisko Kamień Pomorski S.A., Uzdrawisko Swoszowice S.A. i przedsiębiorstwach świadczących usługi uzdrowiskowe zlokalizowanych w miejscowościach uzdrowiskowych, takich jak Muszyna, Nałęczów i Polańczyk.

### **3.2.4. Warsztat wartości**

Działalność przedsiębiorstw z sektora usług uzdrowiskowych doskonale wpisuje się w założenia warsztatu wartości. Koncepcja bazująca na dążeniu do rozwiązania przez specjalistów problemu klienta realizowana jest m.in. w przedsiębiorstwie Uzdrawisko Kołobrzeg S.A. Nawiązując do idei warsztatu wartości, jako klienta należy wskazać kuracjusza, który od przedsiębiorstwa uzdrowiskowego, czyli „specjalisty” (zatrudniającego wykwalifikowany personel medyczny posiadający wiedzę i umiejętności), oczekuje rozwiązania swojego „problemu”,



czyli poprawy stanu zdrowia i samopoczucia. Przedsiębiorstwo Uzdrawisko Kołobrzeg S.A. dysponuje bazą zabiegową dostosowaną do potrzeb klienta, a w należącym do przedsiębiorstwa uzdrawiskowym zakładzie górniczym eksploatowana jest borowina, która wykorzystywana jest w zabiegach leczniczych, do produkcji kosmetyków zdrojowych z serii „Kołobrzskie SPA”, a także jest pakowana i przeznaczona do sprzedaży.

### 3.2.5. Sieć wartości

Przykładem przedsiębiorstwa uzdrawiskowego, w którym wartość kreowana jest na podstawie sieci wartości, jest firma Uzdrawisko Krynica-Żegiestów S.A. Istotnym czynnikiem rozwoju sieci wartości wydaje się popularność Krynicy-Zdroju jako miejscowości uzdrawiskowej, „perły polskich uzdrawisk” o długich tradycjach leczniczych i jako znanego ośrodka turystycznego i kulturalnego [Dorocki i Brzegowy, 2015]. Sieć wartości tworzy więc nie tylko przedsiębiorstwo uzdrawiskowe, ale także kuracjusze (klienci) powracający do Uzdrawiska Krynica-Żegiestów S.A. po raz kolejny w celach rekreacyjnych lub zdrowotnych oraz turyści korzystający z pijalni wód leczniczych i innych obiektów uzdrawiskowych. Wartość kreowana jest również za pośrednictwem różnego rodzaju portali turystycznych umożliwiających wymianę opinii oraz znalezienie informacji o ofercie przedsiębiorstw uzdrawiskowych lub atrakcjach turystycznych (uzdrawiska.pl, e-kurort.pl). Ponadto swój wkład w tworzenie sieci wartości mają samorządy lokalne, ośrodki kultury i stowarzyszenia.

### Podsumowanie

Tworzenie wartości dla klienta stanowi jeden z celów i wyzwań stojących przed przedsiębiorstwem. Rozwój nowych kategorii konfigurowania wartości opartych na współpracy stanowi rozwiązanie alternatywne dla tradycyjnej analizy łańcucha wartości. Wspólne kreowanie wartości jest szczególnie ważne w sektorach, w których panuje silna konkurencja, a więc także w sektorze usług uzdrawiskowych w Polsce. Na uwagę zasługuje konieczność podejmowania współpracy z klientem, czyli nabywcą usług uzdrawiskowych, w celu zaproponowania oferty nawiązującej do jego oczekiwań. Na podstawie omówionych przykładów można zauważyć, że przedsiębiorstwa uzdrawiskowe w Polsce koncentrują się na tworzeniu wartości, opierając się na takich kategoriach jak partnerstwo dodające wartości czy sieć wartości. Kreowanie wartości przez współ-

działanie z klientami, partnerami, konkurentami oraz innymi interesariuszami stanowi warunek konieczny do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w analizowanym sektorze.

## Literatura

- Allee V. (2000), *Reconfiguring the Value Network*, „The Journal of Business Strategy”, No. 4.
- Bovet D., Martha J. (2000), *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons, USA.
- Brandenburg A., Nalebuff B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, New York.
- Cartwright S., Oliver R. (2000), *Untangling the Value Web*, „Journal of Business Strategy”, No. 21(1).
- Dorocki S., Brzegowy P. (2015), *Intensyfikacja usług uzdrowiskowych w Polsce po okresie transformacji systemowej*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 11.
- GUS (2011), *Lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce w latach 2000-2010*, Kraków.
- Hagel J., Armstrong A. (1997), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston.
- Herrala M., Pakkala P., Haapasalo H. (2011), *Value-creating Networks. A Conceptual Model and Analysis*, Research reports in Department of Industrial Engineering and Management, No. 4.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson/South Western, Ohio.
- Huotari M. (2000), *Information Behaviour in Value Constellation. An Example from the Context of Higher Education*, „Swedish Library Research”, No. 3-4.
- Johnston R., Lawrence P.R. (1991), *Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value-adding Partnership* [w:] G. Thompson (red.), *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, SAGE, UK.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Min L. (2006), *Value Constellation: Theoretical Explanation and Construction of Value-creating Mechanism*, „China Industrial Economy”, No. 1.
- Mirek J. (2014), *Innowacyjność jako czynnik funkcjonowania i rozwoju polskich uzdrowisk*, „Handel Wewnętrzny”, nr 353.
- Mittra J., Tait J. (2012), *Analysing Stratified Medicine Business Models and Value Systems: Innovation-Regulation Interactions*, „New Biotechnology”, No. 29(6).
- Normann R., Ramirez R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, England.
- Oksanen P., Hallikas J., Sissonen H. (2010), *The Evolution of Value Networks*, „International Journal of Networking and Virtual Organizations”, No. 7.

- Parolini C. (1999), *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, England.
- Peppard J., Rylander A. (2006), *From Value Chain to Value Network: Insight for Mobile Operators*, „European Management Journal”, No. 2-3.
- Ponikowska I., Ferson D. (2009), *Nowoczesna medycyna uzdrowiskowa*, MediPress, Warszawa.
- Porter M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Shank J.K., Govindarajan V. (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, Schuster Inc., New York.
- Speed C., Maxwell D. (2015), *Designing through Value Constellation*, „ACM Interactions”, No. 22(5).
- Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D. (1998), *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*, „Strategic Management Journal”, No. 19/5.
- Weinstein A. (2012), *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers*, CRC Press-Taylor & Francis Group, Florida.
- Yi-fei D., Shi-ming L. (2004), *Industrial Value Chain: The Innovative Format of Value Strategy*, „Studies in Science of Science”, No. 5.
- [www 1] <http://www.uzdrowisko-busko-zdroj.com.pl/> (dostęp: 30.03.2016).
- [www 2] <http://www.uzdrowisko.kolobrzeg.pl/> (dostęp: 30.03.2016).

## VALUE CONFIGURATION IN SPA SERVICES SECTOR IN POLAND

**Summary:** The changes in modern economy involve new ways of creating value for customers. The aim of the article is to identify the most important methods of value creation in SPA services sector. In the first part of the article based on the literature review the fundamental categories of value configuration are presented. The second part of the article, based on the secondary sources, includes the illustrative case studies of key categories of value configuration in SPA services sector.

**Keywords:** customer value, value configuration, value chain, value network, SPA services sector.