

Управление на клиентски портфейли: концептуални основи и емпирични резултати

Виктория Станчева

**Customer Portfolio Management: Conceptual Framework and Empirical Evidence**

Viktoriya Stancheva

**Abstract**

*Although nowadays marketers increasingly rely on customer relationships, the diversity of existing customer portfolio models challenges the managers to choose the best possible option and ensure optimal decisions. The paper offers a systematic view on the multifaceted nature of existing customer portfolio management models, discusses their conceptual basis and reviews the empirical evidence from their application. Although the extant literature is addressing different aspects of the applicability of customer portfolio models, there are identified persistent trends and several clear periods in the development of empirical tests for the models. This study enriches previous researches on existing theories of customer portfolio management and gives practical guidance for companies to encourage the use of an optimal customer portfolio model.*

*Keywords: Customer Base; Customer Portfolio Management; CRM.*

**Въведение**

Съвременните турбулентни бизнес условия провокират организациите да развиват уникални конкурентни предимства при ефективно използване на ограничения ресурсен потенциал. В посочения контекст възниква необходимостта от преосмисляне на традиционни маркетингови дейности с цел своевременна адаптация към нуждите на потребителите. На този фон популярност придобива управлението на взаимоотношенията с клиенти. Динамичното развитие на научните достижения и практическите решения в областта обуславят интереса към търсене и проектиране на инструменти, с чиято помощ клиентите и взаимоотношенията с тях да се анализират, оценяват, развиват и управляват. Възможности за това предоставя концепцията „клиентски портфейл“, която разглежда клиентите и взаимоотношенията с тях като активи, способни да генерират стойност.

Оценката на стойността на клиентите привлича вниманието на редица учени и практики още от 40те години на миналия век, а концепцията за клиентски портфейл, която измества фокуса от индивидуалните взаимоотношения към отчитане на характеристиките на клиентите като част от едно цяло, се появява като логична нейна рефлексия през 80те години. С течение на времето тя еволюира значително, преплитайки се с различни достижения на финансите, управленското счетоводство, математическото моделиране и пр. И така до днес, когато се приема, че ефективното управление на клиентски портфейли и диференцирането на стратегически значимите клиенти за компанията от останалите е жизненоважно за успеха на компаниите (Kotler et al., 2015). Известно е, че балансирането на клиентския портфейл е свързано с резултатите на компаниите (Stanimirov et al., 2016). Това може да се обясни с наличието на разнообразни начини за създаване на стойност от страна на клиентите (Kumar, 2017) което обуславя значимостта на изследванията в сферата на оптималните решения по отношение на управлението на клиентски портфейли.

Цел на разработката е на базата на обобщение и анализ на основни теоретични постановки и емпирични резултати от изследвания в областта на управлението на клиентски портфейли да се проектира концептуален модел за управление на клиентски портфейли и да се дефинират възможности за бъдещи изследвания.

За постигане на целта на изследването се поставят следните научно-изследователски задачи:

- Да се систематизират, анализират и доразвият теоретико-методични постановки за същността на клиентските портфейли;

- Да се представи критичен ретроспективен обзор на познатите модели за управление на клиентски портфейли и емпиричните резултати от тяхното приложение;
- Да се проектира концептуален модел за управление на клиентски портфейли и да се определят насоки за бъдещи изследвания.

### **1. Концептуални основи на управлението на клиентски портфейли**

Може да се посочи, че разбирането на клиентския портфейл, неговата роля и значение за бизнеса остава непълно поради оскъдните и фрагментирани знания по темата от различни научни области. Следва да допълним, че това виждане се споделя и от други автори, които считат, че в досегашните изследвания липсва систематичен набор от конструкти за изследване на случайните и неслучайни зависимости при клиентските портфейли (Terho & Halinen, 2007, p. 339).

Анализът на специализираната литература дава основание да се обобщят няколко различни гледни точки към дефинирането на клиентския портфейл. Най-голяма е групата от автори, които го определят като концепция за анализ на взаимоотношенията между купувач и продавач (Eng, 2004, p. 49), като обаче се наблюдава различие по отношение на възможните цели на анализа, в т.ч. се посочват: разпределяне на ограничените ресурси на организацията, изследване на клиентската рентабилност, осигуряване на дългосрочна рентабилност на взаимоотношенията с клиенти. Подобно е и виждането на Storbacka, който използва дефиницията „мошен аналитичен инструмент за развитие на маркетингови стратегии“ (Storbacka, 1977). Сходна идея заляга и в определението, предложено от Tikkanen и колектив: „източник на приходи и знания, който улеснява разбирането на създаването на стойност за клиентите и по този начин разработването на оферти на компанията“ (Tikkanen et al., 2007, p.199). Може да се обобщи, че съществуващото разнообразие в посочените цели свидетелства за комплексните възможности, които предоставя концепцията. Счита се, че определянето на цел в дефиницията на конструкта не е необходима предвид съвременната икономическа реалност, която изисква от организациите да бъдат гъвкави и бързо да се адаптират към непрестанните промени в средата. В този контекст е възможно целите при приложението на концепцията клиентски портфейл да са различни за отделните компании, (групи) клиенти, пазари, периоди и пр. Като обобщаващо за различните гледни точки на тази група автори може да се посочи и най-актуалното представено разбиране за клиентски портфейл като „конструкт за управление на взаимоотношенията с клиенти като пазарно-базирани активи“ (Nenonen, Storbacka, 2016, p. 147). По-внимателното „дешифриране“ на тази дефиниция свидетелства от една страна за връзката на категорията с портфейлната теория и релевантните ѝ възможности за управление на пазарно-базирани активи<sup>1</sup>, а от друга не противоречи на представеното в изложението по-горе предположение за различни (според времеви период, група клиенти, ситуационни фактори) цели на организациите.

От извършения обзор до момента може да се направи заключение, че различията в становищата на отделните автори за същността на клиентския портфейл произтичат от факта, че се поставя акцент върху различни аспекти от съдържанието на понятието. Това е нормално предвид зараждането и развитието на концепцията на базата на резултати от научни изследвания от средата на XX век от следните основни направления (Stancheva, 2017):

- Маркетинг на взаимоотношенията и управление на взаимоотношенията с клиенти.

---

<sup>1</sup> В т.ч. финансови активи, инвестиции в реални активи (недвижими имоти, злато и др.), продукти, стратегически бизнес единици и др.

- Теории за бизнес мрежи.
- Модерна портфейлна теория.
- Ресурсно-базиран подход в управлението.
- Стойностно-базиран подход в управлението.

Може да се обобщи, че посочените направления формират теоретичната рамка на концепцията клиентски портфейл. Така представената гледна точка е без претенции за изчерпателност и амбиции за безспорност на направените заключения, тъй като се отчита от една страна взаимнообвързаността между представените направления, а от друга - тяхната комплексна природа и еволюция, проектирани в полето на пресичане на множество други концепции и теории. Счита се, че подобен интердисциплинарен подход към дефинирането на понятието „клиентски портфейл“ е в синхрон с констатираната „нова епистемологична промяна в маркетинговите теоретични изследвания, изразяваща се в подчертаване ограниченията на монопарадигмалния подход и развитие на маркетинговата теория в посока към мултипарадигмални теоретически конструкции и практически приложения“ (Узунова и колектив, 2010, с. 49) и допринася за по-пълното разбиране на феномена „клиентски портфейл“.

## **2. Еволюция на моделите за управление на клиентски портфейли**

Ефективното управление на портфейли от клиенти се приема за важна детерминанта на успешното представяне на фирмите в дългосрочен аспект. Това обуславя наличието на редица модели, които се базират на различни гледни точки към този процес. Обикновено те визуализират графично клиентите (или клиентски сегменти) според няколко дименсии към даден времеви период. В същото време обаче съществуват и модели, които предлагат други функционалности, като например оптимизация по различни критерии, възможности за прогнозиране на поведението на клиентите и ключови индикатори за тяхното представяне и пр. Следва да се посочи, че са познати и модели за управление на портфейла от доставчици и други заинтересовани страни на организацията, които макар да са сходни по своята същност, етапи на приложение и използвани критерии, остават извън обхвата на изследването.

Разнообразието от модели и различният фокус на авторите затрудняват формулирането на обща дефиниция, определянето на общовалидни структурни елементи и извеждането на единна типология на моделите. Това е така, тъй като в различните изследвания се използват различни подходи, които значително се различават по своите теоретични предпоставки, цели на анализа, избрани критерии и възможности за практическо приложение. Моделите могат да се систематизират в отделни категории според критерии като:

- (1) използвани показатели за анализ;
- (2) използвани методи за анализ и визуализиране на резултатите;
- (3) етапи на приложение;
- (4) обосновка (концептуална или емпирична);
- (5) използваните стратегии за разпределение на ресурси (отговарящи<sup>2</sup> и развиващи<sup>3</sup>);
- (6) използван статистико-математически апарат
- (7) други.

Таблица 1 представя ретроспективен обзор на моделите за управление на клиентски портфейли.

---

<sup>2</sup> Включват дейности, които кореспондират на стойността, създавана от клиентите за компанията. Тук се имат предвид например индивидуализирани оферти, приоритетно обслужване и пр.

<sup>3</sup> Включват дейности, ориентирани към бъдещото развитие на клиентите. Търсят се отговори на въпросите кои взаимоотношения да се развиват, в каква насока, на каква цена и пр.

Таблица 1. Обзор на моделите за управление на клиентски портфейли

Номер	Авторски колектив, година
1	Hartley, 1976
2	Smackey, 1977
3	Cunningham, Homse, 1982
4	Canning, 1982
5	LaForge, Craven, 1982
6	Fiocca, 1982
7	Campbell, Cunningham, 1983
8	Dubinsky, Ingram, 1984
9	Shapiro et al., 1987
10	Krapfel, Salmond, Spekman, 1991
11	Pels, 1992
12	Rangan, Moriarty, Swatz, 1992
13	Yorke, Droussiotis, 1994
14	Storbacka, 1997
15	Elliot, Glynn, 1988
16	Gordon, 1998
17	Turnbull, Zolkiewski, 1997
18	Freytag, Mols, 2001
19	Ryals, 2003
20	Dhar, Gazer, 2003
21	Johnson, Selnes, 2004
22	Meyer, Schwager, 2007
23	Ryals, Berger, Dias, 2007
24	Buhl, Heinrich, 2008
25	Gök, 2009
26	Sepideh, Aaghaie, 2011
27	Ritter, Andersen, 2014
28	Tien, 2014
29	Groening et al., 2014
30	Thakur & Workman, 2016
31	Norouzi & Albadvi, 2016
32	Gärttner, Flath, Weinhardt, 2016

*Източник: Таблицата е допълнена по данни от Куц, Ребязина, 2011, стр. 51-53*

От представената до момента информация може да се обобщи, че повечето от посочените модели използват матрици, съдържащи 2 или 3 дименсии за визуализиране на резултатите, и включват от 1 до 5 етапа на анализ. Показателите за анализ на клиентите варират значително – от финансови и други „твърди“ метрики до субективни „меки“ критерии. По-ранните модели са насочени основно към категоризиране на съществуващите клиенти на дадена компания по таксономични критерии. С течение на времето моделите еволюират и използват значително по-сложен интердисциплинарен инструментариум.

Забелязва се, че приоритет се отдава на количествени показатели като обем продажби, разходи за обслужване и пр. В същото време показатели като стойност на взаимоотношенията, сила на връзката, стратегическо значение на клиента, удовлетвореност и пр. остават на втори план. Значително по-рядко се използват и показатели като риск на клиента, което може да се обясни с необходимостта от по-специфични математически изчисления при тяхното калкулиране.

### **3. Емпирични резултати от приложението на модели за управление на клиентски портфейли**

Прегледът на редица литературни източници показва, че могат да се систематизират следните условни етапи при емпиричното тестване на моделите за управление на клиентски портфейли:

- (1) От 1980 до 1990 година – основно се предлагат модели за управление на клиентски портфейли, емпиричните им валидации остават незасегнати или слабозасегнати (с редица ограничителни условия и за конкретни непредставителни извадки).
- (2) От 1991г. до 2000г. – обект на изследване е валидността на най-популярните в академичните среди модели за управление на клиентски портфейли, предложени през предходното десетилетие. Сравняват се резултатите от приложението на различни модели при еднакви изходни данни и се предлагат модификации на моделите.
- (3) От 2001г. до 2010г. – развитието на научното познание позволява провеждането на все по-мощни и интердисциплинарни изследвания, в т.ч. се тестват възможностите за приложение и адаптация на елементи от модерната портфейлна теория при управлението на клиентски портфейли.
- (4) От 2010 до момента – продължават изследванията от предходния етап, като интерес за учените представляват възможностите за приложение на моделите за развиващи се пазари, включването, операционализирането и оразмеряването на различни качествени и субективни показатели при анализа, употребата на все по-сложни математически инструменти при управлението на клиентски портфейли и възможностите за внедряване на разработените алгоритми в модерни и лесни за употреба софтуерни продукти.

Може да се обобщава, че изследването на приложимостта и адекватността на моделите за управление на клиентски портфейли привлича интереса на редица учени през последните повече от 20 години. Въпреки, че различните автори разглеждат отделни аспекти на проблема за приложението на моделите за клиентски портфейли, следва да се посочи, че се забелязват устойчиви тенденции при развитието на емпиричните тестове. В същото време наличието на база данни с информация за клиентите не предполага априори, че това е добра основа за управление на взаимоотношенията с тях (Stanimirov et al., 2016). Това е така, защото е възможно информацията да не съдържа поведенческа информация, да не отчита изменението на някои от показателите или влиянието на възможни външни шокове, изследваните конструкти да не са операционализирани адекватно и др. В тази връзка възниква необходимостта от проектиране на единна концептуална рамка на процеса по управление на клиентски портфейли.

### **4. Възможности за проектиране на бъдещи изследвания в областта на управлението на клиентски портфейли**

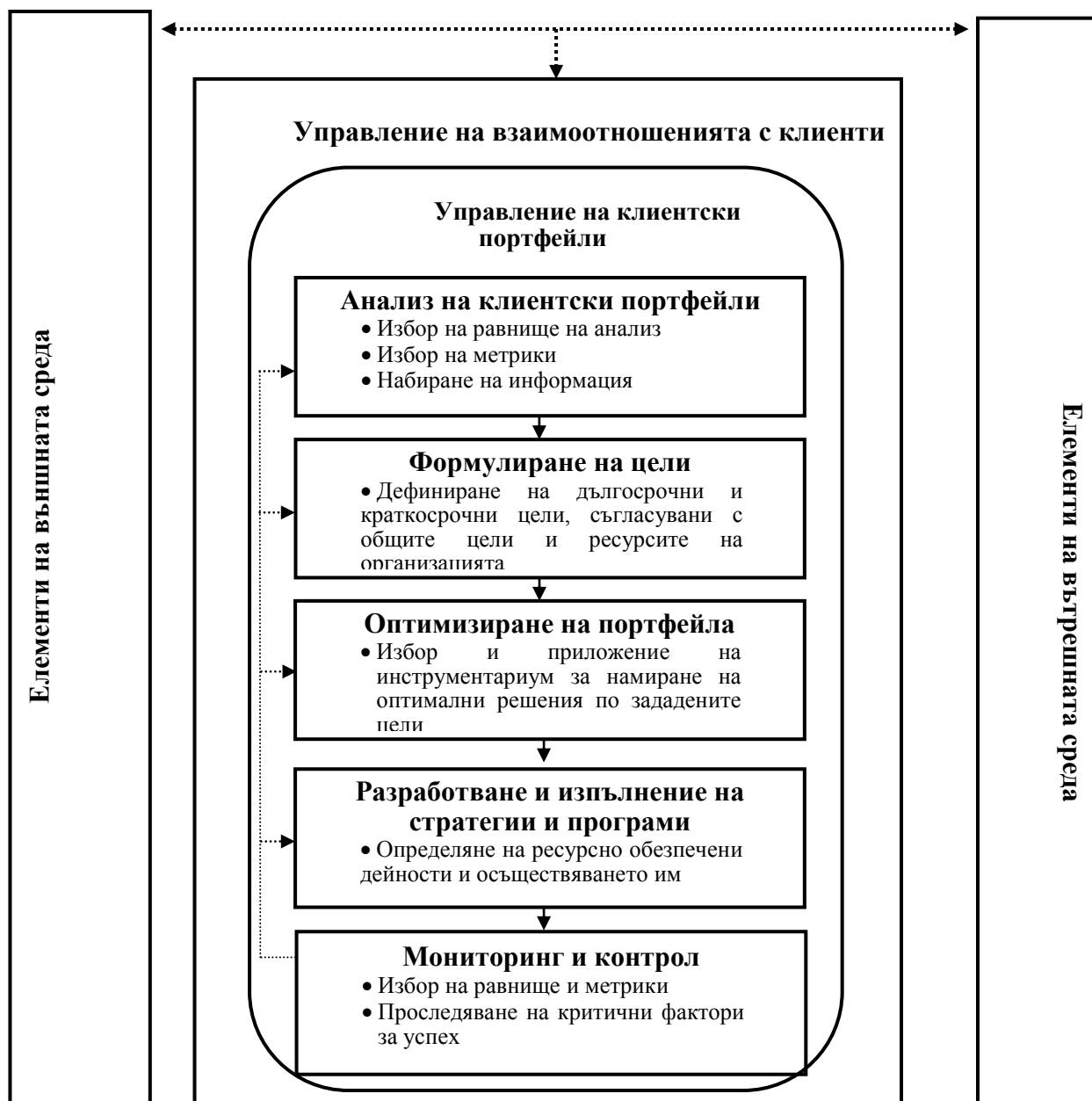
На базата на представения в изложението до тук литературен обзор е конструирана концептуална рамка на управлението на клиентски портфейли (виж фиг. 1), като акцент се поставя върху следните основни моменти:

**Първо.** Мястото на управлението на взаимоотношения с клиенти (в т.ч. CRM стратегията) и връзката му с останалите процеси и стратегии в компанията остава извън предмета на изследването, поради което не е представено детайлно на фигурата<sup>4</sup>. Споделя се разбирането на Станимиров (2014, с. 65), че „CRM стратегията като кросфункционална активност извежда въпроса за холистичния подход при нейното разработване, изпълнение, контрол и модификация“. Това дава основание да се представи дедуктивното предположение, че управлението на клиентски портфейли като част от управлението на

---

<sup>4</sup> За повече информация и концептуална CRM рамка вж: Payne & Frow, 2005.

взаимоотношенията с клиенти въобще, също е кросфункционална дейност, към която следва да се прилага холистичен подход.



Фиг. 1. Концептуална рамка на управлението на клиентски портфейл

**Второ.** Елементи на външната и вътрешната среда следва да бъдат анализирани и отчитани. Това е така, тъй като те задават основните ограничителни условия, в чиито рамки се извършва управлението на клиентски портфейли. Особенности на компанията като фирмена култура, ценности, организационна структура, достъп до ресурси и в това число използвани бази данни и технологии поставят изисквания както към целите при управлението на клиентски портфейли, така и към ресурсите, с които дейностите трябва практически да се реализират. Това обстоятелство от своя страна насочва към употребата на икономико-математически модели, които могат по обективен начин да достигнат до най-доброто възможно решение.

**Трето.** Връзките на управлението на клиентски портфейли с останалите функционални активности в дадена организация се аргументират предвид необходимостта от

обмен на информация в следните насоки<sup>5</sup>:

- С отдел „Финанси“ – налични финансови ресурси, планови парични потоци, цели за ликвидност, рентабилност и др.
- С отдел „Счетоводство“ – отчетени резултати, възприети стандарти, политики и др.;
- С отдел „Контролинг“ – бюджети, прогнози, методи за ценообразуване и други калкулации;
- С отдел „Човешки ресурси“ – налични служители и техните знания, умения и квалификации, възможности за тренинги, обучения и др.;
- С отдел „ИТ“ – информационна архитектура в компанията, достъп до бази данни и софтуер;
- С отдел „Продажби“ – организация на процеса по продажби, мотивация на персонала, възможности за допълнителни възнаграждения, ценови листи и условия за отстъпки и др.;
- С отдел „Дистрибуция“ – използвани канали и възможности за мултиканална интеграция;
- С отдел „Право и нормативно съответствие“ – възможности и ограничения при оформянето на договорни отношения с клиентите.

Счита се, че за постигане на желаните от организацията цели и резултати посочените дейности следва да се отчитат и интегрират при управлението на клиентски портфейли. В тази връзка се възприема характерната за системния подход необходимост от управлението на дадена организация като система. Нито една система не може да бъде ефективна, ако даден нейн елемент регистрира успех за сметка на друг. В същото време оптимумът на системата не е равен на сбора от оптимумите на отделните нейни елементи поради възможностите за синергия. В този контекст при оптимизирането на клиентски портфейли връзките и взаимната обвързаност между представянето на клиентите и резултатите на компанията са много по-важни, отколкото самите клиенти. Това е така, тъй като често изменението на един параметър в дадена система води до промяната и на други параметри, при това невинаги еднопосочно.

**Четвърто.** Представените етапи при управлението на клиентски портфейл са систематизирани предвид извършения преглед на теоретични модели, емпирични резултати от тяхното приложение и корпоративни практики в областта, които са налични в изложението по-горе. Следва да се посочи, че етап 3 „Оптимизиране на портфейла“ и етап 5 „Мониторинг и контрол“ не са включени във всички разгледани в табл. 1 модели. Въпреки това се счита, че интегрирането на подобни етапи в общата концептуална рамка на процеса е обосновано и може да допринесе положително за общото представяне на компанията. В допълнение приложението на икономико-математически методи и модели позволява анализа на различни сценарии и съответно предприемането на някои превантивни мерки за мониторинг и контрол преди изпълнението на дадена стратегия.

Така представената концептуална рамка дава основание да се идентифицират следните въпроси, които могат да се разглеждат като насоки за провеждане на бъдещи изследвания:

- Кой са най-адекватните метрики за анализ на клиентски портфейли и как да ги определим?
- Кой са критичните фактори за успех при управлението на клиентски портфейли?
- Възможно ли е иновативни достижения в областта на финансовите инвестиции,

---

<sup>5</sup> Структурирането по отдели е примерно. Възможно е и друго разпределение на посочените дейности в рамките на организацията.

статистико-математическия инструментариум и/или IT технологиите да допринесат за положителни ефекти при управлението на клиентски портфейли?

- Съществуват ли универсални решения при управлението на портфейли от клиенти или спецификите на дадена организация, бранша, клиентите и цялия контекст са ключови при избора на релевантни за целите на компанията модели и софтуер, както и последващото им интегриране за постигане на синергични ефекти с останалите системи в компанията?
- Как дадена организация да организира своите дейности по управление на клиентски портфейли?
- Възможно ли е да се проучат и отчетат финансовите ефекти от управлението на клиентски портфейли?
- Как да бъдат оразмерени и операционализирани различни „меки“ маркетингови метрики, които имат отношение към управлението на клиентските портфейли на организациите и следва да бъдат отчитани?
- Как се възприемат от клиентите различните предприети мерки за управление на клиентски портфейли и съответно до колко и в каква посока тези възприятия влияят върху ефективността на дейностите на дадена организация?
- Счита се, че провеждането на подобни изследвания притежава потенциала да задоволи интересите на различни заинтересовани страни.

### **Заклучение**

Интердисциплинарният теоретичен фундамент на концепцията „клиентски портфейл“, който е систематизиран, прецизиран и анализиран в изложението по-горе, предопределя както множеството възможности, които тя предоставя за отделните организации, така и разнообразието от инструменти, които могат да се използват. Може да се обобщи, че управлението на клиентски портфейли е непрекъснат и нестационарен процес, който се свързва с постоянно обработване и анализ на информация за клиентите и средата с цел вземането на адекватни за ситуацията решения. Той може да се извършва за различни цели, което предопределя разнообразните възможности за структуриране етапите на процеса, избора на подходящи инструменти, разработването на стратегии и пр. На базата на критичен анализ на съществуващите модели и емпиричните резултати от тяхното приложение в изследването е обоснован авторски концептуален модел на управлението на клиентски портфейли, който може да се използва като основа за проектирането на релевантни за конкретни ситуации и браншове модели.

### **Използвана литература**

1. Куш, С. П., & Ребязина, В. А. (2011). Портфель взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, (1).
2. Станимиров, Е. (2014) Процес на управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагане на бизнес услуги. Изд. „Direct Services“, Варна.
3. Станимиров, Е., В. Жечев (2015) Маркетинг на бизнес организациите. Изд. „Наука и икономика“, Варна.
4. Узунова, Ю. Д. Данчев, Б. Василева, Маркетингово лидерство, метрика, бенчпрактики, изд. „Наука и икономика“
5. Buhl, H. U., & Heinrich, B. (2008) Valuing customer portfolios under risk-return-aspects: a model-based approach and its application in the financial services industry. *Academy of Marketing Science Review*, 12(5).
6. Eng, T. Y. (2004) Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An



- empirical analysis of alternative strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(1), pp. 49-67.
7. Gärttner, J., Flath, C. M., & Weinhardt, C. (2016) Load Shifting, Interrupting or Both? Customer Portfolio Composition in Demand Side Management. In *Computational Management Science* (pp. 9-15). Springer International Publishing.
  8. Gök, O. (2009) Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. *Industrial Marketing Management*, 38(4), pp. 433-439.
  9. Groening, C., Yildirim, P., Mittal, V., & Tadikamalla, P. (2014) Hedging customer risk. *Customer Needs and Solutions*, 1(2), 105-116.
  10. Kotler, P., Dingenen, M., & Pfoertsch, W. (2015) *Transformational Sales: Making a Difference with Strategic Customers*. Springer.
  11. Kumar, V. (2017) *A Theory of Customer Valuation: Concepts, Metrics, Strategy, and Implementation*. *Journal of Marketing*.
  12. Nenonen, S., & Storbacka, K. (2016). Driving shareholder value with customer asset management: Moving beyond customer lifetime value. *Industrial Marketing Management*, 52, 140-150.
  13. Norouzi, A., & Albadvi, A. (2016) A hybrid model for customer portfolio analysis in retailing. *Management Research Review*, 39(6). Preprint, unedited
  14. Ritter, T., & Andersen, H. (2014) A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy. *Industrial Marketing Management*, 43(6), pp.1005-1011.
  15. Ryals, L., Dias, S., & Berger, M. (2007) Optimising marketing spend: return maximisation and risk minimisation in the marketing portfolio. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), pp. 991-1011.
  16. Sepideh, S., & Aaghaie, A. (2011) Introducing Busy Customer Portfolio Using Hidden Markov Model. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(4), pp. 99-119
  17. Stancheva, V. (2017) Exploring the effects of customer portfolio management. *Ecoforum Journal*, 6(2).
  18. Stanimirov, E. P., Zhechev, V. S., & Stanimirova, M. R. (2016) Strategic Readiness for CRM Process Management: the Case of Business Service Companies in Bulgaria. *Inquiry*, 2(1).
  19. Storbacka, K. (1997) *Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customer*
  20. Terho, H., & Halinen, A. (2007) Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, 60(7), pp. 720-730.
  21. Thakur, R., & Workman, L. (2016) Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?. *Journal of Business Research*. [Online]. Available at <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316300625> [Accessed: 22.05.2017]
  22. Tien, T. K. M. (2014) Re-Examining Customer Profitability: A New Approach to Differentiating Customer Portfolio [Online], Available at <http://ssrn.com/abstract=2480811> [Accessed: 07.04.2017]
  23. Tikkanen, H., Kujala, J., & Artto, K. (2007). The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial marketing management*, 36(2), 194-205.

**За контакти**

ас. Виктория Станчева  
Икономически университет - Варна  
vstancheva@ue-varna.bg