

Marcin Awdziej

Orientacja czasowa nabywców instytucjonalnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 11-20

2011

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.

mgr MARCIN AWDZIEJ
Akademia Leona Koźmińskiego

ORIENTACJA CZASOWA NABYWCÓW INSTYTUCJONALNYCH

Streszczenie

Czas, jako wymiar decyzji nabywców instytucjonalnych, jest słabo poznanym aspektem ich zachowań. Dotyczy to w szczególności ich orientacji czasowej, tj. deklarowanej skłonności (lub świadomości), że konkretny zakup implikuje konieczność pozostania z konkretnym dostawcą przez dłuższy czas. O ile deklaratywny czas pozostawania z dostawcą nie pozwala na precyzyjne prognozowanie czasu rzeczywistego, istnieją przesłanki pozwalające na określenie, czy nabywca pozostanie z dostawcą dłużej, czy nie. Do przesłanek takich należą: rodzaj decyzji zakupu, wysokość inwestycji czy poziom postrzeganego ryzyka i zależności od dostawcy. Zachowania nabywców z perspektywy czasu plasują się w kontinuum pomiędzy dwoma wzorcami zachowań – „stracony na zawsze” oraz „zawsze [jakiś] udział”.

Wprowadzenie

Czas jest istotnym aspektem relacji między nabywcami a dostawcami na rynku, przede wszystkim w sytuacji, gdy przynajmniej jedna ze stron oczekuje jakiejś formy dłuższego związku lub długookresowego zaangażowania. Czas konceptualizowany jest w literaturze przedmiotu w różny sposób, np. jako czas trwania relacji nabywcy z dostawcą lub cykl życia nabywcy w przedsiębiorstwie. W najprostszym rozumieniu czas postrzegany jest przez pryzmat powtarzania zakupów, tj. okresu, w jakim nabywca korzysta z oferty konkretnego dostawcy. Ten aspekt z kolei wiąże się z zagadnieniem lojalności nabywców. Czas ostatecznie jest także istotnym aspektem koncepcji wartości nabywcy. W matematycznych formułach pomiaru wartości parametr czasu przeważnie uwzględniany jest jako horyzont czasowy prognozy (tak wartości nabywcy, jak i jego kapitału).

Z perspektywy relacji nabywca-dostawca czas można interpretować również jako moment interakcji, tj. optymalny odstęp pomiędzy poszczególnymi

kontaktami, charakteryzujący się najwyższym prawdopodobieństwem pożądanej reakcji nabywcy na bodziec marketingowy dostawcy. Z perspektywy zagadnienia orientacji czasowej nabywcy aspekt ten ma drugorzędne znaczenie.

Czas, jako aspekt procesów decyzyjnych nabywców i decyzji marketingowych dostawców, jest zasadniczo ignorowany w literaturze¹. Założenia dotyczące czasu mają fundamentalne znaczenie, ponieważ mają one istotny wpływ na wybory dokonywane przez obu uczestników relacji. Wybory te odnoszą się do tak zasadniczych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku jak alokacja zasobów, priorytetyzacja działań, a także wybór momentu ich inicjowania i finalizowania². Wśród nielicznych opracowań na uwagę zasługuje praca M. Kutschkera i innych, którzy analizowali wymiar czasu w kontekście strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych³. Autorzy ci zidentyfikowali podstawowe wymiary czasu, wśród których istotne znaczenie ma aspekt określony jako czas trwania (ang. *duration*)⁴. Czas trwania najczęściej rozumiany jest jako długość występowania konkretnego stanu lub zjawiska⁵. Z perspektywy relacji nabywcy z przedsiębiorstwem zasadnicze znaczenie ma czas, w jakim nabywca dokonuje zakupów, rozpoczynający się przeważnie w momencie inicjowania działań marketingowych mających na celu pozyskanie nabywcy, a kończący się definitywnym odejściem nabywcy od dostawcy. Czas trwania ma dwa zasadnicze wymiary: horyzont czasowy i tzw. pusty czas⁶.

Horyzont czasowy jest najczęściej definiowany jako długi lub krótki okres, pojęcie występujące często w literaturze, jednak nieprecyzyjne i relatywne. W literaturze nie można znaleźć zadowalającej i definitywnej odpowiedzi na pytanie, ile trwa konkretny okres, co wynika nie tyle ze względności tych pojęć (podobnie zresztą jak względności samego pojęcia i percepcji czasu), ile z ich silnych uwarunkowań kontekstualnych. Horyzonty czasowe mają istotne znaczenie w procesach planowania strategicznego przedsiębiorstw, jak i – prawdopodobnie – w określaniu poziomu skuteczności ich działań. „Pusty czas”

¹ L. Quintens, P. Matthyssens, *Involving the process dimension of time in case-based research*, „Industrial Marketing Management” 2010, No. 39, s. 91–99.

² P. Harley, E. Mossakowski, *A selective review of time assumptions in strategy research*, „Academy of Management Review” 2000, No. 25, s. 796–812.

³ M. Kutschker, I. Bäurle, *Three + one: Multidimensional strategy of internationalization*, „Management International Review” 1997, No. 37 (2), s. 103–125. M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmidt, *International evolution, international episodes, and international epochs: Implications for managing internationalization*, „Management International Review” 1997, No. 37 (2), Special Issue, s. 101–124.

⁴ M. Kutschker, I. Bäurle, *Three + one...*, s. 103–125.

⁵ L. Quintens, P. Matthyssens, *Involving the process...*, s. 91–99.

⁶ Ibidem.

(ang. *empty time*) można zdefiniować jako okresy, w których dane zjawisko nie występuje. W kontekście zachowań nabywców jest to czas, w którym nabywca nie dokonuje zakupów. Nabywcy mogą planować czas pozostawania w związku z dostawcą, tj. korzystania z jego oferty, jednak bardziej realistycznym założeniem wydaje się przyjęcie, że mają oni jakieś oczekiwania odnośnie do tego czasu, które mogą deklarować. Różnica między oczekiwaniami a rzeczywistym czasem ponawiania zakupów u konkretnego dostawcy jest pochodną wielu czynników i można zaryzykować stwierdzenie, że jest immanentną cechą interakcji podmiotów rynku.

Orientacja czasowa nabywcy, określana niekiedy jako jego horyzont czasowy, jest najczęściej definiowana jako skłonność nabywcy instytucjonalnego do zaangażowania się w długotrwałą relację z dostawcą, tj. kontynuowania korzystania z jego oferty w długim okresie⁷. Definicja ta sugeruje, że orientacja czasowa nabywcy ma charakter czysto deklaracyjny, który może znacząco różnić się od stanu rzeczywistego, na co uwagę zwróciła już B. Jackson⁸. Deklaracyjny charakter tej kategorii sugeruje, że do pewnego stopnia można ją tłumaczyć jako przeświadczenie nabywców, iż konkretne zakupy implikują konieczność korzystania z oferty konkretnego dostawcy przez dłuższy czas. W realiach rynkowych różnice pomiędzy zachowaniami deklarowanymi a rzeczywistymi mogą być tak znaczne, że mogą one czynić te pierwsze zupełnie pozbawionymi wartości prognostycznych. Można jednak wskazać pewne uwarunkowania kontekstualne, odnoszące się do konkretnej sytuacji zakupu czy relacji nabywca-dostawca, które pozwalają zarówno dostawcom, jak i nabywcom prognozować konsekwencje ich decyzji z perspektywy czasu. Orientacje czasowe są pochodną kilku czynników: cech nabywanych dóbr lub usług, kosztów zmiany dostawcy czy też istotności zakupu z perspektywy strategii biznesowej nabywcy. W najprostszym ujęciu można wyróżnić orientacje długoo- i krótkookresową, wyznaczające skrajne punkty kontinuum zachowań nabywców w kontekście czasu. Między tymi ekstremami plasują się stany czy też orientacje pośrednie, których różnorodność odzwierciedla realia zachowań nabywców na rynku. Nabywca instytucjonalny może, jak się wydaje, wykazywać różne orientacje czasowe względem różnych produktów czy sytuacji zakupu. Można spekulować również o występowaniu jakiejś ogólnej orientacji, właściwej dla konkretnej organizacji, a wynikającej z panującej w niej kultury. Orien-

⁷ E. Anderson, B. Weitz, *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*, „Marketing Science” 1989, No. 8, s. 310–323.

⁸ B. Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington Books, D.C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts/Toronto 1985, s. 35–93.

tacja ta może być jednak drugorzędna, tj. moderowana przez czynniki kontekstualne towarzyszące konkretnej decyzji zakupu.

Znajomość orientacji czasowej nabywcy jest, zdaniem S. Ganesana, kluczową przesłanką w wyborze działań marketingowych na rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych⁹. Cechy charakterystyczne rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych, w szczególności mniejsza liczebność nabywców, o których konkurują dostawcy, a także wielkość realizowanych zakupów i ich wartość sprawiają, że na rynku tym pojedynczy nabywca staje się szczególnie ważnym zasobem dostawcy. Relatywnie dłuższy czas korzystania przez nabywców z oferty dostawców, jak i konieczność zaangażowania przez dostawcę niekiedy znacznych zasobów w proces obsługi nabywcy sprawiają, że tego ostatniego dostawca postrzega jako rodzaj szczególnej, długoterminowej inwestycji. Wielkość nakładów na poszczególnych nabywców zależeć więc powinna w jakiś sposób od czasu, w jakim dostawca spodziewa się realizować zwroty z poniesionych nakładów, co można interpretować jako prognozowany czas utrzymywania nabywcy. Nabywca instytucjonalny dokonuje zakupów o znacznej wartości i wielkości. Zarówno w literaturze akademickiej, jak i publikacjach skierowanych do praktyków powszechnie uznaje się istnienie prawidłowości wyrażanych w postaci reguł „80/20” (lub pokrewnych, takich jak „90/10” czy „70/30”). Wyrażają one znaczenie względnie małej grupy nabywców, którzy generują dominującą część przychodów (lub sprzedaży) dostawcy. Nabywcy spoza tej małej grupy mogą być także źródłem istotnego wolumenu sprzedaży i/lub przychodów, jednak jest on nieproporcjonalny do ich liczebności. Nabywca instytucjonalny może generować także korzyści o niematerialnym charakterze, takie jak pomysły czy pomoc w procesie tworzenia i testowania nowych produktów, pomagać w szkoleniu sprzedawców, służyć demonstracją produktów wobec potencjalnych nabywców i dostarczać informacji. W sytuacji, gdy coraz większy nacisk kładzie się na skuteczność działań przedsiębiorstwa, nieustanny wzrost kosztów działań marketingowych i intensyfikacja konkurencji sprawiają, że konieczna jest maksymalizacja zwrotów z inwestycji w działania marketingowe. Z tych choćby względów możliwe kierunki czy wzory zachowań nabywców instytucjonalnych w długim okresie są istotną przesłanką inwestycyjnych decyzji dostawcy.

Istotą problemu określenia orientacji czasowej nabywcy jest nie tyle, jak się wydaje, rozbieżność między czasem deklarowanym a rzeczywistym, ale okre-

⁹ S. Ganesan, *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1–19.

ślenie ukierunkowania orientacji czasowej nabywcy. Orientacja czasowa nabywcy instytucjonalnego wiąże się z wzorcami jego zachowań w czasie. Jest to zagadnienie stosunkowo mało poznane, a nieliczne opracowania mają charakter przeważnie koncepcyjny.

Z perspektywy rozważań nad orientacją czasową nabywcy szczególnie przydatna jest koncepcja wzorców zachowań przedstawiona przez B. Jackson, która zidentyfikowała i opisała dwa modele zachowań nabywców instytucjonalnych z uwzględnieniem ich stosunku do długookresowego zaangażowania w związek z dostawcą: model zachowania „stracony na zawsze” (ang. *Lost-for-Good*) i „zawsze [jakiś] udział” (ang. *Always-a-Share*)¹⁰.

Model zachowania nabywcy „straconego na zawsze”

Model zachowania nabywcy instytucjonalnego „straconego na zawsze” opiera się na założeniu, że nabywca instytucjonalny ponawia zakupy produktu z jakiejś kategorii w czasie, korzystając w konkretnym momencie z oferty tylko jednego dostawcy (czas pozostawania nabywcy z dostawcą nie jest precyzyjnie określony). Zachowanie takie wynika z wysokich postrzeganych kosztów zmiany dostawcy. Nabywca charakteryzuje się relatywnie niewielką skłonnością do poszukiwania nowego dostawcy lub zmiany dotychczasowego. Jeśli nabywca zdecyduje się zmienić dostawcę, powinno się uważać go jako straconego na zawsze. Z perspektywy dostawcy oznacza to, iż koszty powrotu nabywcy są bardzo wysokie, a odzyskanie utraconego nabywcy równoważne jest z sytuacją pozyskiwania. Nazwa tego modelu podkreśla skalę utraty nabywcy. Tak długo jednak, jak nabywca korzysta z oferty dostawcy, ten ostatni korzysta ze swobodnego prawa wyłączności obsługi nabywcy w relatywnie długim czasie. Jakkolwiek skrajne, zachowanie tego rodzaju nie musi być nierealistyczne. Charakteryzuje ono postępowanie nabywców na rynkach dóbr i usług zaopatrzeniowych takich jak ciężki sprzęt budowlany, silniki czy usługi audytu finansowego.

Nabywca „stracony na zawsze” zmienia dostawcę niechętnie, a decyzja ta podejmowana jest względnie długo i jest efektem złożonego procesu decyzyjnego. Można ją utożsamić z decyzją nową w modelu klas zakupu. Powodem zmiany może być zarówno brak satysfakcji z oferty aktualnego dostawcy, jak i przeświadczenie, że nie jest on w stanie zaspokoić złożonych potrzeb nabywcy w przyszłości (np. nie dysponuje odpowiednią technologią). Orientacja czasowa nabywcy zachowującego się zgodnie z tym modelem ukierunkowana jest na

¹⁰ B. Jackson, *Winning and Keeping...*, s. 13–33.

długi okres, a różnica między oczekiwanym (deklaratywnym) a rzeczywistym czasem pozostawania z dostawcą jest niewielka. Można spekulować, w jakim zakresie nabywca w tej konkretnej sytuacji jest świadom, że wiąże się z dostawcą na dłuższy czas, ale jednocześnie można zakładać, że świadom jest przynajmniej natury produktu i sposobu korzystania z niego, a pośrednio – konieczności korzystania z oferty jednego dostawcy przez dłuższy czas.

Model zachowania „zawsze [jakiś] udział”

Model zachowania nabywcy instytucjonalnego „zawsze [jakiś] udział” opiera się również na założeniu, że nabywca powtarza zakupy produktu z jakiejś kategorii w czasie. W danym momencie korzysta on jednocześnie z oferty wielu dostawców. Nabywcy relatywnie łatwo jest zmienić źródło zarówno części, jak i całości dostaw. Implikuje to prawdopodobieństwo, że udziały poszczególnych dostawców w portfelu zakupów nabywcy mogą się zmieniać, jednak okresowe zmniejszenie zakupów nie oznacza utraty nabywcy. Koszty zmiany dostawcy, postrzegane przez nabywcę, są relatywnie niskie. Dostawca może odzyskać nabywcę przy pomocy działań marketingowych, ale nie ma wyłączności na obsługę nabywcy w danym momencie (jednocześnie będąc „zablokowanym” przez innych dostawców). Działania marketingowe, które mogą skłonić nabywcę do powtórnych zakupów, ukierunkowane są na utrzymywanie nabywcy. Zachowania nabywców instytucjonalnych ujęte w tym modelu charakteryzują postępowanie podmiotów na rynkach np. prostych surowców, standardowych części zapasowych, materiałów biurowych czy usług kurierskich. Zachowanie „zawsze [jakiś] udział” może przybrać dwie specyficzne formy: „zawsze [jakiś] udział w długim okresie” oraz „zawsze [jakiś] udział w danym momencie”.

Zachowanie „zawsze [jakiś] udział w długim okresie” polega na tym, że nabywca korzysta z oferty jednego dostawcy dla każdego indywidualnego zakupu, jednak w długim okresie obsługuje go wielu dostawców. Dostawca tym samym utrzymuje jednych nabywców, tracąc innych. W przypadku zachowania „zawsze [jakiś] udział w danym momencie” nabywca dokonuje zakupu u wielu dostawców jednocześnie. Oznacza to, że dostawca ma zawsze jakiś udział w portfelu zakupów nabywcy, którego zamówieniu, w sensie ilościowym, nie jest w stanie sprostać jeden dostawca. Zachowania tego rodzaju można obserwować na rynkach, np. stali czy surowców spożywczych. Zmiany dostawcy są relatywnie łatwe i szybkie i mają charakter decyzji rutynowych lub zmodyfikowanych. Nabywcę można pozyskać lub utrzymać korzyściami takimi jak niższe

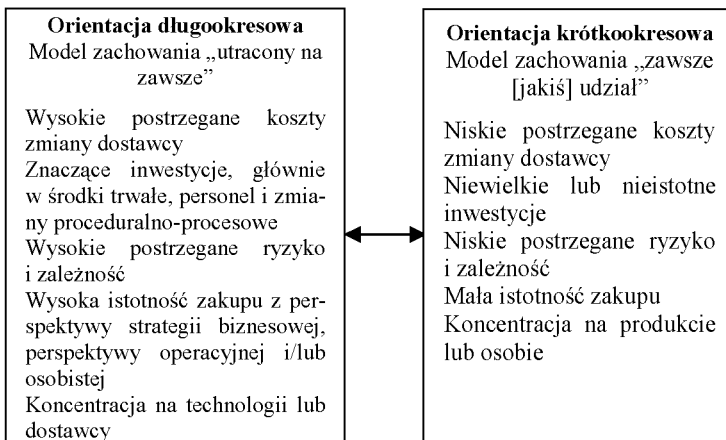
ceny czy dogodne warunki dostawy (które B. Jackson określa mianem „szybkich”). Korzyści te obniżają przychody dostawcy i mogą zmniejszać oczekiwaną rentowność lub wartość nabywcy, podważając zasadność angażowania się dostawcy w relację z nabywcą. Preferencja nabywcy względem „szybkich” korzyści niekoniecznie musi podważać zasadność inwestowania w takiego nabywcę, który może dokonywać zakupów przez długi czas. Utrzymanie takiego nabywcy zależy nie tyle od zdolności dostawcy do zaspokojenia przyszłych potrzeb nabywców czy rozwijania oferty zgodnie z ewolucją tych potrzeb, ale raczej od możliwości oferowania atrakcyjnego pakietu „szybkich” korzyści, niekoniecznie trudnych czy kosztownych do zaoferowania. Długookresowy związek dostawca – nabywca ma charakter serii transakcji, wynikających z krótkookresowych potrzeb i szybkich decyzji nabywcy. Wartość nabywcy lub jego rentowność w tej sytuacji niekoniecznie musi być niezadowolająca. Dostawca może zdobyć wystarczająco dużą znajomość specyficznych potrzeb nabywcy, aby móc je zaspokajać w efektywny sposób, koncentrując się – selektywnie – przede wszystkim na tym, co jest atrakcyjne w danym momencie perspektywy nabywcy i ograniczając inne działania marketingowe.

Prawdopodobieństwa utrzymania nabywcy zachowującego się zgodnie z powyższym wzorcem jest niskie. Korzystając z wielu źródeł zaopatrzenia jednocześnie, może on podejmować próby wygrywania jednego dostawcy przeciwko drugiemu, negocjując obniżki cen, lepsze warunki dostawy, dłuższe okresy kredytowania i inne „szybkie” korzyści. Zachowania takiego nie można interpretować wyłącznie jako przejawu oportunistyki; może być ono efektem kierowania się względami bezpieczeństwa (lub redukcji ryzyka). Skumulowanym efektem takiego postępowania może być intensyfikacja konkurencji cenowej prowadząca do spadku marż dostawców, a w rezultacie do obniżenia wartości takich nabywców.

Omówione powyżej modele zachowań nabywców instytucjonalnych konstytuują przeciwległe, skrajne bieguny kontinuum zachowań nabywców. W realiach rynkowych większość nabywców będzie zajmowała pozycje pośrednie. Dostawcy zasadniczo nie mają wpływu na umiejscowienie nabywców w kontinuum zachowań, mają jednak możliwość dokonywania selekcji potencjalnych nabywców pod kątem tych zachowań, które bardziej mogą odpowiadać ich możliwościom.

Nabywcy zachowujący się zgodnie z modelem „zawsze [jakiś] udział” nie wydają się atrakcyjni, ponieważ ich wartość obniża się w czasie (w wyniku presji na obniżkę cen). Prawidłowość ta może sugerować, że z perspektywy

dostawcy lepszą inwestycją, tj. pozwalającą uzyskiwać większą wartość, są nabywcy zachowujący się zgodnie z modelem „utracony na zawsze”. Oznacza to, że dostawcy powinni dążyć do jak najdłuższego utrzymywania nabywcy, którego będą wyłącznymi oferentami. Logika ta, zgodna zresztą z poglądami głoszonymi przez „szkołę marketingu relacyjnego”, nie jest jednak wolna od wad. Zaspokajanie potrzeb lojalnych nabywców może być trudniejsze i bardziej kosztowne niż obsługa nabywców zachowujących się zgodnie z modelem „zawsze [jakiś] udział”. Nabywcy instytucjonalni, bez względu na to, do którego modelu ich przypiszemy, zwracają uwagę zarówno na doraźne (cena), jak i na długookresowe korzyści (zadowolająca jakość produktu). Utrzymanie nabywcy „utraconego na zawsze” wymaga od dostawcy inwestowania w obydwa te obszary. Oznacza to relatywnie wyższe koszty obsługi nabywcy, obniżające jego wartość. Świadomość zależności od jednego dostawcy może czynić nabywcę wrażliwym na wszelkie niedociągnięcia z jego strony, a także nietolerancyjnym na jakiegokolwiek działania dostawcy, które uzna on za niezadowolającą. Utrzymywanie takiego nabywcy implikuje konieczność utrzymywania stałego poziomu jakości oferty i wysokich standardów obsługi nabywcy. Pozyskanie i utrzymywanie nabywców zachowujących się zgodnie z modelem „utracony na zawsze” jest trudne i kosztowne. Na rysunku 1 przedstawiono kontinuum zachowań nabywców instytucjonalnych, z uwzględnieniem czynników sprzyjających ukierunkowaniu zachowania w którymś z kierunków tego kontinuum.



Rys. 1. Modele zachowań nabywców instytucjonalnych a orientacja czasowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington Books, D.C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts/Toronto, 1985, s. 72.

Omówione modele zachowań nabywców instytucjonalnych wiążą się z różnymi orientacjami czasowymi nabywców. Skłonność nabywcy instytucjonalnego do korzystania z oferty jednego dostawcy w długim okresie (lub brak tej skłonności i w efekcie unikanie wiązania się z dostawcą) zależą od takich czynników jak postrzegane koszty zmiany dostawcy, wysokość inwestycji w środki trwałe, procedury i personel, istotność zakupu z perspektywy nabywcy, poziom postrzeganego ryzyka i zależność od dostawcy. Determinanty te należą do najczęściej wskazywanych w literaturze, ale w większości ich wpływ nie został poddany badaniom empirycznym.

W literaturze przedmiotu determinanty powyższe sprowadza się niekiedy do pojęcia zależności. Jest ona pochodną przede wszystkim wysokości inwestycji transakcyjnych¹¹. Należy je rozumieć jako różnego rodzaju koszty ponoszone przez nabywców i dostawców, a wynikające z wiążącej ich relacji. Z perspektywy nabywcy są to wszelkie inwestycje, jakie musi on ponieść w związku z korzystaniem z oferty dostawcy. Z perspektywy dostawcy są to wszystkie nakłady, jakie ponosi on w celu pozyskania, a następnie utrzymania nabywcy. Dostawcy mogą, poprzez zmuszenie nabywcy do poniesienia wysokich inwestycji koniecznych do korzystania z ich oferty, doprowadzić do „zamknięcia nabywcy”, który pozostaje z dostawcą przede wszystkim z powodu wysokich kosztów zmiany i chęci zdyskontowania poniesionych nakładów. Zależność od dostawcy, będąca sama w sobie źródłem ryzyka, może przyjmować zarówno realną postać faktycznej zależności od jednego źródła dostaw w jakimś czasie, jak i przeświadczenia, niekonieczne mającego związek z sytuacją rzeczywistą. W sytuacji długookresowych związków między nabywcami i dostawcami na rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych istnieje spory obszar niepewności obydwu stron relacji: z jednej strony dostawca nie jest pewien orientacji czasowej nabywcy, tj. na ile może on liczyć na związek długookresowy, z kolei nabywcy nie do końca są w stanie przewidzieć konsekwencje swoich decyzji, tj. zakres rzeczywistej zależności od dostawcy.

TIME ORIENTATION OF INDUSTRIAL CUSTOMERS

Summary

Little is known about time orientation and behavioral patterns of industrial customers from the perspective of time. Time orientation is defined as declared or anticipated duration of relationship that industrial customers expect to occur in result of their choice of a supplier. Although it is

¹¹ S. Ganesan, *Determinants...*, s. 1.

difficult to predict how long customer will remain with supplier, their behavior displays some general patterns in time. Moreover, the nature of purchase, investment levels and risk perception may affect the expected and real duration of their relationship with suppliers. These universal patterns are „always-a-share” and „lost-for-Good”.