

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Анастасия Миланова Бънкова

член на научно жури за защита на дисертационен труд на г-н **Кармине Д'Арконте**, докторант към Стопански факултет, СУ „Св. Кл. Охридски“, на тема **„Управление на отношенията с клиентите. Основна стратегия на компаниите за да оцелеят и да се развиват на силно конкурентен пазар.“**, за присъждане на образователната и научната степен **„доктор“**, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, Заповед на Ректора на СУ „Св. Кл. Охридски“ РД-38-252/23.05.2022 г. , която ще се проведе на 5.09.2022 год.

I. Обща оценка на кандидата.

Познавам г-н Д'Арконте като докторант и хонурован преподавател в Стопанския факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски“. Г-н Д'Арконте е колега с богат международен опит както в бизнес практиката, така и в преподавателската дейност. Г-н Д'Арконте е креативна личност, с подчертан стремеж към развитие и усет към новото.

Г-н Д'Арконте е изпълнил всички формални изисквания относно провеждането и приключването на докторантурата.

II. Оценка на дисертационния труд.

Представеният дисертационен труд на тема **„Управление на отношенията с клиентите. Основна стратегия на компаниите за да оцелеят и да се развиват на силно конкурентен пазар“** е разработен на 173 страници (около 340 стандартни машинописни страници) – 160 страници основен текст, 6 страници информационни източници – 144 броя на латиница, 7 страници приложение, работата е онагледена с 63 фигури и 16 таблици. В структурно отношение трудът съдържа увод (в него подробно е изведена

актуалността на темата, целта на труда, конкретизирана в 3 изследователски задачи, свързани с изясняването на същността на управлението на отношенията с клиентите, значението му за стопанските организации и предприемаческите компетенции и управленски умения, които биха осигурили успешното му внедряване и експлоатиране на практика), две глави – първата от които е посветена на подробен литературен обзор и на този фон – аргументация на позициите, на които докторантът стъпва при по-нататъшната си работа; втората е посветена на конкретното емпирично изследване на автора и анализ на резултатите от него. Работата завършва с глава, наречена „Заклучение, граници на научните изследвания и бъдещите перспективи“. В нея авторът очертава приносите на работата за управленската теория и практика, той изяснява границите на изследването и набелязва аспекти, свързани със значението на работата за предприемачите, управлението на предприятията и развитието на бизнес-образованието, които би трябвало да бъдат обект на по-нататъшен изследователски интерес.

Представен е автореферат на български език в обем от 51 страници, списък на научните приноси на труда, на направените публикации по него – 5 публикации, от които един доклад на научна конференция, цитирани в 6 научни публикации, представен е списък с още 8 публикации на докторанта, отчасти свързани с тематиката на дисертационния труд.

Броят на публикациите е достатъчен и представя в необходимата степен работата на докторанта върху дисертацията пред научната общественост.

Представеният автореферат правилно и пълноценно отразява съдържанието на труда.

Техническите характеристики на дисертационния труд дават възможност да се направи преценка, че работата отговаря напълно на формалните изисквания към такъв труд.

Спазени са изискванията на ЗРАСРБ за научна област „Социални, стопански и правни науки“, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, на правилника на СУ „Климент Охридски“, както и на допълнителните изисквания на Стопанския факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“.

Относно съдържанието на дисертационния труд може да се даде следната оценка:

а. Актуалност на темата.

Дълго време се смяташе, че „добрият маркетинг“ може да помогне на организациите „да пробутат“ на пазара това, което са произвели. Свидетели сме на преосмисляне на тази практика. Работата с клиента – по-доброто разбиране на действителните му потребности и възможности, търсенето и възпитанието на „добър“ клиент стават актуален акцент в работата на организациите. Това изисква преосмисляне на всичко – ресурси, начини на изграждане и работа на организацията, компетентността на персонала ѝ, утвърдена организационна култура, успешна работа в средата – с конкуренти, партньори и отразяването на всичко това в организационните стратегии. Наличието на съвременни информационни технологии направи възможна многостранната оценка на ефективността на връзките с клиента, натрупването на знание в областта. Работата е посветена на комплексното изследване на тази проблематика.

б. Яснота на цели и хипотези.

Целите и изследователските задачи са ясно формулирани и обхващат три изследователски области:

- първата област се отнася до същността на управлението на отношенията с клиентите – в работата се прави обстоятелствен анализ на съществуващите подходи и концепции;

- втората област се състои в търсене на връзка между доброто управление на отношенията с клиентите и финансовите резултати на организацията;

- третата област изследва необходимите знания и умения на съвременните ръководители/ предприемачи за успешно управление на отношенията с клиента.

В рамките на тази целева ориентация е проведено и изследване с оглед обща оценка на изведения от автора модел.

с. Оценка на структурата на дисертационния труд.

Дисертационният труд има ясна, традиционна за дисертация структура.

d. Съдържателна оценка на дисертационния труд.

Глава първа е посветена на обстоятелствено изследване въз основа на съществуващите литературни и информационни източници и обосноваване на подхода, върху който авторът избира да стъпи при по-нататъшното си изследване. Авторът последователно представя общата философия на управлението на отношенията с клиента и подходи, които поставят в центъра на вниманието различни аспекти и фактори, влияещи върху ефективността му като процесните, пазарните, производствените фактори (технологиите, създаването на организация като конкурентно предимство, знанието като ключов ресурс, способностите на ръководния персонал, избраните стратегии). Специално внимание се обръща на качествата на ръководителите, техните компетентности – технико-функционални

(включително използвани технологии и аналитични способности), предприемачески и управленски.

В заключение авторът извежда факторите, които са свързани с компетентността на ръководителите за успешно внедряване и осъществяване на управление на отношенията с клиентите.

Глава втора е посветена на емпирично изследване на разработения от автора в глава първа модел, състоящ се в 12 твърдения за качествата на предприемачите и мениджърите, които водят до успешни отношения с клиентите и оценката им от страна на действащи ръководители и студенти по икономика (и управление). Освен това авторът изследва връзката между дадените оценки на твърденията и резултатите на организациите – техния пазарен дял, приходи и печалба. По този начин авторът иска да докаже значението на изведените твърдения.

В изследването, както беше посочено, участват предприемачи (93 души) и студенти (156 души), предприемачите участват и в оценката на влиянието на управлението на отношенията с клиента върху резултатите на организацията. Участващите в изследването са от различни държави, което дава известна възможност да се преценят някои културни различия между групите. Резултатите се търсят в различни разрези: практики-учащи се; учащи се в различни образователни степени; участници от различни страни.

В изследването твърденията се оценяват чрез ликертова скала. Оценките се събират от изследователя в интервю от типа „един към един“ или „един към много“.

Авторът подробно анализира резултатите от изследването и оценява значението им за управленската практика, извежда проблеми пред подготовката на студентите.

В заключителната част, освен резултатите и приносите на труда, авторът дава и ориентация към проблеми за бъдещо изследване (което е често позабравена класическа практика).

е. Оценка на приносния характер на дисертационния труд.

Приемам формулираните от автора в текста на дисертацията и автореферата приноси, а именно:

- Систематизирани са теоретичните перспективи в научната литература в областта на CRM; най-важните са анализирани, като се подчертават тяхното значение и граници.
- Различните гледни точки за CRM са обединени и интегрирани в многомерен модел.
- Предприемачите/ мениджърите трябва да притежават определени компетенции и умения за управление на отношенията с клиентите и изследването, на базата на прегледа на литературата в областта на CRM и предприемаческите компетенции, идентифицира дванадесет критични фактора за успеха на CRM.
- Проведено е емпирично изследване на значението на дванадесетте фактора за успешни отношения с клиентите и влиянието им върху успеха на организацията (в случая представени чрез пазарния дял, приходите и печалбата ѝ) сред предприемачи.
- Генерират се нови знания за влиянието на дванадесетте фактора върху успеха на CRM.
- Заключениета от анализите могат да бъдат използвани от предприемачи и мениджъри за внедряване на CRM.
- Изследването също така подчертава необходимостта институциите, предоставящи образование в областта на икономиката и бизнес администрацията, да обогатят съдържанието на академичните си курсове и да повишат тяхното качество; стига до извода, че всички

образователни институции – не само тези, свързани с икономиката и бизнес администрацията – трябва да работят за създаване на култура, подкрепяща успешната работа на организациите с клиентите – настоящи и бъдещи.

Като достойнство на труда искам да отбележа, че, наред с традиционно ползваните информационни източници (преди всичко на английски език), авторът дава възможност да се погледне по-подробно и в публикациите на родния му език – на италиански автори. По този начин дисертацията съдейства и за един по-пълноценен межкултурен обмен, който трябва да се стимулира.

f.Критични бележки и препоръки.

Към работата имам и критични бележки. На шега Питър Дракър каза – „Бизнесът е работа за друг, а работата за себе си е хоби.“ Разбира се, най-добре е бизнесът да е и хоби. Така или иначе този „друг“ е от изключителна важност за успешността на бизнеса и засяга в по-голяма или по-малка степен всичките му аспекти. В стремежа си да отрази комплексно влиянията върху успешността на управлението на отношенията с клиентите, което от своя страна рефлектира върху успешността на организациите, авторът засяга голям брой теми. Той обаче не винаги успява да остане на необходимото ниво на подробност (обосновано и от важността на аспекта). Някои важни аспекти са засегнати повърхностно, в други случаи без нужда се влиза в подробности (още повече когато се забравя за специфичното във връзката с мениджмънта на отношенията с клиентите), формулираните становища не винаги се извеждат от теоретичните аргументации, други са твърде общи, трети са неясни. Някои твърдения се превръщат в странни изследователски становища / въпроси към анкетираните. Част от изводите се базират по-скоро на опита на автора, отколкото на анализ на резултатите и т.н. Ще дам примери за това.

Аз приемам, че много фирми (включително и големи с високо професионално самочувствие) допускат грешки при избора на технологии на работа – както информационни, така и други (например купуват скъпа технология и техника по проект и едва след това се сещат, че няма кой да работи с нея, няма с какво да работи, няма кой да поддържа техниката, до пазара на произведеното обикновено не се стига). Какво обаче намираме в дисертацията? За каква технология става дума – за осъществяване на управлението на отношенията с клиентите, само за информационните технологии при това или за всички организационни технологии? Твърдението „Технологията не е всичко.“, може да се направи и без предхождащия текст. Последното твърдение се превръща във въпрос в анкетата както следва: „Единственият начин компаниите да реализират висока печалба е да имат възможността да разчитат на по-модерна технология от своите конкуренти, така че да могат да произвеждат с по-ниски разходи.“ Ключовата дума „единственият начин“ предопределя отговора, последващата каша от думи, които могат да се отнасят до различни неща (т.е. да звучат в някои техни части правдоподобно), е без значение и я възприемам като опит да се заблуди интервюирания. Какво ни дава обаче отговорът на този въпрос – това, че интервюираният се досеща, че няма „единствено един добър начин“ и това, че може да възприеме абсурдността на последващите твърдения. А специфичната връзка между технологията и успешното управление на отношенията с клиентите в какво се изразява? Как оценяваме спецификата на тази връзка, за да знаем как трябва да се постъпва?“

А разсъжденията за управлението на персонала? Нужно ли е представяне на съдържанието на този аспект по принцип, което може да се намери във всеки учебник? След това се представя конкретен метод на работа (също наличен в редица учебници) и накрая се стига до твърдения,

при които трудно може да се види спецификата при подбора на персонал за управление на отношенията с клиента....

В този дух може смело да се продължи нататък.

Искаше ми се в работата да бъде застъпено по достойнство отношението „организационно устройство и удовлетворение на клиента“, организационното устройство като фактор, повишаващ конкурентоспособността на организацията, и чрез който се стига до добър отговор на очакванията и нуждите на клиента (още повече, че авторът първоначално се беше ориентирал при изследванията си към корпоративния реинженеринг - доколкото си спомням, въпреки че това е без значение в случая). Това че този аспект и в „по-меките“ му форми не се познава и използва от практики и студенти е факт, който не буди съмнение. Той обаче крие голям потенциал в себе си в изследвания аспект, който в известна степен е подценен.

Друг аспект, който, според мене, не е намерил подобаващо място, това е необходимостта не само да се намира клиент, но той да „се отглежда“, възпитава, образова, така че да стане желан наш клиент. Това е важна част от работата с клиентите.

Като се съгласявам с твърдението на автора, че изследването дава най-обща оценка и ориентация по изследваните проблеми, намирам някои елементи от него проблематични:

- това, че в редица въпроси към интервюираните се избира един и същи подход – твърди се, че нещо **винаги** има място (всъщност отговорът на такъв въпрос означава единствено, че питаният си дава сметка за многообразието на света), не се вижда спецификата на разглеждания аспект при управлението на отношенията с клиентите;
- притеснява ме прилагането на интервю „един – много“, поради възможностите за повлияване на отговорите;

- проблематична е ползваната представа за „правилен, верен“ отговор (В оригинал скалата на Ликерт е използвана за описание на феномени, които трудно биха били оценени по друг начин, в отговорите си анкетиранияте заявяват близост на собственото им мнение с описана ситуация, обикновено тези отговори са основа на дискусия върху причините за разсейване на отговорите и т.н.);

(Давам текста от стр.105 на дисертацията, който е в основата на тези разсъждения: („In fact, not only is there only one possible correct answer for all items, but there may be either maximum disagreement, namely 1, or maximum agreement, namely 7, because the statement may only be fully correct or fully wrong.

Therefore, in practice the scale was not necessary but it was adopted mainly to give the respondents the impression of a wider choice, in this way being more certain about the fact that they really knew the correct answer, rather than guessing it right, and also to have the possibility to later develop a more complete data processing.“)

- проблематично е превръщането на подобрението в характеристиките на организационните резултати (пазарен дял, приходи и печалба) в проценти – подобрение в трите аспекта – 100%, в два от тях – 80% и в един – 60%. Въобще при оценката „подобрието“ е неясна характеристика за успеха на организацията – колко, при какви условия и въобще дали в дадената ситуация организацията се стреми към тях или нещо друго – оцеляване, постигане на някакво друго конкурентно предимство – организацията трябва да балансира възможностите си в преследването на различни неща (организациите са мултицелеви системи), които намира за важни в някакво време. Линейна скала от използвания тип също не е удачно решение.

По-принцип усъвършенстването на учебното съдържание е непрекъснат процес, но получените от автора резултати могат да имат и

множество други причини (освен посочените), които не се засягат – самия въпросник, начина на събирането на информацията, опита, уменията, качествата и самочувствието на анкетираните и анкетиращия и други. Тук по-ценното е показано в препоръките за по-нататъшни изследвания - да се внедри подходът на управлението на отношенията с клиентите също в университетите, където студентите да бъдат разглеждани като своеобразни „клиенти“.

Обикновено е необходимо да се дадат доказателства (в приложение), че изследването е проведено – прилагат се някакви протоколи или обобщена информация – конкретно кой участва, от къде, кога и къде е интервюиран и т.н. (това може да се провери при нужда и англичаните го наричат „производство на доказателства“).

Всичко казано дотук е препоръка към по-нататъшните изследвания на автора.

IV. Заключение.

Независимо от направените бележки, въз основа на достойнствата на работата, аз ѝ давам положителна оценка и препоръчвам с **убеждение** присъждането на г-н Кармине Д’Арконте на образователната и научната степен **доктор**.

Рецензент:.....

/проф. д-р Анастасия Бънкова/

Дата:

20 май 2022 г., София