

# **РОЛЯ НА МОДЕЛИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КЛИЕНТСКИ ПОРТФЕЙЛИ В МЕНИДЖМЪНТА НА КЛЮЧОВИ КЛИЕНТИ**

*Проф. д-р Евгени Станимиров, ас. Виктория Станчева*

*Катедра „Маркетинг”*

*Икономически университет – Варна*

## **Резюме**

В наши дни значението на управлението на взаимоотношенията с клиенти за дългосрочния успех на компаниите е широко признато. Също така е известно, че някои клиенти (наречени „ключови клиенти“) създават повече стойност спрямо други. В етап на дигитални трансформации и наличие на редица инструменти за събиране и анализ на информация, моделите за управление на клиентски портфейли стават все по-популярни. Докладът дискутира ролята на моделите за управление на клиентски портфейли за мениджмънта на ключови клиенти и идентифицира някои от очакваните положителни ефекти от тяхното приложение.

**Ключови думи:** CRM, клиентски портфейл, мениджмънт на ключови клиенти

## **THE ROLE OF CUSTOMER PORTFOLIO MODELS FOR KEY ACCOUNT MANAGEMENT**

*Prof. Evgeni Stanimirov, PhD, assist. prof. Viktoriya Stancheva*

*Department of Marketing*

*University of Economics – Varna*

## **Abstract**

Nowadays the importance of managing the customer relationships of a company for her long-term success is widely acknowledged. It is also known that some of the customers (the so-called “key accounts”) create more value than others. In an era of constant digital transformations and a variety of data collection and analysis instruments available the customer portfolio models gain more popularity. The paper discusses the role of customer portfolio models for key account management and identifies some of the expected positive effects from their application.

**Key words:** CRM, customer portfolio, key account management

Темата за успеха на управлението на взаимоотношенията с ключови клиенти привлича интереса на учени и практики от години<sup>1</sup>. Положителен ефект от предприемането на целенасочени действия в тази насока е наличен както по отношение на взаимоотношенията с конкретен клиент, така и за цялата организация<sup>2</sup>. В тази връзка са известни редица изследвания, които разглеждат теоретичната рамка на мениджмънта на ключови клиенти (МКК), неговите основни измерения, финансови и релационни ползи и ефекти от въвеждането на подобни програми, характеристики на ефективния мениджър „ключови клиенти“ и пр. Бурното развитие на научните достижения и практическите решения в областта обуславя интереса към търсене и проектиране на инструменти, с чиято помощ взаимоотношенията с ключови клиенти да се анализират, оценяват, развиват и управляват. Възможности за това предоставя управлението на клиентски портфейли (УКП), като разглежда клиентите и взаимоотношенията с тях като активи, способни да генерират стойност.

Цел на разработката е на базата на обобщение и анализ на основни теоретични постановки в областта на управлението на взаимоотношенията с клиенти да се аргументира ролята на моделите за управление на клиентски портфейли за мениджмънта на ключови клиенти и да се идентифицират възможни положителни ефекти от тяхното приложение.

В тази връзка авторите си поставят следните задачи:

- Да се систематизират теоретико-методични аспекти на клиентските портфейли и мениджмънта на ключови клиенти.
- Да се аргументира ролята на моделите на УКП за МКК.
- Да се идентифицират възможни положителни ефекти от

---

<sup>1</sup> Tzempelikos, Nektarios, Spiros Gounaris. A conceptual and empirical examination of key account management orientation and its implications—the role of trust. In: *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World*. Springer, Cham, 2017. p. 673-681.

<sup>2</sup> Homburg, Christian, John P. Workman Jr, and Ove Jensen. "A configurational perspective on key account management." *Journal of Marketing* 66.2 (2002): p. 38-60.

приложението на моделите на УКП за МКК.

Известно е, че клиентите се различават помежду си, и че някои клиенти могат да реализират непропорционално висок процент от покупките или да формират значителен дял от печалбата на съответна компания. Правилото на Вилфредо Парето (80/20) в индустриален контекст също насочва вниманието на мениджърите към по-значимите клиенти, което довежда до преструктуриране на усилията и ресурсите на компаниите. В подобна ситуация най-значимите за компанията клиенти получават приоритетно обслужване. Тези клиенти се обобщават под общото название „ключови клиенти“ (key accounts).

Ключови са онези клиенти, които компаниите идентифицират като най-важни и ги обслужват приоритетно и с предварително подготвени ресурси<sup>3</sup>. Това определение на Workman и колектив разкрива разликата между масовите клиенти и тези, обслужвани с предварително подготвени ресурси. Авторите определят МКК като „извършването на допълнителни дейности и/или назначаването на специално подготвен персонал, насочен към най-важните клиенти за организацията“. Тази дефиниция насочва към два важни момента:

- ключовите клиенти имат нужда от специални грижи (отношение);
- предложителите отделят допълнителни ресурси за най-важните клиенти.

МКК представлява насочване към основния масив от клиенти на компанията, чрез осигуряване на специално отношение към тях, администриране на продажбите и обслужване<sup>4</sup>. МКК се свързва с изпълнение на допълнителни действия и/или пренасочване на ре-

---

<sup>3</sup> Workman, J., Homburg, C., Jensen, O. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. // Journal of the Academy of Marketing Science, 2003, Vol. 31, N 1, pp. 3–21.

<sup>4</sup> Pardo, C. Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. // Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, Number 4 (Fall), 1997, p. 17.

сурси за развитие на стратегически или доходоносни отношения с най-важните за организацията клиенти<sup>5</sup>. Представените дефиниции ясно разграничават „основните“ или „най-важните“ клиенти от всички останали. Те изрично посочват, че компаниите следва да предприемат определени действия и да пренасочат своите ресурси към развитие на рентабилни отношения.

За да се обезпечи успеха на системите за МКК се оформя необходимостта от разработване на надеждни диагностични инструменти и метрики за оценка, които да подкрепят стратегическите маркетингови решения<sup>6</sup>. Като такива инструменти могат да се разглеждат моделите за управление на клиентски портфейли. Краткият теоретичен обзор на същността и обхвата на клиентските портфейли ни позволява да направим предположение, че всяка стопанска организация притежава свой портфейл от клиенти, независимо дали го управлява съзнателно или не. Значението на клиентския портфейл излиза на дневен ред през 80-те години на миналия век като логична рефлексия на редица нови стратегически концепции, демонстриращи триумфа на клиентоцентричния маркетинг.

Аргументи за ролята на УКП в МКК могат да се търсят в различните ползи, които подобни целенасочени и обосновани дейности притежават за организациите. УКП позволява да се осигури баланс при разпределението на ограничените ресурси на организацията (финансови, човешки, времеви, технологични и др.). Информационното осигуряване, необходимо за УКП, създава предпоставки за по-добра отчетност и възможности за извеждане на тенденции и слаби моменти при управлението на ресурсите на компанията. Това мотивира повече отговорност при разходването на средства за управление на взаимоотношенията с ключови клиенти. Според някои авто-

---

<sup>5</sup> Hsieh, M, Chou, W. Managing Key Account Portfolios across the Process of Relationship Development: A Value Proposition–Desired Value Alignment Perspective. // *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:83–119, 2011, p. 84.

<sup>6</sup> Станимиров, Е. Процес на управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагане на бизнес услуги. *Direct Services*. 2014, стр. 56.

ри подобен фокус върху аналитично обосновани решения води до баланс и ефективност при разпределението на ограничените ресурси на организацията по отделни клиенти и маркетингови инструменти, което от своя страна влияе положително върху икономическото представяне на компанията<sup>7</sup>.

Известно е, че управлението на маркетинговите дейности и неговото „акордиране“ съобразно характеристиките на клиентите, което може да се реализира чрез анализ на клиентския портфейл на компанията, влияе върху равнището и динамиката на очаквания паричен поток на компанията<sup>8</sup>. УКП подпомага компаниите при определянето на приоритети за развитието на клиентската им база<sup>9</sup>. Това може да се разглежда като предпоставка за вземането на адекватни решения в областта на управление на взаимоотношенията с клиенти на стратегическо и оперативно равнище. По този начин компанията може да развива своите взаимоотношения с ключови клиенти с по-голяма увереност.

Наличието на множество участници в един и същ клиентски портфейл е предпоставка за появата на противоречие между техните индивидуални бизнес цели и интереси. На този фон желанието на всяка фирма да увеличи и запази конкурентните си предимства пред останалите пазарни субекти води до необходимост от съгласуване интересите на всички участници в нейната клиентска база. В тази връзка моделите за УКП представляват подходяща основа за взимане на управленски решения.

Посочените причини предопределят съществения принос на УКП за ефективния МКК. На база изложението до тук са система-

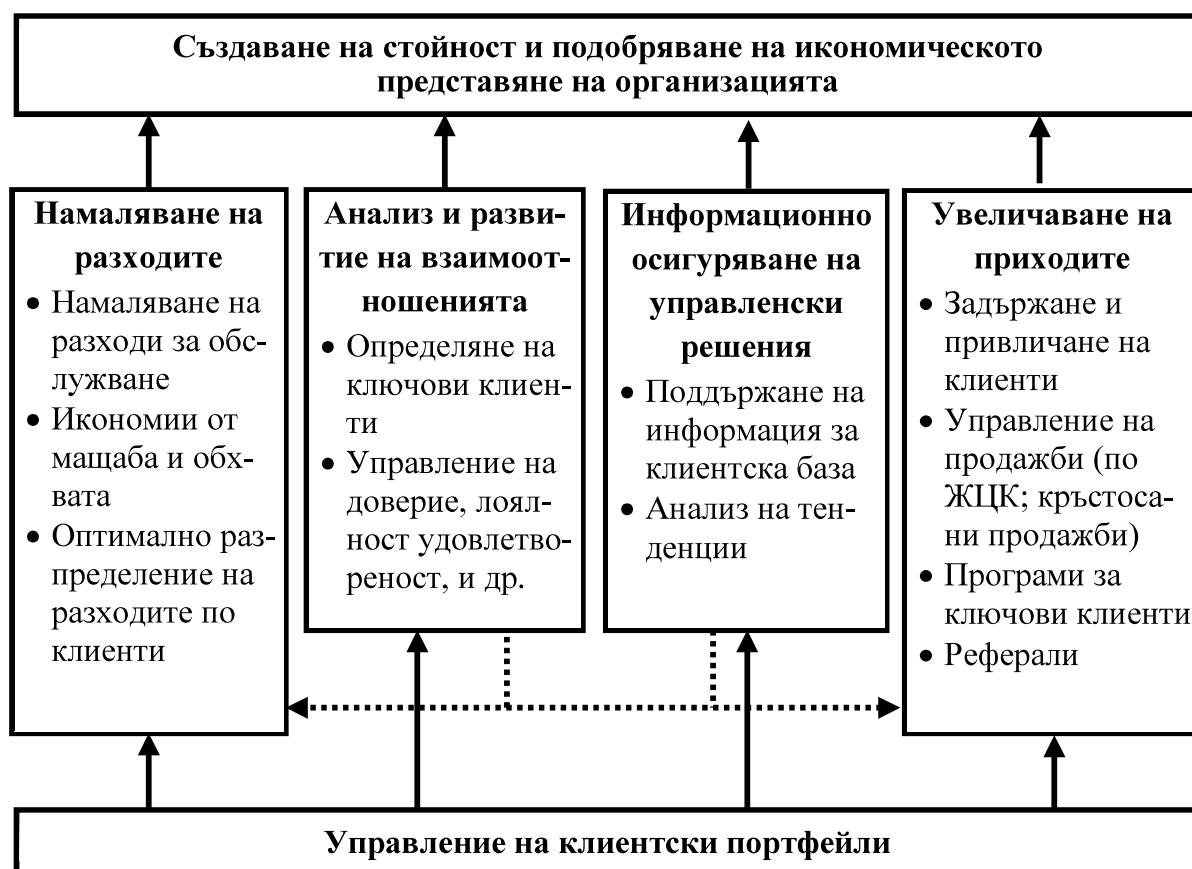
---

<sup>7</sup> Verhoef, Peter C., and Katherine N. Lemon. "Successful customer value management: Key lessons and emerging trends." *European Management Journal* 31.1 (2013): p. 1-15.

<sup>8</sup> Shah, Denish, et al. "Linking Customer Behaviors to Cash Flow Level and Volatility: Implications for Marketing Practices." *Journal of Marketing Research* 54.1 (2017): 27-43.

<sup>9</sup> В т.ч. кои (групи) клиенти са приоритетни, задържането на кои е важно за компанията, привличането на кои може да е рентабилно и пр.

тизирани възможните ефекти от приложението на модели за УКП (виж Фиг. 1).



**Фиг. 1. Възможни ефекти от управлението на клиентски портфейли за мениджмънта на ключови клиенти**

Проявлението на всички показани ефекти не е задължително. То е функция на детерминанти като: визия, мисия и ценности на организацията, заложили цели, ситуационни фактори, използвани инструменти за управление на клиентски портфейли, ангажираност на персонала при управлението на клиентски портфейли, ефективност на мениджърите „Ключови клиенти“ и пр. Също така в определен момент или за конкретен бранш е възможно ефектите от дадена група значително да надхвърлят останалите. В тази връзка е необходимо всяка компания сама да проектира своите модели за УКП и програми за МКК. Само така те могат да доведат до реални резултати съобразно текущия контекст.

В обобщение на извършения анализ на проучената специализирана литература може да се посочи, че УКП 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, в т.ч. и за МКК. Концепцията позволява идентифициране на ключови клиенти съобразно дадени критерии, развитие на взаимоотношения и подобряване на постигнатите резултати на организациите. Дейностите по УКП могат да се извършват на различни управленски равнища и засягат не само маркетингови аспекти от дейността на организациите. За максимална ефективност се изисква те да бъдат внимателно интегрирани в цялостната верига по създаване на стойност в компанията. Това би допринесло за проявление на някои положителни ефекти за МКК, в т.ч. намаляване на разходите и увеличаване на приходите на организацията, развитие на взаимоотношенията с клиенти и информационно осигуряване за вземането на своевременни решения.

### **Използвана литература**

1. Станимиров, Е. Процес на управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагане на бизнес услуги. Direct Services. 2014.
2. Homburg, Christian, John P. Workman Jr, and Ove Jensen. "A configurational perspective on key account management." *Journal of Marketing* 66.2 (2002): p. 38-60.
3. Hsieh, M, Chou, W. Managing Key Account Portfolios across the Process of Relationship Development: A Value Proposition–Desired Value Alignment Perspective. // *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:83–119, 2011.
4. Pardo, C. Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. // *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, Number 4 (Fall), 1997.
5. Shah, Denish, et al. "Linking Customer Behaviors to Cash Flow

Level and Volatility: Implications for Marketing Practices." *Journal of Marketing Research* 54.1 (2017): 27-43.

6. Tzempelikos, Nektarios, Spiros Gounaris. A conceptual and empirical examination of key account management orientation and its implications—the role of trust. In: *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World*. Springer, Cham, 2017. p. 673-681.

7. Verhoef, Peter C., and Katherine N. Lemon. "Successful customer value management: Key lessons and emerging trends." *European Management Journal* 31.1 (2013): p. 1-15.

8. Workman, J., Homburg, C., Jensen, O. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness.// *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2003, Vol. 31, N 1, pp. 3–21.

**Контакти:**

Евгени Петров Станимиров

E-mail: [stanimirov@ue-varna.bg](mailto:stanimirov@ue-varna.bg)

Виктория Станимирова Станчева

E-mail: [vstancheva@ue-varna.bg](mailto:vstancheva@ue-varna.bg)