Grażyna Golik-Górecka
Uniwersytet Łódzki

METODY PORTFELOWE A MARKETING HOLISTYCZNY

Koncepcję marketingu holistycznego autoryzują Ph. Kotler, D.C. Jain i S. Maesincee [2002b, s. 27–30]. Natomiast według Ph. Kotlera i K.L. Kellera [2006] marketing ten jest koncepcją zarządzania, której działania w obrębie procesu marketingowego są zintegrowane w celu zbudowania długookresowych, wzajemnie satysfakcjonujących relacji pomiędzy kluczowymi interesariuszami oraz dobrobytu tych interesariuszy [za: Rupik 2010, s. 7].

Według tej koncepcji przyjęcie orientacji na klienta jako podstawy formułowania strategii firmy staje się bazą filozofii marketingowej. Ta orientacja ma przenikać całą firmę, czyli słusznie podkreśla M. Szymura-Tyc, że marketing stał się ważną interfunkcją w przedsiębiorstwie nieograniczoną tylko do funkcjonowania jednego działu [Szymura-Tyc 2010]. Autorka dalej na potwierdzenie tej opinii cytuje P.E. Druckera: „Marketing jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. Musi on obejmować całą firmę, przenikać wszystkie funkcje. Jest to zatem cały biznes widziany z punktu widzenia ostatecznego wyniku, to jest z punktu widzenia klienta, który determinuje całą istotę przedsiębiorstwa. Zatem prowadzenie biznesu zależy nie od producenta, lecz od klienta [...]. Zarządzanie przez wartość dla klienta ma swoją perspektywę strategiczną (konkurencyjne pozycjonowanie firmy w oparciu o wiązkę wartości dostarczaną wybranym klientom dzięki posiadanym przez firmę zasobom i kompetencjom) i operacyjną".

Model marketingu holistycznego

Model marketingu holistycznego autorstwa Ph. Kotlera i dwóch współautorów przedstawiony na rysunku 1 obrazuje drogę, jaką należy przejść, aby kreować, utrzymywać i odnawiać wartość dla klienta. Pierwszy etap – kreowanie wartości dla klienta, czyli eksploracja, tworzenie i dostarczanie wartości – łączy się w związkach interakcyjnych między klientami obszarem kompetencji i podmiotami

współpracującymi w sieci. Jest to więc poszerzone procesowe ujęcie marketingu, w którym występują trzy rodzaje działań:

1) eksploracja wartości dla klienta – obszar poznania klienta,
2) tworzenie wartości dla klienta,
3) dostarczenie wartości dla klienta.



Rysunek 1. Model marketingu holistycznego

Źródło: Kotler, Jain i Maesincee 2002a

W pierwszym działaniu procesu marketingowego musi być zrozumienie łączenia trzech kierunków:

- obszaru poznawczego klienta, czyli jego potrzeb zarówno uświadomionych jak i ukrytych,
- obszaru kompetencji przedsiębiorstwa według dwóch przekrojów – szerokiego uwzględniającego szeroki i wąski zakres biznesu, oraz głębokiego, czyli materialnych i niematerialnych zdolności opartych na wiedzy,
- obszaru zasobów partnerów w układzie partnerstw pionowych i poziomych.

W drugim działaniu, czyli tworzeniu wartości, firma ma za zadanie określić korzyści dla klienta, wykorzystanie kluczowych kompetencji firmy oraz wybór sieci partnerów biznesowych. Pomiędzy tymi dwiema płaszczyznami powstały dwie platformy konkurencyjne, to jest platforma ofert rynkowych (daje obraz tworzenia i rozwijania ofert) i platforma struktury działalności (przewodnik po przebudowie struktury działalności obejmującej łańcuchy wartości).

Ostatnie działanie obejmuje zarządzanie relacjami z klientem, a żeby zaspokoić jego popyt, konieczne są umiejętności zarządzania zasobami wewnętrznymi oraz zarządzania partnerami biznesowymi. Pomiędzy tą płaszczyzną a poprzednią także powstają dwie platformy – platforma działań marketingowych (wspierających oferty rynkowe) i platforma metod działania (przyspieszanie dostarczenia nowego produktu na rynek, usprawnienie cyklu zamówień, działania gospodarcze z lub bez Internetu.

Potwierdzeniem tych działań jest opinia B. Dobiegały-Korony, według której strategie pozyskiwania, zatrzymywania i rentowności muszą tworzyć zintegrowany model trzech analiz: prawdopodobieństwa pozyskiwania, czasu trwania relacji i rentowności klienta (wartość życiowa klienta, *customer lifetime value* – CLV) [Dobiegała-Korona 2009, s. 31]. To podejście jest związane z marketingiem opartym na wartości proponowanym przez P. Doyla, który jednak nie wyjaśnia zmienności wartości klienta w czasie. Jest to przedmiotem koncepcji cyklu życia klientów. Ogólnie metody wyceny głównego aktywu marketingu, jakim jest klient, ciągle się rozwijają, a zarządzanie wartością klienta i wartością portfela klientów także stają się przedmiotem wielu badań, które są częścią tego nurtu marketingu wartości. Te działania marketingu holistycznego, szczególnie dotyczące klienta, mogą być przedstawiane w różnych ujęciach macierzy portfelowych. Są to modele R. Fiocca, B. Shapiro czy też D.C. Jain, S. Maesincee i Ph. Kotlera. Pierwszy to model analizy portfela klientów ujmujący w efekcie takie współrzędne, jak atrakcyjność biznesowa klienta oraz siła relacji. Opis dwóch pierwszych modeli zaczerpnięto z rozprawy M. Grzegorczyk [2008].

Model analizy portfela klientów

Kryteria atrakcyjności sugerowane przez R. Fioccę to warunki na rynku klienta, które są podzielone na następujące grupy: czynniki rynkowe, czynniki finansowe i ekonomiczne, czynniki socjologiczno-polityczne, czynniki technologiczne i konkurencja. Wśród czynników rynkowych są: wielkość kluczowego segmentu obsługiwanego przez klienta, udział klienta w kluczowym segmencie, wskaźnik wzrostu klienta, wpływ klienta na rynek. Czynniki finansowe to: marże klienta, skala i doświadczenie klienta, bariery wejścia i wyjścia klienta, wykorzystanie zasobów klienta. Dalej są zdolność klienta do adaptacji i zmian oraz czynniki technologiczne: umiejętność przystosowania się do zmian, głębokość umiejętności klienta, typy technologicznego *know-how*, poziom ochrony patentowej. Ostatnia grupa to konkurencja na rynku klienta: pozycja i siła klienta, podatność na substytuty, poziom integracji klienta [Fiocca 1982, s. 53–62]. Siła relacji jest uzależniona od następujących czynników: długości relacji, wielkości lub wartości zakupów, znaczenia klienta, kontaktów i przyjaźni osobistych, kooperacji z klientem, dystansu zarządzania (kultury, języka),dystansu geograficznego.

Dane te są następnie wprowadzane do macierzy finalnej składającej się z dziewięciu pól, co ilustruje rysunek 2.



Rysunek 2. Model analizy portfela klientów R. Fiocci, krok drugi

Źródło: Fiocca 1982, s. 53–62

R. Fiocca wskazuje trzy podstawowe strategie, w odniesieniu do pozycji klienta na macierzy:

1) rozwijaj siłę relacji (pola 1, 2, 4, 5),
2) utrzymuj pozycję (pola 3, 6, 9),
3) wycofaj się (pola 7, 8).

Istnieje wiele aktualizacji opisanego powyżej modelu [Yorke i Droussiotis 1994, s. 6–18; Turnbull i Topcu 1994]. Krytyka tego modelu dotyczy głównie ograniczonych możliwości jego wykorzystania na rynku klienta indywidualnego (B2C) oraz braku odniesienia do miary uznanej za podstawową w CRM – zyskowności klienta.

Macierz klasyfikacji klientów B. Shapiro

Model CPA prezentowany przez B. Shapiro i innych [1987, s. 101–108] wprowadza do procesu oceny zyskowności klienta ideę kosztu obsługi klienta.

Klienci mogą być klasyfikowani ze względu na cenę, jaką płacą, i koszty, jakie generuje ich pozyskanie i utrzymanie. Zidentyfikowano cztery klasy klientów: złoty klient (zwykle nowo pozyskany klient, który generuje wysokie koszty,

ale również płaci relatywnie wysoką cenę), pasywny, agresywny i targowy. Rozpoznanie, że koszty nie są równo dystrybuowane w bazie klientów, było istotnym wkładem tej pracy do nauki.



Rysunek 3. Macierz klasyfikacji klientów B. Shapiro i in.

Źródło: Shapiro i in. 1987, s. 101–108

Pozyskanie i obsługa niektórych klientów jest bardzo kosztowna, co przy niskiej pozyskiwanej cenie może sprawić, że część z nich będzie generować straty. Według J. Hołub-Iwan kształtowanie i optymalizacja portfela klientów instytucjonalnych wymaga rozważenia nie tylko czynników atrakcyjności klienta, ale również pozycji dostawcy u danego klienta. Cóż bowiem po kliencie, dla którego firma nie jest partnerem, a jedynie jednym z drobnych, nic nieznaczących dostawców. Warto więc dokonać dwuwymiarowej analizy portfela klientów zwanej macierzą identyfikacji i selekcji, która jest prostą formą segmentacji klientów w zależności od ich znaczenia dla firmy [Hołub-Iwan 2007, s. 52]. Ta macierz pozwala określić cztery kategorie klientów:

1. Klienci kluczowi. Najbardziej pożądana grupa klientów. Bardzo atrakcyjni dla firmy również pod względem pozycji konkurencyjnej dostawcy u klienta.
2. Potencjalni kluczowi klienci. Grupa klientów, z którymi współpraca może się ułożyć wzorcowo, jeśli tylko uda się zaplanować i wdrożyć właściwą strategię poprawy własnej pozycji w oczach klienta. Klienci z tej grupy mogą być traktowani analogicznie do „gwiazd" macierzy BCG, które mają szansę stać się „dojnymi krowami", ale wymagają wysiłków inwestycyjnych.
3. Klienci utrzymywani. Klienci, którzy nie spełniają wymogów idealnych klientów i nie mają wielkiego potencjału, ale pozycja dostawcy u nich jest bardzo duża. Często są to wierni wieloletni klienci utrzymujący dobre

relacje z pracownikami firmy. Koszty ich obsługi mogą być bardzo duże, jeśli zostaną zakwalifikowani do klientów kluczowych. Decyzja ograniczenia kontaktów i utrzymania tych klientów na obecnej pozycji jest decyzją konieczną, ale w praktyce bardzo ciężko ją podjąć. Ma to przyczynę w więzi emocjonalnej między sprzedawcą i nabywcą.

4. Klienci okazjonalni. Często najwygodniejsza dla firmy grupa klientów. Klienci ci, kupując okazjonalnie, nie wymagają ani specjalnej obsługi, ani wysokich upustów. Ich obsługa, ze względu na obniżone koszty, jest rentowna, a w warunkach zatorów płatniczych może również zapewnić dopływ gotówki.

Analizy te mogą więc wspomagać kolejne działania z zakresu marketingu holistycznego. Znaczące są więc problemy identyfikacji właściwych klientów na każdym z rynków docelowych. Dalej należy podzielić tychże według rentowności, którą ocenia się wartością relacji z klientem.

Według Ph. Kotlera analiza rentowności klienta to dwa etapy. Pierwszy ukazuje sytuację obecną, w której wskaźniki macierzy to: wysokie i niskie koszty obsługi oraz wysoka i niska rentowność aktualna pozwalająca określić klientów najbardziej dochodowych, dochodowych i najmniej dochodowych.

Drugi etap to prognozowana przyszłość, w której wskaźniki tworzące wymiary macierzy to wysoka i niska rentowność w przyszłości i wysoka i niska rentowność aktualna, które wyróżniają klientów: najlepszych, tych, których należy utrzymać, tych, w których należy inwestować, i najgorszych.

Inna metoda klasyfikuje potencjalnych klientów pod względem przychodu ze sprzedaży, jaki przynoszą: platynowi (najlepsi aktywni) – 1%, złoci (klienci ważni) – 4% aktywnych klientów, żelazni (średnio ważni) – to 15% aktywnych klientów, ołowiani (klienci drobni) – 80% aktywnych klientów [Kotler, Jain i Maesincee, s. 173–174].

W trakcie analiz macierzowych marketingu holistycznego podjęta została próba praktycznego opracowania modelu B. Shapiro dla klientów przedsiębiorstwa Filter Services Sp. z o.o. na podstawie rzeczywistych danych. Współrzędne macierzy przyjęte w tym przykładzie to: koszt obsługi (koszt marketingowy przypadający na jedną wizytę do wartości sprzedaży), otrzymana cena – cena hurtowa z graniczną 11 000 zł dla ceny niskiej. Próbę tej analizy opracowano dla 2007 roku.

Jak wynika z tabeli, w bazie danych na koniec 2009 roku zapisanych było 2078 rekordów dotyczących klientów.

Analiza danych zawartych w bazie pozwoliła stwierdzić, że około 25% klientów z 1997 roku pozostało wiernych firmie do końca 2009 roku (62 przedsiębiorstwa). Tabela pokazuje także, że nie zawsze 20% klientów generuje 80% obrotów, jednakże właśnie ci klienci, którzy to robią, powinni być pod szczególną opieką firmy.

Liczba klientów obsługiwanych przez Filter Service w poszczególnych latach

Rok	Liczba klientów w bazie	Liczba klientów nowych	Liczba klientów aktywnych	Klienci, którzy zrobili 80% obrotów	Udział w całości aktywnych	Przyrost/spadek klientów aktywnych rok do roku (w %)
1997	246		215	36	16,74	
1998	421	175	359	58	16,16	66,98
1999	579	158	435	68	15,63	21,17
2000	720	141	450	87	19,33	3,45
2001	855	135	476	92	19,33	5,78
2002	953	98	468	97	20,73	–1,68
2003	1065	112	486	90	18,52	3,85
2004	1217	152	549	98	17,85	12,96
2005	1411	194	617	112	18,15	12,39
2006	1609	198	704	120	17,05	14,10
2007	1793	184	721	127	17,61	2,41
2008	1953	160	740	128	17,30	2,64
2009	2078	125	686	108	15,74	–7,30

Źródło: dane opracowane przez A. Jabłońskiego z Filter Service Sp. z o.o.



Rysunek 4. Macierz klasyfikacji klientów B. Shapiro i in. dla firmy Filter Service

Źródło: jak do tabeli

Z niniejszej macierzy wynika, że pasywni klienci – ci odwiedzani 1 raz w miesiącu – cenią wysoką jakość obsługi. Generują najwyższy poziom zysku

i są to klienci lojalni bądź tacy, którzy nimi będą. Wobec tego koszty ich obsługi są relatywnie niskie. Ci klienci przynoszą 80% obrotów rocznie. Klienci agresywni generują mały zysk przy wysokich kosztach obsługi. Płacą niskie ceny, ale mają wysokie zindywidualizowane zapotrzebowania; są odwiedzani raz na kwartał, stanowią około 15% sprzedaży powyżej 4 tys. obrotów rocznie.

Następni to klienci targowi – od przypadku do przypadku, czyli po drodze; wrażliwi na cenę i mają umiarkowane wymagania co do cech produktów oraz poziomu usług. Kolejna grupa to złoci klienci; są to nowi klienci, do których trzeba wykonać kilka wizyt, aby dokonali zakupu. Płacą najwyższe ceny i mają wysokie wymagania dotyczące poziomu usług. Ostatnie dwie grupy generują umiarkowany poziom zysku.

Jak podkreśla B. Dobiegała-Korona, każda z tych grup klientów wymaga innej strategii marketingowej. Do pierwszych – wymagających specjalnej troski, ponieważ to o nich walczy konkurencja – trzeba kierować programy lojalnościowe, czyli upusty i nowe usługi, aby utrzymać ich jak najdłużej w firmie. Dla drugiej grupy należy zmienić działania marketingowe, aby podnieść rentowność tych klientów na przykład zredukować koszty działań albo wskazać inną formę współpracy. Mogą to być: skomputeryzowana obsługa, zmiana zamówień, negocjowane ceny lub ograniczenia w zakresie usług. Kolejna grupa, trzecia, nakłania do większej efektywności, aby zmniejszyć koszty działań. Na przykład, aby pogodzić preferencje stron, należy wprowadzić wspólny program działań firmy i klienta. Grupa czwarta także zmusza do wzrostu efektywności poprzez koszt poziomu obsługi. Jeśli dzieje się to przez poszukiwanie korzystniejszych i tańszych dostawców lub obniżanie innych źródeł kosztów działań, to jest wtedy lepsze rozwiązanie. Autorka wskazuje, że obecnie walka o klienta nie powinna prowadzić do pozbywania się klientów nierentownych, ale do zmiany strategii marketingowych zmierzających do uzyskania statusu klientów rentownych dla firmy.

Bibliografia

Dobiegała-Korona B., (red), 2009, *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Dobiegała-Korona B., 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, [online], www.zti.com.pl /instytut/ pp/referaty.

Fiocca R., 1982, *Account port folio analysis for strategy development*, Industrial Marketing Management, Vol. 11.

Grzegorczyk M., 2008, *Pomiar działań i efektów zarządzania relacjami z klientami*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, maszynopis powielany.

Kotler Ph., Jain D.C., Measincee S., 2002a, *Formulating a market renewal strategy*, w: *Marketing Moves* (part 1), Harvard Business School Press, Boston.

Kotler Ph., Jain D.C, Maesincee S., 2002b, *Marketing nie stoi w miejscu*, Poltex, Warszawa.

Kotler Ph., Keller K.L, 2006, *Marketing Management*, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River.

Hołub-Iwan J., 2007, *Kształtowanie i optymalizacja portfela klientów instytucjonalnych*, w: Mitręga M. (red.), *Marketing relacji na rynku Business to Business*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Rupik K., 2010, *Marketing zintegrowany w ujęciu procesowym – przegląd najnowszych koncepcji*, Marketing i rynek, nr 3.

Shapiro B., Rangan K., Moriarty R., Ross E., 1987, *Manage customers for profits not just sales,* Harvard Business Review, September/October.

Szymura-Tyc M., *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, [online], dostępny w Internecie, www.zti.com.pl/instytut /pp/referaty/ ref4_full.html, [dostęp 7.01.2010].

Turnbull P., Topcu S., 1994, *Customers profitability in relationship life-cycles*, Proceedings of the 10th II MP Conference, Groningen, The Netherlands.

Yorke D., Droussiotis G., 1994, *The use of customer port folio theory: an empirical survey*, Journal of Business and Industrial marketing, Vol. 9(3).

THE PORTFOLIO METHODS AND HOLISTIC MARKETING

Summary

In the paper a conception and elements of holistic marketing were discussed with matrices including problems of the value of the customer. It is one of the newest concepts of marketing which distinguishes three natures of the actions: getting to know the customer, creating the customer value and delivering to the value. With instruments which can help managers determine the strategy towards customers, to help the segmentation with the process or there are mentioned matrices of such authors in determining the range of customers as: B. Shapiro, Ph. Kotler and other.