

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ  
ОХРИДСКИ“**



**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

***Управление на отношенията с клиенти***

*Основна стратегия за компаниите да оцелеят и да се развиват на силно конкурентен пазар.*

АВТОРЕФЕРАТ

Дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност Социално управление

*Докторант:  
Кармине Д'Арконте*

Научен ръководител Доц. д-р Мирослава Христова

СОФИЯ 2022 г.

## Съдържание

Настоящата дисертация за CRM (Customer Relationship Management – управление на отношенията с клиенти), освен резюме и въведение, се състои от три глави, както следва:

### **Първа глава: Преглед на литературата**

- 1.1. Определяне на целите на дисертацията
- 1.2. Анализ на различните гледни точки за CRM
- 1.3. Управленски умения, необходими за приемането на CRM
- 1.4. Предприемачески компетенции, които могат да помогнат за приемането на CRM
- 1.5. Очертаване на 12 критични фактора за успешно стартиране и изпълнение на CRM

### **Втора глава: Описание на изследването, методология и анализ на резултатите**

- 2.1. Изготвяне на въпросника
- 2.2. Извадката от изследването
- 2.3. Провеждане на изследването
- 2.4. Анализ на резултатите
- 2.5. Специални съображения за предприемачи и студенти

### **Заклучения, граници на изследването и бъдещи перспективи**

## **Първа глава: Преглед на литературата**

### **1.1. Определяне на целите на дисертацията**

Като се има предвид, че няма универсално общоприето определение за CRM и че в литературата има продължителни дебати за това какво всъщност представлява, както и как може да бъде от полза за компаниите CRM, ние си поставихме като основна цел да се изясни естеството на CRM не само по отношение на теоретичните аспекти, но и на практическото му приемане и прилагане. Това ще бъде направено преди всичко по отношение на компании със стопанска цел, но анализът ще бъде накратко разширен и в областта на образованието, и по-специално по отношение на университетите, като се подчертава как CRM може значително да подобри техните резултати.

Основната му цел е определено доста обширна и за да направим задачата ни по-лесна и ясна, ние я разделихме на три части, които отговарят на трите основни изследователски въпроса, както следва:

А) Какво точно е CRM?

Б) Как може да бъде от полза за търговските организации?

В) Какви предприемачески компетенции и управленски умения са необходими, за да се възприеме и приложи успешно?

А) да се изясни естеството на CRM, като се анализират най-важните гледни точки по темата, опитвайки се да се постигне обща концептуализация;

Б) да обясни как CRM може да има висок положителен ефект върху финансовите резултати на компаниите;

В) да се разбере по-добре разбиране какви управленски умения и предприемачески компетенции са необходими за внедряване на успешна CRM система.

За тези цели първо ще анализираме най-важните гледни точки, според които CRM е изследвано в литературата, опитвайки се да разберем неговата природа по по-добър начин; по-късно ще се съсредоточим върху това как CRM може да има положително въздействие върху резултатите на компаниите и какво съставлява критичните предприемачески компетенции за успешното му приемане и прилагане.

### **1.2.1 Философия**

Философската перспектива, както подчертава Cambra-Fierro (2014), изисква клиентите да са фокус за цялата компания и нейна основната цел да е създаването на стойност за тях. Това е в съответствие с пионерската работа на Berry (1983) по маркетинг на взаимоотношенията, която го свързва с управлението на дългосрочните отношения с клиентите, като се полага специална грижа за нивото на тяхната удовлетвореност, за да се постигне висока лоялност от тяхна страна.

Тази перспектива, за която клиентите представляват фокус за организацията със стопанска цел, определено е отправна точка за разбиране на същността на CRM, тъй като от една страна се изисква компаниите да предлагат реални решения на своите клиенти - вместо просто да продават стоки или услуги - и от друга страна е нужно да изграждат и поддържат дългосрочни отношения с тях (Zablah, 2004).

Това определено е важен принос, който подчертава как подходът, ориентиран към клиента, е основно условие за компаниите да стартират и управляват успешно CRM. Независимо от това, тази перспектива има и своите граници, тъй като да говорим за обща философия, ориентирана към клиента, не е достатъчно ясно и в някои случаи може да има малко смисъл и дори да греша, както в случай на нерентабилни клиенти; в този случай всъщност - освен в изключителни ситуации - няма да има смисъл да се инвестират ресурси, за да се задържат клиентите.

Следователно за този подход е необходимо подходящо и ясно разграничаване на областта на неговото приложение.

Отделно от това, философската перспектива не отчита другите много различни гледни точки за CRM, които също играят важна роля за неговия успех.

### **1.2.2 Процес**

Под този термин има поне две различни концепции; първата се отнася до доста очевидната идея за набор от дейности, които трябва да бъдат извършени в точната последователност за постигане на добре дефинирана цел. Както посочва Dutu (2011, стр. 763), това от своя страна може да бъде определено на две различни нива, а именно на: 1) "макро ниво като съвкупен процес на изграждане на печеливши и взаимноизгодни отношения с клиентите, процес, който включва подпроцеси; и 2) на микро ниво, само да управлява взаимодействията с клиентите, за да развива и поддържа рентабилни отношения с тях в дългосрочен план".

Втората концептуализация изглежда е още по-важна, тъй като, както посочва Zablah (2004), перспективата на процеса е единствената, която подчертава как отношенията между купувач и продавач се развиват във времето и трябва да се развиват, за да продължат.

По същество идеята е, че компаниите трябва да могат да следят внимателно и непрекъснато своите клиенти и да адаптират поведението си във времето, така че предлагането им да съответства по подходящ начин на търсенето.

Отвъд това, тази перспектива посочва необходимостта от развитие на печеливши отношения с клиентите, макар и по все още неясен начин.

Обобщавайки, можем да кажем, че имаме два основни приноса, които са определено важни за приемането на CRM:

а) първо отношенията не са статични и са склонни да се променят с течение на времето; следователно компаниите трябва да адаптират продуктите и услугите според вариациите на търсенето, за да предлагат ефективни решения на своите клиенти.

б) вместо да говори за общ подход, ориентиран към клиента, перспективата подчертава необходимостта от развитие на *печеливши* отношения.

Ограниченията на тази перспектива са, че тя не дава ясни указания относно ключовите двигатели, върху които да се съсредоточим в отношенията с клиентите, а що се отнася до фундаменталния аспект на рентабилността, тя дава само обща подсказка.

Освен това има и други важни перспективи за CRM, които трябва да бъдат взети под внимание.

### 1.2.3. Пазарен подход

Тази перспектива значително разширява сценария, тъй като не се фокусира само върху клиентите, а взема предвид целия пазар, където има други важни играчи. Позоваваме се на така наречените “stakeholders” или заинтересовани страни, а именно всяка група или индивид, които могат да повлияят или да са засегнати от постигането на целите на организацията, съгласно дефинициите на Фрийман, описани от Matuleviciene (2015, стр. 75).

Всъщност е очевидно, че всяка компания, особено в силно конкурентна среда, трябва постоянно да търси институционален, икономически и социален консенсус и легитимност. Дейността ѝ се основава на непрекъснат обмен с други играчи в контекста на взаимоотношения, изградени и управлявани чрез комуникация.

Следователно всяка компания задължително трябва да поддържа добри взаимоотношения с всички свои заинтересовани страни, да се грижи да общува с тях постоянно и по най-добрия начин, изпращайки правилните съобщения и избирайки и най-подходящия канал за комуникация.

Също така големите компании не бива да пренебрегват ролята на масовите медии; всъщност - както посочва Каприоти (2009) - медиите играят важна роля за изграждането на корпоративната видимост на компанията. Според автора, наличието на силно присъствие в медиите е един от най-важните фактори за публичната известност на компаниите. Освен това средата се променя непрекъснато и затова е от решаващо значение една организация да бъде достатъчно динамична, за да се адаптира своевременно към промените, които могат непрекъснато да възникнат в околната среда. В тази връзка Грегъри (2007) много мъдро говори за „договорената търговска марка“, а именно процесът на популяризиране и „продаване“ на търговската марка на една компания не само на клиентите, но и на всички заинтересовани страни.

Има два различни начина за класифициране на заинтересованите страни, а именно първични и вторични заинтересовани страни и различни групи на заинтересованите страни в зависимост от тяхната власт и интереси.

Основните заинтересовани страни са собственици, инвеститори, клиенти, доставчици, служители и конкуренти, докато вторичните заинтересовани страни са правителството и институциите, лобитата, местните общности и обществеността като цяло.

Друга класификация се дължи на Фрийман (1984), който, както споменава Matuleviciene (2015), е разработил стратегическа матрица на заинтересованите страни, базирана на разпределението на заинтересованите страни в четирите групи, разглеждащи две променливи, а именно власт и ниво на интерес.

Матрицата разделя заинтересованите страни в четири класа, А, В, С и D

- А) Тълпа: заинтересованите страни, които нямат нито власт, нито интерес

- Б) Субекти: които имат интерес, но нямат власт

- В) Задатели на контекст: които имат власт, но не се интересуват от организацията
- Г) Основни участници: заинтересовани страни със значителна власт и интерес

Очевидно различните класификации могат да помогнат за различните заинтересовани страни по различен начин, в зависимост от тяхната сила и значение.

В тази връзка пазарната перспектива, освен че подчертава значението на всички заинтересовани страни, се фокусира специално върху конкурентите, тъй като заявява, че за да внедрят успешно CRM, компаниите трябва не само да задоволят нуждите на клиентите - както е посочено от философския подход - но също така трябва да направят това по по-добър начин от конкурентите (Cambra-Fierro, 2016, стр. 320).

Това далеч не е незначителен детайл, тъй като в днешно време има високо ниво на конкуренция и клиентите могат лесно да сканират пазара, за да търсят продуктите и услугите, от които се нуждаят.

Следователно компаниите първо трябва ясно да идентифицират нуждите на своите клиенти и офертата на конкурентите и след това да предоставят най-подходящите продукти или услуги, за да задоволят тези нужди по най-добрия начин.

Както Cambra-Fierro посочва (2016) “стойността на МО (*Market orientation* тоест пазарен подход) е двойна; първо принуждава компаниите да събират информация за реалните нужди и очаквания на клиентите, но също така и за възможностите на доставчиците и конкурентите. Второ, той използва тази информация, за да създава непрекъснато превъзходна стойност за своите клиенти”.

В свят, в който конкуренцията непрекъснато нараства, единствената възможност за постигане на висока и честна печалба е да можете да предлагате на клиентите продукти или услуги, които наистина отговарят на техните нужди и - както заявява Никитович (2016, стр. 329) – “вместо това опитвайки се да убедят клиентите да купуват вече произведен продукт, те трябва да предлагат само тези продукти, за които предишните изследвания са доказали, че клиентите ги искат”.

По същество компаниите трябва стриктно да избягват да възприемат старомодния пазарен подход, за да се опитат да продават продуктите и услугите, които имат, и на всичкото отгоре на възможно най-висока цена. Този подход може да бъде успешен само в ситуации на монопол или в случай, че търсенето е много по-високо от предлагането, но в настоящата социално-икономическа среда с високо ниво на конкуренция той трябва да бъде изоставен.

Както виждаме, за разлика от философския подход, който изглежда доста реактивен и адаптивен, пазарният подход има по-проактивен и дългосрочен характер с цел запазване и оптимизиране на бизнес отношенията във времето чрез гарантиране на постоянно удовлетворение на клиентите.

За тази цел, за да бъдат клиентите наистина доволни, компаниите трябва да положат още едно важно усилие и да се научат да бъдат коректни и честни с клиентите си още преди началото на връзката, а именно когато рекламират своите продукти и услуги.

Всъщност, когато рекламират продукти или услуги, компаниите обещават по същество, а именно сякаш декларират: „Купете моя продукт и това ще задоволи вашите нужди!“ Може да се толерира малко преувеличение в рекламата, но продуктът наистина трябва да бъде в съответствие с обещанията и да отговаря на очакванията, създадени от клиентите, в противен случай рекламата ще бъде не само безполезна, но може да доведе и до “отрицателен бумеранг ефект”.

Normann (1984), изследва тази тема и въвежда израза „моменти на истината“, който перфектно описва изключително критична точка, а именно когато клиент, който се доверява на компания, купува продукт, започва да го използва и открива дали обещанията са верни или не.

В този случай възприятието на клиента може да премине от пълно удовлетворение до пълно недоволство и всички различни нива между тях; важното е, че ако клиентите са доволни, те се чувстват удовлетворени от избора си, а в случай на неудовлетвореност се чувстват разочаровани, сякаш са били „измамени“ (теория на когнитивния дисонанс, Festinger 1962).

Подвеждащата реклама и неизпълнените обещания могат да бъдат наистина сериозен проблем, както подчертават някои учени; например (Darke, 2009, стр. 1) посочва как “позитивните проучвания показват, че ефектът от провала на един продукт може да се пренесе върху различни продукти от същата търговска марка марка, или върху подобни продукти на тясно свързан конкурент”.

И накрая, за да се опитат да ограничат колкото е възможно повече разочарованието и фрустрацията на клиентите, компаниите, освен да избягват да обещават твърде много и наистина да предлагат добри продукти и услуги, трябва също да внедрят ефективна услуга след продажба, за да:

- пазят отношенията, като предоставят на клиентите ефективни комуникационни канали;
- се свързват активно с нови клиенти, за да поискат тяхното мнение или обратна връзка за всеки проблем, който биха могли да имат, и да бъдат готови да предложат реални решения, а не просто да слушат;
- да капитализират при всички случаи на контакт, за да подобрят отношенията с разочарован клиент и да се опитат да възвърнат доверието, както и да придобият цялата полезна информация.

В обобщение, тази изключително важна перспектива, заедно с първите две, които вече анализирахме, ни позволяват да направим три основни извода относно пазарния подход в случай на приемане на CRM:

Първо заключение: компаниите трябва да се грижат и да наблюдават постоянно всички свои заинтересовани страни, а не само клиентите;

Второ заключение: за правилен подход към пазара компаниите трябва проактивно да следят своите клиенти, за да предлагат постоянно във времето продукти и услуги, които наистина задоволяват техните нужди по по-добър начин от конкурентите;

Трето заключение: компаниите трябва да бъдат коректни с клиентите си, като избягват прекомерни обещания в рекламата относно техните продукти и услуги. (на това съответства изявление 9 от въпросника)

Следователно тази перспектива е определено важна, но има и своите ограничения. На първо място, за да приложим на практика нейните индикации, се нуждаем от специфични инструменти и по-специално такива, свързани с общия клас капацитет; освен това ще са необходими и специфични способности. Ще разгледаме и двете веднага след това. Друго основно ограничение е, че удовлетвореността на клиентите се споменава само по общ начин, а трябва да се анализира по-задълбочено.

#### **1.2.4 Производствени фактори и способности**

Една компания задължително трябва да разполага с набор от различни ресурси, за да бъде успешна на пазара. Ресурсите могат да означават много различни неща и в литературата (Zablah, 2004, стр. 478) е направена важна разлика между фактори на производството и способности.

Производствените фактори са термин, който включва сходни, но съществено различни аспекти, които заслужават задълбочено конкретно проучване, за да бъдат наистина разбрани с цялото им значение. Тук ще разгледаме най-важните, а именно *технологията, организационните аспекти* и след това *управлението на данни и знания*.

#### 1.2.4.1 Технология

Технологията е елемент от CRM, който много дефиниции доскоро подчертаваха силно, в резултат на което - доста често - CRM се разглеждаше само като напреднала технология, нищо повече от “техническо устройство, взаимодействащо с хора, които въвеждат данни и информация в Система за информационни технологии за получаване на обработена информация с цел управление на взаимоотношенията с клиентите” (Baraldi, 2013, стр. 1).

Тази перспектива на CRM изглежда има важна тежест в общата област на управление на бизнеса и затова технологиите често стават по-важни от всичко останало.

Както и да е, това е сериозна грешка, защото, както Cambra-Fierro (2016, стр. 3) много мъдро посочва: “технологията, макар и важна при управлението на CRM, не е всичко и само технологиите рядко осигуряват пряка стойност на фирмите, вместо това технологиите са най-ефективни, когато се комбинират с други фирмени ресурси и процеси”.

За да се изясни ролята на технологиите, важен принос има Йосиасен (2014 г., стр. 130), който подчертава, че “е имало еволюция в начина, по който се разглежда CRM, като се преминава от технологична възможност за прости автоматизирани процеси към цялостен подход към управлението на взаимоотношенията с клиенти”.

Това ни позволява да разберем, че да продължим да разглеждаме CRM само като технология днес е не само анахронично, но и подвеждащо и дори опасно. Всъщност, според някои автори, прекомерният фокус върху технологиите олицетворява най-вероятно основната причина за провал: “CRM проектите са склонни да се провалят, ако технологичните инвестиции са единственото съображение и не се обръща особено внимание, например, на ясното определение за стратегия, ориентирана към клиента, или на усилия за обучение на служителите, необходимо, за да се внуши нова философия, ориентирана към клиента” (Dalla Pozza, 2018, стр. 100).

Друг основен проблем по отношение на технологията е, че тя често се разглежда като вид универсален продукт, стоящ на рафта и подходящ за всички организации.

Това е друга сериозна грешка, тъй като компаниите, дори и тези, които извършват същия вид бизнес, показват значителни разлики една от друга; следователно технологията винаги трябва да бъде съобразена със специфичните нужди на всяка организация, като се вземат предвид нейните специфични вътрешни и външни процеси.

Както Tohidí (2011.1, стр. 567) заявява, “много доставчици на софтуерни пакети често претендират за иновации и предоставят възможност този софтуер да отговаря на всички нужди, но на цялостно ниво никога не би било възможно да се насладите на прилагането на конкретен софтуер”.

В тази връзка Cambra-Fierro (2016, стр. 323) отива дори малко по-далеч, като заявява, че “един от основните начини за постигане на успех в CRM е да се съгласува организационната структура с бизнес процесите преди внедряването на конкретната технология”.

Следователно първата стъпка трябва да бъде да се дефинират по напълно ясен начин всички бизнес процеси и съответните процедури, след което да се приведат в съответствие всички организационни аспекти и едва след това да се търси и внедри най-подходящата технология.

Ако компаниите не направят това, те могат да срещнат много сериозни проблеми, както посочват много автори; например Dutu (2010, стр. 765) посочва как “възможна причина за неуспехи при внедряването на CRM е, че много компании подхождат към CRM като решение, базирано на ИТ, докато Elkordy (2014, стр. 128) твърди, че CRM инициативите все още са изправени пред високи нива на неуспех, вариращи между 50-70 процента. Едно от обясненията за докладваните високи нива на неуспехи може да бъде големият акцент върху CRM като ИТ инициатива и игнорирането на другите ресурси”.

За да обобщим, тази перспектива е доста важна, на първо място, защото най-накрая дава на технологията правилната роля, която заслужава, като избягва нейното излишно

надценяване. Технологията е важен сложен и незаменим инструмент, който въпреки това дава добри резултати, само ако е избран, внедрен и използван от интелигентното управление. Това, което е изключително важно, е, че надценяването на технологиите изглежда е основната причина за многото неуспехи на CRM.

Това, което посочихме по-горе, ни позволява да направим друг важен извод за ролята на технологията:

Четвърто заключение; за да приемат успешно CRM, компаниите в никакъв случай не трябва да вярват, че единственият начин да бъдат успешни е да имат възможност да разчитат на по-модерна технология от своите конкуренти.

Ограниченията на тази перспектива са неяви по отношение на правилното ѝ определение, а именно необходими са много други гледни точки.

#### **1.2.4.2 Организационни аспекти**

Много автори подчертават важноста и въздействието върху CRM на организационните аспекти като Garrido-Moreno и Padilla-Meléndez (2011), които твърдят, че организационните фактори на CRM възникват като най-силният предсказващ фактор за маркетинговите и финансовите резултати до степента, че те напълно медира въздействието на другите детерминанти (CRM технология, CRM процес, ориентация към клиента) върху резултата.

В този случай, обаче, организационните аспекти означават много различни неща и трябва да вземем предвид поне три аспекта:

- първоначален правилен организационен модел;
- ефективна политика в областта на човешките ресурси с ефективни процеси и процедури;
- унифицирането на различни елементи в усъвършенстван и интегриран организационен модел.

Като начало правилният основен организационен модел определено е много важен и учените (по-специално Минцберг, 1993) се опитаха да предоставят широк спектър от различни модели (*йерархични, функционални, дивизионни, професионални, матрични и адхократични модели*). Очевидно моделът трябва да бъде избран според конкретния вид бизнес на всяка организация. Само за да дадем пример, в случай на стандартизирано манифактурно производство, йерархичната структура в повечето случаи ще бъде най-добрата структура, докато за компания, работеща в областта на обслужването, където се изисква висок професионализъм, най-вероятно ще приемем матрична структура.

Както и да е, това е само елементарна отправна точка, защото организацията се състои преди всичко от хора и затова компаниите трябва да се фокусират много внимателно върху програми за подбор, обучение и мотивация на служителите. В тази връзка Ернст (2011, стр. 293) заявява как “успешната CRM включва не само интегрирането на процеси и технологии, но и изисква подкрепата на отделни членове на организацията”.

Reinartz (2004, стр. 295) представя как “компаниите трябва да подчертават пред служителите си, че CRM дейностите са важни, да структурират организациите си, за да улеснят тези дейности, и да възнаграждават служителите за ангажираност с дейности, свързани със CRM”. По-специално той се фокусира върху ключовата роля на персонала в директния контакт с клиенти, който той определя като „точки за контакт“ и който играе основна роля за създаване на стойност за клиентите.

Следователно набирането и подбора на персонал е изключително важен и сложен въпрос, който има фундаментално въздействие върху резултатите на компаниите; основният принцип в това отношение е, че хората трябва да бъдат избрани за работа, която е в съответствие с техните личностни характеристики и професионални умения, тъй като хората не могат да бъдат променени, както Вацлавик (1966) много ясно предупреждава.



Допускането на грешки при наемането на хора ще има преди всичко общо отрицателно въздействие върху ефективността, но освен това, особено в случаите на важни позиции, може да причини щета на цялата организация, тъй като грешният човек може да разпространи неподходящи идеи, нагласи и очаквания, които трудно ще бъдат изкоренени, въпреки че организацията разбира грешката си и уволнява въпросното лице.

Следователно процесът на набиране и подбор на персонал трябва да се извършва с помощта на психолог с добър професионален опит, който трябва да използва най-модерните техники за подбор и да разчита на сътрудничество от страна на всички хора и функции в компанията, които биха могли да бъдат включени (например бъдещ шеф, колеги и така нататък).

Резултатът от този съвместен подход при набирането и подбора трябва да даде надеждна предвидимост по отношение на практическото поведение и представянето на лицето на съответната позиция. В случая на CRM, освен високото ниво на мотивация, ще бъде задължително, в съответствие с принципите на вътрешния маркетинг (De Farias, 2010) всички служители в една компания да имат силна ориентация към клиентите в общите усилия да ги обслужват по най-добрия начин.

Освен подбора на персонал - подобно на това, което видяхме при печеливши клиенти - организациите трябва да се съсредоточат много внимателно върху задържането на професионални, сериозни и таланти хора, които са печеливши за организацията, което означава, че това са ефективни хора, които решават проблеми и могат да осигурят обща полза за компанията, която надвишава до голяма степен тяхната цена.

По същество, както твърди Sprega (2008), по отношение на човешките ресурси компаниите трябва да имат реална ясна стратегия в съответствие с мисията и целите на организацията.

Очевидно след това трябва да се обърне специално внимание, за да се определи ясно ролята на всеки и след това да се проектират и внедрят най-добрите процеси и процедури, за да се постигне високо ниво на ефективност и ефикасност в организацията.

Крайният резултат от всичко това трябва да бъде успехът в създаването на ефективна организация с подходяща организационна *култура* и *климат*, концепции, които сега ще анализираме накратко.

Културата, според Edgar Schein (2010), е модел на споделени основни предположения, които групата е научила, докато решава проблемите си с външната адаптация и вътрешната интеграция, който е работил достатъчно добре, за да се счита за валиден и следователно да бъде преподаван на новите членове като правилния начин за възприемане, мислене и чувстване във връзка с тези проблеми.

Тези модели се превръщат в общоприетите основни убеждения, които са част от мисленето на хората и те действат като убеждения, религиозни догми или аксиоми в математиката: след като бъдат установени, те не могат да бъдат допълнително намалени или обяснени и всяка следваща аргументация следва от приемането им.

Строго свързан аспект с корпоративната култура е организационният климат. Климатът, според Причард и Карасич (1973), може да се определи като относително стабилни качества на организацията, тъй като те се възприемат от нейните членове и се използват като основа за интерпретация на всяка ситуация.

По същество уникалната култура на една организация създава отделна атмосфера, която се възприема от хората, които работят в нея; можем да кажем, че това е „въздухът, който дишат“, когато са вътре в организацията. Важна помощ за установяването на правилната CRM култура и климат в компаниите идва от вече споменатите принципи на вътрешния маркетинг (De Farias, 2010), който се фокусира върху необходимостта ориентацията към клиентите да се разпространи до всеки член на организацията.

Основен момент е, че след като се установят, корпоративната култура и климатът се превръщат в постоянна характеристика на организацията, която остава и има като тенденция

склонност да се съпротивлява на опитите за промени (Ferrante, 1994); следователно, ако искаме да внедрим успешна CRM система, определено трябва да сме сигурни, че имаме или да можем да установим правилната култура и климат, в противен случай CRM няма да работи оптимално или дори да се провали.

След този анализ можем да направим още два важни извода относно персонала и организационната култура и климат по отношение CRM:

Пето заключение: персоналят е основен актив и трябва да бъде подбран и мотивиран по най-добрия начин;

Шесто заключение: организационната култура и климатът са фундаментални и не могат лесно да бъдат променяни.

Ограниченията на тази гледна точка са следните: дори с най-добрата култура и климат и при наличието на отличен персонал и ефективни процеси и процедури, служителите, дори да са перфектно ориентирани, имат нужда да имат лесен достъп до всички данни, необходими им да извършват работата си по най-добрия начин. Ето защо, освен другите перспективи, е нужно да анализираме друг важен аспект с увеличаващо се значение днес, а именно управлението на данни и знания.

#### **1.2.4.3 Управление на данни и управление на знанията**

Според Elkordy (2014, стр. 133) трябва да се имат предвид три процеса на релационна информация:

- *Информационна реципрочност*, която се отнася до интерактивна комуникация между клиентите и компанията;

- *Улавяне на информацията*, свързана с получаване на информация от всички точки за контакт с клиента;

- *Използване на информация* - как да се използва информацията, за да се разберат нуждите на клиентите и да се разработят подходящи отговори на тези нужди, както и за това да се идентифицират клиенти с висока стойност

По същество фокусът е не само върху събирането на всички полезни данни при взаимодействието с клиентите и всички заинтересовани страни, но и върху използването им по най-добрия начин.

Това, на първо място, ще включва добре насочено разпространение на данни вътре в организацията, гарантиращо оптимален поток от знания на всички нива и области на работа, за да може всеки да има лесен достъп до данните, от които се нуждае, за да изпълни специфичната си задача по най-добрия начин.

Всъщност само по този начин данните и информацията могат да бъдат „преведени“ в правилно и ефективно поведение; всичко това може да бъде от огромна полза за организациите и в това отношение можем напълно да се съгласим с Alshawi (2011, стр. 5), който заявява, че “жизнената сила на CRM е способността да предава знания в точното време, в правилния формат на правилния човек”.

На второ място, това може да бъде и отправна точка за така наречената “Business Intelligence“, което, както посочва O'Brian (2006), може да бъде мощен инструмент, който да помогне на мениджърите да вземат решения относно стратегическите промени в бизнес операциите, за да получат конкурентни предимства на пазара.

Следователно управлението на данни и управлението на знанията са от основно значение, но очевидно този подход няма особен смисъл, ако се разглежда самостоятелно. Въсъщност, както казахме, по-важна от данните сами по себе си е способността те да се използват по най-добрия начин, за да се постигат добри резултати. За тази цел данните

трябва да протичат ефективно в здрава и интегрирана организационна единица и да са достъпни за интелигентен и мотивиран персонал.

Колкото повече продължаваме нашето изследване, толкова по-ясно става, че за да разберем естеството на CRM, трябва да разгледаме множество гледни точки в техните свързани отношения.

#### 1.2.4.4 Способности

Способностите се отнасят до способността на екип да изпълнява някаква задача или дейност и за разлика от ресурсите, те обикновено са базирани на знания, сложни са и не могат просто да бъдат закупени или придобити на пазара. Можем да ги разглеждаме като “трудни за подражание умения и натрупани знания, които позволяват на фирмите да извършват дейностите, които са част от бизнес процесите” (Day, 1994, цитиран от Zablah, 2004, стр. 478). Тези възможности очевидно са много повече от производствени фактори; всъщност те се отнасят до способността да се използват за изпълнение на сложни задачи и могат да станат за компаниите основен източник на тяхното конкурентно предимство (Грант, 1991).

В тази връзка вече разгледахме способностите на персонала, а именно дълбоко вкоренена ориентация към клиента и висока вътрешна мотивация за изпълнение на задачите; сега искаме да се съсредоточим върху онези способности, които са от съществено значение за управлението. Това очевидно е много критичен въпрос, фундаментална отправна точка за всеки бизнес, но особено важи за CRM. Всъщност, както заявява Dalla Pozza (2018, стр. 4), “освен ако висшето ръководство не поддържа ясна стратегия, ориентирана към клиента, внедряването на CRM не може да даде добри резултати”.

Как мениджърите могат да подкрепят по подходящ начин внедряването на CRM? Елкорди (2014, стр. 139), в своето изследване на въздействието на измеренията на CRM способностите върху организационното представяне, заявява как “констатациите също насочват висшето ръководство към важността да бъдат комуникирани на служителите ценности и норми, ориентирани към клиентите и изграждането на CRM мислене в цялата организация. За да бъде ефективна такава култура, тя трябва да бъде включена в стратегията на организацията”.

По същество, както съобщава Elkordy (2014, стр. 133), “ориентацията към клиентите трябва да стане част от организационната култура, която предоставя имплицитни ценности и убеждения, на които се основават нормите на възприето поведение”. Следователно ориентацията към клиента е първото изискване за CRM готовност; за разлика от транзакционната ориентация, ориентацията към отношенията доминира в нагласите и нормите на организацията и по този начин влияе върху всички взаимодействия с клиентите.

Следователно мениджърите - освен че трябва самите те да са перфектно ориентирани към клиентите - трябва също така да могат да предадат на своите служители значението на ориентацията към клиента, за да може това да бъде дълбоко асимилирано в организационната култура, която от своя страна ще осигури имплицитни ценности и убеждения, на които се основават нормите на възприето поведение.

Следователно, първата задача от критично значение за мениджърите, които желаят да приемат CRM успешно, е да могат да управляват персонала си по възможно най-добрия начин и за тази цел определено ще бъде необходимо отлично *лидерство*.

Всъщност в днешно време, освен в изключителни ситуации, като бедствия или извънредни ситуации, когато са необходими силно централизирани правомощия за вземане на решения за изключително тежки и сложни случаи, военният стил на ръководство отгоре надолу вече не е ефективен в компаниите и никой не може да си представи да управлява успешно и да мотивира екип единствено благодарение на позицията си в организационната схема; напротив, необходима е специфична черта на личността, а именно *лидерство*.

В тази връзка Грабо (2017, стр. 23) предлага, че за да обясним лидерството, трябва да се съсредоточим върху емоционалните аспекти, защото “идеята, че емоциите като възхищение могат да подкрепят тези, които заемат власт, е подкрепена от изследвания, показващи, че възхищението е свързано с регулирането на социалната йерархия, като често защитава по-високото социално положение на личности, на които се възхищават”. В тази връзка той също така добавя нещо доста важно, а именно как *лидерите не просто предизвикват емоции, те предизвикват емоция, която е насочена към цел.*

Лидерството е различно от управлението, както заявява Бернард Бас (1978). Мениджърите се интересуват предимно от печалби и загуби, а що се отнася до служителите, те смятат, че трябва да са благодарни, че имат работа, за да изкарват прехраната си и да се стимулират от техния фиш за заплати и придобивките, които компанията им предоставя. За съжаление, според Bernard Bass (1978), този тип лидерство води служителите до посредственост, защото те вършат необходимото количество работа, но нямат вътрешен стимул да надхвърлят това.

Обратно на това, „Трансформационен лидер“ действа по начин, по който да получи по-добър отклик от служителите, защото ги мотивира на чрез вътрешни стимули, давайки им вътрешно желание да се справят по-добре, вместо просто да ги мотивира чрез външни стимули със заплати и придобивки.

Виждали сме досега как мениджърите се нуждаят от реален подход към клиента и високо ниво на лидерство, така или иначе обаче това все още няма да е достатъчно за успешното внедряване на CRM; всъщност, както посочва Dalla Pozza, (2018, стр. 3), само когато вътрешно организацията е правилно ориентирана, обучена и проектирана около клиента, може да се осигурти превъзходно обслужване на клиентите и да изградят силни взаимоотношения с печеливши клиенти.

Ориентирането на организацията, след като подходящите високо мотивирани хора вече са на разположение на всички позиции, ще означава установяване на най-ефективните процеси и процедури, внедряване на най-подходящата технология за поддръжка на CRM и осигуряване на най-добрия поток от данни в рамките на организацията.

Отделно от това, всички различни аспекти, които анализирахме, ще трябва да бъдат координирани по най-добрия начин: всъщност, както заявява Zablah (2004, стр. 485), след като е определена стратегията за управление на отношенията, компаниите могат да пристъпят към дефиниране на съответните CRM процеси и роли в тези процеси. Това включва подробно мапване и описание на съответните процеси (управление на знания и взаимодействия) и подпроцеси, както и разпределение на отговорностите за дейностите на процеса между индивиди и групи.

В тази връзка Dalla Pozza (2018, стр. 1) сочи как хармоничната интеграция на различните CRM измерения играе решаваща роля за способността на CRM да създава стойност за клиента и компанията. По-конкретно, Elkordy (2014, стр. 130), цитирайки много приноси в това отношение, заявява, че много изследователи признават мнението, че CRM е организационен капацитет, който дава възможност на компанията да управлява дългосрочни печеливши отношения с клиентите и да подобри конкурентната си позиция. Тази възможност се основава на интегрирането на различни ресурси, които за Elkordy са CRM технологията, CRM процесите, ориентацията към клиента и CRM организацията.

По същество ръководството трябва да може да интегрира по хармоничен начин основните компоненти на CRM, като се има предвид, че всеки от тях силно обуславя следващия по йерархичен начин. Наистина ориентираното към клиентите управление е първото незаменимо условие, което прави възможно да има подходящи мотивирани хора за всяка позиция; от своя страна подходящият персонал може активно да допринесе с ръководството за установяването на най-ефективните процеси и процедури и това най-

накрая ще позволи да се избере и внедри най-добрата технология за поддръжка на CRM и да се осигури най-добрият поток от данни за всички членове на организацията.

Интеграцията и хармоничната интеграция на елементите, които описахме, изглежда е изключително важно условие за наличието на ефективна CRM система.

В края на този анализ можем да направим още два важни извода относно приемането на CRM:

Седмо заключение: Ръководството трябва да има силно лидерство, за да разпространи клиентската ориентация в цялата организация.

Осмо заключение: Има три основни компонента, а именно: 1) ориентация на ръководството към клиентите, 2) персонал, процедури и процеси 3) технология, която да бъде интегрирана и организирана от ръководството заедно с точна йерархия.

Ограничения. Тази последна перспектива определено ни позволи да разберем много повече за естеството на CRM, но въпреки това все още не сме достигнали до обща концептуализация, която може да ни позволи да обединим различните гледни точки за CRM под общ знаменател. Освен това трябва да разгледаме задълбочено два основни аспекта, а именно удовлетвореността на клиентите и рентабилността.

### 1.2.5. Стратегия

Анализирайки различните гледни точки, видяхме как всички те са важни и полезни, но ако се разглеждат сами по себе си, те не са достатъчни за успешното прилагане на CRM системата; в съответствие с това ние търсихме по-нататъшна перспектива, която може да обедини всички останали в едно интегрирано цяло.

Както показва литературата, стратегическият подход изглежда е най-важният, защото обуславя всички останали гледни точки, като на всяка от тях се приписва специфична взаимозависима роля и се улеснява тяхната положителна оркестрация.

За Баран (2013) CRM всъщност е основата на съвременната маркетингова стратегия с преминаване от продуктово ориентирана бизнес стратегия към стратегия за взаимоотношения, фокусирана върху клиентите.

Varajão (2016, стр. 1270), заявява как „CRM е стратегия, а не решение и може да осигури огромно конкурентно предимство, ако се прилага в среда на сътрудничество; Йосиасен (2014, стр. 131) посочва как CRM все повече се разглежда като стратегически процес, който включва една фирма и нейните клиенти”.

За Фархан (2018, стр. 398), „CRM е ориентирана към клиента бизнес стратегия, която се концентрира върху подобряване на удовлетвореността на клиентите и степента им на лоялност чрез предоставяне на по-персонализирани и индивидуализирани услуги“

Всичко това на пръв поглед може да изглежда просто повторение на философията или на пазарния подход, които се фокусират върху централната роля на клиентите, но не е така, тъй като този подход не само поставя ясно ограничение за генеричен ориентиран към клиента подход, но също така ясно посочва два ключови фактора, които трябва да бъдат взети предвид на оперативно ниво, а именно лоялност и рентабилност.

Всъщност, според Dutu (2011, стр. 763) „като стратегия CRM диференцира клиентите въз основа на тяхната лоялност и рентабилност. Отношенията с клиентите трябва да се управляват изборително, а разпределението на ресурсите трябва да се основава на стойността на клиента. От тази гледна точка целта на CRM е максимизиране на бизнес представянето чрез управление на портфолиото от взаимоотношения с клиентите. По отношение на лоялността Кан (2012, стр. 107) заявява как това е строго свързано с нивото на удовлетвореност и клиентите биха били доволни, ако нивото на предлагане отговаря на техните очаквания.

Лоялността изисква компаниите да инвестират време и ресурси и – според указанията на Dutu – това трябва да се прави въз основа на стойността на клиентите за компаниите. С други думи, удовлетвореността на клиентите не трябва да се разглежда само като общ подход на компаниите към всички клиенти, а напротив, тя е в тясна връзка с тяхната рентабилност. Всъщност, макар че е напълно разумно да се инвестират ресурси, за да се задържат печеливши клиенти, няма смисъл това да се прави това за нерентабилни.

Както виждаме, лоялността на клиентите вече не е цел на компанията, тъй като това може да се разбира в съответствие с общата философия, ориентирана към клиентите; напротив, това е просто „средството“, чрез което се постига основната цел на компаниите, а именно да се реализира възможно най-добра печалба.

Ето защо компаниите трябва да се фокусират систематично върху удовлетвореността и рентабилността на клиентите, съответно да сегментират портфолиото си и след това да се уверят, че ще спечелят лоялността на печелившите клиенти и по-специално на най-печелившите, като инвестират ресурси по „пропорционален“ начин на тяхната потенциална рентабилност. „Потенциал“ означава, че компаниите не трябва да разглеждат само статуквото, а именно сегашната ситуация по отношение на рентабилността, а че трябва да преценят каква финансова изгода може да генерира всеки клиент, ако се грижат правилно за него.

Да изразим концепцията с думите на Тхакур (2016, стр. 4096); „Компаниите трябва да използват информацията, която научават за своите настоящи и потенциални клиенти, за да ги сегментират правилно в конкретни групи и да ги третират въз основа на прогнозната им рентабилност с течение на времето, за да произвеждат ефективни и ефикасни резултати за своя бизнес“.

Трябва да кажем, че за тази цел компаниите трябва непременно да могат да следят систематично и постоянно във времето както рентабилността, така и нивото на удовлетвореност на клиентите. Що се отнася до рентабилността, те трябва да имат надеждни счетоводни системи, така че да оценяват по ефективен начин рентабилността на всеки клиент и след това да са готови да действат проактивно, за да я подобрят; освен внедряването на CRM, това определено е основен проблем, в противен случай, както твърди Weyland (1997), съществува висок риск разпределението на рентабилността да клони към „нормално“ с много сериозни последици, тъй като в теоретичен краен сценарий може да се случи печалбата, генерирана от 50% от клиентите, да бъде „заличена“ от останалите 50%, които са в червената зона.

Също така удовлетвореността на клиентите ще трябва непрекъснато да се следи и подобрява, в противен случай – по подобен начин на рентабилността – разпределението най-вероятно ще клони към „нормално“, което би означавало висок процент от портфолиото (дори до 50%! ) да не е доволен. Освен това компаниите трябва да бъдат много внимателни относно начина, по който наблюдават и измерват удовлетвореността; в това отношение Cengiz (2010) предлага как компаниите не трябва да имат ограничена визия при измерване на удовлетвореността на клиентите и че програмата за измерване трябва да вземе предвид пет точки, а именно: кого да измерва, какво да измерва, кога да измерва, как да измерва и защо да измерва.

Що се отнася до метода на измерване, на първо място ще е необходимо да се общува непрекъснато с клиентите и след това да се извършват периодични професионални и обективни проучвания, като се избягват във всички случаи всякакви решения тип „направи си сам“ и се използват услугите на специализирани външни изследователски институти. Те ще извършват периодични проучвания директно върху представителни извадки от клиенти и ще предоставят резултатите без каквато и да било условност докато трае проучването, в началото, по време на проучването и най-вече във финалната фаза, когато се правят заключения.

Очевидно това е скъп и доста често “болезнен” метод за ръководството, тъй като може да се окаже, че основната причина за недостатъци или проблеми няма нищо общо с персонала или с външни причини, а със същото ръководство; така или иначе това всъщност е единственият начин за получаване на надеждна картина, съществена за оптимизацията, вместо да се инвестира време и пари във вътрешни проучвания, неизбежно неточни и непрофесионални.

Това, което описахме, ни позволява да разберем огромните финансови ползи, които CRM подходът може да осигури, но всъщност има и друг важен аспект, който трябва да бъде подчертан. Всъщност, инвестирайки ограничените си ресурси в задържането на печеливши клиенти, компаниите избягват да се включват в безразборно проучване на нови клиенти. Всъщност, за да увеличат своя пазарен дял, като общо правило, компаниите са предимно склонни да търсят непрекъснато нови клиенти и доста често са склонни да пренебрегват съществуващото портфолио.

Това определено е грешка, както се опитваме да демонстрираме; в това отношение първо даваме елементарен, но ефективен математически пример, според който компаниите по отношение на развитие постигат очевидно едни и същи резултати или като се фокусират върху придобиването на нови клиенти, или увеличавайки задържането на клиентите, които вече са в портфолиото им.

Въпреки това, след като цитираме много литературни приноси (Dutu, 2011, Chang, 2014, Hassan, 2014, Degbey 2015) и също така предоставяме някои емпирични доказателства (Reicheld & Sasser, 1997), показваме как това очевидно равенство не съществува и, напротив, инвестирането в задържане на печеливши клиенти е за компаниите далеч по-изгодно.

В това отношение Gengeswari (2013, стр. 69) предоставя обща количествена оценка на ползите от този подход, тъй като заявява, че „печалбата може да се увеличи с 25 до 95 процента само с увеличение от 5 процента на процента на задържане на клиенти. Следователно е разумно да се заключи, че малко увеличение на процента на задържане на клиенти ще ускори допълнително печалбите на фирмата.

По същество, както посочва Cambra-Fierro (2016, стр. 36) “в днешно време за компаниите основната цел е преследването на рентабилност чрез лоялност на клиентите, оставяйки транзакционната цел за привличане на нови клиенти като второстепенен въпрос“.

Да се съсредоточи върху задържането на печеливши клиенти очевидно е от основно значение за на компаниите със стопанска цел, но принципите на CRM могат да се прилагат и в други среди и в последно време, особено в областта на образованието, както подчертават много автори (Douramidis 2010, Badwan , 2018 г.). По-специално Seeman (2006) посочва как CRM може значително да подобри връзката между институциите и студентите, подобрявайки качеството на курсовете и помагайки на студентите да преминат бързо и ефективно през процедури със силен стимул за избор на конкретна институция.

След това се позоваваме на приноса на Tohidi (2012), който заявява, че в днешно време CRM подходът вече не е избор, а строга необходимост и, за да обясним по-добре това твърдение, цитираме и приноса на Barton (2004), според който нашата социално-икономическа среда е претърпяла дълбоки промени през приблизително последните 100 години с четири различни фази, а именно „производство“, „продажби“, „маркетинг“ и „партньорство“.

Общият знаменател на всички фази е непрекъснато нарастващото ниво на конкуренция, започващо приблизително през 30-те години с фазата на „производство“ и продължаващо до наши дни с фазата на „партньорство“. Като пряка последица имаме радикална промяна в отношенията между компаниите и пазара, която в днешно време може да се обобщи – особено в business-to-business – като тенденция за изграждане на дългосрочни, кооперативни и печеливши взаимоотношения с цел съпоставяне на нуждите на купувача с възможностите на продавача по възможно най-добрия начин.

Изключително високото ниво на конкуренция, което имаме в днешно време, заедно с увеличената възможност на клиентите да намират много лесно задоволителни и дори по-добри алтернативи, обяснява „необходимостта“ от CRM стратегически подход.

По същество, в съответствие с нашата втора цел (Б, вижте страница 2), можем да разберем как CRM благодарение на стриктния фокус върху лоялността на печелившите клиенти и избягването на непрекъснато проучване на нови клиенти на практика може да има силно положително въздействие върху финансовите резултати на една компания.

Освен това, според всичко, което видяхме, но особено благодарение на приноса на Тохиди, не само CRM е истински стратегически подход, но също така изглежда, че в днешно време едва ли има друга алтернатива за успех на компаниите. В тази връзка ние също така разглеждаме накратко CRM подхода във връзка с класическите основни стратегии (Porter, 1980) и стратегиите за развитие (Ansoff, 1957), като подчертаваме ролята, която то може да играе и в двата случая.

За да обясним по-добре как стратегията може да обедини всички останали гледни точки, ние предоставяме няколко базирани на CRM стратегически модела, дължащи се на Greenberg (2002) и Zablah (2004), които обобщават основните фактори и тяхната йерархична взаимозависимост, за да се реализира успешна CRM система. Моделите ни позволяват да разберем как стратегията е на първо място, но за да я приложим на практика, освен интелигентен мениджмънт със специално внимание към клиентите, ще ни е необходим високоефективен и мотивиран персонал, правилна организация, както и подходяща и добре насочена технология. Те също така потвърждават основното изискване да се интегрират по хармоничен начин тези различни елементи, за да има усъвършенстван организационен модел.

Моделът на Zablah подчертава също така необходимостта от оценка и непрекъснато подобряване на CRM способностите и подчертава как CRM не е статичен, а силно динамичен обект, като се има предвид, че средата непрекъснато се променя, което изисква необходимите адаптации.

И накрая, ние предоставяме определение за CRM, базирано главно на приноса на Payne (2005) и Thakur (2016).

След това можем да направим две други важни заключения относно прилагането на CRM стратегически подход:

Девето заключение: нивото на удовлетвореност на клиентите трябва да се следи по научен обективен начин, а именно да се питат директно клиентите с помощта на специализирани външни изследователски институти.

Десето заключение: задържането на печеливши клиенти е крайъгълният камък на CRM и е много по-изгодно от непрекъснатото проучване на нови клиенти.

За да обобщим, позовавайки се на три основни цели на дисертацията (А, В и С), след прегледа на литературата изяснихме същността на CRM, ролята на технологията и също така подчертахме как трябва да бъде проектиран организационният модел, за да рационализира прилагане на CRM стратегията (цел А).

Що се отнася до втората цел (В), ние обяснихме как CRM може да има висок положителен ефект върху финансовите резултати на компаниите, като се фокусира внимателно върху задържането на печеливши клиенти, както и върху тяхното ниво на удовлетвореност, сегментирайки портфолиото си според тези две променливи и инвестирайки ресурси за задържане на клиенти в значителна степен пропорционално на рентабилността, която могат да генерират.

Що се отнася до третата цел (С), а именно какво е необходимо да се направи, за да може една CRM система да бъде успешна, на първо място изброихме най-често повтарящите се грешки, които като цяло са основната причина за многобройните неуспехи на CRM



(разглежда се CRM само като технология, приемат се обобщени технологични решения, разглежда се само една перспектива, а не интегрирано цяло, участва се в непрекъснато проучване на нови клиенти, пренебрегвайки тези, които вече са в портфолиото и така нататък).

Освен това получихме и друг важен частичен резултат по отношение на компетенциите, които ръководството трябва да има, за да може да организира и управлява по най-добрия начин CRM система. Всъщност десетте заключения, които успяхме да направим благодарение на анализа на литературата, ясно показват правилното поведение, което мениджърите трябва да имат в съответните десет различни ситуации; това от своя страна ни позволява да идентифицираме първи клас специфични компетенции, необходими за ефективно управление на различни CRM аспекти, вътрешни и външни, които следователно можем да определим като управленски умения, както е подробно описано по-долу.

### **1.3 Управленски умения, необходими за въвеждането на CRM.**

За да очертаем управленските умения, необходими за приемането на CRM, нека първо направим списък с десетте различни заключения, които успяхме да направим за CRM:

Първо заключение: компаниите трябва да се грижат и да наблюдават постоянно всички свои заинтересовани страни, а не само клиентите;

Второ заключение: за правилен подход към пазара компаниите трябва активно да наблюдават своите клиенти, за да предлагат постоянно във времето продукти и услуги, които наистина удовлетворяват техните нужди по по-добър начин от конкурентите;

Трето заключение: компаниите трябва да бъдат коректни с клиентите си, като избягват прекомерни обещания в рекламата по отношение на техните продукти и услуги;

Четвърто заключение: за да възприемат успешно CRM, компаниите в никакъв случай не трябва да вярват, че единственият начин да бъдат успешни е да имат възможността да разчитат на по-модерна технология в сравнение със своите конкуренти;

Пето заключение: персоналът е основен актив и трябва да бъде подбран и мотивиран по най-добрия начин;

Шесто заключение: Организационната култура и климат са фундаментални и не могат лесно да бъдат променени.

Седмо заключение: Ръководството трябва да има силно лидерство, за да разпространи ориентацията към клиентите в цялата организация;

Осмо заключение: Има три основни компонента, които трябва да бъдат съгласувани и интегрирани заедно с точна йерархия. Ръководството трябва да се погрижи да ги организира по най-добрия начин;

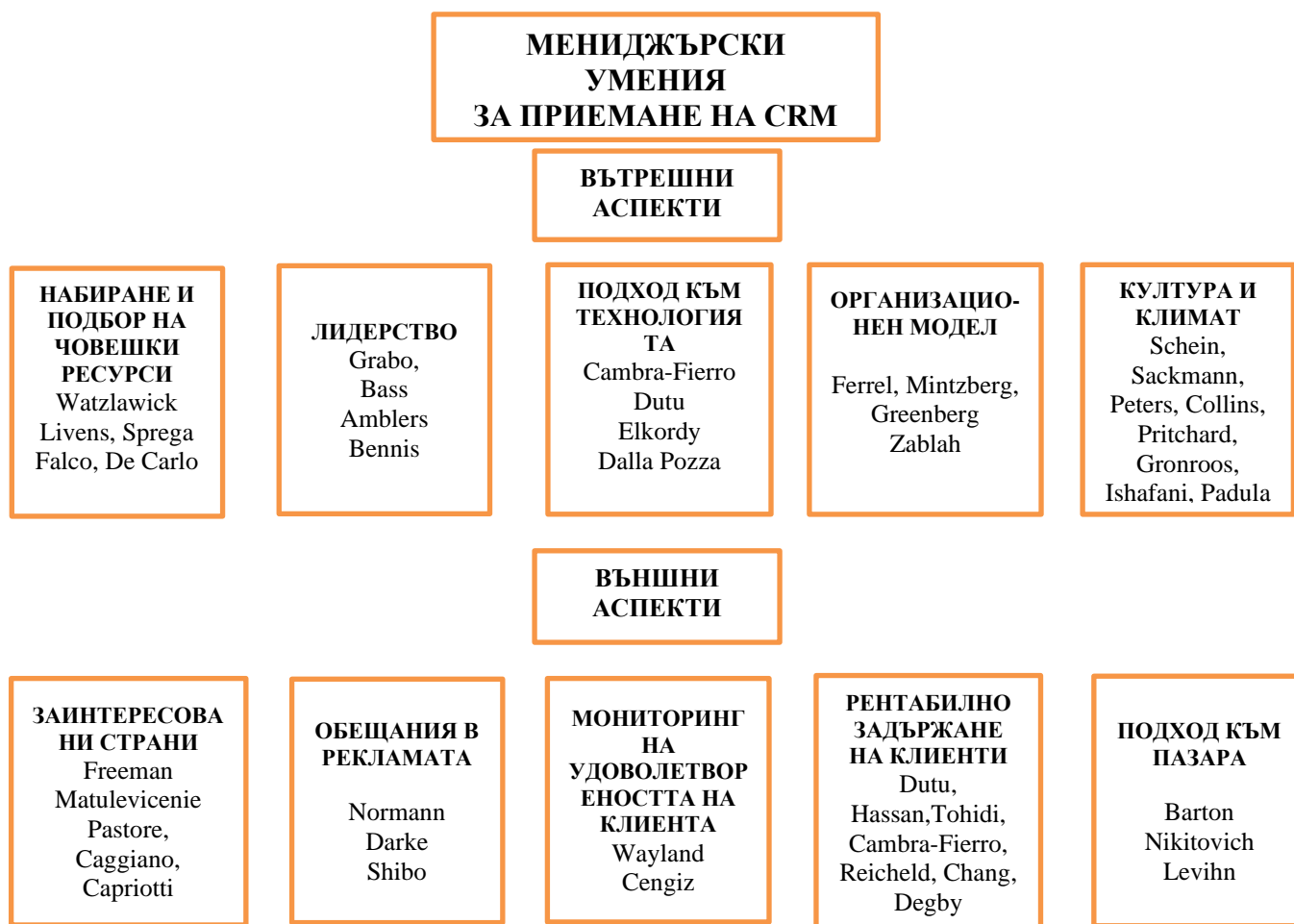
Девето заключение: нивото на удовлетвореност на клиентите трябва да се следи по научен обективен начин, а именно да се питат директно клиентите с помощта на специализирани външни изследователски институти;

Десето заключение: задържането на печеливши клиенти е крайъгълният камък на CRM и е много по-изгодно от непрекъснатото проучване на нови клиенти

Всяко заключение включва специфично управленско умение, което да се прилага във всеки съответен случай, предотвратявайки по този начин грешки; например приемайки петото заключение за персонала, всеки мениджър трябва систематично да избягва да наема някого по повърхностен начин и да поиска съдействието на професионален специалист по подбор, който също трябва да използва най-модерните техники.

За яснота и за да обобщим нашето изследване, разделихме тези управленски умения на две групи, като разделихме тези, които се отнасят до вътрешни аспекти от тези, свързани с външни аспекти, като посочихме и имената на най-важните автори.

Това е ясно показано на фигура 1.



Фигура 1(12). Десет мениджърски умения, необходими за успешно прилагане на CRM<sup>1</sup>

Това определено е важна стъпка напред, която ни позволява да изясним специфичните управленски умения, необходими вътре и извън компанията, за да приемем CRM, но въпреки това те все още не са достатъчни, тъй като CRM е стратегически подход към бизнеса и за стартиране и управление на бизнес със сигурност някои общи предприемачески компетенции също са необходими.

За тази цел, възползвайки се от основните констатации от предишната част, решихме да анализираме съответната литература, за да идентифицираме онези общи предприемачески компетенции, които играят важна роля по отношение на CRM.

#### **1.4 Предприемачески компетенции, които могат да помогнат за приемането и внедряването на CRM**

По отношение на анализа на литературата за предприемачеството и мениджмънта, започнахме с приноса на Мичълмор (2009, стр. 97), който съобщава как „повечето изследователи признават, че има голяма дихотомия в предприемаческите компетенции и

<sup>1</sup> В сравнение с дисертацията в резюмето има ограничен брой фигури и таблици и за всички ще има двойна номерация, първата според прогресивния ред в резюмето и втората (в скоби) според номерацията в дисертацията.

разграничават предприемаческите компетенции, необходими за започване на бизнес от тези, необходими за управление на бизнеса чрез растеж“.

Не е толкова лесно да се направи ясно разграничение между двете, но като цяло можем да кажем, че в първата група има значително по-„творчески“ компетенции, тези, свързани с лични черти, които по-добре позволяват да си представим и да се възползваме от бизнес възможности и да използваме най-добрата стратегия за всеки конкретен бизнес; втората група, напротив, се отнася основно до управлението по професионален и ефективен начин на вече установен бизнес и успешното му развитие и следователно съответните компетенции са по-технически и обикновено необходими в бизнес рутината. След това се фокусирахме върху приноса на Чандлър (1992), който разширява анализа, стигайки до заключението, че основателите на бизнеса трябва да поемат три доминиращи роли в бизнеса си и това са:

- Техничко-функционална роля
- Предприемаческа роля
- Управленска роля

#### **1.4.1 Техничко-функционална роля.**

За да бъдат компетентни в техничско-функционалната роля, основателите трябва да могат да използват инструментите или процедурите, необходими в тяхната специализирана област (Pavett and Lau 1983, докладвано от Chandler, 1992).

Това изглежда изключително ясно и дори тривиално: ако например искаме да управляваме фабрика за печат, определено трябва да знаем много, ако не всичко, за печата; същото очевидно ще важи и за CRM и като се има предвид също така продължаващото объркване относно неговата природа, ние вярваме, че може да е полезно да се съсредоточим накратко върху тези аспекти, като се има предвид функционалната му организация, както и как трябва да работи на практика.

##### **1.4.1.1 CRM техничско описание**

Отправната точка за илюстриране на техничските аспекти на CRM е усъвършенстван базиран на стратегия модел от Payne and Frow (2005), който се задълбочава във функционалната организация на CRM и няколкото комуникационни канала и приложения при взаимодействието с клиентите.

Що се отнася до функционалната организация, повечето автори (Elkordy, 2014, Soltani, 2016) разглеждат три различни нива, а именно съвместно, оперативно и аналитично, както следва:

##### **1.4.1.2 Колаборативен CRM**

CRM, чрез много комуникационни медии, позволява справянето с различните видове взаимодействия, независимо дали те са с потенциални или реални клиенти в рамките на много специфични различни видове приложения. Ще разгледаме и двете накратко:

###### **а) Комуникационни канали**

В обширната литература за CRM, която успяхме да анализираме, Пейн (2005, стр. 172) е един от малкото автори, които навлизат в дълбочина в темата и разделя 6 различни класа: (1) продавач, (2) търговски обекти, (3) телефония, (4) директен маркетинг (5) електронна търговия, 6) мобилна търговия.

Всъщност в днешно време комуникационните канали са много повече от това и в един от последните ни приноси (D'Arconte 2017, стр. 356) направихме опит да подобрим предишната

класификация, изброявайки приблизително 40 различни канала, разграничаващи традиционни от по-нови и напреднали.

#### б) Приложения

Както е посочено в един от нашите приноси за CRM (D'Arconte 2017, стр. 359), благодарение на разнообразието от канали, илюстрирани по-горе, различни взаимодействия с клиенти могат да бъдат ефективно управлявани и те могат да бъдат разделени на две макро области, поддръжка на продажбите и грижа за клиентите:

Поддръжка на продажбите, където правим разлика между предварителни продажби, като проучване на пазара, информация/промоция, изграждане на трафик, дневен ред на продавачите, актуализиране на база данни и продажби, като например реални продажби, кръстосани продажби, надграждане на продажбите

Грижа за клиентите: където можем да направим разлика между следпродажбено обслужване, а именно информация, резервация, административни услуги, управление на поръчки и така нататък и възстановяване, като например офис за жалби, подновяване на абонамент, възстановяване на анулирания.

По същество благодарение на широкия набор от комуникационни канали са възможни различни видове приложения при взаимодействието между компании и клиенти, като се започне от момента преди продажбата, след това се премине към реални продажби, следпродажба и поддръжка и накрая до възможно възстановяване на загубени клиенти, осигурявайки по този начин пълна поддръжка във всички етапи от жизнения им цикъл с организацията.

#### 1.4.1.3 Оперативен CRM

Както Soltani заявява (2016, стр. 670), с този израз ние имаме предвид операционните системи, използвани за автоматизация и повишаване на ефективността на CRM процесите.

За Khodokarami (2014, стр. 27) оперативните CRM системи имат за цел да автоматизират CRM процесите, за да подобрят тяхната ефективност, като предоставят на всеки член на организацията всички необходими данни по лесен начин.

#### 1.4.1.4 Аналитично CRM

Това е третият компонент на CRM системата, който се занимава с използването на знанията, събрани при взаимодействие с потенциални и придобити клиенти - но също и при всяко възможно значимо обстоятелство както вътре, така и извън компанията - за анализиране на всички данни с цел насоки в подкрепа на решенията за управление на бизнеса.

Можем да идентифицираме два компонента в аналитичното CRM:

- Data Warehouse: основно сложен информационен файл, който получава и консолидира данни от различни източници, „захранвани“ от различните отдели и сектори на една компания.

- CRM Business Intelligence: това прави възможно както интелигентното проучване, така и производството и анализа в реално време на информацията, необходима за различни служители на компанията. Основната идея е, че различни нива на взаимодействие както с потенциални, така и с придобити клиенти, както и с пазара, генерират информационни активи в областта на колаборативното CRM, които трябва да бъдат придобити и интерпретирани, за да може ръководството да взема целенасочени решения за постигане на целите на компанията.

По отношение на техническите компетенции трябва да кажем, че е прието и разбираемо от всички, че какъвто и бизнес да решим да започнем и управляваме, трябва да сме много добре запознати с неговите технически характеристики; това е строга необходимост и следователно предприемачите неизбежно са принудени да задълбочат техническите си компетенции, специфични за работата, за да могат да се справят със задачата си.

За съжаление, като общо правило, те не отиват по-далеч и тук обикновено имаме сериозен проблем; всъщност, както заявява Антоник (2016, стр. IX), „предприемачите неизменно разбират много добре процесите, свързани с продуктите или услугите, които предлагат, но знаят малко – или почти нищо – за научните и изпитаните от времето методи за управление на бизнес“.

Проблемът с тези технически компетенции е, че макар и фундаментални, те не са достатъчни за ефективно управление на бизнеса; предприемачите трябва да познават и използват поне основите на бизнес администрацията - дисциплина, която се основава на общи принципи, които могат да се прилагат във всички компании, независимо от конкретния бизнес и които, ако са правилно разбрани и управлявани, са не само полезни но по същество незаменими.

Всъщност всички компании трябва да имат клиенти и да се грижат за тях, трябва да избират и да наемат хора, да предлагат продукт или услуга на пазара, които да популяризират и т.н. За съжаление, предприемачите обикновено са склонни да разглеждат бизнес администрацията само като теория и нищо друго и в значителна степен я игнорират, разчитайки само на прекия си опит в бизнеса като най-важния двигател за успех.

След това можем да направим още един важен извод за предприемачеството като цяло, както следва:

11-то заключение: специфичните за работата технически компетенции, макар и основни, по никакъв начин не са достатъчни и предприемачите трябва също да се позовават на общите принципи на бизнес администрацията, за да стартират и управляват бизнес по успешен начин.

Тъй като CRM има собствени технически аспекти, както посочихме, това заключение може да бъде разширено и до CRM.

#### **1.4.2. Предприемаческа роля.**

Тук имаме предвид индивидуални характеристики или „личностни черти“ и нашата цел е да идентифицираме няколко от тях, които при предприемачество играят най-важната роля за успех.

Благодарение на дългото проучване на литературата успяхме да идентифицираме един клас от това, което се определя като социални компетенции (Battistelli, 2008, Giancesini, 2018), а именно тези умения, които са необходими за успешно взаимодействие с външния свят.

Те определено са изключително важни, защото, очевидно, за да управляват печеливш бизнес, предприемачите трябва да установят успешни взаимоотношения с клиентите, а също и с всички заинтересовани страни.

Първо анализирахме приноса на литературата за пет фундаментални аспекта, които изглежда играят важна роля в това отношение, а именно 1) Екстраверсия 2) Приветливост 3) Откритост 4) Предприемаческа бдителност 5) Адаптивност във взаимоотношенията

След това се опитахме да открием общ знаменател, който би могъл в значителна степен да обхваща всички тях, и открихме как „способността да разбираме другите точно, да правим благоприятни впечатления, да бъдем убедителни, влияе върху качеството на това взаимодействие“ (Giancesini, 2018, стр. 17 ), и изглежда е от голямо значение.

По същество това означава да можете да владеете убедителната комуникация, а именно „онази специална комуникативна функция, способна да спечели консенсус“ (Perrone, 2000, стр. 151). Следователно, ние анализирахме накратко най-важните аспекти на

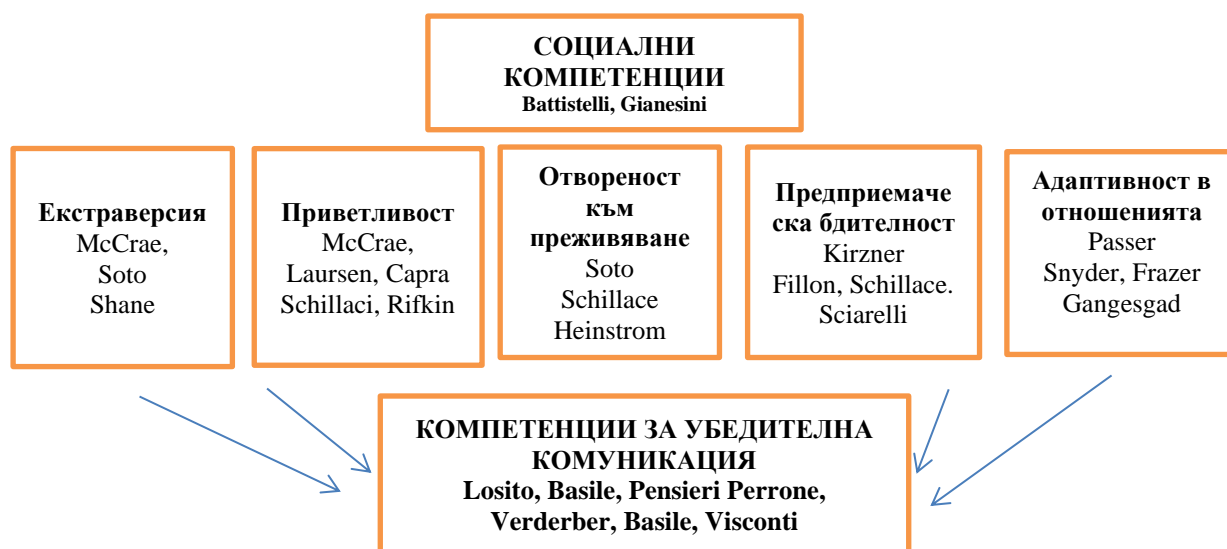
комуникационния процес и, започвайки с първоначалния основен модел на Шанън и Уивър (1949), проучихме други много по-нови приноси по темата с Pastore (2008) и Passer (2009), за да стигаме до фундаменталния принос, произтичащ от невро-лингвистичното програмиране (НЛП).

Много автори подчертават значението на НЛП за успешна комуникация: по-специално Pensieri (2013, стр. 100), който заявява как „едно от основните му приложения се отнася до междуличностната комуникация, в която НЛП е доста плодотворно и предполага поредица от практики като синхронизация, огледално отразяване и съпоставяне”.

С прости думи, основната идея е, че ако успеем да открием конкретния „стил на общуване“ на нашия събеседник и съответно сме в състояние да адаптираме нашия, имаме повече възможности да създадем добра връзка.

Както Basile (2004, стр. 38) посочва, „имитирането на нечий жест и поведение е все едно изпращаме на подсъзнанието му послание от този вид: „Можеш да ми се довериш, защото съм такъв, какъвто си ти“.

Диаграмата по-долу обобщава изследването, което направихме върху различните аспекти на социалните компетенции, като посочва и най-важните автори за всяка тема, за да стигнем до общата концепция за **Компетенции за убедителна комуникация**.



Фигура 2 (24). От “Социални компетенции“ към компетенции за убедителна комуникация“

В обобщение, изглежда, че компетенциите за убедителни комуникации, а именно способността да се общува добре с другите и с околната среда, играят основна роля за успех в бизнеса, защото правят възможно да бъдеш приет от другите, да ги повлияваш и евентуално да ги убеждаваш според своите нужди.

В бизнеса това може да е от фундаментално значение по отношение на „предприемаческата визия“, а именно способността да се възприемат и улавят бързо нови бизнес възможности и по същество предполага силна способност да слушаш, разбираш различни хора и ситуации и да можеш да адаптираш своя стил на общуване и поведение по най-подходящия начин, за да получиш максимално възможно предимство.

В съответствие с този анализ можем да направим един последен важен извод, както следва:

12-то заключение: Убедителната комуникация е фундаментална в бизнеса и за да бъдат успешно, предприемачите трябва да се придържат към нейните принципи, основани основно на проактивно слушане и способността да адаптираш комуникационния си стил според различни хора и обстоятелства.

Това заключение по отношение на бизнеса като цяло може разумно да се разшири и до CRM, тъй като същността на последното се състои в установяване, поддържане и подобряване на бизнес отношенията и те определено се основават на способността за добра комуникация с клиентите и всички заинтересовани страни.

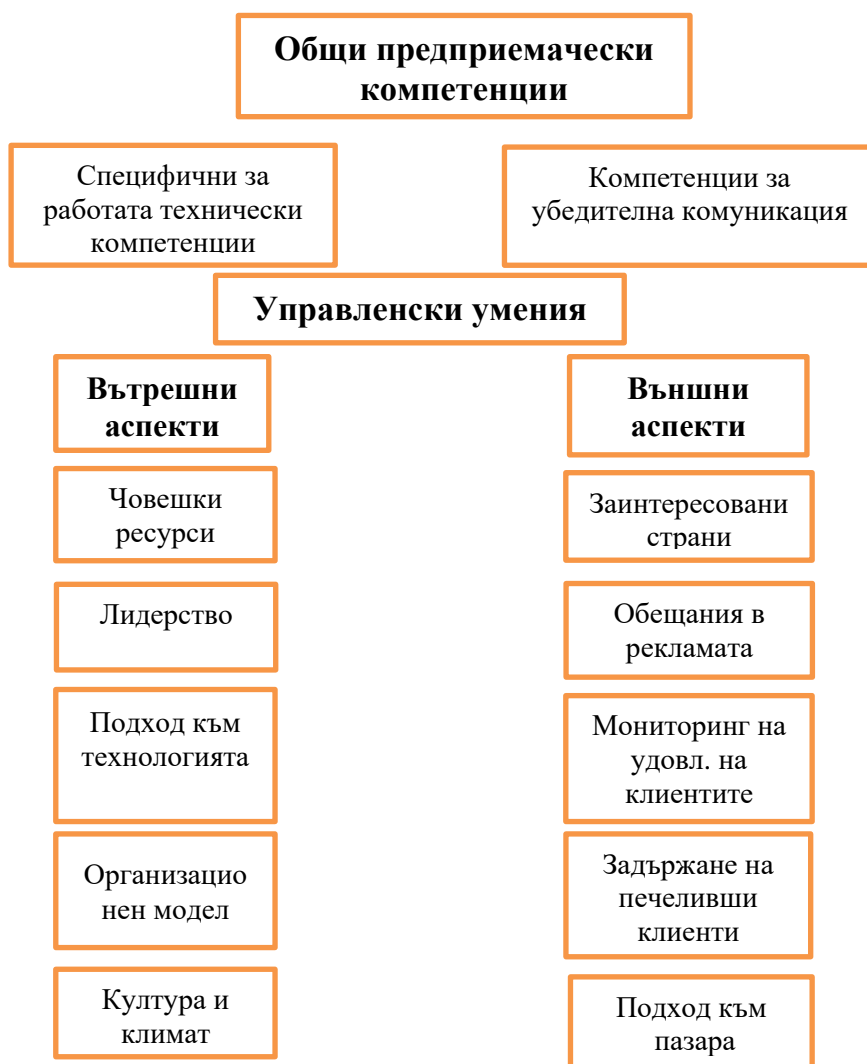
Следователно имаме две други заключения, свързани с общите компетенции, едното по отношение на техническите аспекти, специфични за работата, а другото във връзка с основни личностни черта, а именно компетенциите за убеждаваща комуникация, които са от основно значение за успешното взаимодействие с другите в бизнеса.

Като се има предвид, че и двете могат разумно да бъдат разширени и до CRM, сега можем да добавим тези две последни заключения към останалите 10, свързани с управленските умения, и да очертаем 12-те критични двигателя, които изглеждат основни за възприемането на CRM.

### 1.5 Очертаване на 12-те критични фактора за успешно приемане и внедряване на CRM

На Фигура 3 показваме общото очертаване на 12-те ключови двигатели, 2 общи предприемачески компетенции и 10 управленски умения, които анализирахме досега и които приемаме, че са основни за успешно стартиране на CRM система.

#### ОБЩИ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ КОМПЕТЕНЦИИ И МЕНИДЖЪРСКИ УМЕНИЯ



Фигура 3 (25). Общо описание на предприемаческите компетенции и управленски умения за внедряване на успешен CRM.

Трябва да подчертаем, че всички единични заключения са направени с подкрепата на литературата и следователно няма съмнение, че всеки от тях има “само по себе си“ важно въздействие по отношение на CRM; това, което предполагаме с тази обща схема на CRM компетенции, е нещо повече, а именно идентифицирането на дванадесетте най-важни фактора, които по синергичен начин могат да доведат до успеха или провала на CRM.

Очевидно това е само хипотеза и нейната валидност трябваше да бъде проверена; за тази цел, на базата на същата схема, ние изготвихме въпросник с дванадесет елемента, всеки отговарящ на едно заключение, и, както е описано във втора глава, проведохме проучване върху извадка от компании, за да оценим компетенциите на предприемачите в това конкретно отношение.

Като второстепенна, но все пак доста важна цел, изследването беше проведено и върху извадка от студенти по икономика и бизнес администрация – които най-вероятно ще станат следващите бъдещи предприемачи или мениджъри – за да се тества тяхната подготовка и да се сравни с предприемаческите компетенции.

Освен това разширяването на изследването до студентите ни позволи да подчертаем високия потенциал, който CRM може да има в областта на образованието.

## **Втора глава: Методология на изследването и анализ на изследването**

В тази глава описваме пет различни аспекта:

- 2.1. Изграждане на въпросника
- 2.2 Извадката от изследването
- 2.3. Провеждане на изследването
- 2.4. Анализ на резултатите
5. Заключение, органичения на изследването и бъдещи перспективи

### **1 Изграждане на въпросника**

В тази част ще разгледаме различните стъпки, които следвахме, за да подготвим въпросника, а именно

- 2.1.1. Общи аспекти;
- 2.1.2. Твърдения vs. въпроси;
- 2.1.3 Определяне на формулировката на твърденията и начина, по който са изброени във въпросника;
- 2.1.4. Въвеждане на специфичен контролен въпрос за предприемачи за оценка на валидността на хипотезите относно 12-те критични двигателя за приемане на CRM;
- 2.1.5. Дефиниране на данни, които да се изискват от предприемачи и студенти за статистически анализ;
- 2.1.6. Дефиниране на скала за отговор със 7 т. скала на Ликерт;
- 2.1.7. Окончателната структура на въпросника.

#### **2.1.1. Общи аспекти**

Не беше лесна задача да подготвим въпросника и направихме много опити, преди да успеем да го имаме по структуриран начин.

В началото събрахме повече от 25-30 теми и положихме значителни усилия, за да намалим броя им, като в същото време избягахме да пропускаме важни аспекти; Идеята винаги е била да се идентифицират основните предприемачески компетенции и управленски умения за стартиране и ефективно управление на CRM система.



## **2.1.2. Твърдения vs. въпроси**

Идентифицирахме няколко критични компетенции, които при конкретни обстоятелства могат да доведат до само едно възможно поведение за успех със CRM и се опитахме да установим дали интервюираният във всеки конкретен случай би се държал по правилен или грешен начин.

Както Zamuner заявява (1998, стр. 117), „когато обектът на изследването е възприятие, мнение и повтарящо се поведение, изследователите, а не въпросите, обикновено са склонни да използват твърдения“.

След това решихме да продължим в съответствие с тези индикации, като избягваме отворени или затворени въпроси и предлагаме на интервюираните твърдение, с което да се съгласят или не, със свързана скала за измерване на съответната степен съгласие или несъгласие.

## **2.1.3. Определяне на формулировката на твърденията и начина, по който те са изброени във въпросника**

### **2.1.3.1 Общи съображения**

Както винаги, Zamuner заявява (1998, стр. 139) „формулировката на въпросите или твърденията е решаващ елемент за качеството на данните... Когато формулира въпрос или твърдение и неговите алтернативни отговори, изследователят трябва да гарантира, че той е такъв, че да позволяват три цели да се преследват едновременно а) въпросът да е функционален за целите на изследването б) да има едно и също значение за всички заинтересовани субекти в) значението, което субектите му приписват, да е същото като това, което му се приписва от изследователя”.

В съответствие с тези индикации, на първо място се погрижихме всички твърдения да бъдат максимално ясни, за да избегнем недоразумения и да сме сигурни, че се отнасят недвусмислено към темите на изследването.

Преди изследването тествахме няколко пъти въпросника с преподаватели по бизнес администрация, експерти по мениджмънт, а също и с много студенти по различни поводи. Това ни помогна да подобрим формулировката на твърденията и да избегнем всякаква семантична неяснота.

Освен това, разгледахме някои съществени и практически аспекти за намаляване и евентуално изглаждане на всички възможни пречки, които биха могли да повлияят на надеждността на изследването. За тази цел, в съответствие с предложенията на Bayley (1985):

- ясно подчертахме, че резултатите ще бъдат напълно анонимни и че ще се използват само за обобщена статистика;
- особено при предприемачи, ние се погрижихме да разгледаме заедно въпросника, преди да започнат да го попълват, за да им дадем възможност да имат всички обяснения относно точното значение на всяко твърдение;
- направихме всичко възможно, за да ограничим, доколкото е възможно, често срещания проблем с неохотното съгласие, сериозен аспект, който може значително да изкриви резултатите от изследването. Затова - освен в един случай - формулирахме твърденията така, че правилният отговор да противоречи на същото твърдение. Това се основава на елементарния принцип, че обикновено е по-лесно да се съгласим с някой, който би трябвало да е по-компетентен от нас, вместо да му противоречим.

### 2.1.3.2. Съображения относно формулировката на твърденията и начина, по който са изброени във въпросника

В тази част ще анализираме окончателната формулировка на 12-те твърдения, произтичащи от същия брой изводи, които успяхме да направим в първата глава след анализа на литературата. По логически причини твърденията във въпросника са изброени с различна номерация от заключенията; с цел по-голяма яснота, ние предоставяме по-нататък точното съответствие между твърденията и заключенията, посочвайки и съответната тема, към която се отнасят.

#### Изявления и кореспондентски заключения относно CRM

Изявления	Заключения
Първо изявление : Технически компетенции	Единадесето заключение
Второ изявление: Комуникационни компетенции	Дванадесето заключение
Трето изявление: Набиране и подбор на персонал	Пето заключение
Четвърто изявление: Лидерство	Седмо заключение
Пето изявление: Ролята на технологията	Четвърто заключение
Шесто изявление: Организационен модел	Осмо заключение
Седмо изявление: Организационна култура и климат	Шесто заключение
Осмо изявление : Заинтересовани страни	Първо заключение
Девето изявление : Правилни обещания в рекламата	Трето заключение
Десето изявление: Мониторинг на удовлетвореността на клиентите	Девето заключение
Единадесето изявление: Задържане на клиенти	Десето заключение
Дванадесето изявление: Подход към пазара	Второ заключение

Таблица 1(3). Съответствие между изявления и съответните заключения относно CRM.

Нека сега анализираме формулировката на всяко отделно твърдение в реда, по който са изброени във въпросника. За всяко твърдение в скоби е посочено съответното заключение.

#### **А) Първо твърдение: Технически компетенции (единадесето заключение)**

Всеки предприемач е наясно, че трябва да притежава много високо ниво на специфични за работата си компетенции, за да продължи своя бизнес и това важи и в случай на приемане на CRM.

Това обаче няма да е достатъчно, защото за да бъде успешен, той ще се нуждае и от някои общи предприемачески компетенции и управленски умения, за да може да види и улови възможности, да комуникира добре със заинтересованите страни, да избере правилната стратегия и т.н.; той също ще се нуждае от някои управленски умения като лидерство, подбор, наемане и мотивиране на персонала, разбиране на ролята на технологиите и т.н.

Разбират ли предприемачите това или е възможно да се фокусират само върху своите технически-функционални способности и в значителна степен да игнорират както предприемаческите компетенции, така и управленските умения?

В съответствие с всичко това формулирахме първото твърдение по следния начин, за да може правилният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*1) За един предприемач е основно да има всички технически компетенции, необходими за конкретната му работа (например за да ръководя печатница, трябва да знам всичко за печата); това отнема известно време, но след като придобие тези технически компетенции, няма да има нужда от нищо друго, за да управлява бизнеса си по най-добрия начин.*

#### **Б) Второ твърдение: Убедителна комуникация (дванадесето заключение) в CRM.**

Същността на успешния комуникационен процес изисква преди всичко да анализираме, разграничаваме и слушаме внимателно всеки човек, към който се обръщаме във всеки конкретен контекст; едва след този предварителен анализ трябва да започнем да говорим, като се придържаме към събеседника, опитвайки се да възприемем стила на общуване, доколкото е възможно, да се съобразим с неговия начин на общуване и накрая, ако е възможно, да му предложим продукт или услуга в съответствие с неговите нужди.

Този общ подход очевидно е още по-важен в CRM, като се има предвид, че той се основава предимно на успешното управление на бизнес отношенията.

Дали предприемачите възприемат този подход, когато искат да „продадат“ нещо, или все още използват доста агресивен начин – много широко разпространен до приблизително 60-те години – базиран на идеята, че за да впечатляваме положително клиентите, трябва да говорим бързо и непрекъснато, показвайки увереност и самоувереност?

В съответствие с всичко това формулирахме първото твърдение по следния начин, за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*2) Когато се опитваме да продадем нещо (идея, продукт или услуга), най-добрият начин да убедим събеседниците си е да започнем незабавно да говорим бързо, показвайки самочувствие и увереност, аргументирайки със сила, че нашите идеи, продукти или услуги са най-доброто решение за техните нужди.*

#### **В) Трето твърдение: Набиране и подбор на персонал за CRM (пето заключение).**

Персоналът играе ключова роля за успеха на CRM и затова компаниите трябва да бъдат много внимателни, когато набират хора, като анализират по-специално тяхната склонност и способност да се справят с бизнес отношенията.

Дали предприемачите спазват това или все още набират персонала си на базата на „първи впечатления“ и интуиция?

В съответствие с всичко това формулирахме първото третото твърдение по следния начин, за да може правилният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*3) Когато набирате хора, не е нужно да инвестирате много време в сложни и скъпи процедури за подбор. Добрият мениджър може на пръв поглед да установи дали даден човек е подходящ за определена работа или не и след това да обучи същия човек за позицията му във фирмата.*

### **Г) Четвърто твърдение: Лидерство в CRM (седмо заключение).**

Освен изключителни ситуации, в днешно време лидерството, основано на военен стил, обикновено е напълно неефективно. Напротив, трансформационното лидерство (Bass, 1978) е най-добрият подход, защото действа по начин, с който получава по-добър отговор от служителите, мотивирайки ги вътрешно, вместо просто да ги стимулира външно със заплати и обезщетения.

Това в CRM е от съществено значение, защото ръководството трябва да може да предаде на персонала дълбоко вкоренена ориентация към клиентите, предизвиквайки у тях вътрешно желание да подпомагат и подкрепят клиентите по най-добрия възможен начин.

Предприемачите осъзнават ли това или все още вярват, че приемането на военен подход, основан само на авторитет и йерархия, е най-добрият начин?

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може правилният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника, виж в тази глава точка е).

*4) За да бъде считан за „харизматичен“, лидерът трябва да има власт и да я използва, без да обръща внимание на никого.*

### **Д) Пето твърдение. Ролята на технологията (четвърто заключение).**

Технологията, макар и важна, не е всичко. Технологиите трябва да бъдат избрани и с тях да се работи по подходящ начин под интелигентен човешки надзор. Освен това, технологията винаги трябва да се адаптира към специфичните нужди на всяка организация, като се избягва сериозната грешка да се купи като готов продукт и след това да има опити организацията да се адаптира към наличната технология.

Разбират ли това предприемачите и способни ли са да действат в съответствие или все още вярват, че единственият начин да бъдат успешни е да разчитат на по-напреднала технология от своите конкуренти, така че да могат да произвеждат с по-ниски разходи?

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*5) 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.*

### **Е) Шесто твърдение: Организационен модел (осмо заключение)**

Всяка компания се нуждае от основен организационен модел и няма общ най-добър начин; моделът трябва да бъде избран според мисията и бизнеса на всяка организация; в случай на CRM компаниите трябва да изберат модел, който дава възможност за овластяване на персонала по подходящ начин, като стимулира активното му участие и инициативата му за подобряване на ефективността.

Това, което е още по-важно, е, че във всички модели има три основни общи компонента, които трябва да бъдат организирани заедно с точна йерархия, както следва:

- 1) истинско ориентирано към клиента управление
- 2) правилни хора на правилните позиции
- 3) добра, специално пригодена технология за поддръжка на тази интегрирана система.

Това ясно ли е за предприемачите или те все още са склонни да надценяват технологиите, персонала или други отделни аспекти, подценявайки ролята на ръководството и не разбирайки правилните взаимоотношения между тези различни аспекти?

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*б). За да може една компания да постигне най-добри резултати, освен от добра бизнес идея, основно се нуждае от: добра технология, точни хора на правилните позиции с добър организационен модел и, очевидно, добър мениджмънт. Сред тези три фактора има точна йерархия по важност; всъщност на първо място имаме персонал с добър организационен модел, на второ място мениджмънт и накрая технология.*

### **Г) Седмо твърдение: Корпоративна култура и климат (шесто заключение) за приемане на CRM.**

За успеха на CRM, културата на ориентация към клиентите трябва да бъде широко разпространена в организацията и вътрешният климат трябва да бъде силно съвместим; видяхме също как културата и климатът, веднъж установени, се превръщат в постоянна характеристика на организацията и са склонни да се задържат във времето, превръщайки се в един вид условен рефлекс, който кара персонала да мисли, действа и реагира по определен стабилен начин.

Следователно да се подценява значението на това и още повече да се предполага, че културата и климатът могат лесно да бъдат променени и подобрени, със сигурност е сериозна грешка.

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*7) Без значение каква култура и относителен климат имаме в една организация, важното е мениджърите да имат в ума си ясни целите на компаниите, да са компетентни и да се стремят да ги постигнат. В случай на необходимост добрият мениджър е в състояние да промени културата на организацията.*

### **З) Осмо твърдение: Значение на заинтересованите страни (първо заключение).**

Компаниите, особено в среда с висока конкуренция, трябва да се грижат не само за клиентите, но и за всички свои заинтересовани страни. По същество търговската марка трябва да бъде „договаряна“ (Gregory, 2007) и така да се каже „продавана“ непрекъснато във времето по успешен начин на всички заинтересовани страни.

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*8) За да управлявате компания, е достатъчно да имате добри отношения с клиентите; с доставчиците това не е важно, тъй като в този случай „ние“ сме клиентът. Същото важи и за всички останали играчи (институции или хора), които по различни причини се интересуват от същата компания.*

### **И) Девето твърдение: Правилни обещания в рекламата (трето заключение).**

Компаниите не трябва да обещават твърде много, когато рекламират продукти или услуги, за да избегнат създаването на прекомерни очаквания с възможно последващо недоволство и неудовлетвореност. Само по този начин компаниите се доказват като

надеждни за своите клиенти, първо основно изискване за установяване на добри бизнес отношения с тях.

Само в този случай формулирахме твърдението, за да може верният отговор да бъде само пълно съгласие (7, според оценката на въпросника).

*9) Когато рекламират продукти или услуги, компаниите дават нещо като обещание на своите клиенти (купете моя продукт и това ще задоволи вашите нужди). Може да се толерира малко преувеличение в рекламата, но продуктът наистина трябва да е в съответствие с обещанията и да отговаря на очакванията, създадени у клиентите чрез рекламата.*

#### **L) Десето твърдение: Мониторинг на удовлетвореността на клиентите (деветото заключение)**

Най-добрият начин да разберем дали клиентите са удовлетворени или не е да ги попитаме директно, като разчитаме на специализирани външни безпристрастни изследователски институти.

Мониторингът на удовлетвореността на клиентите, разглеждано със съответното ниво на печалба, която носят, е крайъгълен камък за CRM и за това е от фундаментална важност да бъдем способни да го оценим по най-добрия начин.

В съответствие с всичко това формулирахме твърдение както следва, като за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника).

*10) Единственият начин да придобием добра представа за нивото на удовлетвореност на нашите клиенти е да попитаме за това персонала на нашата компания, който е в пряк контакт с клиентите.*

#### **M) Единадесето твърдение: Задържане на печеливши клиенти (десето заключение).**

За да оцелее и да се развие, компанията трябва да инвестира основно в селективното задържане на печеливши клиенти, които вече са в портфолиото ѝ, докато изследването на нови клиенти трябва да стане второстепенен въпрос (Cambra-Fierro, 2016).

Политиката за задържане също трябва да бъде диференцирана, като времето за инвестицията на време и ресурси трябва да бъде пропорционално на печалбата, които тези клиенти могат да генерират (Takhur, 2016).

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може верният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпроса).

*11) За да развивате своя бизнес, вместо да инвестирате в задържането на печеливши клиенти, които вече са в портфолиото, като полагате специални грижи за тяхното удовлетворение, е много по-добре да инвестирате ресурси в намирането на нови клиенти.*

#### **N) Дванадесето изявление: Подход към пазара (второ заключение).**

Както твърдят Никитович (2016) и Левихн (2016), компаниите в днешно време трябва да избягват да се опитват да продават продуктите или услугите, които имат, а вместо това да предлагат на клиентите си това, от което наистина се нуждаят, като също така се грижат да го правят по по-добър начин от своите конкуренти.

Правилният подход към пазара изглежда важен в днешно време във всички случаи и още повече при CRM, тъй като това е първото незаменимо изискване за високо ниво на удовлетвореност и лоялност.

В съответствие с всичко това формулирахме твърдението по следния начин, за да може правилният отговор да бъде само пълно несъгласие (1, според оценката на въпросника)

*12) За да оцелее и да се развива, компанията трябва да концентрира всичките си усилия, за да се опита да продаде колкото е възможно повече от своите продукти или услуги на възможно най-висока цена, така че да има високи приходи и следователно високи печалби.*

#### **2.1.4. Въвеждане на специфичен контролен въпрос за предприемачите, за да оценят валидността на хипотезите за 12-те критични драйвера за приемане на CRM**

Във въпросника въведохме конкретен въпрос само за предприемачи, за да разберат дали бизнесът им е успешен или не, по отношение на обективни критерии като увеличаващи се във времето пазарен дял, приходи и печалба.

Очевидно този въпрос е изключително важен и фундаментален за изследването. Всъщност това ни позволява да проучим връзката между общия резултат от интервюто и нивото на успех на компанията.

В случай на добро ниво на корелация, това ще даде потвърждение на нашите хипотези относно важността на 12-те фактора, които идентифицирахме за успеха на CRM.

#### **2.1.5. Дефиниране на данни, които да се изискват от предприемачи и студенти**

Във въпросника има и няколко разлики по отношение на исканите данни; в случай на предприемачи беше важно да се знае, поне по класове, размера на приходите и броя на служителите, както и сектора на дейност

Следователно, исканите данни са както следва:

##### Предприемачи

Компания: Име. Бизнес сектор. Персонал и годишни приходи по класове. Адрес. Емейл адрес

Интервюиран: Фамилия. Име. Пол. Възраст. Националност. Позиция в компанията. Образование, с искане за посочване на вида на степента. Курсове по мениджмънт. Държава, в която се извършва дейността.

Коментари относно ефективността на въпросника. Дата на интервюто.

##### Студенти

• Интервюиран: Фамилия. Име. Пол. Възраст. Адрес. Емейл адрес. Националност. Образование, с искане за посочване на вида на степента. Курсове по мениджмънт. Държава, в която се провеждат проучвания.

Коментари относно ефективността на въпросника. Дата на интервюто.

#### **2.1.6. Дефинирайте скала за отговор със 7-те елементна скала на Ликерт**

Използвахме класическа скала на Likert, която, както Corbetta (1999) посочва, е най-интуитивният, прост и ефективен начин, а също и най-широко използваният подход за мащабиране на отговорите в изследванията на анкетата. Скалата има общо 7 точки, с централна стойност за неутрални отговори (или „не знам/не отговарям“).

Следователно имаме:

- Несъгласие от 1 до 3, с намаляващо ниво на несъгласие (1 = максимално несъгласие; 3 = минимално несъгласие)
- Неутрален отговор 4 = безразличие, както и „Не знам или нямам отговор“;
- Споразумение от 5 до 7, нарастващо ниво на съгласие (5 = минимално, 7 максимално ниво).

За всички твърдения има само един възможен верен отговор, но може да има или максимално несъгласие, а именно 1, или максимално съгласие, а именно 7.

Следователно, оценките бяха приписани според следните критерии:

- 1 пълна точка само в случай, че отговорът е 1 или 7, според случая
- 0,80 или 0,60 в случай, че отговорът е съответно 2 или 3, когато верният отговор е 1
- 0,60 или 0,80 в случай, че отговорът е съответно 5 или 6, когато верният отговор е 7
- 0 във всички останали случаи, включително в случая, когато отговорът е 4

По тези критерии беше възможно да се даде оценка на всеки отговор, така че за всеки въпросник общият релевантен резултат да се сравнява с 12, максималната възможна стойност.

### **2.1.7. Определяне на окончателната структура на въпросника**

Окончателният въпросник както за предприемачи, така и за студенти може да бъде намерен в края на дисертацията в Приложение 1 и, в съответствие с общото описание на предприемаческите компетенции и управленски умения, той е разделен на три основни части, както следва:

- Общи предприемачески компетенции (2 елемента): технически компетенции, умения за убеждаваща комуникация
  - Вътрешни управленски умения (5 елемента): набиране и подбор на хора, лидерство, подход към технологиите, организационен модел, корпоративна култура и климат
  - Външни управленски умения (5 елемента): значение на заинтересованите страни, обещания в рекламата, наблюдение на удовлетвореността на клиентите, задържане на печеливши клиенти, подход към пазара

Само за предприемачите има и последен въпрос за оценка на нивото на успех на бизнеса. В края на въпросника има различна форма за предприемачи и студенти с цел събиране на съответните данни, с място за оставяне на коментари относно ефективността на въпросника и с нашия имейл за по-нататъшни контакти.

## **2.2 Извадката от изследването**

Имаме две цели, а именно предприемачи и студенти по икономика и бизнес администрация.

Ние интервюирахме;

- 93 предприемачи, основно от две държави, а именно България и Италия и няколко от други страни (Германия, Китай, и Румъния).
- 156 студенти от четири различни страни, а именно България, Италия, Малта и Сърбия.

## **2.3. Провеждане на изследването**

Тук ще разгледаме:

2.3.1 Как са събрани данните;



- 2.3.2 Отношението на предприемачите и студентите по време на интервюта и възможното въздействие върху изследването;
- 2.3.3 Измерване на вътрешната последователност на въпросника;
- 2.3.4 Характеристики на извадката;
- 2.3.4.1 Описателна статистика на учениците;
- 2.3.4.2 Описателна статистика на предприемачите.

### 2.3.1 Как са събрани данните

С малки изключения, повечето от интервюта са проведени или във формат един на един, или във формат един към много, или на семинари с предприемачи, или по време на уроци със студенти; както на предприемачите, така и на студентите беше дадена възможност да задават толкова въпроси, колкото желаят.

### 2.3.2 Отношението на предприемачите и студентите по време на интервюта и възможното въздействие върху изследването

Повечето предприемачи изглежда не разбират важноста на подобни проучвания и са склонни да смятат попълването на въпросник за неползена и доста досадна задача; сред тях преобладава общ скептицизъм относно възможността теорията да бъде полезна, което напълно потвърждава изложеното от Антоник (2016) за сериозното незнание на методите за управление на бизнеса сред предприемачите.

Предвид това, бихме искали да отбележим специално последния въпрос към предприемачите, в който те трябва да оценят успеха на бизнеса си; всъщност да признаеш, че бизнесът не върви добре, в никакъв случай не е приятно и това може да е накарало предприемачите да декларират по-добра ситуация, отколкото е тя в действителност.

Затова в повечето случаи задавахме лично въпроса на всеки предприемач, един по един, и подчертахме, че отговорът трябва да бъде свързан с обективни критерии и по-специално с нарастването във времето на пазарния дял, на приходите и на печалбата.

Резултатите бяха присъдени, както следва:

- 1 пълна точка в случай на увеличение в трите области (печалба, приходи и пазарен дял)
- 0,80 при увеличение в две от трите области
- 0,60 при увеличение в една от трите области

Подходът на студентите към попълването на въпросника беше малко по-добър от този на предприемачите, въпреки че те изпълняваха една от многобройните задачи, които на практика са длъжни да изпълняват; общото впечатление е, че и за студентите теорията е нещо, което трябва да изучават, за да преминат изпит и не считат за толкова полезна, колкото е реална практика.

### 2.3.3 Измерване на ефективността на въпросника

Проверихме последователността на въпросника със SPSS, използвайки алфата на Кронбах и открихме стойност от почти 0,7, както можем да видим в таблицата по-долу.

**Статистика за надеждност на въпросите**

Chronbach alpha	Chronbach alpha, базирана на стандартизирани елементи	брой елементи
0.698	0.693	12

Таблица 2 (4). Chronbach alpha на стойността за въпросника

Следователно Chronbach alpha показва доста добра последователност, особено ако вземем предвид малкото количество включени елементи, само 12 и следователно въпросникът изглежда надежден инструмент за измерване на 12-те CRM двигателя.

### **2.3.4 Характеристики на извадката**

#### **2.3.4.1 Описателна статистика на учениците**

Сега ще анализираме резултатите от извадката от студенти във връзка със следните променливи: пол и възраст, ниво на образование, вид степен, курсове по мениджмънт, държави, в които се провеждат проучванията.

##### *• Пол и възраст*

Що се отнася до двата пола, те са до голяма степен еднакво представени, 51% мъже и 49% жени; повечето от интервюираните студенти (79%) са млади на възраст между 20-26 години. След това има 13% на възраст между 27-33 години, само 5% на възраст между 34-40 години и няколко (3%), които са на възраст над 40 години.

##### *• Образование и вид степен*

Много важен аспект е нивото на образование по отношение на притежаването или липсата на степен и каква степен, за да се оцени корелацията с резултата от въпросника.

Половината от интервюираните от нас студенти имат бакалавърска степен и приблизително една трета - магистърска степен. Сред студентите с диплома 46% са завършили икономика.

Що се отнася до курсовете по мениджмънт, повече от половината (61%) изобщо не са посещавали нито един курс; 22% са посетили между 1 и 5 курса, а само оскъдно малцинство са посетили повече от 5.

Що се отнася до страната, в която се провежда изследването, имаме 33% от Италия, 31% от България, 16% от Малта, 8% от Сърбия и 7% от други страни, като 5% не са дали посочили.

#### **2.3.4.2. Описателна статистика на предприемачите**

Също така, при предприемачите, ще анализираме следната описателна статистика: пол, възраст, ниво на образование, вид степен, курсове по мениджмънт, оборот на фирмата, персонал, държава, в която се извършва дейността.

##### *• Пол и възраст*

Що се отнася до пола, 53% са мъже и 31% са жени, докато останалите не са декларирали своя пол. Също така не беше възможно да се припише от личните данни, тъй като в някои случаи те липсваха.

Що се отнася до възрастта, младите и възрастните предприемачи са малцинство; имаме 10% на възраст 26-35 години и 6% на възраст над 65 години.

Трите класа в средата показват, че 13% от предприемачите са на възраст между 36 и 45 години, 28% са на възраст между 46 и 55 години и 20% са на възраст между 56 и 65 години. Тези три класа заедно представляват 61% от общата извадка.

Ако нашата извадка беше представителна за цялата вселена, това би могло да е знак за слаба склонност към предприемачество у младите хора; може също така и да показва известни трудности за управление на бизнес с възрастта.

- *Ниво на образование и вид степен*

Що се отнася до образованието, 8% от интервюираните имат бакалавърска степен, а приблизително 29% магистърска степен; ако разглеждаме бакалавърската и магистърската степен заедно като една група, имаме общо 37% от общата извадка; 17% са декларирали, че имат диплома по икономика.

- *Курсове по мениджмънт*

39% от интервюираните предприемачи не са посещавали нито един курс по мениджмънт, 19% са посещавали няколко (1-5 курса) и 6% малко повече (6-10 курса); предприемачите, които са посещавали много курсове, са малцинство - 4% са посещавали от 11 до 20 курса и само 2% са посещавали повече от 20 курса.

Имаме и 27%, които не са декларирали нищо в това отношение и е възможно много от тях да не са посещавали нито един курс.

Вярваме, че това се дължи не само на мързела на предприемачите, но и повече от всичко на недоверието им към полезността на подобни курсове, които обикновено се считат за твърде теоретични и неактуални. За съжаление, това генерира, дори и у интелигентните предприемачи, погрешното убеждение, че е по-добре да правят всичко сами, включително да разчитат повече на практически опит, отколкото на стабилна теоретична подготовка.

Ако в допълнение на това отчетем, че само малцинство сред предприемачите имат диплома по икономика, имаме основателна причина да говорим за значително ниво на предприемаческа неграмотност, поне от извадката, която интервюирахме.

- *Оборот и персонал*

Имахме отговор от 69% от интервюираните. Компаниите със 100 000 или по-малко, които можем да считаме за малки, съставляват приблизително 26%; имаме друга група от 22%, съставена от три класа (14% до 300 К, 5% до 500 К и 3% до 1000 К), които могат да се считат за средни компании и накрая 21% с повече над 1000К, които можем да класифицираме като големи компании.

Следователно, като се има предвид оборотът, в нашата извадка имаме всички основни класове с може би твърде много средни компании.

Що се отнася до персонала, имаме нетно преобладаване на малки компании (45% с персонал в клас 1-5, след това група в средата от 19% (6-50), подразделена на три класа, първият от 7% (6-10), вторият с 9% (11-30) и третият с 3% (31-50) И накрая, 4% от компаниите са с повече от 50 души, като те все още не могат да се считат за големи компании.

Следователно, ако вземем предвид размера на компаниите, в нашата извадка имаме преобладаване на малки и средни компании, достатъчно в съответствие с данните, показани от ISTAT, Италианския статистически институт (2020) относно италианските компании.

- *Държава, в която се извършва дейността*

56,93% от предприемачите (общо 53) работят в Италия, 30,1% в България (28) и 8,6% (8) в други страни, а 23% не са декларирали нищо в това отношение.

## 2.4 Анализ на резултатите.

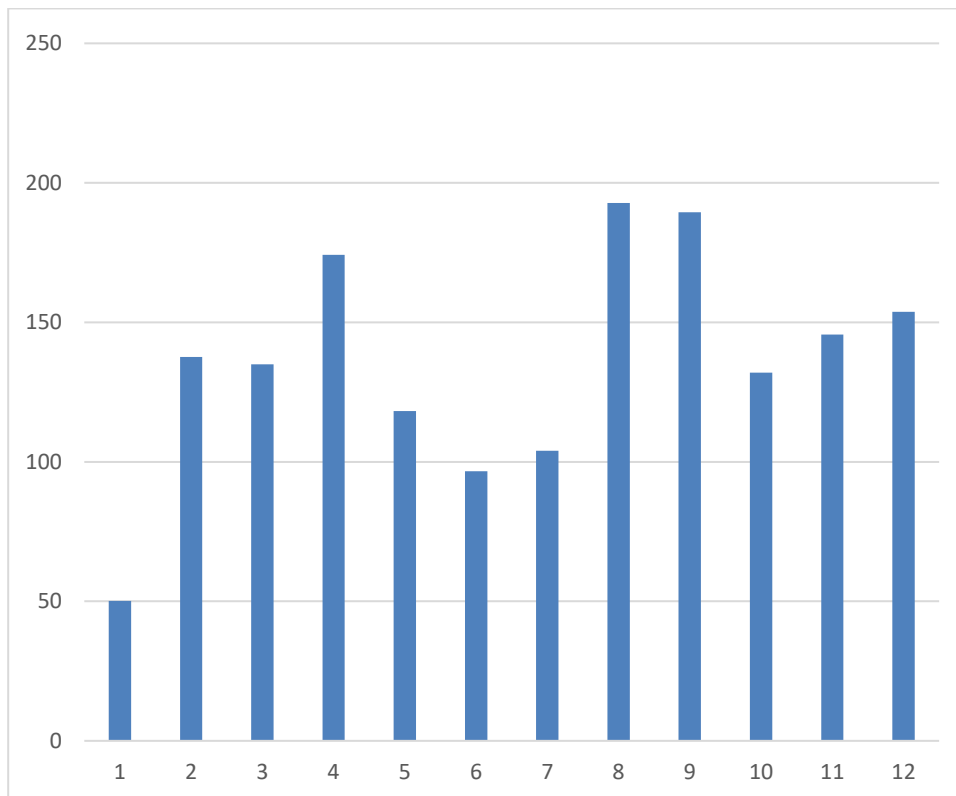
В тази част ще покажем най-важните резултати от нашето изследване за 12-те критични фактора за CRM, както следва:

- 2.4.1. Резултати за 12-те критични фактора за CRM по отношение на цялата извадка
- 2.4.2. Резултати за 12-те критични фактора за CRM, свързани само със студенти;
- 2.4.3. Резултати за 12-те критични фактора за CRM, свързани само с предприемачи;
- 2.4.4. Някои конкретни съображения за предприемачи и студенти.

### 2.4.1 Резултати за 12-те критични фактора на CRM по отношение на цялата извадка

Ние интервюирахме общо 249 души, 93 предприемачи (приблизително 37%) и 156 студенти (приблизително 63%) със следните резултати:

- Резултати за един въпросник (максимум 12): имахме 0 в четири случая, 1 с предприемач и три със студенти и 12 само в два случая, един с предприемач и един със студент.
- Резултати за едно изявление (максимум 249): имахме от минимум 50 до максимум близо 200, както е посочено в таблицата по-долу:



Фигура 4 (41). Цяла извадка. Общ резултат за едно изявление

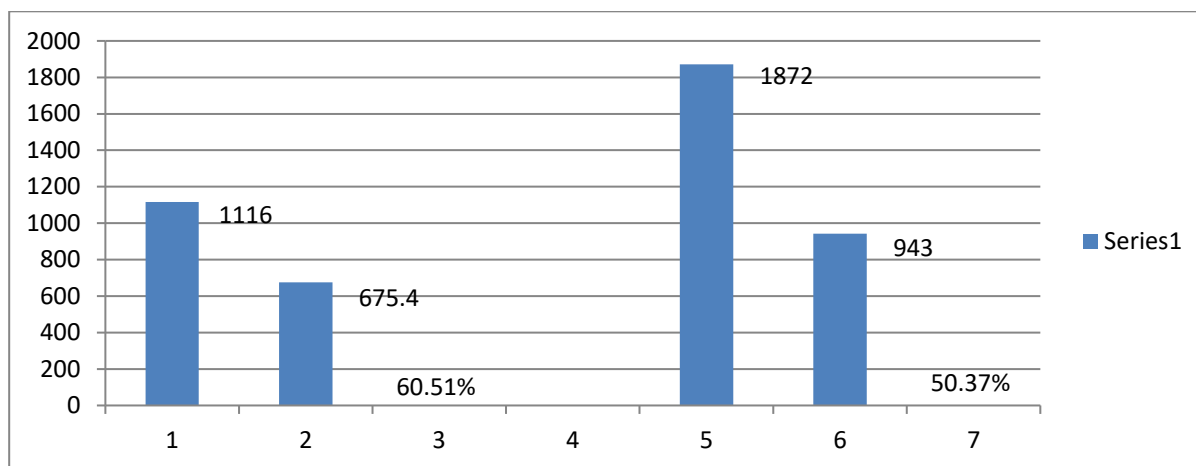
Имаме най-лоши резултати по отношение на твърдение 1 (Технически компетенции), с резултат 50, само 20% верни отговори, следвани от твърдения 6 и 7 (организационен модел и корпоративна култура) със съответно 95 и 104, а именно 38,49% и 41,93%, докато най-добрите резултати са за твърдение 8 и 9 (заинтересовани страни и обещания в рекламата), и двете с резултат малко по-малко от 200, с около 80% верни отговори.

- Обща оценка на всички твърдения (максимум 2988 точки: резултатът е 1618, а именно цялата извадка възлиза на 54,16% верни отговори.

Предприемачите се представят по-добре от студентите; всъщност те показват общ резултат от 675,4, който се отнася до общия възможен резултат от 1116 (12 x 93) и съответства на 60,51 % правилни отговори със средна стойност на въпросник от 7,25 срещу 12.

При студентите имаме общ резултат от 943, който се отнася до 1872 (12x156) съответства на 50,37 % (943/1872) правилни отговори със среден резултат на въпросник от 6,04.

Резултатите, разделящи предприемачи и студенти, са показани на следващата графика



Фигура 5 (43). Резултати от предприемачи. Резултати от ученици

Въпросникът е разделен на три части; както видяхме, първият се отнася до общите предприемачески компетенции (техническа и убедителна комуникация), вторият и третият се отнасят до управленски умения, свързани съответно с вътрешни и външни аспекти.

В следващата таблица отчитаме резултатите както за предприемачи, така и за студенти за трите различни части на въпросника, разделяйки и в този случай предприемачи от студенти.

	Първа част			Втора част			Трета част		
	Макс. резултат	Действ. резултат	% прав.отговори	Макс. резултат	Действ. резултат	% прав.отговори	Макс. резултат	Действ. резултат	% прав.отговори
<b>Предприемачи</b>	186	89	47.84%	465	258.2	55.52%	465	328.2	70.58%
<b>Студенти</b>	312	98.8	31.66%	780	334.8	42.92%	780	509.08	65.26%
<b>Обща сума</b>	498	187.8	37.71%	1245	593	47.63%	1245	837.28	67.25%

Таблица 3 (8). Резултати на предприемачи и студенти по трите части на въпросника.

За да обобщим, най-значимите резултати за 12-те критични фактора за CRM по отношение на общата извадка са:

- Студентите се представят малко по-зле от предприемачите и в трите части на въпросника;

- И двете показват най-лошо представяне в първата част (технически компетенции и умения за убедителна комуникация с 37,71 % верни отговори); това се дължи и в двата случая на много ниско ниво на верни отговори по отношение на техническите компетенции със средно около 20% (18,33% за студенти и 23,23% за предприемачи). Трябва да се отбележи, че при това средно ниско представяне от 37,71% предприемачите се справят

значително по-добре спрямо втория елемент (убедителна комуникация) със 72,47% правилни отговори срещу студентите с едва 45%.

- И двете се подобряват малко във втората част, свързана с 5-те вътрешни управленски аспекта на CRM;

- И двете се представят по най-добрия начин в третата част, свързана с петте външни управленски аспекта на CRM.

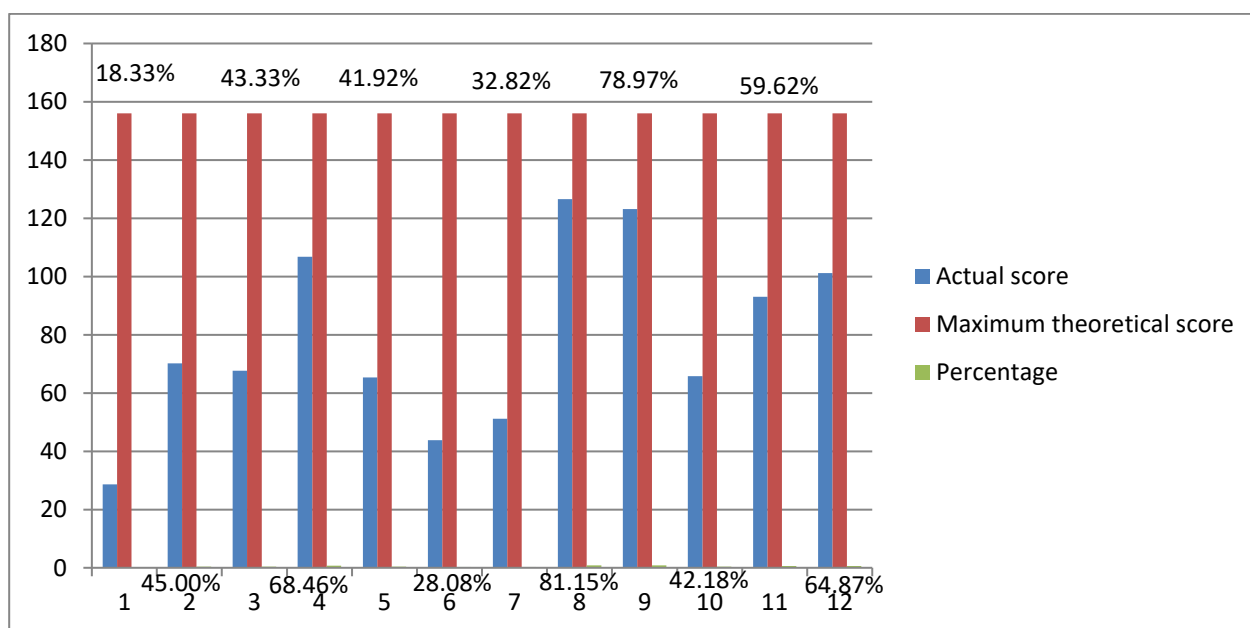
Тези резултати, поне в нашата извадка, показват ясно, че както предприемачите, така и студентите обръщат прекомерно внимание на техническите компетенции, пренебрегвайки сериозно бизнес администрацията; по отношение на тази дисциплина и двете изглежда придават по-голямо значение на външните управленски аспекти (67,5% от правилните отговори), отколкото на вътрешните аспекти (47,63%).

## 2.4.2 Резултати за 12-те критични фактора за CRM, свързани само със студенти

Както видяхме – противно на нашите очаквания, учениците се представят по-зле от предприемачите с 50,37% правилни отговори срещу 60,51%, което следователно е с повече от 10 точки по-малко.

Като се имат предвид единичните въпросници, най-ниският резултат е 0 в три случая, а най-високият 12 само в един случай. Средната стойност е 6,04 (943/156)

Що се отнася до твърденията, максималният възможен резултат очевидно беше 156 и в графиката по-долу отчитаме резултатите с процента верни отговори за всеки един от тях.



Фигура 6 (48). Ученици: процент правилни отговори на твърдение

Учениците постигнаха най-добри резултати с повече от 100 точки със следните твърдения

- Номер 8. Заинтересовани страни. Резултат 126,8, а именно приблизително 81% от правилните отговори;

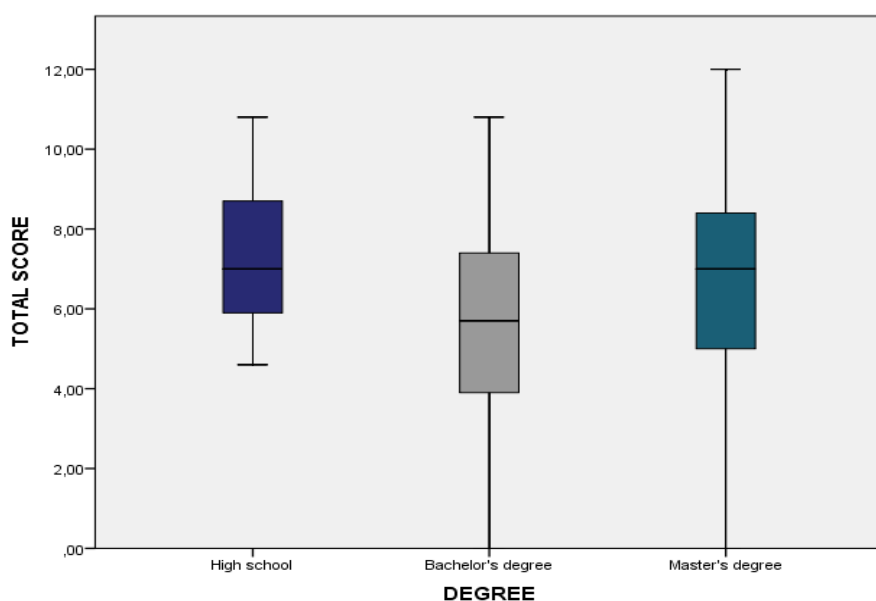
- Номер 9. Обещания в рекламата. Резултат 123,2, което е приблизително 79% от правилните отговори.

От друга страна, най-лошите резултати имаме при:

- Номер 1. Технически компетенции. Резултат 28,6, а именно приблизително 18% от правилните отговори; да се отбележи, че при това твърдение имаме най-нисък резултат.
- Номер 6. Организационен модел. Резултат 43,8, а именно приблизително 28 % от правилните отговори;
- Номер 7. Култура и климат. Резултат 51,2, което е почти 33% от правилните отговори.

Анализирайки резултатите на учениците по държави, не откриваме съществени разлики. Имаме средно 5,96 (срещу 12); учениците от Малта се представят малко по-добре с 6,83 точки, докато тези от други страни показват най-ниски резултати - 4,80.

Друг изненадващ резултат е този, свързан с образованието. Наличието на диплома изглежда няма положителна връзка с резултата от въпросника; Парадоксално е, че бакалаврите се представят по-зле от учениците от гимназията и последните са до голяма степен на същото ниво като студентите с магистърска степен, както може да се види в полето по-долу.



Фигура 7 (51). Студенти. Връзка между образованието и общия резултат

### 2.4.3 Резултати за 12-те критични фактора за CRM по отношение на предприемачите

#### 2.4.3.1 Общи данни и коментари

Що се отнася до предприемачите, като се има предвид оценката на въпросника, най-ниската стойност е 0 (само в един случай), а най-високата е 12 (само в един случай) със среден резултат 7,26 (675,4 / 93).

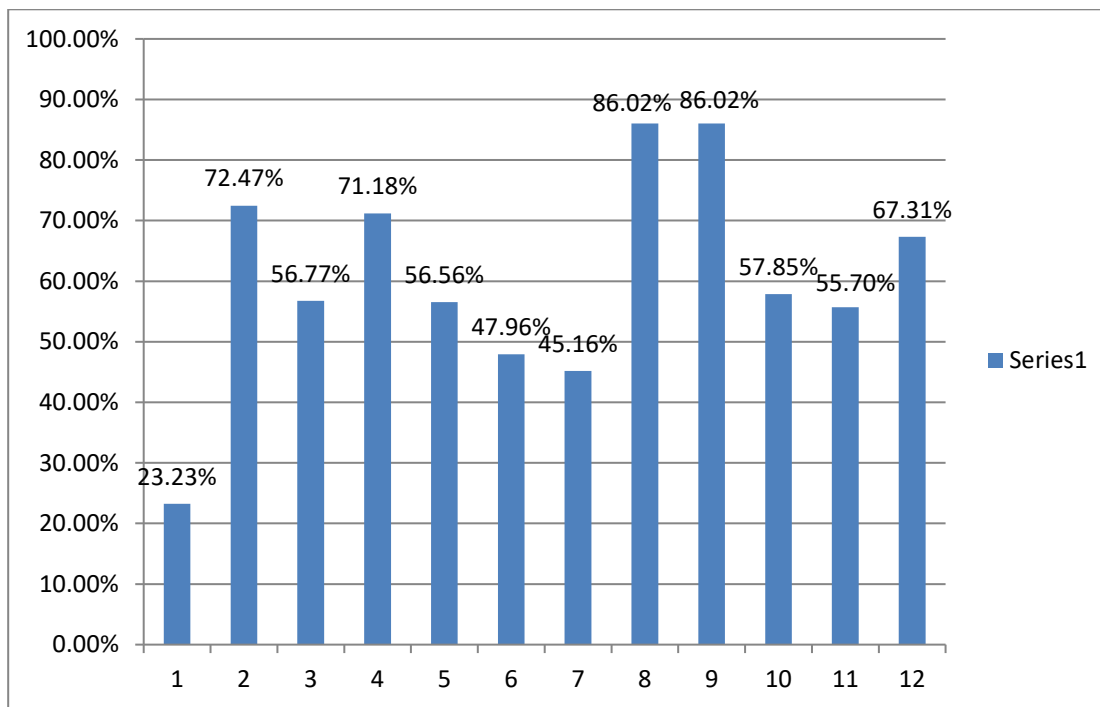
Реалният общ резултат е 675,4 срещу общ възможен резултат от 1116 (12x93) с 60,51% правилни отговори. Ако разгледаме единичните твърдения по отношение на общия максимален общ резултат от 93, имаме резултатите, посочени в графика 8.

Имахме най-добри резултати при следните три твърдения:

- Номер 8. Заинтересовани страни, с общ резултат 80, а именно 86,02% верни отговори;
- Номер 9. Обещания в рекламата. И в този случай с общ резултат от 80, което съответства на 86,02% верни отговори;
- Номер 2. Убедителна комуникация. 67.4, а именно 72.47% верни отговори.

Най-лошото представяне се отнася до следните три твърдения

- Номер 1. Технически и предприемачески компетенции. Обща оценка 21,6, с 23,23% верен отговор; също в случай на предприемачи имаме при това твърдение най-нисък резултат;
- Номер 7. Корпоративна култура и климат. Общ резултат 42, с 45,16% верни отговори;
- Номер 6. Организационен модел. Общ резултат 44,6, с 47,96% верни отговори.



Фигура 8 (56). Предприемачи. Действителен резултат за твърдение във връзка с максималния възможен резултат.

### 2.4.3.2 Анализ на някои специални корелации при предприемачите

Също така, в случай на предприемачи, разгледахме резултатите за страната и отново не открихме значителни вариации; Италианците се представят малко по-добре от останалите, докато българите показват най-нисък резултат, въпреки че всъщност резултатът им е много близо до този на останалите във всички случаи.

Ние също така анализирахме някои специални корелации за предприемачи като оборот, степен, курсове по мениджмънт и общия резултат във въпросника и във всички случаи данните не показват никаква значима корелация между тези променливи и общия резултат.

### 2.4.3.3 Връзка между оценката на въпросника, свързана с предприемаческите компетенции и управленските умения на CRM, и нивото на успех по отношение на предприемачите.

Анализирахме оценката на въпросника във връзка с успеха, за да видим дали има връзка между двете променливи, независимата (резултатът от въпросника) и зависимата (успех).

В Таблица 4 са показани резултатите от този конкретен аспект на изследването заедно със съответния резултат за успешни и неуспешни компании.



	Компании	% от общия брой	Общ резултат	% от общия резултат	Среден резултат
<b>Пълен успех</b>	11	11.83%	121.4	17.97%	11.04
<b>Среден успех</b>	12	12.90%	114.6	16.97%	9.55
<b>Минимален успех</b>	25	26.88%	211.4	31.30%	8.46
	48	51.61%	447.4	66.24%	9.30
<b>Без успех</b>	45	48.39%	228	33.76%	5.07
<b>Обща сума</b>	93		675.4		

Таблица 4 (14). Успешни и неуспешни компании.

Виждаме, че от 93 компании само 48 са били успешни до известна степен, заедно с критериите, които приехме, за да присвоим съответния резултат (1 точка за успех във всичките три области, 0,80 за успех в две и 0,60 за успех само в една област).

Във връзка с последното искаме да подчертаем, че само 11 организации събраха една пълна точка, тъй като се оказа, че са декларирали увеличение и в трите изследвани аспекта, а именно приходи, печалба и пазарен дял. Следователно – поне в нашата извадка – процентът на компаниите, които са в състояние да се възползват напълно от CRM подхода, е оскъдно малцинство.

Това са официалните резултати и на следващите страници базирахме на тях изследването на взаимовръзката между резултата от въпросника и успеха, но все пак трябва да кажем, че нашето впечатление е, че някои предприемачи неизбежно са надценили резултатите си въпреки нашите усилия и препоръки и следователно процентът на успешните компании в действителност може да е по-нисък.

Отбелязваме, че всички успешни компании показват оценка по-висока от 7,2 и че под тази стойност нито една компания не показва успешни резултати, което определено е очевидно потвърждение за корелацията между високия резултат във въпросника и успеха.

Тази таблица е много важна, защото свидетелства за два основни аспекта. Първото е, че има очевидна стриктна връзка между високото ниво на CRM компетенции, които идентифицирахме, и успеха на организациите.

Второто е, че само малка част от компаниите могат да се възползват от тези компетенции, за да бъдат успешни.

След като заявихме всичко това, продължихме да изучаваме корелацията между двете променливи по други начини, независимата (резултат от въпросника) и зависимата (успех).

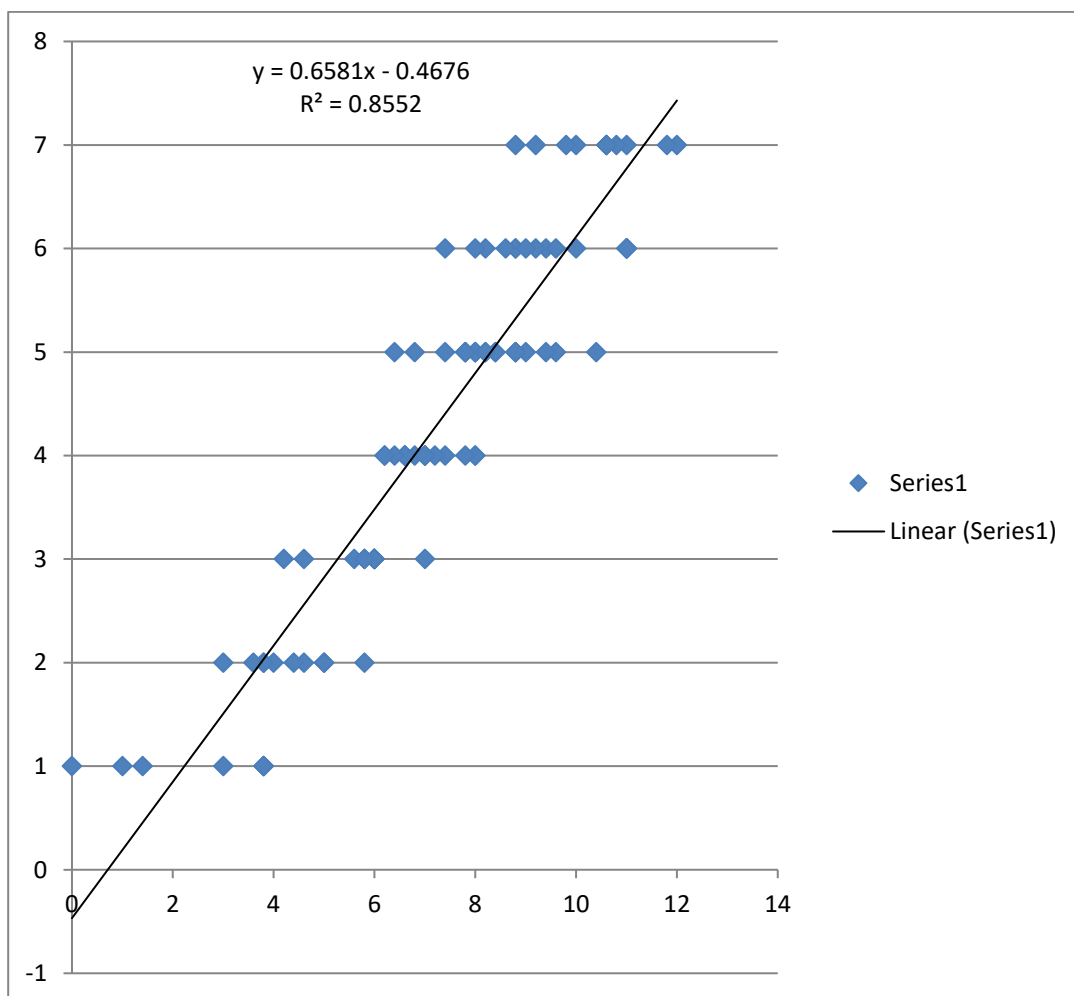
Използвахме коефициента на линейна корелация на Bravais-Pearson, посочен на следващата фигура, и открихме много висока корелация между двете променливи, а именно - 0,924762.

$$\rho_{xy} = \frac{Cov(X, Y)}{\sigma_x \sigma_y} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Фигура 9 (61). Коефициент на линейна корелация на Браве-Пийрсън Предприемачи.

И накрая, проучихме корелацията между общия резултат във въпросника, свързан с 12-те критични фактора за CRM, и нивото на успех с регресионния анализ, както е показано на фигура 10, на следващата страница

След това начертахме свързаната регресионна линия, която е показана на фигурата на следващата страница, със силна положителна корелация, тъй като тя също е показана от високата стойност на  $R^2 = 0,8852$ .



Фигура 10 (62). Предприемачи. Линия на регресия между резултата от въпросника и успеха

След това се задълбочихме в нашия анализ, като изчислихме съответния коригиран R-квадрат, който измерва пропорцията на вариацията, обяснена само от онези независими променливи, които наистина помагат при обяснението на зависимата променлива, и

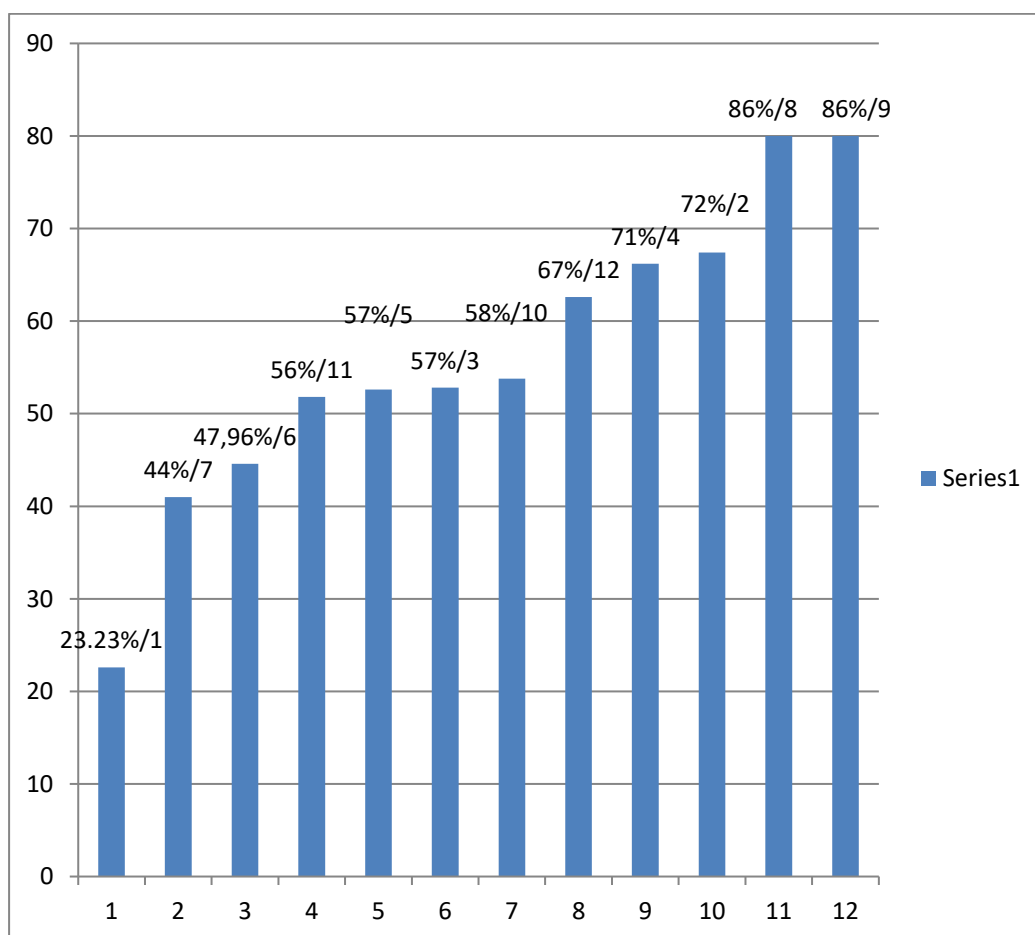
открихме стойност от 0,83348, а именно все още високо ниво на корелация между двете променливи.

Тези положителни корелации, получени по различни начини, потвърждават - поне що се отнася до нашата извадка - валидността на нашите хипотези, че 12-те критични фактора играят основна роля за приемането на CRM.

#### 2.4.3.4 Съображения за някои от 12-те критични фактора за приемане и внедряване на CRM по отношение на предприемачите.

Решихме да се задълбочим, за да се опитаме да определим различното тегло на всеки фактор; за тази цел класирахме общата стойност на твърдение чрез увеличаване на стойностите, както можем да видим на графиката на Фигура 11.

Числата от 1 до 12 в абсцисите в този случай са в прогресивен ред и не отговарят на номера на твърдението; последният е посочен в горната част на всеки правоъгълник (след съответната стойност има наклонена черта и след това правилният номер на твърдението).



Фигура 11 (64). Предприемачи. Резултат за твърдение, класиран по нарастващ ред

За по-добро разбиране на различното въздействие на 12-те фактора, в следващата таблица, заедно с кратко описание на твърдението и съответните резултати, винаги подредени в нарастващ ред, „липсващият резултат“ по отношение на максимално възможната стойност ( 93), така че за всяко твърдение да има процент грешни отговори.

В първата колона посочваме първо прогресивния брой на твърденията, както в предходната графика, а в скоби съответния номер на твърдението във въпросника.

Изявление	Описание	Резултат	% правилни отговори	Липсващ резултат	% грешни отговори
1 (1)	Технически компетенции	22.6	24%	70.4	76%
2 (7)	Организационна култура и климат	41	44%	52	56%
3 (6)	Организационен модел	44.6	48%	48.4	52%
4(11)	Задържане на клиенти	51.8	56%	41.2	44%
5 (5)	Технология	52.6	57%	40.4	43%
6 (3)	Набиране и подбор на персонал	52.8	57%	40.2	43%
7(10)	Удовлетвореност на клиенти	53.8	58%	39.2	42%
8 (12)	Подход към пазара	62.6	67%	30.4	33%
9 (4)	Лидерство	66.2	71%	26.8	29%
10 (2)	Комуникационни компетенции	67.4	72%	25.6	28%
11 (8)	Заинтересовани страни	80	86%	13	14%
12 (9)	Обещания в рекламата	80	86%	13	14%

Таблица 5 (15). Предприемачи. Резултат и процент грешни отговори за всяко твърдение.

Последната графика и особено последната таблица ни позволяват да оценим – в извадката, която анализирахме – различното „въздействие“, което изглежда оказват 12-те фактора при определяне на резултатите от даден бизнес.

Всъщност според таблицата можем да идентифицираме пет класа според намаляваща стойност на грешните отговори:

- Първият клас, свързан с техническите компетенции, наистина изглежда силно обуславя резултатите от CRM и повече като цяло на бизнеса. Повечето предприемачи (76%) декларират, че разчитат само на своите технически познания, свързани с бизнеса, като напълно пренебрегват значението на общите предприемачески компетенции и управленски умения;

- Вторият клас, свързан с корпоративна култура и организационен модел, показва повече от половината грешни отговори - от 56 до 52 %;

- Третият клас се отнася за задържане на печеливши клиенти, подход към технологиите, наемане на HR, мониторинг на удовлетвореността на клиентите и имаме грешни отговори в диапазона 44-42 %;

- Четвъртият клас е свързан с подход към пазара, лидерски и комуникационни умения, с грешни отговори между 33% и 28%;

- Петият клас се отнася за заинтересованите страни и обещанията в рекламата и е този, в който предприемачите се представят по-малко зле, с 14% грешни отговори.

Имайки предвид само управленската роля, ние помним как предприемачите се представят по-добре във външните аспекти отколкото във вътрешните.

## 2.4.4 Някои специфични съображения относно предприемачите и студентите

### 2.4.4.1. Предприемачи

Според резултатите от нашето изследване забелязваме сериозна липса на предприемачески компетенции и управленски умения със средно 40% грешни отговори, което може да бъде приблизително равносилно на вземане на 4 грешни решения от 10.

Това, което определено е още по-лошо и изключително тревожно, е, че 76% от извадката декларира, че се фокусира само върху специфични за работата технически компетенции и личен опит, като пренебрегват – или по-скоро „игнорират“ – всички общи предприемачески компетенции и управленски умения.

Освен това основно ограничение, можем да видим как предприемачите не се справят добре по отношение на:

- корпоративна култура и климат (56% от грешните отговори);
- организационен модел (52 % от грешните отговори);
- задържане на клиенти (44% от грешните отговори) - следователно има все още прекомерен фокус върху непрекъснатото търсене на нови клиенти;
- мониторинг на удовлетвореността на клиентите (41% от грешните отговори).

Освен това, предприемачите разчитат твърде много на технологиите (43% от грешните отговори) и все още имат грешен егоцентричен, старомоден подход към пазара (33% от грешните отговори), според който клиентите са „ресурси“ за експлоатиране, а не хора или компании с нужди, които трябва бъдат задоволени.

Заслужава да се отбележи също така, че докато компаниите напоследък предлагат на своите клиенти много повече технически възможности за комуникация, те изглежда не им предоставят адекватна подкрепа чрез това разнообразие от канали, както съобщава Питър (2017, стр. 384).

По същество ситуацията с предприемачите е много критична и, за да я разберем по-добре, трябва също да вземем предвид, че в Италия много малките компании представляват повече от 95% от общия брой (Union Camere, 2018). В повечето европейски страни ситуацията е горе-долу същата и това означава, че в повечето случаи предприемачът не може да си позволи да ангажира професионалисти със специфични компетенции в различни области, нито пък разполага с финансова възможност да разполага с модерни технологии, които могат да помогнат те да управляват бизнеса си по по-добър начин.

Следователно, като се има предвид липсата на предприемаческа и управленска култура и малкия размер на компаниите с последващите финансови и технологични ограничения, е много разумно да се очакват ниски резултати от предприемачите.

Сега трябва да имаме предвид, че ако една компания не се представя добре или дори по-лошо, ако фалира и се закрие, това ще бъде малка социална катастрофа, защото служителите ще загубят работата си и няма да могат да потребява да дават принос за стимулиране на икономическия цикъл. Освен това държавата също ще претърпи незабавни щети, тъй като предприемачът вече няма да плаща данъци.

Както Маркман (2014) посочва, колкото по-силни са компетенциите, толкова по-голяма е възможността за успех на компаниите и това предполага възможността да получат важни финансови ползи, инвестирайки ресурси за разпространение на предприемаческа култура като цяло и принципите на CRM в частност.

Това е напълно възможно, защото особено управленските умения могат да се научат доста лесно, но със сигурност няма да е лесна задача поради отношението на предприемачите към принципите на бизнес администрацията; всъщност според повечето от тях тези принципи изглеждат само теория, докато те вярват, че само практиката и опитът наистина имат значение в тяхната работа.

#### **2.4.4.2. Студенти**

Студентите се представят по-зле от предприемачите (50,37% срещу 60,51% верни отговори) и това се потвърждава и в трите части на въпросника, и във всички страни.

Още по-удивителен е фактът, че най-лошото представяне (почти 82% от грешните отговори) се отнася до твърдение 1, което прави разлика между техническите компетенции,

принадлежащи към конкретния бизнес, и общите предприемачески компетенции и управленски умения, които, напротив, могат да бъдат приложени към всички бизнеси.

Как можем да коментираме тези резултати? Както вече казахме, те са доста изненадващи, тъй като с много малки изключения са проведени интервюта със студенти по икономика или бизнес администрация и се очаква от тях да са по-подготвени от предприемачите, които по принцип не са посещавали нито един университетски курс, нямат диплома, нито са посещавали - в много случаи - курсове за управление. Напротив, изглежда, те споделят с предприемачите същото общо недоверие към теорията.

За да обясним това, трябва да кажем, че в днешно време е сравнително по-лесно, отколкото в миналото, да се учи в университет, така че имаме много повече студенти, които посещават курсове и получават диплома. Друга причина, която поне отчасти може да обясни този разочароващ резултат е, че учениците може да са смятали, че попълването на въпросника не е нищо повече от досадна допълнителна задача по време на урок или курс, така че да са го направили без много концентрация.

Въпреки това, вземайки надлежно предвид всичко това, трябва да обмислим и възможността, поне що се отнася до икономиката и бизнес администрацията, да може да има необходимост от значително подобрене в областта на образованието и това може да бъде на две различни нива.

Първото се отнася до общото ниво на курсовете на университетите в областта на икономиката и бизнес администрацията, така че те могат да бъдат по-мотивиращи и по-склонни да привличат интереса на студентите; второто се отнася до необходимостта от ефективна информационна система, която – както заявява Seeman (2006, стр. 25) – трябва да подкрепя учениците, позволявайки им лесен достъп до цялата необходима информация.

Както посочва Seeman (2006, стр. 320), тези два аспекта трябва да се разглеждат като двете лица на една и съща монета и да бъдат интегрирани в обща платформа - предварително изискване, за да се постигне важна цел в образованието, а именно учебният дизайн да може да се адаптира във времето към променящите се характеристики на учебните екипи (Douramidis, 2010, стр. 122).

## **Заклучения, ограничения на изследването и бъдещи перспективи**

### **1. Заклучения**

Обобщавайки извършената досега работа, основната цел на дисертацията беше да изясни същността на CRM с три подцели, опитвайки се по същество да даде отговор на следните три изследователски въпроса:

(А) Какво точно е CRM?

(В) Как може да бъде от полза в случай на стопански организации?

(В) Какви предприемачески компетенции и управленски умения са необходими, за да се приеме и приложи успешно?

За да дадем отговор на тези три въпроса, следвахме два различни пътя.

Що се отнася до (А) и (В), ние направихме задълбочено проучване на съществуващата литература и успяхме:

- да анализираме и обясним най-важните различни CRM гледни точки
- да подчертаем, че CRM е многоизмерна конструкция
- да разберем, че сред различните гледни точки, стратегията е един вид „primum mobile”, който обединява, регулира и силно обуславя всички останали;
- да обясним основната роля на сегментирането на портфейла и задържането на печеливши клиенти;

- да покажем как CRM може да осигури по този начин много финансови ползи за компаниите;
- да предоставим, на базата на всичко това, изчерпателна и иновативна CRM дефиниция.

Що се отнася до третата цел (С), по отношение на необходимите предприемачески компетенции и управленски умения за приемане и внедряване на CRM, ние първо проучихме най-важните приноси на литературата за предприемачеството и идентифицирахме 12 критични фактора, две общи предприемачески компетенции и десет управленски умения, които изглежда играят ключова роля за успешното приемане и внедряване на CRM.

За да проверим валидността на нашите хипотези, ние изготвихме въпросник с 12 твърдения, всяко от които е свързано с един от 12-те критични фактора и след това проведохме проучване върху приблизително 100 компании. Въведохме и контролен въпрос за нивото на успеваемост на интервюираните компании, за да проверим връзката между високите резултати във въпросника и успеха на съответните компании.

Ние също така разширихме изследването до друга по-многобройна извадка, съставена от близо 160 студенти по икономика и бизнес администрация, за да направим някои интересни сравнения с предприемачи и да формулираме някои специфични съображения относно образованието.

Що се отнася до резултатите, изследването основно показва:

- сериозна липса на предприемачески компетенции и управленски умения с приблизително 40% от грешните отговори сред предприемачите и със студенти, които се представят дори малко по-зле (49%);
- високо ниво на неосведоменост относно важността на предприемаческите компетенции и управленските умения (76% от тях декларират, че за да бъдат успешни, е достатъчно да се съсредоточат само върху специфичните за работата технически компетенции и личен опит);
- силна корелация между високите резултати във въпросника и успеха на компаниите;
- липса на съществена корелация между високите резултати във въпросника и размера на компаниите както по отношение на оборота така и по отношение на персонала;
- липса на съществена корелация между високите резултати във въпросниците и нивото на образование.

Въз основа на общите резултати можем да заключим, че:

- Потвърдено е, че CRM наистина е основна стратегия за оцеляване и развитие на компаниите на силно конкурентен пазар;
- Причините за множеството докладвани неуспехи се приписват на предприемаческата неграмотност и по-общо – на погрешния им подход към CRM;
- 12-те критични фактора, които идентифицирахме, наистина играят ключова роля за успешното приемане и внедряване на CRM ;

Освен това изглежда, че:

- CRM може да бъде възприето от всеки тип компании, макар че малките може да имат повече ограничения; „отплаща се“ повече в случай на компании, които предоставят повтарящи се услуги с висока стойност или продукти, които изискват свързани услуги;
- ниските резултати, получени от студенти, които се справят по-зле от предприемачите, предполагат, че най-вероятно образователната система по отношение на икономиката и особено бизнес администрацията, трябва да бъде подобрена;
- накрая, като се има предвид много високото ниво на конкуренция и изключителната пазарна нестабилност, CRM, а не възможна алтернатива, изглежда в днешно време е предприемаческа необходимост компаниите да бъдат успешни на пазара.

Дисертацията има няколко приложни научни приноса:

- Систематизирани са теоретичните перспективи в научната литература в областта на CRM; най-важните са анализирани, като се подчертават тяхното значение и граници; по-специално ролята на технологията – все още надценена – беше изяснена като важен, но все пак спомагателен аспект по отношение на нуждите на организациите;
- Различните гледни точки за CRM са обединени и интегрирани в многоизмерен модел, където стратегическият подход към пазара играе най-важната роля, обединявайки, регулирайки и силно обуславяйки останалите;
- Стратегическият подход на CRM вече не се описва като обща ориентация към клиента, а е изяснен и ясно дефиниран; за да бъдат успешни на настоящия конкурентен пазар, компаниите трябва да могат да предоставят ефективни решения за нуждите на своите клиенти, гарантиращи по-високо удовлетворение от конкурентите, но винаги стриктно фокусирани върху рентабилността на клиентите;
- За целта предприемачите трябва да притежават определени компетенции и умения 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 влиянието на дванадесетте фактора върху успеха на CRM сред студенти и предприемачи от България, Италия и други страни;
- Генерират се нови знания за влиянието на дванадесетте фактора върху успеха на CRM;
- Преразглеждането на значението на технологиите и фокусирането главно върху стратегическия подход, подкрепен от специфични компетенции и умения, подчертава как CRM е не само за големите компании, а може да бъде възприет от повечето организации.
- Заключениета от анализите могат да бъдат използвани от предприемачи и мениджъри за внедряване на CRM и в това отношение важен принос е матрицата печалба-удовлетворение, отлично практическо ръководство за възприемането на CRM със сегментиране на портфолиото в различни класове и последващи различни действия за максимизиране на рентабилността;
- 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;
- Изглежда също така, че всички образователни институции – и не само тези, свързани с икономиката и бизнес администрацията – трябва да разберат основната роля на CRM за успешните взаимодействия както с настоящите, така и с потенциалните си студенти, като се има предвид, че бъдещите поколения винаги ще бъдат по-взискателни в това отношение;
- Заключениета от анализите и получените резултати могат да се използват за разработване на нови изследователски проекти.



## 2. Граници на изследването

Изследването е извършено на база на удобна извадка, а именно невероятна, на базата на наличност на предприемачите и освен това извадката е много ограничена.

Следователно ние сме напълно наясно, че нашето изследване е само проучвателно и че резултатите не могат да бъдат обобщени за цялото население; строго погледнато, изводите трябва да се правят само за самата извадка.

Освен това основно ограничение има и два други аспекта, които трябва да бъдат взети предвид.

На първо място, ниският интерес, проявен както от предприемачи, така и от студенти по време на интервютата, може да е обусловил качеството на резултатите. Второ, за да избегнем твърде дълъг въпросник, непременно трябваше да се ограничим да изследваме най-важните аспекти във връзка с предприемаческите компетенции и управленските умения, но очевидно има много други аспекти, които трябва да бъдат взети предвид.

Въпреки тези ограничения е вярно, че изследването е проведено както върху предприемачи, така и върху студенти в различни страни и резултатите са по същество еднакви. По-специално изключително ниските резултати за първото твърдение, свързано с техническите компетенции, се потвърждават постоянно във всички случаи, сред предприемачи, студенти, различни държави и т.н.

Следователно, макар и със своите граници, изследването е важна стъпка напред с новаторска концепция за CRM, базирана на стратегия, която интегрира всички различни гледни точки, като също така предоставя практическо справочно ръководство за неговото приемане и прилагане; освен това, за първи път имаме опит да идентифицираме специфичните предприемачески компетенции и управленски умения, които са необходими в случай на CRM.

## 3. Бъдещи перспективи

На първо място, трябва да инвестираме в по-нататъшни изследвания, за да потвърдим резултатите, които получихме и в случай на потвърждение да се предприемат различни действия, за да се направят необходимите оптимизации.

През последните години всяка страна в света беше измъчвана от продължителна икономическа криза и към това трябва да добавим по-скоро опустошителното въздействие на COVID пандемията, която освен че досега уби повече от четири милиона души, също така доведе до затваряне на много компании по целия свят.

По същество, дори повече, отколкото през предходните години, ние преживяваме особен исторически момент, в който отчаяно се нуждаем икономиките на всички страни по света да се върнат скоро в релси, за да генерираме работни места и следователно богатство.

Как може да се направи това? Освен че се надяваме, че правителствата ще могат да приемат здравословни и ползотворни мерки на икономическата политика, ние вярваме, че може да имаме важен принос, фокусиращ се върху четири основни аспекта, а именно:

3.1. Разбирането на истинската важност и сложност на задачите на предприемачите за развитието на икономическите системи;

3.2. Улесняването на задачите на предприемачите;

3.3. Използването на потенциалния принос на CRM за успеха на компаниите и широко разпространената CRM култура;

3.4. Подобряването на качеството на висшето образование по икономика и бизнес администрация, позовавайки се на принципите на CRM, както и осигуряването на ефективни сайтове за информация и подкрепа на студентите и предлагане на по-добри курсове.

## Списък на публикациите на автора, свързани с дисертацията

### Публикации, пряко свързани с CRM

1. *Paper on Entrepreneurial and Managerial Skills to adopt CRM and implement it successfully. Published by Employment, Education and Entrepreneurship, by the Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia ISBN 978-86-6069-187-5*
2. *Paper on Customer Relationship Management (CRM): a conceptualization based on strategy to integrate different perspectives. Published in Employment, Education and Entrepreneurship, by the Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia ISBN 978-86-6069-180-6*
3. *Paper on "CRM, a Fundamental Strategy for Companies' Survival and Development" on the occasion of the VIIth International Scientific Conference for Education, Science and Innovation" held in EPU, European Polytechnical University, Pernik (BG)*
4. *Paper on "CRM, Business Intelligence, and their impact on companies' performance". International Scientific Conference Telecommunications, Informatics, Energy and Management, Sandanski, Bulgaria. ISSN 2535-096X.*
5. *Paper on "Business Intelligence applied in Small Size for-Profit companies" in Procedia, Computer Science, published electronically by ELSEVIER 1877-0509 2018 . Available on-line at [\[PDF\] Business Intelligence applied in Small Size for Profit Companies | Semantic Scholar](#)*

### Citations of this paper

- 1) Management Support Systems Model for Incident Resolution in FinTech based on Business Intelligence. Mary D. Zuniga, Walter Fuertes, Hugo Vera Flores, T. Toulkeridis. *Computer Science ICEIS 2021*
  - 2) RFM model for customer purchase behavior using K-Means algorithm. P. Anitha, M. Patil. *Business, Computer Science, 2019*
  - 3) Machine Learning Mini Batch K-means and Business Intelligence Utilization for Credit Card Customer Segmentation. Firman Pradana Rachman, Handri Santoso, Arko Djajadi. *Computer Science. International Journal of Advanced Computer Science and Applications 2021*
  - 4) Aplicabilidad de inteligencia de negocio como soporte en toma de decisiones en la asociación bananera fincas de el oro. Jazmín Apolo- Romero, Víctor Javier Garzón Montealegre, Jessica Maribel Quezada Campoverde, Eveligh Prado Carpio. *South Florida Journal of Development 2021*
  - 5) Разработка методики автоматизации комплексного бизнес-анализа для организаций МСБ на базе MS Power BI. Л В Силакова, Магеррамов Парвиз Афиг Оглы, М А Семкина. *Business 2019.*
  - 6) Determining the factors affecting the evaluation of business intelligence systems with an emphasis on the integrity of Organizational resources. H. Mazreati, R. Radfar. *Business 2017*
- *Il CRM e il valore del cliente. In Marketing, chapter 15. Peter, Donnelley, Pratesi. Mc Graw-Hill. 2017 (Isbn-13 978 -88- 386-6919-4).*

Други публикации, свързани с теми, които са неразделна част от дисертацията

### Предприемачески компетенции

6. Paper on **"Evaluating and assessing entrepreneurial competences and managerial skills that impact on companies effectiveness"**. Published by Educons University Press, Novi Sad, Serbia. ISBN 978-86-87785-92-2
7. Paper on **"The Key Role of Human Capital and Entrepreneurial Competences in Economic Growth"**. Published in "The State and the Market in Economic Development: In Pursuit of Millennium Development goals" Edited by Marko Malovic and Kartik Roy- Published by IIDS Australian INC 31 Todd East Taranga Street Brisbane 4068 Australia; ISBN 978-0-646-94775-4-
8. Paper on **"Entrepreneurial competences, Managerial skills and their impact on company's management"** Published electronically by the University Press of Kliment Ohridski, University, Faculty of Philosophy, department of Social, Work and Educational Psychology, Sofia, Bulgaria. June 2016. ISBN 978-954-07-4120-8, [http://press-su.com/public ftp/incoming/62/895/Sbornik\\_full\\_Book.pdf](http://press-su.com/public ftp/incoming/62/895/Sbornik_full_Book.pdf)

#### **Бизнес комуникация**

9. Paper on **"An advanced model for Interpersonal Communication"**. Published in October 2019 by PEP, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo. Belgrade, Serbia. ISBN 978-86-6069-173-8
10. Paper on **"Critical aspects in business communication"**. Published in October 2016 in "Challenges to Promoting Entrepreneurship, Leadership and competitiveness. Edited by PEP, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo. Belgrade Serbia ISBN 978-1-4951-7656-2

#### **Управление на Човешки ресурси**

11. Paper **"From Human Resources Management to Internal Marketing"** published in Journal of Current Researches on Business and Economics. ISSN 2547-9628. International Conference of Strategic Research in Social Science and Education (ICoSReSSE), Prague
12. Paper on **"Human Resources, management, business and social development"**. Published electronically by the University Press of Kliment Ohridski, University, Faculty of Philosophy, department of Social, Work and Educational Psychology, Sofia, Bulgaria. June 2015. ISBN 978-954-07-3946, see page 377 [http://press-su.com/public ftp/incoming/62/895/Sbornik\\_full\\_Book.pdf](http://press-su.com/public ftp/incoming/62/895/Sbornik_full_Book.pdf)
13. Paper on **Entrepreneurial and Managerial Skills to adopt CRM and implement it successfully**. Published by Employment, Education and Entrepreneurship, by the Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia ISBN 978-86-6069-187-5