

Адаптиране на модел на стратегическа карта за дигитална трансформация на търговец на едро

Бисер Кътев*

Резюме: В настоящата статия се поставя акцент върху стратегията за дигитална трансформация на търговските процеси, които протичат в търговията на едро. Разглеждат се декомпозирано четирите групи направления, които я подпомагат. Предлага се модел на стратегическа карта, адаптирана по Каплан и Нортън, като се отделя внимание на стойността, която създава информационният капитал. Предвид стратегията за дигитална трансформация, се съставя каскадна балансирана система от показатели за ефективност, които да представят стратегията и чиито резултати да създават дългосрочна стойност за търговеца. Застъпва се тезата, че стратегическата карта и балансираната система от показатели за ефективност се явяват умел инструмент за измерване на търговските процеси, тъй като изсветляват връзката между фирмените цели и потенциалния план за действие.

Ключови думи: дигитална трансформация, стратегическа карта, каскадна балансирана система от показатели за ефективност, търговия на едро.

JEL: M21, O34, L81.

* Бисер Кътев е докторант в катедра „Икономика на търговията“ в УНСС.

Настоящата статия е базирана на резултатите от проект по НИД НИ-7/2017 „Икономика на знанието и конкурентни предимства на търговията в Р. България“.

Увод:

Дигиталната трансформация е многостранен процес, който може да се разглежда най-общо като интеграция на новите дигитални технологии в дейността на търговската фирма. Тя води до фундаментална промяна на начина, по който търговецът осъществява дейността си. Актуалността на разглежданата проблематика произтича от все по-нарастващото значение на информационните технологии и тяхното внедряване в дейността на търговците на едро. Дигитализацията трябва да се разглежда не само като набор от технологии, а като съвкупност от способности и умения, които се генерират чрез тези технологии.

Целта на настоящата статия е въз основа на теоретично изследване на специализираната икономическа литература да се предложи модел на стратегическа карта за дигитална трансформация на търговските процеси, протичащи в търговията на едро. За да бъде успешна дигиталната трансформация, тя трябва да се обвърже с оптимизация на търговските процеси, като често се налага част от старите, вече неефективни процеси да отпадат и да се заменят с нови. Разработването на стратегическа карта за дигитална трансформация предполага каскадно декомпозиране и обособяване на балансирана система от показатели за ефективност. Тя може да послужи за измер-

ване ролята, значението и приноса на търговските процеси в общата ефективност и стратегия на фирмата. Използването на стратегическо картографиране подпомага да се визуализира създаването на стойност за търговската фирма. А декомпозираното изследване на съставлящите я четири направления представя балансираната система от показатели за ефективност като умел инструмент за измерване на търговските процеси и изсветлява връзката фирмени цели–план за действие.

Условно настоящото изследване може да бъде разделено на две части:

- 1) картографиране на стратегия за дигитална трансформация на процесите, протичащи в търговията на едро, което се реализира чрез предлагането на стратегическа карта;
- 2) съставяне на каскадна балансирана система от показатели за ефективност на търговец на едро, които да представят стратегията и чиито резултати, приложени в практиката, да създават дългосрочна стойност за търговеца.

В методологията на научната разработка са приложени научно-изследователски подходи и техники като: системен подход, процесно-ориентиран подход, каузален подход, индексен метод, балансирана система от показатели за ефективност. Сред очакваните резултати от практическото приложение на изследването е генерирането на препоръки за усъвършенстване на търговските процеси в търговията на едро.

Картографиране на стратегия за дигитална трансформация на търговец на едро

Проучвания, свързани с дигиталната трансформация, „показват, че компаниите, които извървят пътя на дигиталната трансформация, са с 26% по-печеливши, а пазарната им оценка – с 12% по-висока от средното за бранша им“ (Шопов, 2017). Интегрирането

на нови технологии води до създаване на силно конкурентно предимство от търговците. Сред актуалните нововъведения в момента са cloud-базирана платформа, Интернет на нещата (IoT), бизнес интелигентност (BI), изкуствен интелект и машинно самообучение, добавена и виртуална реалност.

Картографирането на стратегията за дигитална трансформация чрез стратегическа карта изисква разработване на дърво на фирмените цели. Тяхната йерархия се съобразява с четирите основни направления, които трябва да съдържа стратегическата карта. Дървото на целите представлява структурирана съвкупност от стратегическите цели на фирмата. „Целта на търговската фирма може да се определи като желано състояние на нещата, което организацията се стреми да постигне“ (Янкулов, 2010, р. 137). Целите се декомпонират на съставни подцели и задачи, като най-горе се поставя мисията на фирмата като главна цел, а надолу се разпределят основните цели, последвани от техните съставни цели. „Обхватът, съдържанието, видът и степенята на конкретност на целите зависят от характера на нейната дейност, големината, степен на развитие“ (Костова, 2009, р. 38). Причинно-следствените връзки между поставените цели във всяко едно от направленията изискват те да се изучават и анализират отдолу-нагоре, адаптирани към вида на търговската фирма (в случая търговец на едро). Задачите представляват конкретните действия, които е нужно да се предприемат, за да се постигне предварително поставената цел. Те трябва да са ясно дефинирани и правилно разпределени между отделните участници. За всяко направление обичайно се избира по един отговорник от съответния фирмен отдел. След като се изяснят направлението, се изгражда балансираната система от показатели. Тя включва ключовите показатели, които рефлектират върху ефективността на търговеца. Те представля-

Управление на ресурси и разходи

ват „система от финансови и нефинансови показатели, влияещи върху количественото и качественото изменение на резултатите от стопанската дейност. При това трябва да се вземе предвид фактът, че показателите в системата изпълняват различни функции. Те формират основата за вземане на решения, основават се на оценката на ефективността от стопанската дейност и са насочени към постигане на стратегическите цели на фирмата“ (Владимирова & Николова, 2017, р. 225). Важно е да се отбележи още, че всички фактори, които влияят върху управлението на търговската фирма, трябва да са измерими. В противен случай не могат да бъдат управлявани.

Направленията и заложените в тях цели, адаптирани по Каплан и Нортън, които следва да подпомагат стратегията за дигитална трансформация на търговец на едро, се свеждат до следните четири:

1) Направление „Познания и развитие“ – изследват се човешкият, информационният и организационният капитал, които подпомагат реализацията на дигиталната трансформация.

Човешки капитал: компетенциите на мениджърите и персонала по отношение на управлението на видовете дейности, значителен професионален опит или желание за учене, отвореност към въвеждането на иновации, умения на служителите, познания за работа със софтуерни продукти, талант, повишаване производителността на човешките ресурси. Повишаване на компетенциите на служителите чрез обучения и тренинги с цел справяне с основните търговски процеси, в които участват, така че да осъществяват сами възложените им задачи (например обслужване на клиентите или комуникация с доставчиците по електронен път).

Информационен капитал: подпомагане на електронната комуникация между фирмата и заинтересованите страни (клиентите и доставчиците) с цел електронен обмен на информация за елементите на

търговската оферта (сделка) – количество, място, време, цена; съкращаване на времето за изпълнение (скорост); минимизиране на допускните грешки в процеса на поръчка и доставка на заявените стоки (точност); извършване на електронни разплащания, трансфер на знания. Изграждане на информационни системи, мрежи и технологична инфраструктура. Поддържане на бази данни за потребителите и доставчиците. Възможност за дълбочинен анализ на данни – системите за анализ на данни използват аналитични и статистически техники за обработка като невронни мрежи, клъстерен анализ, откриване на зависимости.

Организационен капитал: акцент върху системите за обучение на персонала, трансфер на знания за работа с дигиталните технологии, знания за потребителите и доставчиците, организационна култура, работа в екип, синхрон на служителите, лидерство.

2) Направление „Търговски процеси“ – фокусът е върху оптимизиране на търговските процеси, повишаване на ефективността на работата и подобряване на процеса на вземане на решения. Явява се свързващо звено между нематериалните активи (човешки, информационни и организационни ресурси) и резултатите, които се отчитат в направленията „Отношения със заинтересованите страни“ и Финансовите резултати.

Управление на операциите: Усъвършенстване на оперативните процеси чрез внедряване на софтуер за тяхното управление. Комбиниране на продукти и услуги от собствено производство и от различни доставчици. Своевременна доставка до потребителите (в случая – търговци на дребно).

Управление на клиентите и контрагентите: Способност за комуникация с клиентите и доставчиците, за да може своевременно да се предава информация между различните участници във веригата за създаване на стойност. Изграждане на дълготрайни взаимоотношения, доверие, предлагане на цялостни решения. Доходност от

клиента през целия процес на съвместната дейност – качество на предлаганите решения; брой продукти/услуги на клиент; запазване на наличната база клиенти.

Иновации: Основен фокус се поставя върху иновациите в търговски процеси, които да намаляват разходите и да подобряват скоростта на реакция в отделните етапи на търговската сделка – уточняване на условията по сделката, изпълнение, следпродажбено обслужване. Акцентира се и върху икономии от мащаба в процесите по снабдяване и дистрибуция. Търговците трябва да предугаждат промените в потребителското търсене, за да предават своевременно информация назад по веригата за доставка и така новите продукти и услуги да достигат оптимално бързо до пазара.

Регулаторни и социални процеси: Избягване на зловредни събития при работата на персонала с техниката и софтуера на работното място, които биха предизвикали загуба на информация или неоторизиран достъп до конфиденциални данни чрез хакерска намеса.

3) Направление „Отношения със заинтересованите страни (клиенти и контрагенти)“ – усилията се съсредоточават върху подобряване на комуникацията и обслужването, вкл. създаване на уникално потребителско изживяване. Направлението „Търговски процеси“ оказва непосредствено влияние върху подбора на показатели.

Клиенти: Определяне на най-важните клиенти (търговци на дребно или други търговци на едро), тяхното изучаване, дълготрайност на взаимоотношенията с тях. Често те са генератор на идеи какви нови продукти да се пуснат на пазара или какво в продуктовото портфолио да се променя, за да се адаптира търговецът своевременно към желанията на крайните потребители. Връзките с клиентите подпомагат справянето с или избягването на негативни ефекти от въвеждането на нови продукти на пазара. Съхранение, обновяване и

разширяване на клиентската база данни. Предлагане на цялостни решения, касаещи бързина на обслужване преди и след продажбата, продажба на богат асортимент стоки и услуги. Привличане на нови клиенти, тяхното задържане и превръщане в дълготрайни контрагенти.

Доставчици: Съхранение на база данни с информация за доставчиците. Проучване на доставчиците. Подходящ избор на доставчици. Правилна комуникация между партньорите. Планиране на съвместни активности. Дългосрочност на взаимоотношенията. Постоянно високо качество. Бързина на покупката. Своевременност на разплащанията.

4) Финансово направление – разкрива стойността на търговската фирма за нейните акционери, респ. собственици. Възможност за по-високи печалби и по-голям пазарен дял. Устойчив ръст на стойността за акционерите: дългосрочни показатели (стратегия за ръст) и краткосрочни показатели (стратегия за производителност).

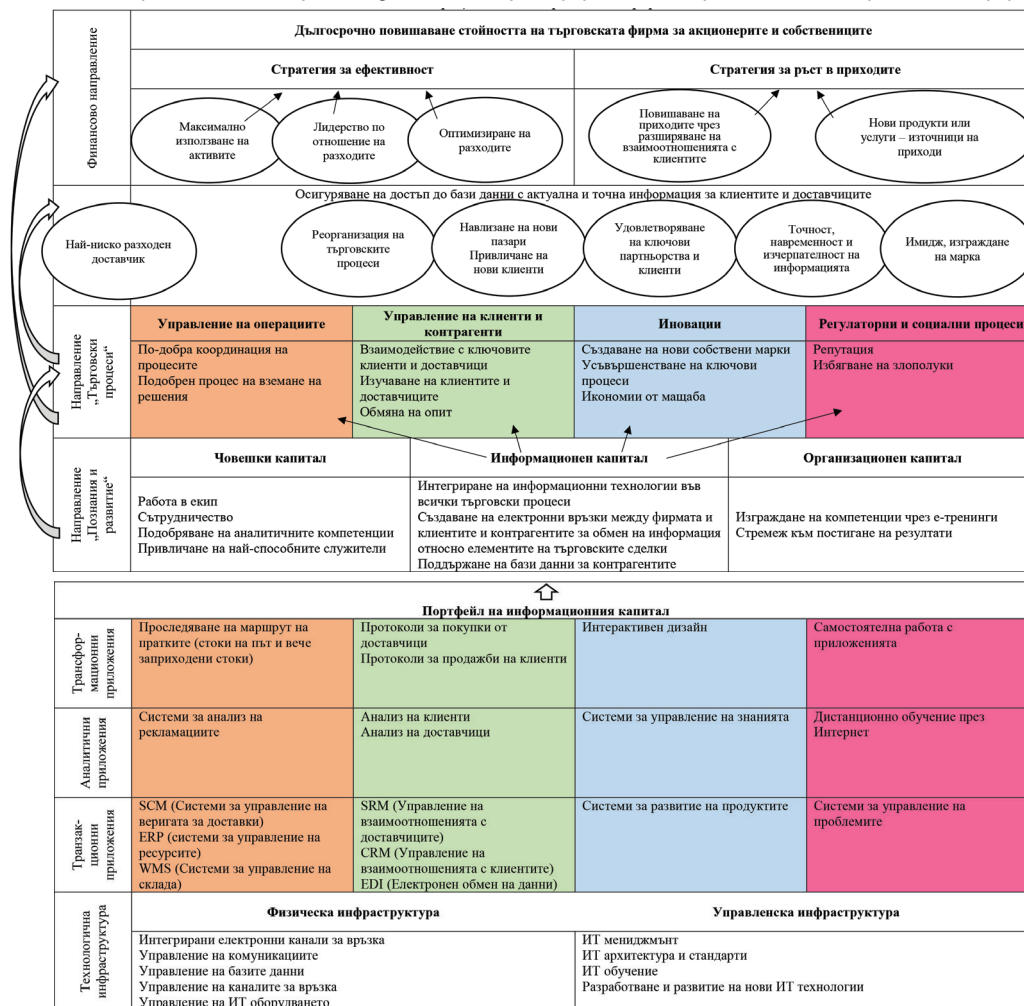
Информационният капитал се явява ресурс за създаване на стойност в контекста на „новата икономика“ (управлението на информационните индустрии). Информацията има няколко характеристики. Тя може безкрайно да се диференцира, приспособява и персонализира. Може да се изпрати до огромен брой хора в дадена мрежа и да достигне бързо до тях. Публично достъпната и прозрачната информация прави хората по-информирани и им помага да направят по-добър избор. Организациите от новата икономика са по-скоро с плоска и децентрализирана структура и приветстват инициативата на служителите (Котлър, et al., 2015). Той се състои от бази данни, системи, мрежи и библиотеки. Чрез него информацията и знанието са достъпни за търговската фирма. Търговец, който избира да следва стратегия, ориентирана към ниски общи разходи, получава най-висока възвръщаемост от тези информационни системи,

Управление на ресурси и разходи

чийто фокус е върху качеството, подобряването на търговските процеси и производителността на работната сила. Търговец, чиято стратегия е клиентоориентирана, печели най-много от онези информационни системи, които предоставят информация относно предпочитанията и поведението на клиентите, подобряват контактите и обслужването и съдействат за запазване на клиентската база. Търговец, който залага на стратегия, ориентирана към лидерство на предлаганите продукти, се нуждае от

информационен капитал, който да подобри процесите на развитие на продукта. Без значение от заложената стратегия, несъмнено трябва да съществува синхрон между нея и информационния капитал на фирмата. Следващата таблица 1 представя нагледно картографирана стратегическа карта за дигитална трансформация на търговец на едро, адаптирана по Каплан и Нортън (Каплан & Нортън, 2006, р. 260), при която се акцентира върху стойността, която създава информационният капитал.

Таблица 1. Стратегическа карта за дигитална трансформация на процесите на търговската фирма



Източник: авторът, адаптирано по Каплан и Нортън

Както е видно и от таблицата по-горе, портфейлът на информационния капитал съдържа в себе си следните два компонента:

1) **Технологична инфраструктура.** Към нея спадат централизираните компютърни системи и комуникационните мрежи, чрез които се осъществява препредаването на потоците от данни. Тя се дели на физическа и управленска.

Физическата инфраструктура съдържа в себе си:

- *Интегрирани електронни канали за връзка* (Интернет, Интранет, Екстранет, електронна поща, сканирани документи, интерактивна гласова комуникация, киоск, директни връзки, безжични комуникации и др.);
- *Безопасност и управление на риска* (технологична сигурност, политика за безопасност, планове за действие при възникване на аварии и възстановяване на работоспособността);
- *Управление на комуникациите* (широко-лентови мрежи, осигуряващи вътрешно-организационна и междуетаблиционна свързаност с клиенти и контрагенти);
- *Управление на базите данни* (централизираните хранилища за данни и обмяна на информация);
- *Управление на каналите за връзка* (уеб-сайтове, кол-центрове за обслужване на клиенти);
- *Управление на оборудването за работа с информационни технологии* (сървърни компютри, принтери, рутери, локална мрежа, услуги по развойна дейност за изграждане на общи системи).

Управленската инфраструктура включва:

- *Мениджмънт на информационните технологии* (планиране и координация на информационното обслужване, преговори с доставчиците и заинтересованите страни);
- *Архитектура на информационните технологии и стандарти* (софтуер за управление на базите данни и мониторинг на дейността);

- *Обучение, свързано с информационните технологии* (повишаване на квалификацията на персонала чрез организиране на обучения по постигане на необходимите знания и умения за работа със специфичните фирмени технологии и информационни системи);
- *Разработване и развитие на нови информационни технологии* (изследване на потенциалните възможности за прилагане на нови технологии).

2) **Приложения.** Те включват всички онези пакети от информация, знания и технологии, чрез които се осъществяват ключовите вътрешни процеси на търговеца. От своя страна, те се делят на три основни групи, които функционират единствено когато са поддържани от Технологична инфраструктура:

- *Транзакционни* – системи, които автоматизират основните, повтарящи се транзакции на търговското предприятие. Те оказват значително влияние върху стратегическите цели, като подпомагат във висока степен реализацията на фирмената дейност и постигането на предварително заложените цели;
- *Аналитични* – системи и мрежи, които осигуряват анализ, интерпретация и обмен на информация и знания;
- *Трансформационни* – системи и мрежи, които променят преобладаващия бизнес модел на търговеца.

За успешното фирмено управление е важно мениджърското ръководство правилно да определя, планира и ръководи информационния капитал, който поддържа заложената стратегия. Стратегическата карта трябва ясно да определя основните цели на информационния капитал. Като част от направлението „Познания и развитие“, той е в причинно-следствена връзка с направлението „Търговски процеси“. Взаимовръзката между тях може да се проследи чрез процесите, които са част от направлението „Търговски процеси“ и създават стойност:

Управление на ресурси и разходи

управление на операциите; управление на клиентите и контрагентите; иновации; регулаторни и социални процеси. За всеки от процесите могат да се използват приложенията на информационния капитал, които са разделени на три основни групи (нива):

1. Управление на операциите

1.1. транзакционно ниво – приложения, които преди време са работели самостоятелно: системи за управление на склада, обработка на поръчките, закупуване, планиране на мощностите, например управление на веригата на доставка (Supply Chain Management, SCM);

1.2. аналитично ниво – системи за анализ на продукта и качеството на процесите, сроковете на доставка, анализ на рекламациите;

1.3. трансформационно ниво – приложения за проследяване на маршрута на пратките и управление на доставките.

2. Управление на клиентите и контрагентите

2.1. транзакционно ниво – системи за управление на взаимоотношенията с клиентите (Consumer Relationship Management, CRM) и с доставчиците (Supplier Relationship Management, SRM). То включва широк спектър от приложения, в т.ч. за автоматизиране на процеса на продажбите, за обработка на поръчките и управление на отдела за работа с клиентите и доставчиците;

2.2. аналитично ниво – системи за анализ на клиентите и доставчиците; за измерване на доходността на клиентите; за набиране на информация за сегментацията на потребителския пазар;

2.3. трансформационно ниво – протоколи за поддръжка на продажбите в отделите за работа с клиентите и с доставчиците, определяне на моделите в покупките на клиентите и оказване на помощ на отдела

за работа с клиентите при процесите на продажба.

3. Иновации

3.1. транзакционно ниво – CAD/CAM програми и системи за развитие на нови продукти;

3.2. аналитично ниво – системи за анализ на продукта и за управление на знанията (Knowledge Management Systems, KMS). Те подпомагат обмяната на най-добрия опит и на информация между продуктовите разработчици и дизайнери;

3.3. трансформационно ниво – системи за интерактивен клиентски дизайн, т.е. интерактивни системи, които позволяват на клиентите непосредствено да участват в разработката на свои собствени продукти.

4. Регулаторни и социални процеси

4.1. транзакционно ниво – системи за проследяване на инциденти и управление на проблеми;

4.2. аналитично ниво – системи, свързани с набиране на персонал онлайн чрез сайтове. Дистанционно обучение през Интернет;

4.3. трансформационно ниво – самостоятелна работа на персонала с приложенията.

Постигането на конкурентно предимство на база информационен капитал изисква изследване на търговските процеси, които протичат в електронна среда и определяне на тяхното влияние върху заложените стратегически цели. Изследването на този въпрос в голяма степен предопределя потребността от синхронизиране на информационния капитал със стратегията на търговската фирма. Това обуславя необходимостта от оценяване на важните търговски процеси, заложили в направление „Търговски процеси“ на стратегическата карта, влиянието на информационния капитал върху тях, и анализирането на приноса им към фирмената стратегия.

Съставяне на каскадна балансирана система от показатели за ефективност на търговец на едро

Предвид стратегията за дигитална трансформация, съставянето и попълването на балансираната система изисква използването на показатели, които да представят стратегията и чиито резултати да създават дългосрочна стойност за търговеца. Използването на конкретна методика за изграждане на балансирана карта с ключови индикатори за дейността се смята за конкурентно предимство за търговеца.

Изследването на ключовите показатели за ефективност (В икономическата литература се срещат още като „ключови индикатори за ефективност“, „оценъчни индикатори“, „целеви показатели“, „ключови показатели за изпълнение на дейността“) предизвиква редица спорове в икономическата литература относно това какъв брой и кои показатели да се изучават. „Следенето на ключови индикатори за дейността се извършва не само за да се контролира бизнесът, но и за изготвянето на доклади, свързани с отчитането на работата и с планирането. Индикаторите намират точно определено място в отчетите и дават възможност да се напише текстовата част на плана или отчета“ (Василев, 2012). Изграждането на каскадна балансирана система от показатели към направлението „Познания и развитие“ следва да се съсредоточи върху показатели, свързани с портфейла на информационния капитал. Тяхното предназначение е свързано главно с установяване на наличието във фирмата на технологична инфраструктура и приложения за по-бързото и безпроблемно протичане на търговските процеси в електронна среда. За целта се изготвя анкета към ИТ отдела, тъй като се приема, че те са най-запознати с интегрираните във фирмата информационни технологии и могат да дадат компетентни и дос-

товерни отговори. Въпросите касаят наличието или необходимостта от инвестиции в ИТ приложения. Освен това се извършва анкетиране на мениджърите с цел да се получат оценки по качествени показатели, свързани с влиянието на информационния капитал върху служебните им задължения.

Основните групи процеси се декомпонират на съставните им подпроцеси (дейности). След това се избират само тези от тях, които могат да се осъществяват в електронната среда. Целта е да се извлекат показатели, които да се изследват чрез количествени и качествени оценки, дадени от мениджърите или компетентните служители, пряко ангажирани с тяхната реализация.

За да се получат резултати по избраните показатели, заложи в балансираната система, е необходимо да се събира и обработва голямо количество информация. Методите за нейното акумулиране са разнообразни, но мениджърите най-вече могат да прибегнат до използването на записи във фирмените регистри и архиви; проверка и наблюдение; използване на специални технически средства; данни от статистически източници; провеждане на анкети и фокус-групи. Всеки от тези методи е с различна степен на ефективност, като някои от тях отнемат много време, други не са достатъчно прецизни или пък се нуждаят от по-голяма детайлизация. Основният проблем, с който се сблъскват мениджърите, е липсата на оторизиран достъп до част от нужната за анализ информация.

След набирането на данните трябва да се установи наличието на причинно-следствени връзки между разглежданите процеси. Тази задача обаче често е трудоемка и дълга, но „дори само стартирането на дейност по анализ на предложенията, образувачи фундамента на стратегията, представлява голяма крачка напред в сравнение с практиката на вземане на решения, основани изключително на финансова информация“ (Сариев, et al., 2010, p. 51).

При съставянето на каскадната балансирана система от показатели е важно да се обърне внимание на това, че съвременните действия по създаване на стойност в търговската фирма не са свързани обезателно с материалните активи. „Двата основни двигателя, даващи тласък на потока за създаване на стойност в днешната икономика, са притегателната сила на все по-взискателните клиенти и натискът, упражняван от иновативните доставчици“ (Котлър, et al., 2015, р. 119). Интегрирането на Балансираната система от показатели за ефективност към перспективните насоки за развитие на фирмата изисква от мениджърското ръководство да потърсят възможности за „паралелни действия, които излизат извън рамките на отделните функционални звена, а това налага адекватни управленски решения и умела координация“ (Костова, 2010, р. 138). Следователно, по-често те се генерират от идеите на служителите, работещи в различните фирмени отдели, от отношенията с клиентите и доставчиците, от базите данни с ключова информация, а също така от организационната култура по отношение на иновациите и поддържането на постоянно високо качество на предлаганите продукти или услуги.

Информационната инфраструктура на търговската фирма осигурява гъвкавост и интеграция на бизнеса и подпомага пускането на нови продукти на пазара. Трансформационните приложения са източник на стойност, защото подпомагат по-бързото излизане на пазара, подобряването на ценовите показатели или приходите, генерирани от един служител на фирмата. Аналитичните приложения предоставят информация за фирменото управление. Чрез тях се набира информация за клиентите и се подпомага търсенето на нови контрагенти. А основното приложение на транзакционните приложения е насочено към намаляване на разходите. Обединени като портфейл на информационния капитал, те влияят върху

търговските процеси и върху създаването и предоставянето на стойностно предложение на клиентите и подобрене на взаимоотношенията с доставчиците.

Следователно, информационните ресурси, които подпомагат посочените в таблицата по-горе четири групи процеси от направление „Търговски процеси“, и съблюдаването на нематериалните активи (мотивация и квалификация на служителите, качество на търговските процеси, надеждно партньорство с контрагентите, удовлетворение на бизнес клиентите, имидж на търговската марка, усъвършенстване на информационните системи, автоматизацията на продажбите и т.н.) са определящи за постигането на бъдещите фирмени резултати на търговеца.

Основният фокус се поставя върху усъвършенстване на процесите, което с помощта на информационните технологии да доведе до намаляване на разходите и повишаване на производителността (основни компоненти на финансовото направление). Управлението на информацията спомага за трансформирането на данните в знание, което подпомага мениджърите в постигане на заложената фирмена мисия. То включва „планиране, организиране, ръководене, контролиране и използване на информацията като стратегически ресурс на организацията“ (Сариев, 2008, р. 17).

Интегрирането и съгласуването на направленията „Познания и развитие“ (Процесите, които подпомагат избора на онези нематериални активи, които трябва да бъдат интегрирани в дейността на фирмата, за да се създава стойност за заинтересованите страни.) и „Търговски процеси“ (Процесите, които трансформират нематериалните активи във финансов резултат.) позволява на търговеца на едро да постигне желаните финансови резултати, като същевременно усъвършенства взаимоотношенията си със заинтересованите страни – клиенти и контрагенти. Финансовите показатели следва

да бъдат обогатени с подходящи нефинансови, за да се отчете приносът на нематериалните активи при създаването на стойност за клиентите и контрагентите. Финансовите резултати при процесите от различните направления не идват едновременно, а се получават през различни периоди от време. Най-бързо дават резултат оперативните процеси (от 6 до 12 месеца), следващи са връзките с клиентите и контрагентите, после – иновациите, и най-накрая, почти незабележими, са ползите от социалните процеси и отзвукът сред обществото (наг 4-5 г.).

Бизнесът на търговците, като съвкупност от търговски процеси и операции, се приема за успешен и ефективен тогава, когато „може да осигури желаната доходност на бизнеса, т.е. необходимата възвръщаемост на инвестициите и финансова стабилност. Съществуват два основни подхода за оценка на бизнес успеха, в т.ч. доходността на бизнеса – традиционен и стойностно-базиран (финансово-инвестиционен). Те оценяват функционирането на предприятието от различни гледни точки, като използват коренно различни модели и измерители. В основата на традиционния подход стои счетоводната печалба и счетоводната стойност на инвестиция в бизнеса капитал, докато вторият подход е базиран на справедливата стойност на

предприятието и възвръщаемостта (финансовата ефективност) на инвестициите“ (Тодоров, 2017, р. 1). Традиционните индикатори, които изследват дали един бизнес е доходноносен и ефективен, спадат към показателите за рентабилност. Л. Тодоров (2007) ги разделя в две групи, посочени във фигурата по-долу, като изтъква, че „Доходността на бизнеса се свързва с нормата на възвръщаемост на инвестиция капитал, докато ефективността зависи от съотношението между приходите и разходите.“

При формиране на показателите, които да се съдържат във Финансовото направление – част от Балансираната система от показатели за ефективност, се поставя фокус върху следните:

- ROA (рентабилност на активите) – предопределя се от имуществената структура на търговската фирма. Тя е „показател, характеризиращ ефективността на използване на активите. Върху възвръщаемостта на активите оказват влияние рентабилността на база продажби и обръщаемостта на активите, оценена като скорост на обращение“ (Терезова, 2012, р. 287). Следователно, рентабилността на активите показва доколко ефективно е управлението на търговската фирма при превръщането на активите ѝ в печалба;



Фигура 1. Класификация на рентабилността

Източник: Тодоров, Л. (2017) Доходност на бизнеса – методологични и приложни аспекти на анализа и контрола // Идес, бр. 2, с. 1 [Онлайн] Достъпно на: <http://ides.bg/media/1448/02-2017-I-todorov.pdf> (Посетено на 06.11.2017)

Управление на ресурси и разходи

- ROS (рентабилност на база продажби) – този показател характеризира ефективността на търговската дейност. Следва да се определя като „отношение на оперативната печалба от реализацията на стоки и услуги и нетните приходи от продажби общо“ (Терезова, 2012, р. 252). „По-високата норма на ROS дава по-големи възможности за редуциране на цените, за подобряване на качеството, за увеличаване на маркетинговия бюджет, а оттам – за подобряване на конкурентната позиция на фирмата“ (Димова, 2015, р. 14). Промяната на цената за единица стока може да служи като стратегическо или тактическо средство за увеличаване на пазарния дял и подобряване на пазарните позиции на търговеца;
- Нетна печалба – това е печалбата на търговеца на едро след облагането с корпоративен данък. Определя се като разлика между приходите и разходите. „Тя характеризира финансовия резултат на фирмата за определен период, и то преди приспадане на дивидентите. Следователно, от размера на нетната печалба се предопределят възможностите на търговската фирма за самофинансиране и за разпределяне на дивиденти на собствениците.“ (Терезова, 2012, р. 246);
- Себестойност на продажбите по канали – подпомага проследяването на продажбите на стоки и услуги от търговската фирма към клиентите ѝ по различните канали за реализация;
- Себестойност на продажбите по клиенти – подпомага изучаването на продажбите на стоки по видове клиенти.

Изследването на себестойността по канали и по клиенти позволява да се прави сравнителен анализ на данните за планираните и реалните продажби и да се предприемат своевременно мерки, ако се установят отклонения.

Съставянето на балансираната система от показатели изисква подбор на такива по-

казатели, които са пряко свързани с дигиталната трансформация на търговските процеси. В следващата таблица 2 се прави опит за съставяне на Балансирана система от показатели за дигитална трансформация. Приема се, че броят на изследваните показатели не трябва да превишава 25, за да може те да се изчисляват лесно и причинно-следствените връзки между тях да са разбираеми. Съотношението на броя изследвани показатели във всяко от четирите направления към общия брой показатели се възприема както следва:

- Финансово направление = 20%
- Направление „Отношения със заинтересованите страни“ = 20%
- Направление „Търговски процеси“ = 40%
- Направление „Познания и развитие“ = 20%

Взема се предвид и авторската позиция по отношение на видовете търговски процеси. Основното виждане е, че те са свързани с покупката на стоки и услуги от доставчици и последващата им продажба на търговци на дребно. Условно, според това с кого влиза търговецът в договорни отношения, търговските процеси могат да се разделят на процеси, протичащи между търговеца и доставчиците му; вътрешнофирмени, т.е. между отделите в самото предприятие на търговеца; и процеси, протичащи между търговеца и неговите клиенти.

В основата на Балансираната система се поставя направлението „Познания и развитие“ с акцент върху портфейла на информационния капитал. Процесите в направление „Търговски процеси“ следва да могат да протичат в електронна среда, т.е. за тяхното реализиране да е необходимо потокът от информация да протича онлайн, например чрез EDI или Екстранет връзка. В направлението „Отношения със заинтересованите страни“ се поставя акцент върху взаимоотношенията с контрагентите, които се опосредстват онлайн. И най-горе във Финансовото направление се включват резултативни показатели, засягащи ефективността на дейността и приходите.

Таблица 2. Балансирана система от показатели за ефективност на търговец на едро

		Цел	Показател
Финансово направление		Максимално използване на активите	ROA (рентабилност на активите)
		Лидерство по отношение на разходите	ROS (рентабилност на база продажби)
		Повишаване на приходите чрез разширяване на взаимоотношенията с клиентите	Нетна печалба
			Себестойност на продажбите по канали
			Себестойност на продажбите по клиенти
Направление „Отношения със заинтересованите страни“		Спечелване на ключови партньорства и клиенти Изграждане на дълготрайни взаимоотношения	Дългосрочност на взаимоотношенията с клиенти
			Дългосрочност на взаимоотношенията с доставчици
		Ефективност и лекота на водене на бизнеса	Степен на предаване на информация между фирмата и клиентите
			Степен на предаване на информация между фирмата и доставчиците
		Изграждане на имидж	Коректност на взаимоотношенията с клиенти и доставчици
Направление „Търговски процеси“	Управление на операциите	Усъвършенстване на оперативните процеси Бързина на реакция	Процент сделки, сключени през EDI
			Процент клиенти, които се обслужват електронно
			Време за изпълнение на операциите
	Управление на клиентите и контрагентите	Съхранение на бази данни за клиенти и доставчици Изучаване на клиенти и доставчици Своевременна комуникация	Брой клиенти
			Честота на покупките на клиентите
			Брой изпълнени заявки
			Брой доставчици
	Иновационни процеси	Усъвършенстване на ключови търговски процеси	Брой процеси с ИТ поддръжка
		Подобряване скоростта на реакция в отделните етапи на търговските сделки	Равнище на достъп до източници на информация за подпомагане сключването на сделки
	Регулаторни и социални процеси	Избягване на вредни състояния	Готовност на персонала за развитие на компетенциите им

Управление на ресурси и разходи

Направление „Познания и развитие	Човешки капитал	Компетенции на персонала Отвореност към иновации Умения за работа със софтуер	Текучество на ключови служители
	Информационен капитал	Интегриране на ИТ във всички търговски процеси	Управленска подкрепа за развитие на дигиталните технологии във фирмата
		Подпомагане на електронната комуникация с контрагентите, касаеща елементите на сделката	Видимост за състоянието на процесите в реално време
		Създаване на информационна система във фирмата за обмен на информация относно елементите на търговската сделка	Брой внедрени технологии (Наличие на софтуер за управление на взаимоотношенията с клиентите и доставчиците)
	Организа-ционен капитал	Интегриране на системи за обучение на персонала Организационна култура Работа в екип	Брой на провежданите електронни обучения

Източник: *авторът*

Информацията, която стратегическата карта и балансираната система от показатели предоставят при изготвянето на периодични отчети за фирмената ефективност, повишава прозрачността в отношенията между търговеца и неговите акционери, контрагенти, клиенти и служители. Те са основен инструмент за определяне на силните страни на търговеца. Твърде тясната ориентация към един-единствен аспект на оценяването често води до занижени общи резултати. Затова анализирането на ефективността на търговската фирма чрез четирите перспективи на стратегическата карта и детайлното декомпозиране на целите и индикаторите дават възможност на мениджърското ръководство да установява своевременно слабостите във фирмената дейност и да предприема мерки за стабилизиране. Освен това, чрез Балансираната система от показатели за ефективност служителите натрупват знания за дейността на фирмата и са по-мотивирани да допринасят за нейните успехи.

Тъй като вътрешните и външни фактори, които влияят на фирмената среда са динамични, то и стратегията, и индикаторите в Балансираната система от показатели за ефективност могат да се пренастройват и адаптират към стратегическите приоритети на търговеца. Започването на нови проекти или инициативи в търговската фирма трябва да бъдат съобразявани с предварително подбраните показатели за ефективност, насочени към достигане на оперативно съвършенство, управление на взаимоотношенията с клиентите и доставчиците, иновации, квалификация на персонала. Така се постига синхрон със стратегическите приоритети. За тяхното успешно реализиране е важно още какви стратегически групи професии участват във фирмената структура.

Предвид обхвата на четирите направления, които се изучават с помощта на балансираната система от показатели за ефективност, може да се заключи, че тя се явява умел инструмент за измерване на

търговските процеси. Освен това, тя изсветлява връзката между фирмените цели и потенциалния план за действие.

Заклучение

От казаното дотук може да се обобщи, че силна страна на информационния капитал е електронният обмен на данни. Инвестициите в технологии, нарастващото значение на информацията за обществото, очакванията на клиентите и контрагентите, развитието на електронните услуги повишават необходимостта от управление на информацията и търговските процеси в електронна среда. Правилното менажиране на информационния капитал намалява вероятността да се допускат технически грешки при предаването на данни на хартия или по телефона. Пести се време при транзакциите, подпомага се комуникацията с клиентите и доставчиците. Менеджърското ръководство, чрез достъп до електронната система, реализира фирмените си цели и успява да подобрява дейността си, като прави анализи, сравнява данни, открива грешки или неточности между отделите на фирмата.

Цитирани източници:

CIO.bg, 2009. Положителният ръст на финансовите показатели достатъчен гарант ли е за устойчивото развитие на бизнеса?. [Онлайн] Достъпно на: http://cio.bg/2851_polozhitelniyat_rast_na_finansovite_pokazатели_dostatachen_garant_li_e_za_ustojchivoto_razvitie_na_biznesa.0 [Отваряно на 11 09 2017].

(CIO.bg, 2009. Polozhitelniyat rast na finansovite pokazатели dostatachen garant li e za ustojchivoto razvitie na biznesa? [Online] Available at: http://cio.bg/2851_polozhitelniyat_rast_na_finansovite_pokazатели_dostatachen_garant_li_e_za_ustojchivoto_razvitie_na_biznesa.0 [Accessed 11 09 2017])

Василев, Ю., 2012. Да следим ключовите индикатори, но кои?. [Онлайн] Достъпно на: <https://www.logistika.bg/bg/menu/23/post/8576/Da-si%D0%B5dim-klyuchovit%D0%B5-indikatorino-koii?page=3> [Отваряно на 11 09 2017].

(Vasilev, Yu., 2012. Da sledim klyuchovite indikatori, no koi? [Online] Available at: <https://www.logistika.bg/bg/menu/23/post/8576/Da-si%D0%B5dim-klyuchovit%D0%B5-indikatorino-koii?page=3> [Accessed 11 09 2017])

Владимирова, Й. & Николова, Ив., 2017. Икономика на търговията. София: Издателски комплекс – УНСС.

(Vladimirova, Y. & Nikolova, Iv., 2017. Ikonomika na targoviyata. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS)

Димова, Н., 2015. Специфичната роля на маркетинговата стратегия за изграждане на конкурентноспособност на компанията. [Онлайн] Достъпно на: <http://eprints.nbu.bg/2493/1/STATIA%20NEA%20NBU.doc> [Отваряно на 06 11 2017].

(Dimova, N., 2015. Spetsifichnata rolya na marketingovata strategia za izgrazhdane na konkurentosposobnost na kompaniyata. [Online] Available at: <http://eprints.nbu.bg/2493/1/STATIA%20NEA%20NBU.doc> [Accessed 06 11 2017])

Каплан, Р. & Нортън, Д., 2006. Стратегически карти: Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. София: Класика и стил.

(Kaplan, R. & Norton, D. 2006. Strategicheskite karti: Da prevarnem nematerialnite aktivi v osezaemi rezultati. Sofia: Klasika I stil)

Костова, С., 2009. Стратегически мениджмънт на търговската фирма. София: УИСТопанство.

(Kostova, S. 2009. Strategicheski menidzhmant na targovskata firma. Sofia: UI Stopanstvo)

Костова, С., 2010. Развитие на фирмите за търговия на гребно – алтернативи и стратегии. София: неизв.

Управление на ресурси и разходи

- (Kostova, S. 2010. Razvitie na firme za trgovia na drebno – alternativi i strategii. Sofia: neizv.)
- Котлър, Ф., Джайн, Д. К. & Месинси, С., 2015. Маркетингови ходове: Нов подход към възможностите за печалба, растеж и обновяване. София: Изток-Запад.
- (Kotler, F., Jain, D. K. & Maesincee, S., 2015. Marketingovi hodove: Nov podhod kam vazmozhnostite za pechalba, rastezh i obnovyavane. Sofia: Iztok-Zapad)
- Сариев, И., 2008. Мениджмънт на информацията. София: Класика и стил.
- (Sariev, I., 2008. Menidzhmant na informatsiyata. Sofia: Klasika i stil)
- Сариев, И., Маноилов, Г. & Карагезов, С., 2010. Шест стъпки към устойчива ефективност. София: Класика и стил.
- (Sariev, I., Manoilov, G. & Karagegov, S., 2010. Shest stapki kam ustoychiva effektivnost. Sofia: Klasika i stil)
- Терезова, С., 2012. Анализ на търговската дейност. София: Издателски комплекс – УНСС.
- (Terezova, S., 2012. Analiz na trgovskata deynost. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS)
- Тодоров, Л., 2017. Доходност на бизнеса – методологични и приложни аспекти на анализа и контрола. Идес, [Онлайн] Достъпно на: <http://ides.bg/media/1448/02-2017-l-todorov.pdf> [Отваряно на 06 11 2017]
- (Todorov, L., 2017. Dohodnost na biznesa – metodologichni i prilozhni aspekti na analiza i kontrola. Ides, [Online] Available at: <http://ides.bg/media/1448/02-2017-l-todorov.pdf> [Accessed 06 11 2017])
- Шопов, А., 2017. Дигитална трансформация на бизнеса. [Онлайн] Достъпно на: <http://www.tbmagazine.net/statia/digitalna-transformatsiya-na-biznesa.html> [Отваряно на 10 09 2017].
- (Shopov, A., 2017. Digitalna transformacia na biznesa. Available at: <http://www.tbmagazine.net/statia/digitalna-transformatsiya-na-biznesa.html> [Accessed 10 09 2017].
- Янкулов, Я., 2010. Търговски мениджмънт. София: УИ „Стопанство“.
- (Yankulov, Ya., 2010. Targovski menidzhmant. Sofia: UI “Stopanstvo”)