

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ-ВАРНА

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“

КАТЕДРА „МАРКЕТИНГ“

Виктория Станимирова Станчева

ОПТИМИЗИРАНЕ НА КЛИЕНТСКИ ПОРТФЕЙЛИ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по направление 3.8. Икономика, научна специалност „Маркетинг“

Научен ръководител:
Проф. д-р Евгени Станимиров

Научно жури:
1. Проф. д-р Евгени Станимиров
2. Проф. д-р Росен Николаев
3. Проф. д-р Христо Катранджиев
4. Доц. д-р Тодор Кръстевич
5. Доц. д-р Пенка Горанова

Варна
2018

Дисертационният труд се състои от 237 стр., в т.ч.: титулна страница и съдържание – 4 стр., списъци с таблици и фигури – 4 стр., въведение – 9 стр., първа глава – 65 стр., втора глава – 56 стр., трета глава – 50 стр., заключение – 3 стр., използвана литература – 18 стр., 13 приложения – 28 стр. Дисертацията съдържа 19 таблици и 25 фигури. Използваната литература включва 294 източника на български, английски и руски език.

Дисертационният труд е обсъден от катедра “Маркетинг” при Икономически университет – Варна. Авторът е асистент и докторант на самостоятелна подготовка към катедра “Маркетинг” при Икономически университет – Варна. Изследванията и разработката са извършени в същия университет.

Автор: Виктория Станимирова Станчева

Заглавие: Оптимизиране на клиентски портфейли

Тираж: 50 Броя

Отпечатан в Печатна база на Икономически университет - Варна

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследването

Съвременните динамични бизнес условия провокират организациите¹ да развиват и управляват своите конкурентни предимства. Средата изисква гъвкавост, персонализиран подход към клиента и ефективна употреба на наличните ресурси. В посочения контекст възниква необходимостта от преосмисляне на традиционни маркетингови дейности с цел своевременна адаптация към нуждите на потребителите. На този фон популярност придобива управлението на взаимоотношенията с клиенти. Бурното развитие на научните достижения и практическите решения в областта обуславя интереса към търсене и проектиране на инструменти, с чиято помощ клиентите и взаимоотношенията с тях да се анализират, оценяват, развиват и управляват. Възможности за това предоставя концепцията „клиентски портфейл“, която разглежда клиентите и взаимоотношенията с тях като активи, способни да генерират стойност.

За да бъдат конкурентни компаниите инвестират значителни суми за изграждане на дългосрочни взаимоотношения. Клиентите от своя страна очакват все по-комплексни решения, поставяйки високи изисквания пред създаването и доставката на стойностни предложения. Това е така, тъй като самите те знаят повече, търсят и избират повече, благодарение на развитието на информационно-комуникационните технологии и глобализационните процеси в световен мащаб. В тази връзка маркетинговите мениджъри постоянно се изправят пред предизвикателството да разпределят наличните ресурси за отделните (групи) клиенти и маркетингови инициативи по максимално ефективен начин с цел постигане на желаните резултати. Всичко това обуславя актуалността на проблематиката за оптимизиране на клиентски портфейли.

Възприемането на авиационната индустрия като „ключов двигател на икономически растеж, създаване на нови работни места и развитие на търговията със значително влияние върху икономиката на ЕС и живота и

¹ Тук и по-нататък понятията „организация“, „фирма“ и „компания“ се използват като взаимозаменяеми с цел избягване на тавтологията, независимо от съществуващите правни и пазарни различия между тях като самостоятелно обособени икономически единици.

мобилността на гражданите на съюза“ (ЕС, 2015) насочва към предприемането на мерки за постигане на оптимални резултати при управление на клиентските портфейли на летищните оператори. Значимостта от разработването на подобни научно-обосновани модели може да се търси както в ползите от тяхното внедряване, така и във възможността за адаптация на моделите и за други браншове, в т.ч. енергетика, транспорт, туризъм и др. От 2006 година насам „ФТСЕМ“ АД е концесионер и оператор на международните летища във Варна и Бургас. Дейността на компанията, която е стратегически инвеститор за България, влияе на редица други субекти (местен бизнес, туристически бранш, общини, правителство, население и др.). В тази връзка ползи от оптималното управление на клиентската база на компанията може да има за различни заинтересовани страни. Това аргументира необходимостта от проучване на възможностите за оптимизиране клиентските портфейли на „ФТСЕМ“ АД. Липсата на емпирични изследвания, фокусирани върху оптимизации на клиентски портфейли при летищни оператори, към настоящия момент, допълнително подчертава наличието на отворена изследователска ниша.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване са портфейлите от клиенти (авиокомпаниии) на „ФТСЕМ“ АД. **Предмет** на изследване са възможностите за оптимизиране на портфейлите от клиенти (авиокомпаниии) на „ФТСЕМ“ АД.

3. Основна изследователска теза

Основната **теза**, която авторът отстоява е, че конструирането на икономико-математически модели предоставя благоприятни възможности при управление на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД в следните насоки: измерване на риска от обслужваните към момента клиенти, намиране на оптимални портфейли от клиенти по зададени критерии (в т.ч. максимална възвращаемост, минимален риск, максимална лоялност, висок потенциал за развитие и др.) и приоритизиране на клиенти.

4. Научна цел и задачи на изследването

Във връзка с посочената теза научната **цел на разработката** е на базата на обобщение и анализ на основни теоретични постановки в областта на оптимизирането на клиентски портфейли и посредством изследване на тенденциите при авиационната индустрия в България, да се разработят и апробират модели за оптимално управление на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД и в тази връзка да се открият приложни и методични аспекти (които да послужат в практиката и на други компании), както и да се формулират изводи и препоръки за дейността на „ФТСЕМ“ АД.

Основният практически проблем, за чието решаване се предвижда да допринесат някои резултати от тази дисертация, се състои в необходимостта на ръководния екип на компания „ФТСЕМ“ АД да формира представа за възможните резултати от оптимизиране на клиентски портфейли на организацията. Необходимо е да бъдат решени следните научни и практико-приложни проблеми като предпоставки за решаването на практическия проблем:

Първият проблем се състои в това, че понастоящем липсва теоретично изследване, в което се идентифицират, систематизират, анализират и доразвиват съществуващите теории за оптимизиране на клиентски портфейли. Необходимо е да се изяснят причините и мотивите за управление на клиентски портфейли, силните, слабите страни и емпиричните резултати от приложението на налични в литературата модели, да се дефинират етапи на процеса и критични фактори за неговия успех.

Вторият проблем се изразява в това, че към момента не са известни изследвания, които оценяват и модифицират достиженията по отношение на приложение на икономико-математически модели и методи при оптимизиране на клиентски портфейли на летищен оператор. Особеностите и развитието на авиационната индустрия, както и профила на компания „ФТСЕМ“ АД налагат необходимостта от адаптация и допълнително доразвитие на съществуващите инструменти.

Третият проблем е приложен и методичен и се отнася до липсата на разработена теоретико-методологически обоснована и апробирана методика за измерване на риска на клиентите (авиокомпаниите) на летищен оператор и цялостно системно оптимизиране на клиентски портфейли.

За решаване на горепосочените научни и практико-приложни проблеми и за постигане на целта на изследването в дисертационния труд се поставят и изпълняват следните **научно-изследователски задачи**:

- Да се систематизират, анализират и доразвият теоретико-методични аспекти на клиентските портфейли и използваните икономико-математически модели при тяхното оптимизиране.
- Да се изследва текущото състояние на авиационната индустрия у нас и представянето на „ФТСЕМ“ АД като се очертае методическата рамка за оптимизиране на клиентски портфейли в компанията.
- Да се разработи и апробира инструментариум за оценка на риска и оптимизиране на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД, на базата на които да се дефинират изводи и насоки за бъдещи изследвания.

5. Методи на изследването

За постигане на изследователските цели в дисертационния труд се ползват съвкупност от подходи, методи и инструменти. Използвани са описателен и сравнителен метод, методите на анализ, синтез, индукция, дедукция, хронологичен анализ, метод на сравнението, репрезентативен метод, експертни оценки, анкетни проучвания, които са осъществени на основата на разработен от автора въпросник. Данните от емпиричното изследване са анализирани чрез комбинация от статистически методи, в т.ч. дескриптивен анализ, корелационен и регресионен анализ с помощта на програмните продукти MS Excel 2007 и SPSS 17.0. За конструиране на икономико-математическите модели (определяне на критерия за оптималност и ограничителните условия) и предлагане на подходи за намиране на оптималните им решения се прилагат методите на линейното и

нелинейно оптимизиране, иконометричното оценяване и следоптимален анализ на постигнатите резултати.

6. Основни ограничения

Изследването е реализирано при следните ограничителни условия:

- Проучването е ограничено до оптимизиране на портфейла от клиенти – авиокомпани на „ФТСАМ“ АД. Това се аргументира със значението на въздушните превозвачи като основни клиенти на летищните оператори, допринасящи в най-голяма степен за техните приходи. Не са отчетени възможностите за оптимизиране на взаимоотношенията и с други клиенти, в т.ч. наематели на търговски обекти, паркинг оператори и др. Под оптимизиране на клиентския портфейл се разбира търсене на оптимален (възможно най-добър) портфейл по предварително зададен критерии (цели) и предвид налични ограничителни условия.

- Проучването отразява моментното състояние по отношение на възможностите за управлението на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД. Организирането на проследяващо изследване може да даде по-пълна представа за динамиката на изследваните компоненти. Първични данни за проучването са набирани през м. февруари – май 2018 г. Използвани са експертни оценки. Част от необходимата информация е с конфиденциален характер, което налага публикуването ѝ след известна преработка (кодиране) и разработването на различни сценарии.

- Проектираните модели за управление на клиентски портфейли са приложим за „ФТСЕМ“ АД. Те могат да се адаптират и за други компании от авиационната индустрия, както и такива от други браншове след провеждане на допълнителни изследвания. Извън обхвата на изследването остават конкретни информационно-технологични измерения на проектираните модели, в т.ч. разработване на софтуерни решения, чието изясняване изисква използване на експертния потенциал на специалисти и от други сфери.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение и приложения с общ обем от 237 страници, от които титулна страница и съдържание – 4 стр., списъци с таблици и фигури – 4 стр., въведение – 9 стр., първа глава – 65 стр., втора глава – 56 стр., трета глава – 50 стр., заключение – 3 стр., използвана литература – 18 стр., 13 приложения – 28 стр.

В съответствие с поставената цел и изследователски задачи, дисертационният труд е структуриран в следната последователност:

Въведение

Глава първа. Теоретични аспекти на оптимизирането на клиентски портфейли

1. Концепцията “клиентски портфейл” в бизнеса
 - 1.1. Еволюция на портфейлния подход
 - 1.2. Теоретична рамка за дефиниране на категорията „клиентски портфейл“
 - 1.3. Равнища и метрики за анализ на клиентски портфейли
2. Управление на клиентски портфейли: концептуални основи и емпирични резултати
 - 2.1. Мотиви за управление на портфейли от клиенти
 - 2.2. Поглед към съществуващите модели за управление на клиентски портфейли
 - 2.3. Емпирични резултати от приложението на модели за управление на клиентски портфейли
3. Икономико-математическото моделиране като база за оптимизиране на клиентски портфейли
 - 3.1. Предпоставки за използване на икономико-математически модели
 - 3.2. Приложение на икономико-математическото моделиране при управлението на клиентски портфейли: ретроспективен анализ
 - 3.3. Критични фактори за успех при оптимизирането на клиентски портфейли

Глава втора. Рамка за оптимизиране на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД

1. Авиационната индустрия в България – развитие и тенденции
 - 1.1. Особености на авиационната индустрия в България
 - 1.2. Тенденции при факторите от макросредата на авиационния бранш
 - 1.3. Анализ на конкурентната среда на „ФТСЕМ“ АД
2. Анализ на представянето на „ФТСЕМ“ АД
 - 2.1. Характеристика и резултати на компания „ФТСЕМ“ АД

- 2.2. Заинтересовани страни и клиенти на „ФТСЕМ“ АД
- 2.3. Специфики при оптимизиране на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД
- 3. Методика за оптимизиране на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД
 - 3.1. Методически насоки за изследване и оптимизиране на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД
 - 3.2. Концептуален модел на изследването
 - 3.3. Процесна рамка за оптимизиране на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД

Глава трета. Оптимизиране на клиентски портфейли във ФТСЕМ АД: приложни аспекти и ключови резултати

- 1. Анализ на текущите клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД
 - 1.1. Дизайн и алгоритъм на изследване за избор на ключови фактори, характеризиращи клиенти и клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД
 - 1.2. Резултати от изследването на ключови фактори, характеризиращи клиенти и клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД
 - 1.3. Анализ и визуализация на клиенти на „ФТСЕМ“ АД
- 2. Аprobация на модел за оптимално управление на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД
 - 2.1. Моделиране на оптимални портфейли от клиенти
 - 2.2. Текущо състояние на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД
 - 2.3. Формиране на оптимални портфейли от клиенти на „ФТСЕМ“ АД
- 3. Приложни аспекти, изводи и препоръки за управлението на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД
 - 3.1. Приложни аспекти на апробираната методика за оптимално управление на клиентски портфейли
 - 3.2. Изводи и препоръки за управлението на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД
 - 3.3. Изводи и препоръки за проектиране на бъдещи изследвания

Заклучение

Библиография

Приложения

III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Във въведението се аргументират актуалността и значимостта на оптимизирането на клиентски портфейли. В тази част са представени предметът, обектът, изследователската теза, основната цел и задачи на изследването, научните и практико-приложни проблеми, както и възприетите ограничения.

2. Първа Глава

Първа глава съдържа три параграфа с разгърната структура, в които се проследяват основни теоретични аспекти на оптимизирането на клиентски портфейли. Представена е теоретичната рамка при формирането на концепцията и еволюцията на портфейлния подход в бизнеса. Систематизирани са различни равнища и метрики за анализ на клиентски портфейли и са обобщени основните мотиви за управлението им. Направен е литературен ретроспективен обзор на познатите модели за управление и оптимизиране на клиентски портфейли и емпиричните резултати от приложението им, в т.ч. са обобщени основните им недостатъци. Аргументирано е приложението на икономико-математическото моделиране като база за оптимизиране на клиентски портфейли и са предложени критични фактори за неговия успех.

В първи параграф на първа глава са разгледани теоретичните основи и някои основни моменти в развитието на концепцията „клиентски портфейл“ в бизнеса. **Първа точка на първи параграф** проследява еволюцията на портфейлния подход в бизнес контекст. Посочва се, че първоначално портфейлната теория се използва в сферата на финансовите инвестиции, но по-късно навлиза и в по-широк управленски контекст. Такива модели се използват за ефективно разпределяне на ограничените ресурси на фирмата между стратегическите бизнес единици. Най-често в литературата са разглеждани възможностите за класифициране на продукти и/или стратегически бизнес единици по дадени критерии за извеждане на насоки за тяхното управление и постигане на фирмените цели.

Представено е виждането, че разнообразието от портфейлни модели в областта на стратегическото планиране свидетелства за широкия обхват на

приложимост на портфейлния подход в бизнеса. Разгледани са различни авторови мнения за ползите от приложението на портфейлната теория при управлението на взаимоотношения с клиенти. Констатира се наличието на редица матрични модели за управление на клиентски портфейли, които обаче в по-голямата си част не включват характерни за портфейлната теория количествени оценки на риск, възвръщаемост, ефективен и оптимален портфейл. Последните започват да привличат интереса на учените през началото на 21 век.

В резултат на осъществения анализ авторът представя еволюцията на портфейлния подход в бизнеса по следния начин (фиг.1):



Фиг. 1. Еволюция на портфейлния подход в бизнеса

В заключение въз основа на разгледаните в параграфа авторови позиции се обобщава, че при употребата на портфейлни модели е важно да се познават добре техните ограничителни условия и допускания и дори да се използват и допълнителни инструменти преди предприемането на ресурсоемки действия. Разгледаните по-горе портфейлни модели, както и изведените техни недостатъци могат да се разглеждат като опорни точки за проектиране на по-добри и адекватни инструменти в бъдеще.

Втора точка на първи параграф очертава теоретичната рамка за дефиниране на категорията „клиентски портфейл“. Осъщественият критичен анализ на специализираната литература систематизира няколко различни гледни точки към дефинирането на клиентския портфейл. Дискутирани са предимствата и недостатъците на различните определения и е избрано за целите на изследването най-актуалното представено разбиране за клиентски портфейл от Nenonen и Storbacka през 2016 г. като „конструкт за управление на

взаимоотношенията с клиенти като пазарно-базирани активи“. Коментира се възможността за разглеждането на различни клиентски портфейли в рамките на общата клиентска база на организациите съобразно заложените цели², без да се изключва вероятността клиентският портфейл и клиентската база напълно да съвпадат при определени условия. От извършения обзор в тази точка се прави заключение, че различията в становищата на отделните автори за същността на клиентския портфейл произтичат от факта, че се поставя акцент върху различни аспекти от съдържанието на понятието. Това е нормално предвид зараждането и развитието на концепцията на базата на резултати от научни изследвания от средата на XX век в следните основни направления:

(1) Маркетинг на взаимоотношенията и управление на взаимоотношенията с клиенти.

(2) Теории за бизнес мрежи.

(3) Модерна портфейлна теория.

(4) Ресурсно-базиран подход в управлението.

(5) Стойностно-базиран подход в управлението.

Разгледана е връзката на конструкта с всяко едно от посочените направления, след което се представя извода, че природата на концепцията „клиентски портфейл“ следва да се анализира комплексно, като внимание заслужават следните основни моменти:

- Интердисциплинарният теоретичен фундамент на концепцията предопределя както множеството възможности, които тя предоставя за отделните организации, така и разнообразието от инструменти, които могат да се използват.

- Убеждението, че клиентите са стратегически ресурс, способен да генерира стойност, която може да се измерва, управлява и максимизира, е водещо при дефиниране на понятието клиентски портфейл;

² Така например е възможно банка да анализира портфейла си от корпоративни клиенти с цел разработване на релевантна рекламна кампания, портфейла си от индивидуални клиенти с цел минимизиране на риска от просрочване на задължения, портфейла си от частни клиенти с цел определяне на ключови взаимоотношения с потенциал за развитие и пр.

- Разглеждането на клиентите като част от едно цяло чрез портфейлния подход позволява настройване на маркетинговите дейности на компанията и разпределяне на наличните ресурси за постигане на желани цели.

- Клиентския портфейл, включвайки клиенти на компанията, се явява вътрешен за нея, но решенията, свързани с него, засягат и контекста извън организацията.

Трета точка на първи параграф разглежда различните равнища и метрики за анализ на клиентски портфейли. Представени са вижданията на различни автори по отношение на тази проблематика. Изведени са предимства и недостатъци на различните налични в литературата равнища за анализ (виж табл. 1):

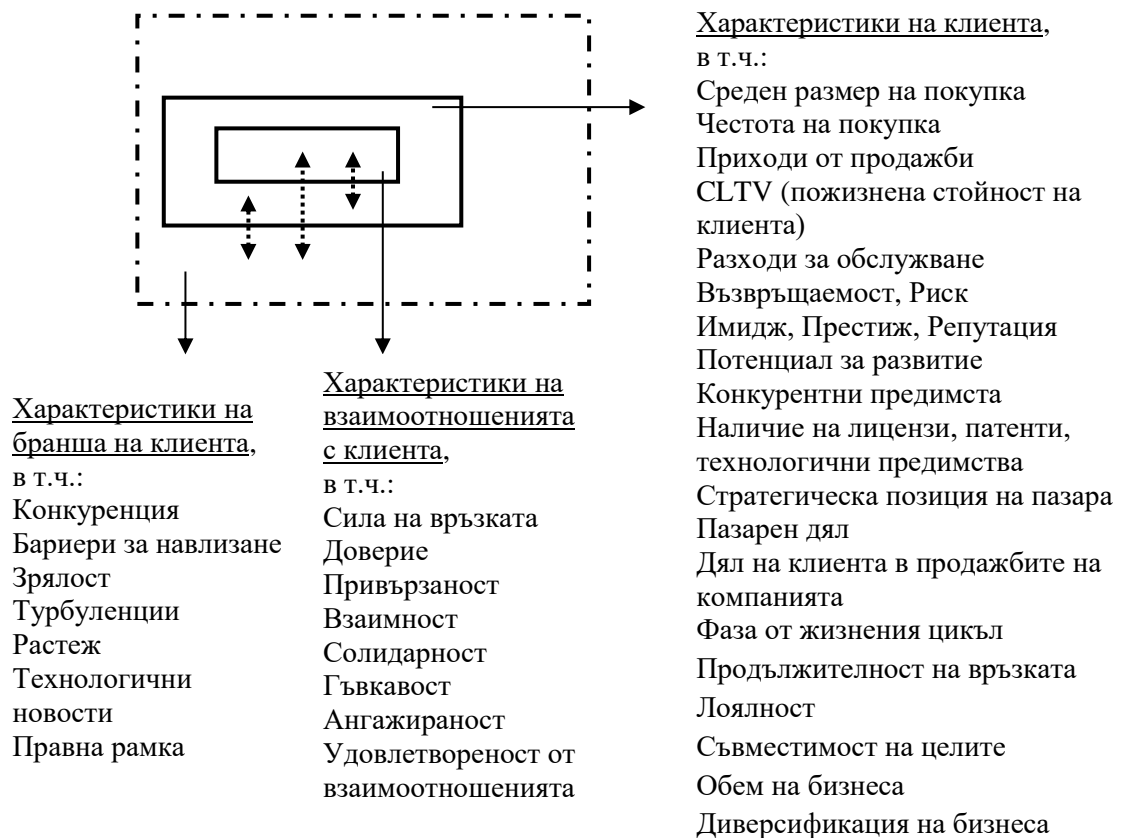
Таблица 1.

Сравнителен анализ на равнищата за анализ на клиентски портфейл

Критерии	Равнище „Отделен клиент“	Равнище „Портфейл от клиенти“	Равнище „Клиентска база“
Подход	Микроаналитичен подход	Макроаналитичен подход	
Предимства	Възможности за съставяне на точни клиентски профили и модели и съответстващи им маркетингови дейности.	Възможности за отчитане на ефектите от комбинацията на клиентите и постигане на баланс; По-ниски разходи и кратко време за реализация .	Възможности за отчитане на общи за клиентската база тенденции; По-ниски разходи и кратко време за реализация.
Недостатъци	Ресурсоемък подход; Възможност за загуба на фокус в огромни бази данни.	Възможност за неправилно диференциране на клиентите в групи.	Възможност за неотчитане на специфични потребности на определени групи.

Авторът представя виждането, че всяка компания следва сама да проектира маркетинговите си активности по анализ на клиентски портфейли съобразно заложените цели и ситуационни фактори. Систематизираните равнища на анализ не са взаимоизключващи се и могат да се прилагат и в комбинация.

По отношение на използваните метрики за анализ на клиентски портфейли преглед на изследвания в областта показва, че фокусът при различните автори значително варира. Анализът на клиентски портфейли може да се извършва с множество различни променливи и има значение за решения на различни управленски равнища, които зависят от тежестта и приоритета, които компанията дава на отделни ситуационни фактори. За практически цели е възможно разработването на чек-листа за избор на критерии за анализ съобразно бранша и спецификите на организацията. Това може да се реализира чрез система от ключови индикатори на представянето (KPI)³, които авторът систематизира в три основни направления (виж фиг. 2).



Фиг. 2. Показатели за анализ на клиентски портфейл⁴

В заключение въз основа на разгледаните в параграфа авторови позиции за клиентските портфейли се формулира извода, че различните научни дисциплини

³ В превод от key performance indicators.

⁴ Фигура на автора, конструирана на база обзор на специализирани литературни източници, които предоставят теоретична или емпирична обосновка на избора на посочените метрики за анализ на клиентски портфейли и илюстрираните на фигурата взаимовръзки.

разглеждат клиентите и портфейлния подход през призмата на собствените си методи и инструментариум, като към момента тези гледни точки не са обвързани в общоприета система за анализ и оценка на клиентски портфейли.

Втори параграф на първа глава систематизира концептуалните основи и емпиричните резултати при приложение на моделите за управление на портфейли от клиенти. В **първа точка на втори параграф** се систематизират основните мотиви за управление на портфейли от клиенти. Преглед на наличните в литературата становища позволява идентифицирането на четири групи възможни ефекти, които предопределят съществения принос на управлението на клиентски портфейли за успешното представяне на компаниите (виж фиг. 3). Проявлението на всички показани ефекти не е задължително. То е функция на детерминанти като визия, мисия и ценности на организацията, заложили цели, ситуационни фактори, използвани инструменти за управление на клиентски портфейли, ангажираност на персонала при управлението на клиентски портфейли и др.



Фиг. 3. Възможни ефекти от управлението на клиентски портфейли⁵

⁵ Фигура на автора, конструирана на база обзор на специализирани литературни източници, които предоставят теоретична или емпирична обосновка за проявлението на илюстрираните релации.

В тази точка са разгледани и различни гледни точки за управлението на клиентски портфейли, които позволяват да се изведат следните характеристики на процеса по управление на клиентски портфейли:

- Това е непрекъснат и нестационарен процес, който се свързва с постоянно обработване и анализ на информация за клиентите и средата с цел вземането на адекватни за ситуацията решения.
- Управлението на клиентски портфейли може да се извършва за различни цели, което предопределя разнообразните възможности за структуриране на етапите на процеса, избора на подходящи инструменти, разработването на стратегии и пр.
- Това е вътрешна дейност с фокус вътре и извън компанията, т.к. се изисква отчитане както на вътрешни цели, ресурси и ограничителни условия, така и съобразяване с влиянието на средата.
- Дейностите по управление на клиентски портфейли могат да се извършват на различни управленски равнища и засягат не само маркетингови аспекти от дейността на организациите, но се свързват и с други функционални области. За максимална ефективност се изисква те да бъдат внимателно интегрирани в цялостната верига по създаване на стойност в компанията.

Точка втора на втори параграф представя поглед към съществуващите модели за управление на клиентски портфейли. Авторът представя ретроспективен обзор на 32 модели за управление на клиентски портфейли, а систематизация на техните етапи на приложение и използвани критерии са достъпни в приложение първо към дисертационния труд.

Коментирани са възможностите за класифициране на моделите според различни признаци, както и наличните в литературата мнения за недостатъци на съществуващите модели. Въпреки присъщата за моделите за управление на клиентски портфейли атрактивност като управленски инструмент, за тяхното приложение са характерни някои трудности и предизвикателства, които авторът систематизира в няколко групи. Представено е заключението, че въпреки

Представените с пунктир връзки свидетелстват за възможността подобряването на взаимоотношенията и управлението на риска да оказат на свой ред влияние върху приходите и разходите на организацията, а от там и върху нейното икономическо представяне и създадената стойност.

наличните трудности пред тяхното приложение, всеобщо е схващането, че целенасоченото управление на клиентски портфейли притежава потенциала да осигури ценни насоки за постигането на ресурсни оптимизации.

Трета точка на втори параграф анализира емпиричните резултати от приложението на модели за управление на клиентски портфейли. На база преглед на редица литературни източници авторът систематизира следните етапи при емпиричното тестване на моделите за управление на клиентски портфейли:

- (1) От 1980 до 1990 година – основно се предлагат модели за управление на клиентски портфейли (виж параграф 2.2.), емпиричните им валидации остават незасегнати или слабо засегнати (с редица ограничителни условия и за конкретни непредставителни извадки).
- (2) От 1991г. до 2000г. – обект на изследване е валидността на най-популярните в академичните среди модели за управление на клиентски портфейли, предложени през предходното десетилетие. Сравняват се резултатите от приложението на различни модели при еднакви изходни данни и се предлагат модификации на моделите.
- (3) От 2001г. до 2010г. – развитието на научното познание позволява провеждането на все по-мощни и интердисциплинарни изследвания, в т.ч. се тестват възможностите за приложение и адаптация на елементи от модерната портфейлна теория при управлението на клиентски портфейли.
- (4) От 2010 до момента – продължават изследванията от предходния етап, като интерес за учените представляват възможностите за приложение на моделите за развиващи се пазари, включването, операционализирането и оразмеряването на различни качествени и субективни показатели при анализа, употребата на все по-сложни математически инструменти при управлението на клиентски портфейли и възможностите за внедряване на разработените алгоритми в модерни и лесни за употреба софтуерни продукти.

Представените емпирични резултати от приложението на модели за управление на клиентски портфейли за различни компании и пазари дават

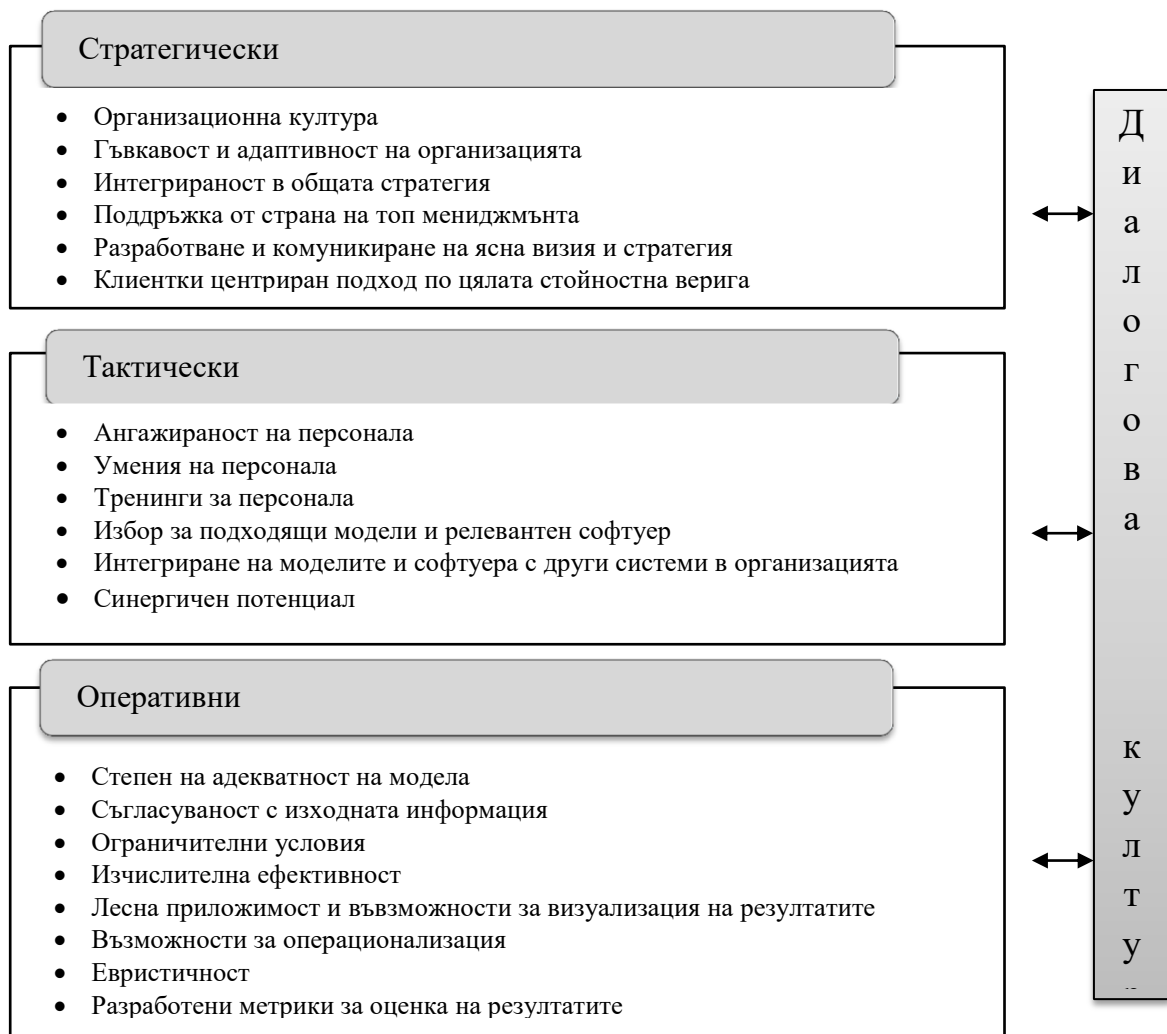
основание да се предположи, че икономико-математическото моделиране може да се използва като база за оптимизиране на клиентски портфейли, без разбира се да се приема като универсална „панацея“.

Трети параграф на първа глава аргументира използването на икономико-математическото моделиране като база за оптимизиране на клиентски портфейли. **В първа точка на трети параграф** разглежда предпоставките за употребата на икономико-математически модели. Те са систематизирани в няколко основни групи. Констатираните възможности на икономико-математическото моделиране обуславят неговото широко приложение при изучаването на различни икономически системи и процеси и в частност при управлението на клиентски портфейли. В същото време математиката не може да се приема априори като аксиоматична предпоставка за постигането на успех при управлението на клиентски портфейли. Предлага се тя да се разглежда като необходимо (в определени случаи съобразно контекста), но не и достатъчно условие за оптимално управление на клиентски портфейли. В тази точка се възприема виждането за оптимизирането на клиентски портфейли като етап от тяхното управление и по-конкретно: процес на конструиране и използване на модели с цел откриване на оптимален (възможно най-добър) клиентски портфейл по предварително зададен критерии (цели) и предвид налични ограничителни условия.

Втора точка на трети параграф представя ретроспективен анализ на съществуващите изследвания в областта на икономико-математическото моделиране на клиентски портфейли с цел извеждането на ключови тенденции. По този начин при проектиране на модел за оптимизиране на клиентския портфейл на „ФТСЕМ“ АД могат да бъдат отчетени предимствата и недостатъците на достиженията на авторите, които работят в областта. Открити са 98 изследвания, които използват икономико-математически модели за управлението на клиентски портфейли. Забелязва се наличието на различни класове модели, като най-популярни са оптимизационни и стохастични модели. Това може да се обясни с тяхната богата теоретична база, която позволява разрешаването на сложни практически проблеми. Систематизирани са и

основните статистически инструменти в областта, както и тяхната сфера на приложение. Ретроспективният поглед върху еволюцията на разгледаните модели свидетелства за относително постоянен интерес към подобни решения след 2000 г. С течение на времето моделите стават все по-сложни в отговор на необходимостта от отчитане на различни взаимосвързани конструкти, нарастващите ограничителни условия на средата, огромната по обем информация, която трябва да бъде обработена бързо и в същото време да се предоставят резултати в удобен за потребителя вид, които лесно могат да се внедрят в съответни стратегии, мерки и дейности.

Трета точка на трети параграф съдържа анализ на факторите, които допринасят за успеха на различните дейности в сферата на управлението на взаимоотношенията с клиенти. Известни са различни изследвания, които насочват към висок процент на неуспешните решения за управление на взаимоотношенията с клиенти. Оказва се, че независимо, че множество (но далеч не всички) компании разбират значението на управлението на взаимоотношенията с клиенти, реално те управляват процеса интуитивно или върху основата на CRM системи, които не винаги гарантират оптимални управленски решения и максимизиране на желания резултат. Причини за това могат да се открият в избора на неправилни метрики за наблюдение, допускане на методични грешки при набиране и обработка на данни, липса на критерии за оптималност на вземаните решения, насочване към клиенти, които нямат колаборативна ориентация и др. В този контекст авторът разглежда различни мнения по отношение на критичните фактори за успех при оптимизирането на клиентски портфейли. За практически цели те са систематизирани в направления стратегически, тактически и оперативни (виж фиг. 4)., но е възможно да бъдат класифицирани и в други категории, например по етапи на процеса. Следва да се посочи, че е възможно в рамките на конкретен бранш или компания да е целесъобразно допълнително прецизиране на факторите.



Фиг. 4. Критични фактори за успех при оптимизирането на клиентски портфейли

Като обобщение на извършения анализ на основни теоретични постановки в края на първа глава на дисертацията се правят следните по-важни изводи:

Първо. Интердисциплинарният теоретичен фундамент на концепцията „клиентски портфейл“, който е систематизиран, прецизиран и анализиран в изложението по-горе, предопределя както множеството възможности, които тя предоставя за отделните организации, така и разнообразието от инструменти, които могат да се използват. В този контекст се представя виждането, че всяка организация следва сама да проектира маркетинговите си активности по анализ и управление на клиентски портфейли съобразно фактори от външната и вътрешната среда. Като предпоставка за адекватни и научно-обосновани

решения в областта е представен сравнителен анализ на възможните равнища за анализ на клиентски портфейли, а съществуващите метрики са доразвити и групирани, като са отчетени и двустранни връзки между отделните групи показатели, което създава възможности за динамизиране на анализа. Предложената систематизация на метриците има универсален характер, доколкото позволява да бъдат изследвани клиентски портфейли в различни браншове след известна адаптация.

Второ. Убеждението, че клиентите са стратегически ресурс, способен да генерира стойност, която може да се измерва, управлява и максимизира, е водещо за предприемането на дейности по управление на клиентски портфейли. Възможни ефекти от тях могат да се търсят в няколко насоки, които в изследването са обобщени в четири основни групи: намаляване на разходите, увеличаване на приходите, управление на риска и подобряване на взаимоотношенията. Най-общо те имат потенциал да се отразят положително върху представянето на организациите и създадената от тях стойност. Това се явява и обосновка за необходимостта от предприемане на целенасочени мерки за управление на клиентски портфейли.

Трето. Управлението на клиентски портфейли е непрекъснат и нестационарен процес, който се свързва с постоянно обработване и анализ на информация за клиентите и средата с цел вземането на адекватни за ситуацията решения. Той може да се извършва за различни цели, което предопределя разнообразните възможности за структуриране етапите на процеса, избора на подходящи инструменти, разработването на стратегии и пр. Важна част от процеса е и оптимизирането на клиентски портфейли, което представлява търсене на оптимален портфейл по дадени цел и ограничителни условия.

Четвърто. Съществуват обективни предпоставки за приложение на икономико-математическото моделиране при управлението на клиентски портфейли. Разнообразните възможни цели и желани ефекти обуславят употребата на различни класове модели, тяхната комбинация и адаптация съобразно контекста. Това налага познаването и анализа на т. нар. критични фактори за успеха, които са идентифицирани, прецизирани, допълнени и

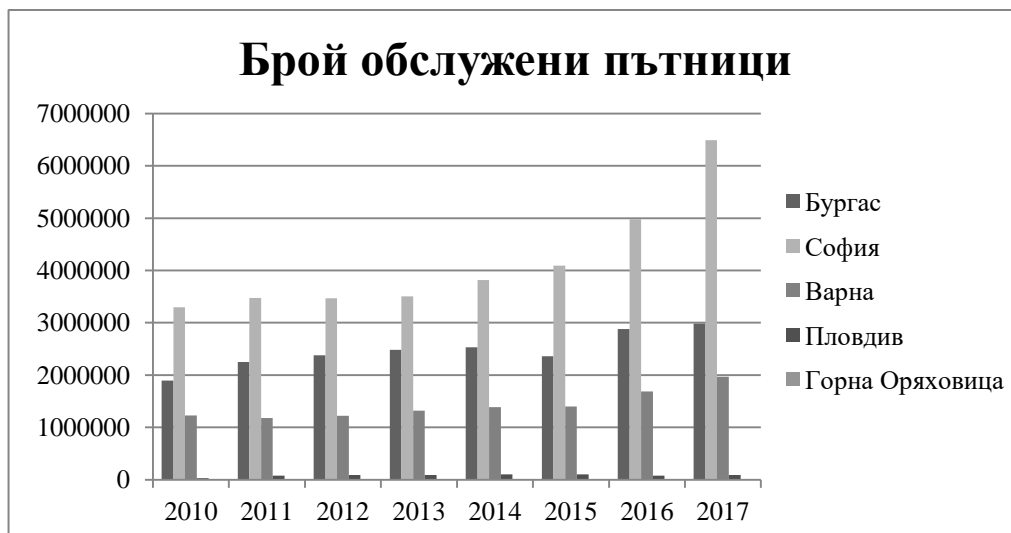
систематизирани в изследването. Тяхното проследяване е необходимо при проектиране и последваща реализация на оптимални решения в областта на управлението на клиентски портфейли за различни компании.

3. Втора Глава

Във втора глава е разработен и обоснован методически инструментариум за оптимизирането на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД. Той се основава на резултатите от проведен анализ на особеностите и състоянието на авиационната индустрия в България (в т.ч.: PESTEL анализ, Портър анализ, анализ на заинтересованите страни, анализ на сезонността), както и на компания „ФТСЕМ“ АД (в т.ч.: анализ на представянето и, възприети цели и стратегии, профил на клиентите и пр.), които заедно оформят рамка за оптимизирането на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД. Предложени са методически насоки, концептуален модел на изследването, както и процесна рамка за неговото провеждане.

Първи параграф на втора глава включва анализ на развитието и основни тенденции от средата на авиационната индустрия в България. **Точка първа на първи параграф** представя някои особености на авиационната индустрия у нас. Описани са основните участници в бранша и някои ключови тенденции за бранша. Посочва се, че в България функционират пет международни летища, използвани за цели на гражданската авиация, съответно в градовете София, Бургас, Варна, Пловдив и Горна Оряховица. Съпоставка между броя обслужвани пътници на отделните летища за периода 2010 – 2017 г. е достъпна на фиг. 5. Забелязва се, че летищата в Пловдив и Горна Оряховица за целия разглеждан период преминават по-малко от 1,35% от общия брой пътници за страната за страната. На първо място по обслужени пътници се нарежда летище София, където за разглеждания период преминават приблизително половината⁶ от всички пътници в страната. На второ място се нарежда летище Бургас, а на трето – летище Варна.

⁶ По-конкретно това са: 51,13% от общо преминалите пътници през страната за 2010г., 49,72% за 2011г., 48,43% за 2012г., 47,38% за 2013г., 48,68% за 2014г., 51,42% за 2015г., 51,74% за 2016 г. и 56,28% за 2017 г.



Фиг. 5. Брой обслужени пътници на българските летища⁷

За летищата в гр. Варна и Бургас е характерна значително по-силно изразена сезонност (виж табл. 2). За нейното анализиране и изследване на мултипликативни сезонни колебания е използвана сезонна декомпозиция.

Таблица 2

Сезонност при обслужените пътници на летищата София, Варна и Бургас за периода 2010-2017г.⁸

Период	Сезонна промяна на пътници, обслужени на летище Бургас (в %)	Сезонна промяна на пътници, обслужени на летище София (в %)	Сезонна промяна на пътници, обслужени на летище Варна (в %)
Януари	5,98%	86,51%	15,26%
Февруари	4,90%	80,83%	14,68%
Март	5,87%	91,10%	19,91%
Април	9,55%	97,11%	28,80%
Май	49,58%	104,74%	67,46%
Юни	219,73%	106,09%	203,41%
Юли	355,27%	113,66%	288,57%
Август	353,03%	116,19%	292,82%
Септември	173,22%	114,63%	170,44%
Октомври	14,15%	105,31%	46,24%
Ноември	4,37%	87,97%	26,30%
Декември	4,36%	95,87%	26,11%

⁷ Фигура на автора по данни от ГД ГВА.

⁸ Изчисления на автора по данни от ГД ГВА.

Отчита се, че най-силно сезонен характер има дейността на летище Бургас, където през летните месеци се обслужват над 300% от пътниците, преминаващи средно на месец през цялата година. Сходна е ситуацията и на летище Варна, където обаче през зимния сезон са налични малко повече регулярни полети. Авторът коментира, че тези данни могат да бъдат използвани при управлението на комуникационната политика на летищата и управлението на взаимоотношенията им с авиокомпаниите.

Тази точка идентифицира и възможните икономически ефекти от функционирането на летища с фокус върху остойностяването им за гр. Варна и Бургас. Като обобщение е представен изводът, че разгледаните тенденции променят ролята на летищата от елемент на публичната инфраструктура в динамичен, търговски ориентирани бизнес субекти, които се конкурират за привличането на авиокомпаниите и пътници.

В точка втора на първи параграф са анализирани основни фактори от макросредата, които влияят върху развитието на авиационния бранш в страната. Те са систематизирани в няколко групи фактори, а именно: политико-правни, икономически, демографски, социо-културни, екологични и технологични. Фокус се поставя не върху отделните показатели в рамките на различните групи фактори, а върху тенденциите при тяхното развитие за последните 5 години и тяхното възможно въздействие върху „ФТСЕМ“ АД. В тази връзка всяка от разгледаните тенденции от макросредата е оценена от гледна точка на възможното и въздействие върху компанията от независими експерти. Осреднените стойности на получените оценки са коментирани и анализирани в дисертацията.

На база извършения анализ на макросредата авторът обобщава, че тя е по-скоро благоприятна за компанията. Очертават се някои тенденции, които оказват (или имат потенциала да окажат) негативно влияние. Така например по отношение на управлението на клиентския портфейл на компанията следва да се обърне внимание на дължината на сезона и възможностите за нейното удължаване и постигане на целогодишна натовареност на летищата (напр. чрез гъвкави контракти, стимулиращи схеми, общи фондове с други заинтересовани

страни и пр.), както и на вариантите за популяризиране на въздушния транспорт като удобен вариант за различни пътувания на населението в региона.

Точка трета на първи параграф съдържа анализ на конкурентната среда в авиационната индустрия. За тази цел моделът на Майкъл Портър е адаптиран и модифициран съобразно особеностите на бранша и дейността на летищните оператори в страната след проведени предварителни разговори с експерти в рамките на формулативната програма. В дисертационния труд е предложена система от показатели, систематизирани в рамките на седем основни блока, за целите на анализа на конкурентната среда. С цел обективизиране на резултатите и избягване на възможни неточности попълването на въпросника е асистирано, а експертите са предварително информирани, че дистанциите между отделните оценки в рамките на ординалната скала са равни.

Оценката на всяка от силите (за седемте блока) към настоящия момент се изчислява по формулата:

$$F_S^N = \sum_{i=1}^n \frac{E_i}{E_{\max}} \quad (2.1)$$

където:

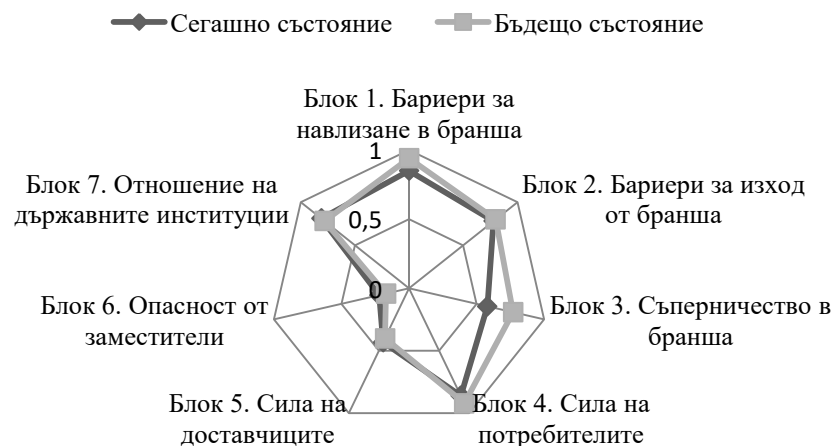
- $F_S^N = \text{ForceStrengthNow}$ = оценка за силата на даден блок към момента
- E_i = средна оценка на анкетирания експерт за i -ти индикатор (при някои от показателите скалите са обърнати целенасочено за стимулиране вниманието на експертите и проверка на получените резултати и съответно дадена оценка 5 може да се възприеме като 1)
- E_{\max} = максимална оценка на i -ти индикатор (при възприетата скала $E_{\max}=5$)

F_S^N може да приема стойности от 0 до 1, като съответно при стойности, клонящи към нула – се получава ниска оценка, т.е. браншът е непривлекателен за ФТСЕМ АД (т.е. ниски бариери за навлизане; висока сила на потребителите/доставчиците и пр.), а при стойности, клонящи към единица – висока оценка, т.е. браншът е привлекателен от гледна точка на компанията (високи бариери за вход; ниска сила на клиенти/ доставчици/ продукти-заместители и пр.). Авторът възприема следната скала за тълкуване на резултатите:

- При $F_S^N \in [0; 0,33]$, оценката е ниска, т.е. браншът е непривлекателен.
- При $F_S^N \in [0,34; 0,66]$, оценката е умерена.
- При $F_S^N \in [0,67; 1]$, оценката е силна, т.е. браншът е привлекателен.

Аналогично се изчислява и оценката на всяка от силите (за седемте блока) за в бъдеще. Така представената методика позволява да се визуализират конкурентните сили в бранша и да се представят възможните промени в структурата на индустрията.

Получените оценки от независими експерти за сегашно състояние (С) и бъдещо състояние (Б) при проведени интервюта през м. март и април 2018 г. са използвани за структурен анализ на конкуренцията в бранша. С някои от експертите са проведени допълнителни разговори за изясняване на мотивите зад оценките им. Обобщените резултати от получените експертни оценки за конкуренцията в бранша следните (виж. Фиг. 6).



Фиг. 6. Резултати от структурен анализ на конкуренцията за авиационната индустрия в България

На база анализирани експертни оценки по отделни показатели и получените систематизирани осреднени оценки, представени на фиг. 6, авторът представя следните изводи:

- Високите бариери за вход и изход поради нуждата от значителни първоначални капитали, нормативните регулации и специфичната дейност намаляват заплахата от новонавлизащи компании.

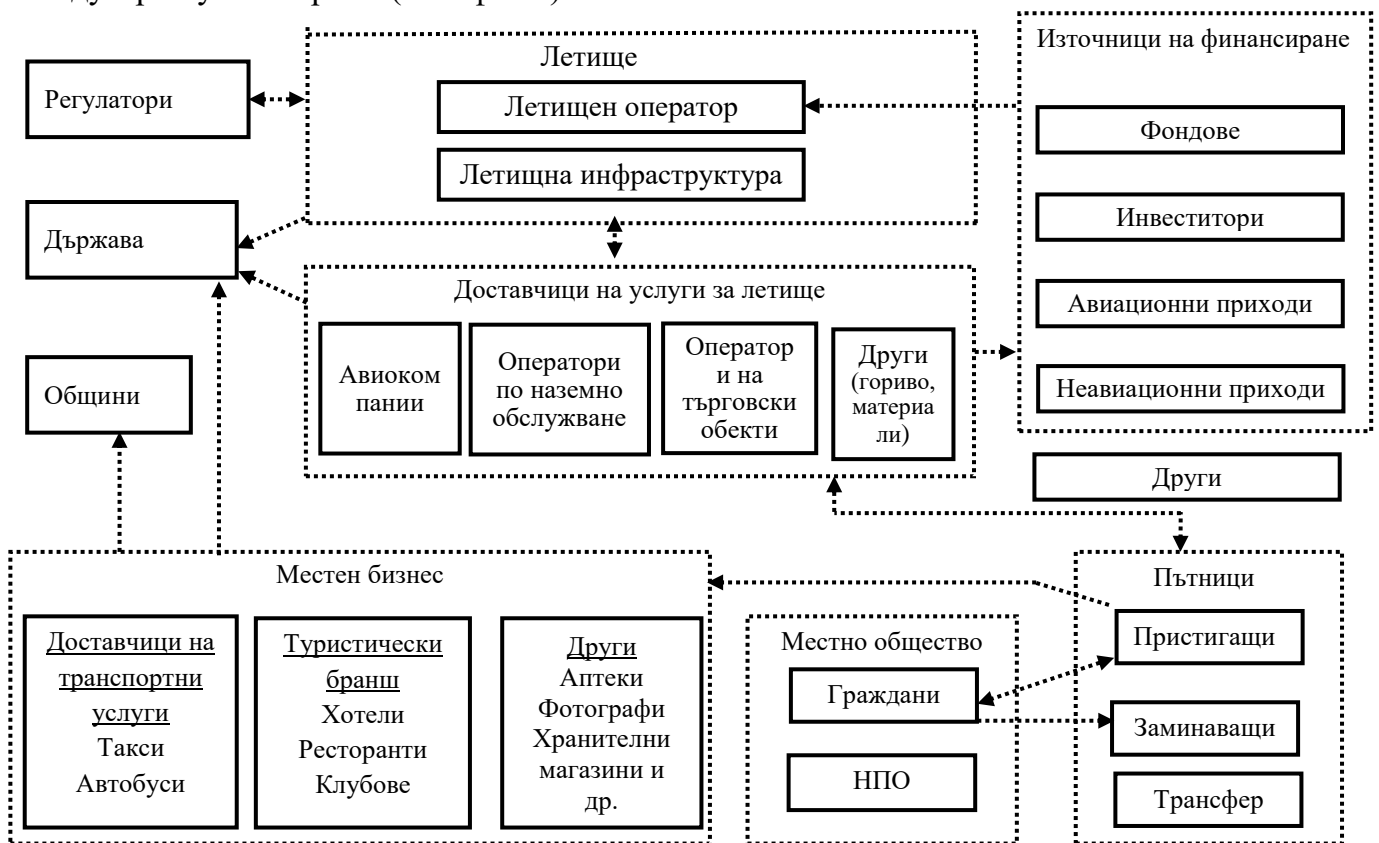
- По отношение на конкуренцията в бранша се очаква засилването и в бъдеще. Отделните летищни оператори предлагат все по-гъвкави бизнес модели и разнообразни стимулиращи схеми за привличане на авиолиниите. Широко разпространените хоризонтални партньорства в бранша засилват конкуренцията в световен мащаб и правят българските летища атрактивни за чуждестранни инвеститори.
- Авиолиниите като клиенти допринасят за значителна част от приходите на летищата, което ги прави силни при преговори. Те търсят все повече стимули и високо качеството на услугите, които получават. Популярният нискотарифен модел и мобилността на активите им са силно конкурентно предимство. Тази тенденция се очаква да се засилва за в бъдеще, което изправя летищните оператори пред необходимостта да предприемат своевременни мерки за управление на своите клиентски портфейли.

Може да се обобщи, че въпреки разгледаните характеристики на бранша, отразяващи както положителни, така и негативни тенденции, голяма част от експертите споделят оптимистични нагласи за развитието на бранша в страната. Общата оценка за бранша F_S^N към момента е 0,65, а в бъдещ период нагласите са за нейното повишаване до 0,68. Очаква се подобряване на бизнес климата и все повече гъвкави иновации в бизнес моделите на компаниите, които позволяват сътрудничество за постигане на общи цели. Това насочва към някои специфики при оптимизирането на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД, които са подробно разгледани т. 2.3.

Втори параграф на втора глава представя анализ на представянето на „ФТСЕМ“ АД. **В първа точка на този параграф** е достъпна характеристика и преглед на основни резултати на компанията. Авторът разглежда както развитието в динамика на някои основни финансови показатели, така и възприети от компанията нефинансови приоритети. Анализът на някои от основните показатели, характеризиращи дейността на „ФТСЕМ“ АД в България, показва положителни тенденции през последните години. Фирмата обслужва почти 5 милиона пътници и 35 000 полета на двете летища на повече от 70

български и международни авиокомпании, обслужващи чартърни и редовни полети до повече от 150 дестинации в Европа, Азия и Африка. Всичко това дава основание да се счита, че предприемането на целенасочени мерки по оптимизиране на клиентските портфейли на компанията може да доведе до положителни ефекти за различни заинтересовани страни.

Втора точка на втори параграф представя основните заинтересовани страни от дейността на авиационната индустрия в страната и взаимоотношенията между тях. Предложен е авторски концептуален модел на взаимоотношенията между заинтересовани от развитието на авиационната индустрия у нас страни (виж фиг.7).



Фиг. 7. Концептуален модел на взаимоотношенията между заинтересовани страни в авиационната индустрия⁹

Авторът представя виждането, че ползите и ефектите от подобряване на взаимоотношенията с клиентите, които са достъпни за широк спектър от заинтересовани страни, предполагат използването на оптимален модел за

⁹ Фигура на автора, допълнена и модифицирана съобразно българския пазар по Schaar and Scherry, 2010, p.J-4-12.

управление на клиентски портфейли. В допълнение те могат да се разглеждат и като причина за споделяне на риска при изпълняване на нови и/или целогодишни дестинации в рамките на клиентските портфейли на летищните оператори с някои от заинтересованите страни. Това предполага тяхното сътрудничество с цел повишаване броя на обслужваните дестинации и максимизиране на положителното въздействие на летищата в гр. Варна и Бургас. Следва да се посочи, че към момента в България не функционират фондове за стимулиране на въздушни превозвачи и съответно при представения концептуален модел на фиг. 7. липсват връзки между възможни участници, в т.ч. общини, правителство, местен бизнес и фондовете като възможност за финансиране. Последните са подходящи участници в подобен фонд поради приходите, които получават от туристи в региона, каквито са голяма част от пристигащите пътници. Въпреки, че част от тях посещават свои роднини и приятели или притежават собствени имоти, по-голямата част от пътниците пристигат в гр. Варна и Бургас с цел почивка и туризъм и използват местни хотели и места за настаняване.

В тази точка са разгледани и най-популярните маршрути от и до летищата в гр. Варна и Бургас, както и обслужените пътници и полети за тях през последните години. Те бележат ръст, което се аргументира с разширяващата се клиентска база на компанията. За 2018 г. 68 авиокомпаниите летят от и до летище Бургас, а от и до Варна – 53.

В точка трета на втори параграф авторът систематизира специфики, които следва да бъдат отчитани при оптимизиране клиентските портфейли на „ФТСЕМ“ АД. Акцент се поставя върху силно сезонния характер на дейността на двете летища „ФТСЕМ“ АД, който предполага трябва да предприеме целенасочени действия по стимулиране на повече целогодишни полети. В допълнение силата на авиокомпаниите при преговори налага при проектирането на модел за управление на клиентски портфейли да бъдат отчетени различни т. нар. „меки метрики“.

Авторът коментира възможността споделяне на риска от обслужването на нови (целогодишни) маршрути с различни заинтересовани страни. Това може да

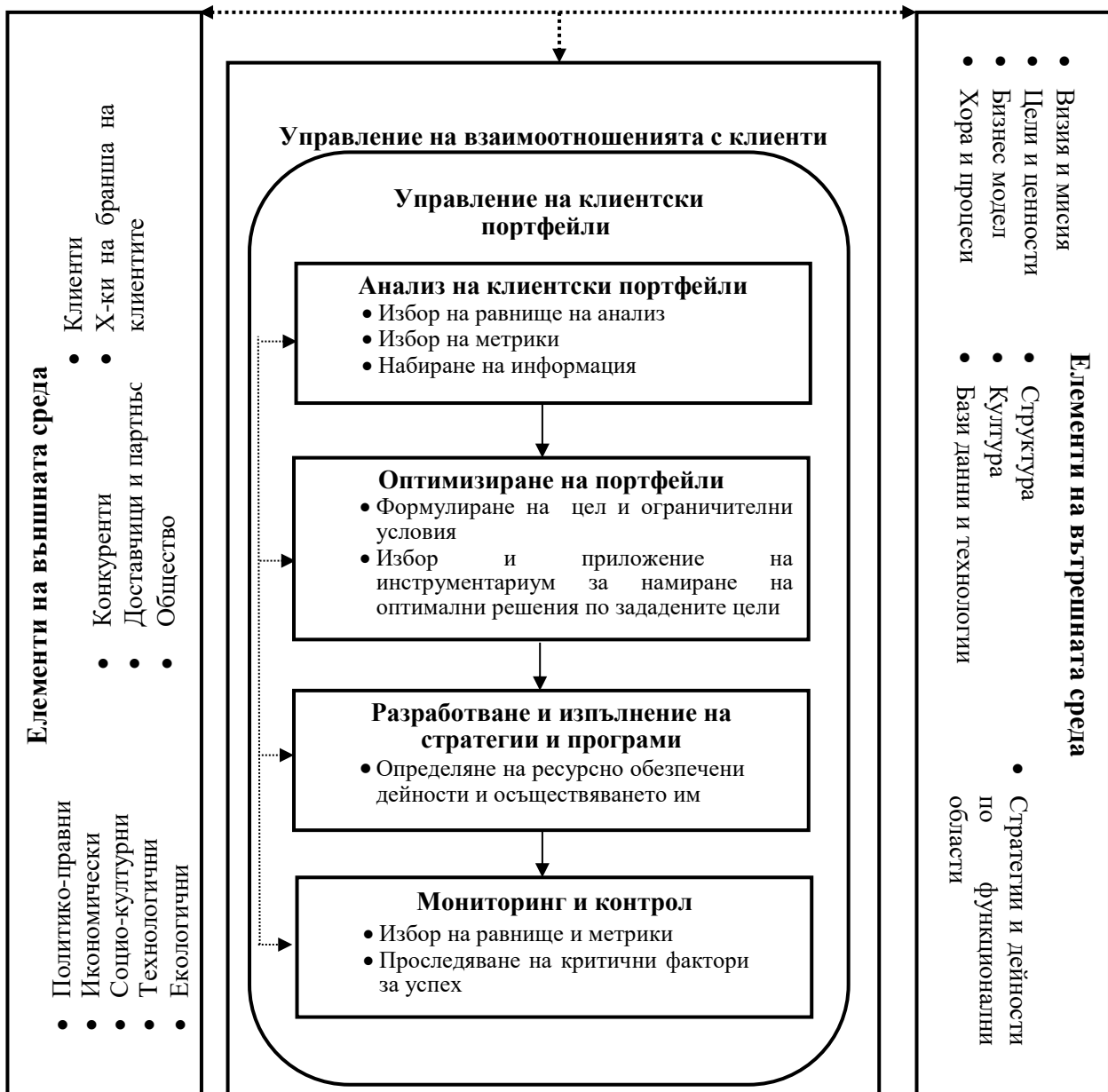
се аргументира с ползите от повишаване броя на въздушните връзки, които са налични за широк кръг от заинтересовани страни. Аргументи за подобни действия могат да се търсят и на база силната връзка между приходите от реализирани нощувки и туристически данък в региона. При справка за дейностите (пренощували лица, реализирани нощувки и приходи от нощувки на чуждестранни граждани) на местата за настаняване и курортните комплекси в областите Варна, Бургас и Добрич по данни от НСИ се забелязва висока степен на сходство между тенденциите и динамиката при показателите, характеризиращи дейността им, и пътниците, обслужвани на летище Варна и Бургас. За приходите от туристически данък по данни от община Варна и Бургас също са характерни сходни тенденции. При корелационен анализ на исторически данни за периода м. 01. 2012 – м. 12. 2017 г. се отчита висока корелация ($R > 0,8$) и права връзка между:

- Пътници, обслужени на летище Варна и пренощували лица и приходи от нощувки от чуждестранни граждани в местата за настаняване на територията на област Варна и Добрич, както и по-конкретно при КК „Златни пясъци“, КК „Св. Константин и елена“ и приходи от туристически данък на община Варна;
- Пътници, обслужени на летище Бургас и пренощували лица и приходи от нощувки от чуждестранни граждани в местата за настаняване на територията на област Бургас, както и по-конкретно при КК „Слънчев Бряг“, КК „Дюни“ и приходи от туристически данък на община Бургас.

Връзката между обслужените пътници и показатели, характеризиращи дейността на местата за настаняване във Варна и Бургас е изследвана и чрез регресионен анализ. Конструиранияте модели¹⁰ доказват наличието на статистически значима връзка между показателите и могат да се използват с цел прогнозиране.

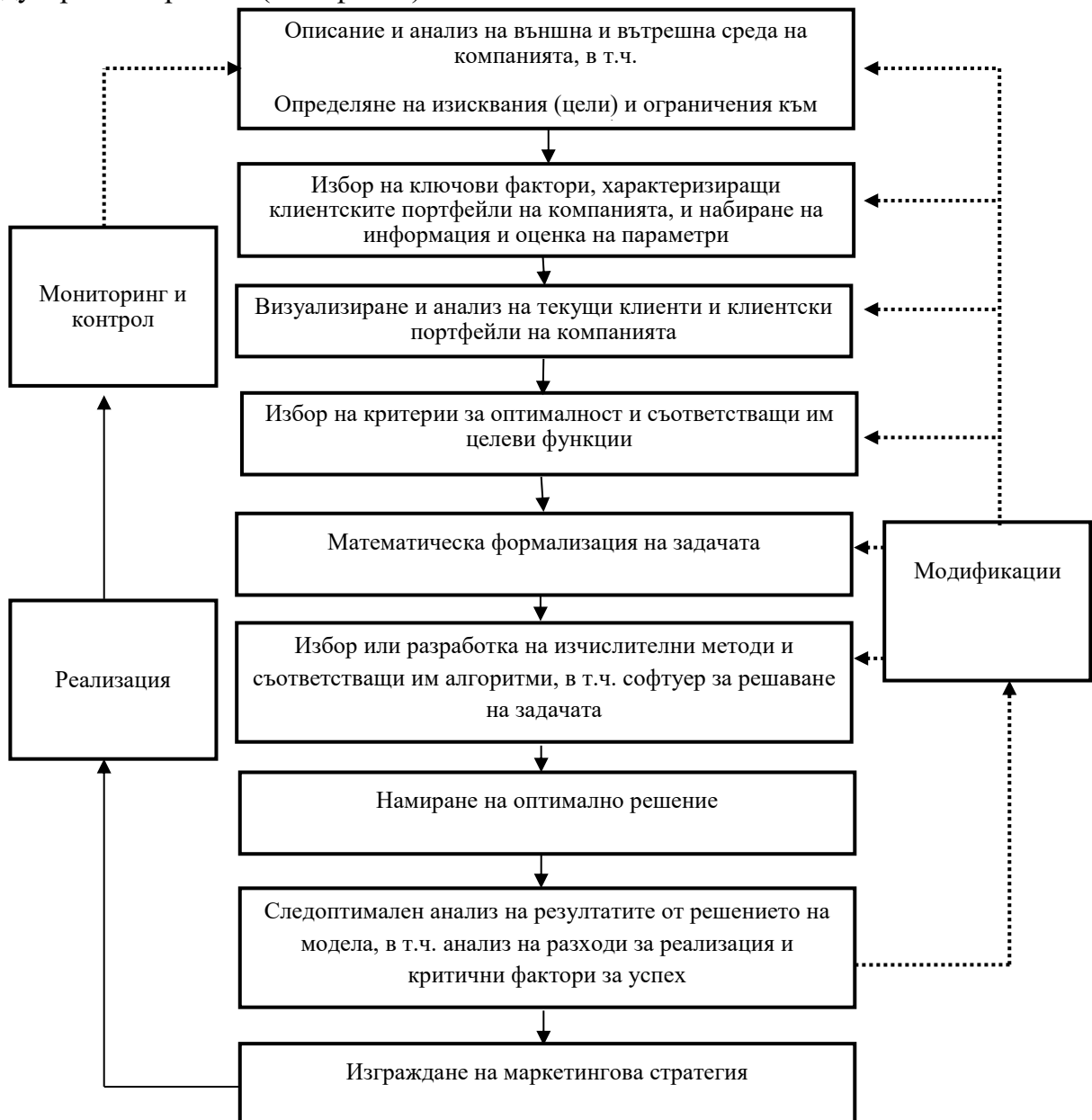
¹⁰ Изходните данни са трансформирани с цел изчистване на тренда и сезонността. В тази връзка са използвани дванадесети разлики поради характерната сезонност. Използвани са различни функции (линейна, експоненциална, логаритмична и др.), както и са тествани модели с допълнителни променливи, отчитащи сезонността с цел разглеждане на различни подходи при моделиране на данните.

Трети параграф на втора глава представя разработена авторска методика за оптимизиране на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД. Точка първа на този параграф систематизира методически насоки за изследване и оптимизиране на клиентските портфейли на компанията. Разгледани са аналогични изследвания за българския пазар. Представените основни изводи от проведения литературен обзор и ситуационен анализ на бранша са основа за конструиране на концептуална рамка за оптимизирането на клиентски портфейли (виж фиг. 8). Тя показва процеса като част от управлението на взаимоотношенията с клиенти и отчита връзките му с външна и вътрешна среда.



Фиг. 8. Концептуална рамка за оптимизиране на клиентски портфейли

Представената концептуална рамка за оптимизиране на клиентски портфейли (виж фиг. 8) е използвана като основа за създаването на концептуален модел на изследването, който е достъпен в **точка втора на трети параграф**. Той се базира на теоретични и методологични постановки, достижения на изследванията в областта до момента, като комбинира и модифицира някои техни елементи съобразно характеристики на авиационната индустрия в страната (виж фиг. 9).

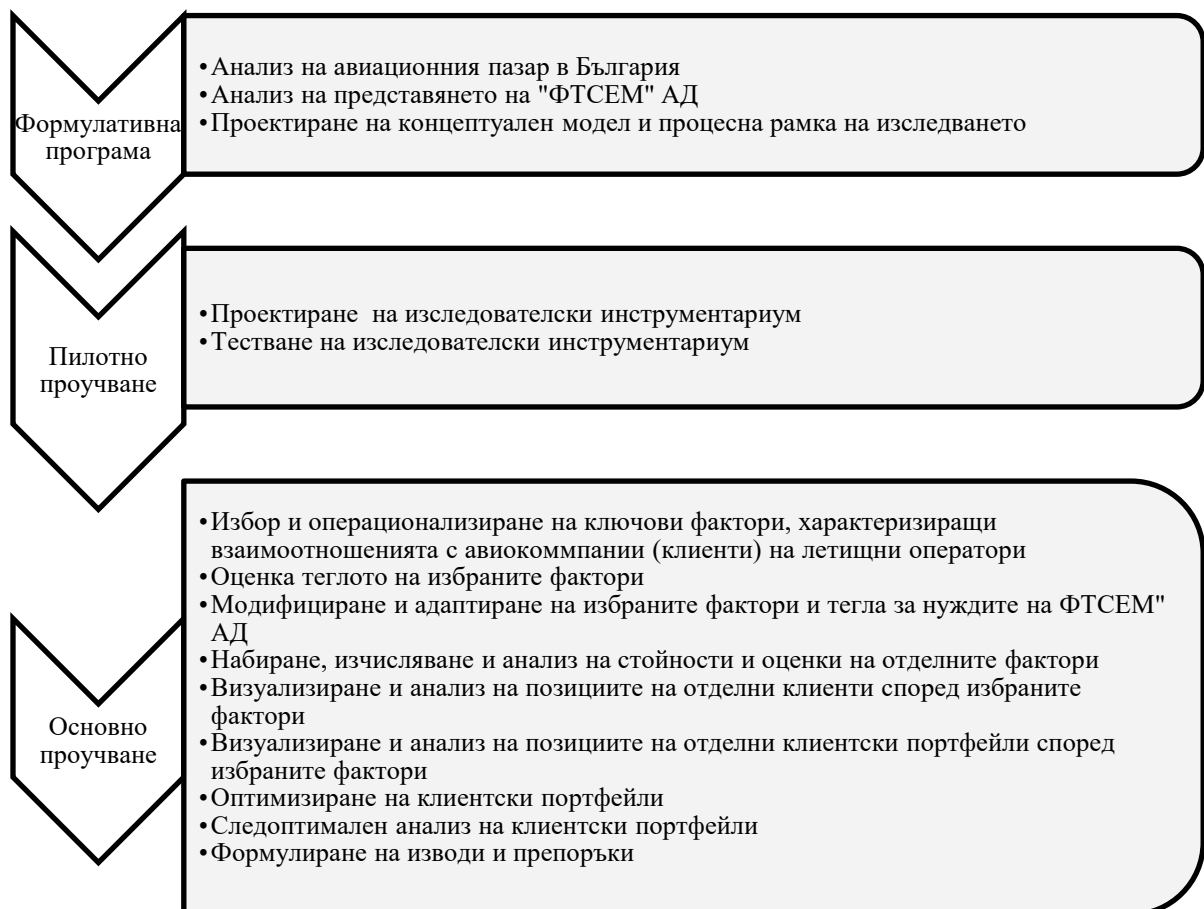


Фиг. 9. Концептуален модел на изследването

Авторът разглежда основни особености на всеки от представените етапи. Представена е тезата, че управлението на клиентски портфейли не е еднократно

действие, а динамичен процес. Това може да се обясни с непрекъснатото променящите се бизнес среда и очакванията на авиокомпаниите. По тази причина в представения по-горе модел са възможни модификации и връщане на предходен етап преди финалния избор и реализация на маркетингова стратегия.

Точка трета на трети параграф описва поредицата от изследователски дейности, необходими за постигане на заложената в дисертацията цел. Те следват логиката на концептуалния модел на изследването, представен по-горе. При определяне на последователността на етапите се използва утвърдената в специализираната литература схема на фазите на изследователския процес в маркетинговите изследвания, в т.ч.: целеполагане, разработване на изследователската програма и инструментариум, събиране на емпирични данни, обработка и анализ на информацията и тълкуване на получените резултати. Етапите, които са заложи при изследването са представени на фигура 10.



Фиг. 10. Процесна рамка на изследването

В същата точка авторът коментира и основни цели и използвани методи при отделните етапи на изследването. В резултат на осъществения анализ във втора глава са представени следните по-важни изводи за рамката при оптимизиране на клиентските портфейли на „ФТСЕМ“ АД.

- Идентифицираните тенденции от средата променят ролята на летищата днес от елемент на публичната инфраструктура в динамични, търговски ориентирани бизнес субекти, които се конкурират за привличането на авиокомпаниите и пътници.

- Макросредата може да се определи като по-скоро благоприятна за „ФТСЕМ“ АД. Очертани се някои тенденции, които оказват (или имат потенциала да окажат) негативно влияние. Така например по отношение на управлението на клиентския портфейл на компанията следва да се обърне внимание на дължината на сезона и възможностите за нейното удължаване и постигане на целогодишна натовареност на летищата (напр. чрез гъвкави контракти, стимулиращи схеми, общи фондове с други заинтересовани страни и пр.), както и на вариантите за популяризиране на въздушния транспорт като удобен вариант за различни пътувания на населението в региона.

- Предложена и апробирана е система от показатели, систематизирани в рамките на седем основни блока, за целите на анализа на конкурентната среда на авиационната индустрия у нас. По-голямата част от анкетирания експерти споделят оптимистични нагласи за развитието на бранша в страната, като обаче аргументират висока сила на авиокомпаниите като клиенти, която следва да бъде отчитана.

- Анализирани са основни характеристики и резултати на компания „ФТСЕМ“ АД и е предложен концептуален модел на взаимоотношенията между заинтересовани страни в авиационната индустрия у нас, които служат като база за определяне на някои специфични условия при проектирането на авторски концептуален модел на изследването и базирана на него процесна рамка.

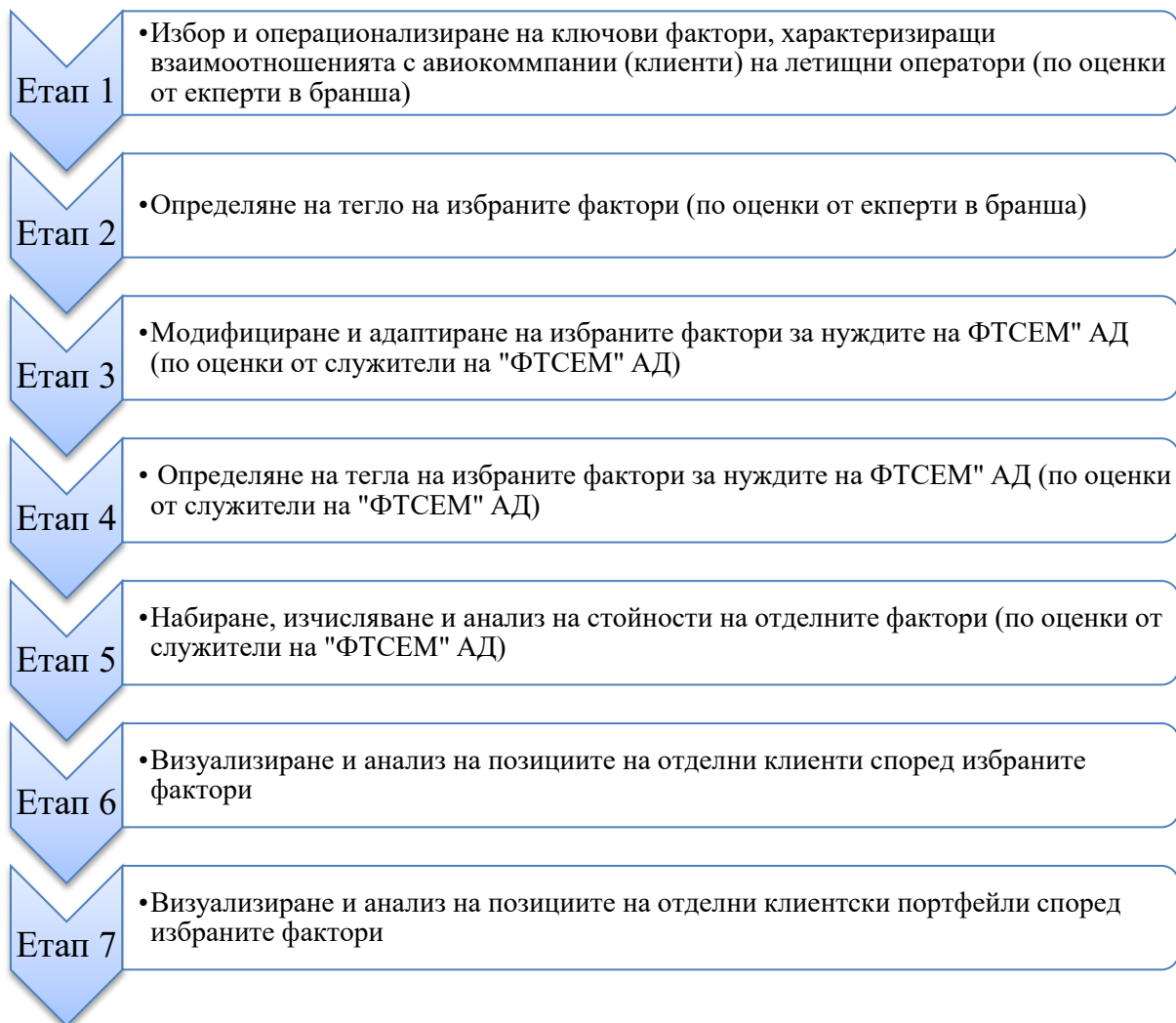
4. Трета Глава

В трета глава са представени резултати от апробацията на разработения концептуален модел и процесна рамка на изследването. Разработени и приложени са дизайн и алгоритъм на изследване за набиране на информация на клиентите на „ФТСЕМ“ АД, на базата на които са анализирани и визуализирани резултатите на клиенти и клиентски портфейли на компанията по ключови параметри. Представени са насоки за моделиране на мултиактивни портфейли от клиенти и са проектирани и тествани четири модела за намиране на оптимални такива по различни зададени цели и ограничителни условия. На база на проведените анализи са дефинирани насоки за управлението на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД и възможности за бъдещи изследвания.

Параграф първи включва анализ на текущите клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД. **В първа точка на първи параграф** е достъпен дизайн и алгоритъм на изследване за избор на ключови фактори, характеризиращи клиенти и клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД. Съобразно разработените концептуален модел и процесна рамка на изследването, представени в края на втора глава на дисертацията са разработени въпросници, които позволяват избор на ключови фактори, характеризиращи взаимоотношенията с авиокомпаниите (клиенти) на летищни оператори, определяне на тяхното значение (тежест) и модифицирането им съобразно нуждите на „ФТСЕМ“ АД. Въпросниците за провеждане на дълбочинни интервюта с експерти от авиационната индустрия са проектирани в два етапа и е представена аргументация за това решение.

Последващите дълбочинни интервюта със служители на „ФТСЕМ“ АД са необходими поради наличието на специфики в дейността и целите на „ФТСЕМ“ АД, които изискват адаптация на посочените в предходния етап ключови индикатори, характеризиращи взаимоотношенията на летищни оператори с авиокомпаниите. Това е така, тъй като не съществуват общовалидни решения по отношение на избора на показатели и всяка организация сама следва да избере най-адекватните метрики според текущото състояние на средата и целите си при управлението на портфейли от клиенти. Аналогично и тук набирането на експертни оценки е осъществено в два етапа. Алгоритъмът на изследване,

насочено към набиране на информация, необходима за оптимизация на клиентския портфейл на „ФТСЕМ“ АД, е представен на фигура 11.



Фиг.16. Алгоритъм на изследване за набиране на данни за оптимизация на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД

Точка втора от първи параграф представя резултатите от изследването на ключови фактори, характеризиращи клиенти и клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД съобразно предложения алгоритъм. На база на проведено емпирично изследване авторът систематизира възможни операционализиращи променливи и източници на данни за остойностяване на ключови фактори, характеризиращи взаимоотношенията с авиолинии като клиенти на летищни оператори. Възприемат се следните индикатори за анализ на клиенти и клиентски портфейли на компанията (виж табл. 3).

Таблица 3.

Тежест и източник на данни на избраните индикатори за анализ на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД

Конструкт	Тежест	Операционализиращи променливи	Източник на данни
Лоялност	12%	Солидарност	Експертни оценки
		Ангажираност	Експертни оценки
		Съвместимост на целите	Експертни оценки
Потенциал за развитие (на съответното летище)	13%	Обслужени пътници	Исторически динамични данни от ERP система
		Обслужени самолети	Исторически динамични данни от ERP система
		Заявени планове за нови бази и дестинации	Експертни оценки
		Приходи от авиокомпания за обслужени клиенти на летище	Исторически динамични данни от ERP система
Сила при преговори	10%	Конкурентни предимства на компанията	Експертни оценки
		Използвани стратегии	Експертни оценки
		Стил на преговори	Експертни оценки
Приходи за летищен оператор	26%	Приходи от авиокомпания X	Исторически динамични данни от ERP система
Обслужени пътници	23%	Брой обслужени пътници от авиокомпания X	Исторически динамични данни от ERP система
Риск	16%	Вероятност от спад на приходите (Стандартно отклонение; полудисперсия; ляво-отклонен риск)	Допълнителни изчисления по исторически данни от ERP система
		Устойчивост на приходите	Допълнителни изчисления по исторически данни от ERP система; Експертни оценки

Източник: Таблица на автора по данни от проведени дълбочинни интервюта

В тази точка авторът аргументира и възприетата логическа последователност от действия и прилагане на многомерни статистически методи за изчисляване на отделните показатели. Те са спазени за целите на следващия етап от изследването, а именно анализ и визуализация на клиенти на „ФТСЕМ“ АД, който е достъпен **в точка трета на първи параграф**. Аргументира се разработена бланка за набиране на информация за клиентите на компанията. При

изчисляване на риска на базата на представените достижения на изследванията в областта в първа глава се възприема необходимостта от фокус върху изчисляването на ляво-претеглен риск на клиентите и клиентския портфейл на „ФТСЕМ“ АД. Т. нар. ляво-претеглен риск (downside risk) позволява оценката на вероятността за негативно развитие на даден показател, който по отношение на клиентските портфейли в авиационната индустрия може да бъде рентабилност на клиента, приходи от продажби, брой превозени пътници и пр. В случая в изследването е избран показателят приходи от авиолиния и е предложена формула за изчисляването на т.нар. ляво-претеглен риск. Липсата на характерното нормално разпределение при динамиката на последните може да се разглежда като допълнителен аргумент в посока на употребата на ляво-претеглен индикатор за оценка на риска.

За постигане на по-лесно тълкуване и по-ясно визуализиране на резултатите от анализа на отделни клиенти стойностите на всеки един от избраните показатели са нормирани да заемат стойност в интервала [0;1] чрез употребата на следната формула:

$$C_W^i = \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{A_{\max}}, (3.1)$$

където:

C_W^i = оценка за силата на клиент W по отношение на индикатор i ;

A_i = средна оценка на анкетирания експерт за стойност на клиент W за i -ти индикатор (или получена средна стойност на приходи, пътници, риск);

A_{\max} = максимална стойност на i -ти индикатор (при възприетата скала от 1 до 7 за лоялност, сила при преговори и потенциал за развитие и след изчисляване за останалите показатели).

Като интегрален показател за оценката на всеки клиент и/или клиентски портфейл се предлага адитивен математически модел за измерване на представянето на даден клиент по ключови индикатори, характеризиращи взаимоотношенията му с „ФТСЕМ“ АД. Той е представен чрез следната формула:

$$Y_W = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^{n_i} \lambda_i \mu_{ij} C_W^{ij}, \quad (3.2)$$

където:

Y_W - интегрален показател за оценка на клиент и/или клиентски портфейл Р по избрани ключови индикатори, които го характеризират;

λ_i - приоритет/тежест на i -тата група показатели ($\sum_{i=1}^s \lambda_i = 1$);

μ_{ij} - приоритет/тежест на j -тия показател в i -тата група ($\sum_{j=1}^{n_i} \mu_{ij} = 1$);

C_W^{ij} – стойност на оценката на клиент W по отношение на индикатор j в рамките на група i .

Важно е да се отбележи, че стойността на μ_{ij} (приоритет/тежест на j -тия показател в i -тата група) може да бъде намерена чрез регресионен анализ на получените резултати на j -ти индикатор в рамките на група i (бета) или чрез експертни оценки. В случая е избран вторият подход поради липса на достатъчно експертни оценки за получаване на статистически значими стойности на бета коефициента. Също така внимание заслужава индикаторът риск, който следва да се тълкува негативно и фокусът да е върху клиенти с по-нисък риск. По тази причина при включването му в интегралната оценка се използва следната формула:

$$C_{risk}^W = (1 - \sigma_{WL}), \quad (3.3)$$

където:

C_{risk}^W – стойност на риск на клиент W, включена в интегралната оценка на клиента

σ_{WL} - ляво стандартно отклонение (downside risk) на клиент w, разглеждан самостоятелно.

Аналогична е ситуацията и по отношение на силата при преговори, като предпочитани са клиенти с по-ниска такава.

Клиентите на „ФТСЕМ“ АД са разделени в 7 категории от служители на компанията като е следван принципът за хомогенност на клиентите в рамките на отделните категории и хетерогенност между тях. Критериите за обособяване на категориите клиенти са тип на обслужваните полети (сезонни, целогодишни,

чартърни) и динамика на поведението на клиентите през годините. Клиентите във всяка от категориите са номерирани последователно на база обслужени пътници и са изтеглени 7 произволни числа – по едно за всяка от категориите. Така от тук нататък за целите на анализа и последващите оптимизации са използвани данни за 7 от клиентите на „ФТСЕМ“ АД – съответно А, В, С, D, Е, F, G. Предложената методика и последователност от действия е предоставена на компанията и апробирана и за други портфейли от клиенти – в т.ч. в рамките на всяка една от групите, по данни за летище Бургас и пр.

Получените интегрални оценки от анализа на клиентите на база предложените по-горе математически модели и набраните експертни оценки са достъпни в таблица 4.

Таблица 4

Интегрални оценки на клиенти на „ФТСЕМ“ АД

Клиент	A	B	C	D	E	F	G
Интегрална оценка	0,4405	0,3962	0,6503	0,3741	0,6049	0,7485	0,5237

В изследването е представен и по-детайлен поглед върху резултатите и визуализиране на представянето на клиентите по отделни ключови индикатори.

Параграф втори съдържа апробация на модели за оптимално управление на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД. **В точка първа на този параграф** са изяснени необходимите обстоятелства и формулният апарат за моделиране на портфейли от клиенти на компанията. Авторът аргументира избора на приходите, които даден клиент носи, като показател за измерване на (очаквана) възвращаемост на клиент и/или портфейл от клиенти. Мотив е невъзможността за изчисляване на възвращаемостта на даден клиент и по-конкретно трудности при калкулиране разходите за обслужване на клиенти. Така например участието в туристическо изложение в западна Европа може да се разглежда като разход за привличане на няколко различни авиокомпании и неговото точно разпределение би породило редица въпроси. Представени са формули за пресмятане на очакваната портфейлна възвръщаемост и портфейлният риск за мултиактивен

портфейл, които позволяват отчитане единствено на т.нар. негативен риск (downside risk).

Точка втора на втори параграф представя поглед към текущо състояние на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД. За целите на изследването и предвид необходимостта от запазване на конфиденциалност по отношение на част от използваната информация в изложението по-долу са представени резултатите само за някои от клиентските портфейли на компанията, в т.ч.:

- Портфейл 1 - от клиенти от тип А;
- Портфейл 2 - от клиенти от тип В;
- Портфейл 3 - от клиенти от тип С;
- Портфейл 4 - от клиенти от тип D;
- Портфейл 5 - от клиенти от тип Е;
- Портфейл 6 - от клиенти от тип F;
- Портфейл 7 - от клиенти от тип G;
- Портфейл 8 - от по трима произволни клиенти от всеки от типовете А, В, С, D, Е, F, G ;
- Портфейл 9 - от клиенти С, Е, F (това са клиентите, получили най-висока интегрална оценка по-горе).

Резултатите от изчисленията са представени на фигура 17. Констатира се, че портфейли 1,2, 4 и 5 увеличават своя риск спрямо първоначално отчетения при единични клиенти от съответната категория. Това е така, защото тези категории клиенти са по-нискорискови. Обратната ситуация е налична по отношение на представените по-горе портфейли 3, 6, 7, 8 и 9, за които може да се посочи, че като цяло е характерен по-висок риск. При комбинацията на активите в рамките на тези портфейли общият риск на портфейла намалява, което е положително за компанията. Това наблюдение води до предположението, че не е необходимо избягване на високорискови клиенти, тъй като при комбинация с други различни по тип клиенти могат да се получат добри резултати. За необходимите изчисления и визуализации е използван програмния продукт MS Excel 2010. Отново е използван подхода, описан по-горе за нормиране на оценките в интервала [0;1].

Използваните графики от типа „радар“ за визуализация на клиентски портфейли позволяват сравнително лесен поглед върху основни техни параметри. Констатираната им промяна при портфейлите, спрямо параметрите на единични клиенти, погледнати самостоятелно, доказва, че клиентите са стратегически ресурс, способен да генерира стойност, която може да се измерва, управлява и максимизира.

В точка трета на втори параграф са разгледани възможности за формиране на оптимални портфейли от клиенти на „ФТСЕМ“ АД. Проектирани са четири различни оптимизационни модела, задачите са решени и са анализирани получените резултати.

Първият модел цели да конструира портфейла от клиенти с най-висока възвращаемост. Математическата формализация на тази задача изглежда по следния начин:

$$\text{Max: } E(R_p) = \sum_{i=1}^7 x_i R_i \quad (3.4)$$

При ограничителни условия:

$$\sum_{i=1}^7 x_i = 1$$

$$x_i \geq 0, \quad i = \overline{1,7}.$$

Където:

x_i - тегло на i – ти актив в рамките на портфейла

$E(R_p)$ – очаквани приходи от портфейла, нормирани в интервала от 0 до 1

R_i - приходи от клиент i (нормирани в интервала от 0 до 1)

Вторият модел цели да изгради портфейл от клиенти с минимален риск при зададено минимално желано ниво на възвращаемост. Той може да се представи така:

$$\text{Min: } \sigma_{PL} = \left[\sum_{i=1}^7 \sum_{j=1}^7 x_i x_j \rho_{ij} \sigma_{iL} \sigma_{jL} \right]^{1/2} \quad (3.5)$$

При ограничителни условия:

$$\sum_{i=1}^7 x_i = 1$$

$$x_i \geq 0, \quad i = \overline{1,7}.$$

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^7 x_i R_i \geq 0,5,$$

Където:

σ_{PL} – ляво претеглен риск на портфейла

x_i - тегло на i – ти актив в рамките на портфейла

$E(R_p)$ – очаквани приходи от портфейла, нормирани в интервала от 0 до 1

R_i - приходи от клиент i (нормирани в интервала от 0 до 1)

ρ_{ij} - коефициент на корелация между всеки два актива i и j в рамките на портфейла

Третият модел е ориентиран към развиване на портфейл от клиенти с максимални равнища на лоялност при зададени минимални равнища на възвращаемост. Той изглежда така:

$$\text{Max: } E(L_p) = \sum_{i=1}^7 x_i L_i \quad (3.6)$$

При ограничителни условия:

$$\sum_{i=1}^7 x_i = 1$$

$$x_i \geq 0, \quad i = \overline{1,7}.$$

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^7 x_i R_i \geq 0,5,$$

Където:

x_i - тегло на i – ти актив в рамките на портфейла

$E(R_p)$ – очаквани приходи от портфейла, нормирани в интервала от 0 до 1

R_i - приходи от клиент i (нормирани в интервала от 0 до 1)

$E(L_p)$ – очаквана нормирана оценка за лоялност на портфейла (нормирана в интервала от 0 до 1)

L_i – нормирана оценка за лоялност на клиент i (нормирана в интервала от 0 до 1)

Четвъртият модел цели да конструира портфейл от клиенти с максимален потенциал за развитие при зададени условия за минимални равнища на възвращаемост и максимални равнища на риск.

$$\text{Max: } E(P_p) = \sum_{i=1}^7 x_i P_i \quad (3.7)$$

При ограничителни условия:

$$\sum_{i=1}^7 x_i = 1$$

$$x_i \geq 0, \quad i = \overline{1,7}.$$

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^7 x_i R_i \geq 0,4,$$

$$\sigma_{PL} = \left[\sum_{i=1}^7 \sum_{j=1}^7 x_i x_j \rho_{ij} \sigma_{iL} \sigma_{jL} \right]^{1/2} \leq 0,7$$

Където:

x_i - тегло на i – ти актив в рамките на портфейла

$E(R_p)$ – очаквани приходи от портфейла, нормирани в интервала от 0 до 1

R_i - приходи от клиент i (нормирани в интервала от 0 до 1)

$E(P_p)$ – очаквана нормирана оценка за потенциал за развитие на портфейла (нормирана в интервала от 0 до 1)

P_i – нормирана оценка за потенциал за развитие на клиент i (нормирана в интервала от 0 до 1)

σ_{PL} – ляво претеглен риск на портфейла

x_i - тегло на i – ти актив в рамките на портфейла

Така проектираните четири оптимизационни задачи са решени с помощта на програмния продукт MS Excel 2010. За подготовка на данните са използвани както наличните вградени функции за изпълнение на различни операции, така и ръчно въведени формули (по отношение на ляво-претегленото стандартно отклонение и нормиране на оценките за някои от показателите в интервала от 0 до 1. В допълнение са използвани и добавките Excel Solver (за решаване на оптимизационни задачи) и Data Analysis (за получаване на корелационни и ковариационни матрици). След решаването на задачите са калкулирани характеристиките на получените оптимални портфейли и са представени чрез графики от типа „радар“. Резултатите са коментирани, на базата на което се представя виждането, че разгледаните модели дават възможност да се определи кой от типовете клиенти следва да бъде приоритетен при различни ситуации и насочват към възможни маркетингови стратегии и тактики по отношение на поддържане и развитие на взаимоотношенията с клиенти.

Трети параграф на трета глава разглежда приложни аспекти, систематизира изводи и идентифицира препоръки за управлението на клиентски портфейли във „ФТСЕМ“ АД.

В точка първа на трети параграф са идентифицирани някои основни приложни аспекти на апробираната методика за оптимално управление на

клиентски портфейли. Те са систематизирани по етапи на концептуалния модел и се използват като база за дефиниране на някои основни предизвикателства към „ФТСЕМ“ АД по отношение на оптималното управление на техните портфейли от клиенти.

Въз основа на разгледаните текущи клиенти и клиентски портфейли на компанията авторът прави извод, че не е достатъчно те да бъдат само анализирани и изучавани, но следва да се търсят възможности за тяхното оптимално управление. Това е така, тъй като предложения инструментариум доказва възможностите за намаляване на риска в рамките на даден портфейл от клиенти или повишаване на общата му възвращаемост. Тук следва да се има предвид, че генерирането на навременна информация позволява да се вземат адекватни и рационални решения във връзка с поддържането и развитието на взаимоотношения с клиенти. В случая проектираните модели позволяват това без да са свързани с излишни допълнителни разходи на финансови или трудови ресурси.

Точка втора на трети параграф съдържа изводи и препоръки за управлението на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД. Очертани са някои основни характеристики на средата, в която компанията функционира. Аргументира се виждането, че в отговор на посочените предизвикателства компанията следва да използва научно-обосновани и рационални инструменти за анализ на своите клиенти и клиентски портфейли, на базата на които да определя своите маркетингови политики. На база на получените резултати от моделите са систематизирани препоръки за компания „ФТСЕМ“ АД. В заключение се обобщава, че целите на летищните оператори не трябва да се ограничават само до стремеж за постигане високи равнища на показателите “възвращаемост” и “обслужени пътници”, но най-вече до създаване на взаимноизгодни и дългосрочни отношения с добре диверсифицирана клиентска база.

Точка трета на трети параграф се открояват изводи и препоръки за провеждане на бъдещи изследвания в областта. Отчита се, че поради времеви и финансови ограничения проектираният инструментариум не претендира за пълна универсалност по отношение за различни компании, браншове и цели на

организациите. В тази връзка са възможни редица допълнителни изследвания, които да усъвършенстват различни негови аспекти, и да доведат до по-точни крайни резултати. Посочват се някои актуални възможности за развитие на моделите предвид динамичното развитие на информационно-комуникационни технологии. Това е така, защото дигиталната среда създава предпоставки за подобряване на получените резултати и изследване и на други аспекти от оптимизирането на клиентски портфейли.

5. Заключение

Заключението отчита изпълнението на поставените цел и задачи на дисертационния труд. Доказана е представената теза, че конструирането на икономико-математически модели предоставя благоприятни възможности при управление на клиентски портфейли на „ФТСЕМ“ АД в следните насоки: измерване на риска от обслужваните към момента клиенти, намиране на оптимални портфейли от клиенти по зададени критерии (в т.ч. максимална възвращаемост, минимален риск, максимална лоялност, висок потенциал за развитие и др.) и приоритизиране на клиенти.

Систематизирани са основните резултати от проведените изследвания и анализи. Авторът представя виждането, че те могат да заинтересоват не само академичните среди, но и да се използват в практиката на различни стопански субекти. Засегнатите въпроси имат широк кръг от адресати – управленски кадри, ангажирани в дейността на летищни оператори и авиолинии, мениджъри на маркетингови отдели, експерти, работещи в сферата на управлението на взаимоотношенията с клиенти и корпоративния контролинг, администратори на CRM системи и др. В тази връзка се счита, че изследователската и практико-приложната дейност във връзка със сложната и актуална проблематика на дисертацията следва да продължава. Това становище произтича от факта, че в разработката са засегнати редица научни проблеми, но едновременно с това възникват или съществуват и други, които налагат провеждането на допълнителни изследвания.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Основните научни и практико-приложни приноси на проведеното дисертационно изследване могат да се обобщят до следните:

1. На базата на представен интердисциплинарен поглед на теоретично изследване, в което се идентифицират, систематизират и анализират съществуващите теории за управление и оптимизиране на клиентски портфейли са предложени класификации на равнищата, метриците за анализ на клиентски портфейли, критичните фактори за успех на моделите и възможните ефекти от тяхното приложение.

2. Предложен и апробиран е авторски модел за провеждане на структурен анализ на конкурентната среда за авиационната индустрия в страната. Той включва система от показатели, модифицирани и адаптирани към особеностите на разглеждания продукт и пазар, и методика за тяхната оценка.

3. Въз основа на ситуационен анализ на авиационната индустрия в България е предложен концептуален модел на взаимоотношенията между заинтересованите страни от развитието на авиационната индустрия в страната и са проектирани и апробирани линейни и нелинейни модели за оптимизиране на клиентските портфейли на „ФТСЕМ“ АД.

4. Разработена и апробирана е теоретико-методологически обоснована методика и процесна рамка за набиране на необходимата информация за измерване на риска, формиране и визуализиране на интегрална оценка на клиенти (авиокомпани) и оптимизиране на клиентски портфейли на летищен оператор.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни статии

1. Stancheva, V. (2017) Customer Portfolio Management: Conceptual Framework and Empirical Evidence. Izvestia, Journal of the union of scientists-Varna, Economic Scientists Series (1), p. 63-71. Available at: <https://ideas.repec.org/a/vra/journal/y2017i1p63-71.html> Date accessed: 12.10.2018

2. Stancheva, V. (2018) Critical success factors for customer portfolio management. Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 285-290, jan. 2018. ISSN 2301-2579. Available at: <https://sproc.org/ojs/index.php/gjbem/article/view/2964> Date accessed: 12.10.2018.

Научни доклади

1. Станчева, В. (2017) Равнища и метрики за анализ на клиентски портфейли, Маркетингът - опит и перспективи: Сборник доклади, Варна: Наука и икономика, стр. 471 - 478.

2. Станимиров, Е., Станчева, В. (2018) Предизвикателства пред приложението на модели за управление на клиентски портфейли. Търговия 4.0 – Наука, практика и образование, стр. 368-378

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и в нейното разработване не са използвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.