

## **Sukces przedsiębiorstwa a zarządzanie wartością klienta**

### **Wstęp**

Zarządzanie wartością klienta stanowi jeden z podstawowych obszarów decyzji menedżerskich, których zakres koncentruje się przede wszystkim na zwiększaniu lojalności i zyskowności z klientów. Celem artykułu jest określenie wpływu determinant wartości klienta na powodzenie przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Podstawą weryfikacji tego wpływu są wyniki przeprowadzonego badania empirycznego. Pozwoliły one na ocenę zmiennych warunkujących zarządzanie wartością klienta oraz umożliwiły pomiar wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw, osiąganych w porównaniu do głównych konkurentów. Wyniki te stanowiły podstawę zastosowania metody modelowania strukturalnego, co pozwoliło na oszacowanie związków regresyjnych występujących między determinantami wartości klienta a sukcesem przedsiębiorstwa.

### **1. Wartość klienta**

Wartość klienta definiowana jest jako bieżąca wartość wyrażonych w pieniądzu, przyszłych korzyści netto wynikających z relacji z klientem [Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010]. Mierzona jest najczęściej siłą nabywczą oraz poziomem lojalności klienta. Przedsiębiorstwo szacuje wartość klientów poprzez analizę struktury ich zakupów, badając zawartość „koszyka” nabywanych produktów z perspektywy udziału w nim produktów charakteryzujących się zróżnicowanym poziomem opłacalności. Dodatkowo przeprowadzana jest analiza portfelowa klientów, której wyniki pozwalają na oszacowanie rentowności współpracy z poszczególnymi klientami lub grupami klientów [Rogoziński, 2012].

Jednym z podstawowych obszarów wykorzystania wartości klienta do wspomagania podejmowanych decyzji jest optymalizacja procesów biznesowych towarzyszących m.in. obsłudze i sprzedaży produktów [Choroś, Kamiński, 2009]. Dodatkowo w wielu obszarach funkcjonowa-

---

\* Dr, Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl

nia współczesnych przedsiębiorstw zmianie uległ sposób prowadzenia biznesu. Umożliwia to postęp technologiczny, który ułatwia realizację m.in. zaawansowanych przedsięwzięć marketingowych, koncentrujących się na indywidualnej obsłudze klienta lub grup klientów. Pozwala to przede wszystkim na pozyskiwanie szczegółowych informacji o kliencie, które umożliwiają precyzyjną identyfikację jego potrzeb, preferencji oraz sposobów ich zaspokojenia. Do obszarów, w zakresie których zaobserwować można zmiany w sposobie prowadzenia biznesu zaliczają się przede wszystkim [Kumar, 2010, s. 20]:

- filozofia działania (od sprzedaży produktów do obsługi klientów),
- kierunki działań przedsiębiorstwa (od koncentracji na rynku do koncentracji na relacjach z klientem),
- obszary zarządzania (od zarządzania portfelem produktów do zarządzania portfelem klientów),
- cele strategii marketingowej (od maksymalizacji zadowolenia klientów do maksymalizacji ich zyskowności),
- podejście do sprzedaży (od sprzedaży produktu wielu klientom do kompleksowego zaspokajania potrzeb konkretnego klienta),
- rezultaty strategii (od maksymalizacji sprzedaży do maksymalizacji wartości życiowej klienta).

W tym kontekście zarządzanie wartością klienta jest elementem zarządzania portfelem klientów [Kumar, 2010; Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010]. Prawidłowo zarządzany portfel klientów zabezpiecza sytuację finansową przedsiębiorstwa. Działania w tym zakresie polegają przede wszystkim na wyborze tych klientów, z którymi nawiązane są rentowne relacje w zakresie tworzenia wartości przedsiębiorstwa [Evans, 2002]. Według Ph. Kotlera kapitał klienta jest sumą dyskontowanych, długookresowych „wartości” wszystkich klientów przedsiębiorstwa, którego wartość jest tym wyższa im bardziej są lojalni klienci [Kotler, 2005]. Stanowi to podstawową cechę zarządzania wartością klienta. Jego istotę stanowi większa koncentracja na pomiarze efektywności wymiarów związanych z klientem niż innych zasobów marketingowych – marki, produktu czy kanałów dystrybucji [Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010]. Przez zarządzanie wartością klienta należy więc rozumieć kompozycję działań polegających na maksymalizacji wartości klienta i jej pomiarze [Dobiegała-Korona, Tomczyk, 2011].

Kompleksowe ujęcie zarządzania klientem obejmuje cztery podstawowe obszary działań, do których zaliczyć należy [Rószkiewicz, 2011; Nagi, Xiu, Chau, 2009]:

- 1) identyfikację klienta – rozpoznanie rynku i jego struktur w celu identyfikacji potencjalnych klientów przedsiębiorstwa,
- 2) pozyskanie klienta – rozpoznanie kryteriów i mechanizmów dokonywania wyborów rynkowych,
- 3) utrzymanie klienta – rozpoznanie czynników zadowolenia i satysfakcji oraz korzyści związanych z posiadaniem produktu lub nabywania usługi, a także uwarunkowań lojalności wobec marki,
- 4) rozwój klienta – rozpoznanie wzorców dokonywanych wyborów konsumenckich.

## **2. Wpływ zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie na powodzenie przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej**

Celem artykułu jest określenie znaczenia determinant wartości klienta w przedsiębiorstwie i ocena ich wpływu na powodzenie przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Uwaga w niniejszym opracowaniu skupia się na powodzeniu przedsiębiorstwa rozumianym jako osiągnięcie wyników ekonomicznych przewyższających wyniki podmiotów będących jego głównymi konkurentami<sup>1</sup> – co warunkuje sukces przedsiębiorstwa. Ponadto koncentracja w zakresie zarządzania wartością klienta, rozumianym jako proces podejmowania decyzji, ich wdrażania i kontroli, opiera się na pierwszej części tego procesu.

Realizacja celu wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, w których dokonana została ocena znaczenia wymiarów wartości klienta oraz dokonany został pomiar wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw. Źródłem danych empirycznych są badania zrealizo-

---

<sup>1</sup> Powodzenie to zbliżanie się do stanu ocenianego pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą oceny. W organizacjach wartością tą jest z reguły osiągnięcie celów z zachowaniem ustalonych warunków (np. co do stosunku wyników użytecznych do kosztu ich osiągnięcia). W takich organizacjach powodzenie można więc z reguły mierzyć stopniem osiągnięcia „celów organizacji” przy jednoczesnym spełnieniu założonych z góry warunków. Ocena powodzenia organizacji zarządzanych jest więc zawsze zrelatywizowana ze względu na cele i nałożone na nie ograniczenia w sprawie warunków ich osiągnięcia [Zieleniewski, 1981, s. 200].

wane przez pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na przełomie 2012 i 2013 roku<sup>2</sup>.

Analiza wyników, uzyskanych z przeprowadzonych badań empirycznych, koncentruje się w niniejszym opracowaniu na:

- ocenie znaczenia determinantów wartości klienta w przedsiębiorstwie,
- ocenie wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw, osiągniętych w ostatnich trzech latach, w porównaniu do głównych konkurentów,
- identyfikacji związku między znaczeniem determinantów wartości klienta i powodzeniem przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej.

Pierwszy obszar przeprowadzonych badań empirycznych dotyczył określenia ważności wyodrębnionych determinantów wartości klienta w polskich przedsiębiorstwach. W tym zakresie ocenie poddanych zostały 22 stwierdzenia. Pomiar dokonany został przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali Likerta, na której wartość '1' oznaczała brak akceptacji, natomiast wartość '5' zdecydowaną akceptację zaprezentowanych stwierdzeń przez menedżerów. Istotność stwierdzeń określona została przez obliczenie wartości średnich, których wyniki zaprezentowane zostały na rysunku 1.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 1 pozwalają na hierarchizację zaprezentowanych stwierdzeń. Menedżerowie zgadzali się zdecydowanie najczęściej z opiniami łączącymi lojalność klienta z powodzeniem przedsiębiorstwa – opinie lojalnych klientów skutecznie przyciągają nowych klientów ( $\bar{x} = 4,19$ ), klient lojalny zwiększa przewidywalność wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 4,05$ ) oraz lojalni klienci są tańsi w obsłudze ( $\bar{x} = 3,88$ ).

---

<sup>2</sup> Zakresy przeprowadzonych badań empirycznych: ① podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, ② przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, ③ przestrzenny – Polska, ④ czasowy – grudzień 2012 rok – styczeń 2013 rok. Wielkość próby badawczej – N=123. Metoda zbierania danych empirycznych – metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowy – populacja przedsiębiorstw podzielona została na rozłączne zbiory (warstwy) wg kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności). Ze względu na niski poziom zwrotności ankiety pocztowej, zdecydowano o wysłaniu ankiety do 2000 przedsiębiorstw, adresując ją do przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa, podejmujących decyzje o charakterze strategicznym.

Rysunek 1. Znaczenie determinant wartości klienta w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

W tym miejscu należy podkreślić, że programy lojalnościowe są obecnie powszechnie stosowane w wielu branżach, pomimo istotnych

ograniczeń wpływających na poziom ich zyskowności<sup>3</sup> [Kumar, 2010]. Z drugiej strony uwagę zwraca rzadkie stosowanie modeli migracji klientów ( $\bar{x} = 2,20$ ), sporadyczne zarządzanie klientami nabywającymi produkty przedsiębiorstwa przez różne kanały dystrybucji oraz niską popularność analizy związku między inwestowaniem w markę a zyskownością klienta ( $\bar{x} = 2,57$ ).

W celu redukcji pierwotnego zbioru czynników determinujących wymiary wartości klienta w polskich przedsiębiorstwach zastosowana została metoda eksploracyjnej analizy czynnikowej.<sup>4</sup> Wyniki przeprowadzonej analizy pozwoliły na redukcję pierwotnego zbioru, obejmującego 22 stwierdzenia, do sześciu składowych, którym nadana została merytoryczna interpretacja. Wyniki zastosowanej metody zaprezentowane zostały w tablicy 1.

**Tablica 1. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej w zbiorze determinantów wartości klienta w polskich przedsiębiorstwach**

<b>Składowe w zakresie zarządzania wartością klienta</b>	
<b>[1] poziom zyskowności klienta</b>	<b>ładunki</b>
[06] zarządza się istniejącymi grupami klientów i nagradza się ich na podstawie potencjału zysku	,745
[07] inwestuje się w klientów przynoszących wysokie zyski w celu zapobiegania ich odpływowi oraz zapewnienia przyszłej zyskowności	,694
[08] środki marketingowe przedsiębiorstwa przeznaczone są na klientów o wysokim potencjale zysku	,547
[09] występuje jednoczesne zarządzanie lojalnością oraz zyskownością klientów przedsiębiorstwa	,656
[10] identyfikuje się klientów najbardziej zyskownych	,580
[22] firma określa ilościowo i szacuje wartość poszczególnych klientów	,672
<b>[2] przyszłe zachowania klienta</b>	
[12] szacowane jest prawdopodobieństwo, z jakim klient nabędzie konkretny produkt	,706
[13] szacowane jest prawdopodobieństwo, z jakim klient dokona zakupu w określonym czasie	,804

<sup>3</sup> Jednym z podstawowych problemów w tym zakresie jest koszt wdrożenia programu lojalnościowego, który oferowany jest często wszystkim klientom, niezależnie od wielkości generowanego przez nich zysku.

<sup>4</sup> Celem eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA) jest wyodrębnienie najistotniejszych składowych spośród zestawu zmiennych pierwotnych opisujących analizowane zagadnienie złożone [Malarska, 2005, s. 208-229].

[14] w przedsiębiorstwie wykorzystuje się modele migracji klientów w celu przewidywania i zapobiegania odpływowi klientów	,659
<b>[3] podatność klienta na działania marketingowe</b>	
[11] identyfikuje się klientów najbardziej podatnych na działania marketingowe przedsiębiorstwa	,564
[15] występuje zarządzanie klientami nabywającymi produkty przedsiębiorstwa poprzez różne kanały dystrybucji	,693
[16] analizowany jest związek między inwestowaniem w markę a zyskownością klienta	,688
<b>[4] poziom lojalności klienta</b>	
[01] lojalni klienci są tańsi w obsłudze	,755
[02] lojalni klienci są skłonni zapłacić wyższą od innych cenę za te same produkty	,702
[03] opinie lojalnych klientów skutecznie przyciągają nowych klientów	,647
[04] klient lojalny zwiększa przewidywalność wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa	,589
<b>[5] portfel klientów</b>	
[17] występuje koncentracja na pozyskaniu klientów przynoszących zyski w całym cyklu ich życia	,640
[18] porównuje się koszty pozyskania i utrzymania klienta z wielkością jego wydatków na produkty przedsiębiorstwa	,671
[21] produkt kształtowany jest indywidualnie (w oparciu o relacje utrzymywane między przedsiębiorstwem i klientem)	,690
<b>[6] relacje z klientem</b>	
[19] analizuje się poziom referencji udzielanych przez klientów	,684
[20] klient traktowany jest jako podmiot każdego działania lub reakcji marketingowej	,580

Skumulowana wyjaśniona wariancja 64,59%

KMO =0,847; test sferyczności Bartletta  $\chi^2=1001,561$ ;  $df=231$ ;  $p\leq 0,001$

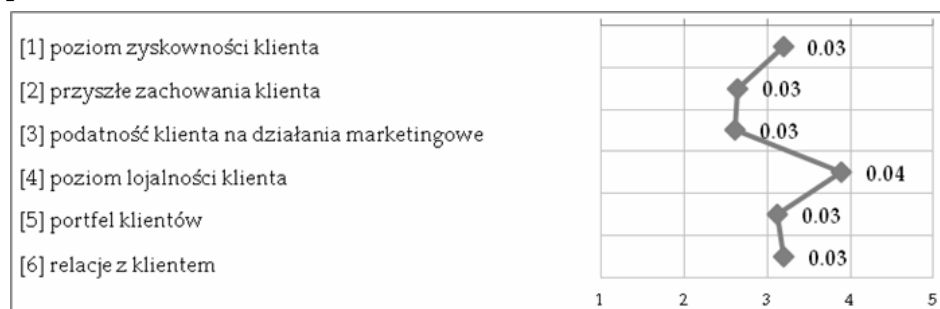
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W wyniku zastosowania metody analizy czynnikowej wyodrębnionych zostało sześć składowych definiujących wymiary wartości klienta. Zaliczają się do nich:

- 1) poziom zyskowności klienta,
- 2) przyszłe zachowania klienta,
- 3) podatność klienta na działania marketingowe,
- 4) poziom lojalności klienta,
- 5) portfel klientów,
- 6) relacje z klientem.

W celu określenia istotności wyodrębnionych składowych obliczone zostały ich wartości średnie. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały na rysunku 2.

**Rysunek 2. Średni poziom znaczenia składowych wartości klienta w polskich przedsiębiorstwach**



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 2 pozwalają na uporządkowanie wyodrębnionych składowych wg ich istotności. Menedżerowie badanych przedsiębiorstw największą wagę przywiązują do wymiaru związanego z poziomem lojalności klientów ( $\bar{x} = 3,89$ ). Obszarami charakteryzującymi się średnim poziomem znaczenia są relacje z klientem ( $\bar{x} = 3,20$ ), poziom zyskowności klienta ( $\bar{x} = 3,19$ ) oraz portfel klientów ( $\bar{x} = 3,12$ ). Z kolei do obszarów charakteryzujących się najmniejszą uwagą menedżerów zaliczyć należy zarządzanie przyszłym zachowaniem klienta ( $\bar{x} = 2,64$ ) oraz analiza podatności klienta na działania marketingowe ( $\bar{x} = 2,62$ ).

Kolejny obszar przeprowadzonych badań empirycznych dotyczył oceny wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw, osiągniętych w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów. Ocena ta dokonana została w drodze empirycznej weryfikacji trzynastu zmiennych, związanych z trzema wymiarami powodzenia przedsiębiorstwa. Do wymiarów tych zaliczone zostały:

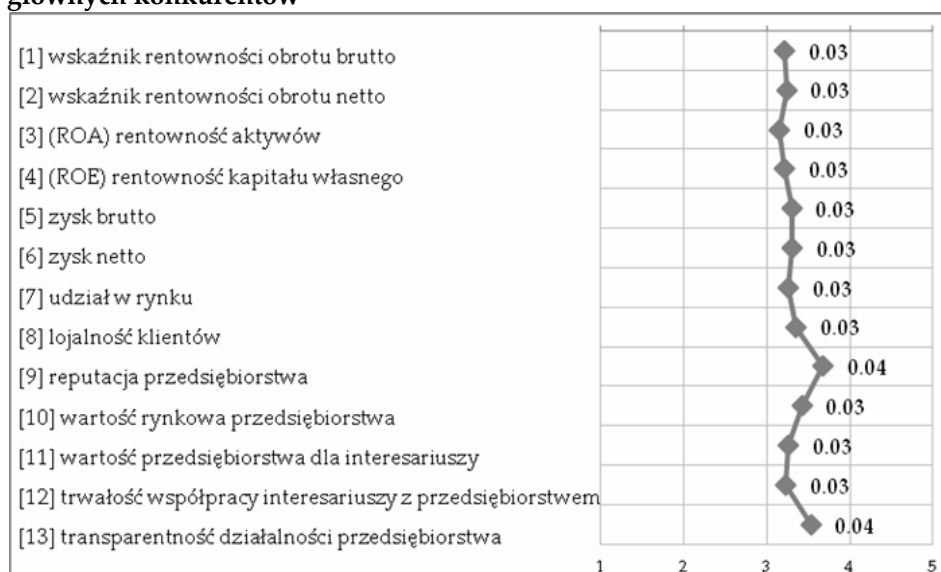
- wymiar finansowy – pomiar dokonany został za pomocą sześciu zmiennych – wskaźników: rentowności obrotu brutto, rentowności obrotu netto, rentowności aktywów (ROA), rentowności kapitału własnego (ROE), zysku brutto i zysku netto,
- wymiar rynkowy – pomiar dokonany został przy użyciu trzech zmiennych – udziału w rynku, lojalności klientów i reputacji przedsiębiorstwa,



- wymiar inwestycyjny – pomiar dokonany został przy użyciu czterech zmiennych – wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, trwałości współpracy interesariuszy z przedsiębiorstwem i transparentności działalności przedsiębiorstwa.

Pomiar wymienionych zmiennych dokonany został przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali Likerta, na której wartość '1' oznaczała zdecydowanie gorsze wyniki, wartość '2' – gorsze, wartość '3' – porównywalne, wartość '4' – lepsze, natomiast wartość '5' – zdecydowanie lepsze wyniki badanego przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów. Średni poziom wyników badanych przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów zaprezentowany został na rysunku 3.

**Rysunek 3. Średni poziom wyników przedsiębiorstw w porównaniu do głównych konkurentów**



Źródło: Opracowanie własne.

Rezultaty zaprezentowane na rysunku 3 wskazują, że najwyżej ocenione zostały wyniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw w zakresie reputacji przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 3,67$ ), transparentności działalności przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 3,53$ ) oraz wartości rynkowej przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 3,42$ ). Obszary te związane są z rynkowym oraz inwestycyjnym wymiarem powodzenia przedsiębiorstwa. Stanowiąc to może przesłankę

wskazująca na uzależnienie powodzenia finansowego przedsiębiorstwa od powodzenia inwestycyjnego oraz rynkowego. W dalszej części opracowania weryfikacji poddane zostanie założenie, zgodnie z którym powodzenie inwestycyjne determinuje wyniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw w pozostałych obszarach – rynkowym oraz finansowym.

Dla określenia wpływu wymiarów wartości klienta na powodzenie badanych przedsiębiorstw posłużono się modelem strukturalnym ze zmiennymi ukrytymi. Model strukturalny składa się z części strukturalnej i pomiarowej. Część strukturalna modelu opisuje teoretyczne zależności przyczynowo-skutkowe bądź korelacyjne między badanymi zjawiskami. Część pomiarowa występuje wówczas, gdy analizowane zjawiska nie są bezpośrednio mierzalne, przez co w konstruowanym modelu są reprezentowane przez zmienne nieobserwowalne (latentne). Oznacza to, że przed przystąpieniem do estymacji modelu strukturalnego należy ustalić i zweryfikować jego część pomiarową. Jedną z metod weryfikacji modelu pomiarowego jest zastosowanie konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) [Bedyńska, Książek, 2012, s. 219-223]. CFA jest modelem statystycznym pozwalającym na test szczegółowych hipotez w formie modelu pomiarowego. Model ten charakteryzuje relacje między czynnikami latentnymi a ich obserwowalnymi wskaźnikami. Celem CFA jest więc test *a priori* określonego wzorca relacji między obserwowalnymi wskaźnikami a postulowanymi wskaźnikami latentnymi [Konarski, 2009, s. 186-187].

Wyniki modelowania strukturalnego oparte zostały na metodzie estymacji ULS (nieważonych najmniejszych kwadratów – *unweighted least squares*). Wykorzystanie tej metody jest możliwe wówczas, gdy zmienne ujęte w modelu strukturalnym nie mają rozkładu normalnego<sup>5</sup>. W przypadku zmiennych mierzonych na skali Likerta założenie dotyczące normalności rozkładu zmiennej nie jest spełnione [por. Konarski, 2009, s. 70]. Zastosowanie metody ULS wymaga pomiaru zmiennych na tej samej skali oraz zwalnia z przyjęcia założeń w zakresie rozkładu zmiennych obserwowanych [Konarski, 2009, s. 309].

---

<sup>5</sup> Weryfikacja normalności rozkładu zmiennej polega na sprawdzeniu statystyki testowej CR (*critical ratio*) – jeżeli wartości tej statystyki mieszczą się w przedziale [-2; 2], to należy uznać, że skośność/kurtoza danej zmiennej przyjmuje wartość odpowiednią dla rozkładu normalnego [Bedyńska, Książek, 2012, s. 177].

Przed przystąpieniem do budowy modelu strukturalnego ocenie poddane zostały dwa modele pomiarowe – pierwszy w zakresie wymiarów wartości klienta w przedsiębiorstwie oraz drugi – mierzący powodzenie strategiczne badanych przedsiębiorstw.

W przypadku wymiarów wartości klienta w przedsiębiorstwie dobór zmiennych obserwowalnych oparty został na wynikach eksploracyjnej analizy czynnikowej. Sposób doboru zmiennych obserwowalnych zweryfikowany został przy pomocy wskaźnika Alfa-Cronbacha, który przyjął wartość 0,849 w przypadku zmiennych definiujących 'poziom zyskowności klienta', 0,800 dla zmiennych w zakresie 'przyszłych zachowań klienta', 0,713 dla czynników określających 'podatność klienta na działania marketingowe', 0,665 w zakresie elementów determinujących 'poziom lojalności klienta', 0,669 w przypadku determinantów 'portfela klientów' oraz 0,531 w przypadku czynników kształtujących 'relacje z klientem'. Model pomiarowy w zakresie wymiarów wartości klienta w przedsiębiorstwie zaprezentowany został na rysunku 4.

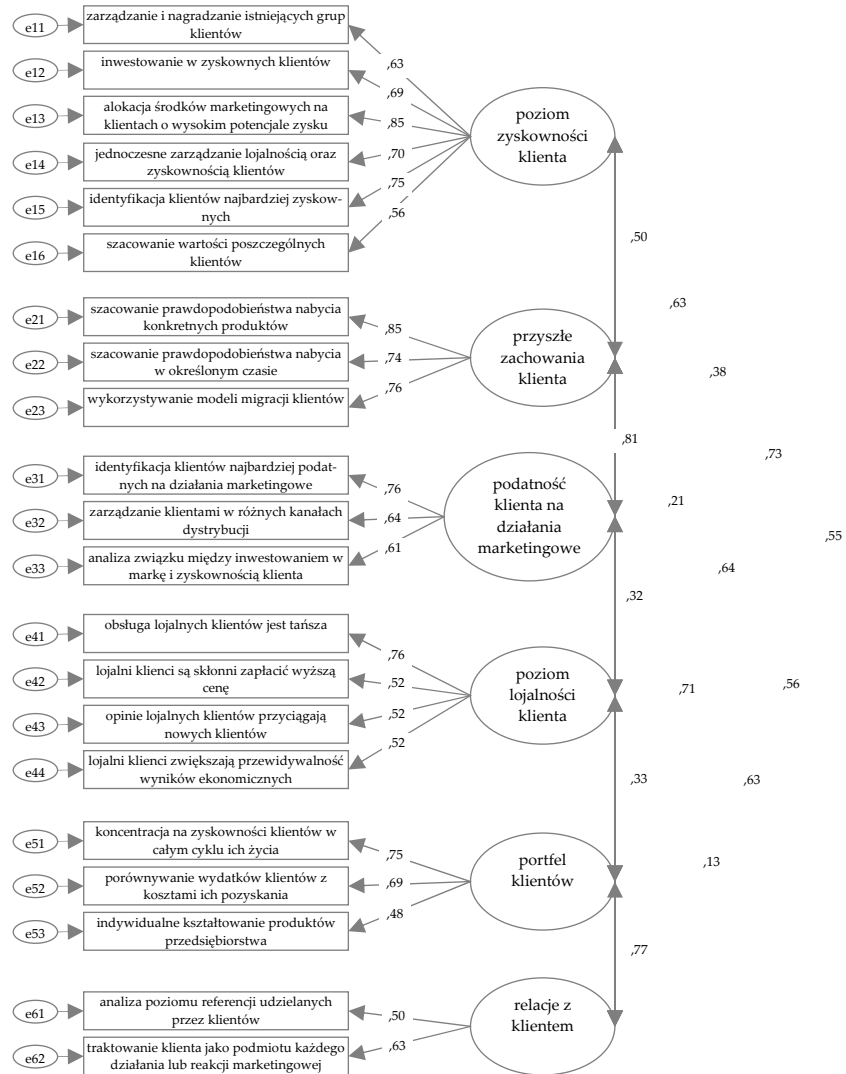
Model pomiarowy w zakresie wymiarów wartości klienta w przedsiębiorstwie ocenić należy jako satysfakcjonujący, co potwierdzają zarówno miary dobroci dopasowania modelu<sup>6</sup> jak i akceptowalne wartości ładunków czynnikowych definiujących zmienne ukryte – poziom zyskowności klienta, przyszłe zachowania klienta, podatność klienta na działania marketingowe, poziom lojalności klienta, portfel klientów oraz relacje klientem.

Następnie ocenie poddany został model pomiarowy w zakresie powodzenia badanych przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej. Powodzenie przedsiębiorstwa jest konstruktem złożonym, składającymi się z trzech wymiarów – finansowego, rynkowego oraz inwestycyjnego. Sposób doboru zmiennych pierwotnych potwierdzony został przy wykorzystaniu wskaźnika Alfa-Cronbacha, którego wartości wyniosły 0,921 w zakresie zmiennych definiujących powodzenie finansowe, 0,619 w przypadku elementów kształtujących powodzenie rynkowe oraz 0,826 dla elementów konstytuujących powodzenie inwestycyjne. Prezentacja charakteryzowanego modelu zawarta została na rysunku 5.

---

<sup>6</sup> Interpretacja miar dobroci dopasowania modelu strukturalnego – wskaźnik CMIN/DF – max. 5,00; wskaźnik RMR – max. 0,10; wskaźniki GDI, AGFI, NFI oraz RFI <0,90; 1,00>.

**Rysunek 4. Model pomiarowy w zakresie wymiarów wartością klienta w przedsiębiorstwie**

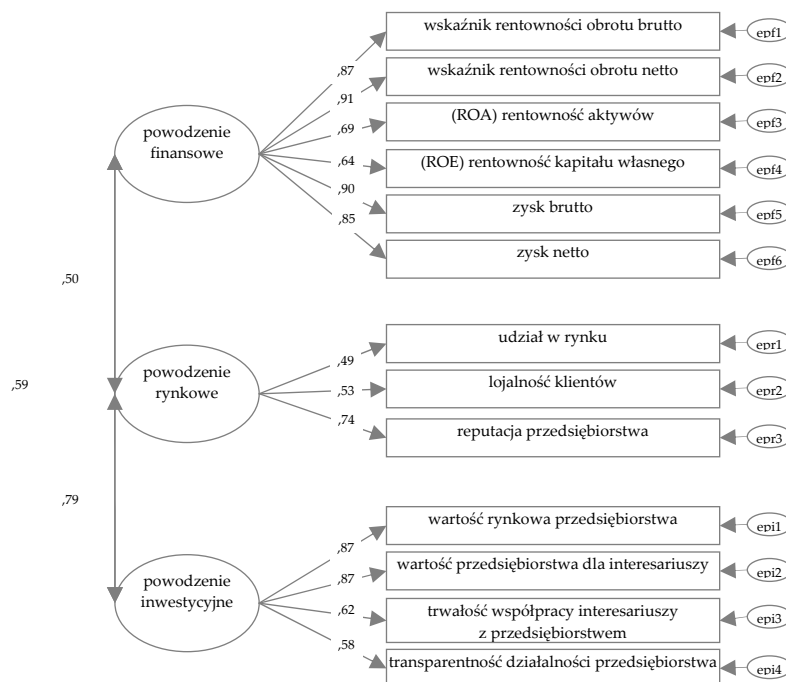


Miary dobroci dopasowania modelu:

CMIN/DF=0,7; RMR=0,069; GFI=0,964; AGFI=0,953; NFI=0,945; RFI=0,933

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 5. Model pomiarowy w zakresie powodzenia strategicznego przedsiębiorstwa



Miary dobroci dopasowania modelu:

CMIN/DF=0,42; RMR=0,049; GFI=0,979; AGFI=0,969; NFI=0,970; RFI=0,962

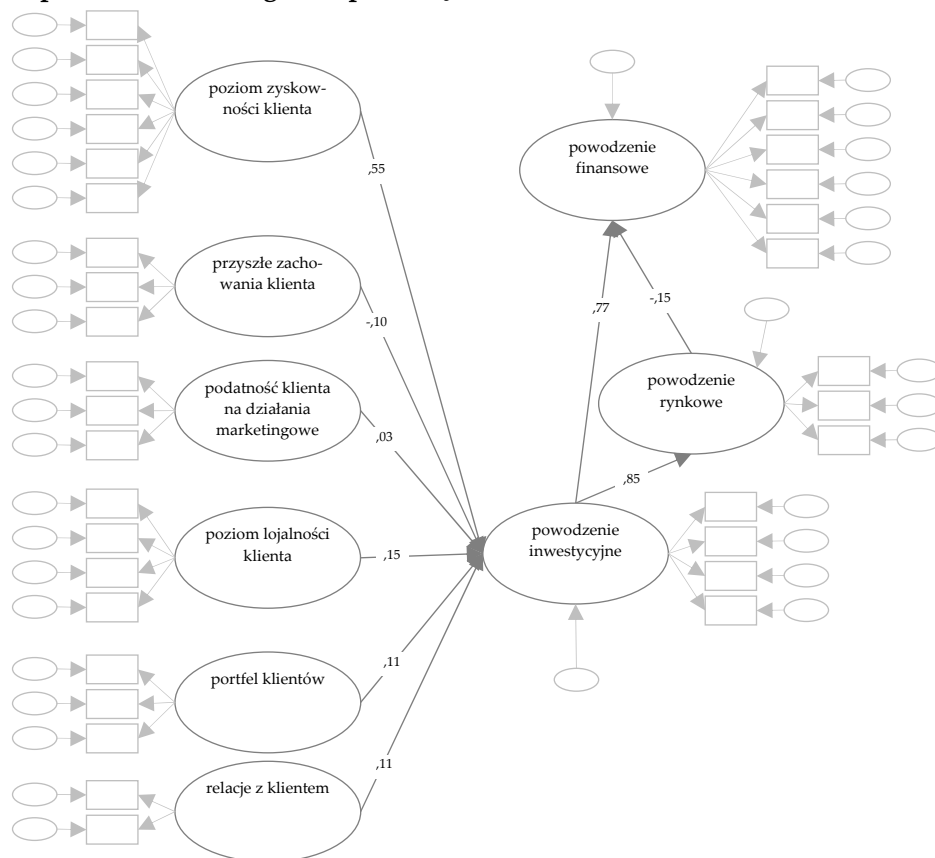
Źródło: Opracowanie własne.

Zmienne latentne budujące model powodzenia strategicznego przedsiębiorstwa są ze sobą statystycznie istotnie powiązane – siła związku korelacyjnego wynosi od 0,50 do 0,79. Jakość modelu pomiarowego w zakresie powodzenia przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej oceniona została również jako wystarczająca do przeprowadzenia dalszych analiz. Potwierdzają to zarówno wartości ładunków czynnikowych, budujące zdefiniowane zmienne latentne (powodzenie inwestycyjne, powodzenie rynkowe oraz powodzenie finansowe przedsiębiorstwa), jak i miary dobroci dopasowania modelu.

Kolejnym krokiem analizy było określenie siły związku występującego między składowymi wymiarów wartości klienta a powodzeniem przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. W przypadku modelu pomiarowego, dotyczącego powodzenia przedsiębiorstwa przyjęto założenie, że poziom powodzenia inwestycyjnego przedsiębiorstwa wpływa na poziom powodzenia finansowego bezpośrednio oraz pośrednio – poprzez powodzenie rynkowe przedsiębiorstwa. Model struk-

turalny, prezentujący związek między wartością klienta a powodzeniem przedsiębiorstwa, zaprezentowany został na rysunku 6.

**Rysunek 6. Model strukturalny ujmujący wpływ wymiarów wartości klienta na powodzenie strategiczne przedsiębiorstwa**



Miary dobroci dopasowania modelu:

CMIN/DF=0,53; RMR=0,061; GFI=0,950; AGFI=0,941; NFI=0,926; RFI=0,917

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowym wnioskiem z przeprowadzonego modelowania strukturalnego jest potwierdzenie występowania statystycznie istotnych zależności między deskryptorami wartości klienta a powodzeniem strategicznym przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki pozwalają na podział wymiarów wartości klienta na te, które wpływają pozytywnie oraz te, które oddziałują negatywnie na powodzenie badanych przedsiębiorstw. Do obszarów wpływających pozytywnie zaliczone zostały:

- poziom zyskowności klienta (siła związku regresyjnego wynosi 0,55),

- podatność klienta na działania marketingowe (siła związku regresyjnego wynosi 0,03),
- poziom lojalności klienta (siła związku regresyjnego wynosi 0,15),
- portfel klientów (siła związku regresyjnego wynosi 0,10),
- relacje z klientami (siła związku regresyjnego wynosi 0,10).

Natomiast obszarem, który wpływa negatywnie na powodzenie strategiczne przedsiębiorstwa okazał się wymiar związany z przyszłym zachowaniem klientów (siła związku regresyjnego wynosi -0,10).

Wyniki przeprowadzonego modelowania strukturalnego wskazują jednoznacznie na podstawowe znaczenia zarządzania poziomem zyskowności klienta w perspektywie zapewnienia powodzenia przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Siła wpływu pozostałych obszarów jest zdecydowanie mniejsza. Na szczególną uwagę zasługuje relatywnie niewielki wpływ wymiaru lojalności klienta, który to obszar postrzegany był przez menedżerów badanych przedsiębiorstw jako najistotniejszy. Wskazywać to może na konieczność wykorzystywania metod i instrumentów konstytuujących strategię zarządzania klientami, zmierzającą do koniunkcji lojalności klienta i poziomu generowanego przez niego zysku [Heskett, 2002].

Wyniki zaprezentowane na rysunku 6 wskazują również na występowanie wyraźnego, pozytywnego wpływu powodzenia przedsiębiorstwa w obszarze inwestycyjnym na powodzenie rynkowe (0,85) oraz powodzenie finansowe (0,77) badanych przedsiębiorstw. Potwierdza to zależność, zgodnie z którą powodzenie przedsiębiorstwa w wymiarze inwestycyjnym determinuje powodzenie w pozostałych wymiarach – rynkowym i finansowym oraz potwierdza opinie menedżerów zgłaszane w procesie badawczym. Należy jednak zwrócić uwagę, że pośredni wpływ powodzenia inwestycyjnego na powodzenie finansowe jest osłabiany negatywnym związkiem regresyjnym, występującym między powodzeniem rynkowym a powodzeniem finansowym badanych przedsiębiorstw (-0,15). Wynikać to może ze specyfiki zmiennych konstytuujących powodzenie rynkowe przedsiębiorstwa, których istota opiera się na zapewnieniu pożądanej pozycji rynkowej oraz wizerunku, czego konsekwencje są odzwierciedlane w wydatkach związanych realizacją funkcji marketingowej.

## Zakończenie

Analiza uzyskanych wyników pozwoliła na potwierdzenie występowania związków między wymiarami wartości klienta a powodzeniem strategicznym badanych przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły dodatkowo na identyfikację zależności występujących między wyodrębnionymi wymiarami powodzenia przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Niemniej jednak zwrócić należy uwagę na ograniczenia w zaprezentowanej analizie, wynikające zarówno z wielkości zebranego materiału empirycznego, jak i sposobu pomiaru, koncentrującego się głównie na subiektywnych ocenach respondentów.

## Literatura

1. Choroś P., Kamiński B. (2009), *Dobrze oszacuj wartość swoich klientów*, „Harvard Business Review Polska” nr 75.
2. Dobiała-Korona B., Doligalski T. (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, POLTEXT, Warszawa.
3. Dobiała-Korona B., Tomczyk (2011), *Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta (studium przypadku IBM)*, Handel Wewnętrzny, Listopad.
4. Evans G. (2002), *Measuring and managing customer value*, „Work Study” vol. 51, iss. 3.
5. Heskett J.L. (2002), *Beyond customer loyalty*, „Managing Service Quality” vol. 12, iss. 6.
6. Konarski R. (2009), *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Kumar V. (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
8. Malarska A. (2005), *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków.
9. Nagi E.W.T., Xiu L., Chau D.C.K. (2009), *Application of data mining techniques in customer relationship management. A literature review and classification*, Expert System with Application, No. 36.
10. Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
11. Rószkiewicz M. (2011), *Analiza klienta*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków.



12. Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

### **Użyte skróty**

AGFI – *adjusted goodness-of-fit index*

CFA – *confirmatory factor analysis*

CR – *critical ratio*

DF – *degrees of freedom*

EFA – *exploratory factor analysis*

GFI – *goodness-of-fit index*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*

NFI – *normed fit index*

RFI – *relative fit index*

RMR – *root mean squared residual*

ROA – *return on assets*

ROE – *return on equity*

ULS – *unweighted least squares*

### **Streszczenie**

Problematyka związana z zarządzaniem wartością klienta stanowi jeden z podstawowych obszarów decyzji menedżerskich. Proces zarządzania wartością klienta zabezpiecza pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz ułatwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zarówno proces zarządzania wartością klienta, jak i problematyka związana z powodzeniem przedsiębiorstwa są wieloaspektowe, co przekłada się na złożoność zachodzących między nimi relacji. W opracowaniu zweryfikowano wpływ zarządzania wartością klienta na powodzenie strategiczne przedsiębiorstwa. Ocena tego wpływu dokonana została na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

### **Słowa kluczowe**

wartość klienta, powodzenie przedsiębiorstwa, sukces przedsiębiorstwa

### **Company's success and customer value management (Summary)**

The problem of customer value management is one of the core areas of managerial decisions. The process of customer value management protects company's market position and fosters achieving competitive advantage. Both the process of customer value management and the problem of company's success are multi-faceted which results in complexity of their relationships. The elaboration verifies the impact of customer value management on company's strategic success. The evaluation was based on empirical research.

**Keywords**

customer value, company's success, company's prosperity