



Анализ и приложение на ключови показатели за ефективност в конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти

Щелян КАЛЧЕВ¹

¹ ORCID iD 0009-0008-0083-2241, Университет за национално и световно стопанство, София, България,
kalchev@unwe.bg

DOI: doi.org/10.56065/1xw7py86

Резюме:

JEL: L25;
L85; M10;
M31; R30

Статията анализира приложението на ключови показатели за ефективност (КПЕ) в конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти и предлага приложим модел за управление на брокерската дейност чрез тези показатели. Изследването съчетава литературен преглед, анализ на професионални стандарти и анкетно проучване, проведено сред 41 брокери. Данните показват висока степен на познаване на базовите резултатни показатели, като брой сделки, огледи и нови посреднически договори, но значително по-ниско реално проследяване на процесни и стратегически показатели, като конверсия, клиенти по препоръка, повторни клиенти, ценови корекции и ексклузивни договори. Средно анкетираните познават 8,4 от общо 12 изследвани КПЕ, но проследяват 6,0 от тях, което очертава измеримо разминаване между знание и приложение. Резултатите имат приложен характер и не претендират за национална представителност, но очертават управленски проблем с висока практическа значимост: наличието на инструменти и знания не гарантира системно измерване без организационна дисциплина и регулярни управленски ритуали. Приносът на статията е адаптирането на логиката на балансираната система от показатели към агенциите за недвижими имоти и извеждането на практически КПЕ модел, който свързва активността, процесната ефективност и стратегическата конкурентоспособност.

Ключови думи:

Ключови показатели за ефективност, КПЕ, агенции за недвижими имоти, брокерски услуги, балансирана система от показатели, конкурентоспособност, CRM, изкуствен интелект

Цитиране:

Калчев, Щ. (2026). Анализ и приложение на ключови показатели за ефективност в конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти. *Строително предприемачество и недвижима собственост = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 3(1), 90–103. <https://doi.org/10.56065/1xw7py86>

Въведение

Конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти се променя под въздействието на икономически фактори и дигитализацията, нарастващата информираност на клиентите и промените в техните изисквания, по-високата прозрачност на офертите и силната зависимост от доверие, скоростта на реакция и качеството на обслужване. В такава среда управлението само чрез крайни финансови резултати е недостатъчно. Броят на сделките и реализираните комисиони остават важни, но те са резултат от по-дълга верига от дейности: привличане на потенциални клиенти, квалифициране, консултиране, огледи, преговори, управление на ценови очаквания и последваща комуникация.

В управленската теория **ключовите показатели за ефективност (КПЕ)** се разглеждат като инструмент за превръщане на стратегията в измерими цели, контролируеми процеси и поведение, ориентирано към резултат (Kaplan & Norton, 1992; Parmenter, 2015). В сферата на услугите тяхното значение е още по-голямо, тъй като качеството на процеса често остава невидимо до момента на крайния резултат. В агенциите за недвижими имоти слабата конверсия, забавената реакция към клиенти, неправилното ценообразуване или липсата на системно проследяване често се забелязват едва когато сделката вече е загубена.

Целта, която си поставя авторът, е да анализира приложението на КПЕ в конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти и да предложи практически модел за брокерски организации. Обект на изследването са агенциите за недвижими имоти, като участници на пазара на посреднически услуги. Предмет са ключовите показатели за ефективност и тяхното приложение при управлението на маркетинговите, продажбените, клиентските и организационните процеси. Основни изследователски въпроси:

- Какви КПЕ се прилагат в международната практика на агенциите за недвижими имоти?
- Какъв теоретичен модел е приложим за систематизирането им в контекста на българския пазар?
- В каква степен брокерите познават и реално прилагат КПЕ в ежедневната си работа?
- Има ли измеримо разминаване между препоръчваните и реално следените показатели и кои са основните бариери?

Основната изследователска теза е, че агенциите, които прилагат КПЕ системно, могат да изградят по-висока управленска прозрачност, по-добър контрол върху продажбения процес и по-устойчиво конкурентно предимство. Допълнителната работна хипотеза е, че на практиката съществува значителна разлика между познаването на КПЕ и тяхното редовно проследяване, особено при показатели, свързани с конверсия, клиентска лоялност и стратегическо позициониране.

Теоретични основи на КПЕ и балансираната система от показатели

Понятието „ключови показатели за ефективност“ обозначава ограничен набор от измерители, чрез които организацията, екипът или отделният

служител проследяват напредъка към важни стратегически и оперативни цели. В класическата литература измерването на представянето не се разглежда само като отчетна дейност, а като система за насочване на поведението и вземане на решения (Neely, Gregory & Platts, 1995; Bourne et al., 2000). Добрата KPI (от английски език: Key Performance Indicators) система трябва да бъде селективна, разбираема, свързана със стратегията и достатъчно често проследявана, за да води до действие, а оттам и до стратегически корекции.

Каплан и Нортън (Kaplan & Norton, 1996) поставят основите на балансирания подход към измерването на резултатите чрез балансираната система с показатели (от английски език: Balanced Scorecard, BSC). Моделът показва, че финансовите показатели трябва да бъдат допълнени от клиентски, процесни и обучителни показатели. Тази логика е особено приложима в брокерския бизнес. Ако агенцията следи единствено приходите и броя сделки, тя измерва предимно миналото. Ако следи и нови договори, качеството на лийдовете, конверсията от оглед към оферта, дела на препоръките и времето до сделка, тя вече управлява бъдещите резултати.

В литературата се прави разграничение между изоставащи и водещи показатели. Изоставащите показатели описват вече постигнати резултати: приходи, сделки, комисиони и пазарен дял. Водещите показатели дават ранна информация за бъдещото представяне: активни контакти, срещи с продавачи, огледи, последващи действия, качеството на CRM (от английски език: Customer Relationship Management) данните и конверсионни съотношения (Ittner & Larcker, 2003; Marr, 2012). За агенциите за недвижими имоти управленската стойност е именно в комбинацията между двете групи. Ogunbiyi and Oladokun (2023) изследват ключови показатели за ефективност в професионалния бизнес с недвижими имоти и показват, че фирмите в сектора използват както финансови, така и нефинансови показатели, свързани с клиенти, вътрешните стандарти и организационното представяне.

Портър (Porter, 1985) разглежда конкурентното предимство като резултат от дейности, които създават по-висока стойност или позволяват по-ниска цена. От гледна точка на брокерската дейност КПЕ позволяват да се види къде в процеса се създава стойност: в маркетинга, скоростта на реакция, консултацията, качеството на офертния портфейл, управлението на ценовите очаквания или последващото обслужване. Барни (Barney, 1991) допълва тази перспектива чрез ресурсно-базираната теория, според която устойчивото предимство възниква от ценни, редки, трудно подражаеми и организационно използвани ресурси. CRM дисциплината, клиентската база, доверието и системата за проследяване на ефективността могат да бъдат именно такива организационни ресурси.

Българската научна литература разглежда пазара на недвижими имоти като сложна система, чието изследване изисква методологически обоснован аналитичен подход (Zabunov, 2021). В българската литература КПЕ се разглеждат като инструмент за постигане на организационните цели и за управление на стойността в компанията (Dimitrova, 2009; Kuzmanova, 2016). Валериев (Valeriev, 2021) подчертава, че КПЕ са полезни само когато са правилно определени и реално използвани - наличието на показатели само по себе си не гарантира по-висока ефективност.

От гледна точка на качеството на управление ISO 9001:2015 поставя акцент върху процесния подход, клиентската ориентация, мониторинга, измерването, оценката на представянето и непрекъснатото подобрене (ISO, 2015). Тази управленска логика е приложима и към брокерските услуги: дейността трябва да се разглежда като процес, а не като поредица от случайни индивидуални усилия.

Специфика на конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти

Агенциите за недвижими имоти функционират на пазар с относително ниска бариера за вход, тъй като към настоящия момент липсват законови изисквания или други сериозни ограничения при упражняване на тази дейност (Tsvetanov, 2025), висока видимост на офертите и силна зависимост от личната репутация на брокерите. Клиентът често сравнява множество агенции и брокери, а достъпът до информация чрез онлайн платформи, социални мрежи и портали намалява информационното предимство на посредника. В този контекст конкуренцията не е само за оферти, а и за доверие, скорост, експертиза и качество на процеса.

Официалната статистика показва значителния мащаб на сектора „Операции с недвижими имоти“. По данни на Националния статистически институт за 2024 г. в този сектор са отчетени 26 451 предприятия, което показва висока фрагментация и силна конкуренция между участниците (NSI, 2026a). Показателите за продажбите на жилища дават по-цялостна представа за динамиката на жилищния пазар (Капитал, 2026).

Професионализацията на брокерската дейност в България е важен аспект от развитието на сектора. Наредба № 1 от 16 февруари 2024 г. определя държавен образователен стандарт за придобиване на квалификация по професията „Брокер“ (MON, 2024). Международните професионални стандарти поставят акцент върху прозрачността, обективната консултация и професионалното поведение в агенционната дейност (RICS, 2016). В литературата, посветена на управлението на човешките ресурси в агенциите за недвижими имоти, устойчивото развитие на сектора се свързва с въвеждането на структурирани процедури, ясни критерии и обективни механизми за оценка на персонала (Stefanov, Dimitrova, 2018). От тази гледна точка КПЕ системата може да се разглежда като управленско продължение на тази професионализация.

В български контекст Янков (Yankov, 2023) поставя акцент върху необходимостта от по-системен подход за повишаване на маркетинговата ефективност на агенциите и извежда значението на специфични показатели, чрез които може да се проследява резултатността на брокерската дейност. В международен план данните на Националната асоциация на брокерите (National Association of REALTORS, 2025a; 2025b) показва значението на технологиите, онлайн поведението на купувачите и ролята на агентите в процеса на вземане на решения. Пейн и Фроу (Payne and Frow, 2005) разглеждат CRM като стратегически подход към създаване на стойност чрез управление на отношенията с клиентите.

Адаптиран BSC-базиран КПЕ модел за агенции за недвижими имоти

Въз основа на теорията на балансираната система от показатели и спецификата на брокерската дейност може да се предложи адаптиран четириперспективен модел за агенциите за недвижими имоти. Моделът запазва логиката на Kaplan и Norton (1992; 1996), но превежда четирите перспективи на езика на брокерската практика. Финансовите резултати се разглеждат като следствие от клиентско доверие, ефективни вътрешни процеси и организационна способност за учене, дисциплина и дигитална зрялост на организацията.

Таблица 1. Модел на КПЕ за агенции за недвижими имоти, базиран на балансираната система от показатели

Перспектива	Препоръчвани КПЕ	Стратегическа цел	Честота
Финансова	Приход от комисиони; средна комисиона на сделка; сключени сделки на брокер	Ръст на приходите и икономическа устойчивост	Месечно / тримесечно
Клиентска	Клиенти по препоръка; повторни клиенти; клиентска удовлетвореност; публични отзиви	Доверие, лоялност и репутация	Месечно
Вътрешни процеси	Дни на пазара; разлика между офертна и реализирана цена; конверсия от оглед към сделка; ексклузивни договори	Ефективност на брокерския процес	Седмично / месечно
Организационно развитие и дигитална зрялост	Нови посреднически договори; пълнота на CRM данните; дисциплина при последваща комуникация; анализ с подкрепа от изкуствен интелект	Професионализация и мащабируемост	Седмично / месечно

Източник: Авторов модел на база Kaplan & Norton (1992; 1996), Parmenter (2015), Payne & Frow (2005), RICS (2016) и резултатите от анкетното проучване.

Причинно-следствената логика на модела може да се опише по следния начин: брокери и агенции с по-добра организационна дисциплина, CRM култура и обучение, изграждат по-ефективни вътрешни процеси; по-ефективните процеси повишават клиентското доверие, лоялността и броя на препоръките - тези клиентски резултати водят до по-добри финансови показатели.

Специфичен за българския пазар е показателят „нови подписани посреднически договори“. В среда, в която клиентите често не са задължени да работят с агенция чрез писмени договори, делът на договорно обхванатите клиенти е косвен показател за доверие, професионална аргументация и конкурентно позициониране. Подобна е логиката и при дела на ексклузивните договори в портфейла.

От оперативна гледна точка моделът може да се трансформира в тристепенно табло за управление: показатели за активност, процесна ефективност и стратегическа конкурентоспособност. Практиката показва, че по-добре е да се следят между 7 и 12 показателя редовно, отколкото 40 показателя проследявани формално.

Методология на емпиричното проучване

За целите на изследването е проведено структурирано анкетно проучване сред брокери от агенция „Primo+“. Изборът на агенцията осигурява хомогенна извадка от практикуващи специалисти в реална организационна

среда. Анкетата е проведена онлайн и е събрала 41 валидни отговора. Участието е доброволно и анонимно.

Инструментът на изследването включва въпроси, организирани в три блока: профил на брокера и използването на CRM; познаване и реално проследяване на 12-те КПЕ; нагласи, бариери и използване на изкуствен интелект. Данните са обработени чрез дескриптивна статистика и честотен анализ. Използвана е целенасочена извадка, поради което резултатите следва да се интерпретират като приложни индикации в практиката, а не като национално представителна извадка.

Методологичното предимство на едноагенционният казус е, че позволява наблюдение на разликата между наличието на инструменти, организационната подкрепа и реалното поведение в една конкретна професионална среда. В анализа се използват внимателни формулировки като „данните показват“, „резултатите дават индикации“ и „изследването подкрепя тезата“, вместо категорични причинно-следствени твърдения.

Таблица 2. Профил на емпиричното проучване

Характеристика	Описание
Изследвана съвкупност	Брокери от Primo Plus
Валидни отговори	41
Дата на анкетата	10.2025
Изследователски инструмент	Структуриран онлайн въпросник
Основен метод	Дескриптивна статистика и честотен анализ
Ограничение	Целенасочена извадка от една агенция; самооценъчни данни

Източник: Авторово анкетно проучване сред брокери на Primo Plus.

Резултати от анкетното проучване

Профилът на респондентите показва висока практическа релевантност на извадката. Над половината участници имат повече от пет години опит като брокери, а 90,2% имат над една година професионален опит. В същото време 65,9% от анкетираните реализират средно 1–2 сделки месечно, което е типичен диапазон за индивидуалната брокерска практика

Таблица 3. Профил на респондентите

Показател	Отговор	Брой	Дял
Професионален опит	Над 5 години	22	53,7%
Професионален опит	3–5 години	7	17,1%
Професионален опит	1–3 години	8	19,5%
Професионален опит	До 1 година	4	9,8%
Среден брой сделки месечно	1–2 сделки	27	65,9%
Среден брой сделки месечно	3–5 сделки	10	24,4%
Среден брой сделки месечно	6–10 сделки	2	4,9%
Среден брой сделки месечно	Над 10 сделки	2	4,9%

Източник: Авторово анкетно проучване сред брокери на Primo Plus.

Използването на CRM и дигитални инструменти разкрива управленски парадокс. 82,9% от анкетираните заявяват, че използват CRM или друг дигитален инструмент, но само 41,5% го използват редовно. Основното предизвикателство е превръщането на инструмента в устойчив навик, управленски процес и интегрирана част от ежедневната работа.

Таблица 4. Използване на CRM система или друг дигитален инструмент за проследяване на работни процеси

Отговор	Брой	Дял
Да, редовно	17	41,5%
Да, но нередовно	17	41,5%
Не	7	17,1%

Източник: Авторово анкетно проучване сред брокери на Primo Plus.

Най-силният емпиричен резултат от анкетата е разликата между познаването и реалното проследяване на КПЕ. Средно анкетираният познава 8,4 от 12 изследвани показателя, но реално проследяват 6,0 — средно разминаване от 2,4 показателя на брокер. Разликата е малка при базовите показатели за активност и резултати, но значителна при показателите за клиентска лоялност, конверсионна и ценова ефективност.

Таблица 5. Познаване и реално проследяване на избрани КПЕ

КПЕ	Познават	Проследяват	Разлика
Сключени сделки	95,1%	92,7%	2.4 п.п.
Нови посреднически договори	92,7%	87,8%	4.9 п.п.
Огледи на месец	92,7%	90,2%	2.4 п.п.
Приход от комисиони	73,2%	63,4%	9.8 п.п.
Разлика офертна / реализирана цена	73,2%	53,7%	19.5 п.п.
Клиенти по препоръка	73,2%	31,7%	41.5 п.п.
Повторни клиенти	63,4%	34,1%	29.3 п.п.
Ексклузивни договори в портфолиото	63,4%	41,5%	22.0 п.п.
Дни на пазара	56,1%	41,5%	14.6 п.п.
Конверсия при продавачи/ наемодатели	53,7%	22,0%	31.7 п.п.
Конверсия от оглед към оферта/сделка	51,2%	26,8%	24.4 п.п.
Корекция на цената по време на маркетинг	51,2%	17,1%	34.1 п.п.
Средно от 12 КПЕ	8,4	6,0	2.4 КПЕ

Източник: Авторово анкетно проучване сред брокери на Primo Plus.

На равнище на нагласите резултатите са категорични. 87,8% от респондентите дават оценка 4 или 5 на твърдението, че редовното проследяване на КПЕ подобрява конкурентноспособността на брокера, като средната оценка е 4,51 от 5. 90,2% дават оценка 4 или 5 на твърдението, че агенциите, прилагачи КПЕ системно, имат конкурентно предимство, а средната оценка е 4,68 от 5.

Барьерите пред системното проследяване са показателни: 53,7% посочват „забравям да следя редовно“, 24,4% - липса на време, а само 14,6% - липса на подходящ инструмент. Това подкрепя извода, че основният проблем не е технологичен, а поведенчески.

Таблица 6. Възприемана значимост и бариери пред проследяването на КПЕ

Показател	Резултат
Средна оценка: проследяването на КПЕ подобрява конкурентноспособността на брокера	4,51 / 5
Дял на оценките с 4 или 5	87,8%
Средна оценка: КПЕ трябва да станат браншов стандарт	4,41 / 5
Дял на оценките с 4 или 5	80,5%
Средна оценка: агенциите, прилагачи КПЕ, имат конкурентно предимство	4,68 / 5
Дял на оценките с 4 или 5	90,2%
Основна бариера: забравям да следя редовно	53,7%
Втора бариера: нямам достатъчно време	24,4%

Източник: Авторово анкетно проучване сред брокери на Primo Plus.

Ролята на агенцията получава висока оценка: 97,6% дават оценка 4 или 5 на твърдението, че агенцията предоставя инструменти и насоки за проследяване на ефективността (средна оценка 4,73 от 5). Дори при наличие на организационна подкрепа обаче остава разлика между наличието на инструменти и системното им използване.

Използването на изкуствен интелект за проследяване или анализ на КПЕ е на начален, но вече видим етап: 29,3% заявяват, че използват такива инструменти, а 39,0% посочват „частично/опитвам“. Общо 68,3% имат някаква степен на взаимодействие с ИИ инструменти.

Кръстосаният анализ по стаж и CRM показва две важни наблюдения. Първо, по-дългият стаж не води автоматично до по-широко проследяване на КПЕ — най-висок среден брой проследявани показатели се наблюдава при брокерите с 3 – 5 години опит. Второ, редовното използване на CRM само по себе си не гарантира по-широко проследяване — брокерите със систематично прилагане на CRM проследяват средно 5,6 КПЕ, срещу 6,5 при нередовно използване. Тези находки подкрепят основния извод: проблемът е организационен и поведенчески, а не технологичен.

Дискусия, изводи и практически препоръки

Резултатите показват, че КПЕ могат да бъдат разглеждани не само като вътрешен управленски инструмент, но и като елемент от професионализацията на брокерския сектор. В пазарна среда, в която се дискутират качеството на услугата, доверието към посредниците и необходимостта от стандарти, системното измерване на ефективността създава по-висока прозрачност за всички участници.

Основната емпирична находка е разминаването между знание и приложение. Разминаването е най-голямо при показателите с висока стратегическа стойност: препоръки, повторни клиенти, конверсии, ценови корекции и ексклузивни договори. Следователно управленският проблем не е само „какво да измерваме“, а „как да направим измерването част от поведението“.

КПЕ системата може да подобри конкурентното позициониране на агенцията в няколко направления: показва кои маркетингови канали привличат реални клиенти; разкрива къде в продажбения процес се губят потенциални сделки; позволява индивидуално обучение на брокерите въз основа на данни; измерва доверието чрез препоръки, повторни клиенти и ексклузивни договори; и създава организационна памет.

Таблица 7. Минимално табло с КПЕ за агенция за недвижими имоти

Управленско ниво	Основни КПЕ	Препоръчителен ритъм
Брокер	Нови контакти, срещи, огледи, подписани посреднически договори, последващи действия, поискани препоръки	Седмично
Екипен мениджър / Лидер на екип	Конверсия от лийд към среща, конверсия от оглед към оферта/сделка, дни на пазара, ценови корекции, пълнота на CRM данните	Седмично / месечно
Собственик на агенция / Управляващ орган	Сключени сделки, приход от комисиони, клиенти по препоръка, повторни клиенти, ексклузивни договори, средна комисиона, ефективност на каналите	Месечно / тримесечно

Източник: Авторов модел на база теоретичния преглед и емпиричните резултати.

На основата на теоретичния преглед и емпиричните резултати могат да се формулират пет основни извода.

Първи извод. Налице е измеримо разминаване между степента на познаване и реалното проследяване на КПЕ. При средно познаване на 8,4 от 12-те показателя реалното проследяване е 6,0, разлика от 2,4 КПЕ на брокер.

Втори извод. Разминаването е най-голямо при водещите клиентски и стратегически показатели. Базовите резултатни показатели са широко познати, но показатели като клиенти, привлечени чрез препоръка, повторни клиенти, конверсии и ценови корекции се проследяват значително по-слабо.

Трети извод. Основната бариера е поведенческа, а не информационна: 53,7% посочват забравянето като основна причина, само 4,9% липса на информация кои КПЕ са важни.

Четвърти извод. По-дългият стаж и наличието на CRM сами по себе си не гарантират по-системно проследяване на КПЕ. Инструментите и опитът имат стойност само когато са интегрирани в ясна управленска дисциплина.

Пети извод. Налице е разминаване между положителните нагласи към КПЕ и реалното поведение. Убеждението в полезността на КПЕ не е достатъчно условие за прилагането им — необходима е и подходяща организационна среда.

Въз основа на резултатите могат да се формулират следните **практически препоръки**: агенциите трябва да определят минимален набор от 7–12 КПЕ; CRM системата трябва да е свързана с автоматични напомнания; клиентските показатели трябва да се третираат като стратегически; ИИ инструменти могат да бъдат полезни само ако входните данни са качествени; КПЕ трябва да се използват не само за контрол, но и за обучение.

Прилагането на тези препоръки адресира директно идентифицираните бариери. Ограничаването до 7-12 показателя намалява вероятността от формално проследяване и увеличава шанса измерването да стане устойчив навик. Автоматизираните напомнания в CRM компенсират основната отчетена пречка, а именно забравянето, без да изискват допълнителна воля от страна на брокера. Стратегическото третиране на клиентските показатели измества фокуса от ретроспективни към водещи индикатори за бъдещата конкурентоспособност. Условното използване на ИИ инструменти, само при качествени входни данни, предпазва от автоматизиране на грешни данни. Използването на КПЕ за обучение, а не само за контрол, увеличава приемането им от брокерите, тъй като данните показват, че ниското проследяване не е следствие от съпротива, а от липса на структура.

Заклучение

Настоящият труд анализира ролята на ключовите показатели за ефективност в конкурентната среда на агенциите за недвижими имоти и предлага приложим BSC-базиран модел за систематизирането им. Теоретичният анализ показва, че КПЕ са инструмент за свързване на стратегията с ежедневната дейност, повишаване на управленската прозрачност и подобряване на процесната ефективност.

Емпиричното проучване сред 41 брокери от „Примо+“ подкрепя основната хипотеза: мнозинството приемат, че редовното проследяване на КПЕ подобрява конкурентоспособността, че КПЕ трябва да се превърнат в браншов стандарт и че агенциите, като ги прилагат системно, имат конкурентно предимство. В същото време резултатите разкриват съществена разлика между познаването на КЕП и реалното им проследяване, особено при показатели за препоръки, повторни клиенти, конверсии и ценова ефективност.

Научно-практическият принос е в три направления: адаптиране на BSC логиката към агенциите за недвижими имоти; емпирично изведена индикация за разминаване между познаването и приложението; и управленски изводи, сред които е този, че следващият етап на професионализация не е свързан въвеждането на повече технологии, а изграждане на дисциплина за измерване, анализ и последващо действие.

Ограниченията са свързани с размера и характера на извадката (41 брокери от една агенция и самооценъчни данни). В бъдещи изследвания е целесъобразно моделът да се тества върху по-голяма извадка от агенции за недвижими имоти, да се сравнят различни организационни модели и да се използват реални CRM данни.

Въпреки тези ограничения, докладът показва ясна практическа посока: конкурентоспособната агенция за недвижими имоти не е тази, която измерва само крайния резултат, а тази, която разбира и управлява процеса, който води до този резултат.

Източници

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bititci, U. (2015). *Managing business performance: The science and the art*. Wiley.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Dimitrova, R. (2009). Rolyata na klyuchovite pokazатели za efektivnost za sazdavaneto na stoynost v kompaniyata [The role of key performance indicators for creating value in the company]. New Bulgarian University. <https://eprints.nbu.bg/id/eprint/602/>
- Geltner, D., Miller, N., Clayton, J. & Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate analysis and investments*. 3rd ed. Mason, OH: OnCourse Learning.
- Gronroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. 3rd ed., Wiley.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95. <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Chernev, A. (2021). *Marketing management*. 16th ed., Pearson.
- Kuzmanova, M. (2016). Ispolzvane na sistemata ot klyuchovi pokazateli za efektivnost [Using the system of key performance indicators]. *Journal of Management and Sustainable Development*, 44. https://jmsd.bg/files/articles/44/44-01_M_Kuzmanova.pdf
- Ling, D. C. & Archer, W. R. (2018). *Real estate principles: A value approach*. 5th ed. McGraw-Hill Education.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.
- MON. (2024). Naredba No. 1 ot 16 fevuari 2024 g. za pridobivane na kvalifikatsiya po profesiyata "Broker" [Ordinance No. 1 of 16 February 2024 on acquiring qualification in the profession Broker]. *Darzhaven vestnik*, No. 18/2024. <https://dv.parliament.bg/DVWeb/showMaterialDV.jsp?idMat=207480>
- National Association of REALTORS. (2025a). 2025 Profile of Home Buyers and Sellers. NAR. <https://www.nar.realtor/research-and-statistics/research-reports/highlights-from-the-profile-of-home-buyers-and-sellers>
- National Association of REALTORS. (2025b). 2025 REALTORS Technology Survey. Chicago: NAR. <https://www.nar.realtor/research-and-statistics/research-reports/realtor-technology-survey>
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- NSI. (2026a). Broi na predpriyatiyata: Strukturna biznes statistika za nefinansovite predpriyatya – 2024 godina [Number of enterprises: Structural business statistics for non-financial enterprises – 2024]. Sofia: National Statistical Institute. <https://www.nsi.bg/en/statistical-data/372/1066>
- NSI. (2026b). Pokazateli za prodazhbi na zhilishta [Housing sales indicators]. Sofia: National Statistical Institute. <https://www.nsi.bg/en/statistical-data/92>
- Ogunbiyi, J. O., & Oladokun, T. T. (2023). Key performance indicators in real estate professional business in Lagos, Nigeria. *Journal of General Management*, 49(1). <https://doi.org/10.1177/03063070221138686>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. 3rd ed. Hoboken, Wiley.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- RICS. (2016). *Real estate agency and brokerage*. 3rd ed. London: Royal Institution of Chartered Surveyors. https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/standards/August_2016_Real_Estate_Agency_And_Brokerage_3rd_Edition.pdf
- Tsvetanov, L. (2025). Comparative Analysis Of The Legislative Proposals Submitted To The National Assembly With The Aim Of Regulating The Real Estate Agent Profession. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management (pp.

363–371). University Publishing House „Science and Economics“, University of Economics – Varna. <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.363>

Stefanov, D. & Dimitrova, M. (2018). Protsedurata za nabirane i podbor na personal – klyuchov faktor za ustoyichivoto razvitie na agentsiite za nedvizhimi imoti [The recruitment and selection procedure – a key factor for the sustainable development of real estate agencies]. *Upravlenie i ustoyichivo razvitie*, 5(72), 73–78.

Valeriev, G. (2021). KPI management as key element for the strategic planning. *Proceedings of University of Ruse*, 60(5.1). <https://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp21/5.1/5.1-6.pdf>

Yankov, G. (2023). Povishavane na marketingovata efektivnost na agentsiite za nedvizhimi imoti chrez inovativno obuchenie na brokerite [Improving the marketing effectiveness of real estate agencies through innovative broker training]. *Disertatsionen trud*, UNSS.

Zabunov, G. (2021). Metodologicheski aspekti na analiza na pazara na nedvizhimi imoti [Methodological aspects of real estate market analysis]. *Nedvizhimi imoti & Biznes*, 5(2), 109–116.

Kapital. (2026). Godinata predi evroto postavi 3-godishen rekord po prodazhbi na zhlishta [The year before the euro set a 3-year record in housing sales]. https://www.capital.bg/biznes/imoti/2026/01/14/4872408_godinata_predi_evroto_postavi_3-godishen_rekord_po/

Приложение А: Анкетен въпросник

Ключови показатели за ефективност (КПЕ) в агенциите за недвижими имоти

Агенция: Примо Плюс | Период: май 2025 г. | Попълването е анонимно и доброволно

БЛОК А — ПРОФИЛ НА БРОКЕРА

Въпрос 1. Колко години работите като брокер на недвижими имоти?

- До 1 година 1–3 години 3–5 години Над 5 години

Въпрос 2. Използвате ли CRM система или друг дигитален инструмент за проследяване на работата си?

- Да, редовно Да, нередовно Не

БЛОК Б — ПОЗНАВАНЕ И ПРИЛАГАНЕ НА КПЕ

Въпрос 3. Кой от следните показатели познавате като измерители на ефективност? (Изберете всички, които познавате)

- Брой сключени сделки за месец/тримесечие
- Брой нови подписани посреднически договори на месец
- Брой огледи на месец
- Реализиран приход (комисиона) за период
- Среден брой дни от начало на маркетинг на офертата до подписан предварителен договор
- Разлика между офертна и крайна (реализирана) цена
- Процент на конверсия сделки(% от огледи, завършили с оферта или сделка)

- Процент на конверсия с продавачи/наемодатели (% срещи спрямо подписан договор за посредничество)
- Корекция на цената по време на маркетинг (% оферти с намалена цена преди продажба)
- % клиенти, дошли по препоръка от предишен клиент
- % повторни клиенти (купували/продавали/наемали/отдавали с вас преди)
- % ексклузивни договори в портфолиото
- Не познавам нито един от горните

Въпрос 4. Кои от същите показатели реално следите в работата си? (Изберете всички, които активно проследявате) [Същите 12 опции + Не ползвам нито един]

Въпрос 5. Колко сделки средно сключвате на месец?

- 1–2 сделки 3–5 сделки 6–10 сделки Над 10 сделки

БЛОК В — НАГЛАСИ И ОЦЕНКИ

Въпрос 6. Доколко смятате, че редовното следене на КПЕ подобрява конкурентността на брокера?

Скала 1–5: 1 (Изобщо не) 2 3 (Неутрален) 4 5 (Напълно да)

Въпрос 7. Кой е основният фактор, пречещ ви да следите КПЕ по-системно?

- Вече ги ползвам редовно Нямам информация кои КПЕ са важни
- Нямам подходящ инструмент Нямам достатъчно време
- Агенцията не го изисква Не смятам, че е необходимо

Въпрос 8. Доколко агенцията предоставя инструменти и насоки за проследяване на вашата ефективност?

Скала 1–5: 1 (Изобщо не) 2 3 (Частично) 4 5 (Напълно)

Въпрос 9. Оценете следните твърдения по скала 1–5:

Твърдение	1	2	3	4	5
Системното прилагане на КПЕ трябва да стане браншов стандарт в България	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Агенциите, прилагачи КПЕ системно, имат конкурентно предимство пред останалите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос 10. Кой показател смятате за най-важен за конкурентността ви като брокер? (по желание)

Въпрос 11. Използвате ли инструменти с изкуствен интелект (ИИ) за проследяване или анализ на КПЕ?

- Да Частично / опитвам Не Ако да или частично — как?

Благодарим за участието!



Analysis and Application of Key Performance Indicators in the Competitive Environment of Real Estate Agencies

Shtelyan KALCHEV¹

¹ ORCID ID 0009-0008-0083-2241, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, kalchev@unwe.bg

DOI: doi.org/10.56065/1xw7py86

Abstract:

JEL: L25;
L85; M10;
M31; R30

The article analyzes the application of key performance indicators (KPIs) in the competitive environment of real estate agencies and proposes a practical model for managing brokerage activities through indicators. The study combines a literature review, an analysis of professional standards, and a survey of 41 brokers. The data show a high level of familiarity with basic performance indicators such as the number of transactions, viewings, and new brokerage contracts, but significantly lower actual tracking of process and strategic indicators such as conversion rates, referral clients, repeat clients, price adjustments, and exclusive contracts. On average, respondents are familiar with 8.4 out of 12 KPIs surveyed but track 6.0, highlighting a measurable gap between knowledge and application. The results are applied in nature and do not claim to be nationally representative, but they highlight a management problem of high practical significance: the availability of tools and knowledge does not guarantee systematic measurement without organizational discipline and regular management rituals. The article's contribution lies in adapting the logic of the balanced scorecard to real estate agencies and in deriving a practical BSC model that links activity, process efficiency, and strategic competitiveness.

Keywords:

Key performance indicators, KPI, real estate agencies, brokerage services, Balanced Scorecard, competitiveness, CRM, artificial intelligence

Now to cite:

Kalchev, Sh. (2026). Analiz i prilozhenie na klyuchovi pokazатели za efektivnost v konkurentnata sreda na agentsiite za nedvizhimi imoti. [Analysis and Application of Key Performance Indicators in the Competitive Environment of Real Estate Agencies]. *Stroitelno predpriemachestvo i nedvizhima sobstvenost = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 3(1), 90–103. <https://doi.org/10.56065/1xw7py86>

Copyright © 2026
by author(s)