

*Lechosław Garbarski**

KOSZTY A EFEKTY POZYSKIWANIA I UTRZYMYWANIA NABYWCÓW

1. Pozyskiwanie i utrzymywanie nabywców a ich wartość

Każda działalność gospodarcza polega najpierw na pozyskaniu, a następnie na utrzymaniu klientów. Nabywców pozyskuje się za pomocą różnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo wśród tzw. **nabywców potencjalnych**. Pozyskani nabywcy stają się **nabywcami aktualnymi** i w wielu przypadkach przedsiębiorstwu powinno zależeć na ich utrzymywaniu. Utrzymywanie nabywców często wiąże się jednak z innymi działaniami przedsiębiorstwa niż te, które podejmuje się, by ich pozyskać.

W działaniach związanych z pozyskiwaniem nowych klientów nacisk kładzie się przede wszystkim na zwiększenie skłonności nabywców do zakupu (przełamywanie psychologicznych barier i oporów potencjalnego nabywcy) lub zwiększenie możliwości zakupu (głównie kwestia możliwości finansowych nabywcy, intensywności i dostępności dystrybucji). Z kolei działania skierowane na utrzymanie klientów koncentrują się przede wszystkim na utrzymaniu satysfakcji klientów, uproszczeniu procesu zakupu, oferowaniu produktów substytucyjnych, obniżeniu atrakcyjności i możliwości zmiany sprzedawcy, zwiększeniu częstotliwości zakupu¹.

Podejmowanie decyzji o wyborze stopnia intensywności pozyskiwania i utrzymywania klientów pociąga za sobą liczne skutki finansowe. Z jednej strony działania te wymagają ponoszenia określonych nakładów (różnych w przypadku poszczególnych działań), z drugiej zaś uzyskiwane w wyniku tych działań efekty także mają wymiar finansowy. Efekty działania przedsiębiorstwa zależą więc od skali oraz intensywności podejmowanych działań związanych z pozyskiwaniem i utrzymywaniem nabywców. Nie zawsze

* Prof. zw. dr hab., Katedra Rynku i Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Por.: J. P. Guiltinan, G. W. Paul, *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill Book Company, New York 1988, s. 142–152.

jednak zdobycie lub utrzymanie klientów kosztuje tyle samo. W zależności od różnych okoliczności pozyskiwanie klientów może być łatwiejsze lub trudniejsze, a co za tym idzie może wymagać więcej środków i podejmowanych działań lub mniej. To samo dotyczy również utrzymywania klientów. Wprawdzie utrzymanie klientów także kosztuje, ale korzyści wynikające z utrzymywania klientów mogą być rozpatrywane nie tylko w krótkich okresach, lecz również w długich.

Analizując koszty i efekty pozyskiwania oraz utrzymywania nabywców, należy określić ich wartość. Termin „wartość nabywcy” nie jest precyzyjnie definiowany w literaturze. Na ogół mamy do czynienia z różnymi jego interpretacjami. Najczęściej przyjmuje się, że wartość nabywcy jest odzwierciedlana wartością sprzedaży produktów lub usług bądź też wielkością zysku, jaki realizują przedsiębiorstwa w wyniku dokonania transakcji kupna-sprzedaży. Pierwsza interpretacja nie wydaje się w pełni słuszna – odzwierciedla ona bowiem jedynie stronę przychodów. Przedsiębiorstwo ponosi jednak wiele kosztów, zarówno tych związanych z wytworzeniem i sprzedażą produktu, jak i tych dotyczących pozyskania nabywcy. Przyjmując zatem do dalszych rozważań drugą interpretację, można stwierdzić, że wartość nabywcy dokonującego pojedynczej transakcji będzie równa różnicy przychodów ze sprzedaży produktu (usługi) oraz kosztów produkcji/sprzedaży produktu (usługi) i pozyskania nabywcy.

Znaczne koszty pozyskiwania nabywców powodują, iż ich wartość obliczana dla pojedynczej transakcji jest często ujemna. Oznaczałoby to w wielu przypadkach, że działania zmierzające do pozyskiwania nowych nabywców są nieopłacalne. Często jednak nabywcy dokonują po pewnym czasie powtórnej transakcji. Nie ulega też wątpliwości, że zazwyczaj w interesie przedsiębiorstwa jest dokonywanie tych transakcji. Oznacza to, że warto zastanawiać się nad wartością nabywcy w pewnym okresie. W rozpatrywanym okresie (okresie obsługi nabywcy) przedsiębiorstwo musi jednak zazwyczaj ponosić określone koszty związane z dalszym utrzymywaniem nabywcy. Wartość nabywcy w rozpatrywanym okresie obsługi stanowi zatem sumę przychodów uzyskanych w wyniku sprzedaży produktu lub usługi pomniejszoną o koszty produkcji/sprzedaży oraz koszty pozyskania i utrzymywania nabywcy².

² Wartość klienta w okresie obsługi może być też definiowana jako „[...] zaktualizowana wartość klienta, czyli zdyskontowana wartość przepływów gotówkowych wygenerowanych w okresie korzystania przez klienta z usług danego podmiotu”, P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 97. W literaturze coraz częściej spotkać się można także z terminem LCV (Lifetime Customer Value) oznaczającym wartość transakcji klienta z przedsiębiorstwem w całym jego życiu. Por. R. C. Blattberg, *Managing the firm using lifetime-customer value*, „Chain Store Age” 1998, No. 1.

2. Pozyskiwanie nabywców – sposoby zwiększania skłonności i możliwości zakupu

Działania związane z pozyskiwaniem nowych nabywców są skierowane na grupę nabywców potencjalnych. Grupa nabywców potencjalnych nie jest jednak jednorodna. Fakt niedokonywania przez nich transakcji zakupu może wynikać m.in. z następujących faktów:

- nie wiedzą o ofercie przedsiębiorstwa,
- nie doceniają wartości oferowanego produktu (usługi),
- nie odnajdują wariantu produktu odpowiadającego ich potrzebom,
- nie mają wystarczających środków pieniężnych na sfinansowanie zakupu,
- nie odnajdują oferowanego produktu w tradycyjnie wykorzystywanych przez nich miejscach zakupu.

Przyczyny te sprowadzają się w swojej istocie do dwóch zasadniczych kwestii:

- skłonności do zakupu,
- możliwości zakupu.

Skłonność do zakupu odzwierciedla głównie poznawcze oraz emocjonalne bariery i opory potencjalnego nabywcy. Brak wiedzy, obawy przed niekorzystnym zakupem to częste przyczyny niskiej skłonności nabywców do zakupu. Podwyższanie tej skłonności jest zatem związane z przełamywaniem wspomnianych barier i oporów. Klasyczne działania zwiększające skłonność nabywców do zakupu to m. in.:

- zaprezentowanie korzyści oferowanych przez produkt (poprzez m.in. zwiększenie zakresu promocji, zaprojektowanie i promowanie unikatowych korzyści),
- przygotowanie wariantów produktu (zwłaszcza zastosowanie perfekcyjnego rozwiązania w zakresie istotnych dla konsumenta cech).

Rozpatrując powyższe działania z punktu widzenia instrumentów marketingu mix, łatwo stwierdzić, że są one w największym stopniu związane z kształtowaniem produktu oraz promocji.

Możliwości zakupu są natomiast związane z finansowymi, dystrybucyjnymi i innymi warunkami zakupu. Brak wystarczających środków finansowych, brak możliwości skorzystania z sieci handlowej oferującej produkt to niektóre przyczyny niewielkich możliwości zakupu. Często zwiększanie możliwości zakupu potencjalnych nabywców polega na:

- obniżaniu ceny produktu,
- stworzeniu warunków kredytowania zakupu,
- rozszerzeniu sieci dystrybucyjnej, wykorzystaniu unikatowych kanałów dystrybucji.

Działania związane ze zwiększaniem możliwości zakupu w porównaniu z działaniami skoncentrowanymi na zwiększaniu skłonności do zakupu

nawiązują w większym stopniu do dystrybucji i ceny jako instrumentów marketingu mix.

Ponieważ wartość nabywców może być różna, spośród ogółu potencjalnych nabywców trzeba wyróżnić grupy o różnej wartości. Działanie takie nawiązuje do powszechnie znanej marketingowej koncepcji – segmentacji rynku. W tym przypadku jednak podstawowe kryterium segmentacji stanowi wartość nabywców. Wyróżnienie segmentów o różnej wartości daje z kolei podstawy do wyboru rynku docelowego o preferowanej przez przedsiębiorstwo wartości nabywców. Tak wybrany rynek docelowy może być poddany oddziaływaniu za pomocą instrumentów marketingu mix. Warto przy tym zauważyć, że pozyskiwanie nabywców nie zawsze musi odnosić się jedynie do nowych nabywców. Niekiedy część nabywców po pewnym czasie rezygnuje z usług przedsiębiorstwa. Można ich zatem określić mianem nabywców utraconych. W określonych sytuacjach warto powtórnie pozyskać część nabywców utraconych.

3. Utrzymywanie nabywców – sposoby kształtowania lojalności oraz podtrzymywania inercji nabywcy

Aktualni nabywcy są niezwykle cennym zasobem przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych zadań staje się zatem ich utrzymanie. Typowe marketingowe działania związane z utrzymaniem klientów idą zazwyczaj w następujących kierunkach:

- utrzymanie satysfakcji,
- uproszczenie procesu zakupu,
- zaoferowanie produktów substytucyjnych,
- osłabienie możliwości zmiany sprzedawcy.

Pierwszy kierunek postępowania związany z utrzymywaniem poziomu satysfakcji polega najczęściej na wykorzystywaniu procesu stałego doskonalenia produktu, uruchamianiu kampanii promocyjnych podkreślających jakość, popularność produktu oraz jego nowe zastosowania, wprowadzaniu specjalnych usług dodatkowych.

Kierunek drugi zmierza do utrzymania nabywców poprzez upraszczanie procesu zakupu. Wiąże się to głównie ze stwarzaniem nabywcom szczególnych udogodnień. Często polegają one na zaoferowaniu koszyka produktów, uruchomieniu dostaw, abonamentów, łatwiejszym dostępie do oferty przedsiębiorstwa dzięki terminalom komputerowym itp.

Trzeci kierunek pozwala na utrzymanie nabywców pragnących zmienić markę produktu ze względu na zmianę własnych gustów lub też ze względu

na samą chęć zmiany. Przedsiębiorstwa stosują w tym zakresie strategię rozszerzania marki lub zaoferowania zupełnie nowej marki (zaoferowanie produktów substytucyjnych). Te działania często także ograniczają powierzchnię dostępnych konkurentom półek sklepowych.

Niezwykle istotny jest czwarty kierunek, którego celem jest osłabienie możliwości zmiany sprzedawcy. W tym celu przedsiębiorstwa podejmują działania związane z rozwojem odmian produktu oraz z proponowaniem różnych jego doz, oferowaniem wielu marek, promowaniem produktów komplementarnych, a niekiedy także obniżeniem ceny.

Nabywcy, którzy pozytywnie reagują na działania przedsiębiorstw zmierzające do ich utrzymania, korzystają z oferty albo w sposób świadomy stając się nabywcami lojalnymi, albo w nieświadomy – działając w sposób inercyjny. **Lojalność i inercja** nabywców są więc podstawowymi zjawiskami towarzyszącymi procesom utrzymywania klientów. W interesie przedsiębiorstwa leży więc kształtowanie lojalności lub też podtrzymywanie inercji klientów.

4. Koszty pozyskiwania nabywców

Przedsiębiorstwa oddziałując w procesie pozyskiwania nabywców na ich skłonność do zakupu i na możliwości zakupu, mogą wykorzystywać wszystkie koncepcje marketingowe, a więc:

- dokonują segmentacji rynku,
- wybierają rynek docelowy spełniający istotne warunki ekspansji,
- plasują produkty dla wybranego rynku docelowego,
- stosują adekwatne do sytuacji instrumenty marketingu mix.

Podejmowanie tych działań jest związane z ponoszeniem przez przedsiębiorstwa określonych kosztów. Koszty te są na ogół bardzo poważne. Kształtowanie produktu, zwłaszcza tworzenie i wprowadzanie na rynek nowego produktu, oznacza w niektórych sektorach tak ogromne koszty, że są one często istotną barierą wejścia na rynek nowych podmiotów. W ostatnich latach w znacznym stopniu wzrastają w przedsiębiorstwach produkcyjnych koszty dystrybucji. Działające w wielu regionach świata sieci wielkich dystrybutorów spowodowały, że ich siła przetargowa często przewyższa siłę przetargową producentów i wywołuje niekorzystne dla nich zjawiska. Także i wydatki na promocję są tradycyjnie ogromne. Wysokość wskazanych tu kosztów zależy oczywiście od wybranego przez przedsiębiorstwo rynku docelowego, ale także od samego sposobu wykorzystania instrumentów.

5. Koszty utrzymywania nabywców

Nie wszyscy aktualni nabywcy produktów przedsiębiorstwa dokonują transakcji w takiej samej wysokości i z taką samą częstotliwością. Niektórzy pojawiają się często i dokonują znaczących zakupów, inni korzystają z oferty przedsiębiorstwa rzadko. Jak wynika m.in. z badań prowadzonych przez agencję Booz Allen's Dallas³, ok. 30% nabywców realizuje transakcje, które przynoszą zysk będący równowartością 200% zysku ze wszystkich transakcji przedsiębiorstwa, kolejne 50% nabywców przyczynia się do niewielkiego zysku, natomiast pozostałe 20% przynosi znaczące straty. Oznacza to, że mamy do czynienia z segmentami rynku o różnym stopniu zyskowności (z nabywcami różnej wartości). Grupa pierwsza o dużym stopniu zyskowności oraz druga – o niższym powinny być utrzymywane, choć strategie utrzymania mogą być tu zróżnicowane. Grupa trzecia, której obsługa przynosi przedsiębiorstwu straty, wymaga albo podjęcia takich działań, w wyniku których stanie się ona zyskowna, albo takich, które będą prowadzić do jej odejścia. Podjęcie działań pierwszego typu może spowodować, że część nabywców dotychczas nie przynoszących zysku stanie się zyskowna, ale warto pamiętać przy tym, że niektórzy klienci nie będą zyskowni niezależnie od podejmowanych działań. Powstaje zatem problem uruchamiania strategii eliminacji nabywców.

6. Wartość oferty przedsiębiorstwa dla nabywców

Wartość oferty przedsiębiorstwa dla nabywcy (wartość dla klienta) w odróżnieniu od wartości nabywcy (klienta) odzwierciedla punkt widzenia nabywcy, a nie punkt widzenia przedsiębiorstwa. Wartość dla klienta, zwana także niekiedy wartością konsumencką, jest różnie interpretowana. Według Ph. Kotlera, „wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta a kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu lub usługi”⁴. Z kolei koszty nabycia produktów nie obejmują tylko wydatku pieniężnego związanego z dokonaniem odpowiedniej zapłaty za produkt. Ogół kosztów zakupu można podzielić na pieniężne i niepieniężne.

³ Raport z badań „Capturing Value Through Customer Strategy”, [w:] *The Customer Profitability Conundrum: When to Love'em or Leave'em*, Knowledge@Wharton. Strategy+business, 2002.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka. Warszawa 1994, s. 35.

Koszty pieniężne obejmują koszt produktu, koszty związane z poszukiwaniem informacji o produkcie i ze skorzystaniem z porad, koszt dojazdu do miejsca zakupu itp. Koszty niepieniężne to czas związany z nabyciem produktu, wydatkowana energia, psychologiczne koszty dokonywania zakupu (frustracja, zniecierpliwienie, satysfakcja itp.). R. B. McNaughton, P. Osborne, R. E. Morgan i G. Kutwaroo⁵ charakteryzują wartość dostrzeganą przez klienta jako różnicę pomiędzy postrzeganymi korzyściami oraz postrzeganymi kosztami (poświęceniem). Korzyści postrzegane przez nabywcę obejmują zazwyczaj takie elementy, jak: fizyczne atrybuty produktu, usługi towarzyszące produktowi, cenę zakupu, relatywny poziom jakości produktu w stosunku do ofert konkurentów itp. Z kolei postrzegane przez nabywcę koszty obejmują m.in. koszty pozyskania, zamawiania produktu, ryzyko niekorzystnego zakupu. J. O. Frederics i J. M. Slater⁶ twierdzą, że wartość dostrzegana przez klientów jest pochodną pięciu czynników – ceny produktu, jakości produktu, jakości usług towarzyszących, stopnia innowacyjności oraz wizerunku. Wszystkie te czynniki mogą być kontrolowane przez przedsiębiorstwa; są więc przedmiotem wyboru i kształtowania. Dzięki wykorzystaniu koncepcji marketingu przedsiębiorstwa mogą zatem kształtować wartość swojej oferty.

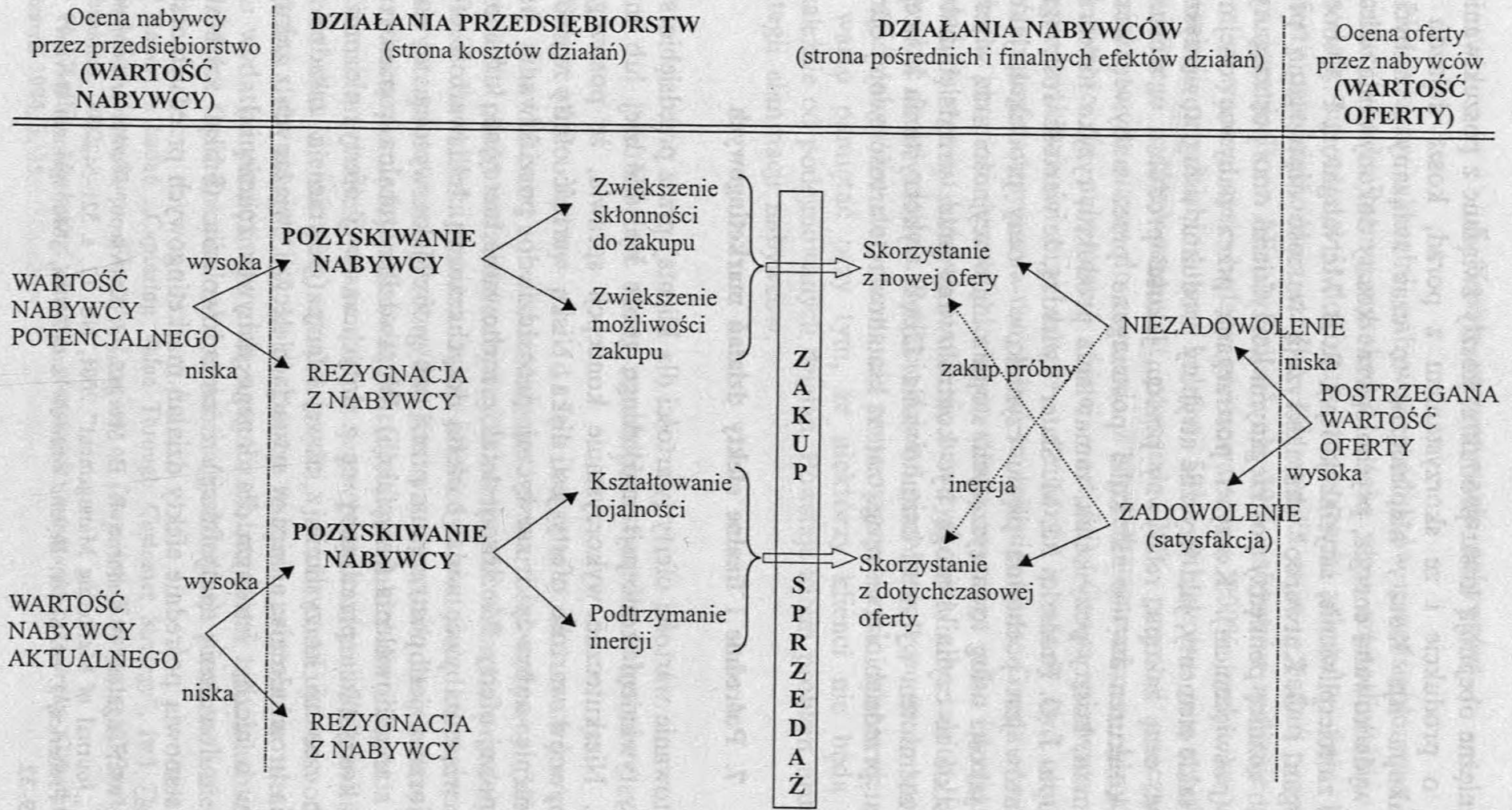
7. Pośrednie i finalne efekty działań marketingowych

Kształtowanie wartości oferty (wartości dla klienta) przez przedsiębiorstwo z wykorzystaniem koncepcji marketingu może być bardziej lub mniej skuteczne. Nieskuteczne wykorzystanie koncepcji sprawia, że postrzegana przez nabywców wartość oferty jest niska. Niska wartość oferty wywołuje niezadowolenie nabywcy i zazwyczaj prowadzi do poszukiwania przez nabywcę nowej oferty. Możliwe jest także zachowanie inercyjne, które przez jakiś czas wiąże nabywcę nadal z ofertą dotychczasową. Jeśli wartość oferty przedsiębiorstwa jest postrzegana przez nabywców jako wysoka, wywołuje to u nich stan zadowolenia (satysfakcji). Wprawdzie naturalna konsekwencja to dalsze korzystanie przez nabywcę z dotychczasowej oferty, ale możliwe jest także czasami korzystanie z nowej oferty (głównie na zasadzie poszukiwania urozmaicenia, a więc w sytuacjach decyzji związanych z zakupem produktów o niezbyt istotnym dla danego nabywcy znaczeniu).

Stany zadowolenia (satysfakcji) i niezadowolenia (braku satysfakcji) nabywcy stanowią pośrednie efekty działań marketingowych przedsiębiorstwa.

⁵ R. B. McNaughton, P. Osborne, R. E. Morgan, G. Kutwaroo, *Market orientation and firm value*, „Journal of Marketing Management” 2001, No. 17, s. 521–542.

⁶ J. O. Frederics, J. M. Slater, *Beyond customer satisfaction*, „Management Review” 1995, No. 5, s. 29–32.



Rysunek 1. Koszty a efekty pozyskiwania i utrzymywania nabywców
 Źródło: opracowanie własne

Efekty te są niezwykle istotne dla przedsiębiorstwa, ale ich znaczenie może być właściwie ocenione dopiero w kontekście efektów finalnych, a więc uruchamiania procesów zakupu/sprzedaży. Osiągane przez przedsiębiorstwo efekty pośrednie i finalne stanowią konsekwencję ponoszenia określonych kosztów podejmowanych działań marketingowych. Efekty te zależą nie tylko od wielkości nakładów, ale także od sposobu ich wydatkowania na poszczególne instrumenty oddziaływania; instrumenty mogą być bowiem wykorzystane w różny sposób, bardziej lub mniej skuteczny. Ogół zależności występujących w procesach pozyskiwania i utrzymywania nabywców przedstawia rys. 1.

Lechosław Garbarski

COST AND EFFECTS OF CUSTOMER ACQUISITION AND RETENTION

Every business is related first with customer acquisition and next with customer retention. This paper examines relationships between costs and effects in these processes. During customer acquisition firms try to increase the willingness to buy and the ability to buy. Retention is connected with activities focused on increasing customer loyalty or inertia. Acquisition and retention requires using marketing instruments at different costs and effects. In analysing above problems a category of customer value was mentioned and final model of relationships proposed.