

Stanisław Skowron

Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 377-389

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Stanisław Skowron¹

WPLYW SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI KLIENTA NA WYNIKI FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTW

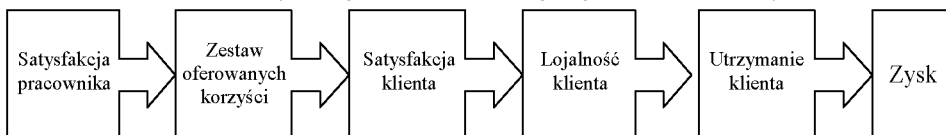
Streszczenie

W artykule przedstawiono satysfakcję i lojalność klienta jako kluczowe elementy w łańcuchu tworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Wyraża je wskaźnik utrzymania klienta. Korzyści z posiadania silnej bazy lojalnych klientów polegają na wzroście obrotów i obniżaniu kosztów obsługi takiej klienteli, przy czym – jak wykazują liczne badania – w kolejnych latach utrwała się tendencja zwiększania zysku pochodzącego z różnych źródeł korzyści obsługi lojalnych klientów. Na potwierdzenie tezy o istotnym wpływie satysfakcji klienta na wyniki finansowe firmy wskazano, że charakterystyki indeksu satysfakcji klientów i zysku wykazują duży poziom skorelowania zarówno w układzie branż jak i krajów.

Satysfakcja i lojalność klienta w procesie tworzenia zysku

Skupienie uwagi na lojalności staje się procesem, w którym biorą udział ważni uczestnicy rynku: klient i organizacja. Strategia budowania właściwych relacji z klientem stanowi więc zbiór zasad mających na celu maksymalizację wartości. Strategiczną właściwość ma taki związek, w którym obaj interesariusze osiągają swoje cele oraz akceptują warunki współpracy².

Najpewniejszym sposobem gwarantującym sukces organizacjom jest wykonywanie jak najlepiej tego, co jest najważniejsze z punktu widzenia ich klientów. Wzrasta wtedy procent utrzymywanych klientów i są oni skłonni więcej zapłacić za dany produkt lub usługę. Istotnym źródłem takiego efektu są pracownicy organizacji oraz ich rola w tworzeniu wartości, satysfakcji i w konsekwencji lojalności klienta (rys. 1)³.



Rys. 1. Łańcuch: satysfakcja – zysk

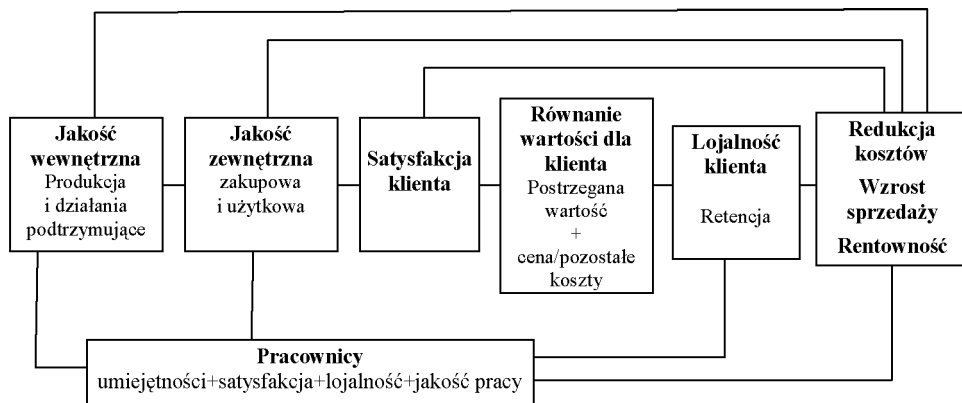
Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 37.

¹ Stanisław Skowron – dr hab. inż. prof. PL, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

² K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 14.

³ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 23.

Na silną zależność między jakością, satysfakcją i lojalnością zwraca uwagę G. Urbanek, podkreślając jednocześnie, że tworzą one system, który musi być zarządzany jako całość, jeśli efektem ma być trwała poprawa rezultatów (rys. 2)⁴.



Rys. 2. Łańcuch przyczynowo-skutkowy tworzenia wyniku finansowego

Źródło: opracowanie na podstawie: G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, rentowność — łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.

Te trzy elementy powinny być traktowane kompleksowo. K. Mazurek-Łopacińska podkreśla, że „satysfakcja i lojalność to dwa mierniki sukcesu marketingu relacyjnego”⁵. W połączeniu z jakością stanowią wskaźnik dobrego zarządzania.

Znaczenie lojalności klientów próbowano także kwantyfikować, choć nie jest to do dzisiaj problem łatwy. Zależność pomiędzy wskaźnikiem utrzymania klienta a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa można przedstawić, używając prostych obliczeń matematycznych. Można przyjąć, że:

C – wpływy uzyskiwane od klientów,

T – liczba okresów badawczych (lata),

I – wewnętrzna stopa procentowa,

L – wskaźnik utrzymania klienta (retention rate),

R – stopa zmiany wydatków obsługiwanej grupy klientów.

W kolejnych okresach bieżące i skumulowane wpływy uzyskiwane od klientów kształtować się będą jak w tabeli 1. Z danych tych można wyliczyć „wartość” danej grupy klientów (Π). W tym celu należy zsumować NPV dla okresów (od 1 do T):

$$\begin{aligned} \Pi &= C(1+i)^{-1} + L(R+1)C(1+i)^{-2} + L^2(R+1)^2C(1+i)^{-3} + \dots + L^{T-1}(R+1)^{T-1}C(1+i)^{-T} = \\ &= C(1+i)^{-1} * (1 + L(R+1)(1+i)^{-1} + L^2(R+1)^2(1+i)^{-2} + \dots + L^{T-1}(R+1)^{T-1}(1+i)^{-(T-1)}) = C(1+i)^{-1} \\ &* (1 - (L(R+1)/I+i))^{-1} = C(1+i - L(R+1))^{-1} \end{aligned}$$

⁴ G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, rentowność — łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.

⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Podstawy, metody i obszary zastosowań*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 45.

Elastyczność wartości klientów w funkcji ich lojalności wynosi:

$$E_{n:L} = \frac{\partial \pi}{\partial L} * \frac{L}{\pi} = \frac{C}{(1+i-L(R+1))^2} * \frac{L}{C} = \frac{L}{1+i-L(R+1)}$$

Oznacza to, że zmiana lojalności o 1% pociąga za sobą zmianę „wartości” danej grupy klientów o $\frac{L}{1+i-L(R+1)}$ %, co potwierdza tezę o bardzo dużym wpływie

lojalności na wyniki finansowe organizacji.

Tabela 1. Bieżące i skumulowane wpływy od klientów w kolejnych latach

Okresy badawcze	Płatności	NPV
1	C	$C(1+i)^{-1}$
2	$L * C(R+1)$	$L(R+1)C(1+i)^{-2}$
3	$L^2 * C(R+1)^2$	$L^2(R+1)^2C(1+i)^{-3}$
...
T	$L^{T-1} * C(R+1)^{T-1}$	$L^{T-1}(R+1)^{T-1}C(1+i)^{-T}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów dydaktycznych z Aarhus School of Business.

Podstawą działań mających na celu zdobycie lojalnych klientów powinno być prawidłowe rozpoznanie przyczyn utraty klientów. M. LeBoeuf wymienia następujące powody, dla których klienci przestają kupować produkty/usługi danej firmy⁶:

- 3% zmienia miejsce zamieszkania,
- 5% nawiązuje kontakty z innymi firmami,
- 9% odchodzi z powodu korzystniejszej oferty firm konkurencyjnych,
- 14% kieruje się faktem niezadowolenia z produktów/usług oferowanych przez firmę,
- 69% odchodzi z powodu obojętnego stosunku pracowników firmy.

Jak wynika z powyższego, każda organizacji ma w pewnym stopniu kontrolę nad 97% powodów, dla których klienci przestają korzystać z jej produktów. Inne badania wskazują, że⁷:

- 14% odchodzi z powodu niezadowolonej reklamacji,
- 9% rezygnuje z danej firmy ze względu na działania konkurentów;
- 9% odchodzi z powodu zmiany miejsca zamieszkania,
- 68% dokonuje zmiany bez żadnego specjalnego powodu.

Prawdopodobnie ci, którzy odchodzą od firm bez żadnego konkretnego powodu, mają wrażenie, że nie zabiega się o nich, a szerzej: nie wykazuje specjalnego zaangażowania w stworzenie więzi z klientem. Uważając obsługiwane klienta za

⁶ M. LeBoeuf, *How to Win Customers and Keep Them for Life*, G.P. Putnam's Sons, New York 1987, s. 13.

⁷ J. Griffin, *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 186.

pewnego (już zdobytego), ułatwia mu się tylko podjęcie ostatecznej decyzji o odejściu⁸.

Korzyści wynikające z posiadania lojalnej klienteli

Wpływ zadowolenia i lojalności klientów na wyniki finansowe organizacji wydaje się być bezsporny. Na potwierdzenie tego faktu wymienia się wiele korzyści, płynących z budowania silnej bazy lojalnych klientów, które w sposób bezpośredni przyczyniają się do wzrostu zysków danych organizacji. Są one w stanie podwyższyć poziom swoich zysków, gdy:

- ich klienci wydają więcej pieniędzy na daną markę/firmę lub nabywają większą liczbę produktów/usług,
- koszty ich funkcjonowania ulegają obniżeniu⁹.

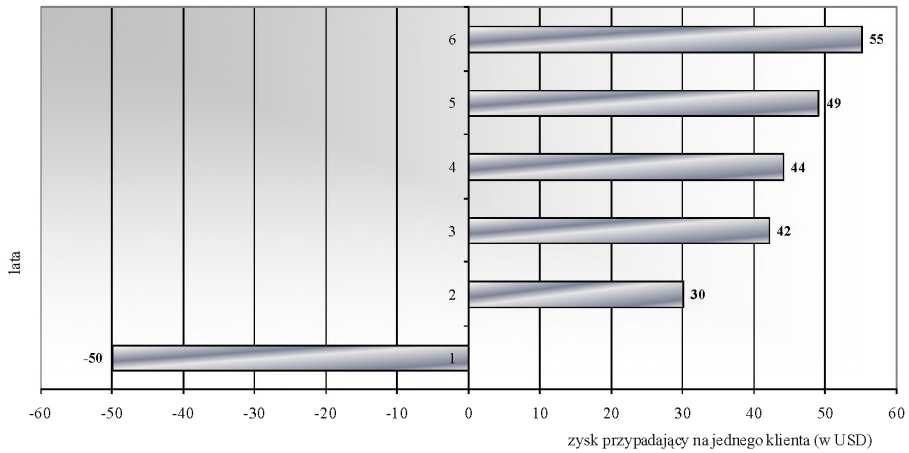
W pierwszym przypadku lojalni, wieloletni klienci wydają więcej na produkty danej firmy m.in. dlatego, że są mniej wrażliwi na fluktuacje cenowe. Badania przeprowadzone w Instytucie Planowania Strategicznego przy Massachusetts Institute of Technology wykazały, że lojalni klienci łatwiej akceptują podwyżki cenowe niż nowi. Niezmiernie rzadko zdarza się, by stały klient odchodził wskutek 5-procentowej różnicy w cenie, jeśli poza tym jest zadowolony z nabywanych produktów. Wiele osób nie tylko jest w stanie zapłacić więcej za produkt/usługę dobrej, znanej marki, ale nawet przychyliła się do występujących różnic cenowych.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez F.F. Reichhelda i W.E. Sasserę, lojalni klienci częściej korzystają z produktów/usług „swojej” firmy oraz z szerszego ich asortymentu, co znacznie zwiększa wartość w długim okresie czasu¹⁰. Klienci zadowoleni z oferty szybko przyzwyczajają się do nowego produktu i coraz częściej oraz bardziej regularnie korzystają z nich, co przyczynia się bezpośrednio do wzrostu zysków producenta generowanych przez pojedynczych klientów. Wraz z upływem kolejnych lat poziom zysków generowanych przez klientów systematycznie wzrasta (rysunki 3-4).

⁸ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

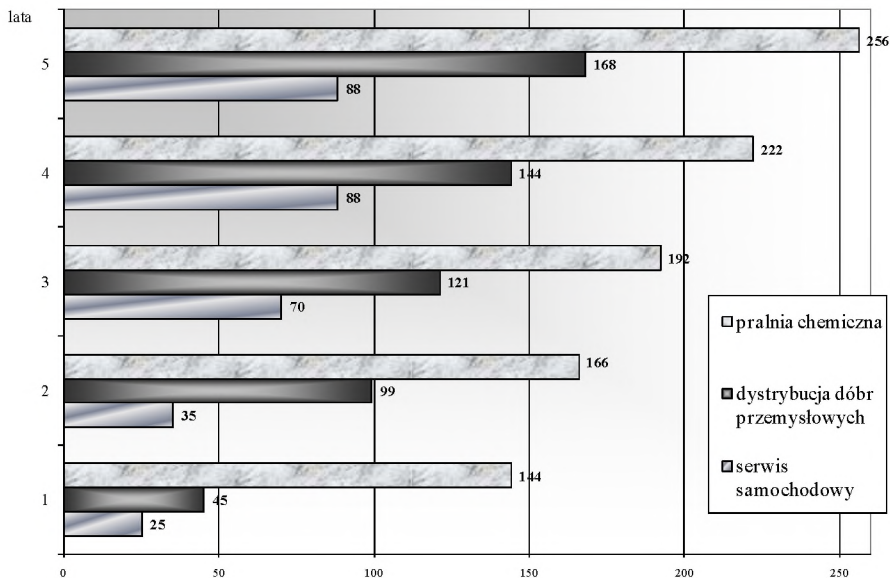
⁹ *Ibidem*, s. 37.

¹⁰ F.F. Reichheld, W.E. Sasser Jr., *Zero Defections. Quality Comes to Service*, „Harvard Business Review”, 1990, No. 9-10.



Rys.3. Zyski generowane przez jednego klienta w USD w kolejnych latach w branży usług finansowych

Źródło: F.F. Reichheld, W.E. Sasser Jr., *Zero Defections. Quality Comes to Service*, „Harvard Business Review” 1990, No. 9-10, s. 106.



Rys. 4. Zyski generowane przez klienta w kolejnych latach w wybranych usługach (w USD)

Źródło: F.F. Reichheld, W.E. Sasser Jr., op. cit., s. 106.

W drugim przypadku lojalni klienci przyczyniają się do obniżki kosztów w co najmniej kilku obszarach¹¹:

- a) niższe koszty obsługi – firma zapoznaje się ze swoimi stałymi klientami, wie, jakie mają oczekiwania, jak do nich dotrzeć, potrafi przewidzieć, jakie mogą

¹¹ E. Rudawska, op.cit., s. 38.

pojawić się wątpliwości; to wszystko pozwala na efektywną obsługę przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów operacyjnych działalności. Wskazuje się, że koszty obsługi klientów z dwuletnim stażem maleją o 2/3 w porównaniu do kosztów obsługi klientów z rocznym stażem; klient dłużej związany z daną firmą wie, czego od niej oczekuje, ma zatem zdecydowanie mniej wątpliwości i problemów¹²;

- b) mniejsze koszty konieczne do pozyskiwania nowych klientów – J. Griffin podaje, że firma musi zainwestować średnio sześć razy więcej środków finansowych w pozyskanie nowych klientów niż zatrzymanie istniejących¹³;
- c) niższe koszty wynikające ze stosowania strategii cross-selling;
- d) niższe koszty związane z prowadzeniem działań o charakterze promocyjnym, dzięki pozytywnym rekomendacjom rozpowszechnianym przez grupę lojalnych klientów; lojalni klienci przeważnie polecają produkty „swojej” firmy osobom o podobnym statusie zamożności, podobnych potrzebach, oczekiwaniach i preferencjach, co stwarza firmie szanse łatwego pozyskania klientów z wytypowanej (bądź do niej zbliżonej) grupy docelowej;
- e) mniejsze koszty związane z koniecznością naprawy źle świadczonej usługi, np. redukcja kosztów związanych z ponownym wykonaniem usługi lub reklamacją.

Z wielu innych badań i analiz wynika, że utrzymanie klientów jest ściśle powiązane z generowanym przez organizację zyskiem i stanowi niezmiernie ważny czynnik ich długoterminowego sukcesu¹⁴. Jeśli wskaźnik utraty klientów maleje, to zyski w przedsiębiorstwie rosną. Wyodrębniono następujące źródła zysku, jaki generują lojalni klienci¹⁵:

- ze zwiększających się zakupów,
- ze zmniejszających się kosztów operacyjnych,
- od klientów poleconych,
- z podwyższonej ceny.

Najważniejszym jest jednak fakt, że każdy stracony klient jest klientem pozyskanym przez konkurentów i głównie z tego powodu zatrzymanie go staje się obecnie jednym z kluczowych zagadnień strategicznych.

G. Urbanek podkreślając, że lojalność klienta nie jest dana raz na zawsze, zwraca jednocześnie uwagę na fakt, iż „stary” klient jest wart więcej od „nowego”, co wynika z ekonomicznych skutków lojalności¹⁶. Potwierdzają to badania, z których wynika, że koszt odzyskania klienta jest niższy od kosztu pozyskania nowego (tabela 2). Koszty te

¹² F.F. Reichheld, W.E. Sasser Jr., op. cit., s. 107.

¹³ J. Griffin, op. cit., s. 138

¹⁴ Ch. M. Futrell, *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 476.

¹⁵ I. Dembińska-Cyran, J. Holub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 188.

¹⁶ G. Urbanek, *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4.

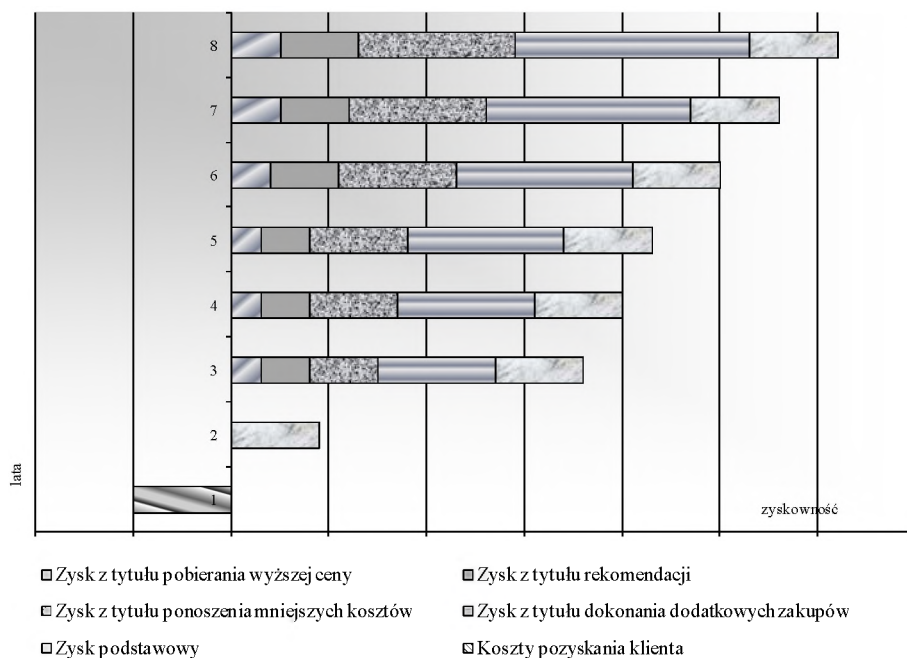
wraz ze sprzedażą wpływają na wynik finansowy i w efekcie decydują o stopie zwrotu z inwestycji. Inwestycją w tym przypadku jest pozyskanie lub odzyskanie klienta. Odzyskanie klienta zwraca się ponaddwukrotnie. Pozyskanie nowego klienta nie zwraca się firmie nawet w 1/4.

Tabela 2. Wyniki osiągnięte przy pozyskaniu i odzyskaniu klienta (w USD na 1 klienta)

Rodzaj klienta	Koszt wysyłki	Sprzedaż	Wynik finansowy	Zwrot z inwestycji
Nowi klienci	57	70	13	23
Byli klienci	28	88	60	214

Źródło: opracowano na podstawie: G. Urbanek, *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4.

Korzyści wynikające z posiadania lojalnej grupy klientów nie ograniczają się wyłącznie do wymiaru stricte ekonomicznego. Wierni i długoletni klienci przynoszą każdej organizacji wiele różnorodnych korzyści, które w długoterminowej perspektywie przyczyniają się do wzrostu jej zysków oraz umocnienia pozycji na rynku (rysunek 5).



Rys. 5. Zyskowność klientów w kolejnych latach z uwzględnieniem źródeł zysku

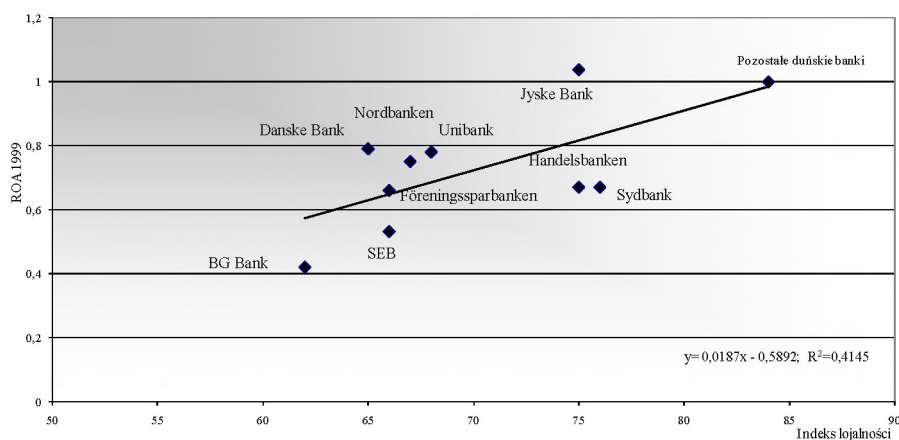
Źródło: M. Colgate, K. Steward, R. Kinsella, *Customer Defection: A Study of The Student Market in Ireland*, „International Journal of Bank Marketing” 1996, no.3, s. 27.

Po pierwsze, firma wydając mniej na pozyskanie nowych klientów, może przeznaczyć więcej środków na stałe udoskonalanie swoich produktów, co w konsekwencji przekłada się na podnoszenie ich jakości i umocnienie więzi z jej klientami. Po drugie, lojalni klienci stają się konsultantami, doradcami firmy, a tym samym doskonałym źródłem nowych pomysłów i idei. Takie zachowanie w znacznym

stopniu zwiększa ich wartość dla firmy, ponieważ wkład, jaki wnoszą, może zaowocować nowymi, atrakcyjnymi ofertami dla pozostałych klientów¹⁷. Zaś po trzecie, fakt posiadania lojalnych klientów nie pozostaje bez wpływu na kształtowanie lub poprawę korzystnego wizerunku firmy w otoczeniu. Powoduje to, że staje się ona powszechnie znana i ceniona nie tylko wśród klientów, ale również potencjalnych partnerów biznesowych oraz konkurencji, co przyczynia się w bezpośredni sposób do wzmocnienia pozycji rynkowej owych organizacji¹⁸.

Satysfakcja i lojalność klienta a wyniki finansowe firmy

Zależność pomiędzy lojalnością klientów a wynikami finansowymi przedsiębiorstw branży usług finansowych potwierdzają badania przeprowadzone przez Kaia Kristensena i A.H. Westlunda na grupie duńskich oraz szwedzkich banków¹⁹. Rys. 6 obrazuje silną zależność pomiędzy lojalnością klientów a poziomem ROA. Zmiana lojalności o jeden punkt indeksowy powoduje średnią zmianę ROA²⁰ o 0.0187. Wynik ten w przybliżeniu zapewnia elastyczność ROA w funkcji lojalności na poziomie blisko 2.



Rys. 6. Zależność pomiędzy ROA a lojalnością klientów (Dania i Szwecja 1999)

Źródło: K. Kristensen, A.H. Westlund, *Performance Measurement and Business Results*, „Total Quality Management” 2004, Vol. 15, No. 5-6, s. 726-728.

Praktyczne znaczenie przedstawionej regresji można wykazać na przykładzie wyników Unidanmark S/A, obecnie drugiego największego banku w Danii. Dane dla Unidanmark S/A zamieszczono w tabeli 3.

¹⁷ B.J. Pine, D. Peppers, M. Rogers, *Do You Want to Keep Your Customers Forever?*, „Harvard Business Review”, 1995, no. 3-4, s. 113.

¹⁸ E. Rudawska, op.cit., s. 43.

¹⁹ K. Kristensen, A.H. Westlund, *Performance Measurement and Business Results*, „Total Quality Management” 2004, Vol 15, No. 5-6, s. 726-728. Dane odnośnie „poziomów lojalności” uzyskano dzięki bazie EPSI, natomiast wyniki finansowe banków zostały przedstawione w bazie danych BankScope (update 122.1 September 2000).

²⁰ ROA – Return on assets (zwrot z aktywów).

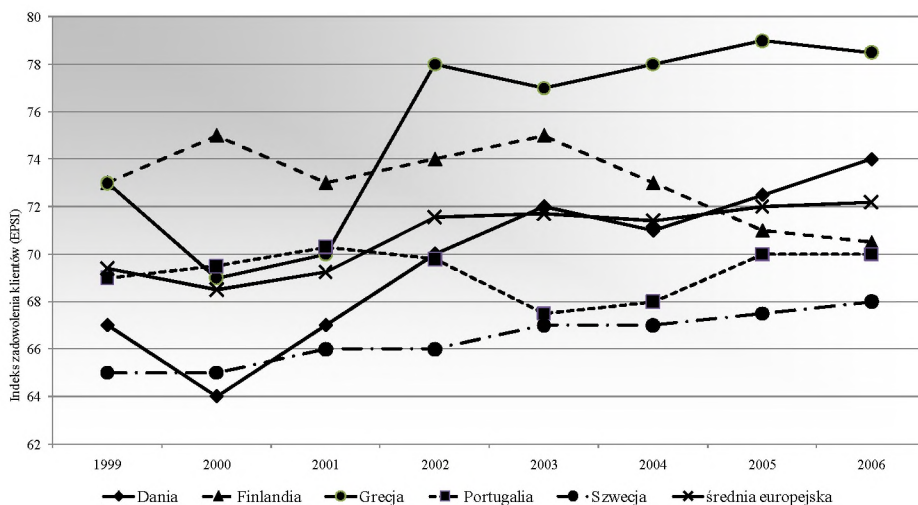
Tabela 3. Główne dane dla Unidanmark S/A

Całkowite aktywa (000 USD)	77,592,398
Zysk netto (000 USD)	592,806
Zwrot z całkowitych aktywów (ROA) %	0,764
Lojalność	67

Źródło: BankScope, 122.1, September 2000 and Dansk KundeIndex 1999.

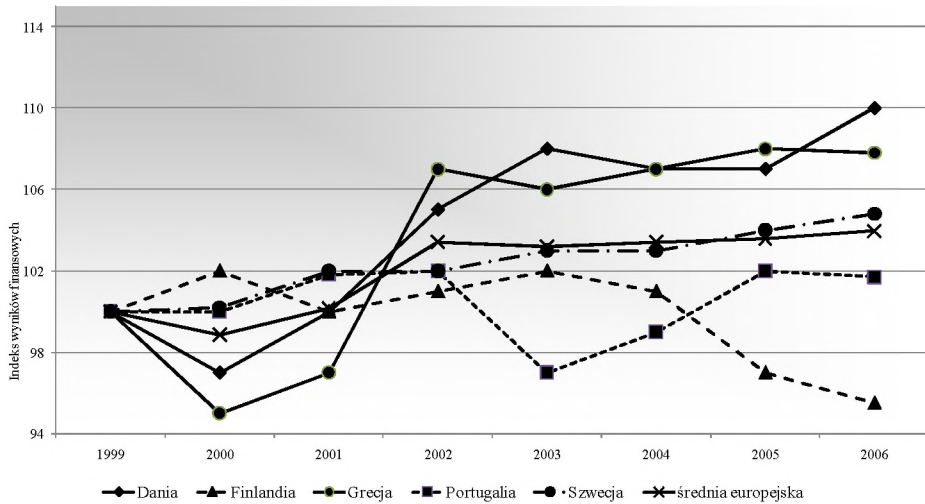
W przedstawionym przypadku zmiana poziomu lojalności z 67 do 68, według wyestymowanego modelu liniowego, przyniesie zmianę ROA z 0.764 do $0.764+0.019=0.783$. Zmiana ta w konsekwencji pociągnie za sobą zmianę zysku netto z poziomu 592,806 tys. USD do poziomu 607,548 tys. USD. Oznacza to, że jeden punkt w indeksie lojalności jest warty średnio 14,742,000 USD.

Równie interesująco przedstawia się porównanie trendów indeksu EPSI (zarówno dla poszczególnych państw, jak i sektorów gospodarki) z trendami indeksów wyników finansowych (jako bazę wyjściową przyjęto 100 punktów, co odpowiada przychodom uzyskanym z działalności operacyjnej badanych przedsiębiorstw w roku 1999). Jak można zauważyć na rys. 7 i 8 (układ państw), istnieje związek pomiędzy trendami indeksu zadowolenia klienta EPSI a trendami indeksu wyników finansowych.

**Rys. 7.** Indeks zadowolenia klientów EPSI w poszczególnych państwach

Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

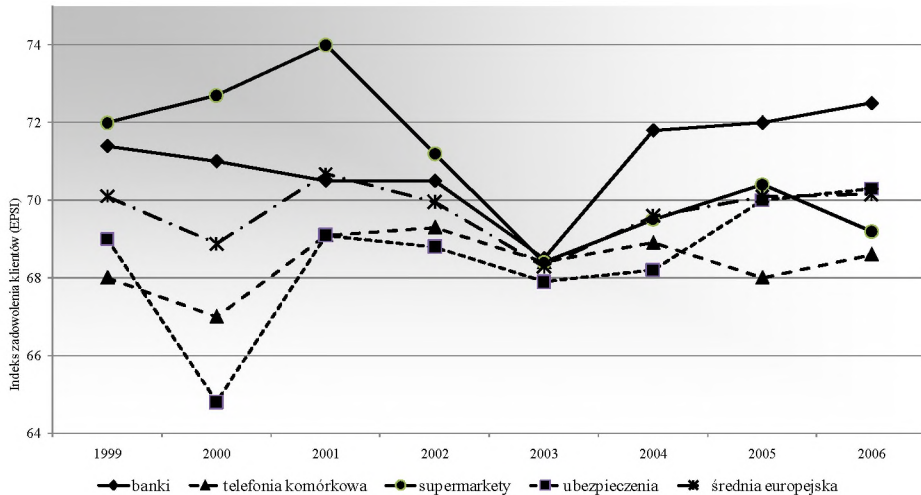
Potwierdza to hipotezę o dużym wpływie zmiany poziomów indeksu zadowolenia klienta (w omawianym przypadku indeksu EPSI) na analogiczne zmiany wyników finansowych osiąganych przez badane przedsiębiorstwa w wybranych państwach europejskich.



Rys. 8. Indeks wyników finansowych w poszczególnych państwach

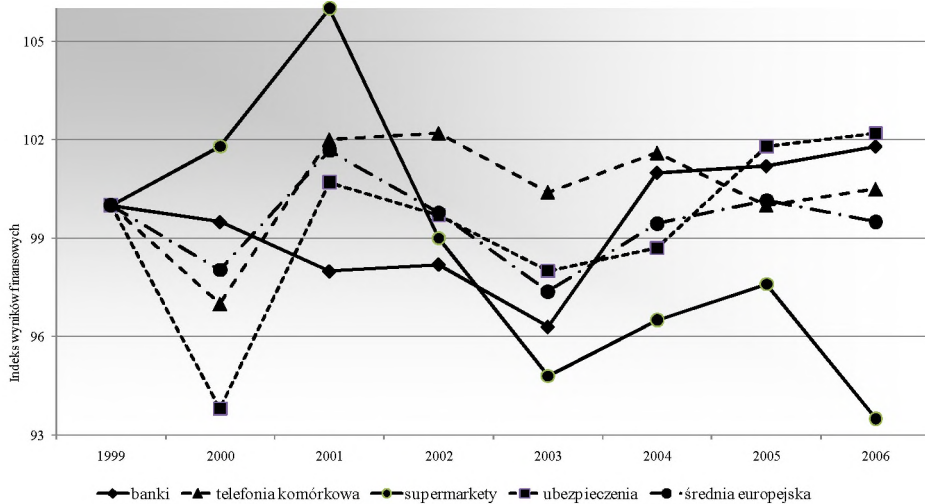
Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Znajduje ona również empiryczne potwierdzenie w wynikach uzyskanych w poszczególnych sektorach gospodarki (rysunki 9 i 10). Trendy występujące zarówno w indeksach zadowolenia klientów (EPSI) oraz wynikach finansowych zachowują analogiczne natężenie oraz charakter zmian.



Rys. 9. Indeks zadowolenia klientów EPSI w wybranych sektorach

Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.



Rys. 10. Indeks wyników finansowych w wybranych sektorach

Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Wyniki innych badań obrazują wpływ wskaźnika utrzymania klientów, czyli wskaźnika retencji, na wyniki osiągane przez firmy, czyli²¹:

1. 5-procentowy wzrost wskaźnika utrzymania klientów powiększa zyski firmy o 25-100%²² – rys. 11. Zmniejszenie liczby odchodzących od firmy klientów powoduje wzrost zysków niemal o 100% w przypadku ubezpieczeń na życie i ponad 100% w przypadku ubezpieczeń majątkowych²³. Źródła podają również, że np. dla instytucji finansowych w Wielkiej Brytanii szacuje się, iż wzrost wskaźnika utrzymania o 5% przedstawia wartość około 100 mln GBP rocznie²⁴, w firmie MBNA, działającej na rynku kart kredytowych i zajmującej czołową pozycję pod względem liczby lojalnych klientów, 5-procentowy wzrost wskaźnika utrzymania klientów powiększył zyski firmy w ciągu pięciu lat o 60%. Ponieważ przywiązuje ona szczególną wagę do lojalności, jest w stanie zatrzymać przy sobie klientów na okres dwukrotnie dłuższy niż wynosi średnia dla tej branży.
2. Przy wskaźniku utrzymania klientów równym 80% przeciętny okres lojalności klienta wynosi pięć lat, natomiast przy wskaźniku równym 90% czas ten wydłuża się do 10 lat.
3. Według analiz firmy konsultingowej Bain&Co. wzrost wskaźnika utrzymania

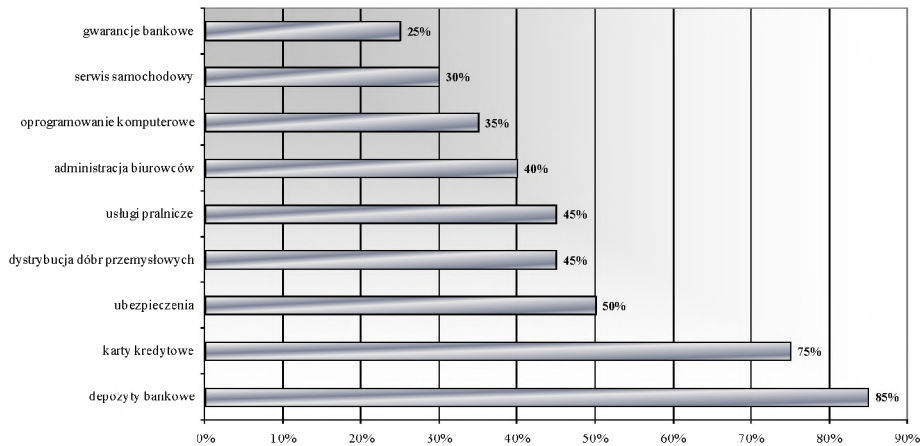
²¹ Wskaźnik utrzymania klientów wyraża procentowy stosunek liczby klientów firmy pod koniec roku do liczby jej klientów na początku danego roku.

²² F.F. Reichheid, W.E. Sasser Jr., op. cit., s. 106-107, G. Gould, *Why It Is Customer Loyalty That Counts (and How to Measure It)*, „Managing Service Quality” 1995, vol. 5, no. 1, s. 16.

²³ J. Kall, *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001, s. 99.

²⁴ K. Newman, A. Cowling, *Service Quality in Retail Banking: The Experience of Two British Clearing Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 1996, no. 3, s. 3.

klientów o 2% ma taki sam wpływ na zyski jak redukcja kosztów o 10%²⁵.



a – obliczono za pomocą porównania obecnej wielkości zysku netto przypadającego średnio na jednego klienta w ciągu jego życia przy bieżącym wskaźniku odpływu nabywców do obecnej wielkości zysku netto na jednego klienta w ciągu jego życia przy 5-procentowej obniżce wskaźnika „odpływu” nabywców.

Rys. 11. Wpływ 5% wzrostu wskaźnika utrzymania klientów na zysk w poszczególnych branżach

Źródło: F.F. Reichheid, W.E. Sasser, Jr., op. cit., s. 110.

Do efektywnego naprawiania błędów organizacji i odzyskania utraconych klientów namawiają również M. Boguszewicz-Kreft oraz J. Otto²⁶. E. Rudawska podkreśla wysoką stratę w przychodach sprzedawców, spowodowaną odejściem do konkurencji niezadowolonych klientów²⁷.

Zależność pomiędzy zyskami a zadowoleniem klienta w pierwszym okresie nie jest tak silna jak w kolejnych. Nawet w przypadku bardzo silnych relacji klienta z firmą (wzmacnianie zjawiska lojalności, pozytywna opinia itd.) wyniki dają się zauważyć dopiero w następnym okresie, co powoduje, że silny efekt finansowy zostanie również zauważony w kolejnym przedziale czasu. Zależność ta zawiera spodziewaną „lukę czasową”, która potwierdza konieczność zachowania należytej ostrożności przy podejmowaniu działań związanych z kształtowaniem relacji z klientami oraz przy analizie i wyciąganiu wniosków z owych ruchów biznesowych. Konsekwencjami takiego faktu jest konieczność zrozumienia przez kadre kierowniczą, że wszelkie wyniki zmian w relacjach z klientami będą mogły być dostrzeżone i analizowane dopiero w kolejnych okresach badawczych. Wymaga to od menedżerów dużego spokoju, opanowania oraz zachowania konsekwencji w działaniu.

²⁵ D.K. Rigby, *Management Tools 2007: An Executive Guide*, Bain&Company, 2007.

²⁶ M. Boguszewicz-Kreft, *Reakcje przedsiębiorstwa na błąd w usłudze jako element marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6, J. Otto, *W poszukiwaniu przyczyn utraty nabywców. Analiza interakcji klienta z firmą za pomocą graficznego projektu usługi*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 12.

²⁷ E. Rudawska, *Marketing partnerski – kształtowanie lojalności swoich klientów*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 6.

THE INFLUENCE OF CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY ON THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE

Summary

In the paper the customer satisfaction and loyalty have been presented as the key elements of the process of creation of company's financial results. They are expressed by the customer retention index. The main benefits from possession of the strong base of loyal customers can be seen in the growth of turnovers and decrease in the costs of customer service. Additionally, as proven by numerous researches within the successive years there is a strong tendency towards maximizing the profit originating from various sources of benefits from the loyal customers groups. In order to prove the hypothesis of the vital impact of the customer satisfaction on the bottom line results of the company it has been shown that the trends of the indexes of customer satisfaction and profit are highly correlated with one another being analyzed from the perspective of different business sectors and countries.