



Marcin Lipowski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Katedra Marketingu
marcin.lipowski@umcs.pl

Marek Angowski

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Wydział Agrotechnologii
Katedra Zarządzania i Marketingu
marek.angowski@up.lublin.pl

REZYGNACJA Z USŁUGI – CZY DOSTAWCY UTRUDNIAJĄ KLIENTOM ODEJŚCIA?

Streszczenie: W artykule wskazano sposoby przeciwdziałania rezygnacji klientów z usług. W części teoretycznej przedstawiono strategię przeciwdziałania odejściom klientów w celu zwiększenia ich życiowej wartości, budowy zysków i wartości firmy. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań własnych (ilościowych $n = 1103$ i jakościowych $n = 110$), dotyczących częstotliwości, sposobów oraz motywacji wyboru kanałów marketingowych, w których konsumenci składają rezygnację. Przeprowadzona analiza dowodzi, że dostawcy niedostatecznie ułatwiają odejścia w kanałach zdalnych, co skutkuje wysoką częstotliwością odejść, realizowanych w formie bezpośredniej osobistej obsługi.

Słowa kluczowe: rezygnacje klientów, lojalność, dystrybucja usług, wielokanałowość.

JEL Classification: M31.

Wprowadzenie

Rezygnacja konsumenta z usługi (*services churn*) jest postrzegana jako utrata klientów, która prowadzi do spadku zysków i wartości firmy. *Churn* oznacza zmianę dostawcy produktów bądź usług, lub też całkowite zaprzestanie ich nabywania [Sulikowski i Zdziebko, 2015, s. 277]. W niektórych definicjach *customer churn* określa redukcję wielkości dokonywanych zakupów lub przeniesienie zakupów z firmy do jej konkurentów [Chen, Fan i Sun, 2012]. Najczęściej stosowanym miernikiem tego zjawiska jest wskaźnik odejść *churn rate* (CR). Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje odejść – rezygnacje mimowolne oraz rezygnacje dobrowolne [Mattison, 2005, s. 36]. Pierwsze z nich inicjowane

są przez dostawcę, drugie przez konsumenta. Rezygnacje inicjowane przez konsumenta związane są z inicjatywą rezygnacji z umowy świadczenia usług kończącą współpracę z usługodawcą. Rozwiązanie umowy przez firmę wiąże się najczęściej z niewywiązywaniem się z zawartej umowy przez usługobiorcę. W nieco innym podziale wyróżnia się aktywne odejścia (kiedy konsumenci chcą rozwiązać umowę i przejść do nowego dostawcy), pasywne odejścia (gdym dostawca przestaje świadczyć usługi konsumentowi) oraz racjonalne, ciche odejścia (kiedy konsumenci nie kontynuują umowy z dostawcą bez przyczyny po stronie firmy lub konsumenta, a umowa kończy się nagle bez uprzedzenia) [Amin i in., 2017].

Szereg analiz prowadzonych w obszarze rezygnacji skutkuje podejściem nazywanym zarządzaniem rezygnacją klientów (*management services churn*), polegającą na stosowaniu różnorodnych strategii w celu utrzymania klientów [Lemmens i Gupta, 2013]. Strategie te zwyczajowo składają się z dwóch kroków: rankingowania klientów ze względu na skłonność do rezygnacji i oferowania zachęt do klientów z wysoką skłonnością do odejścia. Zachęty te mogą przyjąć postać specjalnych ofert, rabatów itp.

Do czynników powiązanych z prawdopodobieństwem rezygnacji klientów zaliczane są: charakterystyka użytkownika usługi, zmienne marketingowe, zmienne finansowe oraz socjodemograficzne [Verbke i in., 2012, s. 226]. Dla klientów usług telekomunikacyjnych zarówno duży spadek liczby minut połączeń, jak i nagły szczyt użycia telefonu mogą być równie dobrymi predyktorami rezygnacji z usług. Jak zauważają R.C. Blattberg, B.-D. Kim i S.A. Neslin [2008, s. 611], pierwszym krokiem w kierunku przewidywania i zapobiegania utraty klientów jest zrozumienie czynników powodujących takie zachowanie. Autorzy kategoryzują te czynniki według pięciu grup (tab. 1). Na szczególną uwagę zasługuje pierwsza oraz przedostatnia grupa czynników, ze względu na możliwość oddziaływania usługodawcy na zmniejszenie skali utraty klientów.

Tabela 1. Czynniki kształtujące skalę utraty klientów

Obszar 1	Wyodrębnione czynniki 2	Charakter zależności 3
Satysfakcja klienta	Jakość usług Dopasowanie do potrzeb Spełnienie oczekiwań Cena	Im bardziej usatysfakcjonowany klient, tym mniejsza powinna być jego skłonność do odejścia. Usługodawcy osiągający wyższy poziom zadowolenia klientów, korzystają z mniejszej elastyczności retencji na zmianę jakości oferty. Rezygnacja z podejścia <i>one-size-fit-all</i> daje wzrost zadowolenia klientów. Wielkość zakupów oraz <i>cross-buying</i> są negatywnie powiązane ze skłonnością do odejść

cd. tabeli 1

1	2	3
Koszty zmiany dostawcy	Fizyczne Psychologiczne	Im mniejsze postrzegane koszty zmiany dostawcy, tym większa skłonność klienta do odejścia
Cechy konsumenta	Awersja do ryzyka Skłonność do szukania różnorodności Podatność na nowe propozycje/ umowy Posiadanie cech eksperta w zakupach	Tym większa skłonność do odejścia, im silniejsze u konsumenta cechy skłaniające do zmian (skłonność do ryzyka, szukania nowości, podatność na nowości, rozeznanie w rynku)
Marketing	Program nagradzania Promocje Cena Kastomizująca oferty	U źródła wszelkich działań marketingowych znajduje się oczekiwana zależność pozytywnego wpływu na skalę odejść klientów
Konkurencja	W ramach kategorii produktu (bliscy konkurenci) Pomiędzy kategoriami usług (dalsi konkurenci)	Im bardziej nasilona i zróżnicowana (bliska i dalsza) konkurencja, tym większa skłonność klienta do odejścia

Źródło: Blattberg i in. [2008], s. 611.

W nieco innym podejściu wyróżniane są, takie czynniki jak: satysfakcja konsumentów, bariery odejścia, stopień wykorzystania usług (*service usage*), wrażliwość cenowa, wcześniejsze anomalie w zachowaniach [Zhang i in., 2012]. Bariery odejścia to np. udział konsumentów w programach lojalnościowych i możliwa strata zebranych punktów, wrażliwość cenowa związana jest z wysockością płaconych rachunków.

Rezygnacje klientów – jak potwierdzają badania – powiązane są z niską jakością usług, kosztem odejścia oraz wysokością płaconego rachunku. Bardziej skłonni do rozstania z obecnym dostawcą usług są osoby gorzej oceniające jakość świadczonych im usług, ponoszące mniejszy koszt wyjścia, intensywniej korzystające z usług oraz płaćące wyższe rachunki [Jae-Hyeon, Sang-Pil i Yung-Seop, 2006]. Większą skłonnością do rezygnacji wykazują konsumenci, którzy wykorzystują niewłaściwy (nieoptymalny) plan korzystania z subskrybowanych usług. Nieoptymalny plan zwiększa skłonność do rezygnacji, ona sama maleje jednak wraz z wiekiem konsumentów [Wong, 2011, s. 80]. Jak pokazują badania, niełatwo osiągnąć jednoznaczny efekt wzrostu retencji klientów, nawet poprzez zaoferowanie im lepiej dopasowanych i bardziej atrakcyjnych ofert. Takie działania mogą zwiększać retencję klientów [Ascarza, Iyengar i Schleicher, 2016, s. 56]. Działają tutaj takie mechanizmy jak zmniejszenie bezwładności konsumenta (bezwładność zabezpiecza przed zmianą planu płatności lub dostawcy) oraz nadmierna koncentracja na przeszłej konsumpcji usług (związana z analizą wysokości płatności w powiązaniu ze skalą korzystania z usług).

Innym, szeroko wykorzystywanym przez dostawców usług, mechanizmem redukcji poziomu odejść klientów jest pakietyzacja usług (*services bundling*).

Pakietyzacja przynosi różne korzystne efekty zarówno dla dostawców, jak i konsumentów usług [Bondos, 2014]. Może mieć różną postać, chociaż najczęściej dotyczy możliwości zakupu kilku wybranych usług w pakiecie, a także możliwości kupienia każdej z nich oddzielnie (*mixed bundling*). Badania empiryczne pokazują, że pakietyzacja usług pozwala redukować poziom rezygnacji klientów, ale uzyskiwane wyniki działań mogą różnić się w zależności od roku, w którym przeprowadzono badanie oraz usług, w odniesieniu do których próbowano zastosować pakietyzację [Prince i Greenstein 2014]. Różny wpływ pakietyzacji na korzystanie z konkretnych usług potwierdzają badania M. Yang [2013, s. 180], które pokazują że rodzaj usług komponowanych w pakiet wpływa na efektywność tej strategii. Z kolei wysokość miesięcznie płaconego rachunku ma negatywny wpływ na utrzymanie klientów. Także i w tym wypadku warto pamiętać o wykorzystywaniu pakietu usług przez konsumenta, gdyż ich niewykorzystywanie zwiększa skłonność do rezygnacji z pakietu usług [Bondos i Lipowski, 2015, s. 1216]. Konsumentowi, w przypadku takiej oferty, nie powinny być oferowane w pakiecie usługi, których nie potrzebuje, tylko dlatego, że oferent/sprzedawca realizuje inne cele. Opisane strategie i ich efekty dowodzą, że zatrzymanie klientów nie jest rzeczą łatwą, a konkurencja cenowa powodująca obniżki cen zwiększa tylko zainteresowanie poszukiwaniem ofert u innych dostawców.

Wśród czynników pozwalających diagnozować przyczyny rezygnacji, znajdują się także relacje społeczne. W szczególności niektórzy konsumenci podatni są na wpływy innych osób, co można odnieść do interakcji pomiędzy klientami i typologią ich sieci społecznych [Zhang i in., 2012]. Atrybutami takimi mogą być np. liczba sąsiadów korzystających z usług innych operatorów/dostawców. Uwzględnienie relacji społecznych w modelach przewidujących odejścia konsumentów pozwala lepiej prognozować odejścia, jednak w wielu przypadkach znaczenie mają tradycyjne czynniki, scharakteryzowane wcześniej.

1. Cel i metoda badawcza

Jedną ze strategii firm usługowych jest utrudnianie odejść konsumentom, którzy już podjęli taką decyzję. O ile dostawcy usług bardzo dbają o szeroką dostępność oferty usługowej, w różnych kanałach sprzedaży, o tyle rezygnacja z usługi nie rządzi się tymi samymi prawami. Celem publikacji jest analiza zachowań konsumentów w zakresie postrzegania dostępności możliwości rezygna-

cji z usług dostawcy w różnych kanałach sprzedaży. Postawiono kilka pytań badawczych:

1. Jaki kanał marketingowy konsumenci wykorzystują najczęściej w celu rezygnacji z usług?
2. Czy wykorzystanie przez konsumentów kanałów marketingowych na etapie rezygnacji z usługi jest takie samo jak na etapie zakupu?
3. Co motywuje konsumentów do wyboru preferowanego kanału przy rezygnacji z usługi?

Źródłem danych do analiz były badania ilościowe przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie 1103 Polaków w drugiej połowie 2015 r. Badania przeprowadzone zostały metodą wywiadu osobistego wspomaganego elektronicznie (CAPI). Dobór próby miał charakter kwotowo-losowy. Udział respondentów w próbie badawczej był proporcjonalny do liczebności mieszkańców poszczególnych województw, płci, wieku i miejsca zamieszkania. Losowość doboru respondentów zapewniło losowanie z bazy Tetryt punktów startowych ankietowanych prowadzących wywiady. Dodatkowym elementem badań był dzienniczek obserwacji zachowań konsumentów w kanale sprzedaży. Wypełniony został przez 110 respondentów biorących udział w badaniu ilościowym. Uczestnicy badań jakościowych wypełniali dzienniczek przez 30 dni, codziennie charakteryzując kontakt z dostawcą usług, jeśli taki wystąpił. Badania przeprowadzone zostały w ramach grantu NCN nr UMO-2014/13/B/HS4/01612 pod tytułem *Modelowanie dystrybucji usług w gospodarce sieciowej*.

2. Wyniki badania

Rezygnacja z usługi jest podobnym w skutkach działaniem jak jej zakup. W obu przypadkach doszło już do podjęcia decyzji zakupu/rezygnacji i w konsekwencji nabywca pragnie jedynie sfinalizować transakcję kupna/rezygnacji z usługi. Wydaje się więc, że usługodawcy powinni umożliwiać rezygnacje podobnie, jak ułatwiają zakup w różnych kanałach marketingowych. Może być to element, który powoduje pozostanie określonego, pozytywnego wrażenia po skorzystaniu z usług dostawcy; szczególnie ważny wówczas, gdy oferta rynkowa sprowadza się do rynku oligopolistycznego, a praktycznie każdy konsument lub gospodarstwo domowe korzysta z takich usług (np. telefon, internet). Utrudnianie konsumentom odejścia, poprzez ograniczanie możliwości rezygnacji tylko do dedykowanych im, wybranych kanałów bądź poprzez konieczność spełnienia określonych warunków (np. złożenia podpisu w obecności pracownika),

może powodować określone konsekwencje. Rezygnujący konsument, który podjął już decyzję odejścia, często pod wpływem niezadowolenia z jakości usług bądź oferty, mając ograniczenia w sposobie rezygnacji tylko powiększa swój poziom frustracji (a i tak zrezygnuje z usług dostawcy).

W badaniu ilościowym poproszono badanych o odniesienie się w swoich odpowiedziach do sposobu korzystania z usług telekomunikacyjnych, transportowych oraz finansowych, w ten sposób podjęto próbę uogólnienia zachowań w odniesieniu do najczęściej wykorzystywanych usług w gospodarstwach domowych. Respondentom zadano pytanie o częstotliwość rezygnacji z usług w analizowanych kanałach marketingowych (stacjonarnym, telefonicznym oraz internetowym), a odpowiedzi zestawiono z tak samo sformułowanym pytaniem dotyczącym zakupu usług. Częstotliwość rezygnacji z usług wyniosła dla kanału stacjonarnego 1,47 razy w roku, kanału telefonicznego – 1,05 razy w roku, a kanału internetowego – 1,01 razy w roku. W deklaracjach konsumentów wyraźnie przeważają preferencje w odniesieniu do kanału stacjonarnego, a najmniejsza skłonność wykorzystania w celu rezygnacji kanału internetowego. Analogiczne dane dotyczące zakupu usługi wykazują – co naturalne – zdecydowanie wyższą częstotliwość zakupów w stosunku do rezygnacji. W przypadku zakupów usług ponownie najczęściej konsumenci korzystają z kanału stacjonarnego (4,04 razy w roku), następny w celu zakupów wykorzystywany jest już jednak kanał internetowy (3,28 razy w roku), a na końcu kanał telefoniczny (2,83 razy w roku). Kanał internetowy relatywnie częściej wykorzystywany jest do zakupu niż do rezygnacji.

Respondenci w badaniu oceniali postrzegane cechy kanału marketingowego, takie jak: postrzegana zasobność informacyjna, pozacenowe koszty użycia, postrzegana jakość usług w kanale, postrzegane ryzyko użycia kanału, zaufanie do dostawcy w kontakcie przez określony kanał.

Wszystkie zmienne zestawiane były z kanałem i celem jego użycia (do zakupu lub rezygnacji). Analizując szczegółowe oceny dla kanałów stacjonarnego oraz internetowego zmiennych latentnych na etapie rezygnacji z usługi, można dostrzec zdecydowanie gorszą ocenę dla kanału internetowego w porównaniu z kanałem stacjonarnym jego zasobności informacyjnej, postrzeganej jakości oraz zaufania do dostawcy w kontakcie w tej formie (tab. 2). Lepiej oceniany jest natomiast niższy koszt użycia tego kanału. W postrzeganej zasobności informacyjnej najgorzej wypada ocena możliwości uzyskania natychmiastowej reakcji zwrotnej w kanale internetowym, w postrzeganej jakości brak problemów z rezygnacją w danym kanale, a w przypadku zaufania przekonanie o skuteczności rezygnacji zgłoszonej w zdalnej formie. We wszystkich tych aspektach

kanal stacjonarny oceniany jest znacznie lepiej od kanału internetowego w przypadku rezygnacji. Z kolei gorzej wypada on w ocenie kosztów pozacenowych – w szczególności wysiłku wkładanego przez respondenta w rezygnację za pośrednictwem danego kanału.

Tabela 2. Postrzeganie wybranych czynników determinujących wybór kanałów na etapie rezygnacji

Charakterystyka kanału	Internetowy	Stacjonarny
Postrzegana zasobność informacyjna kanału: 1. Możliwość otrzymania natychmiastowej reakcji zwrotnej 2. Dopasowanie kanału do rezygnacji 3. Możliwość otrzymania różnorodnych informacji	4,55 4,64 4,70	5,54 5,48 5,44
Postrzegane pozacenowe koszty użycia kanału: 1. Naraża mnie na nieprzyjemne odczucia 2. Wymaga długiego czasu 3. Pociąga za sobą duży wysiłek z mojej strony	3,60 3,83 3,75	3,43 4,15 4,14
Postrzegana jakość usług w kanale: 1. Pozwala szybko pozyskać informacje 2. Nie mam problemów z uzyskaniem informacji 3. Pozwala pozyskać aktualne informacje	4,67 4,64 4,76	5,31 5,32 5,39
Zaufanie do dostawcy w danym kanale: 1. Mogę zaufać uczciwości usługodawcy 2. Jestem przekonany że jest skuteczna 3. Dostawca dotrzymuje obietnic i zobowiązań 4. Dostawca uwzględnił mój najlepszy interes	4,60 4,64 4,64 4,46	5,26 5,50 5,32 5,03

Uwaga: ocena w 7-punktowej skali Likerta, n = 1103.

Źródło: Na podstawie badań własnych.

Oceny tych samych wymiarów dla analizowanych kanałów w etapie zakupów są znacznie lepsze – dotyczy to w zbliżonym stopniu kanałów stacjonarnego, telefonicznego oraz internetowego. Może to wynikać z tego, że kanały marketingowe sprofilowane są pod sprzedaż, a ta zdalna ma ułatwiać zakup na odległość. Nie jest jednak celem dostawcy ułatwianie rezygnacji na odległość, co mogą oczekiwać konsumenci.

Z ocen częściowych rysuje się obraz niedostatków po stronie dostawców ograniczających wykorzystanie kanału internetowego w celu rezygnacji z usługi. Kanał ten nie daje – w ocenie badanych – szansy na szybką reakcję zwrotną, dostarcza większych problemów z rezygnacją, a dostawca nie dotrzymuje obietnic i zobowiązań w takiej formie kontaktu. Dostawcy mogą wykorzystywać w tym wypadku efekt zbliżony do bezwładności konsumenta, gdzie w przypadku „kosztownej” rezygnacji w stacjonarnym punkcie, „bezwładność” może powodować odkładanie faktycznej rezygnacji.

W miesięcznej samoobserwacji zachowań 110 konsumentów w formie dzienniczków łącznie zakup usługi zadeklarowano 269 razy, a rezygnację

z usług 28 razy. Dane te w przybliżeniu potwierdzają deklaracje badanych z badań ilościowych. Zakup osobisty w punkcie sprzedaży był dokonywany 161 razy, w kanałach zdalnych – 103 razy, przy czym najczęściej przez telefon 53 razy. W tym samym czasie obserwowani respondenci rezygnowali sami z usług 28 razy, w tym: 16 razy osobiście w punkcie sprzedaży, a 9 razy telefonicznie. Pojedynczy respondent skorzystał w tym celu z kanałów internetowych. Wśród powodów przyczyny wyboru kontaktu osobistego w celu rezygnacji wskazano: konieczność złożenia podpisów, pewność i rzetelność, punkt obsługi zlokalizowany w pobliżu, preferowanie takiej formy, preferowanie rozmowy. Natomiast w przyczynach wyboru kanału telefonicznego wskazywano na: brak straty czasu, szybkość i skuteczność, preferowanie tej formy przez dostawcę.

Forma kontaktu osobistego przy rezygnacji z usługi jest argumentowana najczęściej koniecznością złożenia własnoręcznego potwierdzenia bądź preferencjami konsumentów wynikającymi z przyzwyczajenia lub zaufania do tej formy kontaktu z dostawcą usług. W wypowiedziach dotyczących zdalnej obsługi górę biorą natomiast pozytywne aspekty tej formy kontaktu dla konsumenta – bez straty czasu, szybko i skutecznie. Formy zdalne, telefon i internet, nawet narzucane przez dostawcę są wygodne z punktu widzenia klienta, ale także mniej uciążliwe dla dostawcy, z którym klient pragnie się rozstać.

Podsumowanie

Rezygnacja klientów z dostawcy usług jest bezsprzecznie zerwaniem relacji z klientem obniżającym perspektywy przyszłej relacji i zmniejszającym przyszłą zyskowność firmy. Jedną z form ograniczania rezygnacji konsumentów jest ograniczanie odejść, które może zwiększać niezadowolenie już rozczarowanych klientów. Analiza literatury naukowej pokazuje, że niełatwo zarządzać odejściami klientów, a ich zachowania niejednokrotnie wykazują wysoką racjonalność. Uzyskane wyniki badań dowodzą, że konsumenci rezygnują najczęściej poprzez kanały stacjonarne, które w porównaniu z kanałami internetowymi dają natychmiastową reakcję zwrotną, nie przysparzają problemów z rezygnacją oraz dają wyższą pewność skuteczności rozwiązania umowy. W wynikach badań wyraźnie rysuje się większa dbałość o kupujących klientów. Warto jednak pamiętać, że rezygnacje w kanałach stacjonarnych są droższe i bardziej uciążliwe zarówno dla dostawców, jak i klientów. Bariery odejścia w postaci konieczności osobistej obecności w punkcie sprzedaży, braku prostej i pewnej rezygnacji w kanale internetowym skutkują większym niezadowoleniem klienta, który i tak

odejście. Warto jednak przemyśleć strategię odejść, gdyż lepsze potraktowanie odchodzącego klienta będzie zmniejszało jego obawy przed powtórным korzystaniem z usług firmy.

Literatura

- Amin A., Anwar S., Adnam A., Nawaz M., Alawfi K., Husain A., Huang K. (2017), *Customer Churn Prediction in the Telecommunication Sector Using a Rough Set Approach*, "Neurocomputing", Vol. 237, s. 242-254.
- Ascarza E., Iyengar R., Schleicher M. (2016), *The Perils of Proactive Churn Prevention Using Plan Recommendations: Evidence from a Field Experiment*, "Journal of Marketing Research", Vol. LIII, s. 46-60.
- Blattberg R.C., Kim B.-D., Neslin S.A. (2008), *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*, Springer, New York.
- Bondos I. (2014), *Price and Service Bundling – An Example of the Telecommunications Market in Poland*, Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life. Proceeding International Conference, 25-27 czerwca 2014, Portoroż, Słowenia.
- Bondos I., Lipowski M. (2015), *Determinants of Bundled Service Users Retention*, Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society. Proceeding of International Conference, 25-27 maja 2015, Bari, Włochy.
- Chen Z.-Y., Fan Z.-P., Sun M. (2012), *A Hierarchical Multiple Kernel Support Vector Machine for Customer Churn Prediction Using Longitudinal Behavioral Data*, "European Journal of Operational Research", Vol. 223, No. 2, s. 461-472.
- Jae-Hyeon A., Sang-Pil H., Yung-Seop L. (2006), *Customer Churn Analysis: Churn Determinants and Mediation Effects of Partial Defection in the Korean Mobile*, "Telecommunications Policy", Vol. 30, No. 10-11, s. 552-568.
- Lemmens A., Gupta S. (2013), *Managing Churn to Maximize Profits*, Working Paper, Harvard Business School.
- Mattison R. (2005), *The Telco Churn Management Handbook*, XiT Press, Oakwood Hills.
- Prince J., Greenstein S. (2014), *Does Service Bundling Reduce Churn?* "Journal of Economics & Management Strategy", Vol. 23, No. 4, s. 839-875.
- Sulikowski P., Zdziebko T. (2015), *Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(356), s. 273-284.
- Verbke W., Dejaeger K., Martens D., Hur J., Baesans B. (2012), *New Insight into Churn Prediction in the Telecommunication Sector: A Profit Driven Data Mining Approach*, "European Journal of Operational Research", Vol. 218, s. 211-229.

- Wong K.K.-K. (2011), *Getting What You Paid for: Fighting Wireless Customer Churn With Rate Plan Optimization*, "Database Marketing & Customer Strategy Management", Vol. 18, No. 2, s. 73-82.
- Yang M. (2013), *Churn Management and Policy: Measuring the Effectiveness of Fixed-Mobile Bundling on Mobile Subscriber Retention*, "Journal of Media Economics", Vol. 26, s. 170-185.
- Zhang X., Zhu J., Xu S., Wan Y. (2012), *Predicting Customer Churn through Interpersonal Influence*, "Knowledge-Based Systems", Vol. 28, s. 97-104.

RESIGNATION FROM SERVICES – WHETHER SERVICE PROVIDERS MAKE IT DIFFICULT FOR CUSTOMERS TO LEAVE?

Summary: Article suggests ways of preventing customer churn by service providers. In the theoretical part the authors present different strategies preventing churn in order to increase customer life values, build profit and firm value. In the empirical part the results of authors' own research (quantitative study, n = 1103, CAPI and qualitative study, n = 110, observation diary) are presented: frequency, methods and motivations of choice marketing channels for churning. The analysis demonstrates that suppliers insufficiently facilitate the churn in the remote channels which results in high frequency of customer leave realized through offline channel (direct customer service).

Keywords: customer churn, loyalty, service distribution, multichanneling.