

IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN TEMA: GESTIÓN DE CARTERAS DE CLIENTES

Ronald Angola* Universidad Nacional Experimental del Táchira

RESUMEN

Partiendo de la premisa de que la gestión apropiada de la Cartera de Clientes de una empresa es relevante debido a que permite implementar estrategias de mercadeo separadas para cada cliente ó segmento de clientes, este artículo tiene como objetivo revisar la literatura existente sobre los modelos de Cartera de Clientes propuestos con el fin de conocer cuáles son sus limitaciones y así, detectar huecos de investigación para la realización de futuras investigaciones. A tal efecto, se muestra una visión general sobre los modelos de cartera existentes divididos en tres secciones: (1) Modelos de Matrices, (2) Modelos Financieros y (3) Modelos de Relación. Finalmente, en base al análisis realizado de la literatura sobre el tema, se presentan propuestas de investigación de acuerdo a cada sección, así como su aporte para la literatura académica del marketing y para audiencias externas.

Palabras claves: Modelos de cartera de clientes, segmentación de clientes.

RESEARCH PROBLEM IDENTIFICATION. SUBJECT: CUSTOMERS PORTAFOLIO
MANAGEMENT

ABSTRACT

From the premise that the proper management of the customers portfolio of a company is important, because it allows you to implement separate marketing strategies for each customer or customers segment, this article aims to review the existing literature on proposed models of customers portfolio in order to know their limitations and thus, identify research gaps for a future research. For that purpose, an overview of the existing portfolio models is showed divided into three sections: (1) Matrix Models, (2) Financial Models and (3) Value Models. Finally, based on the analysis of the literature about the subject, research proposals are presented according to each section as well as their contribution to the academic literature of marketing and external audiences.

Keywords: Customers portfolio models, customer segmentation.

* Coordinación de Laboratorios y Proyectos UNET.

E-Mail: ronaldse@hotmail.com

Recibido: 25-02-09.

Aceptado: 17-03-09

INTRODUCCIÓN

Son cada vez más las organizaciones que toman conciencia de que en la globalización de la economía y de sus negocios son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados masivos, siendo necesario gestionar las relaciones con sus clientes de forma individualizada. Las empresas líderes comienzan entonces a establecer una filosofía de negocio junto con estrategias de marketing que se adapten de mejor forma a este mercado dinámico, buscando nuevas herramientas y planteamientos que respondan a las necesidades cambiantes de su cartera de clientes actuales y potenciales.

La gestión de cartera de clientes es un proceso de crear valor a través de las relaciones de los clientes con la empresa para equilibrar las relaciones cercanas de los clientes con las más distantes (Johnson y Selnes, 2004). Por su parte Rajagopal y Sánchez (2005) proponen que la Gestión de Relaciones con los Clientes es el proceso estratégico de formar relaciones entre una empresa y sus clientes, con el fin de maximizar el valor corriente y de toda la vida de los clientes, así como maximizar la satisfacción del mismo.

La gestión apropiada de la cartera de clientes es muy relevante debido a que permite implementar estrategias de mercadeo separadas para cada cliente ó segmento de clientes, pudiendo así influenciar efectivamente en el comportamiento de compra de los mismos, logrando aumentar la rentabilidad, maximizar el retorno sobre la inversión (ROI) e incrementar el valor de vida de los clientes en la empresa.

Por su parte la relevancia de la adecuada gestión de cartera de clientes también radica sin lugar a dudas, en una segmentación adecuada de la misma, para poder así realizar una asignación de recursos óptima que le permita a la organización maximizar la creación de valor para el cliente y consecuentemente maximizar la creación de valor para la empresa.

En este sentido resulta motivador realizar estudios entorno a la gestión de cartera de cliente, que permitan conocer cuáles son las limitaciones de los modelos de cartera de cliente existente, así como considerar que variables críticas deben ser tomadas en cuenta para la elección de un modelo adecuado a los de clientes de la empresa.

En este orden de ideas el presente estudio muestra en primer lugar una visión general sobre los modelos de cartera dividido en: (1) Modelos de Matrices, (2) Modelos Financieros y (3) Modelos de Relación. En segundo lugar en base al análisis de literatura realizado se procederá a presentar las futuras líneas de investigación así como su aporte tanto para la literatura académica del marketing como para audiencias externas.

Objetivos

- Examinar la literatura existente sobre la Gestión de Cartera de Clientes.
- Detectar huecos de investigación para la realización de futuras investigaciones.

Modelos de cartera de clientes

1. Modelos de matrices

Desde los años 1980 los conceptos de la dirección de cartera de cliente han sido adoptados dentro del contexto de entender mercados comerciales. Los académicos han conceptualizado y empíricamente han probado una variedad de modelos de cartera de clientes.

Para la realización de la sección de Modelos de Matrices se realizó una revisión de literatura de los trabajos de Rajagopal y Sánchez (2005); Turnbull y Zolkiewski (2002), estos autores presentan en sus trabajos recopilaciones de los modelos de matrices existentes para segmentar la cartera de clientes. Así mismo para el presente estudio se tomaron en cuenta los modelos propuestos por Cunningham y Homse (1982), Fiocca (1982), Campbell and Cunningham (1983), Shapiro et al. (1987), Krapfel et al. (1991), Yorke y Drossiotis (1994), Turnbull y Zolkiewski (1997).

En principio se resaltan las diferentes variables presentadas en cada una de las matrices utilizadas para segmentar la cartera de clientes, con el fin de facilitar un mejor entendimiento de las mismas. Finalmente, se muestran las limitaciones de los modelos analizados que se consideran más relevantes para este estudio.

Primeramente, Fiocca (1982) propuso un modelo de análisis de cartera de cliente de dos pasos, tomando en cuenta las siguientes variables para segmentar a los clientes: Importancia estratégica de la cuenta y dificultades en el manejo de la cuenta en la relación con cada cliente. Además propone otra matriz bidimensional representada por el atractivo comercial del cliente en un eje de la matriz y la fuerza de la relación relativa entre el cliente y el proveedor en el otro eje.

Una crítica del modelo propuesto por Fiocca (1982) es realizada por Yorke y Droussiotis (1994) agregando que este no reconoce la importancia de considerar la rentabilidad del cliente.

Por su parte, Turnbull y Topcu (1994) dieron interpretaciones diferentes a las variables utilizadas por Fiocca (1982), debido a que encontraron resultados no deseados en el uso de las dos dimensiones, causando disparidades significativas en la clasificación de clientes. Esto fue en particular marcado en relación a la definición de clientes no claves. Demostrando que varios clientes no claves requirieron niveles desproporcionadamente altos del servicio del proveedor, y que a su vez, algunos de los clientes claves no estaban recibiendo suficiente servicio. Además aportan que las escalas de los ejes de la segunda matriz (alto, medio y bajo; y, fuerte, medio y débil) tienden a ser subjetivas.

De igual manera, Yorke y Droussiotis (1994), también emprendieron un estudio empírico para probar y desarrollar la matriz de Fiocca (1982), encontraron una dispersión razonable en dicha matriz, debido a esto tomaron en cuenta variables diferentes definidas como: Potencial de cuenta, la expansión

de la futura capacidad de la cuenta, aplicando luego la segunda matriz propuesta en el modelo de Fiocca (1982), usando dos dimensiones diferentes: rentabilidad de cliente y fuerza percibida de la relación. Además, proporcionan un mecanismo para calcular la rentabilidad del cliente.

Por otro lado, Campbell y Cunningham, (1983), basados en el trabajo de Cunningham y Homse (1982), propusieron una estrategia de análisis de cartera de clientes de tres pasos, usando dos variables en cada paso. El primer paso consiste en una primera matriz que toma en cuenta las variables: ciclo de vida de cliente (clientes de mañana, clientes especiales de hoy, clientes habituales de hoy y los clientes de ayer) en un eje y diversos datos de cliente en el otro. El segundo paso consiste en una segunda matriz que considera las variables: mercado del cliente, demanda del cliente. Por último paso se considera una cuadrícula bidimensional la cual es propuesta para la selección de los clientes claves para el análisis con las variables: tasa de crecimiento del mercado del cliente (alto, medio, bajo y decadencia) y posición competitiva.

Por su parte, Shapiro et al. (1987) desarrollan una matriz de clasificación de cliente, utilizando tres variables: gastos de proveedores, comportamiento de cliente y dirección de clientes, estas variables eran utilizadas para investigar la dispersión de ganancia de la cartera de clientes. Cuatro tipos de gastos eran usados para definir el coste de servir: gastos de preventa, gastos de producción, gastos de distribución, gastos de servicio y postventa. La combinación de este cálculo con el precio neto arroja que tal análisis identifica una amplia variedad de márgenes de ganancia tanto por cliente como por tipo del producto vendido.

No obstante Turnbull y Zolkiewski (1997) aplicaron la matriz de Shapiro et al. (1987) y encontraron al igual que este autor, que la dirección en la compañía estudiada no hizo ningún esfuerzo para calcular los gastos de preventa y los gastos de postventa para proyectos individuales o clientes. Este descubrimiento aporta que los gerentes no saben que el verdadero coste de servir a clientes individuales, los gastos de preventa, así como los gastos de postventa, pueden formar un porcentaje significativo de gastos. Esta matriz proporciona un mecanismo más refinado para calcular la rentabilidad de cliente que otros modelos, como el de Yorke y Droussiotis (1994).

Tras su análisis basado en las matrices de Shapiro et al. (1987); Krapfel et al. (1991); Turnbull y Zolkiewski (1997), propusieron una base tridimensional para el análisis de la cartera de cliente. Sostienen que el análisis tridimensional basado en el coste para servir, el precio neto y el valor de relación, es apropiado para segmentar a los clientes de cualquier firma, simplemente porque este análisis ofrece un panorama más amplio que el que puede obtenerse mediante dos variables, debido a que en este caso se puede clasificar al cliente en ocho categorías.

Por otra parte, Reinartz y Kumar (2000), proponen un modelo conceptual para determinar cuál cliente es más rentable en las relaciones a largo ó a corto plazo. Estos autores separan a los clientes en cuatro segmentos de acuerdo con la vida de los clientes en la empresa y su rentabilidad.

En el proceso de exploración de la literatura mencionada, se resalta las distintas variables consideradas por cada uno de los modelos de matrices y las diferentes definiciones de las mismas. No obstante existen varias limitaciones de los modelos existentes de cartera de clientes, tanto en sus diseños como en su aplicación, autores como Rajagopal y Sánchez (2005); Turnbull y Zolkiewski (2002); y Terho y Halinen (2007) mencionan algunas. En esta sección se resaltarán sólo las limitaciones más relevantes para este estudio. Estas limitaciones son:

- La elección de los modelos o dimensiones no es simple, definir qué factores ó variables son los más importantes dependerá en parte de la naturaleza de la empresa y como percibe su microambiente, (Turnbull y Zolkiewski, 2002).
- Además, Turnbull y Zolkiewski (2002) agregan que las matrices de dos dimensiones no proporcionan bastante profundidad en el análisis de carteras, proponiendo que la respuesta puede estar en el análisis de pasos propuesto por Fiocca (1982) y Campbell y Cunningham (1983) ó en el análisis multidimensional planteado por Turnbull y Zolkiewski (1997).
- El análisis de la cartera de clientes es mucho más amplio en la práctica, que los modelos sugeridos de cartera de clientes formales y teóricos presentados en publicaciones (Terho y Halinen, 2007).
- Los modelos de Yorke y Droussiotis (1994) y Fiocca (1982), son mucho más difíciles de usar, ya que sus ejes en términos de suministro de datos son subjetivos, (Rajagopal y Sánchez 2005). Según la revisión de la literatura existente se puede aportar que el modelo de ejes formulados por Turnbull y Zolkiewski (1997) apunta ser la mejor elección para aplicar una segmentación a una empresa, donde el precio neto y el costo de servir a los clientes, evidentemente, son factores muy importantes.

Es notable mencionar, que existe una clara deficiencia en el entendimiento de saber cuáles son las variables más influyentes a vincular en los modelos, así como, cuál modelo de matrices aplicar para segmentar una cartera de clientes en un momento determinado que realmente logre optimizar la asignación de recursos. Además, se ha comprobado que en la práctica la aplicación de estos modelos es mucho más amplia, que lo testado en las teorías y que la subjetividad de las variables también puede influir en el éxito de la implementación de un modelo, ya que depende de las definiciones de las variables asumidas por el juicio de la gerencia.

Los modelos de cartera de clientes mencionados proporcionan un recurso importante para la gestión estratégica de marketing en empresas enfocadas a dirigir sus esfuerzos hacia grupos homogéneos de la cartera, pero heterogéneos entre sí, con el fin de satisfacer sus necesidades y optimizar la asignación de recursos.

2. Modelos financieros

En esta sección se presenta una revisión de la literatura existente y se resaltan principalmente los trabajos de Buhl and Heinrich (2008), Dhar y Glazer

(2003), Ryals (2002) y Markowitz (1952), referenciados por su aporte centrado en el cálculo del riesgo y el retorno para la creación de valor para la empresa.

La teoría de la cartera de clientes fué primero desarrollada para ser usada en la toma de decisiones de las inversiones financieras durante la década de 1950 (Markowitz, 1952). Las principales aportaciones para la evaluación de la cartera de clientes en las decisiones de inversión financiera son postuladas como "retorno previsto" y "el grado del riesgo" para clientes individuales. En la actualidad los investigadores están apuntando hacia el cálculo de riesgos y retornos para segmentos de cartera de clientes.

En el campo financiero, la teoría de la cartera de clientes indica que el objetivo de los inversionistas no sólo es la maximización de la ganancia, ya que esta podría implicar niveles inaceptables de riesgo. Por su parte, Buhl y Heinrich (2008), argumentan que el objetivo del inversionista es actualmente, maximizar el retorno y minimizar el riesgo. Varias investigaciones recientes aportan algunas formas de calcular el riesgo como (Ryals, 2002; y Dhar y Glazer, 2003). Los gerentes pueden enfocar diferentes estrategias para la creación de valor, dirigidas a aumentar los beneficios con el fin de maximizar el retorno, ó con programas de retención de clientes para minimizar el riesgo.

La perspicacia de maximizar el valor del cliente, llevó a algunos cambios fundamentales tanto en la teoría de la mercadotecnia como en la práctica corporativa, hacia una vista céntrica al cliente surgiendo la Gerencia de Relaciones con los Clientes (CRM). El CRM se define como el proceso estratégico de forma interacciones entre una compañía y sus clientes, con el objetivo de maximizar el valor actual y de toda la vida de clientes para la compañía, así como, maximizar la satisfacción para el cliente (Terho y Halinen, 2007). El CRM se concentra en la valoración, selección y desarrollo de relaciones duraderas con el cliente y en la asignación de recursos limitados para maximizar el valor de una empresa. La valoración del cliente ganó amplia aceptación en particular, en la industria de servicios financieros. La aparición de la mercadotecnia de relacional ha enfatizado que la relación con el cliente es un conductor fundamental del éxito comercial, y CRM tiene un papel importante en la creación del valor de accionista.

Actualmente, para seleccionar e identificar los clientes más rentables en cuanto a su valor accionario se emplea el valor del tiempo de vida del cliente (CLV), en este sentido, Buhl y Heinrich (2008), presentan un modelo cuantitativo para la composición de una cartera de clientes que considera no sólo el CLV esperado de los segmentos de cliente diferentes, sino también el riesgo que tiene que ver con la valoración de futuros flujos de fondos inciertos, así como la correlación entre los flujos de fondos de segmentos de clientes diferentes. El modelo está basado en la teoría de selección de cartera de Markowitz (1952).

Las técnicas de dirección de cartera reconocen que las estrategias de reducción de riesgo, son una ruta tan válida para la creación de valor como las estrategias que

son diseñadas para aumentar retornos. En este sentido los gerentes de marketing pueden elegir caminos intermedios para la creación de valor, combinando estrategias de maximización de los retornos y reducción de riesgos.

3. Modelos de relación

En esta parte se resaltan los trabajos de Johnson y Selnes (2004), y Terho y Halinen (2007). Es importante destacar la notable evolución de los modelos de cartera de clientes, utilizados para segmentarla en grupos homogéneos, hacia el tratamiento a los clientes de manera individual como lo hace CRM. El propósito de esta sección es mostrar las diversas clasificaciones del ciclo de vida de la relación del cliente con la empresa que presentan algunos autores en sus estudios.

Un elemento clave para iniciar una estrategia centrada en el cliente es el ciclo de vida del mismo. La necesidad de comprender el ciclo de vida del cliente y diseñar las herramientas que permitan entender en que parte de este se encuentra el mismo, es fundamental para establecer y mantener una relación de largo plazo con el cliente. Muchos autores han clasificado a los clientes de diferentes maneras de acuerdo con su ciclo de vida, a continuación se mencionan diversos planteamientos.

En este sentido, Campbell y Cunningham (1983), clasifican a los clientes según su ciclo de vida en la empresa de la siguiente forma: clientes de mañana, los clientes especiales de hoy, los clientes habituales de hoy y los clientes de ayer.

Por su parte, Woodside y Praveen (1991), para la aplicación de mercadeo directo, clasificaron el ciclo de vida del cliente en siete categorías de la siguiente manera: clientes regulares de hoy, clientes especiales de hoy, clientes nuevos de hoy, clientes de ayer, clientes de mañana y algunos clientes de mañana. La segmentación se hace de acuerdo con la cantidad de compras realizadas en un período de tiempo determinado.

Posteriormente, Johnson y Selnes (2004), asumieron una construcción más bien simplista del ciclo de vida del cliente, presentando tres tipos de relación: conocidos, amigos, y socios. Las etiquetas en esta última clasificación del ciclo de vida del cliente son similares al trabajo de Krapfel et al. (1991), pero la conceptualización de cada categoría de clientes es diferente.

Como se muestra anteriormente, no existe una forma de clasificación estandarizada del ciclo de vida de un cliente en su relación con la empresa. Es por ello que la determinación de una clasificación óptima que posea además validez empírica, es un reto y una oportunidad tanto para académicos como para los gerentes en ejercicio.

El conocer el ciclo de vida del cliente permite a las organizaciones tomar decisiones de asignación de recursos, dependiendo de la etapa de la relación en que se encuentre el cliente con la empresa, con el fin lograr relaciones más cooperativas y duraderas, una mayor creación de valor cliente-empresa y una mayor rentabilidad.

HUECOS DE INVESTIGACIÓN

1. Hueco de investigación 1

En la sección de modelos de matrices se mencionó que para los gerentes, resulta difícil elegir cuál modelo debe ser aplicado en una determinada situación, debido a que esta decisión depende de muchos factores, como lo son: los factores de la naturaleza de la empresa y la forma como dichos gerentes perciben su microambiente. En este sentido existe la necesidad de comprender los factores que afectan la segmentación de carteras de cliente, para lo cual es necesario realizar un análisis empírico para determinar cuáles son estos factores críticos, y posteriormente diseñar un modelo de matrices en base a los factores claves identificados.

Implicaciones Académicas

Esta propuesta de investigación representa un aporte a la literatura académica debido a que comprueba empíricamente los factores claves que influyen en la segmentación óptima de una cartera de clientes, proporcionado además un nuevo modelo de matrices, el cuál puede ser la base de futuras contrastaciones teóricas con los modelos de matrices existentes.

Implicaciones para audiencias externas

Para el sector empresarial constituiría un aporte muy interesante, puesto que se presenta un nuevo modelo de segmentación para asegurar una óptima asignación de recursos para los clientes de la empresa. Este modelo propuesto, permitirá una comparación con los modelos de matrices existentes, con el fin de lograr un acercamiento de cuál modelo es mejor ó más conveniente para aplicar.

2. Hueco de investigación 2

En la sección de modelos de Relación se mencionó que un elemento clave para iniciar una estrategia centrada en el cliente es el ciclo de vida del cliente en su relación con la empresa, resaltándose que varios autores clasificaban el ciclo de vida del cliente con la organización de diferentes maneras, y que además tomaban diferentes variables para definir su categorización. Por su parte, sería interesante conocer el momento en que un cliente pasa de una relación fuerte a una relación débil ó viceversa. En base a lo anterior se propone realizar una comprobación empírica de las variables críticas que influyen en la clasificación del ciclo de vida del cliente en la empresa, con el propósito de clasificar a cada cliente de una forma más apropiada.

Implicaciones Académicas

Esta comprobación empírica representa un aporte a la literatura académica debido a que este estudio no ha sido realizado, significaría una nueva visión en la forma de clasificar a los clientes individualmente y un gran avance en las teorías de asignación de recursos.

Implicaciones para audiencias externas

Para aquellas empresas que en sus carteras tienen estrategias de marketing orientadas a clientes individuales representa una innovación importante, debido a que respondería preguntas generalizadas de cómo realizar una óptima asignación de recursos en cada una de las etapas de la relación de cada cliente con la empresa, con el fin de generar la mejor rentabilidad posible del cliente.

3. HUECO DE INVESTIGACIÓN 3

Una vez definida la clasificación apropiada del cliente de acuerdo a su ciclo de vida en la relación con la empresa (hueco de investigación 2), se procede a la proposición de otro hueco de investigación en el mismo sentido, el cual consiste en realizar un análisis empírico para determinar cuáles son los factores que determinan que un cliente pase de una etapa de su ciclo de vida a otra, esto con el fin de definir el principio y el fin de cada etapa del ciclo de vida del cliente en la empresa.

Implicaciones Académicas

La determinación de los factores claves para el cambio de una etapa a otra en el ciclo de vida del cliente en su relación con la empresa, constituye un aporte empírico relevante para los avances de la literatura del marketing orientado hacia el cliente, y por ende para la gestión de cartera de clientes.

Implicaciones para audiencias externas

Para los gerentes de marketing sería muy relevante conocer con una mayor exactitud, el momento en que la relación de un cliente con la empresa cambia de más fuerte a más débil ó viceversa, representando un aspecto clave para la toma de decisiones de asignación de recursos, además de ser una estrategia importante en la segmentación y por ende en la gestión de carteras de clientes.

4. HUECO DE INVESTIGACIÓN 4

Se propone adaptar el modelo presentado por Reinartz y Kumar (2000) a la cartera de clientes de una empresa con el fin de segmentar la cartera de clientes de acuerdo a su rentabilidad en las relaciones a largo plazo con la empresa.

Implicaciones Académicas

La ampliación del modelo propuesto por Reinartz y Kumar (2000) y su adaptación a la cartera de clientes de una empresa representa un aporte interesante para el campo académico, debido a que se tendría una mayor exactitud en la segmentación de los clientes de acuerdo a su rentabilidad.

Implicaciones para audiencias externas

Esta investigación constituye un aporte importante para los gerentes ya que permite segmentar a los clientes de la cartera de acuerdo con dos consideraciones muy importantes para la empresa como lo son la vinculación de

a la rentabilidad del cliente y su tiempo de vida en la misma, optimizando la toma de decisiones de asignación de recursos a los clientes más rentables y la generación de estrategias enfocadas a los clientes menos rentables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUHL H. AND 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), 1-34.
- CAMPBELL, N. AND CUNNINGHAM, M. (1983). "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Market". *Strategic Management Journal*, 4(4), 369-80.
- CUNNINGHAM, M.T. AND HOMSE, E. (1982). "An Interaction approach to Marketing Strategy", in Hakansson, H. (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Jhon Wiley & Sons, New York, NY.
- DHAR, R. AND GLAZER R. (2003). "Hedging Customers". *Harvard Business Review*, 81(5), 86-92.
- FIOCCA, R. (1982). "Account Portfolio Analysis for Strategy Development". *Industrial Market Management*, 11(1), 53-62.
- JOHNSON M., SELNES F. (2004). "Customer portfolio management: towards a dynamic theory of exchange relationships". *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- KRAPFEL, R.E. JR, SALMOND, D. AND SPEKMAN, R. (1991). "A Strategic Approach to Managing buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*, 25(9), 22-37.
- MARKOWITZ, H.M. (1952). "Portfolio Selection". *Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- RAJAGOPAL AND SANCHEZ, R. (2005). "Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 307-316.
- REINARTZ, W. AND KUMAR, V. (2000). "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing". *Journal of Marketing*, 64 (4), 17-35.
- RYALS, L. (2002). "Measuring risk and returns in the customer portfolio". *Journal of Database Marketing*, 9 (3), 219-227.
- SHAPIRO, B.P., RANGAN, V.K., MORIARTY, R.T. AND ROSS, E.B. (1987). "Manage Customers for Profits (not just sales)". *Harvard Business Review*, 65(5), 101-108.
- TERHO, H., Y HALINEN, A. (2007). "Customer Portfolio Analysis Practices in Different Exchange Context". *Journal of Business Research*, 60, 720-730.
- TURNBULL, P. AND TOPCU S. (1994) "Customer Profitability in Relationship Life Cycles", Proceedings of the 10th IMP Conference, Groningen, Netherlands.
- TURNBULL, P. AND ZOLKIEWSKY, J.M. (1997). "Profitability in Customer Portfolio planning", in Ford, David. (ed.), *Understanding Business Markets*, 2nd Edition. London: The Dryden Press.
- TURNBULL, P. AND ZOLKIEWSKY, J. (2002). Relationship portfolios-Past, present and future. In: *Understanding business marketing and purchasing*, 3rd edition, ed. by D. Ford, 288-304. Thomson Learning, London.
- WOODSIDE, A. G. AND PRAVEEN K. S. (1991). "Customer Portfolio Analysis for Strategy Development in Direct Marketing". *Journal of Direct Marketing*, 5(2), 6-19.
- YORKE, D., AND DROUSSIOTIS, G. (1994). "The use of customer portfolio theory: An empirical survey". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 6-18.