

# KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności

75 mierników ważnych  
dla każdego menedżera

Bernard Marr

**FT** PUBLISHING  
FINANCIAL TIMES

Tytuł oryginału: Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know (Financial Times Series)

Tłumaczenie: Diana Wierzbicka

ISBN: 978-83-283-8658-7

© Bernard Marr 2012

This translation of Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know, by Bernard Marr, is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Polish edition copyright © 2023 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/kpiczy>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

**Wstęp 25**

## **Część 1. Perspektywa finansowa 31**

### **1. Zysk netto 33**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 33

Metoda obliczania wskaźnika 34

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 35

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 35

Uwagi 37

Źródła 38

### **2. Marża zysku netto 39**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 39

Metoda obliczania wskaźnika 40

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 41

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 41

Uwagi 42

Źródła 42

### **3. Marża brutto na sprzedaży 43**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 43

Metoda obliczania wskaźnika 44

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 45

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 45

Uwagi 46

Źródła 47

### **4. Marża zysku operacyjnego 48**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 48

Metoda obliczania wskaźnika 49

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 50

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 50

Uwagi 51

Źródła 51

## **5. Zysk operacyjny przed potrąceniem odsetek, podatków i amortyzacji (EBITDA) 52**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 53

Metoda obliczania wskaźnika 53

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 54

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 54

Uwagi 55

Źródła 56

## **6. Tempo wzrostu przychodów 57**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 57

Metoda obliczania wskaźnika 58

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 59

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 59

Uwagi 60

Źródła 60

## **7. Całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy 61**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 61

Metoda obliczania wskaźnika 62

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 63

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 63

Uwagi 64

Źródła 65

## **8. Ekonomiczna wartość dodana 66**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 66

Metoda obliczania wskaźnika 68

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 70

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 70

Uwagi 71

Źródła 72

## **9. Zwrot z inwestycji 73**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 73

Metoda obliczania wskaźnika 75

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 76

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 76

Uwagi 77

Źródła 78

## **10. Zwrot z zaangażowanego kapitału 79**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 79

Metoda obliczania wskaźnika 80

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 81

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 81

Źródła 83

## **11. Wskaźnik rentowności aktywów 84**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 84

Metoda obliczania wskaźnika 85

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 86

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 86

Uwagi 87

Źródła 87

## **12. Wskaźnik rentowności kapitału własnego 88**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 88

Metoda obliczania wskaźnika 89

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 90

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 90

Uwagi 91

Źródła 91

### **13. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego 92**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	92
Metoda obliczania wskaźnika	93
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	94
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	94
Uwagi	95
Źródła	97

### **14. Cykl konwersji gotówki 98**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	98
Metoda obliczania wskaźnika	99
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	100
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	100
Uwagi	103
Źródła	103

### **15. Wskaźnik płynności bieżącej 104**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	104
Metoda obliczania wskaźnika	105
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	106
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	106
Uwagi	107
Źródła	108

### **16. Wskaźnik kosztów operacyjnych 109**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	109
Metoda obliczania wskaźnika	110
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	111
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	111
Uwagi	112
Źródła	112

## **17. Wskaźnik nakładów inwestycyjnych do przychodów ze sprzedaży 113**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	113
Metoda obliczania wskaźnika	114
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	115
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	115
Uwagi	116
Źródła	116

## **18. Wskaźnik cena/zysk 117**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	117
Metoda obliczania wskaźnika	118
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	119
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	119
Uwagi	119
Źródła	120

## **Część 2. Perspektywa klienta 121**

### **19. Wskaźnik rekomendacji netto 123**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	123
Metoda obliczania wskaźnika	124
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	126
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	126
Uwagi	128
Źródła	129

### **20. Wskaźnik utrzymania klientów 130**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	130
Metoda obliczania wskaźnika	132
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	133
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	133
Uwagi	134
Źródła	135

## **21. Wskaźnik zadowolenia klienta 136**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 136
- Metoda obliczania wskaźnika 137
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 139
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 139
- Uwagi 141
- Źródła 141

## **22. Rentowność klientów 142**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 142
- Metoda obliczania wskaźnika 143
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 145
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 145
- Uwagi 147
- Źródła 147

## **23. Wartość cyklu życia klienta 148**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 148
- Metoda obliczania wskaźnika 149
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 151
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 152
- Uwagi 153
- Źródła 153

## **24. Wskaźnik rezygnacji klientów 154**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 154
- Metoda obliczania wskaźnika 155
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 156
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 157
- Uwagi 158
- Źródła 159

## **25. Zaangażowanie klientów 160**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 160
- Metoda obliczania wskaźnika 162



Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	163
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	163
Uwagi	164
Źródła	165

## **26. Reklamacje 166**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	166
Metoda obliczania wskaźnika	167
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	169
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	169
Uwagi	171
Źródła	171

## **Część 3. Perspektywa marketingu i sprzedaży 173**

### **27. Tempo wzrostu rynku 175**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	175
Metoda obliczania wskaźnika	176
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	177
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	177
Uwagi	178
Źródła	178

### **28. Względny udział w rynku 179**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	179
Metoda obliczania wskaźnika	181
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	182
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	182
Uwagi	183
Źródła	184

### **29. Kapitał marki 185**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	185
Metoda obliczania wskaźnika	186
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	188

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 188

Uwagi 189

Źródła 190

### **30. Koszt na potencjalnego klienta 191**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 191

Metoda obliczania wskaźnika 192

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 193

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 193

Uwagi 195

Źródła 196

### **31. Współczynnik konwersji 197**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 197

Metoda obliczania wskaźnika 198

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 199

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 200

Uwagi 201

Źródła 201

### **32. Pozycja strony w wynikach wyszukiwania (według słowa kluczowego) i współczynnik klikalności 202**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 203

Metoda obliczania wskaźnika 203

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 204

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 205

Uwagi 206

Źródła 206

### **33. Liczba odsłon strony i współczynnik odrzuceń 207**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 207

Metoda obliczania wskaźnika 209

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 209

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 210

Uwagi 211

Źródła 212

### **34. Poziom zaangażowania klientów online 213**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 213

Metoda obliczania wskaźnika 215

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 217

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 217

Uwagi 219

Źródła 219

### **35. Udział we wzmiankach w internecie 220**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 220

Metoda obliczania wskaźnika 221

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 222

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 223

Uwagi 224

Źródła 224

### **36. Ślady w sieciach społecznościowych 225**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 225

Metoda obliczania wskaźnika 226

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 228

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 228

Uwagi 229

Źródła 231

### **37. Punktacja Klouta 232**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 232

Metoda obliczania wskaźnika 233

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 234

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 234

Uwagi 235

Źródła 235

## **Część 4. Perspektywa procesów operacyjnych i łańcucha dostaw 237**

### **38. Poziom sigma 239**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 239
- Metoda obliczania wskaźnika 240
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 242
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 242
- Uwagi 243
- Źródła 244

### **39. Wskaźnik wykorzystania mocy produkcyjnych 245**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 245
- Metoda obliczania wskaźnika 246
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 247
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 247
- Uwagi 248
- Źródła 248

### **40. Poziom strat w procesach 249**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 249
- Metoda obliczania wskaźnika 250
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 252
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 253
- Uwagi 253
- Źródła 254

### **41. Czas realizacji zamówienia 255**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 255
- Metoda obliczania wskaźnika 256
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 257
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 257
- Uwagi 258
- Źródła 259

## **42. Wskaźnik kompletności i terminowości dostaw 260**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	260
Metoda obliczania wskaźnika	261
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	262
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	262
Uwagi	264
Źródła	264

## **43. Wskaźnik niedoborów magazynowych 265**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	265
Metoda obliczania wskaźnika	266
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	267
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	267
Uwagi	268
Źródła	269

## **44. Odchylenie od harmonogramu projektu 270**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	270
Metoda obliczania wskaźnika	271
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	272
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	273
Uwagi	273
Źródła	274

## **45. Odchylenie od kosztów projektu 275**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	275
Metoda obliczania wskaźnika	276
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	277
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	277
Uwagi	278
Źródła	279

## **46. Wskaźnik wartości wypracowanej 280**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	280
Metoda obliczania wskaźnika	281

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	282
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	282
Uwagi	283
Źródła	284
<b>47. Wskaźnik potencjału projektów innowacyjnych</b>	<b>285</b>
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	285
Metoda obliczania wskaźnika	286
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	287
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	287
Uwagi	289
Źródła	289
<b>48. Zwrot z inwestycji w innowacje</b>	<b>291</b>
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	291
Metoda obliczania wskaźnika	292
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	293
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	293
Uwagi	294
Źródła	295
<b>49. Czas wprowadzania produktów/usług na rynek</b>	<b>296</b>
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	296
Metoda obliczania wskaźnika	298
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	299
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	299
Uwagi	300
Źródła	301
<b>50. Efektywność pierwszego przejścia</b>	<b>302</b>
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	302
Metoda obliczania wskaźnika	303
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	304
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	304

Uwagi 306

Źródła 306

### **51. Wskaźnik przeróbek 307**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 307

Metoda obliczania wskaźnika 308

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 309

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 309

Uwagi 312

Źródła 312

### **52. Wskaźnik jakości 313**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 313

Metoda obliczania wskaźnika 315

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 316

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 316

Uwagi 317

Źródła 317

### **53. Efektywność wykorzystania maszyn 318**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 318

Metoda obliczania wskaźnika 319

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 320

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 320

Uwagi 322

Źródła 323

### **54. Czas przestoju 324**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 324

Metoda obliczania wskaźnika 325

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 326

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 326

Uwagi 327

Źródła 327

## **55. Załatwianie sprawy klienta przy pierwszym kontakcie 328**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 328
- Metoda obliczania wskaźnika 329
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 331
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 331
- Uwagi 332
- Źródła 333

## **Część 5. Perspektywa pracownika 335**

### **56. Wartość dodana kapitału ludzkiego 337**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 337
- Metoda obliczania wskaźnika 338
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 339
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 339
- Uwagi 340
- Źródła 341

### **57. Przychód na pracownika 342**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 342
- Metoda obliczania wskaźnika 343
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 344
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 344
- Uwagi 345
- Źródła 345

### **58. Wskaźnik zadowolenia pracowników 346**

- Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 346
- Metoda obliczania wskaźnika 347
- Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 349
- Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 349
- Uwagi 350
- Źródła 351



## **59. Poziom zaangażowania pracowników 352**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	352
Metoda obliczania wskaźnika	354
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	355
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	355
Uwagi	356
Źródła	356

## **60. Wskaźnik rekomendacji pracowników 357**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	357
Metoda obliczania wskaźnika	358
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	359
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	360
Uwagi	361
Źródła	361

## **61. Współczynnik rezygnacji pracowników 362**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	362
Metoda obliczania wskaźnika	363
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	364
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	364
Uwagi	365
Źródła	366

## **62. Średni staż pracy w organizacji 367**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	367
Metoda obliczania wskaźnika	368
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	368
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	369
Uwagi	370
Źródła	370

## **63. Współczynnik absencji Bradforda 371**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	371
Metoda obliczania wskaźnika	373

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	373
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	374
Uwagi	375
Źródła	376

#### **64. Ocena pracownika 360° 377**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	377
Metoda obliczania wskaźnika	378
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	380
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	380
Uwagi	381
Źródła	382

#### **65. Współczynnik konkurencyjności zarobków 383**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	383
Metoda obliczania wskaźnika	384
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	385
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	386
Uwagi	387
Źródła	387

#### **66. Czas rekrutacji 388**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	388
Metoda obliczania wskaźnika	389
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	390
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	390
Uwagi	391
Źródła	391

#### **67. Zwrot z inwestycji w szkolenie 392**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny	392
Metoda obliczania wskaźnika	393
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych	395
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia	396

Uwagi 397

Źródła 398

## **Część 6. Perspektywa społecznej odpowiedzialności biznesu 399**

### **68. Ślad węglowy 401**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 401

Metoda obliczania wskaźnika 402

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 403

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 403

Uwagi 406

Źródła 407

### **69. Ślad wodny 408**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 408

Metoda obliczania wskaźnika 409

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 410

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 410

Uwagi 412

Źródła 413

### **70. Zużycie energii 414**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 414

Metoda obliczania wskaźnika 415

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 415

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 416

Uwagi 417

Źródła 417

### **71. Oszczędności wynikające z działań na rzecz ochrony środowiska 418**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 419

Metoda obliczania wskaźnika 419

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 420

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 420

Uwagi 421

Źródła 421

## **72. Długość łańcucha dostaw 422**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 422

Metoda obliczania wskaźnika 423

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 424

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 424

Uwagi 425

Źródła 425

## **73. Współczynnik redukcji strat materiałowych 426**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 426

Metoda obliczania wskaźnika 427

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 428

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 428

Uwagi 429

Źródła 429

## **74. Współczynnik recyklingu odpadów materiałowych 430**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 430

Metoda obliczania wskaźnika 431

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 432

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 432

Uwagi 433

Źródła 433

## **75. Współczynnik recyklingu produktów 434**

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 434

Metoda obliczania wskaźnika 435

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 436

Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 436

Uwagi 437

Źródła 437

## **CZĘŚĆ 2.**

# **Perspektywa klienta**



# Wskaźnik rekomendacji netto

# 19

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**Jaki jest stopień zadowolenia i lojalności klientów firmy?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Poznanie stopnia zadowolenia, a więc i lojalności, klientów jest istotne dla każdego przedsiębiorstwa, ponieważ szczęśliwi powracający klienci to gwarancja wzrostu przyszłych przychodów i zysków.

Problem w tym, że większość ankiet dotyczących zadowolenia klientów jest skomplikowana, kosztowna i trudna w interpretacji. Właśnie dlatego opracowano wskaźnik rekomendacji netto (NPS), czyli „jedyną liczbę, którą musisz znać”. Opiera się on na jednym prostym pytaniu: „Jak bardzo

prawdopodobne jest, że polecisz [nazwa firmy, produktu, usługi] swojemu znajomemu?”.

Wskaźnik rekomendacji netto opiera się na założeniu, że klientów każdej firmy można podzielić na trzy grupy:

- promotorów,
- obojętnych,
- krytyków.

Tego typu podział pozwala organizacji na śledzenie zachowań tych grup i spojrzenie na swoją efektywność oczami klientów. Co jednak najważniejsze, istnieją empiryczne dowody na istnienie korelacji pomiędzy przynależnością do danej grupy a zachowaniem klientów w czasie — ponownymi zakupami i polecaniem firmy innym.

Przeprowadzono również badania nad wzrostem przedsiębiorstw o wysokiej wartości wskaźnika rekomendacji netto w porównaniu z konkurencją. Ich wyniki były uderzające: w większości branż ten prosty miernik tłumaczy wiele zmian relatywnej stopy wzrostu, a więc firmy o lepszym stosunku promotorów do krytyków rozwijają się szybciej niż ich konkurenci.

Wskaźnik rekomendacji netto został opracowany i zarejestrowany jako znak towarowy przez Freda Reichhelda z Bain & Company oraz Satmetrix. Jest to prosty miernik, dzięki któremu przedsiębiorstwa i ich pracownicy ponoszą odpowiedzialność za sposób, w jaki traktują swoich klientów. W połączeniu z innymi narzędziami diagnostycznymi i działaniami naprawczymi pomaga on wdrażać ulepszenia, by zwiększać lojalność klientów, a tym samym zyski.

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Dane do obliczania wskaźnika rekomendacji netto pozyskuje się w drodze ankiety (mailowej, na stronie internetowej albo telefonicznej). Najlepiej jest zbierać niezbędne dane w następujący sposób:



1. Przeprowadź odgórne badanie wskaźnika rekomendacji netto: stwórz anonimową ankietę zawierającą kluczowe pytanie NPS i przekaż ją obecnym klientom firmy, dzięki czemu określisz relację klient-firma; zawrzyj w ankiecie pytania dotyczące jakości obsługi u konkurencji, a umożliwi ci to proste bezpośrednie porównanie jakości oczami klientów.
2. Zmierz wskaźnik rekomendacji netto w kontekście najważniejszych transakcji (transakcyjny wskaźnik rekomendacji netto): dokonaj pomiarów w kluczowym miejscu, czyli na styku z klientem, a zgromadzisz informacje na temat efektywności operacyjnej w kluczowym momencie prawdy.

## Wzór

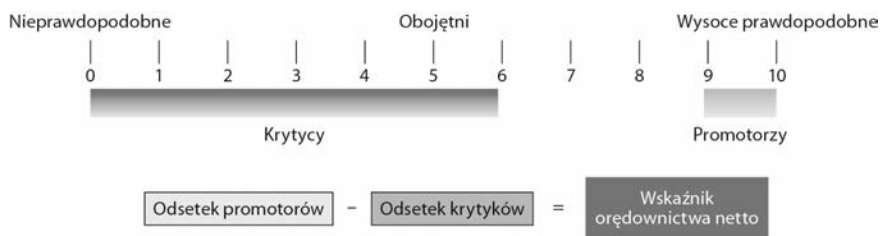
Z wykorzystaniem skali od 0 do 10 organizacja może obliczyć wskaźnik rekomendacji netto przez odjęcie odsetka krytyków od odsetka promotorów:

- promotorzy (liczba punktów 9 – 10) to lojalni entuzjaści marki, którzy będą kupować jej produkty oraz polecać je innym i w ten sposób napędzać wzrost,
- obojętni (ocena 7 – 8) to zadowoleni klienci, ale o niezbyt entuzjastycznym nastawieniu, którzy mogą wybrać ofertę konkurencji,
- krytycy (liczba przyznanych punktów 0 – 6) to niezadowoleni klienci, którzy mogą przynieść szkody marce i zahamować rozwój firmy przez rozpowszechnianie negatywnych opinii.

Aby obliczyć wskaźnik rekomendacji netto, należy od odsetka klientów z grupy „promotorów” (którzy przyznali marce ocenę 9 albo 10) odjąć odsetek „krytyków” (którzy ocenili ją w przedziale 0 – 6). Zob. rysunek 19.1.

## Częstotliwość obliczania wskaźnika

Większość firm zbiera informacje od klientów zdecydowanie zbyt rzadko. Zamiast „dużego” corocznego badania satysfakcji klientów można przeprowadzać z większą częstotliwością małe ankiety, zawierające tylko jedno kluczowe pytanie, o którym wspomniałem wyżej. Dobrym pomysłem jest też stałe zbieranie informacji od wybranej grupy klientów albo przeprowadzanie ankiety



### Rysunek 19.1.

co miesiąc (np. na grupie 10% klientów). Dzięki temu można poznać trendy, a także uniknąć wyciągania wniosków na podstawie nieobiektywnych bądź nieaktualnych danych.

### Źródło danych

Dane niezbędne do obliczenia wskaźnika rekomendacji netto pochodzą z ankiet przeprowadzanych wśród klientów firmy.

## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Wskaźnik rekomendacji netto charakteryzuje się niezwykle prostotą, jest więc efektywniejszy kosztowo od bardziej tradycyjnych ankiet badających poziom zadowolenia klienta. Mimo to, tak jak w przypadku każdej tego typu ankiety, koszty mogą być znaczne, zwłaszcza w przypadku ankiet w formie papierowej i korespondencyjnej. Jednym ze sposobów na ograniczenie kosztów jest automatyzacja pozyskiwania danych.

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Oto przykłady firm o najwyższym wskaźniku rekomendacji netto (zebrane przez Satmerix):

**Tabela 19.1. Wartości wskaźnika rekomendacji netto przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w 2001 roku**

Przedsiębiorstwa o najwyższym wskaźniku rekomendacji netto — Stany Zjednoczone, 2011 r.		Przedsiębiorstwa o najwyższym wskaźniku rekomendacji netto — Wielka Brytania, 2011 r.	
Nazwa	Wartość wskaźnika	Nazwa	Wartość wskaźnika
USAA (bankowość)	87%	Apple (sprzęt komputerowy)	67%
Trader Joe's (sklepy spożywcze)	82%	First Direct (bankowość)	61%
Wegmans (sklepy spożywcze)	78%	LG (telewizory)	39%
Costco (domy towarowe, sprzedaż hurtowa)	77%	Samsung (telewizory)	35%
Apple (sprzęt komputerowy)	72%	Sony (sprzęt komputerowy)	30%

### Przykład

Posłużmy się prostym przykładem obliczeń. Pewna firma przeprowadziła ankietę wśród 1000 klientów. Zadała im następujące pytanie: „Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz nasz produkt swojemu znajomemu?”. Ankietowani mieli do wyboru skalę od 0 do 10 punktów (gdzie: 0 = nieprawdopodobne, 5 = ocena neutralna, 10 = wysoce prawdopodobne). Oto wyniki przeprowadzonej ankiety:

Punkty	Liczba głosów
0	1
1	2
2	0
3	0
4	2
5	5
6	10
7	110
8	170
9	400
10	300

Wskaźnik rekomendacji netto oblicza się tak:

$$\begin{aligned} & \text{wskaźnik rekomendacji netto} = \\ & = \text{odsetek promotorów} - \text{odsetek krytyków} \end{aligned}$$

$$\text{promotorzy: } \frac{300 + 400}{1000} \times 100 = 70\%$$

$$\text{krytycy: } \frac{1 + 2 + 0 + 0 + 2 + 5 + 10}{1000} \times 100 = 2\%$$

$$\text{wskaźnik rekomendacji netto} = 70\% - 2\% = 68\%$$

## Uwagi

Wskaźnik rekomendacji netto to prosta, zrozumiała liczba, jednak nie mówi nic na temat tego, dlaczego klienci poleciliby albo nie poleciliby firmy bądź jej produktów czy usług znajomym. Dlatego też istotnym uzupełnieniem krótkiej ankiety jest zestaw pytań otwartych typu:

- Co najbardziej podoba się państwu w naszej firmie/naszyc produktach?
- Co należałoby państwa zdaniem poprawić?

Dzięki nim firma dowie się nie tylko tego, ilu klientów należy do grupy „promotorów”, a ilu do grupy „krytyków”, lecz również które obszary działalności należy ulepszyć. Weźmy na przykład kanadyjską firmę Zappos zajmującą się sprzedażą detaliczną przez internet. Ankieta przeprowadzana jest w dwóch sytuacjach: 1) po złożeniu zamówienia; 2) po kontakcie klienta z pracownikiem zajmującym się obsługą programu lojalnościowego.

Ankieta internetowa zawiera następujące pytania: „Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz sklep Zappos swojemu znajomemu albo członkowi rodziny?” (w skali 0 – 10).

Jednak aby pozyskać większą ilość informacji, dzięki którym klienci mogliby zmienić status z „krytyków” lub „obojętnych” na „promotorów”, zadaje się również pytanie: „Gdybyście mieli państwo wymienić jedną rzecz, którą powinniśmy ulepszyć, co by to było?”.

Po kontakcie klienta z pracownikiem zajmującym się obsługą programu lojalnościowego pada zaś pytanie: „Gdybyście mieli państwo własną firmę

obsługującą klientów, jak bardzo prawdopodobne jest, że zatrudnilibyście tę osobę u siebie?”. Kolejne pytania brzmią: „Czy jakość obsługi klienta przez (imię i nazwisko) była zła, dobra czy wspaniała?” oraz „Czym dobrym albo czym złym wyróżnia się obsługa przez tę osobę?”.

Często podkreśla się jednak to, że metodom obliczania wskaźnika rekomendacji netto brakuje ścisłości statystycznej, ponieważ podział odpowiedzi na trzy grupy powoduje dziewięciokrotny wzrost marginesu błędu. Wskaźnik ten nadmiernie upraszcza obraz sytuacji, lepiej więc spojrzeć na rzeczywisty rozkład udzielonych odpowiedzi i jego zmiany w czasie.

## Źródła

Wskaźnik rekomendacji netto to miernik lojalności klientów, opracowany i zarejestrowany jako znak towarowy przez Freda Reichhelda z Bain & Company oraz Satmetrix.

Frederick F. Reichheld, *The one number you need to grow*, „Harvard Business Review”, December 2003.

Fred Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.

[www.netpromoter.com/](http://www.netpromoter.com/).

[www.satmetrix.com](http://www.satmetrix.com).

<http://customermetrics411.com/other-metrics-net-promoter.html>.

# Wskaźnik utrzymania klientów

# 20

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**W jakim stopniu firma utrzymuje pozyskanych klientów?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Aby móc stale generować zyski, przedsiębiorstwa potrzebują klientów kupujących ich produkty i usługi. Utrzymanie istniejących klientów jest łatwiejsze i tańsze niż znajdowanie i pozyskiwanie nowych. Po pierwsze przyciągnięcie potencjalnych klientów i przekonanie ich, by zostali klientami firmy, jest kosztowne. O wiele taniej jest utrzymać istniejącą relację z klientem, niż tworzyć ją od zera. Po drugie, gdy klient podjął już decyzję o dokonaniu zakupu w firmie, łatwiej namówić go na ponowny zakup, sprzedaż krzyżową albo dodatkową.

Właśnie z tych powodów większość firm pragnie, aby osoby, które dokonały u nich pierwszego zakupu, stały się ich lojalnymi klientami. W książce pt. *The Loyalty Effect* Fred Reichfeld podkreśla: „W wielu branżach pięcioprocentowy wzrost wskaźnika utrzymania klientów przekłada się na dwudziesto- a nawet stuprocentowy wzrost zysku”.

Wskaźnik utrzymania klientów to ważny miernik bieżących nastrojów klientów, ponieważ ukazuje ich lojalność na podstawie rzeczywistych wyborów (powracający i stali klienci), a nie deklaracji i budowanych na tej podstawie przewidywań co do ich przyszłej lojalności jak na przykład wskaźnik rekomendacji netto czy kapitał marki (klienci mogą powrócić w przyszłości, ale nie ma na to żadnej gwarancji). Z drugiej strony wskaźnik utrzymania klientów też oczywiście niczego nie gwarantuje, lecz można śmiało założyć, że stali klienci właśnie takimi pozostaną.

Wskaźnik utrzymania klientów stanowi więc miernik pozwalający dowiedzieć się, jaki odsetek obecnych klientów zostanie stałymi klientami albo dokona ponownego zakupu. Jeżeli wskaźnik utrzymania klientów kształtuje się na wysokim poziomie, można przyjąć założenie, że poziom ich zadowolenia również jest wysoki (chyba że rezygnacja klienta napotyka na barierę albo oferowane korzyści wynagradzają niski poziom obsługi klienta). Jeżeli wskaźnik utrzymania klientów jest niski, należałoby poznać nie tylko nagie liczby, lecz przede wszystkim powody niezadowolenia klientów (zwłaszcza w porównaniu z konkurencją).

Należy w tym kontekście pamiętać, że nie trzeba koniecznie zatrzymywać wszystkich pozyskanych przez przedsiębiorstwo klientów, ponieważ niektórzy mogą nie przynosić mu zysków, a obsługa niektórych może kosztować więcej niż obsługa innych. Właśnie dlatego wskaźnik utrzymania klientów należy rozważać w połączeniu z innymi wskaźnikami, takimi jak rentowność klienta, w tym wartość cyklu życia klienta.

Miernikiem komplementarnym wobec wskaźnika utrzymania klientów jest wskaźnik ich rezygnacji (odpływu), który pokazuje, jaki odsetek klientów przedsiębiorstwo straciło w określonym czasie.

# Metoda obliczania wskaźnika

## Sposób gromadzenia danych

Jeśli firma gromadzi precyzyjne informacje dotyczące klientów, dane do obliczenia wskaźnika utrzymania klientów pozyskuje się z informacji sprzedażowych, to znaczy z księgi sprzedaży albo z systemu CRM. Jeżeli tego typu dane nie są gromadzone, można przeprowadzić ankietę wśród klientów firmy.

## Wzór

Wskaźnik utrzymania klientów pozwala obliczyć odsetek klientów, których firma jest w stanie utrzymać w określonym czasie. Wzór często spotykany w podręcznikach każe podzielić liczbę aktywnych klientów na koniec okresu przez liczbę aktywnych klientów na początku tego okresu. Problem w tym, że ten wzór obejmuje nie tylko utrzymanych klientów, lecz również nowych, nie mierzy więc utrzymania jako takiego.

Lepszy wzór to:

$$\text{wskaźnik utrzymania klientów} = \frac{\text{liczba klientów na początku okresu}}{\text{liczba utrzymanych klientów na koniec okresu}}$$

Nieznacznie zmodyfikowany wzór, który jeszcze lepiej mierzy wskaźnik utrzymania klientów, mówi, by „liczbę klientów, którzy mogą odejść na początku okresu”, podzielić przez „liczbę tych klientów, którzy pozostali na koniec okresu”.

## Częstotliwość obliczania wskaźnika

Częstotliwość obliczania wskaźnika utrzymania klientów zależy od średniego cyklu życia klienta, czasu trwania umowy lub średniego cyklu zakupowego klienta. W większości branż oblicza się go co miesiąc.

## Źródło danych

Dane niezbędne do obliczenia wskaźnika utrzymania klientów pochodzą z księgi sprzedaży lub z systemu CRM.



## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Koszty i nakłady pracy niezbędne do obliczania wskaźnika utrzymania klientów zależą w dużym stopniu od jakości i dokładności gromadzonych danych dotyczących klientów. Na przykład banki, które gromadzą precyzyjne dane o swoich klientach, obliczają wskaźnik utrzymania klientów niskim nakładem kosztów. Ale jeżeli firma nie ma precyzyjnych danych o klientach, jak na przykład sieć restauracji, może przeprowadzić ankietę, co jednak winduje koszty, a obniża rzetelność gromadzonych informacji.

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

W typowym przedsiębiorstwie klienci rezygnują w tempie 10 – 30% rocznie. Wskaźnik utrzymania klientów i wskaźnik rezygnacji należy jednak postrzegać na tle danej branży i wcześniejszych wyników, ponieważ ich wartości różnią się znacząco w zależności od sektora. W bankowości detalicznej wskaźnik utrzymania klientów jest nadal dość wysoki (obniża się jednakże ze względu na to, że osoby młode chętniej zmieniają bank), lecz u dostawców usług telefonii komórkowej i dostępu do internetu kształtuje się generalnie na niskim poziomie — klienci nieustannie poszukują coraz lepszych ofert. Najnowsze badanie wskaźników utrzymania klientów branży samochodowej, przeprowadzone przez firmę J.D. Power and Associates, pokazuje, że w rankingach prowadzi Toyota (64,6%), a za nią plasują się Lexus (63,0%) i Honda (62,8%). Większość firm ustala sobie cele w zakresie wskaźnika utrzymania klientów w ramach opracowywania corocznej strategii marketingowej.

### Przykład

Jeden z moich klientów, światowy lider sektora telekomunikacyjnego, pragnął zastosować wskaźnik utrzymania klientów jako kluczowy miernik w ramach swojego pulpitu menedżerskiego. Odsetek klientów, którzy

mogą zrezygnować z usług firmy, jednak przedłużają umowę, można obliczyć z wykorzystaniem bazy danych systemu CRM.

Założmy, że w grudniu danego roku dobiega końca 200 000 umów na abonament telefonii komórkowej, a firmie udaje się przedłużyć 130 000 z nich. Tak więc wskaźnik utrzymania klientów wynosi:

$$\frac{130\,000}{200\,000} = 65\% \text{ (wskaźnik utrzymania klientów)}$$

Powyższe dane ukazują rzetelny obraz wskaźnika utrzymania klientów i ich lojalności, w przeciwieństwie do samego wskaźnika rezygnacji, obejmującego również klientów, którzy zmienili aparat czy numer, przeszli z karty pre-paid na abonament albo zostali odłączeni od sieci za niepłacenie rachunków.

Przedsiębiorstwa, które nie oferują umów ani nie mają dobrej jakości informacji o klientach, które pozwalałyby na ich identyfikację, a chcą zmierzyć wskaźnik utrzymania klientów, mają utrudnione zadanie. Sprzedawcom detalicznym trudno jest śledzić działania klientów (chyba że posiadają kartę stałego klienta), mogą więc zamiast tego obserwować dokonywane transakcje. Jedynym sposobem, by śledzić utrzymanie klientów, jest przeprowadzanie wśród nich ankiet dotyczących lojalności wobec konkretnych sprzedawców detalicznych. Gigant tego rynku, Wal-Mart, nie identyfikuje swoich klientów, może więc jedynie opierać się na danych o liczbie transakcji. Natomiast brytyjski detalista Boots generuje około 70% swoich przychodów ze sprzedaży od klientów posiadających karty stałego klienta, dzięki czemu może obliczać wskaźnik utrzymania klientów na podstawie historii ich zakupów i szacunków dotyczących ponownych zakupów oraz ich wartości. Dzięki temu wiadomo, czy dany klient powróci, czy też nie.

## Uwagi

Obliczenia wskaźnika utrzymania klientów nastroczają wiele trudności. Największa z nich dotyczy poprawnej identyfikacji i zliczania klientów. Aby obliczyć wskaźnik utrzymania klientów, należy najpierw ich zidentyfikować

i poprawnie obliczyć ich liczbę. Na przykład operator telefonii komórkowej może liczyć osoby z kilkoma umowami (na telefon stacjonarny, tablet, telefon komórkowy i internet) jako jednego klienta albo kilku. Istnieją też umowy obejmujące całe rodziny, które również rodzą tego typu problemy.

Kolejną trudność nastręcza obliczanie wskaźnika utrzymania klientów w branżach, w których transakcje są rzadsze i występują w nieregularnych odstępach czasu. Firma z branży samochodowej, na przykład Mercedes-Benz, może przeprowadzić badania i stwierdzić, że klienci kupują samochody — powiedzmy — co pięć lat. Jeżeli jest w stanie zebrać dokładne dane o klientach, może obliczyć wskaźnik utrzymania klientów. Trudność polega na identyfikacji powracającego klienta (zwłaszcza jeśli zmienił adres, kartę kredytową itp.).

Na koniec warto podkreślić, że analiza wskaźnika utrzymania klientów bez szerszego kontekstu nie daje pełnego obrazu, gdyż trzeba wziąć pod uwagę również wskaźniki takie jak rentowność czy zadowolenie klienta.

## Źródła

Frederick F. Reichheld i Thomas Teal, *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, MA: Harvard Business Press, 2001.

# Wskaźnik zadowolenia klienta

# 21

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**W jakim stopniu firma zadowala swoich klientów?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Wskaźnik zadowolenia klienta (CSI) to najprawdopodobniej najpopularniejszy niefinansowy kluczowy wskaźnik efektywności. W firmach powszechnie uważa się go za najlepszy niefinansowy prognostyk przyszłych wyników finansowych, opierając się na założeniu, że im bardziej zadowolony klient, tym bardziej będzie lojalny i dokona ponownych zakupów, co przekłada się na sukces finansowy firmy. Innymi słowy, pomiary poziomu zadowolenia klientów pokazują, jak dobrze produkty i usługi danej organizacji funkcjonują na rynku.

Prowadzone przez kilka dziesięcioleci badania naukowe wykazały, że pozyskanie nowych klientów jest o wiele bardziej kosztowne niż utrzymanie dotychczasowych. Z finansowego punktu widzenia opłaca się więc dołożyć starań, by zadbać o obecnych klientów, czyli sprawić, by byli zadowoleni.

Organizacje zaliczane do sektora publicznego nie kierują się pobudkami finansowymi, nie czują też presji na utrzymywanie klientów, lecz od nich również oczekuje się zapewnienia wysokiego poziomu zadowolenia klientów (konsumentów usług). Niezadowoleni klienci (którzy w coraz większym stopniu oceniają jakość usług sektora publicznego w porównaniu z najwyższymi standardami sektora prywatnego) kierują swój gniew na polityków, którzy z kolei żądają poprawy jakości pracy od urzędników (również przez ustalanie celów zapisanych w stosownych regulacjach, podlegających audytowi i porównywalnych do celów innych organizacji z tego samego sektora).

Mierzenie poziomu zadowolenia klienta ma wiele zalet, z których najważniejszą jest możliwość poznania przez kierownictwo dysproporcji pomiędzy jakością oferowanych obecnie produktów lub usług a oczekiwaniami klientów. Dzięki temu można wdrożyć działania naprawcze i poprawić jakość obsługi klienta.

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Do gromadzenia informacji dotyczących poziomu zadowolenia klienta używane są narzędzia zarówno ilościowe (obiektywne), jak i jakościowe (subiektywne). Na szeroką skalę korzysta się w tym celu z różnorodnych ankiet. Na przykład przeprowadza się wśród klientów regularne ankiety, aby ustalić ich ogólne zadowolenie z produktu czy usługi (zazwyczaj z zastosowaniem skali zadowolenia od 1 — bardzo niezadowolony do 5 — bardzo zadowolony). Często przeprowadza się również ankietę tuż po wyświadczeniu usługi na rzecz klienta, by móc uchwycić bezpośrednią ocenę jej jakości. Stosuje się wówczas połączenie skali, pytań z odpowiedziami typu tak/nie oraz pytań czysto jakościowych.

Wiele organizacji wykorzystuje również grupy fokusowe z udziałem klientów, aby poznać poziom ich zadowolenia z bardziej jakościowego (a więc przekrojowego) punktu widzenia. Generalnie zaleca się podejście ilościowo-jakościowe.

## *Wzór*

Zadowolenie klienta można mierzyć na wiele różnych sposobów. Jednym z nich jest obliczanie wskaźnika zadowolenia klienta. Stanowi on po prostu średnią dokonaną przez klienta ocenę wszystkich aspektów składających się na poziom zadowolenia. Różne składowe mogą mieć różny wpływ na ogólny poziom zadowolenia klienta, więc często nadaje się im różną wagę. W ramach badania można uzyskać wskaźnik zadowolenia pojedynczego klienta (na skali od bardzo niezadowolonego do bardzo zadowolonego). Szeroko stosowany w Stanach Zjednoczonych Amerykański Wskaźnik Zadowolenia Klientów (ACSI, zob. przykład poniżej) to przedstawiony w syntetycznej formie (liczby punktów) wynik pomiarów oczekiwań klientów, postrzeganej jakości, postrzeganej wartości, skarg i lojalności klienta.

## *Częstotliwość obliczania wskaźnika*

Istnieje wiele sposobów mierzenia poziomu zadowolenia klienta i jest on nie-rzadko mierzony na bieżąco. Organizacje agregują i publikują wyniki badania poziomu zadowolenia klienta w ujęciu kwartalnym wraz z opisem wniosków z zebranych danych jakościowych. Można również prowadzić coroczne badania ankietowe (tak jak w przypadku ACSI), których wyniki porównuje się z wynikami innych organizacji.

## *Źródło danych*

Ankiety przeprowadzane wśród klientów, wywiady z klientami.

## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Szeroko zakrojone ankiety dotyczące poziomu zadowolenia klienta, zwłaszcza prowadzone przez firmy zewnętrzne, mogą być kosztowne, w związku z czym przeprowadza się je zazwyczaj raz do roku. Grupy fokusowe również mogą stanowić kosztowną inwestycję. Istnieją jednak także inne, względnie tanie rozwiązania (takie jak krótkie ankiety zostawiane w pokojach hotelowych), które dostarczają cennych informacji na temat poziomu zadowolenia klienta.

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Istnieje wiele źródeł danych umożliwiających ustalenie poziomu odniesienia dla zadowolenia klienta, zarówno na szczeblu poszczególnych branż, jak i globalnym. Istniejący od 1994 roku wskaźnik ACSI bada zadowolenie klientów w wielu branżach i sektorach, takich jak: sektor samochodowy, produkcji AGD, hotelowy, lotniczy i telekomunikacyjny. Objęte nim organizacje mogą porównać swój wynik do konkurencji ze swojej branży, a także do innych branż i sektorów.

W Wielkiej Brytanii funkcjonuje *UK Customer Satisfaction Index*, który pozwala obliczyć i porównać zadowolenie klienta w 13 sektorach, między innymi w sektorze bankowym, motoryzacyjnym czy usług publicznych.

### Przykład

Posłużmy się wskaźnikiem ACSI jako przykładem wskaźnika zadowolenia klienta, którego metodykę stosują obecnie również przedsiębiorstwa z Wielkiej Brytanii oraz innych krajów. W jego ramach wykorzystywane są dwie powiązane ze sobą, komplementarne metody mierzenia i analizy poziomu zadowolenia klienta: wywiady z klientami oraz modelowanie ekonometryczne. Proces zaczyna się od przeprowadzenia wywiadów — profesjonalny ankieter zbiera w trakcie rozmów telefonicznych

odpowiedzi na pytania ankietowe od losowo wybranych, choć spełniających określone kryteria klientów przedsiębiorstw i organizacji.

Tak zgromadzone dane są wprowadzane do modelu (układu równań strukturalnych o charakterze przyczynowo-skutkowym), który generuje wynik dla poziomów tak zwanych zmiennych utajonych (takich jak oczekiwania klientów, ogólna jakość i postrzegana wartość) oraz siłę relacji (czyli „zależności”) pomiędzy komponentami modelu. Co najważniejsze, każdej objętej badaniem firmie albo organizacji przypisuje się konkretną wartość wskaźnika zadowolenia klienta („wynik ACSI”), która stanowi średnią ważoną odpowiedzi na trzy pytania dotyczące zadowolenia klienta (zob. poniżej). Wartość wskaźnika jest normowana i wyrażana na skali 0 – 100 punktów, przedsiębiorstwo może więc osiągnąć wartość wskaźnika w ramach tych widełek. W praktyce wartości plasują się zazwyczaj w przedziale 50 – 90. Istnieją co prawda nieznaczne różnice pomiędzy ankietami w różnych branżach i sektorach, lecz trzy podstawowe pytania wskaźnika ACSI dotyczące poziomu zadowolenia klienta są niezmiennie takie same. To, wraz z ustandaryzowaną skalą punktową (0 – 100), pozwala na porównywanie ze sobą przedsiębiorstw i organizacji.

Wskaźnik ACSI służy do corocznych pomiarów zadowolenia klientów ponad 200 przedsiębiorstw z 43 branż i 10 sektorów gospodarki. Pomiarów dokonuje się na zasadzie ciągłości. W każdym kwartale gromadzone są dane dla poszczególnych sektorów i branż, które zastępują dane zgromadzone 12 miesięcy wcześniej. Następnie waży się je dla branż i sektorów, by uzyskać wynik wskaźnika ACSI dla całego kraju.

Ankieta zawiera trzy pytania, którym przypisana jest wartość punktowa w skali od 1 do 10. Bieżące brzmienie tych pytań można znaleźć na stronie internetowej [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org).

Organizacje mogą włączać takie same albo podobne pytania do swoich ankiet dotyczących poziomu zadowolenia klienta, co umożliwi porównania z poziomami odniesienia branż i poszczególnych przedsiębiorstw.



## Uwagi

Chociaż dokonywanie pomiarów poziomu zadowolenia klienta ma oczywiste zalety, istnieją pewne aspekty, na które trzeba uważać. Po pierwsze nadmierny zapał ukierunkowany na to, by poziom zadowolenia klientów firmy był na jak najwyższym poziomie, przy braku dbałości o koszty świadczenia usług, może zakończyć się dla firmy tragicznie. Koszty finansowe związane z osiągnięciem zakładanego poziomu zadowolenia klienta należy uważnie monitorować.

Po drugie na dynamicznie zmieniającym się rynku poziom zadowolenia klienta nie mówi nam wszystkiego o jego przyszłej lojalności, a więc o spodziewanych wynikach finansowych też nie. Na niektórych rynkach klienci mogą być niezmiernie zadowoleni z jakiegoś produktu albo jakiejś usługi, którą za chwilę zdetronizuje zupełnie nowa oferta. Może być również tak, że klient jest z oferty bardzo zadowolony, lecz postanowi przejść do konkurencji, ponieważ jej produkt czy usługa wydają się bardziej kuszące. Dzieje się tak zwłaszcza w branży technologicznej.

Organizacje powinny dokonywać pomiarów poziomu zadowolenia klienta na bieżąco, z użyciem różnych technik, aby zyskać szerszy i dokładniejszy obraz zachowań i postaw klienta. Jedna ankieta w roku to zwyczajnie za mało, ponieważ nie uchwyci trendów, a wpływ na wyniki mogą mieć czynniki znajdujące się poza kontrolą firmy (np. artykuł prasowy o negatywnym wydźwięku).

## Źródła

Bernard Marr i James Creelman: *More with Less: Maximizing Value in the Public Sector*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

American Customer Satisfaction Index: [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org).

UK Customer Satisfaction Index: [www.instituteofcustomerservice.com](http://www.instituteofcustomerservice.com).

# Rentowność klientów

# 22

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**W jakim stopniu klienci firmy generują zysk?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Zadowalanie, czy raczej „dopieszczanie”, klientów stało się jedynie korporacyjnym sloganem, opierającym się na założeniu, że organizacje generują zysk, rozwijają się i odnoszą sukces wyłącznie dzięki zaspokajaniu potrzeb klientów.

Założenie to ma oczywiście sens, ponieważ organizacje mogą zarabiać tylko wtedy, gdy klienci kupują ich produkty lub usługi, jednak z pewnym zastrzeżeniem: nie wszyscy klienci są sobie równi. Niektórzy klienci przynoszą firmie znaczne zyski, inni natomiast mogą przynosić straty, a dzieje się tak wówczas, gdy koszty dostawy produktów lub świadczenia usług przewyższają przychody z danej transakcji.

W szale dopieszczania klienta organizacje ponoszą znaczne ryzyko straty, na przykład przez to, że oferują klientom dodatkowe funkcje produktów czy dodatkowe usługi, nie troszcząc się o odzyskanie związanych z nimi kosztów.

O niejednorodności poziomu rentowności klientów wiadomo już od kilkudziesięciu lat, potwierdzają ją liczne badania naukowe. Jednym ze znanych przykładów tego zjawiska jest analiza klienteli jednego z amerykańskich towarzystw ubezpieczeniowych. Ustalono, że 15 – 20% klientów generuje 100% (albo więcej) zysku. Pogłębiona analiza wykazała, że najbardziej rentowni klienci generują 130% rocznych zysków, kolejne 55% klientów pozwala wychodzić firmie na zero, a 5% najmniej rentownych klientów generuje stratę, która obniża roczne zyski o 30% (zob. przykład poniżej).

W najprostszym ujęciu analiza rentowności klientów pomaga organizacji nie stracić z oczu swojego podstawowego celu, jakim jest generowanie zysku ze sprzedaży produktów lub usług.

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Analiza danych marketingowych i księgowych oraz wyniki rachunku kosztów działań.

### *Wzór*

Rentowność klienta to różnica pomiędzy wygenerowanymi przez niego przychodami a kosztami danej relacji w wybranym okresie. Innymi słowy, rentowność klienta to wkład pieniężny netto poszczególnych klientów w finanse organizacji.

Rentowność klienta może uwzględniać różne perspektywy czasowe, więc nie stanowi sama w sobie jednej miary. Istnieją cztery podstawowe mierniki wartości klienta:

- Historyczna wartość klienta — czyli historycznie notowane dochody z relacji z danym klientem w dłuższym czasie, na przykład w ubiegłym kwartale obrotowym, roku obrotowym czy w okresie od początku relacji. Można ją mierzyć jako średnią arytmetyczną z poprzednich

okresów albo jako średnią ważoną czasem, z większym naciskiem na bieżące okresy. Wyciąganie tego typu średnich pozwala wygładzić wyniki dla danego klienta, dzięki czemu są bardziej spójne.

- Obecna wartość klienta — wyznaczana w krótszych, często miesięcznych, ramach czasowych (zbieżnych z cyklami sprawozdawczymi). Wartość obecna bywa zmienna, ponieważ czynniki cykliczne w relacji nie ujawniają się w każdym miesiącu. Wartość obecna ma tę zaletę, że uwypukla wpływ zmian w relacji z klientem w porównaniu z wartością za poprzedni okres. Jest najbardziej przydatna do oceny wpływu kampanii reklamowych, nowych ofert i zmian cennika na wartość klienta.
- Wartość bieżąca klienta — miernik *ex ante* (ukierunkowany na przyszłość) służący do szacowania przyszłych strumieni przychodów i kosztów z bieżącej relacji z klientem. Miernik ten obejmuje zazwyczaj wyłącznie okres obowiązującej umowy na produkty lub usługi. Wartość bieżącą wykorzystuje się do szeregowania klientów według rentowności i dokonywania rozliczeń sprzedaży, często również jako podstawę do modelowania wpływu decyzji dotyczących cen i usług przed ich wdrożeniem.
- Wartość cyklu życia klienta — kolejny miernik zorientowany na przyszłość. Od wartości bieżącej klienta odróżnia go składnik związany z modelowaniem: wartość cyklu życia klienta uwzględnia szacunkowe strumienie przychodów i kosztów nie tylko w ramach istniejącej relacji, lecz również z każdej prawdopodobnej relacji z danym klientem w przyszłości (wartość cyklu życia klienta zostanie omówiona jako odrębny wskaźnik w następnym podrozdziale).

W ramach oceny rentowności klientów organizacje niejednokrotnie korzystają z rachunku kosztów działań sterowanego czasem (TDABC), który pozwala zmierzyć obecny łączny koszt sprzedaży produktów lub świadczenia usług na rzecz klienta. Wymaga to pozyskania danych na temat zaledwie dwóch parametrów: kosztu za godzinę pracy każdej z grup wykorzystywanych zasobów, na przykład pracowników działu obsługi klienta, oraz liczby jednostek czasu, który zasoby te spędziły na pracy na rzecz wybranych produktów,

usług i klientów. Jeżeli na przykład godzina pracy pracownika działu wsparcia klienta kosztuje 70 dolarów, a obsługa transakcji danego klienta zajmuje mu 24 minuty (0,4 h), koszt transakcji dla tego klienta wynosi 28 dolarów. W przypadku firm oferujących setki tysięcy produktów i usług tysiącom klientów metodę tę można odpowiednio dostosować (przeskalować) w prosty sposób.

### *Częstotliwość obliczania wskaźnika*

Częstotliwość pomiarów zależy od tego, który miernik podlega ocenie (zob. wzór). Należy pamiętać, że nie istnieje jedna miara rentowności klienta, ponieważ obejmuje ona różne perspektywy czasowe.

### *Źródło danych*

Niezbędne informacje można pozyskać z danych księgowych i marketingowych, lecz również z rachunku kosztów działań sterowanego czasem.

## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Mierzenie rentowności klientów jest niezwykle istotne, lecz może być dość kosztowne, zwłaszcza gdy organizacja ma do przeanalizowania dużą ich bazę. Wiele firm korzysta w tym celu z rachunku kosztów działań sterowanego czasem, przy czym należy pamiętać, że wdrożenie tego podejścia wymaga zwykle nakładu zasobów i odpowiednich działań zarządczych, a także oddelegowania doświadczonych na tym polu pracowników lub ich przeszkolenia.

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Przedsiębiorstwa powinny podejmować działania mające na celu przesuwanie klientów generujących straty oraz tych, z którymi relacja pozwala im jedynie wyjść na zero, w górę drabiny rentowności.

## Przykład

Oto przykład pokazujący, jak obliczyć rentowność klienta banku.

1. Obliczyć koszty na klienta — z wykorzystaniem rachunku kosztów działań bank ustalił koszty związane z poszczególnymi usługami świadczonymi na rzecz klientów lub kontaktem z klientami: na przykład przesłanie wyciągu z rachunku pocztą kosztuje 1 dolara, rozmowa z infolinią kosztuje 2 dolary, a wizyta w placówce — 3 dolary.

Następnie bank wyprognozował zachowanie klientów, dzieląc ich na wewnętrznie jednorodne kategorie: na przykład klientów w wieku 50+, którzy najchętniej załatwiają sprawy w placówce. Aby nadmiernie nie komplikować obliczeń, założmy, że klient otrzymuje wyciąg z rachunku raz na miesiąc, odwiedza placówkę również raz na miesiąc, a na infolinię banku dzwoni raz na dwa miesiące. Oznacza to, że średni roczny koszt obsługi przeciętnego klienta wynosi:  $(12 \times 1) + (12 \times 3) + (6 \times 2) = 12 + 36 + 12 = 60$  dolarów.

2. Obliczyć zysk na klienta — w tym przykładzie bank zdaje sobie sprawę, że może wygenerować średnio 3,5% zysku na każdego zainwestowanego przez klienta dolara, jeżeli więc klient A zdeponuje 1500 dolarów, a klient B 15 000 dolarów, rentowność klienta kształtuje się następująco:

Klient A:

- przynosi zysk w wysokości:  $1500 \times 0,035 = 52,50$  dolara,
- ale ogólnie rzecz biorąc, nie jest rentowny, ponieważ od zysku należy odjąć średni koszt na klienta; w tym przypadku będzie to:  $52,50 - 60 = -7,50$  (strata 7,50 dolara).

Klient B:

- przynosi zysk w wysokości:  $15\ 000 \times 0,035 = 525,00$  dolarów,
- przynosi także niezły zysk; w tym przypadku będzie to:  $525,00 - 60 = 465$  dolarów (zysk w wysokości 465 dolarów).

## Uwagi

Organizacje muszą analizować wyniki pomiarów rentowności klientów w ujęciu holistycznym. Na przykład klienci, którzy obecnie nie przynoszą przedsiębiorstwu zysku, mogą mieć wysoką wartość cyklu życia klienta (i odwrotnie). Z tej przyczyny organizacje nie mogą pochopnie podejmować decyzji o porzuceniu nierentownych klientów.

Również podczas przejęć zdarza się, że organizacje zbyt mocno koncentrują się na wartości cyklu życia klienta, nie uwzględniając wysokiej zmienności zachowań zakupowych „nowych” (przejętych) klientów.

## Źródła

Robert S. Kaplan, *A balanced scorecard approach to measure customer profitability*, 8 sierpnia 2005, Working Knowledge, Harvard Business School, <https://hbswk.hbs.edu/archive/a-balanced-scorecard-approachto-measure-customer-profitability>.

# Wartość cyklu życia klienta

# 23

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**Jak dobrze firma rozumie wartość relacji z klientami w wymiarze pieniężnym?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Niektórzy klienci mogą nie przynosić zysków od początku relacji albo ich pozyskanie może być kosztowne, lecz z czasem przynosić większe zyski. Tak jest na przykład w sektorze bankowości. Klienci mogą też zacząć przynosić zyski dopiero po upływie pewnego czasu niejako z założenia (na przykład abonenci sieci telefonii komórkowej, którym sprzedaje się aparaty telefoniczne w momencie podpisania umowy, a środki odzyskuje z czasem).

Wartość cyklu życia klienta (CLV) to wskaźnik, który łączy: 1) szacunkową długość (przyszłej) relacji firmy z klientem oraz 2) szacunkową wartość pieniężną tej relacji (klienta). W ten sposób uzyskuje się przewidywaną miarę rentowności klienta w horyzoncie jej trwania. Na przykład, jeśli przewidywana



długość relacji z klientem to 5 lat, a średnio wyda on 1000 dolarów rocznie, to jego łączna wartość w ujęciu pieniężnym wyniesie 5000 dolarów.

Ściśle rzecz biorąc wartość cyklu życia klienta to wartość bieżąca netto przepływów środków pieniężnych przypisanych do relacji z danym klientem. Wartość bieżąca netto to zasadniczo wskaźnik tego, jak wiele wartości wnosi do firmy dana inwestycja albo projekt. Przedsiębiorstwa, w których oblicza się wartość cyklu życia klienta, zazwyczaj kładą większy nacisk na jakość obsługi klienta i jego zadowolenie w dłuższym horyzoncie czasowym niż na maksymalizację sprzedaży w krótkim okresie.

Obliczanie wartości cyklu życia klienta pomaga organizacji ustalić, ile może zainwestować w utrzymanie danego klienta, aby osiągnąć dodatni zwrot z inwestycji. Miernika tego często używają inwestorzy, by ocenić bieżącą i przyszłą kondycję przedsiębiorstwa (wraz z wieloma innymi miernikami o charakterze finansowym, o których mowa w niniejszej książce).

Teoretycznie wartość cyklu życia klienta to wskaźnik intuicyjny, ponieważ pokazuje, ile konkretnie wart jest każdy klient w ujęciu pieniężnym, a więc również ile konkretnie dział marketingu może wydać, by go pozyskać. W praktyce jednak nie jest to takie proste (zob. uwagi poniżej).

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Dane do obliczania wartości cyklu życia klienta pozyskuje się na podstawie analizy kosztów związanych z zarządzaniem relacjami z klientem (koszt pozyskania i utrzymania klienta) oraz przychodów ze sprzedaży (kwoty wydane przez klienta).

### *Wzór*

Istnieje wiele różnych wzorów na obliczenie wartości cyklu życia klienta. Większość stosowanych do tego celu modeli zakłada scenariusz utrzymania klienta i dokonuje kilku uproszczeń. Modele te wykorzystują następujące dane:

- wskaźnik rezygnacji — odsetek klientów, którzy w danym okresie kończą relację z firmą; 1 minus wskaźnik rezygnacji to wskaźnik utrzymania

klientów, większość modeli wykorzystuje albo wskaźnik rezygnacji, albo wskaźnik utrzymania klientów;

- stopa dyskontowa — oczekiwany koszt kapitału, niezbędny do zdyskontowania przyszłych przychodów od klienta;
- marża pokrycia — zysk krańcowy na jednostkę sprzedaży;
- koszt utrzymania klienta — kwota, którą firma musi wydać w danym okresie, by utrzymać obecnego klienta; koszty utrzymania klienta obejmują wsparcie klienta, rozrachunki, koszty zachęt promocyjnych itp.;
- okres — długość jednostki czasu, na które dzieli się czas trwania relacji z klientem dla celów analizy, najczęściej rok; wartość cyklu życia klienta jest obliczana dla wielu okresów, przy czym zazwyczaj wybiega w przyszłość od 3 do 7 lat; w praktyce analiza dłuższych okresów jest uznawana za nierzetelne spekulacje; liczba okresów uwzględniona w obliczeniach jest czasem nazywana horyzontem analizy.

Jednym ze wzorów na obliczenie wartości cyklu życia klienta dla okresu jednego roku jest następujący wzór (za: [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_lifetime\\_value](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_lifetime_value)):

$$C\Gamma A = GC \cdot \sum_{t=0}^{t=n} \frac{(1+q)_t}{k_t} - W \cdot \sum_{t=0}^{t=n} \frac{(1+q)_t - 0,2}{k_t - 1}$$

gdzie:

- GC to roczne pokrycie brutto (marża) na kliencie,
- M to istotne (materialne) koszty utrzymania klienta na rok (w tym wzorze założono, że działania mające na celu utrzymanie klienta są opłacane w połowie roku i dotyczą wyłącznie klientów utrzymanych w roku ubiegłym),
- $n$  to horyzont analizy (w latach),
- $r$  to roczny wskaźnik utrzymania klientów,
- $d$  to roczna stopa dyskontowa.

## *Częstotliwość obliczania wskaźnika*

Wskaźnik wyznacza się zwykle co roku. Wartość cyklu życia klienta oblicza się dla wielu okresów, przy czym zazwyczaj wybiega się w przyszłość od 3 do 7 lat.

## *Źródło danych*

Dane dotyczące zarządzaniem relacjami z klientem i sprzedaży. Aby móc obliczyć wartość cyklu życia klienta, przedsiębiorstwa muszą gromadzić indywidualne dane o wszystkich swoich klientach, obejmujące wiele zmiennych. Kluczowe informacje to: dane demograficzne, kwoty zakupów, nabywane produkty oraz liczba, czas i rodzaj kontaktów o charakterze marketingowym.

## **Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych**

Koszt i nakład pracy konieczne do zgromadzenia danych różnią się w zależności od liczby klientów. Na przykład zgromadzenie danych transakcyjnych dla wszystkich konsumentów (ostatecznych klientów) stanowi nie lada wyzwanie dla organizacji świadczących usługi B2C. Pozyskanie danych może być bardzo kosztowne ze względu na stosunkowo dużą liczbę klientów. W niektórych przypadkach danych transakcyjnych wszystkich klientów zwyczajnie nie da się uzyskać, gdyż firma nie ma z nimi bezpośredniego kontaktu. Ma to miejsce na przykład w branży FMCG, w której producenci sprzedają produkty przez pośredników (takich jak supermarkety czy sklepy).

Jeżeli przedsiębiorstwo ma małą liczbę klientów (najczęściej są to usługi B2B), koszt i nakład pracy związane z pozyskiwaniem niezbędnych danych są względnie małe.

# Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Organizacje mogą wykorzystywać wysoką wartość liczbową wskaźnika wartości cyklu życia klienta jako wartość docelową dla przyszłych działań związanych z akwizycją oraz jako podstawę opracowywania ofert w taki sposób, aby w ten sposób umożliwić przesuwanie klientów o niższej wartości CLV w górę po szczeblach drabiny.

## Przykład

Oto przykład obliczenia wartości cyklu życia klienta:

Pewna organizacja ma 3500 stałych klientów, którzy korzystają z jej usług średnio przez dwa lata. W dwóch ostatnich latach jej zysk netto wynosił 1 000 000 dolarów.

Wartość cyklu życia klienta oblicza się w następujący sposób:

$$\frac{1\,000\,000}{3500} = 285 \text{ dolarów}$$

Oznacza to, że w średnim, dwuletnim cyklu życia klienta każdy nowo pozyskany i utrzymany klient jest wart 285 dolarów w kategoriach zysku, jaki generuje.

Poniżej znajduje się analiza wartości cyklu życia klienta obejmująca najlepszych i przeciętnych klientów (oczywiście przy założeniu, że nie wszyscy pozyskani klienci mają taką samą wartość; zob. uwagi poniżej).

	Najlepsi klienci	Przeciętni klienci
Cykl życia klienta	3 lata	2 lata
Przychody w 1. roku	300 dolarów	150 dolarów
Przychody w 2. roku	300 dolarów	150 dolarów
Przychody w 3. roku	300 dolarów	0
<b>Przychody w całym cyklu życia klienta</b>	<b>900 dolarów</b>	<b>300 dolarów</b>
Marża pokrycia	10%	10%
Pokrycie brutto na kliencie w całym cyklu życia	90 dolarów	30 dolarów
Koszt pozyskania klienta	10 dolarów	5 dolarów
<b>Pokrycie netto na kliencie w całym cyklu życia</b>	<b>80 dolarów</b>	<b>25 dolarów</b>

## Uwagi

Precyzyjne obliczenie wartości cyklu życia klienta następuje w praktyce wiele trudności. Konkretny sposób dokonania obliczeń zależy od charakteru relacji z klientem. Relacje z klientami dzieli się na dwie kategorie. W sytuacji gdy z klientem podpisywana jest umowa, klienci niewykazujący chęci przedłużenia relacji są uważani za „straconych na dobre”. Prenumerata magazynu i ubezpieczenie komunikacyjne to przykłady sytuacji, w których od razu wiadomo, kiedy relacja z klientem dobiega końca. Drugą kategorię relacji określa się mianem migracji, a klient niedokonujący zakupów (w danym okresie albo z danego katalogu) jest nadal uważany za klienta firmy, ponieważ może jeszcze dokonać zakupu w przyszłości.

Organizacje nierzadko błędnie zakładają, że wszyscy pozyskani klienci są sobie równi, a to nieprawda. Często przychody wygenerowane przez klientów są mniejsze niż koszty związane z ich przyciągnięciem i utrzymaniem, a skromne zakupy, których dokonują, generują po stronie firmy wyłącznie straty (z kolei koszt pozyskania innych klientów może być taki sam, utrzymanie ich — niższe, a zyski — wyższe). W związku z tym warto podzielić klientów na segmenty według wartości cyklu życia klienta (od wysokiej do niskiej) i dla każdego z nich opracować strategię migracji klientów o niższej wartości do segmentu o wartości wyższej.

Należy również pamiętać, że obliczanie wartości cyklu życia klienta zależy od pozyskiwania danych osobowych i behawioralnych klientów, którzy w coraz większym stopniu dbają o swoją prywatność. Dlatego więc zbierając i wykorzystując dane klientów, przedsiębiorstwa powinny wziąć sobie to do serca i podjąć działania mające na celu zdobycie zaufania swoich klientów.

## Źródła

Avinash Kaushik, *Excellent Analytics Tips #17: Calculating Customer Lifetime Value*, [www.kaushik.net](http://www.kaushik.net).

Dr V. Kumer, *Customer Lifetime Value: The Key to Profitability*, [www.drkumar.com](http://www.drkumar.com).  
[www.marketingsphere.com](http://www.marketingsphere.com).

# Wskaźnik rezygnacji klientów

# 24

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**W jakim stopniu firmie udaje się zatrzymywać klientów?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Badania empiryczne pokazały już dawno, że koszt pozyskania nowego klienta znacznie przewyższa koszt utrzymania klienta dotychczasowego. W związku z tym organizacje zazwyczaj dokładają wszelkich starań, by „dopieścić” obecnych klientów, co przekłada się między innymi na wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia ich lojalności i uniknięcia wysokich kosztów ich zastąpienia (zob. również wskaźnik zadowolenia klientów na str. 136).

Wskaźnik rezygnacji klientów to popularny miernik wykorzystywany do monitorowania procesu ich utraty.

W wielu branżach/sektorach (np. w usługach finansowych czy telekomunikacji) mierzenie i minimalizowanie rezygnacji klientów stało się najważniejszym aspektem zarządzania, ponieważ klienci z niezwykłą łatwością przechodzą do konkurencji, która oferuje odrobinę lepszy czy korzystniejszy produkt (na przykład w bankowości mówi się, że „lojalność klienta umarła”). Opracowywanie i wdrażanie inicjatyw mających na celu „odzyskiwanie” lub zatrzymywanie klientów podatnych na drobne zmiany oferty może mieć znaczący wpływ na zysk organizacji, więc analiza wskaźnika rezygnacji klientów oraz podejmowanie działań mających na celu minimalizację jego wartości powinny stać się istotnym elementem planowania strategii przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Jeżeli klienci danej organizacji podpisują z nią umowy, niezbędne dane można pozyskać przez sprawdzenie, którzy z nich przedłużają je z chwilą ich wygaśnięcia (przykładem może być abonament telefonii komórkowej), a którzy rezygnują. Jeśli organizacja ma wielu klientów (na przykład supermarket), informacje te można pozyskać z systemu CRM albo z innych narzędzi *business intelligence*.

Do analizy prawdopodobieństwa przejścia klientów do konkurencji albo zakończenia przez nich relacji z firmą można wykorzystywać stosunkowo nieskomplikowane ankiety badające poziom ich zadowolenia bądź niezadowolenia. Można również organizować grupy fokusowe z udziałem klientów. Bardziej złożone narzędzia *business intelligence* służą do pogłębionej analizy baz danych o klientach pod kątem czynników związanych z rezygnacją, takich jak niezadowolenie z jakości usługi lub obsługi technicznej, spory dotyczące rozliczeń czy kontestacja polityki firmy. Tego typu narzędzia oferują wskazówki co do prawdopodobnego poziomu rezygnacji klientów, a tym samym wskaźnika. Im mniej zadowolony klient, tym większe prawdopodobieństwo, że przeniesie się do konkurencji.

Zaawansowane oprogramowanie do analizy predykcyjnej wykorzystuje modele prognozowania rotacji klientów do oceny ich skłonności do rezygnacji.

Tego typu modele generują krótką listę klientów, którzy mogą odejść od firmy, uszeregowanych w kolejności od tych, w przypadku których ryzyko to jest największe — tym samym skutecznie wspomagają ukierunkowywanie kampanii marketingowych, mających na celu zatrzymanie obecnych klientów, na tych, którzy najchętniej rezygnują.

## Wzór

Najprostszym sposobem na obliczenie wskaźnika rezygnacji klientów jest podzielenie liczby klientów, którzy w danym okresie zakończyli relację z firmą, przez łączną liczbę klientów na koniec tego okresu.

$$\text{wskaźnik rezygnacji klientów} = \frac{\text{liczba utraconych klientów w okresie } t}{\text{łączna liczba klientów na koniec okresu } t}$$

## Częstotliwość obliczania wskaźnika

W zależności od sektora lub branży wskaźnik rezygnacji klientów oblicza się co miesiąc albo co kwartał. W dynamicznych sektorach, w których klienci zazwyczaj wykruszają się dość szybko (na przykład w usługach telekomunikacyjnych), przedsiębiorstwa muszą dokonywać pomiarów tego wskaźnika częściej niż w sektorach charakteryzujących się niewielką dynamiką zmian.

## Źródło danych

W przypadku organizacji, które zawierają z klientami umowy, dane dotyczące rotacji bazują na liczbie umów nieprzedłużonych, którą można zazwyczaj znaleźć w danych sprzedażowych. Dzięki temu można łatwo poznać liczbę osób, które odeszły do konkurencji. Inne organizacje muszą posługiwać się bardziej ogólnymi danymi, pozyskiwanymi dzięki ankietom albo innym instrumentom służącym do badania modeli zakupowych lub zachowań klientów.

## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Nakład pracy niezbędny do mierzenia rezygnacji klientów w danej branży zależy od liczby klientów i charakteru relacji z nimi (o wiele łatwiej ją zmierzyć,



gdy mamy do czynienia z niewielką liczbą klientów, z którymi zawieramy umowy). W przypadku organizacji, które oferują produkty lub usługi w relacji „jeden do wielu”, nakład pracy jest większy, lecz dzięki zaawansowanym narzędziom CRM nie jest to trudne. Koszty dokonywania pomiarów są stosunkowo niskie.

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Wiele organizacji branżowych ma dane na temat poziomów odniesienia, a większość firm konsultingowych i sprzedawców rozwiązań CRM dla danej branży/sektora gromadzi dane porównawcze.

### Przykład

Oto przykład zastosowania powyższego wzoru:

1 listopada organizacja miała 100 klientów.

W ciągu miesiąca pozyskała 20 nowych klientów.

W ciągu tego samego miesiąca straciła 5 klientów.

$$\begin{aligned} \text{wskaźnik rezygnacji klientów na koniec listopada} &= \\ &= 100 + 20 - 5 = 115 \text{ klientów} = \frac{5}{115} = 4,34\% \end{aligned}$$

Organizacje, które trzymają rękę na pulsie, czyli badają rezygnację klientów i podejmują działania na podstawie informacji na temat powodów zakończenia przez nich relacji (zazwyczaj jest to przejście do konkurencji), często osiągają niesamowite wyniki finansowe.

Na przykład w latach 2002 – 2004 Verizon Wireless powiększyła swoją bazę klientów z 29,4 mln aktywnie używanych aparatów do 43,8 mln, notując 13,7 mld dolarów zysku z działalności operacyjnej. Jednak najważniejsze jest to, co stało się w tym okresie z rezygnacją klientów firmy. Jej miesięczny wskaźnik rezygnacji zmniejszył się z 2,6% do 1,3%, co wpłynęło na zwiększenie kapitału klientów o 13,9 mld dolarów. Tak naprawdę firma wykreowała ponad dwa razy większą wartość, niż wykazała w sprawozdaniu finansowym. Czterdzieści procent wzrostu kapitału klientów

zostało wygenerowane przez nowych klientów, pozyskanych w tym okresie, lecz 60% pochodziło ze wzrostu wartości wszystkich klientów ze względu na wzrost wskaźnika utrzymania klientów. Dzięki temu w latach 2002 – 2004 Verizon Wireless nieprzerwanie kreowała wartość dla akcjonariuszy, która kształtowała się na poziomie około dwóch trzecich wartości spółki z początku 2002 roku.

## Uwagi

Ze względu na wspomnianą już różnicę między kosztem pozyskiwania nowych klientów a kosztem utrzymywania dotychczasowych organizacje powinny wdrażać mechanizmy odzyskiwania byłych klientów oraz utrzymywania tych, których zidentyfikowano jako podatnych na przejście do konkurencji. Wiele organizacji tworzy do tego celu odrębne działy. Jednak tego typu działania przynoszą skutek jedynie wtedy, gdy organizacja jest w stanie wyeliminować problemy leżące u podstaw zakończenia relacji (lub planowania jej zakończenia) przez klienta.

Należy także podkreślić, że istnieje zasadnicza różnica pomiędzy dobrowolną a wymuszoną rezygnacją klientów. Dobrowolna rezygnacja z usług firmy ma miejsce, gdy klient podejmuje decyzję o przejściu do innej firmy bądź innego usługodawcy, mają na nią więc wpływ czynniki będące pod kontrolą firmy. Rezygnacja wymuszona następuje z powodu wystąpienia obiektywnych okoliczności, takich jak przeprowadzka czy zgon. Dobrze jest znać dane dotyczące wymuszonej rezygnacji klientów, lecz niewiele można zrobić, by jej zapobiec, należy zatem skupić się na rezygnacji dobrowolnej. Byłych klientów można próbować odzyskać, a wiedza na temat powodów ich odejścia do konkurencji może doprowadzić do wprowadzenia zmian mogących przyczynić się do zmniejszenia prawdopodobieństwa odchodzenia od firmy większej liczby klientów. W niektórych przypadkach rezygnacja klienta zostaje wymuszona przez firmę, na przykład jeżeli nie opłaca on rachunków na czas.

W wielu branżach bardzo trudno jest precyzyjnie ustalić moment utraty klienta. Niektórzy klienci mogą po prostu na pewien czas zaniechać zakupów ze względu na okoliczności zewnętrzne, takie jak przejściowe trudności finansowe.

## Źródła

Sesja pytań i odpowiedzi z udziałem Dona Peppersa i Marthy Rogers: *Measuring Customer Value Can Be More Important than Measuring Revenue*:  
<http://mthink.com/content/qa-don-peppers-and-martha-rogers-measuring-customer-value-can-be-more-important-measuring>.

# Zaangażowanie klientów

# 25

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**W jakim stopniu klienci firmy są w nią zaangażowani?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Jest to pierwszy z dwóch opisanych w niniejszej książce kluczowych wskaźników efektywności, które wiążą się z zaangażowaniem klientów. W rozdziale poświęconym perspektywie marketingu i sprzedaży opisuję metody oceny stopnia zaangażowania klientów w organizację przez pryzmat używanych przez nich narzędzi internetowych, takich jak strony internetowe czy fora dyskusyjne. Obszar ten cieszy się rosnącym zainteresowaniem ze strony przedstawicieli wyższego kierownictwa i działów marketingu, próbujących zrozumieć, jak internet zmienił dynamikę relacji między klientem a dostawcą.

W ramach tego wskaźnika spojrzymy jednak na zaangażowanie klientów w sposób bardziej tradycyjny, czyli jak na siłę relacji klienta z organizacją

rozumianą jako ogólne postrzeganie organizacji przez klienta i jego doświadczenia (w dowolnym punkcie na styku klient – dostawca, w internecie i poza nim).

Przedsiębiorstwa, które dokonują pomiarów zaangażowania klientów, stawiają sobie za cel zbudowanie bazy lojalnych klientów, którzy generowałyby ponadprzeciętne zwroty finansowe. Na chłopski rozum: zadowoleni klienci = lojalni klienci = zysk. Po co więc mierzyć zaangażowanie klientów? Jak wiadomo, poziom zadowolenia klientów to bardzo istotny wskaźnik (zob. wskaźnik zadowolenia klientów na str. 136), jednak badania pokazują, że znaczny odsetek klientów zadowolonych z produktów bądź usług przedsiębiorstwa i tak może przejść do konkurencji.

Już w połowie lat 90. XX wieku firma Xerox zauważyła, że ponad jedna czwarta klientów zadowolonych z jej usług przechodziła z końcem umowy do konkurencji. Analizy pokazały, że bardziej lojalni byli klienci bardzo zadowoleni z jakości usług i zazwyczaj miało to coś wspólnego z postrzeganiem przez nich ich relacji z firmą — dziś nazwalibyśmy to „zaangażowaniem”.

Amerykańska firma Enterprise Rent-A-Car odeszła niedawno od stosowania konwencjonalnych mierników zadowolenia klientów, by zastąpić je miernikiem jakości usług zliczającym jedynie w pełni zadowolonych klientów. Analizy wewnętrzne firmy pokazały, że klienci, którzy są w pełni zadowoleni z jakości obsługi, ponownie korzystają z jej usług trzy razy częściej niż pozostali klienci, a ponadto cenią sobie relację z firmą, można ich więc uznać za klientów „zaangażowanych” (Marr, 2010).

Angażowanie klientów bezsprzecznie generuje zysk dla firmy. Cieszący się globalną reputacją Instytut Gallupa opracował miernik zadowolenia klientów oparty na zaledwie 11 pytaniach. Na jego podstawie podzielił zaangażowanie klientów na cztery poziomy:

- w pełni zaangażowani klienci — przywiązani do firmy emocjonalnie, racjonalnie lojalni, dla firmy najcenniejsi,
- zaangażowani klienci — zaangażowanie emocjonalne dopiero zaczyna w nich kiełkować,
- niezaangażowani klienci — emocjonalnie i racjonalnie neutralni,
- silnie niezaangażowani klienci — odcięci emocjonalnie, aktywnie niechętni.

Analizy wielu branż obsługujących zarówno klientów indywidualnych, jak i firmowych (najnowsza baza danych Instytutu Gallupa, obejmująca okres czterech lat, zawiera dane o niemal 3 mln klientów reprezentujących 47 000 grup z 16 branż i 53 krajów) pokazuje, że w pełni zaangażowani klienci generują średnio 23% premii w odniesieniu do udziału w portfelu, rentowności, przychodu i rozwoju relacji — w porównaniu z przeciętnym klientem. Z drugiej strony silnie niezaangażowani klienci generują w tym zakresie 13% dyskonta. Organizacje, którym udało się zoptymalizować zaangażowanie klientów, osiągają lepsze wyniki od konkurencji: mają o 26% wyższą marżę brutto i 85-procentowy wzrost sprzedaży. Ich klienci kupują więcej, wydają więcej, częściej powracają i zostają z nimi na dłużej.

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Dane zbiera się w badaniach ilościowych. Klientów można zapytać o ocenę produktu albo usługi na skali Likerta (na przykład od 1 — bardzo niezadowolony do 5 — bardzo zadowolony) lub zadać im pytania typu tak/nie. Aby pogłębić badanie o aspekt jakościowy, można dodać kilka pytań otwartych.

### *Wzór*

Istnieje wiele sposobów dokonywania pomiaru zaangażowania klientów, z których najlepszym jest podejście Instytutu Gallupa. Opracowany przez niego wskaźnik zaangażowania klientów to miernik kondycji organizacji w skali makro, dzięki któremu kierownictwo może śledzić stosunek klientów w pełni zaangażowanych do silnie niezaangażowanych.

Instytut Gallupa dopracowywał swój wskaźnik przez lata: prowadził rozmowy z klientami, analizował ich zachowania i testował rozmaite mierniki. W ten sposób powstała lista zawierająca osiem pytań dotyczących przywiązania emocjonalnego i trzy dotyczące racjonalnej lojalności, które w sposób najbardziej precyzyjny mierzą zaangażowanie klientów. Na ostateczną wersję ankiety składa się 11 pytań, nazywanych przez Instytut Gallupa „CE<sup>11</sup>”.

Finalny wskaźnik wyraża liczbę w pełni zaangażowanych klientów przypadającą na jednego silnie niezaangażowanego klienta, a więc wartość 5,4 oznacza, że na 1 silnie niezaangażowanego klienta przypada 5,4 silnie zaangażowanego klienta. Dzięki temu Instytut Gallupa może umieścić daną organizację w odpowiedniej kategorii zaangażowania (zob. powyżej) i przewidzieć prawdopodobne konsekwencje finansowe tej sytuacji.

Ankieta CE<sup>11</sup> pozwala poznać racjonalną ocenę marki przez klienta (pytania 1. – 3.) oraz jego przywiązanie emocjonalne (pytania 4. – 11.), między innymi zaufanie, integralność, dumę i pasję.

### *Częstotliwość obliczania wskaźnika*

Zaangażowanie klientów mierzy się zazwyczaj i ujmuje w raportach raz do roku.

### *Źródło danych*

Dane pochodzą z ankiet dotyczących zaangażowania klientów.

## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Jeżeli do przeprowadzenia ankiety dotyczącej zaangażowania klientów zatrudnia się firmę zewnętrzną, koszty mogą się okazać dość wysokie (tak samo jak w przypadku innych zleceń konsultingowych). Jeżeli jednak zajmą się tym pracownicy firmy, koszty będą niższe, lecz zwiększy się ich obciążenie pracą, a firma nie będzie miała z czym porównać uzyskanych wyników.

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Ankiecie dotyczącej zaangażowania klientów przeprowadzonej przez organizację taką jak Instytut Gallupa towarzyszą zazwyczaj porównania przy użyciu obszernych baz danych poziomów odniesienia, dzięki czemu firma może nie tylko porównać zaangażowanie swoich klientów z wynikami dla branży

i dla całej bazy danych, ale również podjąć działania ukierunkowane na osiągnięcie określonego poziomu docelowego. Według Instytutu Gallupa w przeciętnej organizacji stosunek w pełni zaangażowanych klientów do silnie niezaangażowanych wynosi 0,8 : 1, a w firmach znajdujących się w światowej czołówce wynosi on 8 : 1.

### Przykład

W 2009 roku Instytut Gallupa przeprowadził badanie jednej branży, konkretnie restauracyjnej, które pokazuje wpływ wskaźników zaangażowania klientów na rentowność. W latach 2006 – 2008 pytano klientów restauracji o ich zaangażowanie w relacje z restauracjami, w których jadają. Wyniki pokazały, że restauracje o wysokich wskaźnikach zaangażowania osiągnęły o wiele większe tempo wzrostu, niż wynosiła średnia dla branży.

Na przykład w 2006 roku pewna sieć restauracji osiągnęła wskaźnik zaangażowania klientów na poziomie 5,4 : 1, lecz do 2008 roku udało jej się poprawić ten wynik na 7,2 : 1. W tym samym okresie sprzedaż ogółem wzrosła w Stanach Zjednoczonych o 30%, a sprzedaż jednostkowa o 13%. Inna sieć restauracji miała natomiast w 2006 roku wskaźnik zaangażowania wynoszący 0,63 : 1, który do 2008 roku obniżył się jeszcze bardziej — do 0,46 : 1, a jej sprzedaż ogółem spadła w tym okresie o 2%.

## Uwagi

Zaangażowanie klientów mierzy się zazwyczaj i ujmuje w raportach raz do roku, jednak organizacje mogą przeprowadzać ankiety wśród klientów o wiele częściej (na przykład wśród 10% klienteli 10 razy do roku), aby móc uchwycić zmiany poziomu ich zaangażowania, zwłaszcza jeżeli miałyby to być częścią działań zaradczych mających na celu poprawę poziomu zaangażowania klientów, a przez to rentowności. W przypadku wielu organizacji pomiar raz do roku wyczajnie nie wystarczy, by utrzymać przewagę konkurencyjną.

Aby obraz relacji z klientami był jeszcze pełniejszy, organizacje powinny również prowadzić badania jakościowe (grupy fokusowe itp.), które stanowią doskonale uzupełnienie badań ilościowych.



Organizacje wykorzystujące ankietę dotyczącą zaangażowania klientów opracowaną przez Instytut Gallupa powinny rozważyć również zastosowanie jego ankiety sprawdzającej zaangażowanie pracowników (zob. wskaźnik zaangażowania pracowników na str. 352). Postawa pracowników ma decydujący wpływ na zaangażowanie klientów. Analizy Instytutu Gallupa pokazują, że firmy, które uzyskały wynik przekraczający medianę dla jej bazy danych w zakresie zaangażowania zarówno klientów, jak i pracowników, osiągają o wiele lepsze wyniki niż działy plasujące się poniżej mediany. Instytut Gallupa nazywa to optymalizacją efektywności.

## Źródła

<https://www.gallup.com/workplace/311870/customer-centricity.aspx>.

Bernard Marr, *The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-based Management*. John Wiley, Chichester, 2010.

<https://bernardmarr.com>.

**Perspektywa strategiczna:**

**Perspektywa klienta**

**Kluczowe pytanie dotyczące efektywności, na które wskaźnik ten pomaga odpowiedzieć:**

**W jakim stopniu firma zadowala swoich klientów?**

## Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny

Klienci, którzy składają reklamacje, są wyraźnie niezadowoleni z jakiegoś aspektu produktu albo usługi, mogą też zaszkodzić reputacji firmy i obniżyć jej zdolność przyciągania nowych klientów. Badanie przeprowadzone w 1999 roku przez TARP Research pokazało, że niezadowolony klient mówi o tym fakcie średnio 10 osobom. Każda z tych 10 osób przekazuje informację kolejnym 5, więc o powodzie niezadowolenia klienta dowiaduje się w sumie 60 osób. W ostatnich dwóch dekadach ustalenia te potwierdziło wiele innych badań. Z kolei badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez nieistniejący już White House Office of Consumer Affairs wykazały, że jeden niezadowolony klient powie o tym co najmniej 9 osobom, a 13% niezadowolonych klientów powie co najmniej 20. Jest się czym martwić, ponieważ inne badania udowodniły, że dla 67% konsumentów głównym czynnikiem

zachęcającym do zakupu danego produktu jest opinia „znajomych, członków rodziny i współpracowników”.

W ramach wspomnianego badania ustalono również, że zadowoleni klienci mówią o tym o połowę mniejszej liczbie osób (średnio pięciu), więc aby zachować *status quo*, organizacja potrzebuje dwóch zadowolonych klientów na jednego niezadowolonego.

Największym problemem jest to, że 95% niezadowolonych klientów nie składa reklamacji, tylko przestaje w danym miejscu kupować. Spośród klientów, którzy złożyli reklamację, 54 – 70% będzie dalej korzystać z produktów czy usług przedsiębiorstwa, jeżeli zostanie ona rozpatrzona pozytywnie. Liczby te rosną aż do poziomu 95%, jeżeli klient uzna, że reklamacja została załatwiona szybko.

Analiza reklamacji klientów to więcej niż tylko dokonywanie pomiarów poziomu ich niezadowolenia, ponieważ umożliwia organizacji wdrożenie rozwiązań mających na celu wyeliminowanie przyczyn składania reklamacji (na przykład wad produktów czy niedociągnięć w jakości obsługi klienta). Badania pokazują, że klienci, których reklamacja została rozpatrzona pozytywnie, najprawdopodobniej pozostaną lojalni. Pewna firma ustaliła, że udało jej się odzyskać 35% klientów, którzy przeszli do konkurencji, gdyż jej pracownicy skontaktowali się z nimi i uważnie wysłuchali, co mają im do powiedzenia.

## Metoda obliczania wskaźnika

### *Sposób gromadzenia danych*

Istnieje wiele sposobów, by uchwycić i skwantyfikować skargi klientów. Ankiety dotyczące zadowolenia klientów pomagają zmierzyć poziom ich niezadowolenia oraz jego przyczyny (w domyśle zawierają one jakąś formę reklamacji). Organizacje powinny korzystać też z innych sposobów pozyskiwania wiedzy, na przykład hotele powinny umieszczać w pokojach krótkie ankiety dla gości, a na lotniskach można ustawiać wideobudki, by umożliwić pasażerom nagranie komentarza tuż po przylocie.

W większych organizacjach powinno się tworzyć odrębne działy zajmujące się obsługą reklamacji, a przede wszystkim eliminowaniem ich przyczyn.

## Wzór

Nie istnieje jeden wzór pozwalający skwantyfikować skargi i zażalenia klientów, poniżej wymieniono jednak kilka popularnych wskaźników. Organizacja może na ich podstawie opracować własny „wskaźnik reklamacji”. Są to między innymi:

- liczba złożonych reklamacji — na przykład liczba reklamacji złożonych w wybranym okresie albo liczba reklamacji przypadająca na ileś milionów sprzedanych czy wysłanych produktów, albo też liczba reklamacji na łączną liczbę zamówień,
- czas załatwiania reklamacji — średni czas potrzebny na rozpatrzenie reklamacji zgodnie z oczekiwaniami klienta,
- czas odpowiedzi na reklamację — średni czas udzielenia klientowi odpowiedzi na złożoną reklamację,
- koszty załatwiania reklamacji — koszty związane z załatwianiem reklamacji w wybranym okresie jako odsetek sprzedaży,
- czas trwania sprawy — średni czas niezbędny do zakończenia sprawy, reklamacji, transakcji,
- efektywność pracowników pierwszej linii obsługi — odsetek reklamacji lub zażaleń klientów załatwionych na ich korzyść bezpośrednio przez personel obsługi klienta,
- częstotliwość poszczególnych rodzajów skarg — częstotliwość, z jaką występują skargi na opóźnienia, brak kultury personelu, awarie, niedociągnięcia jakościowe itp.,
- załatwianie reklamacji — na przykład odsetek pozytywnie załatwionych reklamacji klientów.

## Częstotliwość obliczania wskaźnika

Dane na temat skarg klientów można zbierać w sposób ciągły (na przykład utworzyć w tym celu specjalny dział) albo raz na jakiś czas (ankiety dotyczące poziomu zadowolenia klienta).

## Źródło danych

Dane pozyskuje się od klientów (informacje na temat ich doświadczeń) i przechowuje w dziale obsługi klienta albo zarządzania relacjami z klientem.

## Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych

Koszty i nakłady pracy różnią się w zależności od zastosowanego mechanizmu pozyskiwania danych. Proste ankiety dla klientów wypełniane na miejscu nie są kosztowne i nie wymagają wiele pracy. Rozległe badania ankietowe (zwłaszcza przeprowadzane przez zewnętrzną firmę konsultingową w ramach większego projektu polegającego na analizie poziomu zadowolenia i zaangażowania klienteli) mogą być kosztowne, ale nie wymagają od organizacji dużych nakładów pracy (analizę przeprowadza firma konsultingowa).

Stworzenie działu obsługi klienta (który będzie przyjmował i rozpatrywał reklamacje klientów) wiąże się z typowymi kosztami użycia zasobów (ludzkich, sprzętowych itp.).

## Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia

Organizacje zajmujące się benchmarkingiem, takie jak American Productivity and Quality Council (APQC), prowadzą badania nad najlepszymi praktykami w obsłudze reklamacji klientów, a większość specjalizujących się w tej dziedzinie firm konsultingowych dysponuje odpowiednimi danymi porównawczymi.

Oto bardzo ogólne poziomy odniesienia (które oczywiście mogą się różnić w zależności od branży):

- około 25% klientów jest niezadowolonych z zakupu,
- spośród tych 25% tylko około 5% składa reklamację,
- pozostałe 95% albo uważa, że nie warto składać reklamacji, albo nie wie, jak ani gdzie ją złożyć,
- jedynie połowa osób składających reklamację uzna, że ich problem został rozwiązany na ich korzyść.

## Przykład

Przykład ten dotyczy jednej z czołowych globalnych linii lotniczych. Odkąd proces składania reklamacji przez jej klientów został sformalizowany, wskaźnik utrzymania klientów składających reklamacje wzrósł ponaddwukrotnie, a zwrot z inwestycji w dział obsługi klienta (wartość nieutraconych transakcji plus większa lojalność i nowe transakcje dzięki poleceniom w stosunku do łącznych kosztów generowanych przez dział) wzrósł o 200%.

W trakcie szkoleń pracowników działu obsługi reklamacji podkreślano następujące kwestie:

- jeżeli w odpowiedzi na złożoną przez klienta reklamację firma stwierdzi, że sytuacja opisana przez klienta nie miała miejsca, klient zrozumie, że został nazwany kłamcą,
- jeśli po dalszym zbadaniu sprawy firma przyzna jednak klientowi rację, klient zdenerwuje się jeszcze bardziej, bo uzna, że firma nie uwierzyła w jego relację,
- jeżeli firma przekaze klientowi informacje, których wcześniej nie miał, klient może pomyśleć, że firma szuka tłumaczeń, by usprawiedliwić niską jakość usług.

Dział obsługi klienta linii opracował w tym kontekście składającą się z czterech kroków procedurę, która została wdrożona w ramach wszystkich systemów obsługiwanych przez komputery i przez ludzi:

1. Przeprosić klienta za zaistniałą sytuację i zająć się zgłoszonym problemem — klienta nie obchodzi, czyja to wina, chce usłyszeć przeprosiny i zapewnienie, że ktoś się tą sprawą zajmie.
2. Zrobić to szybko — klientowi należy odpowiedzieć najlepiej tego samego dnia, a najpóźniej w 72 godziny; badanie przeprowadzone przez tę linię lotniczą pokazało, że 40 – 50% klientów, którzy zgłosili reklamację, przeszło do konkurencji, jeśli personel obsługi klienta

nie odpowiedział na zgłoszenie w ciągu pięciu dni. Szybka odpowiedź oznacza potraktowanie sprawy jako pilnej, a to z kolei pokazuje, że firmie naprawdę zależy na uczuciach klienta i na naprawie zaistniałej sytuacji,

3. Zapewnić klienta, że pracujemy nad rozwiązaniem. Klientów można zatrzymać, jeśli zagwarantuje się im, że problem, z którym się spotkali, naprawdę zostanie wyeliminowany.

Skontaktować się z klientem telefonicznie. Linia lotnicza ustaliła, że klienci, którzy zgłosili reklamację, byli niezmiernie zadowoleni z telefonicznego kontaktu ze strony osoby z działu obsługi klienta.

## Uwagi

Nic nie rozsierdzi klienta (zwiększając tym samym ryzyko przejścia do konkurencji) bardziej niż złożenie skargi, po której nic się nie zmieni na lepsze. Opracowując procedurę rozpatrywania skarg i zażaleń, organizacje muszą zadbać o to, by zawierała etap rozwiązywania zgłaszanych problemów, a pracownicy muszą przejść odpowiednie szkolenie w zakresie postępowania w przypadku reklamacji i rozwiązywania zaistniałych problemów.

Należy podkreślić, że większość klientów nie składa reklamacji bezpośrednio do dostawcy produktu/usługi, więc ich faktycznie zarejestrowana liczba najprawdopodobniej stanowi jedynie czubek góry lodowej niezadowolonych klientów. Wdrażając strategię mające na celu przyciąganie i utrzymywanie klientów, organizacje muszą stosować szeroki wachlarz technik, by uzyskać pełny obraz doświadczeń klientów (w tym media społecznościowe — zob. ślad w sieci społecznościowej na str. 225).

## Źródła

Business Performance Improvement Resource: [www.bbir.com](http://www.bbir.com).

TARP Research: [www.tarp.com](http://www.tarp.com).

Six Steps to Achieving Customer Service Excellence, [www.customerexpressions.com/cex/cexweb.nsf/6\\_Steps\\_to\\_Achieve\\_Customer\\_Service\\_Excellence.pdf](http://www.customerexpressions.com/cex/cexweb.nsf/6_Steps_to_Achieve_Customer_Service_Excellence.pdf).

American Productivity and Quality Council [www.apqc.com](http://www.apqc.com).

Bernd Strauss i Wolfgang Siedel, *Complaint Management: The Heart of CRM*, 2004.


Angelena Boden, *The Handling Complaints Pocket Book*, 2001.

[www.jvmarketing.co.nz/perspective/the+facts+you+need+to+know....html](http://www.jvmarketing.co.nz/perspective/the+facts+you+need+to+know....html).



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# Niemierzalne? Niezarządzalne!

Kluczowe wskaźniki efektywności, czyli **KPI**, można porównać do instrumentów nawigacyjnych. Pozwalają bowiem uzyskać wiedzę o tym, jak przedsiębiorstwo radzi sobie w poszczególnych obszarach funkcjonowania i gdzie ewentualnie należy podjąć kroki mające na celu ich poprawę. Menedżerowie powinni wiedzieć, wybierając spośród wielu różnych mierników, jak dobrać zestaw optymalny dla profilu działalności ich firmy. Dzięki temu przewidywanie zagrożeń i podejmowanie koniecznej interwencji będzie skuteczniejsze. Tymczasem wielu decydentów nie rozumie **KPI** i nie potrafi stwierdzić, które z nich są potrzebne w danej sytuacji. W efekcie gromadzą oni duże ilości łatwych do pozyskania danych o niewielkiej wartości analitycznej.

W tej książce zaprezentowano 75 **KPI**, które można uznać za fundamentalne w analityce biznesowej. Znajdziesz tu ich definicje wraz ze zwięzłym opisem, sposoby obliczania, wreszcie — co najważniejsze — praktyczne zastosowanie jako narzędzi analitycznych. Dzięki przykładom szybko zaczniesz rozumieć naturę **KPI** i sukcesywnie będziesz rozwijać swoje umiejętności w zakresie ich interpretacji. Równie wartościowym elementem poradnika są wskazówki dotyczące gromadzenia danych, ustalania optymalnych poziomów odniesienia lub wartości pożądanych, a także częstotliwości dokonywania pomiarów. Nie zabrakło odpowiedzi co do rodzajów ryzyka związanego z poszczególnymi **KPI**. Książka może służyć jako lektura uzupełniająca wiedzę z dziedziny analityki biznesowej i zarządzania organizacją albo jako kompendium wiedzy, w którym w każdej chwili możesz odszukać interesujące Cię **KPI**.

Poznaj **KPI**, które obejmują wiele perspektyw:

- finansową
- klienta
- marketingu i sprzedaży
- procesów operacyjnych i łańcucha dostaw
- pracownika
- społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

**Bernard Marr** jest znanym futurystą i badaczem w obszarze biznesu i technologii, a także rozchwytywanym prelegentem i autorem licznych bestsellerów dotyczących efektywności przedsiębiorstw. Jako konsultant pomaga wielu znanym na świecie organizacjom. Jest uznawany za jednego z najlepszych na świecie ekspertów w dziedzinie prowadzenia biznesu.

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-8658-7



9 788328 386587

Cena: 79,00 zł



PUBLISHING  
FINANCIAL TIMES