

Marcin Awdziej

Utrzymywanie nabywców instytucjonalnych na konkurencyjnych rynkach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 11-21

2010

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Marcin Awdziej*¹

UTRZYMYWANIE NABYWCÓW INSTYTUCJONALNYCH NA KONKURENCYJNYCH RYNKACH

Streszczenie

Zarówno w literaturze naukowej, jak i praktyce marketingu utrzymywanie nabywców uważane jest niejednokrotnie za cel działań marketingowych przedsiębiorstwa. Pogląd ten upowszechnił się, jak się wydaje, w konsekwencji rozwoju i popularności szkoły marketingu relacyjnego. Istotność utrzymywania nabywców, której się obecnie nie kwestionuje, nabiera znaczenia w kontekście rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych, charakteryzującego się mniejszą liczbą potencjalnych nabywców. W niniejszym opracowaniu omówiono naturę i uwarunkowania utrzymywania nabywców instytucjonalnych, a także jego sposoby.

Wstęp

W drugiej połowie lat 90. XX wieku w literaturze marketingowej upowszechnił się pogląd, że przedsiębiorstwa, zamiast koncentrować się na sprzedaży produktów, powinny koncentrować się na utrzymaniu klientów². W swojej wpływowej pracy „The Loyalty Effect” F. Reichheld sformułował prawidłowość, że im dłużej klient korzysta z oferty dostawcy, tym wyższe zyski przynosi jego obsługa³. Wynikać to ma m.in. z tego, że koszty obsługi lojalnych klientów wykazują tendencję do zmniejszania się wraz z wydłużaniem czasu pozostawania klienta w związku z dostawcą (potrzebują oni mniej informacji; doświadczenie i wiedza, jakie już posiadają, sprawiają, że nie potrzebują aż tak intensywnej opieki ze strony dostawcy itp.), mają skłonność do kupowania więcej, są mniej wrażliwi na cenę, a ponadto generują pośrednie efekty ich utrzymania – poprzez choćby rozpowszechnianie pozytywnych opinii o dostawcy. W wyniku skumulowania się tych korzyści koszt obsługi zatrzymanego lub lojalnego (choć pojęcia te nie są równoważne) klienta jest kilkukrotnie niższy niż koszt pozyskania nowego. Utrzymywanie lojalnych klientów jest więc bardziej opłacalne niż pozyskiwanie nowych, a klienci pozostający długo z dostawcą (określani niekiedy jako klienci relacyjni) generują wyższe zyski niż klienci krótkookresowi (*transakcyjni*). Mimo raczej intuicyjnego charakteru i nieprzekonywujących dowodów empirycznych, postulaty F. Reichhelda dość bezkrytycznie przyjęto zarówno w literaturze naukowej,

¹ Marcin Awdziej – mgr, Katedra Marketingu, Akademia Leona Koźmińskiego.

² *In This Issue*, „Harvard Business Review” 1996, July/August, at. 4.

³ Szerzej: F. Reichheld, *The Loyalty Effect*, HBS Press, Boston, 1996.

jak i praktyce marketingu. Stały się one jednym z koronnych argumentów, jakimi posługuje się tzw. szkoła marketingu relacyjnego.

Badania empiryczne nie dostarczają jednak przekonujących dowodów na prawdziwość powyższych stwierdzeń⁴. W literaturze brak choćby jednoznacznie rozstrzygających wyników, które potwierdzałyby hipotezy o pozytywnym wpływie lojalności klientów na zyskowność dostawców. Brak jest również zadowalających dowodów na pozytywny wpływ czasu utrzymywania klientów na zyski dostawcy. Coraz częściej w literaturze przedmiotu postuluje się związek czynników kontekstualnych z zyskownością utrzymywania klientów. Oznacza to, że pewne prawidłowości można formułować w odniesieniu do konkretnych rynków, kategorii produktów, a nawet konkretnych przedsiębiorstw. Liniową zależność między długością trwania związku z klientem a jego zyskownością zakwestionowali na przykład W. Reinartz i V. Kumar, którzy wykazali, że koszty obsługi klientów relacyjnych nie są wcale niższe niż koszty obsługi klientów transakcyjnych⁵. Ich wnioski pozwalają poddać w wątpliwość zasadność przynajmniej części teorii marketingu relacyjnego, których podstawowym postulatem jest kreowanie i rozwijanie długotrwałych związków z klientem⁶.

Problematyka utrzymywania nabywców w literaturze przedmiotu

Wobec braku jednoznacznie rozstrzygających wyników badań empirycznych w tej kwestii dziwi utrzymywanie się poglądu o konieczności utrzymywania klientów, traktowanego często jako miara skuteczności działań marketingowych firmy. Wprawdzie pogląd, że podstawą każdej działalności gospodarczej jest najpierw pozyskanie, a następnie utrzymanie nabywców, nie budzi wątpliwości⁷, to coraz częściej opatruje się go zastrzeżeniem, że przedsiębiorstwo powinno pozyskiwać, a następnie utrzymywać nabywców, którzy z perspektywy dostawcy reprezentują jakąś wartość. W warunkach rynkowych nabywcy są wartościowi tak długo, jak generują nadwyżkę przychodów nad kosztami ich pozyskania i utrzymania.

W literaturze przedmiotu można znaleźć obecnie próby syntetycznego ujęcia tej problematyki pod zbiorczym terminem „zarządzanie utrzymywaniem klientów”

⁴ V. Kumar, W. Reinartz, *The Mismanagement of Customer Loyalty*, „Harvard Business Review”, July 2002, s. 86-94.

⁵ W. Reinartz, V. Kumar, *On the Profitability of Long-Life Customers in a Non – contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*, „Journal of Marketing” 2000, nr 64 (4), s. 17-35; W. Reinartz, V. Kumar, *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing” 2003, nr 67 (1), s. 77-99.

⁶ S. Hunt, R. Morgan, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, nr 58, s. 20-38.

⁷ L. Garbarski, *Wpływ pozyskiwania i utrzymywania nabywców na efektywność marketingu*, w: *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa, 2005, s. 84-122.

(ang. *customer retention management*)⁸. R. Ahmad i F. Buttle dopatrują się teoretycznych źródeł koncepcji „zarządzania utrzymywaniem klientów” we wcześniejszych obszarach zainteresowań badawczych: marketingu usług oraz marketingu dóbr i usług zaopatrzeniowych⁹. Wkład badaczy koncentrujących się na marketingu usług polegał przede wszystkim na analizie związków między jakością usług a satysfakcją nabywców, a także stopą zatrzymania/utrąty nabywców a jakością usług. W tym bogatym dorobku badawczym zidentyfikowano przede wszystkim pewne czynniki, które mają wpływ na skłonność nabywców do pozostawania z dostawcą, jednak sformułowane w nim prawidłowości odnoszą się do usług, ponadto nie podjęto badań nad wpływem utrzymywania nabywców na zyskowność dostawców. Perspektywę tę zasadniczo uwzględniono w drugim obszarze badawczym, jakim jest marketing dóbr i usług zaopatrzeniowych, gdzie analizowano różne rodzaje bodźców i efektów utrzymania nabywców. Badania w tym obszarze wskazały na istotny wpływ czynników kontekstualnych na utrzymywanie nabywców. Jedne z ciekawszych wniosków przedstawili w latach 90. M. Page i inni, którzy podjęli próbę analizy i opisu mechanizmów utrzymywania nabywców, a także efektów utrzymywania nabywców z perspektywy korzyści dostawcy¹⁰.

Finansowe efekty utrzymywania nabywców badali K. Storbacka i inni, jednak ich wyniki potwierdziły intuicyjny pogląd, że związek pomiędzy utrzymywaniem nabywców a zyskownością dostawcy charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności i nie ma bynajmniej liniowego charakteru¹¹. Analiza publikacji, które można jednoznacznie określić jako poświęcone wyłącznie „zarządzaniu utrzymywaniem klientów”, pozwala stwierdzić, że koncepcja ta jest jeszcze we wczesnej fazie swojego rozwoju. Dominują w niej skomplikowane modele strukturalne, opracowane na podstawie obserwacji autorów, analizy literatury, doświadczeń w konsultingu i badań empirycznych. Prób tych, jakkolwiek interesujących, nie można uznać za przekonujące. Dominujący w tych publikacjach optymistyczny ton wynika z lansowanego poglądu, że wysoki wskaźnik zatrzymania nabywców ma pozytywny wpływ na zyskowność dostawcy. Pogląd ten wydaje się być zbyt daleko idącym uproszczeniem i może prowadzić do błędnego przeświadczenia, że przedsiębiorstwo powinno za wszelką cenę starać się zatrzymać jak największą liczbę nabywców. W literaturze poświęconej „zarządzaniu utrzymywaniem nabywców” trudno jest znaleźć choćby jednoznaczne sformułowanie, czym jest „zarządzanie utrzymywaniem klientów”, a obecne procesowe jego ujęcia nie są umiejscawiane w szerszej perspektywie działań marketingowych przedsiębiorstwa.

⁸ R. Ahmad, F. Buttle, *Customer retention management: a reflection of theory and practice*, „Marketing Intelligence and Planning”, 2002, nr 20/3, s. 149-161.

⁹ Ibidem, s. 150.

¹⁰ M. Page, L. Pitt, P. Berthon, A. Money, *Analysing customer defections and their effects on corporate performance: the case of Indco*, „Journal of Marketing Management” 1996, nr 12, s. 617-627.

¹¹ K. Storbacka, T. Strandvik, C. Grönroos, *Managing customer relationships or profit*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, nr 5, s. 21-28.

Pojęcie „utrzymania” nabywcy

Bez względu jednak na to, jak bardzo koncepcje te poparte są wiarygodnymi i powszechnie uznanymi badaniami empirycznymi, kwestią zasadniczą, nadal nierozstrzygniętą w zadowalający sposób, jest samo znaczenie pojęcia „utrzymywania” klientów. Zdaniem R. Blattberga i innych, „utrzymanie, podobnie jak pozyskiwanie [klientów] nie jest [pojęciem] łatwym do zdefiniowania”¹². Zgodnie z najprostszą, jak się zdaje, przyjmowaną powszechnie i bezkrytycznie definicją, utrzymywanie klientów jest sytuacją, w której „klient kontynuuje zakupy przez określony przedział czasu”¹³. Definicję tę można przyjąć, niestety tylko w wypadku zakupów produktów standardowych, o relatywnie niskiej wartości, w przypadku których można założyć pewną cykliczność czy też powtarzalność zakupów. Nie wydaje się ona mieć zastosowania w sytuacji zakupów o wysokiej wartości i dokonywanych nieregularnie, jakie charakteryzują zachowania nabywców instytucjonalnych. Co więcej, pewien określony przedział czasu wydaje się sugerować zastosowanie arbitralnie czy też subiektywnie przyjętego przez dostawcę okresu, zależnego od specyfiki jego sytuacji i doświadczeń z klientami. Kiedy klienta można uznać za „zatrzymanego” czy też „utrzymanego”? Czy jest to klient ponawiający zakupy u tego samego dostawcy? Ile razy musi te zakupy ponowić, aby można go było sklasyfikować jako „zatrzymanego”? Jeśli klient powraca, to ile powinien wydać, aby zasłużyć na specjalne traktowanie jako klient „zatrzymany”? Nie wydaje się, żeby na pytania te można było udzielić jednoznacznej i zadowalającej odpowiedzi.

„Zatrzymanie”, jak sugerują coraz liczniejsze badania, zależy bowiem od specyficznego kontekstu branży, a nawet sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa¹⁴. Ta ostatnia wydaje się mieć szczególnie istotne znaczenie w sytuacji rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych. R. Blattberg i inni sugerują dwa alternatywne sposoby rozumienia zatrzymania klienta. Dla produktów o krótkich cyklach zakupu zatrzymanie klienta należy rozumieć jako sytuację, w której ponawia on zakupy produktu w określonym czasie, zaś dla produktów o długich okresach zakupu (czasie pomiędzy kolejnymi zakupami), klient zatrzymany to taki, który deklaruje chęć zakupu produktu lub usługi przy następnej okazji zakupu¹⁵. Rozróżnienie to podkreśla znaczenie czynnika czasu, tzn. długości cyklu zakupowego klienta. W najprostszym ujęciu cykl taki może być równy długości jednego okresu rozliczeniowego w przedsiębiorstwie dostawcy, jednak na wielu rynkach, zwłaszcza dóbr inwestycyjnych, długość cyklu zakupowego przekracza znacząco długość okresu rozliczeń finansowych. Intencje zakupu, jakimi cytowani autorzy posłużyli się w drugim ujęciu zatrzymania klienta, mają niską

¹² R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, *Customer Equity. Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, s. 68.

¹³ *Ibidem*, s. 68.

¹⁴ K. Ericsson, A. Vaghult, *Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services*, „Industrial Marketing Management” 2000, nr 29, s. 363-372.

¹⁵ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, *op.cit.*, s. 68.

przydatność predykcyjną i rzadko pokrywają się z rzeczywistymi zakupami, co pozwala kwestionować przydatność tego rozróżnienia. Można pokusić się o stwierdzenie, że definicja „utrzymywania” nabywców czy określenie, który klient powinien być uważany za zatrzymanego, mają drugorzędne znaczenie i zależą od oceny menedżera. Ci ostatni prawdopodobnie nie poświęcają temu zagadnieniu większej uwagi. Problem tkwi jednak w tym, że sposób definiowania tych zasadniczych pojęć ma bezpośredni wpływ na kształtowanie działań marketingowych dostawcy. Zarówno bowiem w ujęciach teoretycznych, jak i praktyce marketingu panuje zgodność co do tego, że konieczne jest różnicowanie działań marketingowych między pozyskiwaniem a utrzymywaniem nabywców w celu maksymalizacji ich wartości lub optymalizacji portfela nabywców. Z tego choćby powodu kryteria podziału nabywców, a w szczególności określenie grupy nabywców zatrzymanych, ma istotne znaczenie dla kształtowania działań marketingowych dostawcy.

Znaczenie tego rozróżnienia wykazała jeszcze w latach 80. B. Bund Jackson, której typologia zachowań nabywców instytucjonalnych miała istotny wpływ na późniejsze prace poświęcone zagadnieniom zyskowości i wartości nabywców¹⁶. Zidentyfikowała ona dwa rodzaje zachowań, a w konsekwencji dwa różne modele utrzymywania nabywców. Pierwszy z nich określiła mianem „straconego na zawsze”, czyli takiego, który w określonym momencie kupuje wyłącznie u jednego dostawcy¹⁷. W sytuacji tego typu przyjmuje się założenie, że konsument lub nabywca instytucjonalny pozostaje klientem tak długo, jak generuje transakcje, a w momencie, w którym nie wykazuje aktywności, uważany jest za straconego. Gdy taki nabywca ponawia po jakimś czasie zamówienie, uważany jest za nowego, a skierowane doń działania dostawcy mają charakter pozyskiwania, a nie utrzymywania. Związek z nabywcą równoważny jest tym samym z liczbą następujących po sobie okresów aktywności klienta. Drugi rodzaj zachowania B. Jackson określa mianem „zawsze [jakiś] udział”¹⁸. Nabywca tego typu ponawia zakupy tej samej kategorii produktów lub usług z różnych źródeł w dowolnym momencie. W sytuacji tej działania dostawcy opierają się na założeniu, że klient może wznowić swoją aktywność po jakimś czasie, wobec czego uwzględniają raczej prawdopodobieństwo jego „reaktywacji” niż „przetrwania” i jako takie mają na celu raczej jego przywiązanie niż pozyskiwanie na nowo. W rzeczywistości zachowania nabywców instytucjonalnych charakteryzują się złożonością, która niejednokrotnie uniemożliwia przypisanie ich do którejkolwiek z tych kategorii, wyznaczających swoiste ekstrema spektrum zachowań.

Utrzymywanie nabywców, postulowane jako podstawowy cel w marketingu relacyjnym nie wydaje się niczym nowym, zwłaszcza w kontekście rynku instytucjonalnego. Jego specyficzne cechy, takie jak relatywnie długi czas

¹⁶ B. Bund Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamic of Customer Relationships*, Lexington Books, Lexington, Toronto 1985, s. 13-33.

¹⁷ *Ibidem*, s. 13-33.

¹⁸ *Ibidem*.

podejmowania decyzji przez nabywców, grupowy charakter tego procesu, złożoność dóbr i usług, a także geograficzne skoncentrowanie i relatywnie małe segmenty nabywców sprawiły, że menedżerowie marketingu dostawców instytucjonalnych rozumieli od dawna potrzebę nakłaniania nabywców do ponawiania zakupów i budowania ich lojalności. Już w latach 60., gdy C. Faris, P. Robinson i Y. Wind przedstawili koncepcję teorii klas zakupu, powszechne było przekonanie, że sukces dostawcy zależy od jego umiejętności „pozostawiania” z nabywcą, a tym samym blokowania innych dostawców¹⁹. W marketingu dóbr i usług zaopatrzeniowych normą była zawsze koncentracja na utrzymaniu klienta poprzez zapewnienie ciągłości kontaktów, wysokiego poziomu usług posprzedażowych, dobrych stosunków interpersonalnych z kluczowymi decydentami i elastyczność, budująca zaufanie klienta. Z tego punktu widzenia można stwierdzić, że marketing relacyjny nie wnosi nic nowego ponad podkreślenie i badanie „miękkich” aspektów towarzyszących działaniom marketingowym na rynku instytucjonalnym.

Uwarunkowania utrzymywania nabywców

Intensywność utrzymywania nabywców zależy od wielu czynników, wśród których za najważniejsze uznaje się: fazę rozwojową rynku oraz jego strukturę podmiotową²⁰. Oddziaływania konkurencyjne intensyfikują się przede wszystkim w fazach wzrostu i dojrzałości rynku. W pierwszej dostawcy powinni przede wszystkim maksymalizować wielkość udziału w rynku i w sytuacji tej punkt ciężkości działań marketingowych położony jest na pozyskiwanie nabywców. W fazie dojrzałości, wraz z ustaleniem się pozycji głównych graczy rynkowych, szczególnego znaczenia nabiera problem utrzymania pozyskanych wcześniej nabywców. W fazie depresji dostawcy starają się ograniczyć koszty działań marketingowych.

Drugim istotnym uwarunkowaniem określającym intensywność utrzymywania nabywców jest struktura podmiotowa rynku. Utrzymywanie nabywców jest szczególnie istotne w sytuacji oligopolu, charakteryzującej się względnie ograniczonymi możliwościami pozyskiwania nabywców. W przypadku rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych istotne znaczenie wydaje się mieć struktura podmiotowa rynku po stronie podmiotów popytu. Charakterystyczna cecha tego rynku, tj. relatywnie ograniczona liczba potencjalnych nabywców, może intensyfikować oddziaływania konkurencyjne po stronie dostawców, konkurujących o ograniczony rynek bez względu na jego fazę rozwojową. Niewielka liczba potencjalnych nabywców czyni rynek, bez względu na jego dynamikę, „trudnym” z perspektywy dostawców. Czynniki te nie wyczerpują listy determinant intensywności i możliwości utrzymywania nabywców.

W literaturze znaleźć można liczne opracowania empiryczne, w których badano wpływ satysfakcji nabywców i kosztów zmiany dostawcy na możliwości ich

¹⁹ C. Faris, P. Robinson, Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1967.

²⁰ L. Garbarski, op. cit., s. 84.

utrzymania przez dostawców²¹. Badania przeprowadzone przez T. Jonesa i W. Sasserę uwodniły, że wysoki wskaźnik satysfakcji nabywców nie gwarantuje ich zatrzymania przez dostawcę²². O ile satysfakcja jest istotną determinantą, zaufanie i postrzegane przez nabywców koszty odejścia wydają się mieć wpływ na utrzymywanie nabywców, oddziałując osobno, jak i jednocześnie. Nie poznano, jak dotąd, związków pomiędzy tymi dwoma zmiennymi. Zaufanie do dostawcy, pojęcie często używane w publikacjach z zakresu marketingu relacyjnego, wydaje się być blisko związane z satysfakcją, jednak, koncepcyjnie, jest to konstrukt o odmiennej naturze, źródłach i wpływie na zatrzymanie nabywców²³. Jak dotąd nie opublikowano przekonujących wyników badań empirycznych, które wyjaśniałyby wpływ satysfakcji i zaufania na pozostawanie klientów z dostawcami, zwłaszcza na rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych, gdzie, zgodnie z powszechnie panującymi poglądami, wybór nabywców jest silnie podyktowany motywacjami ekonomicznymi.

Wpływ kosztów zmiany dostawcy, zwłaszcza na rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych, nie podlega dyskusji i jest stosunkowo dobrze opisany w literaturze. Wpływ kosztów zmiany dostawcy na utrzymywanie nabywców badali np. H. Bansal i S. Taylor, którzy potwierdzili powszechnie akceptowany pogląd, że im wyższe koszty zmiany dostawcy, tym wyższe prawdopodobieństwo zatrzymania nabywcy. Zdaniem niektórych autorów, bariery/koszty odejścia mogą być jedynym kluczowym czynnikiem, decydującym o pozostaniu klienta z dostawcą²⁴. W sytuacji wysokich kosztów zmiany dostawcy, nabywcy mogą pozostawać z nim nawet mimo niskiego poziomu satysfakcji. W kontekście rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych prawidłowość ta wydaje się być silniejsza niż w przypadku rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, co wynikać może np. ze strategicznego aspektu niektórych zakupów, ograniczonej liczby dostawców, czasu poszukiwania alternatyw i często wysoce zindywidualizowanych produktów. Dostawcy mogą zwiększać postrzegane koszty odejścia poprzez programy nagradzające ponowne zakupy, odpowiednie kształtowanie dóbr i usług, a także wykorzystując efekty uczenia się nabywców. W przypadku złożonych produktów, takich jak systemy komputerowe czy złożone technologie produkcji, nabywcy, ze względu na czas konieczny do nauczenia się posługiwania produktami oferowanymi przez alternatywnych dostawców, mogą mieć niższą skłonność do odejścia. Percepcja konkurencyjności rynku przez dostawców może mieć wpływ na ich ocenę kosztów zmiany dostawcy przez klienta. Wydaje się prawdopodobne, że w sytuacji, gdy rynek jest postrzegany przez dostawców jako trudny, mogą oni wykazywać większą skłonność

²¹ Ch. Ranawera, J. Prabhu, J., *The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in continuous purchasing setting*, „International Journal of Service Industry Management” 2002, nr 14, s. 374-394.

²² T. Jones, W. Sasser, *Why satisfied customer defect?*, „Harvard Business Review” 1995, Nov/Dec, s. 88-99.

²³ I. Geyskens, J. Steenkamp, N. Kumar, *Generalisations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis*, „International Journal of Research in Marketing” 1998, nr 15, s. 223-248.

²⁴ H. Bansal, S. Taylor, *The service provider switching model (SPSM): a model of consumer switching behaviour in the service industry*, „Journal of Service Research” 1999, nr 2, s. 200-218.

do ulegania żądaniom nabywców i starać się ich utrzymać kosztem swojej marży. Zagadnienie to jednak nie zostało jak dotąd poddane badaniom empirycznym.

Wyjątkowość produktu ma pozytywny wpływ na pozostawanie klientów z dostawcą²⁵. Dostęp nabywcy do podobnych lub standardowych ofert zmniejsza prawdopodobieństwo jego pozostania z dostawcą. Dobra i usługi zaopatrzeniowe charakteryzują się zazwyczaj większym zróżnicowaniem i wyższym stopniem indywidualizacji niż produkty czy usługi konsumpcyjne. Na prawdopodobieństwo to zdaje się mieć wpływ już oferta, którą dostawca pozyskał klienta. W procesie utrzymywania nabywcy dostawcy mogą intensyfikować utrzymanie nabywców poprzez sprzedaż dóbr lub usług komplementarnych lub angażowanie nabywców w procesy tworzenia nowych ofert. Zakup produktów zaopatrzeniowych charakteryzuje się relatywnie większym stopniem złożoności niż zakup na rynku konsumpcyjnym. Łatwość zakupu, jak i dostępność produktu mają pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo pozostania klienta z dostawcą. Prostota procedur i elastyczność dostawców w procesach obsługi klientów wiążą się z pojęciem obsługi klienta.

Badania sugerują, że obsługa klienta może być krytycznym czynnikiem decydującym o jego pozostaniu z dostawcą²⁶. Problem w tym, że obsługa klienta, podobnie jak jego zatrzymanie, jest pojęciem nader ogólnym i trudnym do zdefiniowania. Pod tym ogólnym pojęciem kryje się wiele komponentów, których kombinacja i zastosowanie jest silnie uwarunkowane specyfiką zarówno branży, jak i sytuacji konkretnego dostawcy. Co więcej, z perspektywy organizacyjnej, obsługa klienta nie jest wyłączną prerogatywą działu marketingu, a jej postrzegana jakość zależy od pracowników pozornie niezwiązanych z marketingiem. Przykładowo, fakturowanie i dostawa znajdują się tradycyjnie poza marketingiem w większości przedsiębiorstw, jednak mają one istotny wpływ na postrzeganą jakość obsługi i spełnianie oczekiwań nabywców. Zagadnienie „obsługi klienta” jest na tyle istotne, że w wielu branżach może ona decydować o pozostawaniu nabywcy z dostawcą. Dotyczy to zwłaszcza tych kategorii produktów, które charakteryzują się wysokim stopniem standaryzacji lub dostępne są ich substytuty. Obsługa klienta generuje stosunkowo wysokie koszty, dlatego stopień jej zróżnicowania ma istotny wpływ na zyski generowane przez nabywców. Wydaje się, że wartość nabywcy jest istotnym kryterium wyboru działań z zakresu obsługi klienta, a jej intensywność powinna zależeć od tego, jakich nabywców chce zatrzymać dostawca. W najprostszym rozumieniu wartość, jaką generują nabywcy, powinna uzasadniać koszty ich obsługi.

Ostatnim czynnikiem, który należy uwzględnić, jest sam sposób pozyskania nabywcy. W procesie tym kształtują się oczekiwania nabywców, w tym również percepcja wartości wyjątkowości oferty dostawcy²⁷. Pierwsze doświadczenia z produktem wydają się mieć kluczowe znaczenie dla oceny zaspokojenia oczekiwań

²⁵ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 73.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem, s. 71.

nabywcy. Czynniki wymienione wcześniej, takie jak koszty zmiany dostawcy, jakość obsługi i łatwość zakupu odgrywają rolę w późniejszym czasie i wszystkie mają wpływ na długookresowe zachowanie nabywców, jak i prawdopodobieństwo, że zostaną oni zatrzymani.

Za rynki konkurencyjne uważane są przede wszystkim takie, w których możliwości ekspansji przedsiębiorstwa są ograniczone, a firmy formułują cele swojego działania w kategoriach utrzymania dotychczasowej liczby klientów i/lub udziału w rynku²⁸. Dynamika wzrostu rynku ulega w tej sytuacji spowolnieniu, a wielkość rynku może się nawet zmniejszyć. W konsekwencji przedsiębiorstwa dążą do obniżania kosztów działania, ignorując często ich efekty. Wzrost konkurencyjności rynku skłania przedsiębiorstwa do: działań zmierzających do utrzymania klientów o wysokiej wartości (stymulowanie lojalności), pozbywania się nabywców o niskiej wartości, skłaniania zadowolonych nabywców do ponawiania zakupów²⁹.

Sposoby utrzymywania nabywców

Działania marketingowe związane z utrzymywaniem klientów zmierzają przede wszystkim do: utrzymania satysfakcji, uproszczenia procesu zakupu, zaoferowania produktów substytucyjnych, ograniczenia możliwości zmiany dostawcy³⁰.

Wybór intensywności utrzymywania nabywców ma istotne implikacje finansowe dla dostawcy, wymuszają one bowiem na nim ponoszenie określonych inwestycji. Na rynkach, charakteryzujących się ograniczonymi możliwościami ekspansji lub ich brakiem, istotne znaczenie ma segmentacja i wybór runku docelowego. L. Garbarski postuluje, że pierwszorzędne znaczenie ma w tych warunkach uwzględnienie kryterium wartości nabywców. W sytuacji intensyfikowania się konkurencji o kurczący się rynek przedsiębiorstwa muszą pogodzić wymogi utrzymania wartościowych lub kluczowych nabywców z dyscypliną finansową, która pociąga określone skutki w sferze kształtowania marketingu-mix. Ograniczanie kosztów działań przy jednoczesnych próbach utrzymania nabywców są do pewnego stopnia celami rozbieżnymi. Wydaje się, że można je pogodzić dzięki doskonaleniu oferty (np. doskonalenie jakości produktu i wzbogacanie go o usługi dodatkowe w celu kreowania lojalności nabywców; przywiązywanie nabywców poprzez głębszą indywidualizację oferty, upraszczanie procedur zakupowych, sprzedaż i promocję dóbr i/lub usług komplementarnych). Obniżanie cen czy też udzielanie gwarancji niskich cen lub też stałych cen jest działaniem, do którego dostawcy odwołują się bardzo niechętnie, jako do ostatniej deski ratunku.

Podobnie jak rozumienie „utrzymywania”, także pojęcie „konkurencyjności” rynku wydaje się do pewnego stopnia zależeć od percepcji menedżerów i podlegać ich subiektywnym ocenom. Konkurencyjność rynku wydaje się być postrzegana przez

²⁸ L. Garbarski, op. cit., s. 120.

²⁹ Ibidem, s. 121.

³⁰ Ibidem, s. 95.

pryzmat specyficznej sytuacji przedsiębiorstwa i branży, w której ono działa. Wspomniane fazy rozwojowe rynku i właściwa im dynamika oddziaływań konkurencyjnych wydają się w znacznej mierze odpowiadać za postrzeganie rynku za konkurencyjny. Nie oznacza to, że wyczerpują wszystkie możliwe źródła percepcji konkretnego rynku jako trudnego. W kontekście rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych na dynamikę konkurencji mają wpływ specyficzne dla tego rynku czynniki, przede wszystkim liczba klientów (mała liczba potencjalnych nabywców nawet na rynku o wysokiej dynamice wzrostu czyni go konkurencyjnym), specyfika oferowanych produktów (im bardziej standardowe, tym bardziej rynek był postrzegany jako trudny), czy też koszty zmiany dostawcy, niezależne w wielu sytuacjach od fazy rozwojowej rynku.

Seria wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych przez autora w roku 2009 w przedsiębiorstwach działających na rynku dóbr i usług instytucjonalnych, wykazała, że wyodrębnienie grupy nabywców zatrzymanych nie było stosowane przez przebadane przedsiębiorstwa. Znacznie częściej dzielono klientów na strategicznych lub kluczowych i „resztę”, ale nie wydaje się, aby można było utożsamiać pierwszą grupę nabywców z zatrzymanymi. Znaczenie klientów kluczowych wynikało przede wszystkim z ich udziałów w obrotach dostawcy. Badani menedżerowie często posługiwali się pojęciem relacji czy też budowania relacji z klientami, jednak ich rozumienie było odmienne od natury relacji w literaturze naukowej.

Ze względu na ograniczenia wynikające z jakościowej natury sondażu, jak i małą próbę (11 przedsiębiorstw), jego rezultaty nie są wiarygodne, jednak zaskakująco są one zbliżone z wynikami badania ilościowego przeprowadzonego przez M. Morris i innych³¹. Wykazali oni, że utrzymanie nabywcy, czy też budowanie z nim relacji, rozumiane jest jako jego „zamknięcie”, przywiązanie do dostawcy motywowane jego korzyściami. Dominującym podejściem niejednokrotnie wydaje się zatrzymanie za wszelką cenę, zawsze jednak istnieją pewne obiektywne granice takiego podejścia, wyznaczone przede wszystkim przez relację kosztów i przychodów. Menedżerowie nie wydają się skłonni inwestować w nabywców, preferując bodźce o niefinansowym charakterze, tj. poświęcać czas i pracę, koncentrować się na komunikacji niż na zmianach w swoich przedsiębiorstwach, jakich życzylby sobie klient, takich jak inwestycje kapitałowe, zmiany procesowe, personalne i technologiczne. Menedżerowie niechętnie uciekają się do obniżek cen, które uważane są za ostateczność. O ile dostawcy wydają się pożądać relacji z nabywcami, to starają się jednocześnie unikać zbytniej zależności od ważnych nabywców, starając się pozostawić jak najwięcej otwartych opcji dla siebie.

Należy zastanowić się, jak na takie zachowania dostawców wpływa percepcja szerszych warunków rynkowych, tj. obecnego spowolnienia ekonomicznego. Ponadto

³¹ M. Morris, J. Brunyee, M. Page, *Relationship Marketing in Practice*, „Industrial Marketing Management” 1998, nr 27, s. 359-371.

nadal nie ma jasności, jak na utrzymywanie nabywców na rynku instytucjonalnym wpływają miękkie aspekty relacji nabywca-dostawca, tj. dynamika oddziaływań interpersonalnych. Co więcej, analizy wymaga zagadnienie celowości zatrzymania nabywców nierentownych, do utrzymywania których dostawców mogą motywować takie cele, jak dostęp do konkretnych zasobów, wykorzystanie pełni mocy produkcyjnych, blokowanie konkurentów czy też oczekiwania zysków w bliżej nieokreślonej przyszłości. Wydaje się, że specyfika rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych, w szczególności właściwości stosunków między podmiotami tego rynku, pozwala na relatywnie łatwiejszą analizę zależności między działaniami dostawców a utrzymywaniem nabywców, a także utrzymywaniem nabywców i ich zyskowością. Silny wpływ czynników kontekstualnych, zarówno na poziomie konkretnego rynku, jak i dostawcy czyni jednak tę analizę trudną.

Zakończenie

Podobnie jak wokół lojalności nabywców w latach 90., tak obecnie wokół ich utrzymywania narosło kilka szkodliwych mitów. Utrzymanie nabywców może mieć krytyczny wpływ na sukces dostawcy, jednak przedsiębiorstwa nie powinny starać się utrzymać wszystkich nabywców. Maksymalizacja liczby zatrzymanych nabywców nie jest jednoznaczna z maksymalizacją ich wartości czy przychodów firmy. Odnosi się to zwłaszcza do rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych, gdzie relatywnie rzadsze – w porównaniu z rynkiem konsumpcyjnym – jest indywidualizacja oferty i działań marketingowych na poziomie pojedynczego nabywcy. Celem wyboru intensywności utrzymywania nabywców i kształtowanie działań marketingowych powinna być maksymalizacja zysków, jakie generują nabywcy. Ich utrzymywanie zawsze generuje koszty, które na rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych charakteryzować się będą różnicowaniem, wynikającym z różnic potrzeb i zachowań konkretnych nabywców instytucjonalnych.

CUSTOMER RETENTION ON COMPETITIVE INDUSTRIAL MARKETS

Summary

Both academic and managerial communities agree that keeping customers is the ultimate goal of any company's marketing activities. The source of such perception of customer retention is possibly "relationship marketing". The importance of customer retention, which is nowadays undisputable, is particularly important on goods and services b2b market, which is characterized by lower number of potential purchasers. The nature and conditions of customer retention in business to business context, and approaches to its management are discussed in this paper.