

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

БИЗНЕС ФАКУЛТЕТ

Катедра „Недвижима собственост“

Георги Величков Янков

**ПОВИШАВАНЕ НА МАРКЕТИНГОВАТА
ЕФЕКТИВНОСТ НА АГЕНЦИИТЕ
ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ ЧРЕЗ ИНОВАТИВНО
ОБУЧЕНИЕ НА БРОКЕРИТЕ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната
и научна степен „доктор“ по професионално
направление 3.8. „Икономика“,
научна специалност „Икономика и управление“

Научен ръководител

проф. д-р Георги Шинков Забунов

Научно жури

проф. д-р Албена Вуцова

проф. д-р Георги Забунов

доц. д-р Божидар Чапаров

доц. д-р Драгомир Стефанов

доц. д-р Тодор Райчев

София, 2023

Дисертационният труд е обсъден от катедра „Недвижима собственост“ при Университета за национално и световно стопанство (УНСС), гр. София, и е насочен за защита в научно жури.

Дисертационният труд е с общ обем 206 стр. и е структуриран в увод, изложение в три глави, препоръки, заключение, списък на съкращенията, списък на таблиците и фигурите, списък с използваната литература и електронните издания, списък на публикациите на автора. Използваните източници са 163 на брой, от които литература на български език – 58 бр, литература на английски език – 61 бр., интернет публикации – 44 бр.

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра „Недвижима собственост“ при УНСС – София.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 30.06.2023 г. от 14.00 ч. в зала „Научни съвети“ на Университета за национално и световно стопанство – София, на открито заседание на научно жури, назначено със Заповед на ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на УНСС – София.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Значението на сектора на недвижимите имоти за националната икономика не е необходимо да се аргументира. По данни на Националния статистически институт (НСИ 2023)¹, делът на операциите с недвижими имоти в брутната добавена стойност за четвъртото тримесечие на 2022 г. е почти 8%. Още по-впечатляващи са числата, когато става дума за измерване на националното богатство. Например в страна като Великобритания делът на жилищата (измерен като процент от БВП за премахване влиянието на цените) надхвърля дела на обработваемите земи и всички други материални активи (офиси, машини, съоръжения и т.н.), взети заедно. При това става дума за трайна тенденция, която се наблюдава от 2010 г. до днес (Пикети 2018)². В страни със структура на икономиката като нашата този дял е още по-голям.

Основната институция в сектора са агенциите за недвижими имоти. Тяхната маркетингова дейност дава информация за цялостното им представяне на пазара. За да се предложат инструменти от бранд мениджмънта за усъвършенстване на маркетинговата дейност, трябва да се проследят връзките между агенцията и другите пазарни участници.

Данните на Националния статистически институт (НСИ) показват различен обем на вписаните сделки за покупко-продажба на недвижими имоти в София за различните години, но за целите на дисертацията се приема, че средният обем на вписаните покупко-продажби в столицата е 30 000 годишно. Това означава, че в сделките са участвали общо 60 000 продавачи и купувачи. В България няма статистика за броя на сключените посреднически договори между брокери и клиенти, респективно няма данни за броя на сключени сделки, за които са посредничали брокери на недвижими имоти. Съгласно неформални проучвания, анализи и наблюдения на автора през последното десетилетие процентът сделки, които се реализират с посредничеството на агенции за недвижими имоти, нараства ежегодно и може да се приеме, че към 2021 г. е в рамките на 25%.

За сравнение могат да се анализират официалните данни, предоставени от Националната асоциация на брокерите в САЩ (NAR), които показват,

¹ НСИ. (2023). БВП – Производствен метод – национално ниво. Retrieved from <https://www.nsi.bg/bg/2195/бвп-производствен-метод-национално-ниво>

² Пикети, Т. Капиталът XXI. Изток-Запад, 2018.

че 88% от купувачите, закупили имот през 2020 г., са използвали брокер, в сравнение с 69% през 2001 г. Вижда се, че дори на установен пазар с традиции, какъвто е щатският, процентът на клиентите, които използват брокер през последните 20 години, е нараснал с почти 30%. Ситуацията с продавачите е сходна, като 89% от тези, които са продали имот през 2020 г., са използвали брокер по време на сделката.

Видно е, че въпреки технологичната ера, в която светът е навлязъл, човешкият фактор не е под натиск, а точно обратното. С увеличаване на количеството информация в онлайн пространството (често водеща до объркване), потребителите имат нужда от професионалист, който да им „преведе“ цялата информация на разбираем език.

Значимостта на темата е точно базирана на необходимостта от осъществяване на връзка между потребителите и агенциите за недвижими имоти. За целта агенциите трябва да усъвършенстват маркетинговата си дейност, а един от начините е чрез иновативно обучение на брокерите.

Настоящото изследване е посветено на важен за икономическата теория и практиката на агенциите за недвижими имоти проблем – повишаването на маркетинговата им ефективност. Много често формулировката на проблем с приложен характер води до конкретика, която затруднява изследвания с по-голяма дълбочина и степен на научна абстракция. Поради посочените специфика и значение на сектора на недвижимите имоти за националната икономика в дадения случай няма такава опасност. Тук по-скоро е възможно поради сложните външни и вътрешни връзки в изследвания обект да се прояви друг недостатък – неясно разграничаване на предмета. Всичко това трябва да се отчита при формулиране на изследователския план на работата.

Обектът на настоящото изследване е дейността на специфични стопански субекти – агенциите за недвижими имоти. Както се подчертава в хода на дисертационния труд, тази дейност има комплексен характер и е свързана както с взаимодействия с други институции от националната икономика, така и с достатъчно сложни вътрешни процеси.

Предметът на изследване е маркетинговата дейност на агенциите за недвижими имоти, разглеждана в съответствие със схващанията на съвременната икономическа наука.

Тезата на дисертацията е, че брокерът в агенцията за недвижими имоти е ключовата фигура, която с действията си пряко предопределя спецификата на маркетинговата дейност и съответно нейната ефективност.

Хипотезата, която се тества опитно, е дали подходящото обучение на брокерите може да се използва като инструмент за повишаване на маркетинговата ефективност.

Целта на дисертационния труд е да предложи методика за повишаване на маркетинговата ефективност на агенции за недвижими имоти чрез подходящо иновативно обучение на брокерите.

За реализация на формулираната по-горе цел се поставят следните изследователски задачи:

- да се изясни съдържанието на основни понятия в изследването, като ефективност, маркетингова ефективност, бранд мениджмънт и др.;
- при необходимост да се разработят собствени работни определения за целите на изследването;
- на основата на анализ на имотния пазар и на дейността на агенциите за недвижими имоти, по-специално на маркетинговата им дейност, да се очертае обща теоретична схема на изследването;
- на основата на анализ на стратегическото управление в агенциите за недвижими имоти и изведените общи теоретични насоки да се разработят методологичните аспекти за създаване на методика за повишаване на маркетинговата ефективност на агенциите чрез обучение на брокерите;
- методиката да се апробира, което да доведе до приемане или отхвърляне на изследователската хипотеза.

Спецификата на изследваната проблематика налага редица ограничения, включително и в методологичен план. На първо място, разглеждат се само сделки с жилищни имоти поради водещата им роля спрямо останалите видове имоти.

На второ място, възприети са ограничения по отношение на тълкуването на понятието „иновативно обучение“. Изследването е фокусирано върху предмета, а не върху методиката на обучение. Тоест иновативен е подходът на определяне какво да се учи, а не самият обучителен процес. При възприемането на това ограничение се изхожда от разбирането, че потребител на резултатите са агенциите за недвижими имоти в лицето на техния мениджмънт. Използвайки многообразието от пазарни играчи в сферата на управление на човешките ресурси и предоставянето на фирмени обу-

чения, е по-съществено да се определи на какво точно да бъдат обучени брокерите. Определянето на характеристиките на учебния процес може да са възложи и на специалисти в областта на обучението и образованието. Самата предметна насоченост обаче е отговорност на самата агенция.

Поради спецификата на обекта изследователската методология трябва да се посочи в разгърнат вид. Не е достатъчно само да се изредят използваните изследователски методи, като анализ, синтез, икономически и статистически методи и т.н. За да се отрази връзката с националната икономика, е необходимо да се използва общата икономическа теория. Най-подходящо е това да бъде новата институционална икономика. Тя борави с понятия като права на собственост, трансакционни разходи, правни, социални и културни норми, специфика на активите, асиметрия на информацията и др., които са ключови за изследването. Особено важно е, че за неоиституционалния подход институциите са правила. Това позволява след необходимия качествен анализ те да се дефинират във вид на адекватен модел и на тази основа да се премине към подходящи форми на количествен анализ.

В изследвания обект връзките са със системен характер. Ключовата задача тук е ефективно и ефикасно управление. Това подсказва възможността да се използва кибернетичният подход, като специализиран инструмент за решаване на проблеми, свързани с управлението и комуникациите.

Тези съображения позволяват като компоненти на използваната методологична схема да се определят общият икономически анализ, системният анализ в контекста на кибернетичния подход, сравнителният анализ, историческият анализ, специфични форми на количествен анализ като анализ на пакети от данни (Data Envelopment Analysis – DEA), подходящи форми на синтез, прилагане на системната структурна теория за дейността, статистически и количествени методи и др.

Изследването използва за информационна база вторични информационни източници – като статистически данни и анализи от страната и чужбина, както и собствени проучвания, и анкетиране.

Потенциални бъдещи ползватели на резултатите от изследването са консултанти от сферата на недвижимите имоти, брокери, мениджъри и собственици на агенции за недвижими имоти. Резултатите могат да бъдат от полза и за всички останали участници на пазара на недвижими имоти – продавачи, купувачи, наемодатели, наематели, инвеститори и др.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД.....	4
-----------	---

Първа глава

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МАРКЕТИНГОВАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА АГЕНЦИИТЕ ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА	9
1.1. Пазарът на недвижими имоти като среда за дейност на агенциите	9
1.2. Агенциите за недвижими имоти като особени пазарни субекти	30
1.3. Бранд мениджмънтът – ядрото на маркетинга в агенциите за недвижими имоти.....	37
1.4. Теоретична схема на изследването	52
Ефективност	52
Иновативно обучение	63
Обща теоретична схема	67

Втора глава

МЕТОДОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА ПОВИШАВАНЕТО НА МАРКЕТИНГОВАТА ЕФЕКТИВНОСТ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ	71
2.1. Методологични насоки и стратегическо планиране	71
2.2. Инструменти за възприятията на клиенти и брокери	113
2.3. Ключови характеристики на методиката.....	131

Трета глава

АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ИНОВАТИВНО ОБУЧЕНИЕ НА БРОКЕРИТЕ	146
3.1. Изходни предпоставки	146
АНКЕТА ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА БРОКЕРСКИ УМЕНИЯ (при отговорите се използват 5 радиобутона)	152
3.2. Успешните брокери като източник на знания	155
3.3. Резултати от пакетния анализ на данни (DEA – Data Envelopment Analysis)	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	164

III. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Първа глава. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МАРКЕТИНГОВАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА АГЕНЦИИТЕ ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

В първа глава се обръща внимание на **мястото на сектор „Недвижими имоти“** в националната икономика в условията на глобализация и евроинтеграция. Заемайки важна част във формирането на brutния вътрешен продукт на България, недвижимите имоти се разглеждат през призмата на науката, историята и потребностите на населението. Особеностите на агенциите за недвижими имоти, които се обуславят от сложните вътрешни и външни връзки, налагат необходимостта от **задълбочен анализ на микро- и макроикономическите фактори**, които пряко или косвено влияят на дейността им. Анализиранияте данни и процеси показват **обхвата на пазара на недвижимите имоти**, разнообразието от участници и палитрата от процеси, които формират неговия облик. Специално внимание е посветено на **бренд мениджмънта като ядро на маркетинга** в агенциите за недвижими имоти. В хода на дисертацията става ясно, че наличието на силна причинно-следствена връзка между стратегическото управление, респ. планирането и брандинга, налага да се търси **адекватна изследователска методология**. Методологичната част на изследването се усложнява на базата на **нуждата от синтез между методите за изследване** на управлението на маркетинга и бренд мениджмънта, от една страна, и методите за изследване на резултатите от стратегическото управление, от друга.

1.1. Пазарът на недвижими имоти като среда за дейност на агенциите

Мненията на експертите за ролята в националната икономика на сектора на недвижимите имоти и на пазара, който го обслужва, варират. Така се определят две крайни становища:

- секторът е локомотивът на националната икономика;
- секторът е само отражение на състоянието ѝ.

Без да се ангажираме с която и да е от тези две крайности, можем да посочим безспорното – в условията на глобализация и европейска интеграция в националната ни икономика няма друг толкова голям по обем сектор, който е национален по своя характер. Независимо от търговските и инвестиционните връзки на сектора с чужбина икономическите резултати и основната част от социалните последици благоприятстват развитието на българската икономика и общество.

За да бъде изяснена същността на понятието „недвижим имот“, Законът за собствеността (ЗС) дава ясна дефиниция, замествайки „имот“ с „вещ“, която гласи следното: „Недвижими вещи са: земята, растенията, сградите и други постройки и въобще всичко, което по естествен начин или от действието на човека е прикрепено трайно към земята или постройката“. В Закона допълнително е уговорено, че всички други вещи са движими (Закон за собствеността 2017)³. В специализираната литература се обръща внимание, че недвижимият имот е материално благо с двояк характер. Първото изражение на двоякия характер са естествените блага, които са представени от земята. Икономическите блага са всички подобрения и изменения в резултат от човешката дейност, в резултат на който най-често са изграждат сгради и поземлени участъци (Йовкова 2017)⁴. Речникът Кеймбридж определя недвижимите имоти като земя или сграда, които някой притежава (<https://dictionary.cambridge.org>)⁵.

Недвижимите имоти със своите характеристики обслужват битови, социално-икономически, индустриални, производствени и други видове нужди, като техните ползватели са както физически, така и юридически лица, а правата на ползване могат да бъдат в резултат от собственост, наем, лизинг или други видове форми на наемни взаимоотношения. Така формираните взаимовръзки между недвижимите имоти и субектите, които ги използват, формират пазара на недвижими имоти. В специализираната литература се подчертава, че тези взаимовръзки са сложни икономически и правни отношения между участниците на пазара, които се отнасят до

³ Закон за собствеността. (2017). Извлечено от https://www.mzh.government.bg/odztargovishte/Libraries/Законои/6_ZS.sflb.ashx

⁴ Йовкова, Й. Икономически аспекти на недвижимата собственост и на недвижимите имоти. *Недвижими имоти и бизнес*. 2017.

⁵ Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved from Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/real-estate>

покупко-продажба, наемане или доверително управление на недвижимите имоти (Стаменова и др. 2011)⁶.

Пазарът на недвижими имоти генерира множество икономически взаимоотношения между частен и публичен сектор, между физически и юридически лица. Правните взаимоотношения от своя страна регулират взаимодействието между участниците на пазара да се извършва съгласно указания от закона ред и посредством упълномощените институции и лица. Според правната литература нормативната уредба на Република България относно пазара на недвижими имоти, е проявление на регулативната функция на държавата (Маринова 2008)⁷.

Като част от еволюцията на пазара, неговото развитие и атрактивност чуждестранните инвестиции могат да окажат сериозно влияние върху вътрешните процеси в различните сегменти. В този аспект важна роля има държавата като регулаторен орган и законодател. Важен фактор за чуждестранните инвеститори е и данъчната политика на държавата. Най-силно отражение върху икономическите отношения между страните оказват ценовите нива на недвижимите имоти. Цените на недвижими имоти винаги са предизвиквали най-голям интерес спрямо всички други процеси, които са актуални на пазара на недвижими имоти. Индекс на цените на недвижимите имоти в България може да бъде проследен в онлайн портала Trading Economics. HPI (house prices index), предоставящ данни за цените, на които се сключват сделки за жилищни имоти, като се изключват сделките, извършени на непазарен принцип (например дарения и прихващане на вземания). В международен план един от водещите анализатори, които могат да предоставят детайлни данни за пазарите на недвижими имоти, респективно цените по региони в световен мащаб, са консултантите от Knight Frank. Цените на новопостроените недвижими имоти могат да се разглеждат и във връзка с нормите на печалба на строителните предприемачи. Този показател е определящ за активността в сектора на жилищното строителство. Друга важна тема във връзка с цените е съотношението цена/годишен доход. Стефанов

⁶ Стаменова, В., Г. Забунов, Д. Белев, Д. Бояджиев, Й. Йовкова, М. Гълъбов, Т. Пелов. *Икономика и управление на недвижимата собственост. Сборник студии*. София, изд. ИК на УНСС, 2011.

⁷ Маринова, Б. (2008). *Нормативната уредба – елемент от променящата се среда на пазара на недвижими имоти в България като част от ЕС*. Retrieved from <https://biserkamarinova.com/wp-content/uploads/2020/04/D-2.pdf>

изследва този индекс, като сравнява София с други столици на европейски държави и заключава, че столицата на България се нарежда на едно от челните места, имайки предвид, че пред нея се позиционира единствено Брюксел (Стефанов 2018: 72 – 79)⁸. Актуалността и важноста на ценообразуването на недвижимите имоти е също силно изразена в банковия сектор. Анализаторите на кредитните институции следят този показател, за да управляват ликвидността на ипотечните си портфейли.

Комплексните връзки на изследвания обект с обкръжаващата среда налагат разглеждането на участниците на пазара на недвижими имоти, част от които могат да се разглеждат по следния начин: собственик/ползвател (owner/user), собственик (owner), наемател (renter), строителен предприемач (developer), предприемач, извършващ обновяване на имоти (renovator), лица и организации, които посредничат на пазара на недвижими имоти или го обслужват (facilitators), (Стаменова et al. 2011)⁹. По същността си теориите за структурата, участниците и функционирането на пазара на недвижими имоти са пряко следствие от теории на по-високо равнище на теоретична абстракция, а именно – теориите за пространствената неравномерност на икономиката, на които е обърнато специално внимание.

Когато се анализират тенденциите на застрояване на градската среда, както и предпочитанията на потребителите за типове жилища, наличието на финансов ресурс заема централно място. Политиката на финансовите институции е един от факторите, които пряко влияят върху пазара на недвижими имоти. В статията „Прогноза за изменението на ипотечните кредити, предоставяни от банките в България“ Кънева разделя на три периода динамиката на обема на отпуснатите ипотечни кредити след 2007 г. (Кънева 2021)¹⁰. По данни на БНБ нарастване се наблюдава до 2012 г. с най-голям ръст през 2008 г. Следва спад до 2015 г., а след 2016 г. показателите се повишават през всяка следваща година. Друг фактор, свързан с финансовите институции, на който следва да се обърне внимание, са де-

⁸ Стефанов, Д. Тенденции на пазара на жилищни недвижими имоти в София. *Управление и образование*. 2018, стр. 72-79.

⁹ Стаменова, В., Г. Забунов, Д. Белев, Д. Бояджиев, Й. Йовкова, М. Гълъбов, Т. Пелов. *Икономика и управление на недвижимата собственост. Сборник студии*. София., изд. „УНСС“, 2011

¹⁰ Кънева, А. Прогноза за изменението на ипотечните кредити, предоставяни от банките в България. *Недвижими имоти & бизнес*, 2021, стр. 64-66.

позитите и в частност лихвите по депозитите. Връзката между депозитите и пазара на недвижими имоти е опосредствана от движението на лихвите по депозитите. Ситуацията с COVID-19 променя тенденциите и по данни на БНБ към май 2021 г. депозитната маса на физическите и юридическите лица, която се намира в банките, е близо 100 млрд. лева. Тази постановка се случва на фона на нулеви лихви по депозитите на физическите лица и отрицателни за юридическите лица.

Една от най-актуалните теми на пазара на недвижими имоти е регулацията на агенциите за недвижими имоти и техните брокери. Първата работна група, създадена от НСНИ, която разработва проектозакон, който да регламентира дейността на агенциите за недвижими имоти в България, е сформирана през 2012 г. Към днешна дата няма одобрен проект от Народното събрание на Република България. Понастоящем действащ на територията на България е европейският стандарт EN15733 във връзка с изискванията към предоставянето на услугите от брокерите на недвижимите имоти. Трябва да се отбележи, че стандартът е с препоръчителен характер.

Като част от националната икономика пазарът на недвижими имоти е пряко повлиян от процесите на търсене и предлагане. Според проф. Илиев с присъствието и дейността си на пазара на недвижими имоти участниците формират търсенето и предлагането (Илиев 2011)¹¹. Други автори обръщат внимание на социалния аспект на търсенето и предлагането, като посочват, че този аспект има все по-голямо значение, включително осигуряването на комфорт на хора с различна възраст и на различни социални нива (Калинков 2019)¹². Стефанов предлага поглед върху търсенето и предлагането през друга призма, а именно, че търсенето се свързва с условията по ипотечно кредитиране, а предлагането чрез имотите, които се изграждат от строителните предприемачи (Стефанов 2018)¹³.

В практиката са приети два вида определения за пазара, които авторът въвежда като понятия в настоящата дисертация във връзка с търсенето и предлагането на недвижими имоти – **пазар на продавача** и **пазар на**

¹¹ Илиев, П. Развитие на пазарана жилищни имоти в Република България. *Икономика* 21, 2011, стр. 132-144.

¹² Калинков, К. Градът – вечният двигател на пазара на недвижими имоти. *Недвижими имоти & бизнес*, 2019, стр. 7-16.

¹³ Стефанов, Д. Ипотечното кредитиране – ключов фактор на пазара на жилищни недвижими имоти. *Научни трудове на УНСС*, 2018, стр. 61-74.

купувача. Определението „пазар на купувача“ се използва, когато предлагането надвишава търсенето. При тази хипотеза цените на имотите са по-нестабилни, обикновено с корекция надолу. Определението „пазар на продавача“, какъвто пазар се наблюдава през 2019, 2020 и 2021 г., отново има неравнопоставеност между търсене и предлагане, но в този случай предлагането е в по-голям дефицит в сравнението с търсенето.

Важен аспект на недвижимите имоти, свързан с търсенето и предлагането, е техният инвестиционен характер. Инвеститорите имат възможност и инструменти да променят облика на пазара, какъвто извод може да се направи при анализ на процесите на пазара преди и около приемането на България в ЕС през януари 2007 г.

Всичко изложено налага при анализа на сектора на недвижимите имоти и на сложната система от пазарни отношения, която го обслужва, да се подхожда с голямо внимание. Трябва да отчитаме, че направеният аналитичен преглед на характеристиките на субектите, както и причинно-следствените връзки на отношенията между тях са в основната си част на равнище сектор на недвижимите имоти и дори на национална икономика. От друга страна, целите и задачите на изследването са фокусирани около дейността на агенциите за недвижими имоти. Всичко това още веднъж подчертава, от една страна, сложността му, но от друга – неговата полезност. От позицията на мениджмънта на агенция за недвижими имоти разглежданите зависимости се явяват фактори от заобикалящата среда. Отчитайки и глобалните процеси особено тези в ЕС, които силно влияят върху инвестиционната и пазарната активност, ще получим представа за трудността на задачите, стоящи пред мениджърите. Следователно като естествена следваща стъпка от анализа се налага разглеждането на спецификата и особеностите на дейността на агенциите за недвижими имоти като пазарни субекти, които са доста различни от останалите.

1.2. Агенциите за недвижими имоти като особени пазарни субекти

Пазарът на недвижими имоти обслужва един от най-динамично развиващите се отрасли на националната икономика през последните 25 години

(Стефанов & Иванова 2018)¹⁴. Агенциите за недвижими имоти като част от този пазар също заемат важно място в икономиката на страната. Участието им в сделките между продавач и купувач може да се осъществи на всички нива на комуникация с различните контрагенти – банкови служители, оценители на недвижими имоти, частни съдебни изпълнители, адвокати, държавни и общински служби. Всеобхватността на дейностите, които може да извърши агенцията за недвижими имоти посредством своите служители и партньори, води до повишената значимост на този икономически субект спрямо пазара на недвижими имоти, както и спрямо икономиката като цяло. Може да се отбележи, че в България няма ясна статистика за това в какъв процент от сключените сделки имат участие агенции за недвижими имоти, но според неофициални данни и по преки наблюдения на автора този дял постоянно нараства.

Интересна е връзката между борбата за пазарен дял и качеството на привлечените служители. За да се привлечат качествени служители, трябва да се планира всяка една дейност, като например организацията, контрола, анализа, инвестициите, маркетинга и комуникационната стратегия (Николов 2015)¹⁵. Според Стефанов и Димитрова, назначаването на най-подходящите кандидати и сформирането на успешен екип може да бъдат от най-важните решения, които трябва да вземат мениджъри и собственици на агенции за недвижими имоти (Стефанов & Димитрова 2018)¹⁶. Това е свързано с факта, че основният капитал на агенциите за недвижими имоти е човешкият капитал и неговото качество определя посоката на развитие на фирмата.

Отчитайки, че най-значимата за пазара и обществото цел е качественото обслужване на клиентите във връзка с техните сделки за недвижими имоти, е добре да се разгледа дейността от гледна точка на продукта на такава фирма, а именно реализиране на сделка с недвижим имот. Гилина

¹⁴ Стефанов, Д., С. Иванова (2018). Икономическата ефективност на агенциите за недвижими имоти като показател за тяхното устойчиво развитие. *Управление и устойчиво развитие*, 2018, стр. 1-6.

¹⁵ Николов, Я. Изисквания за длъжността „брокер“ и влиянието им върху предлаганите услуги от агенциите за недвижими имоти. *Строително предприемачество и недвижима собственост*, 2015, стр. 219-228.

¹⁶ Стефанов, Д., М. Димитрова. Процедурата за набиране и подбор на персонал – ключов фактор за устойчивото развитие на агенциите за недвижими имоти. *Управление и устойчиво развитие*, 2018.

проследява процеса на трансакция на жилищна недвижима собственост и го разделя на 11 етапа. (Гилина 2019)¹⁷.

Калчев разглежда дейността на агенциите за недвижими имоти съгласно КИД – 2008 (Калчев, Р. 2018)¹⁸. В класификацията „операции с недвижими имоти“ включва дейности на наемодатели, агенти и/или брокери при покупка или продажба на недвижими имоти, даване под наем на недвижими имоти, предоставяне на други услуги, свързани с недвижими имоти, като оценяване или изготвяне на писмени споразумения.

В бранш, в който липсват ясни правила, лицензии и регулационен режим, успешното управление трябва да се насочи към най-важните предпоставки за оцеляване на пазара – успешното решаване на проблемите на потребителите. При това е необходимо да се отбележи, че в описаната сложна пазарна ситуация финансовият успех не означава задължително доволен клиент или потребител. Възможно е те да се чувстват притиснати да избират не особено привлекателни за тях оферти, възприемайки ги като най-малкото зло. Адекватният подход за оцеляване трябва да се основава на добра комуникация с клиентите и размяна, която ги удовлетворява. Иначе казано, необходима е добра маркетингова дейност. В наши дни критерият, че маркетинговата дейност постига целите си, т.е. че е ефективна, е доколко агенцията е успяла да изгради силен бранд и да натрупа т.нар. „брандов“ капитал.

1.3. Бранд мениджмънтът като ядро на маркетинга в агенциите за недвижими имоти

Въпреки че пазарът на недвижими имоти в България е сравнително по-млад от много други пазари в световен мащаб, агенциите за недвижими имоти все по-добре управляват своето позициониране сред аудиториите, подобряват стратегиите си за повишаване на пазарния си дял и умело въвеждат инструменти, които им помагат да развият своите брандове. Част от този маркетинг възход се дължи на предприемачи от бранша, които през годините въвеждат в България установени практики от чужди пазари. Не

¹⁷ Гилина, Н. Заинтересовани страни при трансакцията на жилищна недвижима собственост. *Недвижими имоти & бизнес*, 2019, стр. 161-166.

¹⁸ Калчев, Р. (2018). Строително предприемачество и недвижима собственост. *Сборник с доклади от 33-та международна научно-практическа конференция*, 2018

трябва да се подценява фактът, че голям принос за повишената бранд култура в сферата на недвижимите имоти имат международните компании, които навлизат на българския пазар след 2000 г. със своите франчайз модели.

Въпреки че брандовете реално са активи, които се оценяват от клиентите и се търгуват на пазара, бранд мениджмънтът трябва да бъде разгледан като стратегически процес (Zumitzavan 2020)¹⁹.

За да се подобрят както индивидуалното представяне на агенциите, така и общото представяне на бранша, е нужно да се използват стандарти и кодекси, които да напътстват брокерите при предоставяне на най-качествените услуги на пазара. Има много примери за подобни добри практики. Като официална браншова организация в България НСНИ предоставя на своите членове „Етичен професионален кодекс на НСНИ“, който е приет през 2018 г. (НСНИ 2018)²⁰. FIABCI (International Real Estate Federation) има подобен документ, наречен „Международен етичен кодекс“ (International Code of Ethics), (FIABCI 2021)²¹. Поглед към друга голяма международна организация NAR (National Association of Realtors) показва документ, датиращ от 1913 г., а именно Етичния кодекс на NAR (Code of Ethics). Към 2021 г. документът се казва Code of ethics and standard of practices, от който е видно, че има съчетания между етичен кодекс и стандарти за процедури.

В годините преди навлизането на интернет агенциите за недвижими имоти в България основно работят с печатните издания. Тогава публикуваната информация е основно под формата на обяви. Днес маркетингът чрез съдържание навлиза все повече в бизнеса с недвижими имоти, тъй като голяма част от клиентите изискват повече от информация за един имот. Това е една от големите разлики в изграждането на бранда от гледна точка на комуникация с потенциалните клиенти. Тази постановка създава нуждата от нови методи на комуникацията между брандовете и клиенти. Погледнато в исторически план, всяко ново нещо е добре забравено старо. Както преди няколко десетилетия гласовият приемник в обществото е било ради-

¹⁹ Zumitzavan, V. Learning preferences and brand management in the Thai housing estate industry. *Int. J. Management and Enterprise Development*, 2020, p. 42-57.

²⁰ НСНИ. (2018). *Национално Сдружение Недвижими Имоти*. Retrieved from https://www.nсни.bg/sites/default/files/nov_etichen_kodeks_site_2018.pdf

²¹ FIABCI. (2021). *fiabciindia.com*. Retrieved from <http://fiabciindia.com/code-of-ethics-statutes/>

ото, така днес са подкаст платформите. Писменият приемник на информация са били вестниците и списанията, днес са блоговете и инфографиките. А видео визуалният приемник е била телевизията – днес това са всички видео платформи начело с най-голямата видео търсачка в света YouTube.

Стратегическото планиране е дейност в организационния мениджмънт, която се използва, за да създава приоритети, да фокусира енергия и ресурси, да подобрява операции, осигурявайки обща посока на усилията на служители и акционери към постигане на крайните цели, в условията на променяща се среда (Balanced Scorecard Institute 2021)²². Превръщането на бранд мениджмънта в ефективен инструмент за стратегическо управление се очертава като негова основна задача.

Като ключов момент при избора на услугите, които ще предлага агенцията, е обособен наборът компетенции, с които разполагат заетите в нея. Без достатъчно правна регламентация на пазара у нас качеството на човешките ресурси е основен фактор за успеха на фирмите в сферата на посредничеството (Стефанов & Димитрова 2018)²³.

Компаниите, които инвестират в бранд, работят с дългосрочни стратегии, разчитайки на изграждане на лоялна аудитория, която да подкрепя дългосрочните им цели. Проведено е изследване от няколко френски автори, което има за цел да тества как влияят продажбените послания (кампания за директна продажба) спрямо тези, които са насочени към изграждане на бранда (предоставяне на стойност и образование на клиента), върху брандовия капитал (Valette-Florence, Guizani & Merunka 2009)²⁴. Резултатите сочат, че на съвкупно ниво дейностите по изграждане на бранда влияят позитивно върху брандовия капитал, докато атрактивните продажбени техники оказват негативно влияние върху него. Допълва се, че позитивното влияние на брандинг дейностите относно мнението на клиентите за бранда е много по-голямо, отколкото негативното влияние, произтекло от директните продажби.

²² Balanced Scorecard Institute. (2021). *Strategic Planning Basics*. Retrieved from <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

²³ Стефанов, Д., М. Димитрова. Процедурата за набиране и подбор на персонал – ключов фактор за устойчивото развитие на агенциите за недвижими имоти. *Управление и устойчиво развитие*, 2018.

²⁴ Valette-Florence, P., H. Guizani, D. Merunka. The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of business research*, 2009, p. 24-29.

В хода на дисертацията ясно се отчита силната причинно-следствена връзка между стратегическото управление, респ. планирането, и брандинга. В търсенето на адекватна изследователска методология за целите на изследването тази връзка задължително трябва да бъде отчетена. Изследователските инструменти са разработени в съответствие с науката и научните дисциплини. Изследователските проблеми от своя страна са продиктувани от реалния живот и по правило не се припокриват с наложилото се разделение на труда и утвърдилите се сфери в науката. Следователно е необходим синтез между методите за изследване на управлението на маркетинга и бренд мениджмънта, от една страна, и методите за изследване на резултатите от стратегическото управление, от друга. Това при всички случаи ще усложни методологичната част от изследването.

Посоченият проблем налага още на този етап да се направи своеобразно обобщение на теоретичната схема на изследването. Именно това е стъпка, която би позволила по-нататък да се разгърне построяването на подходяща методика на основата на по-задълбочено търсене на адекватна методологическа схема.

1.4. Теоретична схема на изследването

Ефективност и ефикасност. В съответствие с основната теза на работата и хипотезата на изследването, при наличие на подходящо обучение брокерите ще бъдат в състояние да реализират възложените им задачи и като резултат агенцията да постигне желаната маркетингова ефективност.

Като един от най-удачните инструменти за изучаване на ефективността и ефикасността се е утвърдил инструментът анализ на пакетни данни, или DEA (DEA – Data Envelopment Analysis). Обектите, разглеждани при DEA, се наричат единици за вземане на решения (DMU – Decision Making Units). Идеята е за всяка единица да се определят входни променливи (ресурси) и изходни променливи (резултати). В съответствие с разбирането за ефикасност тя може да се изрази с отношението изходни към входни величини. За да се осигури съпоставимост, както изходните, така и входните величини трябва да бъдат претеглени по подходящ начин. Сложността на задачата възниква, ако единиците за вземане на решения са твърде много на брой. Можем да разгледаме пример, в който това са брокери или отдели (групи брокери), като всеки работи с две входни и две изходни променливи.

Целта е да се минимизират вложените количества и да се максимизират резултатите (с логичната уговорка, че това не е възможно едновременно). Задачата може да се усложни още повече, защото по принцип нито броят на единиците за вземане на решения, нито броят на входните и изходните величини са ограничени. Именно в такива случаи DEA е подходящ инструмент. Разработва се хипотетично ефективна единица за вземане на решение (DMU), която да се използва като инструмент за сравнение с потенциално неефективни единици (Zabunov 2019)²⁵. Приема се, че в конкретния случай изходните величини се влияят най-вече от външни фактори (например пазарна конюнктура), разглеждат се изходните величини като зададени и се оптимизират входовете, т.е. минимизират се. В този случай е по-точно да се говори за сравнителна ефикасност.

За да се илюстрират тези разсъждения, се правят следните допускания:

1. За броя на единиците, вземащи решения (DMU):

$$DMU_j, j = 1, 2, \dots, n.$$

2. За входящите величини:

$x_{ij}, i = 1, 2, \dots, m$. В случая m е броят на входящите величини. Например X_{35} означава третият вход на петата DMU.

3. За изходящите величини:

$y_{jr}, r = 1, 2, \dots, s$. В случая s е броят на изходящите величини (аутпути). Например y_{46} означава четвъртият изход на шестата DMU.

Стойностите на всички споменати променливи са предварително известни и са описани моделите за сравнителна ефективност и ефикасност. Един от основните проблеми е да се определят теглата, с които да се претеглят входните и изходните величини. Тъй като търсим подходяща изпъкнала комбинация от тегла, първото и най-важно условие е сборът от тези тегла да е равен на единица. За всяка DMU трябва да определим тегла,

²⁵ Zabunov, G. Make or buy decisions in facility management: opportunities to use data envelopment analysis (DEA). The 3rd Conference on Economics and Management: How to Cope with Disrupted Times, 2019, p. 657-663.

които минимизират входовете θ (инпутите). Това означава, че трябва да направим толкова итерации, колкото е броят на DMU. Общият вид на модела може да се представи по следния начин:

$$\theta^* = \min \quad (1)$$

при наличие на следните ограничения:

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \leq \theta x_{io}, \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad (2)$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} \geq y_{ro}, \quad r = 1, 2, \dots, s; \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \quad (4)$$

$$\lambda_j \geq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n. \quad (5)$$

Тук γ_j е съвкупността от неизвестните тегла ($j = 1, 2, \dots, n$), съответстващи на всяка DMU_j.

Изпъкналата комбинация изисква сумата от всички n ламбда числа да бъде равна на единица.

Дясната страна е една от разглежданите DMU, която трябва да се оцени.

В случая със съкращения запис на модела на пръв поглед изглежда, че има три ограничителни условия. Всъщност броят на ограничителните условия е $m + s + 1$, тъй като първото ограничително условие изразява m брой ограничителни условия за всеки входен параметър. Съответно второто ограничително условие всъщност изразява броя на изходните величини.

Моделът може да бъде изразен и по следния начин:

$$\theta^* = \min \theta \quad (6)$$

при наличие на следните ограничения:

$$\lambda_1 x_{i1} + \lambda_2 x_{i2} + \dots + \lambda_o x_{io} + \dots + \lambda_n x_{in} \leq \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad (7)$$

$$\lambda_1 y_{r1} + \lambda_2 y_{r2} + \dots + \lambda_o y_{ro} + \dots + \lambda_n y_{rn} \geq y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s; \quad (8)$$

$$\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_o + \dots + \lambda_n = 1 \quad (9)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n. \quad (10)$$

Съответно, когато е в своя в най-голяма степен в разгърнат вид, моделът ще изглежда по следния начин:

$$\lambda_1 x_{11} + \lambda_2 x_{12} + \dots + \lambda_o x_{1o} + \dots + \lambda_n x_{1n} \leq \theta x_{1o} \text{ (first input)} \quad (11)$$

$$\lambda_1 x_{21} + \lambda_2 x_{22} + \dots + \lambda_o x_{2o} + \dots + \lambda_n x_{2n} \leq \theta x_{2o} \text{ (second input)} \quad (12)$$

...

$$\lambda_1 x_{m1} + \lambda_2 x_{m2} + \dots + \lambda_o x_{mo} + \dots + \lambda_n x_{mn} \leq \theta x_{mo} \text{ (m-th input, the last)} \quad (13)$$

$$\lambda_1 y_{11} + \lambda_2 y_{12} + \dots + \lambda_o y_{1o} + \dots + \lambda_n y_{1n} \geq y_{1o} \text{ (first output)} \quad (14)$$

$$\lambda_1 y_{21} + \lambda_2 y_{22} + \dots + \lambda_o y_{2o} + \dots + \lambda_n y_{2n} \geq y_{2o} \text{ (second output)} \quad (15)$$

...

$$\lambda_1 y_{s1} + \lambda_2 y_{s2} + \dots + \lambda_o y_{so} + \dots + \lambda_n y_{sn} \geq y_{so} \text{ (s-th output, the last)} \quad (16)$$

$$\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_o + \dots + \lambda_n = 1 \quad (17)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n. \quad (18)$$

След като се установи кои DMU не работят ефективно, трябва да се анализира начинът им на работа и да се потърсят причините за това.

Посоченият инструмент е важно средство за изследване и измерване на ефективността. Въпреки че е предназначен за изучаване на относителната ефикасност, възможностите за прилагането му са много големи. Например при подходящ подбор на изходните величини и логическото им обвързване с организационните цели могат да се изследват различни аспекти на ефективността.

Иновативно обучение. Както беше посочено в ограниченията в изследователския план, целта не е да се открият или да се разработят иновативни обучителни техники. Това е извън обхвата на изследването. Задачата е чисто управленска – да се определят уменията и компетентностите, на които брокерите да бъдат обучени. Формулирано по-точно, задачата е да се потърси формализиран в достатъчна степен кибернетичен инструмент, който позволява обосновано да се определят знанията, уменията и компетентностите, необходими на брокерите. Крайната цел е ефективна маркетингова дейност. Логично е за изходен пункт да се приемат уменията на брокери, доказали маркетинговата си ефективност. Това е важен източник

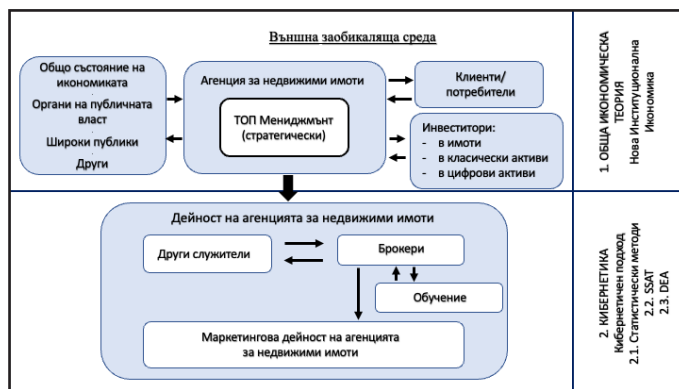
на обучителни цели. Както видяхме обаче, пазарът на недвижими имоти е много динамичен. Фокусирането само върху успешите до момента означава да се гледа в миналото. Отчитайки ключовата двойственост на недвижимите имоти да бъдат едновременно жилище за ползване и инвестиционен носител, се обръща внимание и на най-динамичните инвестиционни носители – съвременните цифрови активи.

В широк смисъл обучението се разбира в психологически план, а именно модификация на поведението в резултат от минал опит. Брокерите трябва да бъдат обучени на поведения (системна съвкупност от дейности, действия, операции и съответните им цели), които водят до повишаване на маркетинговата ефективност. Предлага се източниците на такива моделни поведения да са два основни – на първо място, дейността на постигнали висока маркетингова ефективност утвърдени брокери и на второ място, подходящо подбрани успешни инвеститори в цифрови активи. Очакванията са, че така търсенето на маркетингов успех ще е балансирано между утвърдени класически модели от бранша на имотите и появяващи се нови модели от най-иновативния инвестиционен бранш. Последните могат да бъдат успешни или неуспешни и в този смисъл внасят рисков елемент. Прилагането им трябва да се съпътства със силно изразена консервативна нагласа в противовес на иновационната еуфория.

Посоченият концептуален подход се нуждае от операционален инструмент за превръщане на избраните поведенски модели в подходящ предмет на обучение. Предложението е това да бъде системната структурна теория за дейността, която се е наложила като обучителен инструмент както по отношение на хора и човешки общности, така и на системи за изкуствен интелект (Bedny, I. 2021)²⁶.

Обща теоретична схема. След направения анализ на средата, на спецификата на дейността на агенциите за недвижими имоти и след въвеждането на ключовите за изследването познавателни инструменти, а именно анализа на пакетни данни (DEA) и системната структурна теория за дейността (SSAT), можем да обобщим и цялостната теоретична изследователска схема. Нагледно тя е представена на фиг. 2.

²⁶ Bedny, I. Application of systemic-structural activity theory to the design of BOTs and AI software. Human-Intelligent Systems Integration, 2021, p. 213–221.



Фиг. 2. Обща теоретична схема

Посочената теоретична схема до голяма степен насочва вниманието към подходящи от методологична гледна точка инструменти. Според определението на бащата на икономическата кибернетика – Ст. Бир, тази наука се занимава с изследване (най-вече с помощта на моделиране) на много сложни вероятностни икономически системи (Бир 1965: 35)²⁷. Дейността (вкл. маркетинговата дейност) на агенциите е именно такава. Извличането на предметната област на обучението може да се извърши чрез статистически методи (напр. факторен анализ, многомерно скалиране, клъстерен анализ и др.). Самите дейности и действия, които трябва да залегнат в обучението, се определят с помощта на системната структурна теория за дейността (SSAT). Достигнатото равнище на ефективност се дефинира с помощта на пакетния анализ на данни (DEA).

Построена по този начин, теоретичната схема позволява да се премине към следващата задача на изследването, а именно очертаване на методологична схема и разработване на методика за повишаване на маркетинговата ефективност чрез иновативно обучение на брокерите.

²⁷ Бир, С. Кибернетика и управление производством, 1965.

Втора глава. МЕТОДОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА ПОВИШАВАНЕТО НА МАРКЕТИНГОВАТА ЕФЕКТИВНОСТ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ

2.1. Методологични насоки и стратегическо планиране

Разработването на адекватна методология за изследването на маркетинговата ефективност и ефективното обучение на брокерите не е в изследователския план на дисертационния труд. Подобна цел би била прекалено амбициозна и сложна за реализация. Рационалният подход е да се очертаят водещи методологични насоки, придържането към които да доведе до търсената методика. Отчита се, че е възможно поради приложния характер на изследването и динамиката на проблематиката някои от първоначалните компоненти на методиката да не са обосновани в нужната теоретична дълбочина. Например, връщайки се към изведената обща теоретична схема, използването на цифрови инвестиционни активи като източник на полезни знания за брокерите може да изглежда проблематично. Логическата връзка иновации – инвестиции – недвижими имоти е очевидна, но не е теоретично обоснована в разгърнат вид. Това може да се разглежда като методологичен недостатък. Той се преодолява чрез засилване на приложния характер на методиката. Както беше посочено, развитието на базовата теория не е цел на изследването и съответно на целевата методика. Търсеният ефект е рационално прилагане в практическата дейност на агенциите за недвижими имоти на съществуващата маркетингова теория. Това не може да стане механично, тъй като основната част от маркетинговите инструменти са разработени за сферата на бързооборотните потребителски стоки. Използването им в агенциите предполага рационално пренастройване. Именно това е ключовата задача при очертаването на общите методологични основи, а не развитието на изследователската методология в теоретичен план. Тази е и причината в методологичната част на изследването да се говори за методологични аспекти, а не за разработване на изследователска методология. Отчитайки, че само практиката може да бъде критерий за истинна, след разработването си методиката се апробира и приема за адекватна само ако получените практически резултати са удовлетворяващи. Всички

тези общи бележки водят към необходимостта от разграничаване на понятията „методология“ и „методика“.

Разсъжденията по-горе показват, че въпросното разграничение се основава на теоретичен анализ. Ръководейки се от целите и задачите на конкретното изследване обаче, е добре да се обърнем към здравия разум. Резултатите от последващото практическо тестване ще ни дадат основания да приемем или отхвърлим този подход.

Може да се започне от очевидното – методиката е съвкупност от методи за постигане на конкретна изследователска цел или решаване на конкретна задача, докато целта на методологията е да определи дали прилаганите методи за търсене и намиране на решение са адекватни и целесъобразни. Следователно методиката е набор от действия и инструменти, които се прилагат в заключителния етап на изследването. Такива инструменти могат да бъдат общият икономически анализ, наблюдението, експериментът, различни видове тестове, статистически и количествени методи, анкетирането и т.н.

От своя страна методологията би трябвало да започне със систематичен анализ на всички инструменти, използвани в изследването. Съответно методологията трябва да се приложи в началния етап на изследователския процес като системно разработена стратегия за намиране на решение на изследователския проблем. Методологичните изследвания са изключително ценни и важни за науката, но при решаването на проблеми с приложен характер използването им не е рационално. За нуждите на дисертационният труд може да се приеме следното работно разграничение между методика и методология: методологията съдържа общата логика и конкретната изследователска стратегия за разрешаване на сложен теоретичен проблем. От своя страна методиката е рационален набор от инструменти за решаване на конкретен проблем и има приложен характер.

В конкретния случай е удачно да се тръгне от разработената в първа глава обща теоретична схема и да се съчетае с утвърдил се практически подход за решаване на бизнес проблеми. Тъй като става дума за управленски подход, обхващащ цялостната дейност на агенциите за недвижими имоти (и маркетинговата в частност), най-подходящо средство е стратегическото управление.

Проблемите на стратегическото управление и прилагането му в практиката са широко застъпени в специализираната литература. Подобно на

проблемите на общия маркетинг и бранд мениджмънт обаче специфичните трудности при прилагането на този инструментариум в дейността на агенциите за недвижими имоти все още не са достатъчно анализирани. Но за разработването на целевата методика подобен анализ е необходим.

Разделението на труда, което води до нуждата от размяна, исторически обуславя създаването и развитието на маркетинговата дейност. Днес тази дейност далеч не се свързва с корените си, а по-скоро със заложените цели за продажби, изграждане на бранд, брандов капитал и репутация. На тази база работят и маркетинг отделите, респективно маркетинг мениджърите в различните организации. Ключовите индикатори за измерване в маркетинга в днешно време са стотици, като само някои от тях са следните: възвръщаемост на изразходван бюджет, срок на покупка, честота на посещение, продължение на една онлайн сесия, повторяеми продажби, честота на продажби и други подобни, което позволява да се анализира поведението на потребителя през стотици различни разрези. В много от случаите на изследване на потребителите през 2022 г. отговорите за тази дейност се дават с помощта на инструменти, като изкуствен интелект (AI), който събира и анализира данните по точно определен метод. Това от своя страна предоставя съществено количество информация, с която мениджмънтът може да работи във връзка с изпълнение на целите.

Важна изходна предпоставка за разработване на методика за обучение на брокерите и повишаване на маркетинговата ефективност са съвременните тенденции в стратегическото планиране. През 1992 г. Дейвид Нортън и Робърт Каплан представят в авторитетното издание *Harvard Business Review* балансираща система от показатели (balanced scorecard), (Kaplan 2009)²⁸. Тяхната различна гледна точка, че балансираната система от показатели (BSC) е ефективна и универсална методология за управление, последователно насочваща действията на група заинтересовани лица към достигане на обща цел (Касърова, Димитрова, Енчев, Пампорова & Николова 2008)²⁹. Ключовите послания са универсална методология за управление, група заинтересовани лица и обща цел.

²⁸ Kaplan, R. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 2009, p. 1253-1269.

²⁹ Касърова, В., Р. Димитрова., Р. Енчев., А. Пампорова., В. Николова. (2008). *Приложение на балансираната система от показатели в управлението на*

Следвайки модела на балансираната система от показатели, стратегическото планиране в агенциите за недвижими имоти може условно да бъде разделено на четири компонента: **маркетинг, производство, финанси и управление на човешките ресурси.**

Маркетинг. Отчитайки целите на изследването, това е водещият компонент. Както обосновахме, най-важната маркетингова задача е изграждането на силен бранд. Нейното изпълнение минава през редица последователни стъпки. В трудовете на Д. Екър и К. Келър, съответно Brand Leadership и Strategic Brand Management, моделите за изграждане на бранд са формирани върху една и съща основа (Андонов 2016)³⁰. Екър я нарича „бранд същност“, а Келър – „идентифициране“. Отправната точка за изграждане на бранда е т.нар. „идентичност на бранда“. Идентичността (identity) според Cambridge Dictionary представлява „имена и други факти за това какво представлява някой или нещо“. Такава трябва да бъде отправната точка на всички, които ще вземат участие в изграждането на бранда. В тази част от структурата на брандинга трябва да бъде формиран т.нар. „брандов глас“, а именно компонентите, които ще направят бранда по-близък до хората, по-реален и човечен (Филипов 2018)³¹.

Условната втора стъпка от процеса на изграждане на бранда е посветена не само на пазари, на продукти и клиенти, както е логично да се очаква. Все по-често се налага твърдението, че всеки бизнес трябва да бъде „медия бизнес“. (Forbes.com 2019). Дори някои стигат по-далеч, като твърдят, че компаниите трябва да бъдат „медия бизнес“ – това да е основната дейност, а основният продукт/услуга (агенция за недвижими имоти) всъщност да бъде вторичната им дейност (Vaynerchuk 2019)³². Вижда се колко е важно всеки бранд, бизнес или фирма да бъде медия. Целта на този аналог е да се наблегне върху важността на комуникацията с аудиториите.

Продукт. В случаите на агенциите за недвижими имоти това в повечето фирми е услуга. На първо място агенцията трябва да се фокусира върху от-

предприемаческия университет – аналитичен обзор. Retrieved from http://eprints.nbu.bg/951/1/15_BSC_STUDENTI_sbormik.pdf

³⁰ Андонов, С. Обзор и класификация на модели за изграждане и управление на брандове. Новата идея в образованието, 2016 стр. 333-342.

³¹ Филипов, М. Стил на комуникация и тон на бранд гласа в социалните медии. Съвременна хуманитаристика, 2018, стр. 7-13.

³² Vaynerchuk, G. (2019). Retrieved from <https://www.garyvaynerchuk.com/every-company-is-a-media-company/>

говора на въпроса: Какъв проблем решава нашата услуга? Впоследствие се конфигурират услугите, които могат да решат този проблем. Като част от продуктовата концепция трябва да се развият и субпродукти, които да се продават на по-регулярна база, или които да позволят да се отвори нова търговската фуния от клиенти – например освен посредничество при покупко-продажби агенцията да предлага експертни оценки (ако разполага с експерт-оценители) или може да съдейства при изваждане и окомплектоване на документи от институции. В контекста на стратегическото управление на агенциите за недвижими имоти производството (създаването на услугите) може да бъде разгледано като стратегически процес, чрез който трябва да се открият кои точно услуги могат да задоволят потребностите на клиентите по най-добрия начин, респективно да изпълнят целите на организацията. Следвайки икономическата ефективност, която Гълъбов определя като полезен резултат, който се реализира чрез ангажирането на единица ресурси или влагането на единица разходи, организации внимателно трябва да подбират портфолиото от услуги, които да предоставят на своите клиенти (Гълъбов, М. Икономическа ефективност на фирмите за недвижими имоти 2017)³³.

Финансовото управление е най-невидимата част от изграждането на един бранд, но без качество в този аспект няма как да бъде финансирано развитието на бизнеса. В ежедневието постоянно се срещат бизнеси, които загиват поради некачествено управление на приходните и разходните парични потоци. На първо място трябва да се отговори на въпроса кой е отговорен за тази операция. В бизнеса с недвижими имоти почти винаги това е собственикът на агенцията. Оттам идва най-голяма заплаха за бизнеса, не само в бранша с недвижими имоти, а за всеки бизнес. Голяма част от предприемачите – собственици на агенции за недвижими имоти, виждат само повърхността на въпроса, а именно приходи, разходи и баланс. Това може да бъде работеща стратегия до някакво ниво на развитие. При увеличаване на оборотите и при липса на дълбочина в анализа на различните финансови параметри резултатът може да бъде загуби в дългосрочен период. Когато се разглежда финансовият компонент при балансираната система от показатели, трябва да се вземе предвид какви са стратегическите цели пред ръководството на компанията. Въпросът, който търси отговор, е какви ще бъдат финансовите резултатите при реализация на цялостната

³³ Гълъбов, М. Икономическа ефективност на фирмите за недвижими имоти. *Икономически и социални алтернативи*, 2017, стр. 58-67.

бизнес стратегия. От гледна точка на приходите усилията трябва да бъдат насочени към обема на реализираните сделки, но не и за сметка на качеството. От гледна точка на разходите в центъра на анализите ще бъдат възнагражденията на брокерите, тъй като в тази област се формира най-голямото разходно перо за агенцията.

Един бранд не може да съществува без своите хора (служители). Стив Джобс посочва, че великите неща в бизнеса никога не са постигнати от един човек, а от екипи от хора. Фокусът на компаниите в тази посока се разглежда в детайли чрез employer branding – процес, в който компаниите полагат усилия да промотират както вътре, така и извън фирмата ясна гледна точка за това какво ги прави предпочитан работодател (Backhaus & Tikoo 2004)³⁴. От гледна точка на стратегическото планиране все по-важно за компаниите става изграждането на единна организационна култура и постигането на основните корпоративни стратегически цели, като до голяма степен за това допринася звеното по управление на човешките ресурси (Симеонов 2021)³⁵. Димитрова определя управлението на човешките ресурси като процес, обхващащ многобройни области, а именно оптимизиране на трудовите процеси, планиране на човешките ресурси, набиране, подбор, назначаване и освобождаване на персонал, обучение, развитие и мотивация на персонала, оценяване на трудовото изпълнение и др. (Димитрова 2017)³⁶. Тя поставя човека в центъра на системата като основен ресурс в агенцията за недвижими имоти. Също отбелязва, че от съществена важност за ефективното функциониране на екипа (човешкия ресурс) е наличието на ясни правила в него – както разписани, така и неформални, към които членовете на екипа се придържат.

На ниво стратегическа бизнес единица стратегическите цели са важни задачи на мениджмънта. Както при повечето бизнеси, така и в агенциите за недвижими имоти печалбата от икономическата дейност е една от основните цели, заложили в процеса на планирането. Във връзка с това е

³⁴ Backhaus, K., S. Tikoo. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 2004, p. 501 - 517.

³⁵ Симеонов, С. Лидерството в контекста на международното управление на човешките ресурси. *Икономически смисъл*, 2021, стр. 115-142.

³⁶ Димитрова, М. Длъжностната характеристика –инструмент при управлението на човешки ресурси в агенциите за недвижими имоти. *Строително предприемачество и недвижима собственост*, 2017, стр. 242-252

важно да се наблегне на някои стратегически цели, които целенасочено и устойчиво могат да подобрят резултатите на бизнеса, както и да допринесат за прогнозируем и повторяем бизнес. Вече се отбеляза, че структурата на агенцията за недвижими имоти може да бъде определена като двупластова, тъй като тя трябва да обслужва два вида клиенти – брокери и крайни клиенти. В този контекст стратегическите цели трябва да бъдат насочени към двата приоритета на компанията.

Може да се обобщи, че брандът е резултат от взаимодействието на клиентите и агенцията, представяна от нейните брокери. Посочено е, че от една страна, брокерите изграждат чрез действията си възприятията за агенцията като цяло, т.е. за нейния имидж. От друга страна обаче, създаденият до момента имидж влияе върху начина, по който клиентите възприемат всички усилия на брокерите. Тази диалектическа връзка може да се изследва както от позицията на клиентите, така и на брокерите. Логическата следваща стъпка в разработването на търсената методика е намирането на инструменти, които да измерват характеристиките на бранда въз основа на мненията на клиентите и брокерите.

2.2. Инструменти за измерване на възприятията на клиенти и на брокери

Възприятията и на клиенти, и на брокери определят бъдещето на компанията. Брандът и в частност управлението на бранда в една агенция за недвижими имоти е водещият процес при изпълнение на стратегическите цели. Ако сравним силата на стоката или услугата със силата на бранда, недвусмислено ще стане ясно, че брандът има много повече сила в сравнение с това един продукт да привлече, обслужи и удовлетвори даден клиент. От чисто психологически аспект стоката или услугата би могла да задоволи потребност. На пазара има хиляди продукти, които задоволяват една и съща потребност, имат сходна цена и имат еднаква достъпност до потребителите. Справка в имотния портал imot.bg показва, че агенциите за недвижими имоти в София към края на 2021 г. са 1586 на брой. Ако се заложи средна стойност от 5 заети брокери в една агенция, това прави 7930 брокери в София. Ето как фокусът върху услугата няма как да постигне стратегическите цели на компанията, тъй като няма реални инструменти, с които услугата да изпъкне пред потребителите. Тук възниква въпросът

за създаването и управлението на бранда и впоследствие за измерване на потребителските възприятия спрямо него.

Обръща се внимание, че една от задачите на маркетинга е да създаде **конкретна асоциация у клиента за конкретния бранд и стойността**, която ще получи. Един от традиционните подходи е посредством характеристиките на бранда. Това са онези черти, които карат хората да вземат решение кой точно бранд да изберат. Примерен списък с характеристики е следният: **подходящ** (да отговаря на очакванията на хората), **постоянен** (постоянна комуникация с потребителите, което изгражда доверие), **позициониране** (присъствие между хората, за да го избират пред другите брандове), **устойчив** (развитие и иновации), **сигурност** (предоставя това, което обещава), **вдъхновяващ** (променя индустрията към по-добро), **уникален** (отличава се от всички други брандове в сектора), **атрактивен** (привлича с визия, цели, заявки) (Juneja н.д.)³⁷ Когато обаче се говори за съвременния потребител, съвкупността от характеристики не е достатъчно условие за избор на бранда. Лансира се тезата, че поради напредването на технологиите, разликите между характеристиките на брандовете бързо се стопяват и по-скоро започват да наподобяват един друг (Reham, Ghoneim, Irani & Fan 2016)³⁸.

Като един от най-големите привърженици на идеята за **маркетинг над продажбите** Т. Левит разкрива концепцията за нуждите на потребителя над нуждите на производителя още през 1960 г. Въпреки че за тези години концепцията е новаторска, това е посоката, в която индустрията трябва да се развива. Левит заключава, че **естеството на продуктите трябва да бъде в резултат от усилията, положени за маркетинг, а не обратното** (Levitt 1960)³⁹. Практиката отчетливо показва, че идентифицирането на целеви групи от потребители е важно, тъй като различните потребители могат да имат различна информация за бранда, различно възприятие, както и предпочитание (Keller & Swaminathan 2008)⁴⁰. Котлър приема, че правилното **дефиниране на целеви групи е всъщност изкуството и науката**

³⁷ Juneja, P. (n.d.). *Brand Attributes*. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/brand-attributes.htm>

³⁸ Reham, E., A. Ghoneim., Z. Irani., Y. Fan. A brand preference and repurchase intention model: the role of consumer experience. *Journal of Marketing Management*, 2016, p. 1232 – 1258.

³⁹ Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. Retrieved from http://luisarcelio.freesevers.com/ESP/Marketing_Myopia.pdf

⁴⁰ Keller, K. L., V. Swaminathan. *Strategic Brand Management*, 2008.

зад маркетинг мениджмънта (Kotler & Keller Marketing Management – twelfth edition 2006)⁴¹. Това води и до нуждата от целеви потребителски групи, които да бъдат проучени, за да се изследва образът на бранда. При провеждане на такова проучване компанията трябва да вземе решение дали да се използва външен консултант, или може да се справи със собствени ресурси. Друг известен подход е създаването на т.нар. **buyer personas** (Vaughan 2021)⁴² – много брандове използват **изкуствено създадени събирателни образи**, които са микс от определени характеристики и по този начин описват идеалния профил.

Важна задача за решаване пред маркетинговите специалисти е кои са **най-подходящите изследователски инструменти и техники за обективно установяване на потребителските възприятия** (Забунов, Г. 2005)⁴³. Интересна би била съпоставката между обективното и субективното, тъй като науката търси обективно установяване на възприятия, които по своята същност са субективни. Установява се, че решението за покупка придобива различни нюанси от тези, които очакват производителите. На първо място, потребителите все по-малко обръщат внимание на ядрото на продукта от гледна точка на производствени характеристики. Отново в резултат на холистичния си подход те не избират функционалност, а принадлежност – кой използва продукта, в какви среди се рекламира, кой ще разбере, че потребителят използва този продукт.

През 60-те години на миналия век в психологията стават обект на внимание изследването на възприятието, паметта, решаването на проблеми и взимането на решение като процеси на преработка на информацията (Папазова, Пенчева & Христова-Славчева 2010)⁴⁴. Тогава се развива **когнитивната психология, основана на информационния подход**. Възприятието се приема различно от психологията и философията. Философията насочва вниманието си към духа под формата на интелект, който улавя конкретни сигнали. Психологията разглежда възприемането като процес на групиране и структуриране. Субективизмът във възприятията е и в пря-

⁴¹ Kotler, P., K.L. Keller. *Marketing Management - twelfth edition*, 2006.

⁴² Vaughan, P. (2021). *How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business*. <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>

⁴³ Забунов, Г. *Маркетингови изследвания за мениджъри*. 2005

⁴⁴ Папазова, Е., Е. Пенчева, Е. Христова – Славчева. Когнитивен стил и психологичен тип. *Annual of Sofia University "St. Kliment Ohridski"*, 2010, стр. 37-62.

ка връзка с конотативното значение, което влагат потребителите при анализ на стока или услуга. **Конотацията, като част от холистичния подход** на решение за покупка, е пряко свързана със средата, която обитава потребителят (хора, с които комуникира, места, на които прекарва свободното си време), както и с опита, който има при вземане на решение.

При липсата на възможност за изследване на имиджа на бранда чрез фокус групи вниманието на науката се насочва към **методите на семантичния анализ**. Решението е диагнозата на образа на бранда да се направи чрез експериментални психологически изследвания, основаващи се на различните варианти на семантичния диференциал (Забунов, Г. 2005)⁴⁵. Една от основните предпоставки за използване на метода на семантичния диференциал е именно субективизмът, който в резултат от конотацията при вземане на решение от страна на потребителите няма как да бъде обективизиран с цел получаване на конкретна информация от изследователите.

За да се обобщят мненията на брокерите, които имат по-изчистена представа за качествата на имотите и по-задълбочени знания за пазара от клиентите, подходящ изследователски метод е **факторният анализ**. Това е статистическа процедура, която позволява извличане на по-дълбоки смислови връзки въз основа на конкретно зададени въпроси към респондентите (Ploder & Eder 2015)⁴⁶. По този начин могат да се обобщят по-абстрактни характеристики на изследваните обекти. На следващия етап характеристиките, споменавани от потребителите по-често от другите, се преобразуват в някакъв вид скала – например **семантичен диференциал**. От същинската група респонденти, различна от първата група, се иска да оцени тествания обект за всеки критерий съгласно въпросниците, разработени при първия етап с помощта на тази скала. Получените резултати се анализират чрез някои от т.нар. методи за многомерен статистически анализ. Чрез тях може да се изследва връзката между групи от единици, които имат много на брой характеристики. Факторният анализ се базира на фундаменталното предположение, че няколко основни фактора, които са по-малко на брой, отколкото е броят на наблюдаваните променливи, определят ковариациите между наблюдаваните променливи (Kim & Mueller

⁴⁵ Забунов, Г. *Маркетингови изследвания за мениджъри*. 2005

⁴⁶ Ploder, A., A. Eder. Semantic differential. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, 2015.

1978)⁴⁷. Визуализацията на резултатите от изследването става чрез т.нар. **възприятийни карти (perceptual maps)** чрез позициониране на обектите в равнина или триизмерно пространство. Възприятийните карти са често използвани в маркетинга, за да се визуализират направени проучвания, както и връзки между различни характеристики.

Може да се обобщи, че от направения анализ като най-подходящ метод за изследване на възприятията и убежденията на брокерите се очертава факторният анализ, а на клиентите (потребителите) – мултидименсиалното скалиране.

2.3. Ключови характеристики на методиката

След обосноваването на методологичните насоки връзката между общата теоретична схема и стратегическото управление, алгоритъма за създаване на силен бранд, както и на инструментите за изследване на възприятията на клиенти и брокери, остава да се разгледа последната изходна предпоставка за построяването на целевата методика. Това е анализът на дейността на **инвеститорите в съвременни цифрови активи**. Тази дейност изглежда встрани от сектора на недвижимите имоти, без значение дали те се разглеждат като предмети за употреба (места за живеене), или като инвестиционни носители. Но това е само на пръв поглед.

Еволюцията от Web 1.0 (интернет, какъвто го познаваме днес) към Web 2.0 (светът след социалните мрежи), а в последните години към Web 3.0 (изкуствен интелект, виртуална реалност, метавселена), „разговорът“ на теми като бизнес, бранд, комуникация, клиент, възприятие, планиране и др. започва да придобива много по-различен характер. През последните години ставаме свидетели на социална трансформация в мащаб, какъвто не се е случвал от появата на интернет. **Blockchain технологиите** позволяват създаването на децентрализирана система за размяна на „информация“, в която не платформите са собственици на информацията, а самите участници на пазара. **Разликата между Web 2.0 и Web 3.0** е в това, че компаниите, които позиционират себе си в новите blockchain технологии, не са зависими от това дали мрежата Facebook, или мрежата LinkedIn ще съществува. В Web 2.0 пространството брандовете са ползватели на платформи. Те използват платформата като „домакин на дадено събитие“

⁴⁷ Kim, J.-O., C. Mueller. Introduction to Factor Analysis: What It Is and How To Do It, 1978.

(мястото, където пребивават потребителите), на което събитие брендовете изкарват посланието си. В Web 3.0 създателите на съдържание са реални собственици на дигиталните активи, които създават, а техните потребители консумират. Всяко съдържание/актив има уникален дигитален адрес и не може да бъде копиран. Въпреки че този „разговор“ звучи сюрреалистично, той вече е в реална среда. Гледната точка във връзка с изграждане на бранд трябва да бъде насочена в позната посока, развита в исторически план, но през призмата на новата реалност. Тази комбинация ще бъде изключително важна при създаването на стратегии за развитие на бранд за в бъдеще. Като източник на информация за обучение на брокерите с цел повишаване на маркетинговата ефективност **цифровите технологии са много специфични**. Спецификата се проявява както по отношение на използването им като инструменти за комуникация с клиентите и изграждане на бранд, така и като особени инвестиционни носители. И двата аспекта могат да повлияят на дейността на брокерите, тъй като те предлагат имотите както за задоволяване на жилищни нужди, така и за инвестиции.

С разглеждането на съвременните дигитални технологии и възможностите за прилагането им в брокерската дейност всички предпоставки за разработването на целева методика вече са налице. Нейната принципна схема е представена на фиг. 3.



Фиг. 3. Принципна схема на методиката за обучение на брокерите

С помощта на **системната структурна теория за дейността (SSAT – Systemic Structural Activity Theory)** извлечените знания се систематизират в учебни програми, формиращи у обучаваните брокери необходимите знания, умения и компетентности за постигане на маркетингова ефективност.

Постоянно се осъществява мониторинг (следене) дали брокерите са добре обучени, като резултатите им се анализират с помощта на **анализа на пакетни данни (DEA – Data Envelopment Analysis)** и всички отклонения от ефективността се регистрират и анализират.

Действията и техните резултати могат да бъдат изследвани с психологически инструменти. Взаимодействията между участниците в процеса могат да се изследват с помощта на социологията, взаимодействията с околната среда с помощта на ергономията и т.н. Като цяло системната структурна теория е от най-подходящите теории за интердисциплинарни изследвания и това е една от силните ѝ страни.

Заклучителният етап от методиката е измерването на ефективността на брокерите. Това може да се направи с помощта на пакетния анализ на данни (DEA – Data Envelopment Analysis). Чрез метода се измерват **ефикасността и ефективността**. Наблюдението е насочено към брокерската дейност и в този смисъл един от изходните параметри на анализа ще бъде броят на сделките, в които участва брокерът. Източник на данните са статистическите архиви на компанията Primo+.

Целта на изследването е с помощта на DEA да се определи какъв може да бъде **максималният производствен ефект при дадени налични ресурси**, или обратната задача – да се използват минимално количество ресурси за производството на определено количество продукция. По този начин може да се търси измерване на ефективността на един брокер спрямо други чрез сравняване на неговия резултат и входните ресурси с най-близката точка върху границата на ефективността. DEA дава възможност за оценка на всички фактори при дейността на брокера. Според Т. Кундуржиев DEA е техника за измерване на резултатите, която може да се използва за оценка на относителната ефективност на единиците, вземащи решения (Decision Making Units – DMU) от определена съвкупност. (Кундуржиев, Т. Г. 2014)⁴⁸. Методът се използва за определяне на продуктивността на про-

⁴⁸ Кундуржиев, Т. Г. Оценка на ефективността на многопрофилните болници за активно лечение в република България, 2014.

цеси с няколко показателя на входа и на изхода (Захариев, Белчева, Брайнова & Байкушева 2011)⁴⁹. Фарел предлага ефикасността на фирмата да се разглежда като съставена от два компонента: **техническа ефикасност**, която отразява възможността на фирмата да постигне максимални резултати на изхода от определен набор от ресурси на входа, и **разпределителна ефикасност**, която позволява на фирмата да използва наличните ресурси на входа в оптимални пропорции в зависимост от тяхната цена. Двата компонента се комбинират, за да предоставят измерение на **общата икономическа ефикасност** (Coelli 2008)⁵⁰. Фарел представя **входноориентиран DEA модел, както и изходноориентиран DEA модел**. Във входноориентирания модел използва два входни ресурса, за да произведе един изходен резултат с предположение за постоянна възвръщаемост от мащаба. Моделът отговаря на въпроса „с колко трябва да се намалят пропорционално количествата на входните ресурси, за да се запази изходният резултат?“. Изходните резултати на агенцията за недвижими имоти понякога зависят и от външни фактори (например повишаване на цените на имотите), поради което не могат да бъдат изцяло контролирани. Това прави входноориентирания модел по-подходящ за измерването на ефективността/ефикасността на брокерите. След статистическо описание на характеристиките на входа се прилага DEA анализът при условията на постоянна (CRS) и променлива (VRS) възвръщаемост от мащаба.

Глава трета. АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ИНОВАТИВНО ОБУЧЕНИЕ НА БРОКЕРИТЕ

След обосноваването и построяването на методиката за повишаване на маркетинговата ефективност чрез нов подход към обучение на брокерите вече са налице възможностите за експериментиране в реална обстановка. Описаната по-нататък процедура по апробиране на предлагания подход е приложена в Агенция Primo+ в началото на 2022 г. Отчитайки спецификата на динамичния пазар на недвижими имоти, особено в разглеждания период, при тестването

⁴⁹ Захариев, Б., Д. Белчева, П. Брайнова, А. Байкушева. Ефективността на публично финансираните висши училища в България: приложение на анализа на границата на ефективност. Критика и хуманизъм, 2011, стр. 69-101.

⁵⁰ Coelli, T. Guide to DEAP Version 2.1., 2008.

на методиката са отчитани някои съображения. Основната им насока е да не се наруши дълбочината и научната обоснованост на изследването в процеса на преследване на ежедневните бизнес цели. Те са в сърцевината на причината за съществуване на всяка агенция и са истинският мотиватор на дейността на служителите. Тази задача в никакъв случай не изглежда проста, ако отчитаме, че именно процесите на мотивация са в основата на ученето.

3.1. Изходни предпоставки

При прилагането на методиката ученето трябва да се разбира в най-широк смисъл. Най-общото **определение за учене на психологическата наука** е промяна на поведението в резултат от минал опит. В този смисъл успешните маркетингови практики са форма на учене – напр. клиентите „учат“ за особеностите на сделките с недвижими имоти от водещите агенции, които присъстват активно в медийната заобикаляща среда. Primo+ е един от положителните примери в това отношение. Разглеждането на ученето в такъв аспект е задължително на прага на **икономиката на знанието**, когато фирмите ще бъдат по същността си своеобразни учебни заведения, избирани от клиенти, на които тяхната „наука“ им допада. Това не е парадокс, а логическо развитие на **дългия в исторически план маркетингов процес**. От зората на маркетинга успешните организации постигат своеобразна промяна (модификация) на поведението на своите клиенти, т.е., учат ги, което налага използването на комплексен подход, какъвто е **маркетинговият микс**.

Предпоставките са за насочване към **инструментариума на стратегическото планиране**, а именно ключовите индикатори за измерване и балансираната система от показатели. Важно е тези два компонента в стратегическото планиране да работят заедно, подобно на комплексния характер на маркетинг микса.

Тези съображения се отчитат при прилагането на методиката и са отразени в **источниците за извличане на знания – потребителите** и техните скрити и явни предпочитания, дейността на **успешните брокери** и актуалните новости (особено по отношение на инвестициите) в сферата на **цифровите технологии**. За да бъдат всички тези знания полезни за обучението на новите брокери от гледна точка на повишаване на маркетинговите им умения и компетентности, съответно на маркетинговата ефективност, те трябва да имат **характер на знания**. Да не бъдат просто извлечена

фактология и информация, а да осигуряват разбиране (прозрение) за причинно-следствените връзки в наблюдаваните обекти и явления.

По тази причина при първото тестово прилагане на методиката, фокусът е върху дейността на успешните брокери. Останалите компоненти също присъстват, но в експерименталния период не са използвани като източник на данни. По никакъв начин идеята не е тези компоненти да се пренебрегват. Напротив, анализът на теорията и практиката до момента доказва задължителното им присъствие. Отчитайки спецификата на конкретното изследване обаче, както и естествените ограничения за обем, **фокусът е поставен върху най-подходящия компонент за първоначално тестване.**

Вниманието ни съзнателно е фокусирано върху брокерите, тъй като те имат дълбоко разбиране (т.е. знания) едновременно за поведението на клиентите и, макар и в по-малка степен, за влиянието на цифровите иновации върху бранша на недвижимите имоти. Тези знания не могат да се извлекат с директни въпроси. Необходимо е да се приложи **рационална и подходяща за случая статистическа процедура.** Началната точка е разработването на подходяща анкета, отговорите на която после да се подложат на щателен анализ. **За целите на методиката е използвана анкета.** При самото изследване участва и въпрос за опита на съответния брокер, за да не се отчитат отговорите на брокерите с недостатъчна практика (в случая минимум две години). Анкетата е създадена след обсъждане с мениджъри, които имат зад гърба си брокерски стаж най-малко пет години. Форматът е съобразен с възможностите за прилагане на **методи за множествен статистически анализ.** Анкетата се изпраща по пощата на служебните имейли на респондентите. За да се облекчи изследването от технологична гледна точка се използва инструментът „Форми“ на платформата Тиймс, която е свободно достъпна за преподавателите, студентите и докторантите от УНСС. Резултатите се отразяват в таблица от типа Майкрософт Ексел и по този начин лесно могат да използват от различни софтуерни продукти за статистически анализ.

3.2. Успешните брокери като източник на знания

Посочено е, че удачният инструмент за обработка на резултатите от анкетата на брокерите е статистическата процедура на факторен анализ. Този метод позволява чрез връзката между наблюдавани променливи (ко-

релацията между тях) да се извлекат по-малък брой ненаблюдавани, но латентно съществуващи променливи, наречени фактори. Резултатите от проведеното проучване са **подробно визуализирани и изложени във втори параграф на трета глава.**

Резултатите показват, че **факторният анализ е приложим.** Процедурата представя корелационна матрица за връзките между разглежданите променливи. Целта на тази стъпка е да се види дали данните не показват твърде ниска корелация за някои от променливите, което предполага изключването им от анализа. Такива в нашия случай има и това са въпроси с номера 1, 3 и 4. Съответно, тези въпроси са изключени от по-нататъшно разглеждане.

При **анализ на резултатите от проведения факторен анализ** е видно, че динамичната ситуация на пазара се е отразила върху възприятията на анкетираните. Въпреки това могат да се потърсят някои закономерности. Рекламните кампании, създавани от брокерите, се разгръщат в цифрова медийна среда. Уменията за работа със снимки и видеоматериали също са дигитални по характер. Това насочва към заключението, че опитните брокери условно разделят нужните умения на две големи групи – класически и по-съвременни цифрови, което е косвено потвърждение на идеята за **необходимостта в брокерската дейност да се отчитат цифровите иновации и инвестиции.** В продължение на анализа се откроява резултат, който показва, че според дълбоките убеждения на опитните брокери, необходимите професионални качества за постигане на маркетингова ефективност са две големи групи – класически и цифрови. От своя страна, класическите се подразделят на умения за постигане на високи резултати и дисциплина за преодоляване на лошите. Обобщаването на съдържанието на въпросите от първата група (насочени към високи резултати) позволява **разработването на учебни материали за повишаване на маркетинговата ефективност.** В съответствие с разработената методика това става с **помощта на системната структурна теория за дейността (SSAT).**

Следващата стъпка е извлечената от анкетата информация да се превърне в учебна документация за обучение на ефективни в маркетингов план нови брокери. Вместо трудов или производствен процес в SSAT се използва терминът **процес на оперативен мониторинг.** Има и понятия като пряк и непряк труд. Очертават две ключови направления на работа – **обслужване на конкретни клиенти и повишаване на общия потенциал от специфични знания и умения.** Може би точно този двойствен характер на трудовата дейност на брокера предопределя и наблюдаваните нетипични

резултати от факторния анализ. Първо трябва да се започне с **качествен анализ на прекия и непрекия брокерски труд**, да се определят съществуващите задачи и да се посочат действията за изпълнението им. След това трябва да се **формулират новите задачи, извлечени от анкетното проучване**. Обучението ще представлява промяна на поведението на обучаемите брокери по такъв начин, че да изпълняват ефективно всички задачи – както новите, така и традиционните. За да извършват всичко това, обучаемите трябва да имат пред себе си **рационално определени цели**. На следващия етап тези изисквания трябва да бъдат сравнени с миналия опит и мотивационното състояние, което води до процеса на приемане на целта. Освен това много често субектите могат самостоятелно да формулират целта. Тя е свързана с такъв етап от дейността, който изисква тълкуване и приемане на целта. Следователно целта не съществува в готов вид за субекта и в случая не е правилно да се разглежда просто като крайно състояние, към което е насочено човешкото поведение. Отчитайки тези съображения, се разработва **алгоритъм за ежедневната работа** на брокерите в Primo+, който е основан на адекватно целеполагане. Алгоритъмът е приложен като част от изложението на трета глава.

След обучение на брокерите в съответствие с представения алгоритъм им се дава възможност да работят в реална среда и след определен период (в конкретния случай шест месеца) се измерват постигнатите резултати за оценяване на маркетинговата ефективност. Именно това е **заключителната част на методиката**, която показва дали обучението е постигнало целта си – **повишаване на маркетинговата ефективност**.

3.3. Резултати от пакетния анализ на данни (DEA – Data Envelopment Analysis)

По своята същност заключителният етап от методиката, а именно оценяване равнището на постигнатата маркетингова ефективност, е най-съществен от гледна точка на **реализацията на изследователския план**. Всички направени до момента стъпки се осмислят само **при наличие на положителен резултат**. Именно констатираното с **обективно измерени изходни и входни данни** равнище на ефективност и/или ефикасност е доказателство за правилността на изведените в процеса на анализа закономерности, които са залегнали в логиката на системните връзки на прилаганата методика. Първите положителни резултати ще бъдат основание

за прилагане на итеративен подход, при който всяка следваща итерация на прилагане ще води до подобряване на резултатите и постигане на устойчиво високо равнище на маркетингова ефективност.

Като **входящи данни в модела (инпути)** използваме показателите „проведени срещи (презентации) с потенциални клиенти“ и „изразходван маркетинг бюджет“. Първият показател е своеобразен измерител на изразходваното от брокерите работно време, а вторият – на изразходваните парични средства, предназначени за маркетингови активности. Данните се вземат от отчетите на брокерите и счетоводните документи по съответните сделки и дейности.

Като **резултати от дейността (аутпути)** в модела се използват показателите „брой подписани посреднически договори“ и „релизирани приходи от дейността“. Първият показател показва достигнатата степен на доверие към брокера и агенцията от страна на клиентите, а вторият е пряк измерител на финансовите постижения – размерът на заплатените комисиони.

Изчисленията са направени с помощта на специализирания сайт за онлайнни изчисления за бизнес анализи <https://onlineoutput.com/>⁵¹.

Резултатите от изчисленията са достатъчно красноречиви сами по себе си. Както е посочено в таблица 7, първите десет брокери са преминали през обучение, а вторите десет са все още необучени. **Според оценката на ефективността от първите десет седем са ефективни според използвания модел, а от вторите десет – двама.**

В сферата на обучение традиционно се използват различни статистически **методи за оценка на резултатите от проведен учебен процес**. Няма недвусмислен отговор по въпроса какъв точно метод за оценяване да се избере. Това винаги зависи на първо място от целите на провежданото обучение, както и от свързани фактори като: равнище на сложност на програмата, брой обучаеми, времеви ресурс и мн. др. Опити да се структурира този процес се правят от дълги години. Напр., така наречената **таксономия на Блум** е йерархично представяне на образователните цели за стимулиране на уменията за разсъждение и критичното мислене на обучаемите.

В контекста на таксономията понятието „оценяване“ няма отношение към дейността на обучаващия (т.е. оценяване на резултатите от процеса на обучение). При Блум то се използва за **обозначаване на уменията на обучаемите да извличат причинно-следствени връзки** (оценки за значимост) по отношение на изучаваните явления. Съответно задачата на обуча-

⁵¹ Online Output. Retrieved from <https://onlineoutput.com/>

ващия е да даде цялостна оценка, т.е. да оцени настъпилите познавателни изменения в мисленето на обучаемите по всички равнища на пирамидата от компетентности.

Както се вижда, оценяваният процес е твърде сложен. Йерархичната му структура обаче позволява като се оцени, най-високото му равнище (създаването или практическото прилагане на изградените в процеса на учене компетентности), да се направят адекватни изводи и за по-ниските равнища. Тъй като те се явяват поддържащи за по-високите, оценката на най-високото равнище дава цялостна представа за резултатите от процеса на обучение.

Използването на DEA позволява **цялостна оценка на резултатите** от обучението с цел повишаване на маркетинговата ефективност.

С този заключителен етап **приложимостта на методиката, както и нейната адекватност за постигане на поставените изследователски цели са доказани.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повишаването на маркетинговата ефективност е значим за икономическата теория и за практиката на агенциите за недвижими имоти проблем. Предлагането на адекватен подход за решаването му може да се разглежда като полезно както в теоретичен, така и в практически план. В контекста прекращаването на прага на икономиката на знанието съществен момент е използването на **обучение с иновативен характер** като средство за решаването му.

Използваният **изследователски план показва съответствие между използваните теоретически и методически подходи** и възможностите за постигане на изследователската цел и задачи.

Чрез доказване на по-високата маркетинговата ефективност на преминалите обучение брокери в съответствие с предложената авторска методика **най-съществените компоненти на изследователския план са защитени и доказани.**

Постигната е целта на дисертационния труд, а именно да се предложи методика за повишаване на маркетинговата ефективност на агенции за недвижими имоти чрез подходящо иновативно обучение на брокерите. **Тази цел е постигната на основата на решаването на изследователските задачи:**

- изяснено е съдържанието на основни понятия в изследването, като ефективност, ефикасност, маркетингова ефективност, бранд мениджмънт и др.;

- разработени са собствени работни определения за целите на изследването като маркетингово разбиране за стойност, разграничения между методология и методика и др.;

- на основата на анализ на имотния пазар и на маркетинговата дейност на агенциите за недвижими имоти е очертана обща теоретична схема на изследването;

- на основата на анализ на стратегическото управление в агенциите за недвижими имоти и изведените общи теоретични насоки са разработени методологическите аспекти за построяване на методика за повишаване на маркетинговата ефективност на агенциите чрез обучение на брокерите;

- методиката е успешно апробирана, което дава основание да се приеме изследователската хипотеза, а именно: като инструмент за повишаване на

маркетинговата ефективност на агенциите за недвижими имоти може да се използва подходящо обучение на брокерите;

- всичко посочено води до успешна защита на тезата на изследването, а именно, че брокерът в агенцията за недвижими имоти е ключовата фигура, която с действията си пряко предопределя спецификата на маркетинговата дейност и маркетинговата ефективност.

Успешното изпълнение на изследователския план е индикатор, че **обектът и предметът на изследването са правилно определени, а използваните изследователски инструменти – адекватно подбрани.**

Всяко изследване има своите вътрешни и външни ограничения. Обучението на брокерите за повишаване на маркетинговата ефективност на агенциите е сложен проблем и по него предстоят бъдещи изследвания. В рамките на настоящото изследване беше защитена концепцията, че полезни знания за повишаване на маркетинговата ефективност могат да се извлекат от иновативните цифрови технологии и от практиката на инвеститорите в цифрови активи. Поради физическите ограничения на настоящото изследване ще бъде удачно този проблем да намери място в бъдещи.

Предложената методика е с отворен характер, може да се прилага на итеративен принцип и постепенно да обогатява знанията в областта. Това е **предпоставка за прилагането ѝ в бъдещи близки по тематика изследвания.**

IV. СПРАВКА НА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В дисертационния труд се открояват следните приноси с научен и научноприложен характер:

1. Направено е разграничение между понятията „ефективност“ и „ефикасност“ в контекста на класическото разбиране за ефективност в българската икономическа литература.
2. Направено е работно разграничение между понятията „методология“ и „методика“ за целите на изследването.
3. Обоснована е връзката между маркетинговата ефективност на агенциите за недвижими имоти и силните им брандове.
4. Разработени са специфични ключови показатели за ефективност за агенциите за недвижими имоти.
5. За първи път в нашата литература е използвана структурната системна теория за дейността (Systemic Structural Activity Theory – SSAT) за разработване на учебна документация за професионално обучение.
6. За първи път в нашата литература е използван методът на пакетно обработване на данни (Data Envelopment Analysis – DEA) за оценка на ефективността на професионалното обучение.
7. Разработена е методика за повишаване на маркетинговата ефективност на агенциите за недвижими имоти чрез иновативно обучение на брокерите.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Доклад на тема „Имиджът и социалните медии в сектор недвижими имоти“ представен на 7-ма научно-практическо конференция с международно участие „НЕДВИЖИМИ ИМОТИ & БИЗНЕС“, организирана на 14.05.2021г. от катедра „Недвижима собственост“, УНСС. Докладът е публикуван в сборник от конференцията и е издаден от Издателски комплекс – УНСС, 2021.
2. Доклад на тема „Приложение на балансирана система от показатели при агенциите за недвижими имоти в България“ по време на Международна научна конференция „Стратегическо планиране и маркетинг в дигиталния свят“, организирана на 26.11.2021г. от катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“ на УНСС.
3. Участие в университетски проект НИД НИ-17/2017 (2017 – 2019 г.) „България и Евразийски икономически съюз – възможности за сътрудничество“ с научен ръководител проф. д-р Георги Забунов. Резултатите от проекта се публикуват в колективна монография „България и Евразийски икономически съюз – възможности за сътрудничество“ с автори Забунов, Г. и колектив (под печат). В съавторство Янков, Г. и Щ. Калчев автори на обособения параграф 5.2. „Руските граждани – потенциални индивидуални инвеститори у нас“ от пета глава (тенденции в отношенията България – ЕАИС) на монографията, с. 231 – 245.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

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