

## РЕЦЕНЗИЯ

във връзка със защита на докторски труд  
за придобиване на образователната и научна степен „доктор“  
в Област на висше образование: 3. Социални, стопански и правни науки  
Професионално направление: 3.8. Икономика  
Докторска програма: „Финанси“

**Тема на докторския труд:** „Клиентската миграция в дребното банкиране – измерения, фактори, състояние в България“

**Автор на докторския труд:** Радина Димитрова Момчилова

**Научен ръководител:** доц. д-р Данчо Христов Петров

**Рецензент :** проф. д-р Мариана Г. Асенова – ВУАРП- Пловдив

### 1. Обща информация

На основание заповед № РД-06-4025/16.12.2019 г. на Ректора на ИУ - Варна за назначаване на научно жури и взето решение на първо заседание на научното жури от 17.12.2019 г., представям настоящата рецензия за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Финанси, парично обращение, кредит и застраховка“, професионално направление 3.8. „Икономика“ на Радина Димитрова Момчилова, автор на дисертационен труд на тема: „Клиентската миграция в дребното банкиране – измерения, фактори, състояние в България“ разработен под научното ръководство на доц. д-р Данчо Христов Петров

### 2. Кратки биографични данни за дисертанта

Радина Димитрова Момчилова е родена на 15.07.1991 г. Средното си образование завършва през 2010 г. в Природо-математическа гимназия „Васил Друмев“ във В. Търново. Същата година постъпва като студент в ИУ-Варна и през 2014 г. завършва бакалавърското си обучение със специализация „Бакалавър по мениджмънт“. На следващата година се дипломира в ОКС „Магистър“, специалност

„Банков мениджмънт“. Това предопределя бъдещото направление на професионално развитие на Момчилова. През есента на 2015 г. тя е стажант – младши мениджър корпоративни клиенти в Уникредит Булбанк АД-клон Варна. След успешно издържан докторантски изпит на 1.02.2016 г. тя постъпва в катедра „Финанси“ на ИУ-Варна като докторант. Работи успешно по своята дисертация, взема всички предвидени в индивидуалния й план изпити и на 1.02.2019 г. е отчислена с право на защита. През лятото на същата година започва работа в „Ескпресбанк“ АД, Оперативна дирекция, Отдел Информационни технологии, Управление на проекти и бизнес анализи, където работи като мениджър-проекти и до днес.

Владее отлично английски език, което й помага в нейните научно-изследователски дирения и в праяката й работа в банката.

### **3. Общо представяне на дисертационния труд**

Представеният от Радина Момчилова дисертационен труд е с общ обем 246 страници, които в структурно отношение съдържат: увод (4 стр.), глава първа (61 стр.), глава втора (55 стр.), глава трета (69 стр.) и заключение (3 стр.). Приложението списък на ползвана литература е от 314 източника, от които 51 на кирилица и 263 на латиница, в т.ч. сайтове на банки и нормативни документи. В края на дисертационния труд са посочени 18 бр. приложения (37 стр.)

Дисертационният труд е новаторски и не е изследван детайлно в българската специализирана литература. За това говорят и много малкото намерени и ползвани литературни източници на български език. Особено в епохата на дигитализация и силна конкуренция в банковия сектор при предлагането на разнообразни банкови продукти и услуги, разработените в дисертацията тези, направените изследвания и изводи, касаещи клиентската миграция при дребното банкиране и отражението й върху рентабилността на кредитните институции, имат важно значение за банковата практика.

В изложението е налице логическа последователност при разработването на отделните проблеми, произтичащи от темата на дисертационния труд, и е постигната теоретическа обоснованост и научно-практическа приложимост на разглежданата проблематика. Дисертационният труд отговаря на всички

изисквания по отношение на структуриране на главите, коректност при цитиране, език и стил, техническо оформление.

В *уводната част* се съдържат задължителните компоненти присъщи на дисертационното изследване. Обоснована е актуалността на проблема, произтичаща от разработването на идеята за клиентско-центрирано банкиране в българската теория и банкова практика и обръщане на сериозно внимание на взаимоотношенията „банка-клиент“, където „потребителската удовлетвореност и лоялност се очертават като определящи фактори за успеха на банковия бизнес“ (с.3). *Обект на изследване* е клиентската миграция в дребното банкиране, а *предмет - влиянието на банковото обслужване върху миграционното поведение на клиентите в дребното банкиране у нас*. Тъй като клиентската миграция е въпрос, който може да се изследва от много позиции, дисертантката избира за *главна цел* в своята разработка да идентифицира, анализира и оцени най-съществените фактори, влияещи върху клиентската миграция в дребното банкиране и да предложи препоръки за нейното минимизиране. Така поставената цел се изяснява в *три основни задачи*, които съответстват на трите глави в дисертационния труд. Тезата, която се отстоява е, че “клиентската миграция в дребното банкиране се проявява в много измерения, което налага вземането на комплексни решения за адекватно управление на клиентското поведение и миграционните нагласи“. (с.5).

#### **4. Преценка на структурата и съдържанието на дисертационния труд и мнение относно коректността на автореферата на дисертационния труд;**

Избраната структура е класическа и отговаря на изискванията за научно-методическо изследване по съответната проблематика. Между отделните глави съществува логическа последователност и съразмерност. Получените резултати са анализирани, формулирани и добре онагледени с таблици, фигури, приложения.

В *първа глава озаглавена „Пазарното явление „клиентска миграция“* в теоретичен аспект се разглежда, на основата на много виждания на автори в световната специализирана литература, какво представлява клиентската миграция, каква е нейната стратегическа значимост и какви модели на клиентска миграция съществуват. След много добър анализ авторът извежда собствено определение, като посочва, че под клиентска миграция в банковия сектор се разбира „вземане на решение от страна на клиента да напусне обслужващата банка

в полза на конкурентна институция, предлагаща един или няколко продукта/услуги, задоволяващи сходни потребителски потребности". (с.8). Синтезирани са три модела на клиентска миграция – на основата на: критичен инцидент, теорията на перспективите и клиентската неудовлетвореност.

След изясняване обекта на изследване се разглежда взаимовръзката на миграцията с взаимоотношенията с клиентите. Концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите (Customer Relationship Management – CRM) е характеризирана обстойно като е направен обзор на генезиса и еволюционното развитие на CRM. Освен много точно систематизиране на мненията Момчилова обръща внимание на връзката на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM) с тази за управление на знанията за клиента (Customer knowledge management, CKM) като извежда фазите на CKM модела и различията между CRM и CKM в банковата сфера. На основата на многобройни виждания в световната литература и практика се очертават контурите на клиентската лоялност и се извеждат подходите за задържане на клиентите. Тези въпроси са разгледани подробно, анализирани и синтезирани са много мнения, като дисертантката представя обобщено и своето виждане по тях. (с.33-34) и (с.41).

С характер на принос са направените предложения в края на първа глава, където се предлагат решения за борба с банковата и небанкова конкуренция и спада в потребителската лоялност на клиентите на банките. Момчилова засяга също важния въпрос „Как кредитните институции ще възприемат навлизането на FinTech компаниите – като заплаха или като възможност за развитие“ и предлага свое виждане. (с.65-67).

**Втора глава „Клиентската миграция във фокуса на банковото обслужване“** е посветена на два важни въпроса. Първият въпрос е свързан с изясняване факторите на влияние върху клиентската миграция в дребното банкиране на оперативно ниво и по-специално влиянието на банковия персонал върху решенията на клиентите за смяна на банката. Вторият въпрос засяга изводите, които авторът прави на базата на емпирично изследване в два аспекта. Първият аспект касае проучване на клиентската миграция на основата на анализ на данни от фокус-групи, а вторият аспект е пряко свързан с използването на статистически методи и проучване на миграцията на базата на анкета.

Изследва се значимостта на т.нар. меките променливи (качество на продукта/услугата и обслужването, репутация на банката, реакция при възникване на проблеми и умения на служителите) в процеса по формиране на клиентското мнение и поведение. Респондентите са групирани в 4 групи - т.нар. бейби бумъри (Baby boomers), X-, Y- и пълнолетните представители на Z- поколението като емпиричното изследване на клиентската миграция в дребното банкиране се базира на структурирана анкета и четири дискусии.

Структурата на самите дискусии е разделена на няколко основни фази, които съответстват на въпросите в отделните секции в анкетното проучване. Първата фаза е свързана със запознаването на участниците и придобиване на обща информация за тях. Втората фаза на дискусиите обхваща обсъждане на влиянието на общите (базисни) фактори, които оказват въздействие върху миграционните решения на участниците. Достига се до извода, че „качество на обслужването се оказва най-силно въздействащият фактор при участниците от по-младите поколения, докато цената на продукта, качествата на служителите и репутацията на банката имат силно влияние върху удовлетвореността на респондентите от по-възрастните генерации.“, както и че „ценовият фактор е определящ потребителското решение при по-младите участници, а при по-възрастните участници в проучването качеството на продукта/услугата се оказва първостепенен мотиватор на решението за смяна на обслужващата банка.“ Третата фаза при провеждането на фокус групите е свързана с по-задълбочено дискутиране на група от фактори, отразяващи ролята на банковия персонал в процеса по вземане на миграционно решение. Въпросите, върху които е изградено допитването в тази фаза на груповите дискусии, са свързани с 20 фактора, които покриват аспекти от професионалните и личностните знания и умения на кадровия състав.

**Трета глава „Приложно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране в България“** както подсказва и озаглавяването е изключително практическа и е основано на анкетно проучване, което е извършено чрез въпросник, включващ четири секции: очертаване банковите навици на анкетираните; диагностика степента на влияние на определени фактори върху клиентската миграция в дребното банкиране; оценяване специфичното влияние

на банковия персонал върху вземането на т.нр. миграционно решение и очертаване на демографския профил на анкетираните.

Респондентите са поставени също в четири групи, а изследването обхваща 15 банки в страната. Изключително подробно, детайлно и с вешина е направен анализа на всяка секция като автора дава обяснение на получените резултати и предлага някои решения в полза на кредитните институции, особено по отношение ролята и влиянието на банковия персонал върху вземането на решения от клиентите.

Анализът на влиянието на базисните миграционни фактори върху нагласите на лоялните и мигриралите респонденти в анкетното проучване показва силно въздействие на т.нр. меки променливи. Най-силно е влиянието на качество на продукта/услугата и реакцията на банката при възникване на проблем. Изложението в последната глава завършва с формулиране на визия за бъдещето и препоръки към мениджмънта на банките у нас за ограничаване на клиентската миграция в дребното банкиране. Предлагат се редица мерки за минимизиране на клиентската миграция в дребното банкиране у нас, групирани в две основни категории – стратегически ориентир и възможности за оперативни оптимизации. По-важните от тях са:

1. Преосмисляне на бизнес философията на кредитните институции в посока дигитализация и преместване на фокуса от продукта към клиента;
2. Новият начин на обслужване на банковите клиенти изисква и по-специфичен набор от ключови ресурси;
3. Един от най-важните елементи на всяка CRM система и политика по управление на задържането на потребителите е механизъмът за управление на оплакванията.
4. Кадровият състав на банката следва да се оценява като най-ценния актив, който изгражда ползотворни и дългосрочни взаимоотношения с клиентите и има решаващ принос за минимизирането на клиентската миграция.

Авторефератът е в обем от 40 страници и много точно, коректно и в синтезиран вид представя основните въпроси и проблеми изследвани в дисертацията. Посочени са тезата, целта, задачите на дисертационния труд, както и основните теоретични постановки и практически изводи в трите глави на

разработката. Личи авторовото мнение и се открояват някои от приносните моменти на дисертационния труд. Езикът и стилът са много добри, графическото оформление на материала също е на ниво. Синтезирани са основните приносни моменти, посочени са публикациите по темата на дисертационния труд.

## **5. Определяне и оценяване на научните и научно – приложните приноси в дисертационния труд.**

Приемам формулираните от докторант Радина Момчилова приноси в дисертационния труд. Те действително съществуват и се открояват в отделните глави. В областта на банковия мениджмънт и маркетинг за първи път се прави подобно теоретично и практико-приложно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране. В това отношение докторантката е новатор и поздравление заслужава катедра „Финанси“ при ИУ-Варна, която е насърчила и помогнала да се осъществи това научно изследване.

**За принос с научно-теоретичен характер приемам:**

1. Цялостното теоретично изследване на явлението „клиентска миграция“, стратегическата значимост и взаимоотношенията с клиентите;
2. Използваният методологически подход за анализ на причинно-следствените връзки между личностните и професионалните характеристики на банковите кадри и миграционните нагласи на клиентите;
3. Изясняването и анализът на факторите на влияние върху клиентската миграция в дребното банкиране на оперативно ниво и по-специално влиянието на банковия персонал върху решенията на клиентите за смяна на банката.

**С практико-приложен характер** се открояват следните приноси в дисертацията:

1. Емпиричното проучване на клиентската миграция на основата на анализ на данни от фокус-групи и използване на статистически методи и проучване на миграцията на базата на анкета;
2. Анализът на специфичните клиентски потребности и миграционното поведение чрез използване на усъвършенстван инструментариум за сегментиране на групите респонденти;

3. Аргументираното и прецизно изследване на влиянието на ключови „твърди“ и „меки“ фактори върху клиентската миграция в сегмента „дребно банкиране“ в България.
4. Формулиране на визия за бъдещето и препоръките към мениджмънта на банките у нас за ограничаване на клиентската миграция в дребното банкиране чрез предприемането на мерки за подобряване взаимоотношенията с клиентите както на стратегическо, така и на оперативно ниво.

Оценката на установените научни приноси е позитивна. Чрез тях авторът безспорно показва способност да анализира, систематизира и аргументирано да извежда решения на установените проблеми.

## **6. Публикации и участие в научни форуми**

Във връзка с дисертационния труд са направени достатъчен брой научни публикации: 2 статии и 4 научни доклада, от които 2 на английски език, представени на научни форуми в страната и чужбина.

Представените публикации са по темата на дисертационния труд и отразяват основните виждания и приноси на автора по изследваната проблематика. Три от публикациите са посветени на връзката банков персонал-клиентска миграция, като правят впечатление статиите:

1. Момчилова, Р. (2018). Професионализмът на банковия персонал като ключов фактор за клиентската миграция в дребното банкиране. // Известия на Съюза на учените - Варна. Сер. Икономически науки, 7, 3, с. 25 – 36.
2. Момчилова, Р. (2018). Банковият персонал – фактор за клиентската миграция в дребното банкиране. // Известия сп. на Икономически университет – Варна, Варна: Наука и икономика, 62, 4, с. 391 - 406.

Два от докладите са публикувани в чужбина на английски език, а другите два са от международни конференции на ИУ-Варна.

Предполагам, че в бъдеще Момчилова ще продължи да работи по проблемите на усъвършенстване дистрибуционната и комуникационна политика на банките и ще има възможност да представя по-широк план своите достижения

на форуми в страната и чужбина, както и ще направи предложения за внедряване в банковата практика у нас.

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

Нямам съществени критични бележки към предложения дисертационен труд. Той е преминал неколкократно през обсъждане на катедрено равнище и са проведени консултации с водещи специалисти от практиката. Бих предложила:

1. В някои параграфи при цитиране мненията на различни автори да се вземе отношение като авторът систематизира вижданията в отделни групи, коментира някои от тях и след това изрази съгласие /несъгласие и изрази свое определение или възглед. На места изложението е просто преглед на мнения.
2. В т.3.3. на втора глава при характеризиране особеностите на поколенията на четирите групи респонденти, адаптирани по таблицата на McCrindle, да се обърне по-серииозно внимание на спецификите на проявление на тези групи в България. Авторът след това прави подробен анализ по фактори на влиянието на миграционните променливи, но особено в групата на бейби бумърите смяtam, че има разлика между клиентите в западните страни и в България.
3. Би могло в дисертационния труд след всяка глава да се изведат основните изводи, до които се достига в изследването. Това е направено в автореферата, като авторът е бил доста скромен.

## **8. Въпроси към дисертанта**

Изследваната проблематика е много актуална, интересна и буди многобройни въпроси. В хода на защитата бих поставила на дисертант Момчилова следните въпроси:

1. Доколко търговските банки в България са в колаборация с FinTech компаниите? В световен мащаб това сътрудничество е над 50%. Как според Вас реагират банките у нас (или по-скоро как реагира банката, в която работите) – склонни ли са на сътрудничество или по-скоро приемат FinTech компаниите като заплаха или нелоялен конкурент?

2. Във втората фаза на дискусиите при обсъждане на общите фактори, оказващи въздействие върху миграционните процеси би могло да се включи и фактора „брой конкурентни банки в населеното място“. Как според Вас този фактор би се отразил при изследване на миграцията в четирите групи на разглежданите респонденти?

## **9. Заключение**

Представената дисертация има характер на завършена научна разработка. Този труд може да бъде оценен като успешен и полезен както за науката, така и за практиката. Поради това убедено давам **своята положителна оценка** за проведеното изследване, представено в дисертационен труд, автореферат, постигнати резултати и приноси. Това ми дава основание да гласувам с „ДА“ и предлагам на почитаемото научно жури да присъди образователната и научна степен „доктор“ на **Радина Димитрова Момчилова** в област на висше образование: 3.Социални, стопански и правни науки; Професионално направление: 3.8. Икономика; Докторска програма „Финанси“.

Дата 30.01.2020

Гр. Пловдив

Подпись: проф. д-р Мариана Г. Асенова

(M.)

РЕЦЕНЗИЯ

на дисертационен труд по обявена процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор” по научна специалност „Финанси, парично обращение, кредит и застраховка”, професионално направление 3.8. „Икономика”

**1. Обща информация**

*Изготвил рецензието:* проф. д-р Стефан Минчев Вачков, катедра „Финанси” при Икономически университет – Варна.

*Основание за написване на рецензието:* Заповед на Ректора на Икономически университет (ИУ) - Варна № РД-06-4025/16.12.2019 г. и решения от заседанието на научното жури от 17.12.2019 г.

*Автор на дисертационния труд:* Радина Димитрова Момчилова – докторант в редовна форма на обучение в катедра „Финанси” при ИУ-Варна.

*Тема на дисертационния труд:* „Клиентската миграция в дребното банкиране – измерения, фактори, състояние в България”.

**2. Биографични данни за дисертанта**

Радина Момчилова е родена на 15.07.1991 г. През 2010 г. завършва средното си образование в Природо-математическа гимназия „Васил Друмев”, Велико Търново. Продължава обучението си в ИУ-Варна, където последователно придобива образователно-квалификационните степени „бакалавър по мениджмънт” (2014 г.) и „магистър по банков мениджмънт” (2015 г.). От 01.02.2016 до 01.02.2019 г. е зачислена в редовна докторантura по докторска програма „Финанси” при ИУ-Варна (Заповед № РД – 17 – 517/18.02.2016 г.).

По време на стажа си работи като младши мениджър „Корпоративни клиенти” в Корпоративен филиал на Уникредит Булбанк – Варна (2015 г.). През учебните 2015/2016 и 2016/2017 г. води семинарни

занятия по учебната дисциплина „Банкови сделки”, като хоноруван асистент.

От началото на август 2019 г. е мениджър проекти в отдел „Информационни технологии, управление на проекти и бизнес анализи” на Експресбанк.

Владее английски език на отлично ниво.

### **3. Общо представяне на дисертационния труд**

Дисертационният труд е в обем от 246 страници, от които 209 - основен текст и 37 - приложения. Изложението е структурирано в три глави, които съдържат 29 таблици и 46 фигури. Библиографията включва 314 източници (51 на кирилица и 263 на латиница).

*Обект на изследване е клиентската миграция в дребното банкиране, а предмет – „влиянието на банковото обслужване върху миграционното поведение на клиентите в дребното банкиране в България” (с. 5). Докторантката си поставя за цел „да се идентифицират, анализират и оценят най-съществените фактори, параметризиращи клиентската миграция в дребното банкиране и да се формулират препоръки за нейното минимизиране” (с. 5). За нейното постигане са формулирани *три задачи* (с. 5):*

„1. Изясняване значението на явлението „клиентска миграция“ от гледна точка на управлението на взаимоотношенията с клиентите и спецификата на сегмента „дребно банкиране“.

2. Систематизиране и анализ на факторите, влияещи върху миграционните решения и изготвяне на концептуална рамка на емпиричното изследване.

3. Анализ на миграционното поведение, нагласи и решения на клиентите на дребното банкиране в България в резултат от банковото обслужване.”

В изследването се отстоява *тезата*, „че клиентската миграция в дребното банкиране се проявява в много измерения, което налага

вземането на комплексни решения за адекватно управление на клиентското поведение и миграционните нагласи” (с. 5).

#### **4. Преценка на структурата и съдържанието на дисертационния труд**

В първа глава се представят основните характеристики на клиентската миграция. В банковия сектор тя се дефинира като „вземане на решение от страна на клиента да напусне обслужващата банка в полза на конкурентна институция, предлагаща един или няколко продукта/услуги, задоволяващи сходни потребителски потребности“ (с. 8). Става ясно, че явлението „клиентска миграция“ „е тясно свързано с понятия като *клиентска лоялност, задържане и привличане на клиенти и пожизнена стойност на клиентите*. Комплексно и поотделно те отразяват елементи от политиката на банковите институции при управлението на взаимоотношенията с клиентите, което е един от важните аспекти на стратегическия банков мениджмънт“ (с. 17).

Правилно се констатира, че „политиката по управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM) въпълъща в себе си идеята за привличане и задържане на банковите клиенти, т.е. за изграждане на ползотворни и дългосрочни взаимоотношения и минимизиране на явлението клиентска миграция“ (с. 27). Следователно тя има важно значение за повишаване на *клиентската лоялност* (сс. 28-34).

Изводите за клиентската миграция в *дребното банкиране* са съобразени със: спецификата на клиентския и продуктовия профил (с. 42-47), влиянието на дигитализацията (с. 48-58) и на иновативните FinTech компании (сс. 58-67). Споделя се доминиращото мнение, че „дейността на FinTech компаниите подкопава устоите на традиционното банкиране, като революционизира предлагането на финансови услуги в нови формати и измерения и изостря проблема „клиентска миграция“ (с. 62). Това принуждава банките към „колaborация с технологичните конкуренти“ и инвестиции в нови технологии, за да „запазят лидерската си позиция сред потребителите“ (с. 64).

*Втора глава* започва с изследване на *факторите* на клиентската миграция в банкирането. Те се обособяват в две групи. „Твърдите” фактори „кореспондират” със стратегията и маркетинговата политика банките, а „меките” имат отношение към някои неформални и поведенчески аспекти на банкирането (с. 73). Специално внимание се отделя на *служителите*, които сполучливо се определят като „мостът между клиентите и банката” (с. 82-96). Освен върху клиентската миграция, техните качества оказват въздействие и върху останалите „меки” миграционни фактори – качеството на продукта/услугата и обслужването, репутацията на банката и нейната реакция при възникване на проблем. Паралелно с това, дигитализацията на банковия бизнес „катализира” клиентското центриране (с. 92-93).

В края се представят *методологическият инструментариум* на изследването, аргументират се *критериите* за групиране на респондентите и се коментират *результатите* от емпиричното проучване (с. 97-122). Поне на мен не ми е известно друго изследване в нашата специализирана литература за клиентската миграция в банкирането, където респондентите се групират към поколенията, формиращи активната работната сила в България. В този смисъл научните усилия на докторантката заслужават признание и висока оценка.

В *трета глава* е направено *приложно изследване* на клиентската миграция в дребното банкиране у нас. Описанието на *концептуалната рамка* се последва от мнението на респондентите за основните *дистрибуционни канали* (банков клон, самообслужване, онлайн, мобилно и телефонно банкиране). Когато се анализира влиянието на базисните миграционни фактори върху нагласите на лоялните и мигриралите клиенти, се установява най-силно въздействие на „меките” променливи: „качество на продукта/услугата”; „реакция на банката при възникване на проблем”; професионалните и личностните качества на персонала, включително комбинацията „липса на желание за съдействие - ненавременно обслужване” (с. 152, 171).

По-нататък се представят *стратегическите ориентири* за оптимизиране управлението на клиентската миграция. Напълно споделям мнението, че банките трябва да се фокусират към предлагане на *цялостно клиентско изживяване*, което изисква прецизиране на *стойностните оферти* според нуждите на отделните клиенти. Вярно е, че тази цел би могла да се постигне с помощта на интегрирана *омниканална дистрибуция* (с. 174), но в случая тя не е единственото оптимизационно решение.

Като изтъква предимствата на системата за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM), докторантката се „докосва” до изключително важна за банковата практика проблематика. Става дума за позиционирането, компетенциите и отговорността на *инстанциите от т. нар. С-ниво*, които имат пряко отношение към клиентската миграция (с. 176). Друг е въпросът дали това са само главният маркетингов директор (СМО) и главният оперативен директор (СОО). Или пък защо вторият трябва да е алтернативата, която да носи главната отговорност за реализация целите на CRM-системата?

На *оперативно ниво* се обосновават редица ценни предложения за клиентско „задържане“ и ограничаване на клиентската миграция. Първо, *прецизиране на продуктовия асортимент* според спецификата на клиента и неговия жизнен цикъл (с. 183, 185). Второ, *клиентските рекламиации* трябва да „покрият“ всички контактни точки (с. 184). Трето, предприемане на комплексни мерки за *обучение и квалификация на персонала* в контекста на дигиталната промяна и клиентското центриране на банката (с. 186-187). Нещо повече. Той трябва да се третира като „*най-ценния актив, който изгражда ползотворни и дългосрочни взаимоотношения с клиентите и има решаващ принос за минимизирането на клиентската миграция*“ (с. 192).

Преценявам, че дисертационният труд е *изследване по актуална проблематика със значима теоретична и практико-приложна стойност*. Той е разработен на *висок, ясен и логичен научен стил*. Освен отлична

*теоретична подготовка*, в него се демонстрират *завидни умения за емпирични изследвания* с помощта на богат арсенал от иконометрични методи. Основните изводи са онагледени с множество таблици, фигури, графики. Всички литературни източници и приложения са *коректно* използвани и/или коментирани.

*Авторефератът* (40 страници) резюмира точно съдържанието на дисертационния труд и представя основните изследователски резултати.

## **5. Научни и научно-приложни приноси в дисертационния труд**

Изводите на докторантката с характер на *научни и практико-приложни приноси* са резултат от приложението на съществуващи теории за анализ и решаване на конкретни социално-икономически проблеми и за обяснение на значими процеси с формулирани изводи и препоръки. Те могат да се систематизират в следните *направления*:

Първо. Дисертационният труд е първото у нас цялостно научно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране.

Второ. Аргументирани са причинно-следствените връзки между личностните и професионалните характеристики на банковите кадри и миграционните нагласи на клиентите.

Трето. Приложен е оригинален подход за сегментиране на респондентите според генерационната им принадлежност, което дава възможности за по-точно определяне на специфичните клиентски потребности и клиентското миграционно поведение.

Четвърто. Изследвано е влиянието на „твърдите” и „меките” фактори върху клиентската миграция в дребното банкиране у нас.

Пето. Формулирани са препоръки към банковите ръководства за оптимизиране управлението на клиентската миграция на стратегическо и оперативно равнище.

## **6. Публикации и участие в научни форуми**

По темата на дисертацията са публикувани *две научни статии* в нереферирани списания с научно рецензиране и *четири научни доклади*.

Два от тях са на английски език и са представени на международни научни конференции в чужбина.

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

Първо. Липсва достатъчна аргументация на критериите за класифициране на факторите на клиентската миграция като „твърди“ и „меки“.

Второ. Налице е фрагментарно представяне на връзката между мерките за оптимизиране на оперативния модел, управлението на връзките с клиентите и ограничаването на клиентската миграция.

Трето. Констатацията, че „Успехът на CRM системата зависи от възприемането й не само на ниво висш мениджмънт, но и от нейното мащабно разгръщане на всички нива в банковата организационна структура“ (с. 176) е твърде обща и се нуждае от прецизиране.

Четвърто. Изложението за оперативното оптимизиране на процеса по клиентско „задържане“ би спечелило с вижданията на докторантката за значението на маркетинговия микс с ново информационно съдържание, което да импонира на растящия дигитален клиентски афинитет (мобилния и съдържателния маркетинг, маркетинга на текстовите съобщения, социалните CRM-системи и др.).

Пето. Препоръчвам на докторантката да задълбочава изследванията си по тази проблематика и да публикува постигнатите резултати в реферириани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация научни издания.

## **8. Въпроси към дисертанта**

1. Каква е връзката между „твърдите“ и „меките“ фактори на клиентската миграция с „классическите“ фактори на успеха?
2. Как „маршрутизацията“ на „клиентското пътуване“ би могла да съдейства за „задържане“ на клиентите и за повишаване на тяхната лоялност?

3. Как предприеманите от банките радикални организационно-структурни трансформации (например сливания) рефлектират върху управлението на клиентската миграция?

## 9. Заключение

*Давам положителна оценка на дисертационния труд и с пълна убеденост предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласуват за присъждане на Радина Димитрова Момчилова образователната и научна степен „доктор“ по научната специалност “Финанси, парично обращение, кредит и застраховка”.*

10 февруари 2020 г.

Варна

Рецензент:

(проф. д-р Стефан Вачков)

(n)