

*ПРОЕКТ!*

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ - ВАРНА**  
**ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“**  
**КАТЕДРА „МАРКЕТИНГ“**

---

**Мария Ангелова Тошкова**

**ВЛИЯНИЕ НА ИМИДЖА ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“  
по професионално направление 3.8 Икономика, докторска програма „Маркетинг“

**Научен ръководител:** проф. д-р Евгени Станимиров

**Научно жури:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Варна

2019

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение и използвана литература с общ обем 173 страници от които титулна страница, съдържание – 2 страници, въведение – 6 страници, три глави – 160 страници, заключение – 3 страници, списък на използвана литература – 18 страници. В основния текст са включени 4 таблици и 52 фигури. В самостоятелна, неделима част от труда са изведени 10 приложения – 135 страници.

Дисертационният труд е обсъден от катедра „Маркетинг“ при Икономически университет – Варна. Авторът е докторант на самостоятелна подготовка към катедра „Маркетинг“ при Икономически университет – Варна.

Автор: Мария Ангелова Тошкова

Заглавие: Влияние на имиджа при управление на взаимоотношенията с клиенти

Тираж:

Отпечатан в:

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност и значимост на изследването**

В условия на интензивна конкуренция, основен въпрос който следва да решават организациите е как да задържат своите настоящи и да привличат нови клиенти. Все повече организации осъзнават необходимостта от: извършване на перманентен мониторинг на взаимоотношенията с клиентите си, опознаване на факторите, които обуславят тези взаимоотношения и биха могли да допринесат за успешното им развитие във времето. Извеждането на насоки за устойчиво развитие на взаимоотношенията с клиенти изисква разбиране на тяхната специфика, анализ на прилаганите от организацията практики за работата с клиенти и установяване на неусвоения до момента потенциал.

Вникването в същината на взаимоотношенията с клиентите и условията, в които те се реализират, е предпоставка за адекватното им управление. Условията за формиране, осъществяване, развитие, реактивация или преустановяване на взаимоотношенията се влияят от фактори, които оказват пряко или косвено въздействие на посочения процес. Сред факторите, които имат отношение към процеса на управление на взаимоотношенията с клиентите и детерминират пазарното и финансовото представяне на компаниите, се открояват организационния имидж<sup>1</sup>, удовлетвореността и лоялността на клиентите, възприетото качество на офертите и др.

В сферата на услугите са проведени множество изследвания за влиянието на организационния имидж върху взаимовръзките между партньорите в бизнеса, но тяхната насоченост е предимно в браншовете: туризъм, предоставяне на здравни, финансови и образователни услуги. При това акцент при посочените изследвания е влиянието на имиджа на организациите върху крайни клиенти чрез позициониране на пазарните оферти на предлагателите. В този смисъл все още има слабо

---

<sup>1</sup> В текста с цел избягване на повтроения се ползва термина „имидж“, но ако не е уточнено друго, се има предвид „организационен имидж“.

изследвани аспекти на въздействието на организационния имидж върху процеса на управление на взаимоотношенията с бизнес клиенти (в B2B контекст) в сферата на услугите. Други изследвания концептуализират имиджа основно на равнище „компания“ или „продукт“<sup>2</sup>. Все още организационният имидж на релационно равнище<sup>3</sup> не е изследван достатъчно. В този смисъл авторът на тази дисертация прави опит да добави стойност чрез изследване на релационни аспекти на организационния имидж в контекст, който е сравнително слабо изследван (бизнес услуги). Темата кореспондира с изведените изследователски приоритети за 2018-2020 г. на Marketing Science Institute<sup>4</sup>.

## **2. Обект и предмет на изследването**

**Предмет** на изследване в този дисертационан труд са възможни влияния на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с бизнес клиенти.

**Обект** на изследване са организации от сектора на счетоводните бизнес услуги<sup>5</sup> в България.

## **3. Цел и задачи на изследването**

**Цел** на дисертационния труд е въз основа на анализ на съществуващата теория за организационен имидж и управление на взаимоотношенията с клиенти, както и проучване на практиките за управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България, да се проектира и апробира изследователски инструментариум за оценка на потенциални ефекти на имиджа в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти и на тази база да се

---

<sup>2</sup> Vegholm, F. Relationship Marketing and the Management of Corporate Image in the Bank-SME Relationship. // Management Research Review, Vol. 34, N 3, 2011, p. 326.

<sup>3</sup> За целите на този труд, организационният имидж в релационен аспект се разглежда като „общото възприятие на клиента за способността на предложителя да управлява взаимоотношенията със своите клиенти“ (Fatt, J. et.al. Enhancing Corporate Image in Organizations. // Management Research News, Vol. 23, N 5/6, 2011, pp. 28-54).

<sup>4</sup> <http://www.msi.org> (посл. достъп – 09.02.2019).

<sup>5</sup> Съгласно НКИД, счетоводните услуги се отнасят към група ‘Професионални дейности и научни изследвания’, код 6920

формулират и обосноват препоръки за балансиране на клиентските портфейли на организациите в изследвания сектор.

За практическа реализация на формулираната цел са дефинирани следните **задачи**:

**Първо.** Въз основа теоретичен анализ да се очертаят особеностите и потенциалните влияния на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти и да се разкрият основни фактори, които детерминират посоченото влияние.

**Второ.** Проучване практиките за управление взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги с цел извеждане на техните особености и очертаване на проблемни моменти, които следва да бъдат коригирани.

**Трето.** Проектиране и апробиране на изследователски инструментариум за оценка влиянието на имиджа при управление взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България.

**Четвърто.** Предлагане на насоки за балансиране на клиентските портфейли на изследваните организации, посредством активности за управление на организационния имидж.

#### **4. Основна изследователска теза**

**Тезата на дисертационния труд** е, че организационният имидж оказва влияние в процеса на управление на взаимоотношенията с клиентите и в това си качество може да се използва като инструмент за балансиране на клиентските портфейли на компаниите.

#### **5. Методи на изследване**

За целите на научното изследване е приложен системен подход за анализ и синтез на информация, кростаблици, както и различни статистически методи за проверка на хипотези, корелационен, регресионен, факторен и GAP анализ. За провеждане на емпиричното изследване са набрани качествени и количествени

данни. За разкриване елементите на имиджа на организациите се използват дълбочинни интервюта със служители на организациите - доставчици, както и с членове на управителните им органи. На последващ етап е проведено анкетно проучване сред бизнес клиенти на организациите.

## **6. Научно-практическа ценност на дисертационния труд**

*Научно - практическата ценност на дисертационния труд се свежда до:*

1. Обосновка на механизма на влияние на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти.

2. Установяване наличието, посоката и силата на влияние на организационния имидж върху процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти.

3. Емпирично тестване на хипотезата, че организационният имидж може да бъде използван като инструмент за управление на клиентските портфейли на компаниите.

4. Установяване на състоянието и тенденциите и идентифициране ролята на организационния имидж при управление взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България.

5. Формулиране на изводи и практико-приложни препоръки за управление на взаимоотношенията с клиенти чрез управление на организационния имидж.

## **7. Ограничителни условия на дисертационното изследване:**

*Първо.* Научното изследване обхваща само организации, предлагащи счетоводни услуги на територията на РБългария.

*Второ.* Независимо, че са достъпени сравнително висок брой управители и служители на счетоводни къщи (118) и бизнес клиенти (101), изводите са релевантни само в рамките на обхванатите в проучването субекти, доколкото генералната съвкупност е много по-голяма.

*Трето.* Релевантността на изводите в рамките на обхванатите при изследването респонденти се предопределя и от факта, че за целите на този труд са

анкетирани бизнес клиенти на счетоводни къщи, занимаващи се с различни типове бизнес (т.е. не са еднотипни).

*Четвърто.* Проектираният изследователски инструментариум оценява потенциални ефекти на имиджа в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти без да претендира за изчерпателно обхващане на всички възможни ефекти.

*Пето.* Предложени са насоки (а не конкретни мерки) за балансиране на клиентските портфейли на изследваните организации, посредством активности за управление на организационния имидж. Дефинирането на конкретни мерки е възможно при условие, че: (1) броят на изследваните единици е много по-малък; (2) направи се детайлен анализ на клиентските им портфейли; (3) изследват се реалните проекции на организационния имидж върху тях.

## **8. Източници на информация**

Разработването на дисертационния труд се основава на проучване на публикации на множество български и чуждестранни автори; вторични данни от български и международни източници; първични данни от проведени от автора собствени емпирични изследвания чрез дълбочинни интервюта и анкетни проучвания.

## **9. Аprobация**

Дисертационният труд е обсъден на заседания на Катедра „Маркетинг“ в Икономически университет-Варна. Части от разработката са представени на международни научни конференции и са публикувани, като доклади и статии в специализирани научни издания.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД**

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение и използвана литература с общ обем 173 страници от които титулна страница, съдържание – 2 страници, въведение – 6 страници, три глави – 160 страници,



заклучение – 3 страници, списък на използвана литература – 18 страници. В основния текст са включени 4 таблици и 52 фигури. В самостоятелна, неделима част от труда са изведени 10 приложения – 135 страници.

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

## **УВОД**

### **ПЪРВА ГЛАВА. Теоретико-методични аспекти на организационния имидж и влиянието му в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти**

#### **1. Концептуално развитие на идеята за организационен имидж**

##### 1.1. Характеристика и типология на организационния имидж

##### 1.2. Фактори за формиране и модифициране на организационния имидж

#### **2. Еволюция на теорията за управление на взаимоотношенията с клиенти**

##### 2.1. Предпоставки за изграждане и развитие на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти

##### 2.2. Процес на управление на взаимоотношенията с клиенти

#### **3. Влияние на организационния имидж върху процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти и балансиране на клиентските портфейли**

##### 3.1. Влияние на организационния имидж по етапи на управление на взаимоотношенията с клиенти

##### 3.2. Балансиране на клиентския портфейл и комуникиране на организационния имидж с различни групи клиенти

### **ВТОРА ГЛАВА. Проучване на практиките за управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагането на счетоводни бизнес услуги**

#### **1. Развитие на сектора на бизнес услугите в България и прилагане на бизнес информационни системи**

- 1.1. Тенденции и възможности за развитие на сектора на бизнес услугите
  - 1.2. Обзорен преглед на сектора на счетоводните бизнес услуги в България и употребата на CRM системи в сектора
  - 2. Особенности при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги
- Функционалност на счетоводния софтуер за обезпечаване формирането на клиентски профили
- Установени практики при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България

### **ТРЕТА ГЛАВА. Анализ на влиянието на имиджа при управление взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България**

- 1. Постановка за изследване влиянието на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти
  - 1.1. Разработване на концептуален и операционални модели на изследването
  - 1.2. Организация на научното изследване
- 2. Представяне и анализ на резултатите от изследването
- 3. Изводи и насоки за управление на взаимоотношенията с клиенти чрез системно управление на организационния имидж
  - 3.1. Основни изводи от проведените регресионен и крос анализ
  - 3.2. Проверка на хипотези и насоки за управление на взаимоотношенията с клиенти посредством управления на организационния имидж

#### **Заклучение**

#### **Използвана литература**

#### **Приложения (обособени в отделен книжен носител)**

#### **Списък с таблици**

#### **Списък с фигури**

### **III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **Въведение**

Основна причина за интереса на мениджмънта към организационния имидж е възможността да бъде използван в процеса на управление на маркетинговите дейности като базов ориентир за пазарното представяне на компаниите. Анализът и интерпретацията на данни от изследване на имиджа могат да предоставят на вземащите решения ценна информация във връзка с управление на взаимоотношенията с техните клиенти. В този смисъл организационният имидж се възприема за ценен стратегически и пазарен актив.

Имиджът е резултат от позиционната стратегия на всяка компания и на свой ред детерминира модифицирането и последващото лансиране на позиционни стратегии. Той е показател, който по естествен и директен начин е зареден с информация за статуса на организацията в резултат на съзнателни или несъзнателни действия от страна на мениджмънта. Това обяснява интереса на организациите да натрупват познания за генезиса на имиджа и на тази основа - да анализират и оценяват възможни ефекти, които той може да окаже върху процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти.

Адекватното управление на взаимоотношенията с клиенти се свързва с изграждане и балансиране на клиентски портфейли. Ето защо влиянието на имиджа върху процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти налага да се търсят подходящи методи и средства за метрифициране на ефектите му при балансиране на клиентския портфейл. В тази връзка, разкриването на потенциални влияния на имиджа на една организация върху взаимоотношенията с нейните бизнес клиенти, би могло да бъде особено полезно при разработване на стратегии за балансиране на клиентските портфейли на организациите.

#### **Глава първа. Теоретико – методични аспекти на организационния имидж и влиянието му в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти**

Първа глава е структурирана в три параграфа, като са проследени теоретичните аспекти на конструктите „организационен имидж“ и „взаимоотношения с клиенти“. В последния параграф се разглежат теоретични постановки за влияние на организационния имидж върху управлението на взаимоотношенията с клиенти.

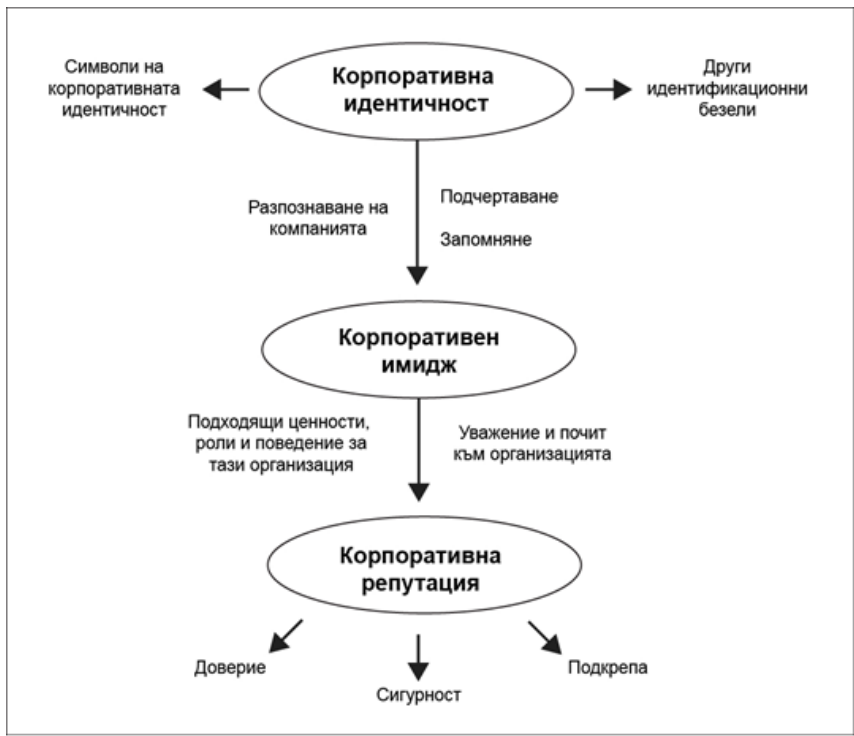
**В Параграф 1 на Първа глава** е разгледано концептуалното развитие на идеята за организационен имидж. **В първа точка на параграф едно** автора прави опит да проследи във времето зараждането на понятието „корпоративен имидж“, както и развитието му в специализираната литература и в практиката. Повече от половин век множество изследвания по темата, както и практическото тестване на коментираните концепции в организациите, говори красноречиво за актуалността и интереса към темата.

Като се отчетат мненията на различните автори във времето и в опита да бъдат обобщени основните моменти от тях, може да се направи извод, че имиджът съществува в съзнанието на хората без да бъде фиксиран и материален атрибут на организациите. Като съвкупност от определени асоциации за конкретна компания, имиджът се изгражда в съзнанието на клиентите на основа на акумулиран личен опит и в следствие излагане на различни комуникационни въздействия или посредством научаване на факти и споделяне на чужд опит от страна на други клиенти.

В зависимост от контекста, в който се третира имиджът, съществуват различни класификации на неговите видове. Сходствата и различията в отделните класификации са следствие не толкова на различен подход в дефинирането и съдържателните аспекти на понятието „имидж“, колкото в използваните базови класификационни признаци. Практически въз основа на много критерии може да се диференцират различните видове имидж: сфера на приложение, оценъчна натовареност на представата, контекстови характеристики, географски обхват, вид на обекта и т.н. Независимо от използвания класификационен подход, различните

видове имидж могат да бъдат сравнявани помежду си, да бъдат анализирани и реструктурирани, тъй като в основата си те се движат от общи механизми на създаване, моделиране и трансформиране. Не съществува унифициран подход, предлагащ обобщена и единна класификация, която ясно да очертае обхвата, характеристиките и функциите на имиджа. Класификацията следва да бъде изведена според нуждите на конкретен проект или организация.

Друг ъгъл, под който се поглежда понятието „организационен имидж“, представя одит на връзката му с корпоративната идентичност и репутация. На фиг.1 е показано как корпоративната идентичност формира база за изграждане на имидж, а той от своя страна участва във формирането на репутация. В практиката понякога се смесват понятията „корпоративна репутация“, „имидж“ и „идентичност“, но коректността предполага тяхното разграничаване. Някои мениджъри допускат грешката да променят символите, идентифициращи организацията с надеждата, че това автоматично ще подобри имиджа и репутацията ѝ пред целевите аудитории.



## Фиг.1. Взаимовръзка „корпоративна идентичност – имидж- репутация“<sup>6</sup>

Направеният кратък терминологичен обзор в края на първи параграф представлява опит за разграничаване на равнищата на съдържание на трите понятия, но няма претенции да поставя ясни граници между тях. Разбирането на същността на организационния имидж е ключово в процеса на неговото изграждане. Понастоящем, организациите формулират и преформулират стратегии за изграждане на имидж в зависимост от различните фактори, които оказват влияние върху процесите на формиране и модифициране на организационния имидж.

Във втора точка на Параграф 1 са изведени и представени основни фактори за формиране и модифициране на организационния имидж. Разгледани са различните аудитории, пред които организацията гради имидж, основните от които са служители (вътрешни публики) и клиенти (външни публики).



## Фиг.2. Фактори, влияещи при формиране на корпоративния имидж<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Ind, N., The Corporate Brand. Macmillan Business 1997, London.

<sup>7</sup> Dowling, Gr., Creating Corporate Reputation: Identity, Image and Performance 2000, p. 56.

Сред факторите, оказващи влияние за формиране на имидж сред вътрешните публики, са: организационната култура, корпоративните ценности, политиката, способностите на мениджърите, ангажиментите към служителите (в частност заплата, работно време, социални придобивки, възможност за професионално развитие), убедеността на служителите в добрия имидж на организацията, в която работят, професионалният авторитет и др.

Имайки предвид възможностите за трансфер на имидж, които също са разгледани в този параграф, следва да считаме че добрият имидж изграден пред служителите, може да послужи за основа при изграждане на имидж и пред клиентите на организацията. Сред изведените фактори, които биха могли да окажат влияние при формиране на имидж пред клиентите са: публичност и предаване на информация от уста на уста, предишен опит с компанията, медийно присъствие и реклама, качество на обслужването и доверие в професионализма на служителите, имидж на държава, бранд, сектор в който оперира организацията и др. За добър имидж сред клиентите, организацията трябва да се представи като: отговорна, надеждна, честна, заслужаваща доверие (които са широко разпространени лични ценности).

Точка 2 на Параграф 1 престава изграждането, развитието и модифицирането на организационен имидж, в неговата пряка зависимост от различни фактори. Уникалната за всяка организация комбинация от фактори спомага за формиране на организационен имидж, който съгласува възможностите и особеностите на организацията както с ценностите, разбиранията и интересите на целевите публики, така и с актуалните социални реалности. За да достигнат конкурентно преимущество, организациите се стремят да селектират привлекателни за вътрешните и външните публики корпоративни характеристики и да изградят имидж, който да отговаря на изискванията и очакванията на тези публики. Чрез модифициране на организационния имидж се постига синхрон с

тенденциите в околната среда и с актуалните представи на целевите публики. Стременият за постигане на консенсус с целевите публики на организацията създава предпоставки за добро управление на взаимоотношенията с нейните клиенти. В този случай, имиджът може да бъде използван, като изключително важен инструмент в създаването на конкурентни предимства за организацията, който надминава тези, основани, например, само на оптимизация на разходите. Управлявайки своя имидж, стратегически мислещите компании могат да открият нови възможности и да поддържат растеж чрез увеличаване броя на своите клиенти, както и приходите от тях. Организационният имидж не може да бъде формиран нито модифициран в правилната посока при условие, че не се взаимодейства с целевите аудитории. В този смисъл познаването на спецификите на клиентите и правилното управление на взаимоотношенията с тях довежда до трансфер на ефекти от имиджа към процеса на управление на взаимоотношенията и обратно към имиджа. Това означава, че превръщането на имиджа в стратегическо предимство за организациите започва отвътре навън и е резултат от действията на компаниите.

**В Параграф 2 на I глава** е представена еволюцията на теорията за управление на взаимоотношенията с клиенти. **В точка едно на Параграф 2** ретроспективно са разгледани предпоставките за изграждане и развитие на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти. Една от най-оригиналните представени идеи, която се заражда още през 1980г. е, че ако компаниите желаят да останат на пазара и да продължат да се развиват успешно, те не трябва да се фокусират основно върху стоката или услугата която продават, а върху задоволяване нуждите на клиента. Този представен момент, е ключов за управлението на взаимоотношенията с клиенти, тъй като акцентът вече не е върху продажбата на продукт или услуга (транзакционен маркетинг), а върху създаване на стойност за потребителя (релационен маркетинг). Схематично тази идея е представена на Фиг.3.





**Фиг.3. Континуум „транзакционен – релационен“ маркетинг<sup>8</sup>**

В точка 1 на параграфа, автора също така представя няколко основни школи от автори (Табл.1), които имат заслуга в изграждането и развитието на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти.

**Таблица 1**

**Основни идеи, застъпени от водещи школи, изследвали маркетинга на взаимоотношенията**

Школа	Основни автори	Застъпени идеи и направления
Северна школа	Gronroos; Gummesson	- предимно изследвания в сферата на услугите; - принос при изследване на потребителска лоялност и потребителска удовлетвореност; - за добрите взаимоотношения „организация – клиент“ имат значение възприетото от клиента качество,

<sup>8</sup> Sheth, J., Parvatiyar, A., The Evolution of Relationship Marketing. International Business Review 1995, Vol.4, No4, p.397- 418.

		очаквания на клиента, личностни схващания и нагласи.
IMP Group	Mota и De Catro <sup>9</sup> Eiriz и Wilson <sup>10</sup> ; Brito и Roseira <sup>11</sup> ; и др. изследователи от университети в Англия, Франция и Португалия	- фокусирани изцяло върху изследване взаимоотношенията; - значителен теоретичен принос в областта на изграждане на т. нар. „интегрирана и динамична мрежа на взаимовръзки на организацията със заинтересованите лица“.
Англо – австралийска Школа	Francis Buttle; Martin Christopher; Rayne, A., Ballantyne, D.	- изследвания в областта на управление взаимоотношенията с клиенти и управление на качеството; - разработен т. нар. „модел на б-те пазара“ за управление на взаимоотношенията с всички заинтересовани лица.

**В точка 2 на Параграф 2** – Процес на управлението на взаимоотношенията с клиенти, е представен „Диамантът“ на Mack, Mayo и Khare<sup>12</sup>. „Диамантът“ представлява опит за цялостно и всеобхватно представяне на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти (Фиг.4). В основата на процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти, са хората, които се грижат за цялостното планиране и реализирането му. Те управляват бизнес процеса, създават цялостна организация между отделите вътре в компанията, както и извън нея с

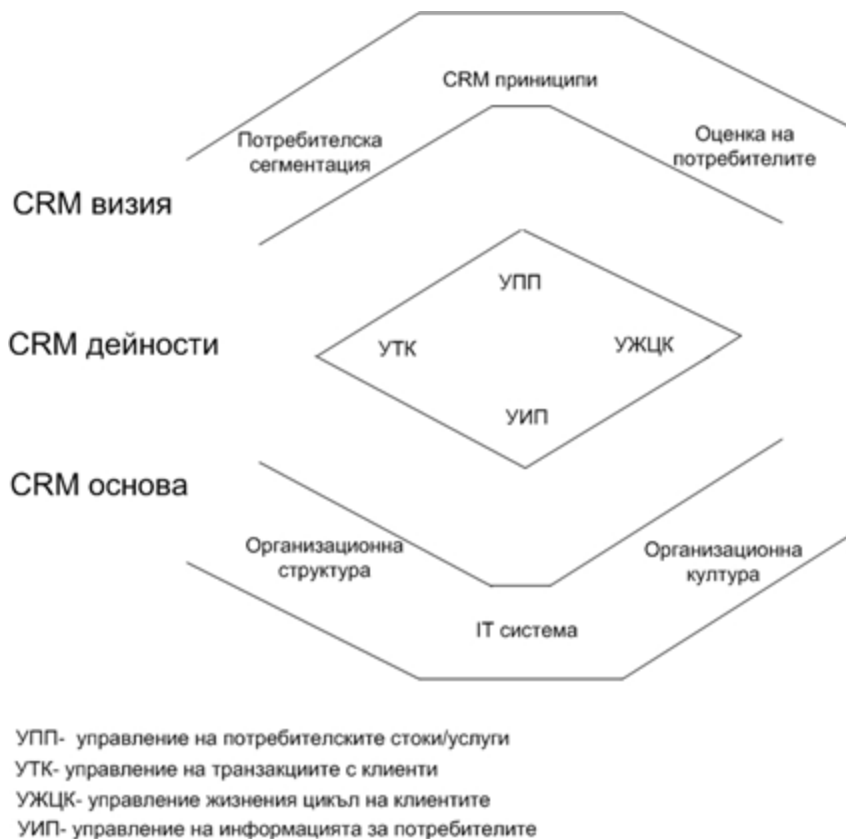
<sup>9</sup> Mota, J., De Catro, L., Capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries: a Comparative case Example from the Portuguese Moulds Industry. Journal of Management Studies 2004, Vol. 41, No2, p. 295- 316.

<sup>10</sup> Eiriz, V., Wilson D., Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration. European Journal of Marketing 2006, Vol.40, No3/4, p.275- 291.

<sup>11</sup> Brito, C., Roseira, C., Towards a Multidimensional Approach to Supply Management: A Comparative Case Study. Journal of Business & Industrial Marketing 2007, Vol.2, No1, p.72 -79.

<sup>12</sup> Mayo, M., Mack, O., Khare, A., A Strategic Approach for Successful CMR: European Perspective. Problems and Perspectives in Management 2005, Vol 2.

клиентите. В основата на CRM процеса стоят знанията и опита на топ мениджмънта, уменията и мотивацията на служителите от различните йерархични нива, както и бизнес партньорите<sup>13</sup>. Участието и подкрепата на топ мениджмънта в организиране на цялостния процес по управление взаимоотношенията с клиенти е от съществено значение за успеха и крайния резултат от начинанието<sup>14</sup>. Последователно в точката са разгледани и останалите сектори на „Диаманта“.



**Фиг. 4. CRM-диамант<sup>15</sup>**

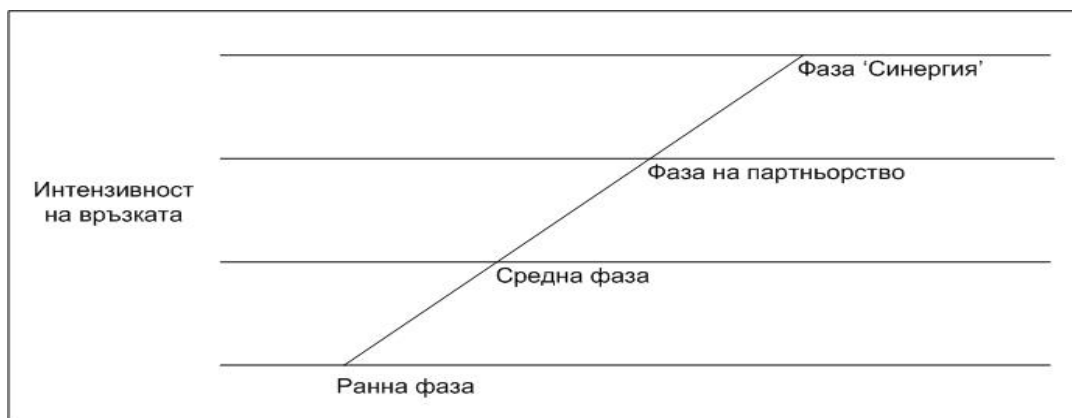
В точка 2 на Параграф 2, процесът на управление на взаимоотношенията с клиентите е разгледан и в по-тесен смисъл, като последователност от стъпки за

<sup>13</sup> Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., Relationship Marketing. Oxford: Butterworth – Heinemann 1991

<sup>14</sup> Jaworski, B., Kohli, J. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing 1993, Vol.57 (3), p. 53- 70.

<sup>15</sup> Mayo, M., Mack, O., Khare, A., A Strategic Approach for Successful CRM: European Perspective. Problems and Perspectives in Management 2005, Vol. 2.

изграждане на връзка между организационни клиенти (фиг.5). Преставени са 4 фази, през които биха могли да преминат взаимоотношенията оставчик – клиент с уточнението, че процесът на управление взаимоотношенията с клиенти на бизнес пазара, може да се развива до момента, до който и от двете страни желаят това<sup>16</sup>.



**Фиг.5. Развитие на взаимоотношенията с клиенти на B2B пазари<sup>17</sup>**

В **Параграф 3 на Глава I** – се разглеждат влиянията на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти. В точка 1 на Параграф 3, са представени потенциални влияния на организационния имидж по етапи на управление на взаимоотношенията с клиенти. Представена е картина на развитие на взаимоотношенията, както с клиенти, така и със служители, която дава един по-пълен и цялостен поглед върху стъпките, през които преминава процеса. На всеки етап има възможност да се оценят влиянията на имиджа, посредством различни измерители, от гледна точка на всяка от целеви публики, представляващи интерес за организацията. Процесът на управление на взаимоотношенията с клиенти неминуемо започва отвътре в организацията, т.е. от нейните служители и мениджмънта. Факторите, оказващи влияние върху изграждане на имидж сред

<sup>16</sup> Анастасова, Л., Управление взаимоотношенията с ключови клиенти: успешен маркетингов подход за повишаване пожизнената стойност на клиента. Научна конференция „Съвременни управленски практики IV“, 2006, том II, БСУ.

<sup>17</sup> Пак там.

служителите, имат силата да окажат индиректно въздействие и върху имиджа на компанията сред нейните клиенти. Ето защо, познаването и последователното изследване на отделните фактори, които влияят на изграждане на имидж сред целевите аудитории, би могло да разкрие влиянията на организационния имидж по етапи на CRM.

В **точка 2 на Параграф 3**, се коментира балансирането на клиентския портфейл и комуникиране на организационния имидж с различни групи клиенти. Идеята, представена в тази точка е, че за да бъде управлението на взаимоотношенията с клиенти в една организация ефективно, би трябвало клиентите да бъдат разделени според определени критерии. В точката се представя кратък ретроспективен, литературен обзор по темата за клиентските портфейли. В точката са разглеани различни концепции на автори във времето, които са преставяли техните идеи за клиентски портфейл.

Разгледани са разработени през 70-те и 80-те години на XX век модели за клиентско портфолио, които имат разнообразно поле на обхват и намират приложение и до ден днешен. Най- популярните модели са представени синтезирано в Таблица 2.

**Таблица 2**

**Клиентски портфолио модели, дискутирани в маркетинговата литература през 70-те и 80-те години на XXв**

<b>Критерии за групиране на клиентите</b>	<b>Автори</b>
- Отделни бизнес единици на компанията	Ansoff и Leontiades <sup>18</sup> ; Wright <sup>19</sup>

<sup>18</sup> Ansoff, I., Leontiades, J., Strategic Portfolio Management. Journal of General Management 1976, Vol. 4, No1, p.13- 29

<sup>19</sup> Wright, R., A System of Managing Diversity in Marketing Management and Administrative Action'.ed. S. Britt-H. Boyd Jr, McGraw – Hill Kogakusha, Tokio 1978, p.193 – 211.

- Продукти и продуктови линии	Kahane <sup>20</sup> ; Mahajan, Wind и Bratford <sup>21</sup>
- По индустрии	Allen <sup>22</sup> ; Robinson, Hitch и Wade <sup>23</sup>
- Според географско разположение	Wind и Douglas <sup>24</sup>

В следствие анализа, който прави автора и независимо от интереса към темата за клиентски портфейли, в специализираната литература липсва консенсус за неговото управление. Johnson<sup>25</sup> дефинира клиентския портфейл като: „процес на създаване на стойност във връзките на компанията с отделните ѝ клиенти - от единични взаимоотношения до стратегически такива с ударение върху балансиране на връзките с по-слабо рентабилните клиенти. Това е по- скоро абстрактна философска дефиниция на клиентския портфейл, отколкото управленска такава.

Мениджърската гледна точка за клиентско портфолио проследява какво се случва с информацията, получена като резултат от анализа. Всяко балансиране на портфейл, в крайна сметка приключва с разпределение на определени ресурси и насочването им към отделните групи клиенти, според предварително планирана комуникация с тях.

## Глава втора

### Проучване на практиките за управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагането на счетоводни бизнес услуги

<sup>20</sup> Kahane, Yeheuda. Determination of the Product Portfolio Mix and the Business Policy of an Insurance Company- a Portfolio Approach. Management science 1977, Vol.23, No10, p. 1060 – 1069.

<sup>21</sup> Mahajan, V., Wind, Y., Bratford, J. Stochastic Dominance Rules for Product Portfolio Analysis. TIMS Studies in the Management Sciences 1982. Vol.18, p.161- 183.

<sup>22</sup>Allen, M., Diagramming GE'planning for what's what. Corporate planning techniques, ed. By R. Allio and M. Pennington. AMACOM: New York 1979, p. 211-220.

<sup>23</sup>Robinson, S., Hitch, R., Wade, D. The directional policy matrix- tool for strategic planning Long Range Planning 1978. Vol.11, No3, p. 8-15.

<sup>24</sup>Wind, Y., Douglas, S. International portfolio Analysis and strategy: The challenge of the 80s. Journal of International Business Strategies 1981. Vol.12, No1, p.69 – 82.

<sup>25</sup> Johnson, M., Selnes, F., Diversifying your customer portfolio”. MIT Sloan Management Review 2005, Vol.46, No3, p. 11-14.

Втора глава на дисертационния труд съдържа два параграфа. В нея, на база вторична информация се дискутират състоянието, проблеми, тенденции и предизвикателства пред сектора на бизнес услугите в България, както и в частност – сектора на счетоводните бизнес услуги.

**В параграф 1** - Развитие на сектора на бизнес услугите в България и прилагане на бизнес информационни системи, се разглежда средата, в която оперират организациите от сектора на счетоводните бизнес услуги в страната ни. Посредством анализи на вторични данни, се установява че има възходящ тренд на оборотите от дейността на счетоводните къщи, който е възможно да продължи в същата посока, поради разликата с европейските и световни нива на развитие на сектора на бизнес услугите, което предполага наличие на поле за развитие в България. От гледна точка на микросредата за развитие на фирмите в насока ползване на системи за управление на взаимоотношенията с клиентите, също се представят възможности за развитие. От една страна, технологиите се усъвършенстват паралелно с каналите за общуване с клиенти, набиране на информация за тях/от тях, както и обработване и използване на тази информация с цел увеличаване печалбите на организациите. От друга страна почти всички представители на счетоводния бизнес са убедени в необходимостта от управление на взаимоотношенията с клиенти, но все още е сравнително нисък делът на счетоводните кантори, които извършват систематизация и анализ на данни за управление на взаимоотношенията с клиентите.

**В точка 1 на Параграф 1** са представени тенденциите и възможности за развитие на сектора на бизнес услугите в България. Разгледани са някои международни трендове в развитието на сектори на услуги и в частност счетоводни такива, както и са преставени възможности за ползване на съвременни технологии. Ефективното развитие и прилагане на системи за управление на взаимоотношенията с клиенти, притежава потенциал за реализиране на множество ефекти, които имат отношение към устойчивостта на компаниите. Сред по-

важните възможности, които са изведени в точката и оказват влияние върху бизнеса, се открояват следните

Първо. До няколко месеца след внедряване на CRM система, производителността на труда на сътрудниците се повишава с около 10%; подобрява се качеството на обслужването; снижава се времето и разходите за изпълнение на рутинни операции; намалява се количеството на грешките с повече от два пъти. При изтичане на първата година се регистрира увеличение както на процента на задържане, така и на привличане на печеливши клиенти с 15%; подобрява се лоялността на клиентите с 8% - 10%; повишава се ефективността на маркетинговите кампании с 15% .

Второ. Повишава се равнището на потребителска удовлетвореност с около 11% като резултат от ефективно реализиране на аналитичната цел на системата. Постига се настройване на офертата в съответствие с индивидуалните потребителски предпочитания. Същевременно персоналният подход създава на клиента усещане за значимост и го стимулира да бъде активен участник при формиране на стойността при всяка следваща транзакция.

Трето. Координирането на различните процеси във фирмата и каналите за комуникация с клиентите създава условия за увеличаване на приходите от продажби и печалба - печалбата във вид на ROI нараства с около 270% в рамките на три години след стартиране на проекта . Координирането на процесите на равнища „организация” и „организация - клиент” създава условия за постигане на единомислие между продавач и купувач в следните направления: цели; разпределяне на новосъздадената стойност; точки на конфликт; намиране на приемливи и за двете страни, начини за преодоляване на конфликтите.

Четвърто. Значително се съкращава времето за обслужване на настоящите клиенти, в сравнение с времето за обслужване на нови клиенти.



Пето. Намалява се чувствителността на клиентите по отношение на цените, защото компанията-продавач започва да се позиционира като надежден доставчик.

Шесто. Подобрява се възможността за своевременно реагиране на промени в бизнес средата.

Седмо. Осъществява се по-ефективен контрол на работата по потенциални сделки и нови клиенти.

Осмо. Увеличава се делът на приключените сделки в общия обем на сделките.

Посочените ефекти от внедряване на CRM системи са усреднени. Икономическият ефект от внедряването на системите за управление на взаимоотношенията с клиентите не е еднакъв в различните сектори на бизнес услугите. Определянето на реалния икономически ефект от една система може да се осъществи при съпоставяне на стойността на генерираните ползи и направената инвестиция по внедряване и поддържане на системата. Според Valentine , не е реалистично посочените ефекти да се наблюдават веднага след внедряване на системата. Маркираните възможности за развитие на взаимоотношенията с клиенти, вследствие реализиране в организацията на цялостна CRM стратегия, не могат да се възприемат еднозначно. Динамичната среда, в която компаниите осъществяват своята дейност и невъзможността да се наблюдава в изолирана среда действието на определени фактори, затруднява оценката на ефектите от систематичното управление на взаимоотношенията на клиентите върху бизнеса. Този извод не следва да демотивира мениджърите да се стремят да интегрират CRM процесите в компаниите, защото именно така могат да се мобилизират фирмените ресурси и да се прояви акселериращ ефект от тяхното използване, което на свой ред да създаде условия за устойчивост на компаниите.

**В точка 2 на Параграф 1** автора прави обзорен преглед на сектора на счетоводните бизнес услуги в България и на употребата на CRM системи в сектора.

Липсата на единен държавен орган, който да проследява развитието на сектора на счетоводните бизнес услуги, налага предприемане на частни инициативи на организации от сектора, което довежда до създаване на Асоциация на счетоводните къщи в България . Наред с останалите дейности, които извършва Асоциацията, като грижа за авторитета на сектора, проследяване за нелоялна конкуренция и разрешаване на извънсъдебни спорове, тя също набира и обработва информация за сектора на счетоводните бизнес услуги в България. Тази информация позволява ежегодно изготвяне и представяне на анализи за настоящото състояние на счетоводния сектор в България.

Според анализиранияте от Асоциацията данни, пазарът на счетоводни и одиторски услуги в България за 2017 г. е в размер на 554 млн. лв. (65 млн. повече от 2016г). От тях 378 млн. лв. са в София (31 млн. повече от 2016г), което представлява 68,2% от пазара (2,9% увеличение). Голямата четворка има 85,8 млн. лв. приходи (4,6 млн. по-малко от 2016г), което представлява 15,5% от пазара (3% по-малко от 2016г).

След като от общите приходи бъдат извадени тези от независим финансов одит и тези от по-специализирани бизнес консултации (приблизително 59 млн. лв.), пазарът само на счетоводни услуги в България за 2017г. се равнява на 403 млн. лв., от които в София са приблизително 200 млн. лв. (близо 50% от пазара).

По данни на Асоциацията към 31.12.2017г. в България има близо 266 000 компании, регистрирани по ЗДДС, от които над 234 000 са на външно счетоводно обслужване. Към края на 2017 г. в България работят 10 369 счетоводни компании (1189 повече от 2016), в които има над 27 000 души персонал (над 2000 повече от 2016).

На база разговорите си с председателя на Асоциацията, в точка 2 на Параграф 1, автора представя интересни данни за бранша.

В **Параграф 2 на Глава II** са разгледани особеностите при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги.

В **точка 1 на Параграф 2** се извежат някои функционалности на счетоводния софтуер за обезпечаване формирането на клиентски профили. Направен е анализ на функционалностите му, които се обвързват с възможностите на софтуера за формиране на клиентски профили. Този анализ позволява на автора да направи следното обобщение:

Успехът на счетоводните кантори в голяма степен се свързва със:

- (1) събиране на база данни за клиентите, нейното адекватно актуализиране и на тази база – формиране на клиентски профили, които позволяват смислено разграничаване на клиентите (съобразно конкретната конюнктура и перспектива за развитие на пазара);
- (2) поддържане на клиентския портфейл с висок относителен дял на съществуващи полезни клиенти с потенциал за бъдещо развитие;
- (3) умение за запазване на съществуващите полезни клиенти и превръщането им в клиенти за цял живот. Използването на подходящ софтуер за извършване на посочените дейности е от ключово значение за трайния успех на фирмената политика, насочена към клиента.

Функционалността на счетоводния софтуер до голяма степен е обвързан с установените практики за управление на взаимоотношенията с клиенти в изследвания сектор, защото по-големите аналитични възможности на софтуера са предпоставка за формиране на по-точни потребителски профили, прецизиране на оптимални клиентски портфейли; постигане и задържане на клиентска удовлетвореност и др.

В **точка 2 на Параграф 2**, автора прави опит да проследи установените практики при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България. Изготвена е анкетна карта, която включва

22 затворени и отворени въпроси, разделени на групи. В първата част, въпросите са свързани с изясняване профила на респондентите (опит в бранша, годишен оборот, брой служители и др.). Следващата група въпроси е свързана с клиентите юридически лица, както и със служителите на счетоводната организация.

Анкетираните организации са от сектора на счетоводните бизнес услуги, действащи на територията на РБългария. Проучването е проведено онлайн в периода 01.09.2017 г. – 30.09.2017 г. Посредством графики и фигури, автора преставя резултата от своето проучване. Преди да бъдат представени резултатите от проучването, следва да се уточни, че то е пилотно, следвано от същинското проучване представено в III глава.

Осъщественото във втора глава на дисертационния труд пилотно проучване на практиките за управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагането на счетоводни бизнес услуги дава основание да се счита, че:

*Първо.* Установява се относително стабилна среда, в която оперират организациите от сектора на счетоводните бизнес услуги в България.

*Второ.* Усъвършенстването на технологиите, паралелно с каналите за общуване с клиенти, както и убедеността на представителите на счетоводния бизнес за необходимостта от управление на взаимоотношенията с клиенти, оформят благоприятна микросреда за внедряване на системи за управление на взаимоотношенията с клиентите.

*Трето.* Направеният анализ на функционалностите на счетоводния софтуер и обвързването на възможностите му с формиране на клиентски профили позволява да се твърди, че успехът на счетоводните кантори в голяма степен се свързва с: формиране на клиентски профили; поддържане на оптимизирани клиентски портфейли с висок относителен дял на съществуващи полезни клиенти с потенциал за бъдещо развитие; умение за запазване на съществуващите полезни клиенти и превръщането им в клиенти за цял живот.

*Четвърто.* Независимо от констатираните позитивни предпоставки и добри практики по отношение на развитие на отношенията „счетоводни организации - клиенти“, съществува голям неусвоен потенциал в тази насока, което очертава възможности за развитие на взаимоотношенията в перспектива.

### **Глава трета**

#### **Анализ на влиянието на имиджа при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България**

Трета глава на дисертационния труд се състои от три параграфа. Въз основа на тестването на формулираните работни хипотези се потвърждава адекватността на разработения концептуален модел.

**В Параграф 1 на Глава III** е представена постановка за изследване влиянието на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти. Тук се очертава алгоритъма приложен при провеждане на проучването.

За целите на дисертационния труд е разработена и представена концептуална рамка на изследването (Фиг.6). При разработването на модела са използвани асоциации и характеристики, насочени към изследване на различните компоненти, съставляващи конструкта „имидж“ и потенциалните им влияния върху взаимоотношенията с бизнес клиентите. Идеята на концептуалния модел е по компоненти на имиджа да подскаже наличието на влияние, което имиджа има върху управлението на взаимоотношения с клиенти. Предложеният от автора модел е разделен условно на три блока: в Блок 1 е представен *„Възприет имидж в очите на клиентите“*; Блок 2 показва схематично – *„Характер на връзката“*, която обуславя взаимоотношенията между двете страни в процеса; Блок 3 – разглежда счетоводните организации през призмата на *„вътрешен имидж“*, както и *„взаимоотношенията в организацията“*.



**Фиг. 6. Концептуален модел за изследване влиянието на имиджа върху управление на взаимоотношенията с клиенти**

Решението на автора да конструира модела по предложения начин е свързано с проучване на заключенията на различни изследователи във времето. *Блок I* разглежда възприетия имидж в очите на клиентите. Тук са взимствани идеи от автори, като Brown<sup>26</sup> и Stern<sup>27</sup>, които са привърженици на концепцията за корпоративен имидж, съществуващ в очите на „получателя”, т.е. всеки отделен индивид възприема и изгражда в съзнанието си имидж за организацията. Друг автор със сходна теза Dowling<sup>28</sup> също твърди, че е необходимо да се установи как отделните индивиди възприемат една организация, как я опознават и вследствие на това - изграждат свой собствен имидж за нея. Dinnie<sup>29</sup> също разглежда

<sup>26</sup> Brown, T.J., (1998), ‘Corporate associations in Marketing: Antecedents and consequences’, Corporate Reputation Review,1, p. 215-233.

<sup>27</sup> Stern, B., Zinkhan, G.M. and Jaju, A., (2001), ‘Marketing images: Construct definition, measurement issues and theory development’, Marketing Theory,1, p. 201-224.

<sup>28</sup> Dowling, G.R., (2004), ‘Corporate reputations: Should you compete on yours?’ California Management Review, 46(3), p. 19-36.

<sup>29</sup> Dinnie, K. (2008), ‘Nation Branding: Concepts, issues, practice’, Oxford, Butterworth- Heinemann.

корпоративния имидж, като портрет на една организация в съзнанието на индивида, който портрет е бил създаден посредством чувства и емоции, свързани с предишен опит. Следвайки логиката и твърденията на различните изследователи по темата, *Блок 1* на концептуалния модел има за цел да изследва и оцени възприятията на клиента за имиджа на организацията, предложител на услугата. *Блок 2* от концептуалния модел е своеобразно свързващо звено между останалите два блока. Като взаймства идеи от релационния маркетинг<sup>30, 31, 32</sup> и вследствие направения теоретичния анализ по темата в Глава I от този дисертационен труд, *Блок 2* от предложения концептуален модел има за цел да разкрие характера на връзката между организация и клиент по показатели като: качество, сила, интензитет, продължителност, посока на връзката и др. *Блок 3* разглежда процесите вътре в счетоводните организации - имиджа сред служителите, както и взаимоотношенията вътре в организацията. Различни автори във времето<sup>33</sup> застъпват тезата, че изграждането на успешни и дългосрочни връзки с клиентите зависи от това как служителите на компанията ще предразположат клиентите си да мислят за нея. С други думи, отделният служител има силата да влияе върху качеството на връзката с клиентите<sup>34, 35</sup>. В този ред на мисли Mendoza<sup>36</sup> твърди, че успешната връзка с клиенти, създадена от опитни и мотивирани служители, би довела до потребителска лоялност и финансови и нефинансови ползи за организацията. На база предложения концептуален модел са разработени 2

---

<sup>30</sup> Palmatier, R., et al. (2006), 'Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta Analysis'. Journal of Marketing, July, Vol.70, p.136.

<sup>31</sup> Jap, S., Anderson, E., (2007) "Testing a Life Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement across Stages and Performance". Management Science, Vol.53, p.260.

<sup>32</sup> Palmatier, R., et al. (2013) "Relationship Velocity: Towards a Theory of Relationship Dynamics". Journal of Marketing, January Vol.27, p.27.

<sup>33</sup> Greenberg, P., (2001), CRM at the Speed of Light, Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", California" McGraw- Hill.

<sup>34</sup> Doyle, P. (2000), "Value Based Marketing". England: John Wiley and Sons

<sup>35</sup> Brown, T., Mowen, J., (2002), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor performance Ratings. Journal of Marketing Research, Vol. 39 (1), p. 110- 119.

<sup>36</sup> Mendoza, L.E., Maruis, A., "Critical Success Factors for a Customer Strategy", Information Software Technology, Vol.49, p. 913- 945.

операционални модели, представящи в по-голяма дълбочина компонентите, които се изследват (фиг. 7 и фиг. 8).



**Фиг. 7. Операционален модел „Имидж: клиенти < = > служители“**

Целта на проучването не е само да провери наличието, но и посоката и силата на влияние на имиджа на организацията върху процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти. Идеята е да бъде направено многоаспектно проучване на конструкта „имидж“, поради което се прави опит за засичане на мненията и проследяване в детайли на представите за една организация, през призмата на нейните клиенти (от една страна) и по същите критерии - през призмата на нейните служители (от друга страна). Използването на подобен подход престава възможност за провеждане на GAP-анализ и установяване на ключови позиции на различие между отделните целеви групи. Ето защо на Фиг.7 са представени в детайли имиджовите аспекти на Блок 1 и Блок 3 от предложени



концептуален модел. Имиджът е развит двукомпонентно, след което всеки от компонентите е операционализиран и разпадат на съставни части.



**Фиг.8. Операционален модел „Взаимоотношения: служители <=> клиенти“**

На фиг.8 е представен втория операционален модел, който илюстрира схематично аспектът „взаимоотношения“ на концептуалния модел. Предложеният модел разглежда подробно взаимовръзките, обуславящи взаимоотношенията вътре в организацията и ги разглежда, като база за транслиране на взаимоотношения и извън организацията, към нейните клиенти.

Тестването на принципните идеи, заложи в концептуалния и операционалните модели, предполага прилагане на стъпки от изследователски дейности, обуславящи *алгоритъма за провеждане на емпиричното проучване*. Дейностите, заложи в изследването са визуализирани на Фиг. 9.



**Фиг. 9. Процесна рамка за провеждане на научното изследване**

В рамките на Параграф 1 на III Глава са дефинирани следните изследователски хипотези:

*Хипотеза 1 (H1):* Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж за една организация, в очите на *нейните* клиенти и *качеството на връзката* „организация – клиенти“.

*Хипотеза 2 (H2):* Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж за една организация през очите на *нейните* служители и *качеството на връзката* „организация – клиенти“.

*Хипотеза 3 (H3):* Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж на една организация, в очите на *клиентите ѝ* и *силата на връзката* която съществува между организация и клиенти.

*Хипотеза 4 (H4):* Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж за една организация в очите на *нейните служители* и *силата на връзката*, която съществува между организация и клиенти.

Тестването на хипотезите служи като отправна точка за изследване на силата и посоката на влиянията на организационния имидж при управление на взаимоотношенията с клиенти, резултатите от което са представени в следващата точка.

В **Параграф 2 на Глава III** са представени резултатите от изследването. Изследването има национален обхват и е проведено сред две групи респонденти-една от които обхваща управители/служители на счетоводни къщи, извадка n=118; другата извадка обхваща клиенти на счетоводните къщи, извадка n=101. Резултатите са представени нагледно посредством фигури и таблици, някои от които са изнесени в приложения.

Прави впечатление, че вътрешните взаимоотношения между служителите в счетоводните къщи са добри (фиг. 10). Близко 95% от служителите в счетоводни къщи се чувстват свободни да попитат колега за съвет, а 92% от тях смятат, че взаимоотношенията между служителите в организацията са добри. За добрите взаимоотношения между служителите в счетоводните къщи е показателен и фактът, че 92% от изследваните лица споделят, че им допадат колегите, с които работят. Позитивно впечатление прави и това, че 87% от представителите на тази целева група (служители на счетоводни къщи) оценяват комуникацията между йерархичните равнища като бърза, а почти 80% смятат, че комуникацията между йерархичните нива е лесна. Преобладаващата част от служителите в счетоводните къщи (86%) са на мнение, че има взаимно създаване на стойност между колегите. Не е изненада това, че 87% от лицата в тази съвкупност смятат, че наличието на добри взаимоотношения вътре в организацията е предпоставка и за добри взаимоотношения извън организацията. 83% са на мнение, че служителите от всички йерархични равнища са убедени, че клиентите са основен фактор за развитие на бизнеса.

Впечатленията на служителите в счетоводните къщи относно взаимоотношенията с клиенти, са също като цяло позитивни. 98% споделят, че взаимоотношенията между организацията и клиентите са добри. 95% от служителите твърдят, че организацията осигурява избор от канали за комуникация между клиенти и служители. Преобладаващата част от служителите (92%) смятат, че работещите в организацията са загрижени за опазване интереса на клиентите. Интересно е да се отбележи още, че преобладаващата част от служителите в счетоводните къщи (87%) смятат, че клиентите им са удовлетворени от работата им с тях. Фактът, че 88% от представителите на тази изследвана съвкупност са на мнение, че клиентите им са склонни да разпространяват положителна информация за тях също говори положително за взаимоотношенията „счетоводна къща - клиент“.

Анализът на правен по компоненти във втори параграф на III Глава, дава предпоставки за извеждане на обобщението, че между имижа на организациите и взаимоотношенията им с техните клиенти съществуват значими връзки, които не са за подценяване при вземане на управленски решения. Също така може да се направи извод, че се наблюдава висока степен на съответствие със съществуващи в специализираната литература проучвания, описани в теоретичната част на дисертационното изследване.



**Фиг.10. Взаимоотношения – Счетоводни къщи**

**Параграф 3 на Глава III** представя основните изводи и насоки за управление на взаимоотношенията с клиенти чрез системно управление на организационния имидж. За изследване на връзките и взаимоотношенията между изследваните

зависимости, съобразно дефинираните цел, задачи и хипотези, са проведени регресионен анализ (Приложение 9) и крос анализ (Приложение 10).

Част от основните изводи вследствие реализираният **регресионен анализ** сред целевата група „Управители / служители на счетоводни къщи“ са следните:

- Съществува статистически значима връзка между имиджа на счетоводните организации и взаимоотношенията на тази организации с техните служители. Тази връзка е най-силно изразена по отношение на имиджовия показател „Има добър микроклимат на работа“.

- Добрият микроклимат на работното място е сред водещите имиджови характеристики, които имат най- голямо значение за поддържането на позитивни и ползотворни взаимоотношения между счетоводните организации и техните служители. Категорично може да се твърди, че този имиджов атрибут е базова характеристика, на която счетоводните организации е необходимо да отговарят, за да си осигурят добри взаимоотношения със своите служители.

- Налична е статистически значима правопрпорционална връзка между имиджовият атрибут „Микроклимат на работа“ и следните показатели, касаещи взаимоотношенията на счетоводните организации с техните служители: „Качество на връзката“ и „Сила на връзката“.

Част от представените основни изводи, вследствие проведения **регресионен анализ** сред целевата група „Клиенти на счетоводни къщи“ са:

- Съществува статистически значима връзка между имиджа на счетоводните организации и взаимоотношенията им с техните клиенти. Най- силно доловима е тази връзка по отношение на имиджовия показател „Качеството на предлаганите услуги“.

- Високото качество на предлаганите от счетоводните къщи услуги е сред водещите имиджови характеристики, които имат значение при поддържането на благоприятни взаимоотношения с техните клиенти. Неоспорим е фактът, че този имиджов атрибут е базова характеристика, на която счетоводните организации е

необходимо да отговорят, за да си осигурят добри взаимоотношения със своите клиенти.

- Проведеният регресионен анализ показва наличие на статистически значима правопрпорционална връзка между имиджовия атрибут „Качеството на предлаганите от счетоводната къща услуги“ и следните показатели, касаещи взаимоотношенията на счетоводните организации с техните клиенти: „Взаимоотношения между клиентите и счетоводните къщи“, „Качество на връзката“, „Сила на връзката „клиенти – счетоводни къщи“ и „Способност на счетоводните къщи да управляват успешно взаимоотношенията с клиентите си“ (в качеството им на резултативни променливи в проведения регресионен анализ).

Някои основни изводи от проведените **крос анализи** за целевата група „Управители/ служители на счетоводни къщи“ могат да се сведат до следните:

- Крос анализът между „Качество на предлаганите услуги“ и „Опит на пазара на счетоводни услуги?“ не показва наличие на закономерна връзка между двете изследвани променливи. Т.е. независимо дали организацията е на пазара на счетоводни услуги от 5 години или от 15 и повече години, преобладаващата част (94%) от служителите определят качеството на предлаганите от организацията услуги като високо.

- Качеството на предлаганите от счетоводните организации услуги няма пряка зависимост и от броя на клиентите. Преобладаващата част (94%) от служителите на изследваните счетоводни организации определят качеството на предлаганите от тях услуги като високо, независимо от броя на клиентите юридически лица.

- Счетоводните къщи с приблизителен брой клиенти между 20 и 50 се определят от служителите като по-иновативни и отворени към новото. Точно 100% от служителите на счетоводни къщи с клиенти между 20 и 50 смятат, че счетоводната организация, в която работят, е иновативна/ отворена към новото. За разлика от тях, само 75% от служителите на счетоводни къщи, с клиенти до 10 споделят мнението, че счетоводната организация, в която работят, е иновативна/ отворена към новото.

Основните изводи от реализираните **крос анализи** за целевата група „Клиенти на счетоводни къщи“ могат да се сведат до следните:

- По мнение на клиентите на счетоводни къщи, колкото по-дългосрочни са взаимоотношенията между тях и счетоводната организация, която ги обслужва, толкова по-високо оценяват силата на връзката, която съществува между тях и обслужващата ги счетоводна къща. Само 60% от клиентите, чиито взаимоотношения с обслужващата ги счетоводната къща са между три месеца и една година оценяват връзката, която съществува помежду им, като силна. За сравнение, над 92% от клиентите, чиито взаимоотношения с обслужващата ги счетоводна къща са между три и шест години, оценяват връзката като силна.

- Колкото по-дългосрочни са взаимоотношенията на клиентите със счетоводната къща, която ги обслужва, толкова по-високо е мнението им по отношение на предлаганите от счетоводната организация услуги. Едва 60% от клиентите, чиито взаимоотношения с обслужващата ги счетоводна къща са между три месеца и една година оценяват качеството на предлаганите от тях услуги като високо. За разлика от тях цели 96% от клиентите, чиито взаимоотношения с обслужващата ги счетоводна къща са между три и шест години, определят качеството на предлаганите услуги като високо

В последния параграф на III Глава, автора прави и проверка на дефинираните хипотези, като представя следните резултати.

Хипотеза 1 (H1): Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж на една организация, в очите на нейните клиенти и качеството на връзката „организация – клиент“.

Проведеният тест за наличие/липса на статистически значима връзка между възприетия имидж на една организация в очите на нейните клиенти и качеството на връзката „организация-клиенти“ потвърждава наличието на подобна връзка - Chi-



Square=0.000 (Приложение 8, Табл. 19). Анализът на коефициента на Крамер показва, че **тази връзка е сравнително силна** – Cramer's  $V=0.600$ .

Хипотеза 2 (H2): Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж на една организация през очите на нейните служители и качеството на връзката „организация – клиент“.

Проведеният тест за наличие/липса на статистически значима връзка между възприетия имидж за една организация в очите на нейните служители и качеството на връзката „организация-клиенти“ потвърди наличието на подобна връзка - Chi-Square=0.000 (Приложение 8, Табл. 20). Анализът на коефициентът на Крамер показва, **че силата на тази връзка е средна** – Cramer's  $V=0.384$ .

Хипотеза 3 (H3): Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж на една организация, в очите на клиентите и силата на връзката която съществува между „организация – клиент“.

Проведеният тест потвърди наличието на подобна връзка - Chi-Square=0.000 (Приложение 8, Табл. 21). Анализът на коефициентът на Крамер показва, **че корелацията е средна** – Cramer's  $V=0.530$ .

Хипотеза 4 (H4): Съществува статистически значима връзка между възприетия имидж на една организация в очите на нейните служители и силата на връзката, която съществува между „организация – клиент“.

Проведеният тест за наличие/липса на статистически значима връзка потвърди наличието ѝ - Chi-Square=0.000 (Приложение 8, Табл. 22). Анализът на коефициентът на Крамер показва, **че корелацията е средна** – Cramer's  $V=0.353$ .

Проведеният анализ за тестване на заложените основни хипотези потвърди наличието на статистически значима връзка (табл. 4) между:

- възприетия имидж за една организация в очите на нейните клиенти и качеството на връзката „организация – клиент“.

- възприетия имидж за една организация през очите на нейните служители и качеството на връзката „организация – клиент“.

- възприетия имидж за една организация в очите на найните клиентите и силата на връзката която съществува между „организация – клиент“.

- възприетия имидж за една организация в очите на нейните служители и силата на връзката, която съществува между „организация – клиент“.

**Таблица 3**

**Резултати от тестване на изследователските хипотези**

Хипотеза по ред	Стойност на коефициента Cramer's V	Approx. Sig.	Резултат
H1	V=0.600	0,000	Потвърждава се
H 2	V=0.384	0,000	Потвърждава се
H 3	V=0.530	0,000	Потвърждава се
H 4	V=0.353	0,000	Потвърждава се

В следствие анализиранияте резултати от анкетните карти, са изведени някои ценни практически препоръки към организациите, с цел подобряване взаимоотношенията с техните клиенти:

- Препоръчително е организациите да имат добри социални придобивки за своите служители. Изследването показва наличие на статистически значима връзка между наличието на социални придобивки за служителите на счетоводни къщи и цялостния имидж на счетоводната къща.

- Препоръчително е организациите в сектора на счетоводни услуги да работят върху подобряване на общата си известност, тъй като това би рефлектирало пряко върху техния имидж в очите на клиентите.

- Добре е ръководството на счетоводните организации да демонстрира значимостта на всеки служител за фирмата като служителите се третират равнопоставено (това не означава да не се отчита личния принос на отделните служители).

- Препоръчително е организационният имидж да се ползва като ценен стратегически и пазарен инструмент в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти.

- Препоръчително е организациите редовно да диагностицират текущото състояние на взаимоотношенията със своите клиенти - техните мнения и нагласи, посредством целенасочена работа в тази насока.

- Организациите следва редовно да диагностицират текущото състояние на имиджа на своята организация, посредством целенасочена работа в тази насока.

- Препоръчително е организациите да оценяват „чувствителността“ на всеки отделен клиент (тъй като клиентите са различни) с цел работа по подобряване на взаимоотношенията „организация – клиент“.

- Редовно трябва да се измерва маркетинговата ефективност на счетоводните организации, чрез проследяване динамиката във възприятията на клиентите за имиджа на организацията – предложител.

Проведеното в дисертационния труд изследване е извършено в рамките на една държава и обхваща респонденти, които предлагат счетоводна услуга на своите бизнес клиенти, както и организации, ползващи външно счетоводно обслужване. Освен резултатите, които проучването разкрива по отношение на влиянието на организационния имидж върху управлението на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България, проучването също така може да повиши полезността на получените резултати посредством практическото прилагане на изведените препоръки. Наред с това, бъдещи научни изследвания в областта могат да включат и:

- Разширяване обхвата на изследването, като например проучване извън рамките на територията на РБългария;

- Разширяване обхвата на изследването, излизайки от сектора само на счетоводните услуги, като се включат по-широк кръг бизнес сектори;

- Проучване на евентуални отрицателни влияния на имиджа на компанията-предложител върху нейните B2B клиенти;

- Проучване на финансови ефекти върху компаниите-предложители на услугата, вследствие управление на взаимоотношенията с нейните клиенти, чрез модифициране на корпоративният ѝ имидж.

Като обобщение на написаното до момента, е логично да се препоръча на мениджърите на счетоводните къщи да се стремят да поддържат цялостен вътрешно-фирмен благоприятен микроклимат на работа за своите служители, особено в направленията, където бяха очертани слабости. Същевременно с това следва да работят целенасочено към транслиране на положителен имидж и към техните клиенти, посредством подходяща комуникация с тях и целенасочена работа по отделни компоненти, изграждащи конструкта „имидж“.

### **Заклучение**

Във връзка с целта и тезата на този дисертационен труд е разработена методика, чрез която се тества и доказва влиянието на организационния имидж при управлението на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги. При изпълнение на научно – изследователските задачи на дисертационния труд са очертани особеностите и потенциалните влияния на организационния имидж в процеса на управление на взаимоотношенията с клиенти и са разкрити фактори, определящи тези влияния. В практическата част са представени наложени практики за управление на взаимоотношенията с клиенти. На база на теоретичен анализ и практическа обосновка е разработен изследователски инструментариум за

оценка на потенциални влияния на имиджа при управлението на взаимоотношенията с клиенти.

Във връзка с дефинираният научно – изследователски проблем, предложените авторски концептуален и операционални модели използват креативен подход за разкриване влиянията на имиджа на организациите при управление на взаимоотношенията с техните клиенти. Концептуалният и операционалните модели могат да бъдат приложени за анализ и оценка на влиянието на имиджа при управление на взаимоотношенията с клиенти и в други бизнес сектори. В следствие на получените резултати от направеното изследване, авторът предлага практически насоки към ръководителите на организации от сектора на счетоводните бизнес услуги за конкретни действия, които да бъдат предприети с цел по-успешно организиране на взаимоотношенията с клиентите им. При така получените резултати от изследването има основание да се твърди, че походящи промени в подхода на мениджърите към работата по имиджа на организациите им, ще се отразят като промени и във взаимоотношенията с техните клиенти, а от там може да се очаква и положителен ефект и върху приходите.

#### **IV. СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Чрез теоретичен анализ е извършена интерпретация на понятията „корпоративен имидж“ и „взаимоотношения с клиенти“
2. В концептуално отношение са предложени авторски модели, в които е представена връзката между корпоративния имидж и управлението на взаимоотношенията с клиенти в организациите.
3. Разработен и тестван е концептуален модел, конструиран по начин, който позволява извеждане на различни операционализиращи променливи за целите на бъдещи практически проучвания в сектора на бизнес услугите.

4. Въз основа на апробация на проектирания от автора изследователски инструментариум, както и получените резултати, са аргументирани практически насоки за бизнеса.

## **V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **Научни статии:**

1. Тошкова, М. Особенности при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги. Известия. Списание на ИУ - Варна, 2016, 1, с. 59 - 69.

### **Научни доклади:**

1. Тошкова, М. Влияние на качеството на обслужване върху потребителската удовлетвореност в сферата на услугите. Научна конференция на младите научни работници: Сборник с доклади, Варна: Наука и икономика, 2013, с. 216 - 223.
2. Тошкова, М. Корпоративен имидж - концептуално развитие. VI научна конференция за докторанти: Сборник с доклади, София: УНСС, 2014, с. 403 - 412.
3. Тошкова, М. Измерение корпоративного имиджа. Украина - България - Европейски съюз: Съвременно състояние и перспективи : III Международна научна конференция, Херсон : Херсонский национальный технический университет, 2014, 101 - 105.
4. Тошкова, М. Клиентски портфейл. Литературен обзор на модели за анализ и балансиране. Украина– България – ЕС: Съвременно състояние и перспективи: Сборник с доклади от IV международна научна конференция, Варна: Наука и икономика, 2015, 147 - 151.
5. Тошкова М., Развитие на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти. Украина - България - ЕС; Съвременно състояние и

перспективи:Сборник с доклади от V международна научна конференция,  
Варна: Наука и икономика, 2016, 28-32.

## **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ**

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и при неговото разработване не са използвани в нарушение на авторските им права, чужди публикации и разработки.