

Profesor Stanisław Skowron

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 swoistym procesem, w którym biorą udział obaj 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 współpracy.¹

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).²



Rys.1. Łańcuch: satysfakcja - zysk

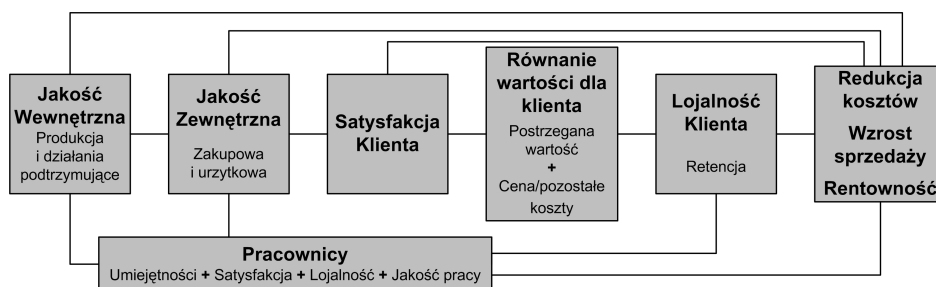
Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Oficyna Ekonomiczna, W-wa 2004, s. 37

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).³

¹ Storbacka K., Lehtinen J.R., „Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Oficyna Ekonomiczna-Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001., s. 14.

² Hill N., Alexander J., „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów. Oficyna Ekonomiczna, W-wa 2004, s. 23.

³ Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, rentowność — łańcuch przyczynowo--skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6



Rys. 2. Łańcuch przyczynowo-skutkowy tworzenia wyniku finansowego

Źródło: Opracowanie własne 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 „satisfakcja i lojalność to dwa mierniki sukcesu marketingu relacyjnego”.⁴ 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. Przyjmijmy, 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:

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	$L^2 * C(R+1)^2$	$L^2 (R+1)^2 C (1+i)^{-3}$
...
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

Z powyższych danych można wyliczyć „wartość” danej grupy klientów (Π). W tym celu sumujemy NPV dla okresów (od 1 do T):

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

⁴ Mazurek – Łopacińska K., *Badania Marketingowe. Podstawy metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1999.

Elastyczność wartości klientów w funkcji ich lojalności wynosi:

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

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.

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 firmy⁵:

- 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/usług. Inne badania⁶ wskazują, że:

- 14% odchodzi z powodu nie załatwionej 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, doświadczają, że nie zabiega się o nich, a szerzej: nie wykazuje specjalnego zaangażowania w stworzenie więzi z klientem. Uważając obsługiwanego klienta za pewnego (już zdobytego), ułatwia mu się tylko podjęcie ostatecznej decyzji o odejściu.⁷

Korzyści posiadania lojalnej klienteli

Wpływ zadowolenia oraz lojalności klientów na wyniki finansowe organizacji wydaje się być bezsporny. Na potwierdzenie tego 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 ilość produktów/usług,

⁵ LeBoeuf M., *How to Win Customers and Keep Them for Life*, G.P. Putnam's Sons, New York 1987, s. 13.

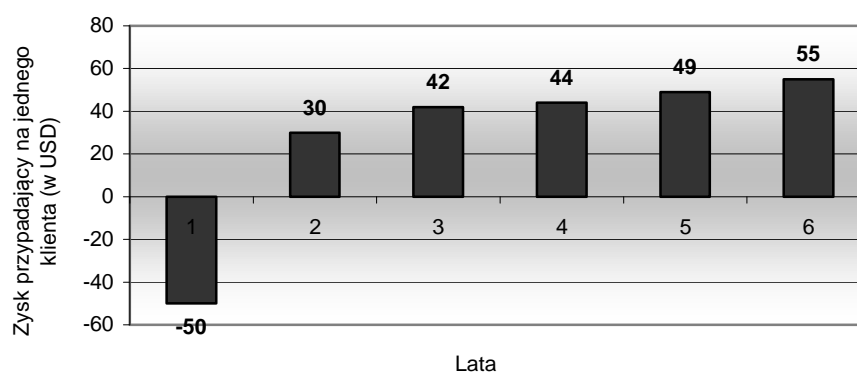
⁶ Griffin J., *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997., s. 186.

⁷ Rudawska E., „Lojalność klientów. Marketing Bez Tajemnic”, PWE, Warszawa 2005, s. 19

- koszty ich funkcjonowania ulegają obniżeniu⁸.

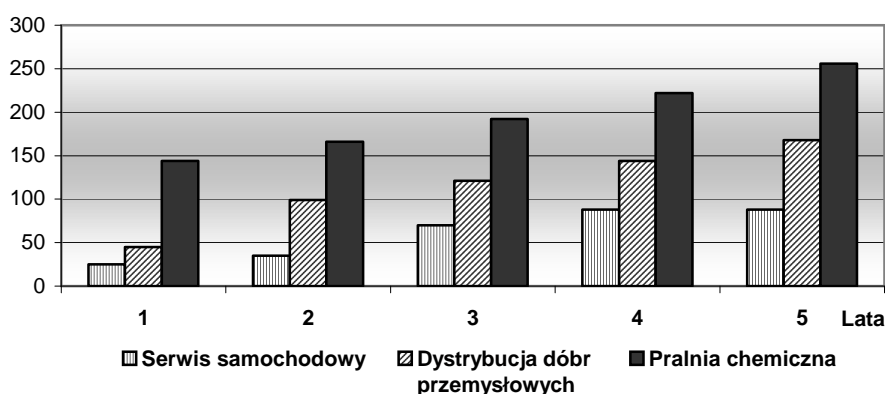
W pierwszym przypadku, lojalni, wieloletni klienci wydają więcej na produkty/usługi danej firmy między innymi dlatego, że są mniej wrażliwi na fluktuacje cenowe. Badania przeprowadzone przez Instytut Planowania Strategicznego przy Massachusetts Institute of Technology wykazały, że stali, lojalni klienci 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/usług. 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.Reichheld'a i W.E.Sasser'a⁹, lojalni klienci częściej korzystają z produktów/usług „swojej” firmy oraz z szerszego ich asortymentu, co znacznie zwiększa ich wartość w długim okresie czasu. Ci klienci, którzy są zadowoleni z oferty, szybko przyzwyczajają się do nowego produktu lub usługi i coraz częściej oraz bardziej regularnie korzystają z nich, co przyczynia się bezpośrednio do wzrostu zysków generowanych przez pojedynczych klientów. Wraz z upływem kolejnych lat poziom zysków generowanych przez klientów stale i systematycznie wzrasta (rysunki 3 i 4).



Rys.3. Zyski generowane przez klienta 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., „Zero Defections. Quality Comes to Service”, *“Harvard Business Review”*, 1990, No. 9-10 s. 106

⁸ Rudawska E., „Lojalność klientów... jw.”, s. 37

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

W drugim przypadku lojalni klienci przyczyniają się do obniżki kosztów w co najmniej kilku obszarach:¹⁰

- *niższe koszty obsługi*, firma zapoznaje się ze swoimi stałymi klientami, wie, jakie mają oczekiwania, jak do nich dotrzeć, potrafi przewidzieć, jakie mogą 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 problemów¹¹;
- *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 istniejących¹²;
- *niższe koszty wynikające ze stosowania strategii cross-selling*;
- *niższe koszty związane z prowadzeniem działań o charakterze promocyjnym*, dzięki pozytywnym rekomendacjom rozpowszechnianym przez grupę lojalnych klientów. Lojalni klienci przeważnie polecają produkty/usługi „swojej” firmy osobom o podobnym statusie zamożności, podobnych potrzebach, oczekiwaniach i preferencjach, co stwarza firmie szansę łatwego pozyskania klientów z wytypowanej (bądź do niej zbliżonej) grupy docelowej;
- *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 sukcesu.¹³ Jeśli wskaźnik utraty klientów maleje, to zyski w przedsiębiorstwie rosną. Wyodrębniono następujące źródła zysku, jaki generują lojalni klienci¹⁴:

- zysk ze zwiększających się zakupów,
- zysk ze zmniejszających się kosztów operacyjnych,
- zysk od klientów poleconych,
- zysk 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.

¹⁰ Rudawska E., „Lojalność... jw.”, s. 38

¹¹ Reichheld F.F., Sasser Jr. W.E., „Zero... jw...”, s. 107

¹² Griffin J., „Customer... jw...”, s. 138

¹³ Futrell Ch. M., *Nowoczesne techniki sprzedaży*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 476.

¹⁴ Dembińska-Cyran I., Holub-Iwan J., Perenc J., „Zarządzanie relacjami z klientem”, Difin, Warszawa 2004, s. 188.

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 lojalności.¹⁵ Potwierdzają to badania, z których wynika, że koszt odzyskania klienta jest niższy od kosztu pozyskania nowego (tabela 2). Koszty te 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 ponad 2-krotnie. Pozyskanie nowego klienta nie zwraca się firmie nawet w 1/4.

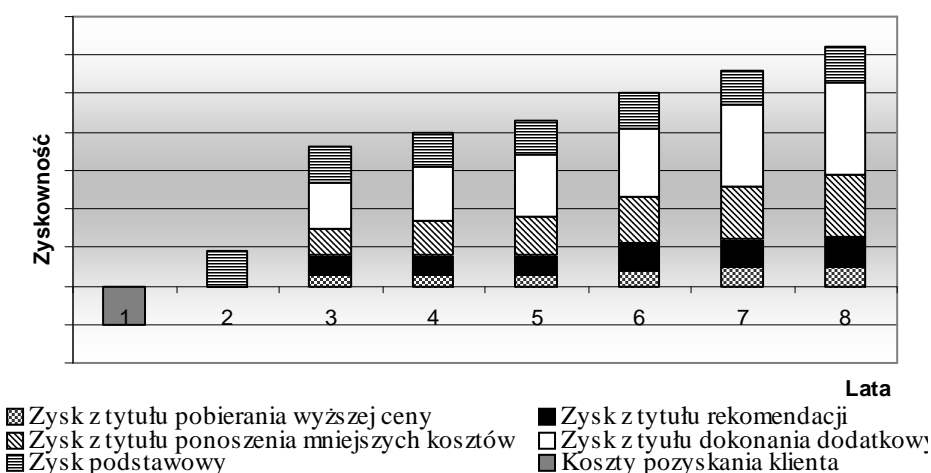
Tabela 2. Wyniki osiągnięte przy pozyskaniu i odzyskaniu klienta (w USD na 1 klienta)

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

Źródło: Opracowanie własne 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 czysto ekonomicznego. Wierni i długoletni klienci przynoszą każdej organizacji wiele różnorodnych korzyści, które w perspektywie długoterminowej przyczyniają się do wzrostu jej zysków oraz umocnienia pozycji na rynku (rysunek 5).

Po pierwsze, firma wydając mniej na pozyskanie nowych klientów, może przeznaczyć więcej środków na stałe udoskonalanie swoich produktów/usług, co w konsekwencji przekłada się na 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 klientów¹⁶.



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

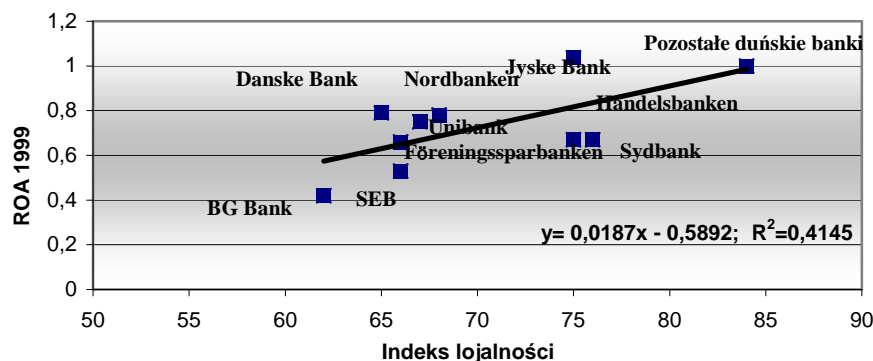
¹⁵ Urbanek G., *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek”, 2004, nr 4.

¹⁶ Pine B.J., Peppers D., Rogers M., *Do You Want to Keep Your Customers Forever?*, „Harvard Business Review”, 1995 no. 3-4, s.113

I 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 podziwiana nie tylko wśród klientów ale również potencjalnych partnerów biznesowych oraz konkurencji. Przyczynia się to w sposób bezpośredni do wzmocnienia pozycji rynkowej owych organizacji¹⁷.

Satysfakcja i lojalność klienta a wyniki finansowe firmy

Zależność pomiędzy lojalnością klientów a wynikami finansowymi przedsiębiorstw branży usług finansowych, potwierdzają badania przeprowadzone przez Kai'a Kristensen'a i Anders'a H. Westlund'a na grupie duńskich oraz szwedzkich banków¹⁸. Rysunek 6 obrazuje silną zależność pomiędzy lojalnością klientów a poziomem ROA. Zmiana lojalności o jeden punkt indeksowy powoduje średnią zmianę ROA¹⁹ 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 powyższej regresji można wykazać na przykładzie wyników Unidanmark S/A, obecnie drugiego największego banku w Danii. Dane dla Unidanmark S/A przedstawia tabela 3.

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.

¹⁷ Rudawska E., „Lojalność... jw.", s. 43

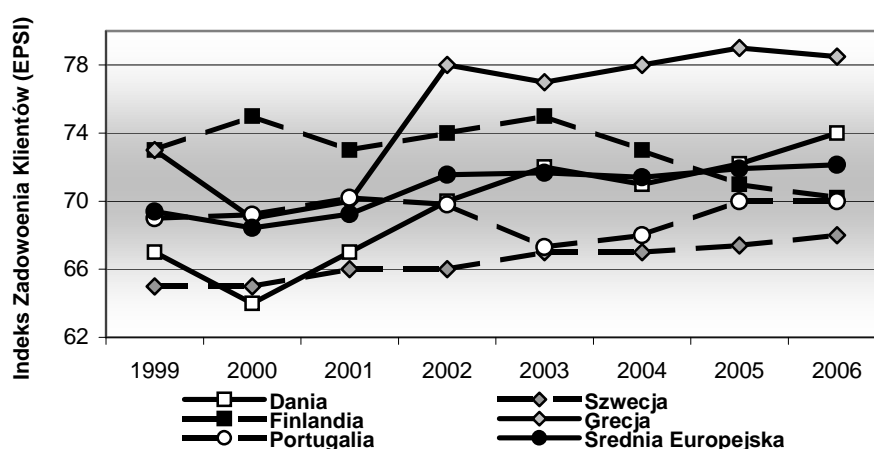
¹⁸ Kristensen K., Westlund A. H., *Performance Measurement and Business Results*, "Total Quality Management", 2004 Vol 15, No. 5-6 s.726-728. Dane odnośnie „poziomów lojalności” uzyskano dzięki bazie EPSI natomiast wyniki finansowe banków zostały przedstawione w bazie danych BankScope (update 122.1 September 2000).

¹⁹ ROA – Return on assets (zwrot z aktywów)

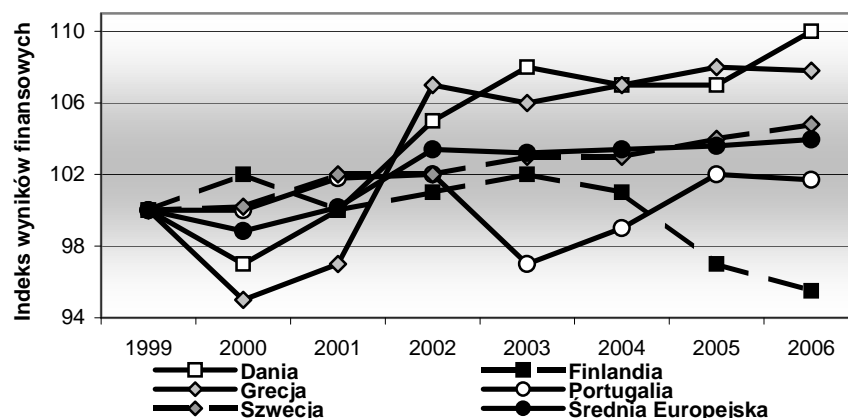
W powyższym przypadku zmiana poziomu lojalności z 67 do 68, według wyestymowanego modelu liniowego, przyniesie zmianę ROA z 0.764 do $0.764+0.019=0.783$. Zmiana ta w konsekwencji pociągnie za sobą zmianę w zysku netto z poziomu 592,806 tys. USD do poziomu 607,548 tys. USD. Oznacza to że jeden punkt w indeksie lojalności jest wart 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 (przyjęto tu jako bazę wyjściową 100 punktów – co odpowiada przychodom uzyskanym z działalności operacyjnej badanych przedsiębiorstw w roku 1999).

Jak można zauważyć na rysunkach 7 i 8 (układ państw), istnieje oczywisty związek pomiędzy trendami indeksu zadowolenia klienta EPSI a trendami indeksu wyników finansowych.



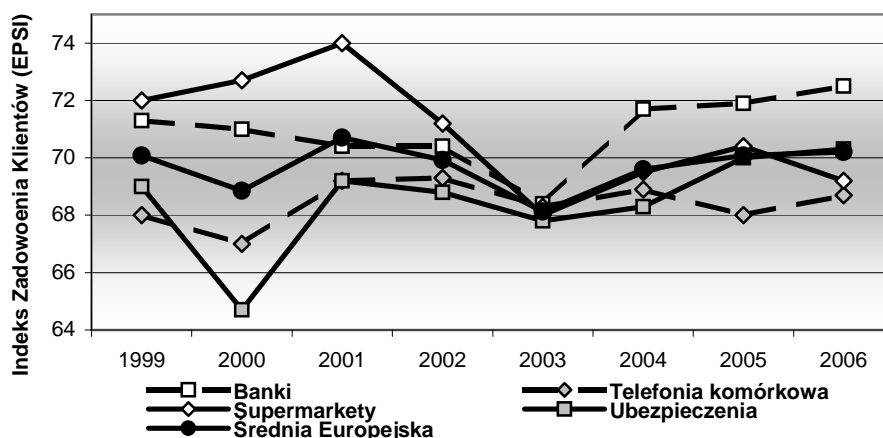
Rys.7. Indeks zadowolenia klientów EPSI w poszczególnych państwach
Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.



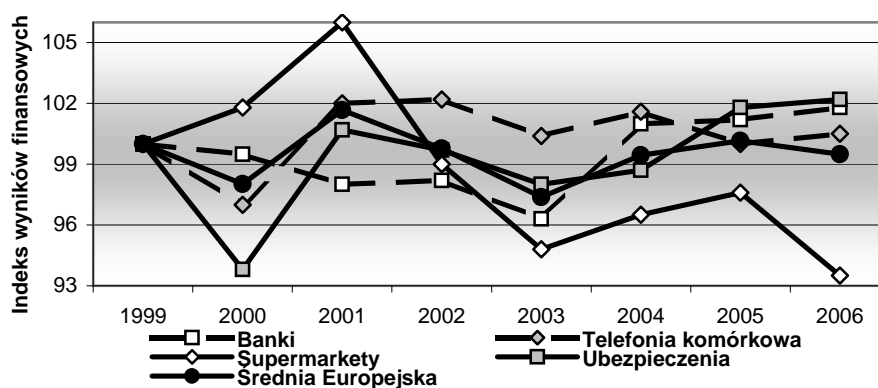
Rys.8 Indeks wyników finansowych w poszczególnych państwach
Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

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

Znajduje ona również empiryczne potwierdzenie w wynikach uzyskanych dla poszczególnych sektorów 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 osiągnięte przez firmy.²⁰ I tak::

- 5-procentowy wzrost wskaźnika utrzymania klientów powiększa zyski firmy o 25-100%²¹, jak pokazuje rysunek 11. Zmniejszenie liczby odchodzących od firmy klientów powoduje wzrost zysków niemal o 100% w przypadku ubezpieczeń na życie i ponad 100% w przypadku ubezpieczeń majątkowych.²² Źródła podają również, że np. dla instytucji finansowych w Wielkiej Brytanii szacuje się, iż wzrost wskaźnika utrzymania o 5% wart jest ok. 100 mln GBP rocznie²³; w firmie MBNA, działającej na rynku kart kredytowych i zajmującej czołową

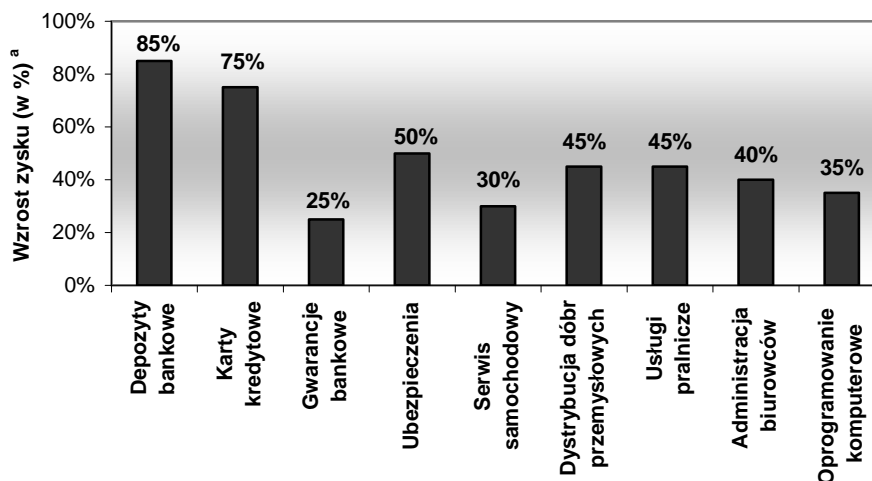
²⁰ Wskaźnik utrzymania klientów wyraża procentowy stosunek liczby klientów firmy pod koniec roku do liczby jej klientów na początku danego roku.

²¹ Reichheid F.F., Sasser, Jr. W.E., „Zero Defections... jw.”, s. 106-107, Zob. też: Gould G., *Why It Is Customer Loyalty That Counts (and How to Measure It)*, „Managing Service Quality”, 1995, vol. 5, no. 1, s. 16.

²² Kall J., *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001, s. 99.

²³ Newman K., Cowling A., *Service Quality in Retail Banking: The Experience of Two British Clearing Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 1996, no. 3, s. 3.

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 uwagę do lojalności, jest w stanie zatrzymać przy sobie klientów na okres dwukrotnie dłuższy niż wynosi średnia w tej branży.



Rys.11. Wpływ 5-procentowego wzrostu wskaźnika utrzymania klientów na zysk w poszczególnych branżach
Źródło: F.F. Reichheid, W.E. Sasser, Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Service*, Harvard Business Review 1990, no. 9-10, s. 110.

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.

- 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.
- według analiz firmy konsultingowej Bain & Co. wzrost wskaźnika utrzymania klientów o 2% ma taki sam wpływ na zyski jak redukcja kosztów o 10%.²⁴

Do efektywnego naprawiania „błędów” organizacji i odzyskania utraconych klientów namawiają również M. Bohuszewicz-Kreft²⁵ oraz J. Otto.²⁶ E Rudawska podkreśla wysoką stratę w przychodach sprzedawców, spowodowaną odejściem do konkurencji niezadowolonych klientów.²⁷

Zależność pomiędzy zyskami a zadowoleniem klienta w pierwszym okresie czasu nie jest tak silna jak w kolejnych okresach. Wynika to z faktu, że nawet w przypadku bardzo silnych relacji klienta z firmą (wzmacnianie zjawiska lojalności, pozytywna fama itd.) wyniki dają się zauważyć dopiero w następnym okresie, a co za tym idzie „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 stanu rzeczy jest konieczność zrozumienia ze strony kadry kierowniczej, że wszelkie wyniki zmian, przeprowadzonych w obszarze relacji z klientami, będą

²⁴ Rigby D. K., *Management Tools 2007: An Executive Guide*, Bain & Company, 2007

²⁵ Bohuszewicz-Kreft M., *Reakcje przedsiębiorstwa na błąd w usłudze jako element marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek”, 2004, nr 6.

²⁶ Otto J., *W poszukiwaniu przyczyn utraty nabywcy. Analiza interakcji klienta z firmą za pomocą graficznego projektu usługi*, „Marketing” 2001, nr 12.

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

mogły być dostrzeżone i analizowane dopiero w kolejnych okresach badawczych. Wymaga to od menedżerów dużego spokoju, opanowania oraz zachowania konsekwencji w działaniu.

Bibliografia

1. BankScope, 122.1, September 2000 and Dansk KundeIndex 1999.
2. Bohuszewicz-Kreft M. *Reakcje przedsiębiorstwa na błąd w usłudze jako element marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek”, 2004, nr 6.
3. Colgate M., K. Steward, R. Kinsella, *Customer Defection: A Study of The Student Market in Ireland*, “International Journal of Bank Marketing”, 1996, no.3,
4. *Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, CSI Report 2007
5. Dembińska-Cyran I., Holub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004
6. Futrell Ch. M., *Nowoczesne techniki sprzedaży*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004,
7. Gould G., *Why It Is Customer Loyalty That Counts (and How to Measure It)*, “Managing Service Quality”, 1995, vol. 5, no. 1,
8. Griffin J., *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997
9. Hill N. J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Oficyna Ekonomiczna, W-wa 2004,
10. Kall J., *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001,
11. Kristensen K., Westlund A. H., *Performance Measurement and Business Results*, “Total Quality Management”, 2004 Vol 15, No. 5-6,
12. LeBoeuf M., *How to Win Customers and Keep Them for Life*, G.P. Putnam's Sons, New York 1987,
13. Mazurek – Łopacińska K., *Badania Marketingowe. Podstawy metody i obszary zastosowań*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999
14. Newman K., Cowling A., *Service Quality in Retail Banking: The Experience of Two British Clearing Banks*, “International Journal of Bank Marketing”, 1996, no. 3,
15. Otto J., *W poszukiwaniu przyczyn utraty nabywcy. Analiza interakcji klienta z firmą za pomocą graficznego projektu usługi*, Marketing 2001, nr 12.
16. Pane A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996,
17. Pine B.J., Peppers D., Rogers M., *Do You Want to Keep Your Customers Forever?*, “Harvard Business Review”, 1995 no. 3-4,
18. Reichheid F.F., W.E. Sasser, Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Service*, “Harvard Business Review” 1990, no. 9-10,
19. Rigby D. K., *Management Tools 2007: An Executive Guide*, Bain & Company, 2007
20. Rudawska E., *Lojalność klientów. Marketing Bez Tajemnic*, PWE, Warszawa 2005

21. Rudawska E., *Marketing partnerski — kształtowanie lojalności swoich klientów*, „Przegląd Organizacji”, 2002, nr 6.
22. Storbicka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna-Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
23. Urbanek G., *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek”, 2004, nr 4.
24. Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, rentowność — łańcuch przyczynowo--skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6

Title

The influence of customer satisfaction and loyalty on the company's financial performance

Summary

In the article 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 has been 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.