

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

Доц. д-р Ваня Григорова

Резюме: Настоящата разработка прави обзор на измененията на факторите в макро- и микрообкръжаващата маркетингова среда, които предизвикват придават нов облик на съвременните продажби през последните две десетилетия. Във връзка с това са изведени актуални ключови постановки и подходи за осъществяване на модерно управление на продажбения процес. С цел да обогати теоретичните постановки на мениджмънта на продажбите, авторът предлага концептуален целево-ориентиран модел. В него са представени връзки на три нива между показатели, групирани в три модула, подредени по функционалната логика „продажби” – „маркетинг” – „бизнес организация” и обвързани в система. Моделът се характеризира с гъвкавост и универсална приложимост в бизнес организации от различни сектори.

Ключови думи: продажби, управление на продажбите, модел за продажбен мениджмънт, показатели за управление на продажбите.

JEL: M31.

Увод

Промените в съвременната маркетингова среда, наблюдавани в началото на XXI в., влияят върху процеса на осъществяване и управление на продажбите. Обективно се поражда структурни и функционални изменения в икономиките, свързани с усъвършенстване на електронната търговия, специфициране на потребителското търсене, внедряване на технологични, продуктови и продажбени иновации и др. В резултат от въздействието на тези фактори се променят спецификата и акцентите при управлението на продажбения процес. Става възможно

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

да се прилагат нови концептуални подходи и модели за осъществяване на продажбения мениджмънт. **Основната цел** на автора в настоящата разработка е фокусирана върху систематизиране на тези съвременни измерения като предпоставки за допълване на методологическата база за управление на продажбите с нов концептуален модел. Той представя преките и непреките връзки на продажбените измерители с показателите за измерване на маркетинговата дейност и за бизнес резултатите в съответствие с поставените цели. Този модел е приложим и релевантен на съвременното разбиране за бизнес организацията като постигаща краткосрочни и дългосрочни ефекти благодарение на продажбения процес. Конкретните **задачи**, водещи до изпълнение на поставената цел, се свеждат до: изследване на настъпили промени в характеристиките на продажбения процес (на макро и микроравнище), установяване на съвременни аспекти на управлението на продажбите и поставянето им като фундамент на нов интегриран целево-ориентиран модел за продажбен мениджмънт.

1. Динамика в характеристиките на съвременните продажби

През последните две десетилетия, в резултат от въздействието на редица външни и вътрешни, екзогенни и ендогенни, обективни и субективни процеси, се установяват следните **макроикономически тенденции, които засягат продажбите** (Костова & Петров, 2002):

- **скъсяване жизнения цикъл на продуктите** – води до бързото им унифициране и загуба на продуктова диференциация, което поражда „паритет“ между стоките;
- **удължаване и повишаване комплексността на покупката на стоки** – все повече критерии за избор обуславят вземането на решение за покупка от купувачите, които преминават през множество етапи и усложняват моделите за потребителско поведение;
- **значително повишаване на информираността и образоваността на потребителите** – източниците на информация за продуктите и тяхното използване се увеличават, както и възможностите за сравняване на унифицирани продукти;

- **развиване на групово вземане на решения за покупка** – в него се намесват индивиди с различни роли, обединени в различни групи (семейни, приятелски, религиозни, етнически и др.);

- **засилване интензивността на конкуренцията** – наличието на много пазарни конкуренти затруднява анализа и оценката им, но и изисква гъвкавост при избор и изпълнение на стратегията на бизнес организацията;

- **снижаване лоялността на потребителите** – наблюдава се при почти всички продукти поради наситеността на пазара, по-доброто ценово ориентиране и миграцията на потребителите към други продукти, продуктови категории или брандове в резултат от провеждани ценови кампании.

На **микроикономическо ниво** съвременните продажбени процеси се развиват в следните насоки:

1) **стремеж едновременно към добавяне на ценност за клиентите и на стойност за бизнес организациите** – този процес е двустранен. От една страна, добавянето на ценност за клиентите се осъществява чрез разширяване на ползите от продукта, предлагане на съпътстващи услуги към покупката, снижаване разходите за покупката и др. От друга страна, стойност за фирмите се добавя посредством повишаване качеството на обслужване на купувачите, снижаване времето на купувачите за търсене на информация и др.;

2) **ускорено развитие на електронната форма на продажби** – дължи се на силното редуциране на традиционните разходи за придобиване и съхраняване на стоките, издръжка на персонала по продажбите, водене на преговори, сключване на сделки, доставяне на стоките и т.н. Тези разходи не се извършват при онлайн-продажбите, а се виртуализират и автоматизират. Освен това електронните пазари дават възможност на продавачите, в реален режим бързо и автоматично да формират целеви виртуален асортимент сред хиляди наименования на стоки.

3) **нова организация на производството** – в този аспект се наблюдава промяна на системите за управление на предприятията и на отговорностите. В сферата на бизнеса основен критерий за конкурентоспособност стават гъвкавостта и скоростта на реагиране. Все повече отпада необходимостта от големи производствени комплекси за производство на масови стоки, които да извършват целия процес от снабдяването с ресурси до пазарната реализация на стоките. В замяна на това силно нараства броят на малките специализирани компании, вкл. аутсорсинговите и виртуалните, които фрагментират процеса на стоковото движение. Чрез

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

високотехнологични решения бизнес организациите търсят външни източници на конкурентни предимства в три *стратегически дименсии*: преход от функции към процеси, от стоки към купувачи и от печалба към ефективност (Christopher & Peck, 2003). Относно отговорностите – те вече се делегират също както правата. Производителите на стоки стават собственици на технологии, организатори и управляващи процеса на производство и разпределение на стоки, развиващи се като *единни интегрирани центрове*. Останалите функции често се аутсорсват към външни за предприятието специализирани организации.

4) **нов начин на организация на стоковото движение** – настъпилата коренна промяна в механизмите на стоковото придвижване се свързва с делегиране на отговорности на независими посредници като част от неформални мрежи за доставки. Вместо традиционно да реализират конкурентни предимства от продажби, като изразходват средства за логистични дейности и инфраструктура, съвременните дистрибуционни канали (вкл. виртуалните) не поддържат складови стопанства, не формират запаси, не извършват плащания на кредит, предпочитат късите канали, аутсорсват логистичните дейности на фирми с утвърдени високи стандарти. В резултат силно се ускоряват обращаемостта на средствата, както и възможностите за нейното управление, отпадат посредниците на едро и дребно, засилва се контролът върху доставките на всички етапи от движението на стоките. Освен това постоянно се получава информация за потребителското търсене, рязко нараства ефективността от дистрибуционните активности. Приоритетно се развиват системи и мрежи от отношения, които добавят стойност (*network of value-laden relationships*) и пораждаат конкуренция между ефективно работещи системи за управление.

5) **изменения в структурата на веригите на доставки**¹ – в традиционната маркетингова концепция и практика се прилагат ендогенни (вътрешни за бизнес организацията) подходи, които поставят акцент върху производителите и посредниците, докато съвременните ве-

¹ В класическата теория на логистиката с понятието „верига на доставка“ (*supply chain*) се обозначават „видове дейности и организации, през които материалите преминават по време на своето придвижване от първоначалните доставчици до крайните потребители.“ (Уотерс, 2003, с. 32)

риги на доставка се превръщат в част от мрежовата икономика и въздействат върху пазара чрез екзогенни (външни за организацията) подходи. За разлика от класическото маркетингово възприемане на потребителите като обект на въздействие и изучаването на масовите, а не индивидуалните характеристики на търсенето, при съвременната концепция за управление на веригите на доставка (supply chain management) потребителите се включват като елемент на процеса, като често инициират създаване на продукти, нови начини на доставка и определят обема и параметрите на придвижваните стоки. Ролята на традиционните пазарни субекти значително намалява, а значението на потребителското търсене нараства (Hendfield, 2003). Този нов процес е описан от Питър Дракър по следния начин: „целта на бизнеса е да създаде потребителя, т.е. да привлече независимия външен субект, способен да избира и готов да заплати за стоката” (Дракър, 2002, с. 107-129). По такъв начин потребителят се превръща в главен субект на маркетинга. При съвременния процес на продажби, осъществяван в интернет, е налице съвършена конкуренция и стокният асортимент клони към абсолютния си максимум. В интернет стоките са еднакво достъпни от всяка точка на света независимо от страната, където се произвеждат, и мястото, където се намират.

б) **нов тип организация на веригите на доставка** – свързва се с откриване на нови начини за автоматизиране и ускоряване на продажбените процеси чрез преход от традиционни методи към електронна търговия. Това се прави с цел бързо реагиране на потребностите на клиентите и гъвкавост на организациите при откриване на нововъзникнали потребности на пазара. Реорганизацията на веригите поражда промени за производителите в две основни насоки (Калужский, 2014, с. 53-64):

- *оптимизиране на производствените процеси*, което изисква съкращаване на запасите, повишена готовност за бързо генериране на асортимент от стоки, кратък цикъл на производство, извличане на конкурентно предимство от кратките срокове на снабдяване с ресурси;

- *реорганизиране на информационните потоци*, свързано с широка осведоменост в организацията за вътрешните процеси на снабдяване, производство и разпределение на стоките, както и за пазарното търсене, което определя скоростта на вземане и изпълнение на производствени решения въз основа на получената информация.

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

7) **ново отношение към бизне процесите** – промяната на разбирането за процесите в бизнеса развива понятието „управление на ключови бизнес процеси“, което включва мениджмънт на основни дейности, като взаимоотношения с потребителите, обслужване на потребителите, търсене, изпълнение на поръчки, производствени потоци, снабдяване, асортимент, обратни потоци. Целта на обособяването на ключови процеси е да се постигне тяхното рационализиране, както и оптимизиране на трансакционните разходи в организациите като цяло.

Очертаните аспекти променят облика на продажбите от гледна точка на средата в бизнес организацията, като новите характеристики могат да се сравнят с традиционните по следния начин (Таблица 1):

Таблица 1

Отличимост на съвременните от традиционните продажби в средата на бизнес организацията

Критерии	Традиционни продажби	Съвременни продажби
Показатели	Индивидуални Специфични за трансакцията Продуктово ориентирани резултати или поведения (активности) Индивидуални резултати от продажбите Ориентирани към функцията на продажбите	Множество агенти Резултати или поведение, ориентирани към взаимоотношенията с клиентите Ориентирани към клиента, като удовлетвореност на клиента Производствени продукти на екипа Кръстосано-функционален екип
Цели	Индивидуални Квоти за продажби на продукта Квоти за активностите по продажбите на продукта	Цели на няколко агента/екипа Рентабилност на клиентите Разходи за обслужване Удовлетвореност на клиентите Цели за изграждане на стойност и ангажираност
Контрол	Базиран на резултати или на поведение при индивидуални продажби Функционално ориентирани продажби Важност на формалните проверки	Хибридни (относно резултати и поведение) проверки Кръстосано-функционален екип Важно значение на неофициалните проверки
Възнаграждения и компенсации	Индивидуални планове Ориентирани към резултати от индивидуални продажби Ориентирани към абсолютни резултати Продажбено ориентирани планове за продуктите	Планове за множество агенти (екип) Екип, базиран на резултати (напр. според корпоративни печалби) Относителна ефективност Ориентирани към удовлетвореността на клиентите Ориентирани към доходността от клиента и собствения капитал

Източник: Адапт. по: Brown, Evans, Mantrala & Challagalla, 2005, p. 155-167.

Представените тенденции и фактори, определящи развитието на продажбения процес, стават причина за промени и в съвременния профил на продажбения мениджмънт в бизнес организацията.

2. Съвременни постановки в управленския процес на продажбите

През последните години нарастващото влияние на разгледаните по-горе фактори води до формиране на няколко основни направления в концептуализирането на управленския процес при продажбите. Развиват се и опитите за моделиране на продажбения мениджмънт в аспектите (Albers & Mantrala, 2008, р. 6-8): моделиране на продажбения отговор; разпределение на ресурсите за продажби; определяне размера на продажбите; определяне територията на продажбите; интегративни модели; стимулиране на продажбите; ценово делегиране; продажбен маркетингов микс.

В тази връзка са изведени следните закономерности и принципи при управлението на продажбите:

- подпомага се изпълнението на стратегическата цел на бизнес организацията;
- създават се възможности за овластяване на част от продажбения персонал и за ефективното му управление;
- осигуряват се ефективно търговско поведение и умения;
- дава се възможност за наблюдение предпочитанията на клиентите, продажбите на конкурентите, както и на държавните регулации;
- контролират се разходите за продажби;
- насърчава се стремежът към постигане на максимална удовлетвореност на клиентите;
- проследяват се процесите от предпродажбеното, продажбеното и следпродажбеното обслужване в гаранционния и извънгаранционния срок.

Тези принципи се реализират посредством следните актуални управленски подходи:

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

- *Системен подход.* Според неговите постановки всеки процес и обект се разглежда като комплекс от взаимосвързани компоненти (под-системи), при което се акцентира върху интегративните им свойства, вътрешните и външните връзки между и извън тях. От тази гледна точка системата на продажбите се разглежда като единство от съставни части, свързани помежду си и в обкръжаващата среда, с която се свързват чрез "вход" и „изход“. Продажбеният мениджмънт включва закономерности, методи за класифициране, изследване и въздействие, които са обект на теорията на системите.

- *Автоматизирана система за продажбен мениджмънт.* Системата за осъществяване на продажбения процес се нарежда сред най-важните активи на бизнес организацията, които определят пряко резултатите от нейната дейност. Нейната ефективност определя приходите, печалбата, комуникационната дейност, процеса на получаване на пазарна информация и в крайна сметка – финансовата стабилност на бизнеса и потенциала за неговото развитие. Тази система дава възможност за формулиране на продажбените цели и задачи, за избор на маркетингова стратегия и разработване на планове за нейното изпълнение. В структурно отношение тя се изгражда от модули за анализ на пазарната ситуация, състоянието на бизнес организацията, съществуващите възможности и заплахи, пазарния потенциал, ключовите клиенти и доставчици, потребителските сегменти. Ефективността на системата подлежи на одит посредством разнообразни методи („проникване“ в продажбения процес, пряко наблюдение на работата на системата, проучване на отчетната документация и документооборота, събиране на директна информация от клиенти и др.).

- *Интернет и интранет система за управление на продажбите.* Тази съвременна тенденция се свързва с необходимостта от обработка на големи бази данни, използването на нови методи за анализ, нуждата от бързина и точност на изчисленията, наличието на голям брой свързани компоненти (модули) на системата за управление. За решаване на тези задачи се прилагат модерни иновативни технологии, основани на облачни уеб услуги, където всички данни и софтуерът са разположени на отдалечени сървъри, свързани с една обща система за управление на продажбите. Осъществяването на този вид услуги, които

се предоставят от разстояние чрез интернет, се основава на обширно дисково пространство и подходящ софтуер. По такъв начин се реализират редица ползи за продажбения процес като:

- висока скорост на обработка и пренос на данни за продажбите;
- достъп до огромно дисково пространство;
- възможност за дистанционна работа с голям брой реални и потенциални клиенти;
- силно персонализиране на продажбите;
- висока степен на сигурност и поверителност на данните;
- снижаване на разходите по продажби;
- използване на модерен софтуер без неговото придобиване;
- автоматизиране управлението на продажбите на всички изпълнителски и мениджърски нива;
- оценяване ефективността на продажбения персонал;
- идентифициране и преодоляване на слабите връзки в продажбения процес;
- получаване на подробни отчети за продажбите по периоди;
- гъвкавост на работното време на персонала по продажбите;
- повишаване нивото на обслужване на продажбите;
- устойчиво нарастване доходите на бизнес организацията.

- *Управленска система за осигуряване непрекъснатост на процеса на продажби.* За развитието на бизнес организацията е необходимо да се осигури устойчивост както на движението на стоки от производителя до дистрибутора и до крайния потребител, така и на поставянето на нови, по-високи продажбени цели. Тази непрекъснатост може да се осъществи чрез система за управление на продажбите, която е свързана на функционално ниво със система за материално и нематериално стимулиране на персонала. В рамките на работните процеси важна роля се възлага, от една страна, на междинния контрол върху изпълнението на плановете за продажбите и крайните резултати, а от друга страна, се извършва непрекъснат мониторинг на ключови индикатори за изпълнението на продажбените цели, който позволява своевременно да се идентифицират отклоненията и да се направят необходимите корекции.

- *Релевантна структура на звеното за продажби.* Основната функция на отдела по продажби цели извличане на максимална печалба

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

и минимализиране на разходите, във възможно най-кратък срок, при максимално постигната степен на потребителска удовлетвореност. Затова неговото изграждане влияе пряко върху стабилността и ръста на продажбите, пазарното покритие, пазарния дял и рентабилността на бизнес организацията. За осигуряване на релевантност формирането и оптимизирането на неговата структура трябва да се основават както на резултатите и оценките от подробен анализ на външните и вътрешните фактори на конкретния бизнес, така и на разработен план за реализиране на поставените цели и задачи на системата за управление на продажбите в бизнес организацията.

Съвременното управление на продажбите се основава и на постановките на т.нар. „търговска математика“, които се отнасят до:

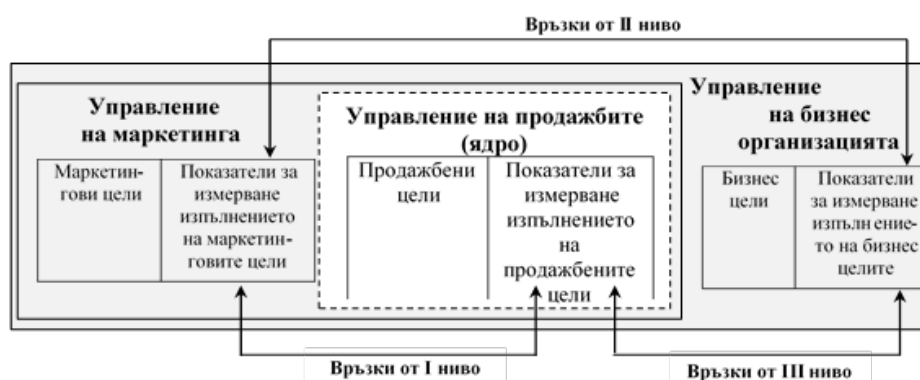
- използване на основни икономически показатели за доходност на продажбената дейност като брутна реализация, брутна печалба и нетен доход;
- прилагане на методи за ценообразуване, основани на норма на печалбата или на търговска надценка;
- клиентска информираност относно целите на препоръчителните цени на продуктите;
- категоризиране на персонала по продажбите.

Друг проблем на съвременното управление на продажбите е липсата на универсален модел, който да обвързва показателите за продажбите на различните управленски и организационни нива и да е адекватен на нуждите на всяка бизнес организация.

3. Целево-ориентиран модел на продажбения мениджмънт

На основата на макро- и микрохарактеристиките, на изведените от практиката закономерности при управлението на продажбите и най-вече на стремежа към комплексно прилагане на представените съвременни управленски подходи може да се предложи концептуален целево-базиран модел с три равнища на измерване на резултатите от изпълне-

нието на дезагрегираните цели на продажбената дейност. В неговата основа се поставят интеграцията и логическата връзка на функциите „продажби“, „маркетинг“ и „бизнес“. Ядрото представлява продажбеният мениджмънт, който превръща маркетинговата стратегия в изпълнение на маркетинговите цели (marketing performance) (вж. Фигура 1).



(Източник: Авторска разработка.)

Фигура 1. Интегриран целево-ориентиран модел за управление на продажбите

Този модел представя показателите за измерване на продажбите като част от единна система за измерване, основавайки се на логическата връзка „продажби – маркетинг – бизнес“. Формират се двупосочни връзки от първо, второ и трето ниво. На *първо ниво* се намира обвързаността на показателите за измерване на изпълнението на продажбените цели с маркетинговите показатели – за продуктовата диверсификация и иновациите, за дистрибуцията, за изпълнение на пазарните цели. На *второ ниво* показателите за измерване изпълнението на маркетинговите цели се свързват с показателите за изпълнение на корпоративните цели в зависимост от вида на бизнес дейността на организацията – търговска, производствена, аутсорсингова и др. и на целите на бизнес мрежата, ако организацията членува в такава. Докато връз-

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

ките от първо и второ ниво са преки, то на *трето ниво* се развива функционално индиректната, но неразривна обвързаност на показателите за продажбите с тези на бизнес организацията. Продажбите са основният фактор, без който не могат да се реализират маркетинговият микс и целите на бизнес организацията.



(Източник: Авторска разработка.)

Фигура 2. Ядро на интегрирания целеви модел

В **ядрото** на този модел застава управлението на продажбения процес с неговите елементи (дейности), представени на Фигура 2, които за целите на измерването, анализа и оценяването се квантифицират с помощта на количествени и качествени показатели.

Всеки от представените в ядрото на модела компоненти съдържа в себе си показатели за измерване изпълнението на продажбените цели. Някои от тях могат да съвпадат, имат различна степен на детайлизация.

В рамките на модела, представен на Фигура 1, по отношение на **връзките от I ниво** по релацията „продажби – маркетинг“ се разграничават две групи продажбени измерители: вътрешни и външни. **Вътрешните** се използват за измерване на продажбите вътре в организацията в рамките на звеното за продажби и на неговата връзка с

другите отдели. *Външните* показатели измерват условията на маркетинговата среда и усилията на отдела по продажби извън бизнес организацията, свързани с тях, като за улеснение могат да се групират (вж. Таблица 2).

Таблица 2
Външни показатели за управление на продажбите по групи

Групи	Примерни външни продажбени показатели
Пазарни показатели	Пазарен ръст
	Пазарен дял
	Атрактивност на пазара
	Пазарен потенциал
	Поглъщаемост на пазара
Показатели за конкурентоспособност	Относително качество на обслужването
	Относителни приходи
	Относителни цени
	Относителни разходи
Показатели за клиентите	Удовлетвореност на клиентите
	Задържане на клиентите
	Лоялност на клиентите
	Рекламации от клиентите
	Осведоменост на клиентите

Източник: По Best, 2005, р. 38.

Според отношението им към фазите на продажбения процес тези външни и вътрешни показатели могат да се обособят като *измерители за осъществяването на продажбения процес и за крайните резултати от продажбения процес*, като връзката между тези два разреза е показана в Таблица 3.

Най-общо основните роли на показателите за измерване на продажбите са три – за проверка състоянието на продажбената дейност, за спазване на предварително приети стандарти и за усъвършенстване на продажбения процес.

Тези връзки логично са много къси поради принадлежността на продажбите към маркетинговия микс. Количествено измерими връзки тук са: пазарен дял – обем продажби, маркетингови разходи – ръст на продажбите, нетна маркетингова печалба – приходи от продажби и др. Качествено изме-

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

рими връзки са: степен на постигане на маркетинговите цели – удовлетвореност на клиентите от обслужването. Съществуват и хибридно измерими връзки като степен на удовлетвореност на клиентите – брой рекламации през следпродажбения период.

Таблица 3

Примерни показатели според фазата на продажбения процес

Отношение на показателите към средата	Показатели за измерване осъществяването на продажбите	Показатели за измерване крайните резултати от продажбите
Вътрешни показатели (в отдел Продажби)	<ul style="list-style-type: none"> • закъснели доставки; • грешки в отчетността; • грешки в управлението на продажбената дейност. 	<ul style="list-style-type: none"> • чиста печалба; • приходи от продажби; • разходи; • рентабилност на продажбите; • печалба на единица продаден продукт; • обръщаемост на запасите.
Външни показатели (за пазара)	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетвореност на клиентите; • сравнително качество на обслужването и сервиза; • нови подходи за стимулиране на продажбите; • готовност за покупка на клиентите; • възприемане на продуктите на организацията от потребителите. 	<ul style="list-style-type: none"> • пазарен дял; • степен на задържане на клиентите; • ръст на продажбите на нови продукти; • приход от един клиент; • пазарен ръст.

Източник: Адапт. по: Best, 2005, p. 40; Китова, 2009, p. 65.

Важно е да се очертае и неотменната връзка между финансовите и нефинансовите показатели за продажбите, която разграничава *показатели за финансови ефекти от продажбите* (напр. разходи, производителност и доходност) и *показатели за нефинансови ефекти от продажбите* (свързани с клиентите, вътрешните и външните продажбени процеси и с персонала по продажбите). Те се развиват в три аспекта: финансови – финансови, финансови – нефинансови и нефинансови – нефинансови показатели.

Връзките от II ниво касаят релацията „маркетинг – бизнес организация” и произхождат от връзката на маркетинговите и корпоративните цели. В това отношение свързани количествени измерители са: чиста маркетингова печалба – чиста печалба на организацията, маркетингови разходи – общи разходи и др., при които продажбите остават встрани, но влияят косвено.

Връзките от III ниво по релацията „бизнес организация – продажби” в представения модел се развиват индиректно в различни аспекти, например между някои финансови показатели на бизнес организацията и показатели за оценка на продажбите, както е представено в Таблица 4.

Таблица 4

Връзка между финансови показатели на ниво организация и показатели за оценка на продажбената дейност

Финансови показатели за оценка резултатите на организацията	Показатели за оценка на продажбената дейност
Печалба от реализирани продажби	Ръст на продажбите по пазари в % Относително качество на обслужването
Чисти разходи	Ръст на продажбите – общо
Чиста печалба	Степен на задържане на клиентите в %
Разходи по продажбите	Ръст на продажбите по групи стоки в %
Оперативни разходи	Дял на новите клиенти в %
Чиста печалба преди такси и данъци	Обем на продажбите в стойност
Доходност на продажбите в %	Неудовлетворени клиенти в %

Източник: Авторска разработка.

С показателите за продажбите в интегрирания модел могат да се измерват, анализират и оценяват степента на постигане на продажбените цели, ефективността на продажбената дейност, приносът на продажбите за постигане целите на бизнес организацията и ефектите от продажбената дейност. В цялото им многообразие те съществуват в **система**, обединени помежду си от причинно-следствени връзки. Характерно за тази система е, че показателите за продажбите могат да се **агрегират** на по-високо (мениджърско) ниво до един или два ключови показателя за цялостната продажбена дейност (напр. чиста печалба от

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

продажбите). От друга страна, мениджърските ключови показатели могат да се *дезагрегат* на по-ниско (изпълнителско) ниво във вид на оперативни показатели, чрез които се измерват индивидуалният принос на всеки член на персонала по продажбите или приносът на отделните секции или звена за цялостния резултат от продажбите. Всяка бизнес организация определя ограничен брой ключови измерители, които са важни за нейните цели и развитие.

Информационното осигуряване на интегрирания целеви модел може да се извърши посредством модерни софтуерни алтернативи, всяка от които се базира на комплексно синхронно движение на информацията на всички изпълнителски и управленски нива. От такъв тип са системите 1С:Trade ERP за търговската дейност, с подсистема за планиране на продажбите, CRM за проследяване на продажбите on-premise или в интернет-облак, с търговските модули Microsoft Dynamics 365 и Power BI, One Touch Retail (OTR), като интегрирана управленска система за управление на продажбите на дребно, модул „Продажби“ на MACS® като търговски софтуер за всички процеси по продажбите и др.

Заклучение

Представеното проучване поставя съвременните характеристики на продажбите и тенденциите в тяхното модерно управление като параметри, придаващи нов цялостен облик на продажбения процес. В същото време те формират и основата за търсене на нови подходи за неговото управление. В тази връзка предложеният интегриран целево-ориентиран модел би могъл да се използва в българските бизнес организации, които осъществяват продажби, като управленски инструмент. Вземайки предвид неговата универсалност, гъвкавост и адаптивност, той представлява широкоприложима рамка за осъществяване на продажбения мениджмънт.

Използвани източници

- Дракър, П. (2002). *Ефективното управление*. София: Класика и стил.
- Калужский, М. (2014). Трансформация цепей поставок в сетевой экономике: приоритеты и перспективы. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*, 3 (240), 53-64.
- Китова, О. (2009). *Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование*. Москва: Инфра-М.
- Костова, С., Петров, И. (2002). *Продаване и управление на продажбите*. Тракия – М.
- Уотерс, Д. (2003). *Логистика: Управление цепью поставок*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Albers, S., Mantrala, M. (2008). Models for Sales Management Decisions. *Handbook of Marketing Decision Models*(Series Editor: Fred H.). (B. Wierenga, Ред.) Изтеглено на 20 4 2019 г. от https://www.researchgate.net/.../227165272_Models_for_Sales_Management
- Best, R. (2005). *Market-based management. Strategies for growing customer value and profitability*. Pearson Prentice Hall.
- Brown, S., Evans, K., Mantrala, M., Challagalla, G. (2005). Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 155-167.
- Christopher, M., Peck, H. (2003). *Marketing Logistics*. Butterworth-Heinemann.
- Hendfield, R. (2003). *Reorganization of supply chains*.(ed. R. Hendfield, E. Nichols). Moscow: Publishing House "Williams".

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 4/2019

ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ



4/2019

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Красимир Шишманов – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Никола Янков – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Иван Марчевски, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Ирена Емилова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Силвия Костова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Александру Неделеа – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

Дмитрий Владимирович Чистов, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Махмуд Ел Батран – Университет Кайро, Кайро, Египет

Наталья Борисовна Голованова – Московски технологически университет, Москва, Русия

Татяна Викторовна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Тадиа Джукич —Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

Ян Тадеуш Дуда – АГН Университет за наука и технологии, Краков, Полша

Виктор Чужиков – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Цветана Шенкова,

ст. преп. Даниела Стоилова, ст. преп. Иванка Борисова

Превод на руски език – ст. преп. Ирина Иванова

Технически секретар – ас. Живка Тананеева

Отпечатването на списанието за 2019 г. се осъществява с безвъзмездната финансова помощ на Фонд "Научни изследвания" - НП 07/58, съгласно Договор КП-06-НП/36 от 12.12.2018, по конкурс "Българска научна периодика - 2018 г."

Дадено за печат на 28.11.2019 г., излязло от печат на 05.12.2019 г.,
формат 70x100/16, тираж 100

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,

ул. „Ем. Чакаров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ теория

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В МСП В МАКЕДОНИЯ

Доц. д-р Снежана Христова

Доц. д-р Димитър Ковачевски

Ивона Милева 5

МАРКЕТИНГ

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

Доц. д-р Ваня Григорова 26

МЕНИДЖМЪНТ практика

СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ НА СВЕТОВНИТЕ ПАЗАРИ

Проф. д-р ик. н. Татяна Викторевна Орехова

Ярослав Сергийович Тертичний 43

ПРОЕКТ „СТУДЕНТСКИ ПРАКТИКИ“ – ФИНАНСОВ МЕХАНИЗЪМ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА УСТОЙЧИВА ВРЪЗКА МЕЖДУ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ И ПАЗАРА НА ТРУДА

Д-р Ангел Г. Ангелов 58

ИНОВАЦИИ В СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В ДЪРЖАВИТЕ В ЕВРОПА И ЦЕНТРАЛНА АЗИЯ

Докторант Ярослав Валерийович Коровий 77