

## РЕЦЕНЗИЯ

От: Проф. д.ик.н. Желю Владимирова

**На:** дисертационен труд на Carmine D'Arconte на тема *Customer Relationship Management. A main strategy for companies to survive and develop in a highly competitive market* за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, докторска програма „Стопанско управление“.

**Основание** за рецензията: заповед РД-38-252/23.05.2022 г. на Ректора на Софийския университет „Св. Климент Охридски“

### 1. Информация за дисертанта

Кармине Д'Арконте (италианско гражданство) има магистърска степен по икономика (2000) и бакалавърска степен по маркетинг и комуникации (2003) - и двете придобити в Università degli Studi di Urbino. Също така той има бакалавърска степен и по социално-психологически науки (2014) от международния телематичен университет Uninettuno. Работил е като мениджър в продължение на много години във водещи компании с богат опит в маркетинга, продажбите, Call Center и CRM.

Повече от 10 години преподава маркетинг и комуникации в Roma Tre University. От 2015 г. преподава икономика, а от 2020 и управленско счетоводство в IUSM, Università del Foro Italico, Рим. Като гост-професор е преподавал курсове по “CRM” и по “Цени и ценообразуване” в СУ „Св. Климент Охридски“ и по “Предприемачески компетенции и управленски умения” в Малтийския университет. В университета Roma Tre, като член на Италианската маркетингова асоциация, участва дълги години в „Premio Marketing“, национално състезание между италиански университети за разработване на креативни и иновативни бизнес идеи за компаниите спонсори състезанието. През 2012 г., с един от екипите, работещи по проекта, печели първа награда с Маркетинговия план за INA, Istituto Nazionale Assicurazioni, водеща компания в застрахователната сфера.

Той е автор на 16 публикации, много от които пряко или косвено свързани с темата на дисертацията му за CRM. Публикувал е две глави за ценообразуване и за CRM (2017) в книга за маркетинг, редактирана от McGraw-Hill, а също така е автор на книгата „Controllo di Gestione e Decisioni Aziendali (Управленско счетоводство и решения), редактирана от Casucci, Бари. Участвал е като лектор в над 20 международни конференции. Има богат опит в обучението с много курсове за предприемачи и няколко за консултантски опит.

Освен италиански и английски владее португалски (Бразилия) и френски; също така има добри познания по испански, немски и основни познания по български и мандарин китайски. Член е на Научния комитет на международната научна конференция по заетост, образование и предприемачество, Белград, Сърбия.

### 2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Представената дисертация се състои от увод, две глави, заключение, библиография и приложение в обем от 173 с., а без библиографията и приложението – 161 страници. Текстът съдържа 63 фигури и 16 таблици. Използвани са 144 източника, предимно на английски и няколко на италиански

Основната **цел** на дисертацията изясняване природата на управлението на отношенията с потребителите (УОП или CRM) и по-добро разбиране на неговото

внедряване, така че да съдейства за повишаване на финансовото представяне на компаниите. УОП е анализирано от различни перспективи, сред които преобладава виждането му като модерна технология. Това и други едностранчиви разбирания на са довели да множество неуспешни опити за неговото внедряване. Актуалността на темата се основава на опит за синтезиране на различните перспективи. По-конкретно, авторът търси да разкрие специфичните *предприемачески и управленски компетенции и умения*, необходими за успешното внедряване на УОП.

За изясняване на необходимите компетенции и умения е проведено емпирично изследване сред бизнесмени и студенти от икономически и бизнес специалности от няколко страни, сред които Италия, България, Сърбия и Малта. Получените резултати показват сериозна липса на такива компетенции сред изследваните лица, която е интерпретирана като основа за неуспешните опити за внедряване на УОП.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

В **първа глава** се описват по-подробно целите на изследването и се дефинират три изследователски въпроса. Гледните точки към УОП са обобщени в пет направления – *философия, процес, пазарен подход, капацитет и умения и стратегия*.

Прегледът показва, че философският подход изисква клиентите/потребителите да бъдат във фокуса на цялата компания с основна цел създаване на стойност за тях. Като недостатък на този генеричен подход се очертава липсата на сегментиране на потребителите от гледна точка на приноса им за печалбата на компаниите. Процесният подход се анализира на две нива. На макро-ниво той се отнася до създаването на взаимно изгодни отношения с потребителите, докато микро-ниво предполага управление и поддържане на тези отношения. Пазарният подход не се ограничава само до потребителите, но включва поддържане на отношения с всички заинтересовани страни – основни и второстепенни. Подходът изисква освен всичко друго и по-честна реклама и спазване на обещанията от страна на фирмите, за да не се провокира разочарование от потребителите. На основата на пазарния подход авторът прави три основна извода (с. 22). Ограниченията на този подход се състоят в недостатъчното внимание към съответните компетенции и данни, необходими за успеха на УОП.

Четвъртият подход съдържа ключови производствени фактори и необходимите умения. На първо място към производствените фактори се отнася технологията. Както отбелязва авторът, често УОП се разбира тясно единствено като напредничава технология (с. 24). В същото време редица изследвания са показали, че само технологията не може да доведе до възвращаемост на инвестициите, както и че фокусът само върху технологията е една от най-вероятните причини за неуспеха на УОП. Това е така, защото внедряването на информационна технология (ИТ) предполага изясняване и изчистване на организационната структура и бизнес процесите. Технологичната перспектива е важна, но не единствена.

Другите производствени фактори се отнасят до организационните аспекти на УОП, такива като самият организационен модел, политиката за УЧР, корпоративната култура и климат. Специално УЧР изисква създаване на подкрепа за УОП от всички служители и особено от тези, които са в директен контакт с клиентите. От ключово значение са също така ценностите на топ мениджмънта и разпределението на властта по организационната структура. На тази основа се прави извода, че успешното внедряване на УОП предполага поддържането на адекватна култура и организационен климат. Единственото ограничение на този подход е пренебрегването на необходимостта от лесен достъп до данни и управление на знанието.

УОП се нуждае от точна информация за потребителите, което означава високо качество на данните за потребителите и лесен достъп до тях. В тази връзка уменията на служителите са от решаващо значение. Фокусът върху потребителите трябва да се предава постоянно от мениджърите към редовите служители, което изисква и добро лидерство. В случая с внедряването на УОП е показано, че от значение е трансформационното лидерство.

Подчертава се, че всички разглеждани аспекти на УОП трябва да бъдат хармонично интегрирани (Фиг. 2 и Фиг. 3, с. 39, 40), което може да се постигне чрез стратегическия подход. Основните принципи на стратегията за УОП са реализирането на печалба и постигането на потребителска лоялност. Принципът за печалбата означава, че различните потребители трябва да бъдат третирано различно в зависимост от това до каква степен допринасят за печалбата на компанията (Фиг. 4, с. 43). Това означава компаниите да наблюдават постоянно нивото на полезност/печалба от всеки потребител, което изисква и надеждна счетоводна система. Този проблем е визуализиран с „нормалното“ разпределение на печалбата от четири класа потребители, една част които всъщност водят до загуба (Фиг. 6., с. 46). Следователно фокусът на стратегията за УОП трябва да бъде върху удовлетворението на тези потребители, които допринасят за печалбата на компаниите. Мониторингът на това удовлетворение изисква компаниите да подготвят и системно да обновяват т.н. матрица „Печалба-Удовлетворение“, създадена от самия автор (Фиг. 7, с. 50).

Ролята на УОП за развитието на компаниите се вижда в това по-скоро да се задържат печелившите си потребители, а не толкова в стремежа да се търсят непрекъснато нови потребители (Табл. 2, с. 54). На тази основа се прави извода, че УОП не е ограничено до определени фирми, а може да се разглежда като стратегически подход за всички компании, в това число и за институции от висшето образование.

Анализът на различните измерения на УОП позволява на автора да обобщи резултатите в *10 извода относно необходимите управленски умения* за успешното внедряване на УОП, разделени на две групи – вътрешни и външни (Фиг. 12, с. 64).

По отношение на необходимите предприемачески умения авторът разграничава два типа – такива, които са необходими за стартиране на бизнеса и такива, необходими за управление на бизнеса. В тази връзка са анализирани три важни роли на предприемачите: технико-функционална, предприемаческа и управленска. Описаната сложност на УОП позволява да се изведат специфични технически компетенции на предприемачите, необходими за неговото успешно внедряване, което е в основата на *11 извод* (с. 79).

Други предприемачески характеристики се отнасят до техните социални компетенции и личностни характеристики – такива като екстравертност, приемливост, отвореност към новостите, предприемаческа бдителност и адаптивност във взаимоотношенията. Особено внимание е обърнато на адаптивността и убеждаващата комуникация не само към клиентите, но и към служителите в организацията. Отчита се важноста на прехода от социални компетенции към компетенции за убеждаваща комуникация, което е основа и за последния *12 извод*. Фигура 25 (с. 91) представя обобщение на идентифицираните два вида предприемачески компетенции и *10 мениджърски умения*, необходими за успешното внедряване на УОП.

**Втора глава** представя методологията на емпиричното изследване; създаването на въпросника; изборът на извадка и провеждането на изследването. По отношение на въпросника се дискутира използването на твърдения, за които може да се изрази съгласие или несъгласие в различна степен срещу използването на въпроси със затворени отговори. Обсъждат се също така потенциалните изкривявания на отговорите, ако въпросите по някакъв начин внушават положителен отговор. На тази основа авторът е предпочел

твърдения, на които правилният отговор е изразяване на несъгласие, а не съгласие. Твърденията са 12, като всяко от тях съответства на изведените преди това 12 компетенции и умения – две предприемачески компетенции, пет вътрешни и пет външни мениджърски умения (Табл. 3, с. 97). Всяко от тези твърдения е подкрепено от предния анализ и литературния преглед с изключение на деветото твърдение. Тези твърдения са еднакви за предприемачи и студенти, като за предприемачите има и допълнителен въпрос относно успеха на техния бизнес. Другите въпроси са отнасят до демографските характеристики на респондентите и организациите на предприемачите. Използвана е седем точкова ликертова скала, като отговорите допълнително са скалирани от 0 до 1 в зависимост от близостта до верния отговор. Получени са 93 попълнени карти от предприемачи и 156 карти от студенти, главно от Италия и България и по-малко от други страни. Представени са нагласите и поведението на анкетирания предприемачи и студенти. Кронбах алфата на използваните въпроси е близо до 0,7 (0,693), което показва добра консистентност (с. 110).

В началото на анализа на резултатите подробно са описани социално-демографските характеристики на двете извадки от студенти и предприемачи.

**Резултатите показват**, че интервюираните като цяло се представят най-лошо по отношение на техническите компетенции, следвано от организационния модел и корпоративната култура. Обратно, най-добри резултати са спрямо заинтересованите страни и обещания в рекламата (Фиг. 41, с. 118). Цялата извадка отчита малко над половината (54.16%) верни отговори, където предприемачите се представят по-добре от студентите (съответно 60.51% срещу 50.37%). Всички респонденти показват слаби резултати по отношение на първата част на въпросника (предприемачески компетенции – технически и убеждаваща комуникация); по-добри резултати относно втората част на въпросника (вътрешни за организацията мениджърски умения) и най-добри спрямо третата част (външни мениджърски умения) (Табл. 8, с. 122). Тези резултати разкриват, че предприемачите и студентите са склонни да придават по-голямо значение на външните аспекти на управлението по сравнение с вътрешните

Студентите се представят по-лошо от предприемачите и по трите части от въпросника (с. 124-125). Студентите от различни страни също показват различни резултати, като най-добри са тези от Малта и Сърбия (Табл. 12, с. 131). Оказва се, че нивото на образование, включително по икономика и мениджмънт, не оказва значимо влияние върху броя на правилните отговори. Това води до извода за необходимостта от подобряване на тези курсове от гледна точка на повече практически занимания.

Предприемачите се представят най-добре по убеждаваща комуникация, а най-лошо по технически и предприемачески компетенции, корпоративна култура и организационен модел (Фиг. 56, с. 136). Като цяло те отчитат 40% грешни отговори, което означава, че от 10 решения, 4 е вероятно да бъдат грешни. Подобно на студентите, всички предприемачи показват най-лоши резултати по отношение на първата част на въпросника, по-добри по втората част и най-добри в третата част. Анализът показва, че оборотът, броят на заетите, образованието на предприемача и курсовете по управление не оказва значимо влияние върху броя на правилните отговори. Това може да се тълкува, че курсовете по управление са доста теоретични.

Отчита се ясна положителна корелация между високите стойности в отговорите на твърденията за УОП и успехът на компанията – средно 9.83 за успешните компании и 6.09 за неуспешните (Пиърсън  $r = 0.925$ ). Регресионният анализ между 12 критични фактора и нивото на успех на компанията показва, че тези фактори обясняват близо 90% от дисперсията на зависимата (успех на компанията) (с. 144). Така се потвърждава хипотезата

за ключовата роля на идентифицираните 12 фактора за успешното внедряване на УОП. Анализът показва, че процентът на грешни отговори е най-висок за общите предприемачески компетенции и мениджърски умения (76%); намалява за корпоративната култура и организационния модел (съответно до 56% и 52%) и е най-малък за петата група до 14% (заинтересовани страни и обещания в рекламирането).

На тази основа се прави извода за съществена липса на предприемачески компетенции и управленски умения, което може да има силно негативен ефект върху финансовото представяне на компаниите. Голямата част от предприемачите са ориентирани към търсене на нови клиенти вместо да се фокусират върху задържане на сегашните потребители в тяхното портфолио, а около 33% от тях страдат от „пазарно късогледство“.

В **заключението** се обобщава извършената работа, като се отчита, че е изяснена природата на УОП; обяснен е позитивния ефект на УОП за финансовото представяне на компаниите; причините за неуспехите при внедряване на УОП и значението на управленски умения и предприемачески компетенции за успешното внедряване на УОП.

Ограниченията на изследването се отнасят до непредставителната извадка от предприемачи и студенти и ограниченият брой изследвани фактори, влияещи върху внедряването на УОП. В тази връзка са дадени и някои насоки за бъдещи изследвания по темата, в т.ч. и ефектите на пандемията.

#### **4. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

Формулирани са няколко теоретични и приложни приноси, които са лично дело на автора. Теоретичните приноси са свързан с по-доброто изясняване на концепцията за УОП като сложен и многомерен конструкт. Отчетено е, че стратегическата ориентация е най-важна като обединяваща другите перспективи. По-ясно са сегментирани клиентите от гледна точка на техния принос за рентабилността за фирмите. Показано е, че компаниите трябва да се интересуват в по-голяма степен от удовлетвореността не на всички, а предимно на клиентите, допринасящи за печалбата. Необходимо е да инвестират ресурси главно за тяхното задържане, а не на всяка цена да се търсят нови клиенти. Изведено е, че успешното внедряване на УОП изисква предприемачите да притежават определени компетенции и умения.

Практико-приложните приноси се отнасят до ролята на технологиите, пазара и внедряването на УОП. Според автора, мениджърите не трябва да надценяват значението на всяка технология, доколкото тя може успешно да бъде използвана само при наличието на съответните предприемачески и управленски компетенции. Отчетена е възможността от използване на УОП не само в големи, но във всички организации. Демонстрирана е ползата от включването на матрицата *печалба-удовлетвореност* като практическо ръководство за внедряването на УОП.

#### **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

Докторантът е приложил пет публикации, свързани с УОП, като една от тези публикации има 6 цитирания; три публикации относно предприемаческите умения; две публикации за ролята на бизнес комуникацията; и две публикации по УЧР. В тези публикации директно са апробирани основните части и ключови моменти на дисертационния труд.

#### **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът на английски е в обем от 51 страници, а на български – 49 стр. В него са разкрити основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

## **7. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Въпреки значимостта на УОП, според мен авторът преекспонира донякъде неговата роля, като я възприема като истинска управленска стратегия на компаниите. В същото време не се отчита, че една *пълна стратегия* би трябвало да има и други компоненти, насочени например към намаляване на разходите, иновациите, интернационализацията, внедряването на нови технологии, управлението на талантите и т.н., които също допринасят за по-добрите финансови резултати.

Другата бележка се отнася до ориентацията само към рентабилни клиенти, което може да ограничи иновативността на фирмите. Има много примери, които показват, че с оригинален нов продукт компаниите могат да си създадат нов пазар (нови клиенти), а не да разчитат само на предишните, дори и рентабилни.

## **8. Заключение**

Докторантът е осъществил значителна работа по анализ на релевантната по темата литература и провеждане на собствено емпирично изследване сред предприемачи и студенти от различни страни. Демонстрирал е критичен прочит на основни концепции, като предлага и собствено разбиране на някои проблеми. Показал е добри умения за събиране и анализ на емпирични данни, обобщаване на резултатите и обосноваване на съответните изводи. Проблемите, свързани с използването на системи за управление на отношенията с потребителите са особено актуални в ситуации на икономически или други кризи, подобни на непълно изминалата пандемична обстановка и най-вече за някои сектори. В тази връзка получените резултати биха били полезни както за мениджърите на компании, така и за държавните политики в подкрепа на бизнеса. С този труд докторантът се очертава като сериозен изследовател с отговорно отношение към научната дейност.

Всичко това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на Кармине Д'Арконте образователната и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, научна специалност „Стопанско управление“.

08.08.2022  
София

Рецензент:  
Проф. д.ик.н. Желю Владимиров