



Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Marketingu
edyta@rudawska.pl

ZARZĄDZANIE PORTFELEM KLIENTÓW – OCENA I SYSTEMATYZACJA ISTNIEJĄCYCH MODELI

Streszczenie: Brak stabilności rynkowej i niepewność, jako efekty szybkiego tempa zmian zachodzących w środowisku biznesowym, a także wysoki poziom konkurencyjności powodują, że zarządzanie przedsiębiorstwem musi stanowić ciągły proces analizy otoczenia i potencjału firmy z perspektywy klientów oraz projektowania i wdrażania strategii zapewniających budowę jej trwałej pozycji konkurencyjnej oraz efektywność działań w odniesieniu do indywidualnych klientów lub grup odbiorców. Szczęólnego znaczenia w tym procesie nabiera analiza i pomiar wartości klientów oraz ustalenie optymalnej struktury obsługiwanych klientów. Stąd celem artykułu jest ocena i systematyzacja istniejących w literaturze modeli analiz portfolio klientów.

Słowa kluczowe: analizy portfelowe, relacje z klientami, marketing relacji.

Wprowadzenie

Podejście, w którym uznaje się, że relacje biznesowe mogą być przedmiotem zarządzania przez przedsiębiorstwo z wykorzystaniem analiz portfelowych, zyskuje stopniową popularność już od lat 80. XX w. Badania portfolio klientów, zajmujące od początku szczególne miejsce wśród tych analiz, traktowane są jako użyteczne narzędzie wspierające proces podejmowania decyzji w organizacji, alokacji jej rzadkich zasobów i osiągania sukcesu rynkowego i finansowego w długim okresie. Od momentu, kiedy po raz pierwszy zastosowano analizy portfelowe w odniesieniu do klientów, Autorzy zaprezentowali różne sposoby ich konceptualizacji i empirycznej weryfikacji. W artykule podjęto próbę oceny oraz systematyzacji istniejących w literaturze modeli analiz portfolio klientów.

1. Ogólne założenia analiz portfelowych klientów

Nadrzędną zasadą zarządzania relacjami z klientem jest traktowanie każdego indywidualnie, ale jednocześnie ujmowanie go w kontekście całego portfela relacji firmy z klientami. Decyzje w zakresie portfela klientów obejmują wybory pomiędzy klientami, którzy reprezentują różny stopień ryzyka i zwrotu dla przedsiębiorstwa [Tarasi i in., 2011]. Analizy te mogą być przygotowywane w odmiennych ujęciach, z wykorzystaniem różnych kombinacji czynników, w zależności od celów ich opracowywania i specyficznych sytuacji, w których znajduje się dane przedsiębiorstwo. W konsekwencji modele różnią się od siebie rodzajem prowadzonych analiz klientów oraz strategii alokacji zasobów firmy [Terho, 2009]. W większości przypadków proponowane modele przybierają formę dwu- lub trzywymiarowej macierzy, opracowanej na podstawie zróżnicowanych zmiennych.

Zmienne te można ująć w dwie grupy [Terho i Halinen, 2007, 2012]. Pierwsza obejmuje determinanty związane z wartością klienta dla przedsiębiorstwa. Rozpatruje się je w kontekście wartości bezpośredniej (finansowej). Ma ona natychmiastowy wpływ na obie strony relacji i dotyczy takich zmiennych, jak: wielkość sprzedaży, wartość zakupu, koszty relacyjne czy zyskowność relacji.

Biorąc pod uwagę pierwszą grupę analiz portfelowych, należy zauważyć, że wartość klientów dla przedsiębiorstwa rozpatruje się w dwóch ujęciach:

1. Retrospektywnym, tj. historycznym, w którym analizie poddaje się ocenę klientów w ściśle określonym czasie w przeszłości. Modele retrospektywne są oparte na założeniu, że przeszłe zachowania klientów wskazują na ich przyszłą rentowność oraz że ekstrapolacja rezultatów transakcji historycznych może stanowić podstawę pomiaru wartości klienta w przyszłości. To podejście jest najczęściej wykorzystywane w prowadzonych analizach.
2. Prospektywnym, koncentrującym się na przyszłości, w którym ocenie poddaje się to, jaką wartość dla przedsiębiorstwa ma obecnie obsługiwany klient, określoną na podstawie predykcji przyszłych transakcji i kosztów utrzymania relacji.

Druga grupa zmiennych odnosi się z kolei do stanu i natury nawiązanych relacji z klientem. Obejmuje ona szeroki wachlarz charakterystyk, takich jak: postrzegana siła relacji, skłonność klientów do zaangażowania w rozwój relacji, poziom zaufania, dopasowanie danego klienta do długookresowych celów, możliwości i zasobów organizacji. Do grupy tej zalicza się również pośrednie czynniki wartości klienta dla organizacji, które związane są z postrzeganiem klientów jako źródła innowacji, aktualnej informacji, referencji czy współtwórcy oferty. H. Terho i A. Halinen [2007] podkreślają, że tego typu zmienne odgrywają istotną rolę w ocenie znaczenia poszczególnych klientów w portfelu w kontekście wartości, jaką potencjalnie mogą dostarczyć firmie w dłuższym okresie.

2. Systematyzacja modeli analizy portfelowej klientów

Przegląd literatury przedmiotu, która ukazała się w analizowanym obszarze w latach 80. XX w., pozwala na ujęcie proponowanych modeli w trzy grupy:

- 1) analizy portfelowe uwzględniające finansową wartość klienta dla przedsiębiorstwa,
- 2) analizy portfelowe uwzględniające atrybuty relacji z klientem,
- 3) analizy portfelowe o charakterze mieszanym.

2.1. Analizy portfelowe uwzględniające finansową wartość klienta dla przedsiębiorstwa

Badania prowadzone w tym zakresie dowodzą, iż najczęściej przedmiotem analiz są zmienne związane z wartością klienta dla przedsiębiorstwa w ujęciu retrospektywnym, przy czym w większości przypadków odnosi się ją do rentowności klienta [Helgesen, 2007; Yükcü i Karakelleoglu, 2013]. Podejście to widoczne jest w badaniach dotyczących struktury klientów, prowadzonych m.in. przez K. Storbackiego [1997]. Poddając analizie przychody z relacji z danym klientem oraz koszty relacyjne, zaproponował on dwuwymiarową macierz, w której klienci zostali zakwalifikowani do jednej z czterech grup:

- 1) klientów rentownych, o wysokich przychodach i niskich kosztach relacyjnych,
- 2) klientów charakteryzujących się wysokimi przychodami dla organizacji oraz wysokimi kosztami relacji,
- 3) klientów stanowiących źródło niskich przychodów z relacji oraz niskich kosztów,
- 4) klientów nierentownych, będących źródłem niskich przychodów dla dostawcy i wysokich kosztów relacyjnych.

Autor podkreśla, że zaproponowany przez niego model ma charakter statyczny, a przez to wymaga dodatkowych analiz, które umożliwią identyfikację zmian zachowań klientów w kontekście analizowanych zmiennych.

Innym przykładem retrospektywnego ujęcia portfolio klientów jest koncepcja B. Shapiro i in. [1987]. Autorzy zaproponowali analizę portfela obsługiwanych klientów z uwzględnieniem dwóch zmiennych: kosztów obsługi (do których zaliczyli koszty przedsprzedażowe, produkcji, dystrybucji i usług posprzedażowych) i ceny netto. Uwzględniając te kryteria, zidentyfikowali cztery grupy klientów, z których każda reprezentuje odmienny profil wkładu w zyski generowane przez przedsiębiorstwo.

W literaturze ostatnich dwóch dekad szeroko popularyzowany jest pogląd, zgodnie z którym relacje z klientami są jednym z kluczowych zasobów organizacji, determinujących jej wartość w dłuższym okresie. Fakt ten skłania do refleksji, iż tak jak w przypadku analizy portfolio finansowego, w której decyzje inwestycyjne obejmują wybór w ramach lub pomiędzy różnymi grupami zasobów w postaci akcji czy obligacji, o różnym stopniu ryzyka i zwrotu, tak i w przypadku portfolio relacji z klientami, decyzje powinny obejmować wybór w ramach lub pomiędzy różnymi grupami klientów, którzy reprezentują różny stopień ryzyka i zwrotu dla przedsiębiorstwa. Fakt ten implikuje konieczność pomiaru oraz zarządzania ryzykiem związanym z obsługiwanymi klientami i zwrotami, które generują, i na tej podstawie podejmowanie decyzji o tym, z którymi klientami, jakiego rodzaju relacje należy kreować. Stąd w modelach analizy portfolio relacji z klientami proponuje się również uwzględnienie tych dwóch zmiennych [Ryals, 2003; Homburg, Steiner i Totzek, 2009]. Zwroty generowane przez klientów definiowane są z reguły jako zyskowność klienta. Należy jednak zauważyć, że wskaźnik ten jako miara zwrotu z klienta w jednym określonym czasie w przeszłości, może prowadzić do błędnej oceny wartości relacji z danym klientem. Stąd za bardziej miarodajny wskaźnik uznaje się wartość życiową klienta, definiowaną jako strumień zysków w całym okresie trwania relacji. Ważnym zagadnieniem związanym z ujęciem kapitału relacji z klientami w kontekście portfolio przedsiębiorstwa, w które inwestuje ono swoje zasoby, jest konieczność zwrócenia uwagi na drugą zmienną, jaką jest ryzyko. Poszczególni klienci lub grupy klientów obsługiwane przez firmę różnią się między sobą nie tylko cechami socjodemograficznymi, behawioralnymi czy rentownością, ale również stopniem ryzyka. Ryzyko związane jest z niestabilnością oraz nieprzewidywalnością zwrotów i może być łączone z nagłą zmianą zachowań zakupowych klientów lub zmiany dostawcy. Nieuwzględnienie ryzyka związanego z danym klientem czy ich grupą może spowodować zbyt wysokie oszacowanie wartości klienta, czego konsekwencją może być inwestowanie w niego nieproporcjonalnie wysokich środków i czasu. Z drugiej strony mniej ryzykowni klienci (segmenty) pozostają zaniedbywani. Jeżeli zatem dwaj klienci (segmenty klientów) będą podobnie ocenieni pod względem wielkości oczekiwanych zwrotów, lecz jeden z nich będzie postrzegany jako bardziej ryzykowny, to będzie on miał mniejszą wartość dla dostawcy. Analiza stopnia ryzyka związanego z obsługą danego klienta (segmentu klientów) umożliwi prawidłowe określenie stopy dyskontowej niezbędnej do właściwej oceny wartości klienta.

Prowadzenie analiz portfelowych z uwzględnieniem tych dwóch zmiennych umożliwia przygotowanie odpowiednich strategii marketingowych, które będą nakierowane na optymalizację portfela klientów poprzez działania marketingowe prowadzące do wzrostu zwrotów z klienta i/lub redukcji ryzyka związanego z poszczególnymi klientami.

Należy mieć na uwadze fakt, iż wartość klienta dla przedsiębiorstwa nie wynika wyłącznie z bezpośrednich transakcji prowadzonych z klientami, związanych z korzystaniem z oferty danego dostawcy. Wartość klientów dla przedsiębiorstwa związana jest również z tzw. relacyjnymi korzyściami, jakich oni dostarczają. Wynikają one z faktu rekomendowania firmy innym osobom, rozpowszechniania pozytywnych opinii, a przez to kształtowania korzystnego wizerunku danego podmiotu, a także aktywnego uczestnictwa w procesie tworzenia oferty dostawcy, wymiany informacji czy przekazywania wiedzy. Stąd też równoległe do analiz portfelowych, uwzględniających aspekty finansowe, rozwijana jest grupa metod opartych na charakterystyce relacji łączących firmę z klientami.

2.2. Analizy portfelowe uwzględniające atrybuty relacji z klientem

Wraz z rozwojem metod analizy portfelowej klientów, środowiska naukowe zaczęły kierować swoją uwagę z metod zorientowanych na finansowe aspekty współpracy z klientami, na metody analiz portfelowych opartych na atrybutach relacji biznesowych. W nurcie badań nad strukturą portfela klientów ciekawą propozycję stanowią więc te, uwzględniające zmienne obrazujące stan i naturę relacji łączących klienta z firmą. Z przeglądu dorobku naukowego w obszarze analiz portfelowych wynika, iż najczęściej przywoływaną koncepcją jest ta opracowana przez R. Fiocę [1982]. Zaproponował on dwuetapową analizę portfelową klientów. Na pierwszym etapie odnosi się ona do wszystkich klientów obsługiwanych przez firmę. Przyjmuje się założenie, że każda firma posiada klientów bardziej i mniej ważnych, w kontekście wolumenu lub wartości dokonywanych zakupów. Dodatkowo inne czynniki, takie jak prestiż, wizerunek czy pozycja danego klienta na rynku, mogą zadecydować o jego strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie autor sugeruje, że każda firma posiada klientów o różnym stopniu trudności w obsłudze. Stąd do analizy portfela klientów na pierwszym etapie proponuje on prostą macierz uwzględniającą dwie zmienne:

- strategiczne znaczenie klienta,
- trudności w zarządzaniu relacjami z danym klientem – zmienna ta jest funkcją poziomu konkurencji o klienta, zachowań zakupowych klienta oraz charakterystyki produktu, który kupuje.

W wyniku tego etapu menedżerowie mogą zdecydować, którzy klienci wymagają szczególnej uwagi i w konsekwencji bardziej szczegółowych analiz. Na drugim etapie z kolei, tworzona jest dziewięciopolowa macierz, w której klienci klasyfikowani są według:

- atrakcyjności biznesowej klienta – zmienna związana z rynkiem, na którym działa klient, tj. stopa wzrostu, poziom konkurencji, stopień dojrzałości, zmiany środowiska biznesowego;
- siły relacji klient–firma, mierzonej np. długością trwania relacji, poziomem współpracy przy opracowywaniu nowych ofert czy osobistymi kontaktami stron relacji, zarówno o charakterze biznesowym, jak i społecznym.

Reasumując, należy podkreślić, iż powszechnie wskazywanym mankamentem analiz portfelowych jest ich subiektywizm. W tym kontekście, metody analiz portfelowych opartych na atrybutach relacji biznesowych, będą wzbudzały jeszcze większe kontrowersje. U podstaw krytyki tych modeli leży założenie menedżerów firmy, że poszczególni klienci (grupy klientów) w portfelu firmy charakteryzują się określonym stopniem zyskowności. W rzeczywistości jednak spora ich część zysków tych w ogóle nie przynosi. W obliczu krytyki analiz portfelowych, uwzględniających wyłącznie zmienne relacyjne, rozwijana jest grupa badań o tzw. charakterze mieszanym.

2.3. Analizy portfelowe o charakterze mieszanym

Szeroko popularyzowane w literaturze są również modele analiz portfelowych, łączące zmienne związane z wartością klienta dla przedsiębiorstwa, ze zmiennymi odnoszącymi się do stanu i natury nawiązanych relacji z klientem. T. Ritter i H. Andersen [2014] zaproponowali trójwymiarową macierz służącą do analizy portfela klientów na podstawie trzech zmiennych: zyskowności i wartości klienta, zaangażowania oraz potencjału wzrostu (rys. 1). Zyskowność i wartość klienta została ujęta w szerokim kontekście oraz zdefiniowana jako wkład klienta w zyskowność dostawcy. Należy podkreślić, że wkład ten nie wynika wyłącznie z bezpośrednich transakcji prowadzonych z klientami, np. wielkości realizowanej marży czy wolumenu sprzedaży, ale również innych wartości, których źródłem są klienci, takich jak: współtworzenie oferty przez klienta, wymiana informacji i przekazywanie wiedzy czy rozpowszechnianie pozytywnych opinii o firmie. Druga zmienna – zaangażowanie – jest powszechnie uznawana w literaturze z zakresu marketingu relacyjnego za jedną z kluczowych determinant długookresowych relacji z klientami. Zaangażowanie jest definiowane jako stała chęć budowania i rozwoju stabilnych relacji, jak również gotowość do

krótkookresowych poświęceń dla realizacji długofalowych korzyści; jest efektem więzi relacyjnych łączących klienta z firmą. Z kolei potencjał wzrostu został scharakteryzowany jako możliwość wzrostu transakcji biznesowych danego klienta z dostawcą. W przypadku klientów dokonujących zakupów o wysokim wolumenie i korzystających z szerokiego wachlarza usług oferowanych przez firmę potencjał wzrostu jest niski. Wziąwszy pod uwagę te trzy zmienne, Autorzy zaproponowali analizę portfelową, w której obsługiwanych klientów dzieli się na sześć grup (rys. 1).



Rys. 1. Analiza portfela klientów z uwzględnieniem wartości klienta, zaangażowania i potencjału wzrostu na przyszłość

Źródło: [Ritter, Andersen, 2014, s. 1007].

Przykładem analizy portfelowej, łączącej zmienne finansowe ze zmiennymi związanymi ze stanem i naturą nawiązanych relacji z klientem, jest również propozycja D. Yorke'a i G. Droussiotisa [1994]. Ich koncepcja opiera się na dwuetapowej analizie portfela relacji z klientami. Na pierwszym etapie uwzględniono dwie zmienne: strategiczne znaczenie poszczególnych klientów oraz trudności w zarządzaniu nimi. W dalszej kolejności przyjęto założenie, że zyskowność klienta stanowi kluczową determinantę warunkującą możliwości realizacji celów strategicznych firmy. Autorzy wskazali, że identyfikacja kosztów i przychodów generowanych przez poszczególnych klientów, w celu oceny ich wkładu w wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwo, powinna być częścią analizy portfelowej klientów. Stąd, na drugim etapie, zaproponowali analizę klientów z uwzględnieniem właśnie ich zyskowności oraz postrzeganej siły relacji, łączących firmę z poszczególnymi klientami. Dokonana konceptualizacja siły relacji obejmowała dziesięć zmiennych, z czego siedem zidentyfikowano poprzez badania klientów, a trzy pochodziły z firmy. Wśród zmiennych pochodzą-

cych od klientów wskazano na: powiązania techniczne, dotychczasowe doświadczenia, zasady wyceny oferty, szybkość reakcji firmy obsługującej, częstotliwość kontaktów, poziom współpracy, zaufanie. Z kolei czynniki pochodzące z firmy to: długość trwania relacji, stosunki przyjacielskie i częstotliwość kontaktów z klientem.

Zmienne o charakterze finansowym i relacyjnym zostały również uwzględnione w propozycji R. Krapfela, D. Salmonda i R. Spekmana [1991]. Ich konceptualizacja metody polega na klasyfikacji relacji, opartej na dwóch zmiennych: wartości relacji i wspólnoty interesów. Wartość relacji jest funkcją znaczenia produktów, których zakupu dokonuje nabywca, ilości produktów nabywanych przez klienta, kosztów zmiany firmy przez klienta oraz oszczędności kosztów wynikających z procedur i praktyk stosowanych przez kupującego. Pod pojęciem wspólnoty interesów mieści się kompatybilność celów obu stron relacji. Rozwinięciem tej koncepcji jest propozycja trójwymiarowej analizy portfelowej zaproponowanej przez Zolkiewskiego i Turnbulla [2000]. Propozycja ta jest efektem rozważań nad odmienną naturą zmiennych wykorzystywanych do analizy relacji z klientami i możliwością ich łączenia w celu uchwycenia najbardziej kompletnego obrazu owych relacji. Z jednej strony wykorzystali zmienne relatywnie łatwe do uzyskania w firmie, tj. koszty obsługi i cenę netto, a z drugiej te o wysokim stopniu subiektywizmu, a przez to trudniejsze do identyfikacji, tj. wartość relacji. Uwzględniając te trzy zmienne, Autorzy stworzyli macierz pozwalającą na identyfikację ośmiu grup relacji z klientami, dzięki czemu menedżerowie mogą podejmować lepsze decyzje odnośnie do tego, które relacje warto utrzymać i rozwijać, a które należy przerwać. Jednocześnie jednak Autorzy podkreślają konieczność uwzględniania w tego typu metodach portfelowych perspektywy przyszłościowej i analizy możliwości utrzymania, np. wysokiej wartości relacji czy ceny, oraz niskich kosztów obsługi w dłuższym czasie, a nie opieranie się wyłącznie na informacjach dotyczących przeszłości. Zarówno klienci bowiem, jak i charakter relacji łączących ich z przedsiębiorstwami, zmieniają się w czasie, a przez to stają się mniej lub bardziej wartościowi w przyszłych okresach.

3. Ocena modeli

Nie można uznać prezentowanych modeli analizy portfela relacji z klientami za koncepcje pozwalające na kompleksową ocenę wartości poszczególnych klientów lub portfela klientów danego dostawcy. Podstawą takiego założenia jest fakt, iż modele te obciążone są licznymi mankamentami powodującymi ograniczone zastosowanie ich na poszczególnych rynkach. Są one związane, po pierw-

sze, z potrzebą uwzględnienia różnego poziomu ryzyka dla poszczególnych klientów. Poziom niepewności, jeśli chodzi o wyniki prowadzonych działań marketingowych, rośnie wraz z kierowaniem uwagi na nowych klientów. Nie ulega wątpliwości, że środki finansowe zainwestowane w klientów, systematycznie korzystających z usług przedsiębiorstwa od dłuższego czasu i charakteryzujących się stabilną historią zakupów, są obciążone mniejszym ryzykiem, niż środki finansowe zainwestowane w potencjalnych klientów. Tymczasem w większości istniejących modeli nie uwzględnia się stopnia ryzyka klienta dla przedsiębiorstwa. Drugim mankamentem części modeli jest problem z precyzyjną identyfikacją kosztów związanych z obsługą poszczególnych klientów. Kolejną niedoskonałość modeli wynika z faktu, iż większość z nich uwzględnia przeszłe doświadczenia związane z obsługą danego klienta, bazując na założeniu, że klient wartościowy/nie wartościowy w przeszłości pozostanie takim w przyszłości. Opierając ten proces wyłącznie na danych historycznych, przedsiębiorstwo może narazić się na ryzyko błędnej klasyfikacji swoich odbiorców i w związku z tym błędnej alokacji zasobów. Potwierdzeniem tego są badania prowadzone przez E. Malthouse'a i R. Blattberga [2004], z których wynika, że – oceniając wartość klientów przedsiębiorstwa na podstawie danych historycznych – w 51%-55% przypadków dokonuje się błędnej negatywnej ich oceny, a w 13%-15% przypadków – błędnej pozytywnej oceny klientów.

Koncepcja zarządzania portfelem relacji z klientami, za sprawą coraz liczniej pojawiających się opracowań, tworzenia nowych modeli i ich empirycznej weryfikacji, testującej zależności pomiędzy głównymi konstruktami tejże koncepcji, cechuje się bardzo dynamicznym rozwojem. Skuteczne wprowadzenie tej koncepcji w przedsiębiorstwach napotyka jednak na bariery, których pokonanie wydaje się konieczne, by pozwolić na jej dalszy postęp. Bardzo często wśród tych barier występuje brak technicznych możliwości śledzenia i modelowania kontaktów i zachowań klientów na kolejnych etapach ich życia, a także wysoki poziom złożoności relacji z klientami, trudności w utrzymaniu zbieżności danych w kolejnych latach, wysoki stopień subiektywizmu analiz portfelowych czy problemy w dostępie do danych pozwalających zdefiniować zmienne w sposób kompletny. Dużym wyzwaniem dla osób wykorzystujących metody portfelowe do przygotowywania strategii zarządzania relacjami z klientami jest sposób definiowania zmiennych o charakterze niematerialnym, tj. dotyczących natury relacji. Powinien on zapewniać porównywalność analiz w kolejnych latach.

Podsumowanie

Zaprezentowane metody analizy portfela relacji z klientami pokazują, że zagadnienia te są interesujące badawczo, jak również mogą stanowić ważne narzędzie wspomagające proces podejmowania strategicznych decyzji przez menedżerów firm. Celem opracowywanych analiz portfelowych jest formułowanie skutecznych strategii zarządzania relacjami z poszczególnymi klientami lub grupami klientów i dzięki temu właściwa alokacja niezbędnych zasobów dla ich realizacji. Szczególnie ważnym więc aspektem w procesie przygotowywania analiz portfelowych, warunkującym użyteczność tych metod w procesie decyzyjnym, jest dobór zmiennych służących do opracowywania tych analiz. Zależy on od profilu działalności firmy, jej celów i strategii działania, zasobów, jakimi dysponuje, oraz uwarunkowań najbliższego otoczenia.

Literatura

- Fiocca R. (1982), *Account Portfolio Analysis for Strategy Development*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 11.
- Helgesen O. (2007), *Customer Accounting and Customer Profitability Analysis for the Order Handling Industry – A Managerial Accounting Approach*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 36.
- Homburg Ch., Steiner V., Totzek D. (2009), *Managing Dynamics in a Customer Portfolio*, „Journal of Marketing”, Vol. 73.
- Krapfel R., Salond D., Spekman R. (1991), *A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships*, „European Journal of Marketing”, Vol. 25, No. 9.
- Malthouse E., Blattberg R. (2004), *Can We Predict Customer Lifetime Value?* Working Paper, Northwestern University, Evanston.
- 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”, Vol. 43.
- Ryals L. (2003), *Making Customers Pay: Measuring and Managing Customer Risk and Returns*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 11.
- Shapiro B., Rangan K., Moriarty R., Ross E. (1987), *Manage Customers for Profits (not Just Sales)*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Storbacka K. (1997), *Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Base*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 13.
- Tarasi C., Bolton R., Hutt M., Walker B. (2011), *Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio*, „Journal of Marketing”, Vol. 75.
- Terho H. (2009), *A Measure for Companies' Customer Portfolio Management*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, Vol. 16.

- Terho H., Halinen A. (2007), *Customer Portfolio Analysis Practices in Different Exchange Contexts*, „Journal of Business Research”, Vol. 60.
- Terho H., Halinen A. (2012), *The Nature of Customer Portfolios: Towards New Understanding of Firms' Exchange Contexts*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, Vol. 19.
- Yorke D., Droussiotis G. (1994), *The Use of Customer Portfolio Theory. An Empirical Survey*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 9, No. 3.
- Yükü S., Karakelleoglu I. (2013), *Customer-driven Profitability Analysis: A Management Accounting Approach Through Customer Portfolio Applications*, „World of Accounting Science”, Vol. 15, No. 1.
- Zolkiewski J., Turnbull P. (2000), *Relationship Portfolios: Past, Present and Future*, Proceedings of the 16th Annual IMP Conference at the University of Bath, Bath.

CUSTOMER PORTFOLIO MANAGEMENT – THE ASSESSMENT AND SYSTEMATIZATION OF EXISTING MODELS

Summary: The lack of market stability and uncertainty, as a result of the rapid pace of changes in the business environment as well as a high level of competitiveness make that the process of corporate management must include a continuous process of analysing company environment and the company's potential from the perspective of customers and designing and implementing strategies to ensure the creation its sustainable competitive advantage and effectiveness of actions regarding customers. The analysis and measurement of customer value and a creation of an optimal customers portfolio is of particular importance in this process. Thus, the paper attempts to assess and systematize customer portfolio analysis models basing on existing literature.

Keywords: portfolio analysis, customer relationships, relationship marketing.