

Получена: 15.09.2017 г.

Приета: 17.12.2017 г.

## ПОЛИТИКА НА СТРОИТЕЛНАТА ФИРМА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕСУРС С ЦЕЛ ИЗГРАЖДАНЕ НА КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА

**А. Маричова<sup>1</sup>**

*Ключови думи: строителна фирма, фирмени ресурси, отличителни компетенции, стратегически ресурс, оценка на стратегическия ресурс, конкурентни предимства*

### РЕЗЮМЕ

В съвременните динамични условия познатите традиционни модели на фирмено поведение имат все по-ограничена роля и шанс за успех. Новите икономически реалности обаче създават нови възможности за успешно дългосрочно развитие на фирмата чрез създаване на стратегически ресурс, функция не само от оперативните ѝ възможности, но и от развитието на нематериалните активи (информация, знание, обучение, мениджърски умения). В статията се изследва връзката „Фирмени ресурси – Стратегически ресурс – Конкуренти предимства“, като за тази цел са: 1) дефинирани фирмените ресурси, 2) приложена е VRIO-рамка за оценка възможностите за създаване на стратегически ресурс в строителната фирма, 3) направена е сравнителна характеристика на фирмените ресурси на „успешната“ и на „типичната“ строителна фирма, която доказва необходимостта от промени в организацията и управлението ѝ.

### **1. Фирмени ресурси, отличителни компетенции и създаване на стратегически ресурс (VRIO-рамка) с цел изграждане на конкурентни предимства**

Успешното стратегическо поведение на фирмата, разглеждано като система от различни бизнес практики и политики, прилагани от нея, зависи не само от външните

---

<sup>1</sup> Анета Маричова, доц. д-р ик., кат. „Обществени науки“, УАСГ, бул. „Хр. Смирненски“ № 1, 1046 София, e-mail: aneta.marichova@abv.bg

фактори (базисни условия, промени в търсенето, пазарна структура, конкурентни стратегии), но и от вътрешни фактори – *умението ѝ за изграждане на собствен набор от допълващи се умения и технологии, вградени в група или екип, които ѝ позволяват да създава и предлага по-висока стойност на пазара при изпълнение на една или повече основни дейности.*

Фирмата е сложна административна организация, включваща различни производствени ресурси, които са исторически определени от развитието ѝ [1]. **Фирменият ресурс** включва „всички активи, способности, организационни процеси, фирмени атрибути, информация, знание, които се контролират от нея и които ѝ позволяват да прилага стратегии, които не се изпълняват от настоящи и потенциални конкуренти” [2]. Те са неравномерно разпределени и поради това са основни детерминанти на конкурентните предимства. За тази цел те трябва да имат две основни характеристики – хетерогенност и немобилност, което означава изключителна специфика, уникалност на ресурса, който притежава фирмата [3]. Развитието на ресурсите е резултат от общественото развитие на знания, технологии, те са екзогенни за всички фирми и в този смисъл всяка фирма има достъп до желания ресурс на пазара и разполага със сходни ресурси. Това, което прави един ресурс уникален е **уникалната комбинация** на този ресурс с другите вътрешни, фирмени ресурси, резултат от управленски и организационни решения, което от своя страна създава отличителни компетенции на фирмата, което ѝ осигурява конкурентни предимства.

Отличителните компетенции на фирмата са свързани с оперативната ѝ дейност и начина, по който фирмата комбинира и използва своите материални ресурси, за да постигне желания краен резултат. Те са функция от три групи дейности: 1) техническо ноу-хау, 2) надеждна фирмена организация, мениджърски умения и ефективни връзки с външни партньори – доставчици, дистрибутори, клиенти и няколко основни компетенции, 3) мотивация и система на стимули, интегриране на ресурсите, комуникации, система на инженеринг, и т.н., които влияят върху фирмената стратегия [4] и следователно се формират като резултат от създаденото колективно знание в организацията, специфичните умения за интегриране и координиране на капацитет, знания, умения за създаване на краен продукт, които позволяват реализиране на конкурентни предимства в даден период.

Отличителните компетенции се въплъщават физически, в създаваните основни продукти във фирмата или в нейното продуктово портфолио, което определя и конкурентоспособността ѝ [5]. На практика те осигуряват *връзката между интелектуалните входящи фирмени ресурси (информация, знание, обучение, мениджърски умения) и материалния краен резултат*, и затова тази връзка обикновено е неразбираема и трудна за имитация от конкурентите. С течение на времето, динамиката на технологии, търсене, промяна във вкусове и предпочитания, нарастващата конкуренция прави отличителните компетенции все по-малко добри, което налага развитието на новите компетенции.

Фирмените ресурси и отличителните компетенции са основни детерминанти на конкурентните предимства при условие, че отговарят на следните четири характеристики: имат *висока стойност, уникалност, трудно се имитират от конкурентите и може да бъдат ефективно използвани, т.е. фирмата има възможност да създаде необходимата организация за тази цел.* Идентифицирането, използването и развитието на специфични ресурси, които са функция от силната специализация, означава умение и възможност за *създаване на стратегически фирмен ресурс*. Не всички фирмени ресурси са стратегически, а само тези които отговарят на посочените четири характеристики – **стойност, ценност (Value), уникалност (Rarity), трудност за имитиране (Imitability)**

**и без заместители (No substitute), накратко – определяни като VRIN-рамка [6].** Възможностите на фирмата да реализира конкурентни предимства (вкл. и устойчиви) са по-сложни от реализирането на фирмените ѝ цели (най-често това е увеличението на фирмената печалба) и е функция именно от уменията ѝ да създаде **стратегически ресурс**.

Уникалността (**Rarity**) и стойността (**Value**) на ресурса е функция от уникалността на използваните физически производствени фактори или от уникална комбинация между тях. Следователно, уникалният ресурс, който притежава дадената фирма, и който ѝ осигурява конкурентни предимства, не е отделен ресурс, а резултат от възможностите на фирмата да развива своите умения, знания, технологии и те в своето единство и взаимозависимост правят ресурса такъв. Трудността за имитиране (**Imitability**) на създадения ресурс е резултат от несъвършенството на факторните пазари, които се характеризират с асиметрия на информацията, с високи разходи за създаване на специфична комбинация между тях, или и от двете. Отсъствието на заместители (**No substitute**) е резултат отново от несъвършенството на факторния пазар, разходите по комбиниране и използване на ресурсите и разходите по създаване на нова комбинация между тях. Неперфектната мобилност на ресурса означава силна специализация на дадената фирма и невъзможност другите фирми да прилагат същата стратегия. Причината се крие във факта, че всяка фирма притежава ресурси и възможности, като комбинация от реални активи, които могат да бъдат купени от пазара и са непосредствено свързани с дейността ѝ, и друга част *нематериални активи, които са вътрешно присъщи само за нея и не могат да бъдат купени/продадени*. Такива ресурси са репутация, имидж, история, култура, изградени ценности, специфични знания, натрупан опит. *Всяка фирма има свои уникални знания, система на обучение, развити върху нейния опит и история, които позволяват създаването на стратегически ресурс* [7]. Увеличението на стойността му е резултат от създадената специфична комбинация, от възможността фирмата да го прекомбинира и реконфигурира под влияние на промените във външната среда, а също така от специфичните връзки, които има всяка фирма с фирми и ресурси, които са извън нея, по линията на създаването на взаимодопълващи се продукти. Следователно, нематериалните ресурси/активи са основа за изграждане на конкурентно предимство за фирмата, защото това са ресурси, с които трудно се търгува, трудно се прехвърлят и сменя собствеността върху тях, и в крайна сметка са трудни за имитация.

Основната причина за тази специфична характеристика и особеност на нематериалните ресурси е фактът, че тяхното функциониране във фирмата винаги е свързано с други, допълващи се нейни ресурси/активи, с каквито другите фирми не разполагат. Такива специфични ресурси могат да бъдат човешки капацитет, организационни, иновационни активи, вътрешни връзки, взаимоотношения с доставчици, клиенти, институции, фирмена култура и др. Поради това с тях разполага една, единствена фирма, и в такъв аспект те винаги са уникални, което означава потенциално висока цена. Имплицитна характеристика на тези ресурси е трудността им за оценка, остойностяване, и затова те рядко (по-точно казано никога) фигурират в баланса и финансите на фирмата. Тук е важно да се отбележи, че дори да се приеме, че тези идейни, концептуални ресурси могат да бъдат оценени, да бъдат обект на покупко-продажба и да има кой да плати високата цена, спецификата и уникалността им за всяка фирма не може да гарантира желан успех в друга фирма-купувач. Следователно, ефективността на всеки нематериален актив се определя от специфичните фирмени възможности и компетенции за управление, комбиниране, ефективно разпределение и използване на този ресурс, а не от собствеността върху него [8] (табл. 1).

**Таблица 1. Разлика между материалните и нематериалните ресурси на фирмата**

Показател за сравняване	Нематериален ресурс	Материален ресурс
1. Характеристика на ресурса	Хетерогенен	Хомогенен
2. Права на собственост	Неясни, често размити	Обикновено категорично ясни
3. Обект на пазарни сделки	Рядко	Често
4. Достъп до информация за ресурса и възможна сделка	Ограничен достъп	Свободен достъп
5. Отчитане на ресурса в баланса на фирмата	Не	Да
6. Стратегическа стойност, цена на ресурса	Висока	Ниска

Днес фирмите работят в условията на нарастваща глобализация, улеснен, свободен и бърз достъп до информационните потоци и ресурси, до световната транспортна мрежа, до производството на междинни продукти в различни части на света, което създава система на глобална специализация, но в същото време и в условия на разрастваща се конкуренция в глобален мащаб, нарастваща оскъдност и цена на ресурсите, географска изолираност, резултат от локализацията на фирмата и недостатъчен капацитет за адаптация към все по-малки, фрагментирани пазари. Това на практика означава, че традиционните източници на конкурентни предимства, като диференциация на базата на разходите, резултат от реализирани икономии от мащаба или обхвата на дейността, имат все по-ограничено влияние. Новите икономически реалности обаче създават нови възможности и нови източници на конкурентни предимства. Те са свързани именно с нарастващото значение на нематериалните активи и тяхното ефективно управление и използване [9]. Тези нови „природни“ ресурси се развиват като функция от управленски, организационни дейности, изградени вътрешни и външни връзки (доставчици, клиенти, институции и др.) и са резултат от история, култура, опит, рутина и специфика на фирменото развитие.

Нематериалните активи включват на първо място *знание, технологично ноу-хау, иновации*, които позволяват на динамично развиващата се фирма да се диференцира и да реализира конкурентни предимства. Знанието като основен ресурс само по себе си не може да създава желаната допълнителна стойност и да осигури устойчиви конкурентни предимства. То трябва да се комбинира ефективно с другите фирмени нематериални и материални ресурси/активи, които може да се определят като допълващи и те като цяло създават нови възможности за растеж и развитие, чрез ефективен контрол и управление. Развитието на знанието и иновациите във фирмата могат да подобрят и развият допълващите нематериални и материални ресурси, а те от своя страна да окажат обратно влияние върху тяхното развитие на ново ниво, както и обратното, т.е. налице е динамична постоянна връзка и влияние между тях.

Специфичен нематериален ресурс на фирмата е самият бизнес модел [10], който по дефиниция включва взаимоотношения с доставчици, клиенти, репутация на фирмата, културни ценности, интелектуална собственост и нейната защита. Всеки бизнес модел е икономическа основа на стратегическото поведение на фирмата. Той има отношение към начина, по който фирмата произвежда, продава своя продукт, но не се свързва с диференциацията ѝ, нейните конкурентни предимства, и не отчита едни основен фактор –

конкуренцията, което е целта на стратегията. Бизнес-моделът описва и показва как различните части от дадена система се синхронизират и работят, за да се създаде допълнителна стойност за клиента и фирмата да реализира по-висока печалба. Бизнес-модел, организиран и развит върху иновациите, е от решаващо значение за успеха на фирма, която работи в пазарни условия, които днес са достатъчно различни от традиционните пазари. Нематериалните ресурси може да се определят и като възможност, гъвкавост на фирмата да възприема и доразвива всички нови технологични и конкурентни открития, които определят нарастващите ѝ възможности за изграждане на конкурентни предимства.

За да се анализира и оцени на практика създаденият стратегически ресурс във фирмата и възможностите ѝ за изграждане на конкурентни предимства, обикновено се използва теоретична рамка, известна като VRIO-рамка [11], което е съкращение от четирите въпроса, на които фирмата, мениджърите задължително трябва да отговорят при осъществяване на вътрешен стратегически анализ:

### **I. Ценен ли е ресурсът (Value)? Ресурсът е с висока ценност, ако:**

1. Фирмата може да използва ефективно следните шест възможности:
  - промени в технологичната среда;
  - промени в демографската среда;
  - промени в културната среда;
  - промени в икономическата среда;
  - промени в правната и политическата среда;
  - промени в международните условия.
2. Фирмата може да неутрализира влиянието на петте конкурентни сили:
  - да намали интензивността на съперничество в отрасъла;
  - да намали заплахата от навлизане на нови конкуренти;
  - да намали заплахата от нови стоки – заместители;
  - да намали заплахата от доставчици;
  - да намали заплахата на купувачите;
3. Фирмата развива своя продукт или услуга във всяка част от създаваната верига от стойност и установява, че в определена част от тази верига създава по-висока стойност от следващия най-добър конкурент.
4. Всички тези действия осигуряват на фирмата по-високи приходи или намаляване на разходите, или и двете.

### **II. Уникален ли е ресурсът (Rarity)? Ресурсът е уникален, ако:**

1. Конкурентните фирми (настоящи и потенциални) не разполагат с него.
2. Променя условията на конкуренция, като увеличава пазарната сила/мощ на фирмата.
3. Ресурсът е добър не само по себе си или сравнен с ресурсите на конкурентите, но осигурява по-висока ефективност и печалба за фирмата.
4. Ресурсът осигурява не само краткосрочно конкурентно предимство, но дългосрочно, устойчиво предимство.

### **III. Имитира ли се трудно ресурсът (Imitability)? Ресурсът е труден за имитация, ако:**

1. Конкурентните фирми са обезкуражени, и продължават да работят по известния досега начин, и се примиряват с по-ниските печалби.
2. Конкурентните фирми не могат да намерят друг, достатъчно добър заместител за решаване на дадения проблем.
3. Конкурентните фирми се стремят да имитират дадения ресурс, което им струва допълнителни разходи. Тези разходи са високи и неприемливи за тях, ако иновативната фирма:
  - има регистриран патент;
  - има лесен и евтин достъп до уникални ресурси, което е висока бариера за другите фирми;
  - създава ценния и уникален ресурс като резултат от вътрешни, междуличностни отношения, фирмена култура;
  - създава ценния и уникален ресурс като резултат от уникални исторически условия;
  - има трудно обясними шанс и късмет.

### **IV. Организацията на фирмата позволява ли ѝ да използва този ресурс (Organization)? Организацията на фирмата позволява използването на ценния, уникален и труден за имитация ресурс, ако:**

1. Налице са необходимите фирмени компетенции и мениджърски умения за ефективна трансформация на ресурсите в желания краен резултат.
2. Фирмата има ефективна система за обратна връзка с клиентите и възможности за постоянно подобряване на тяхното обслужване.
3. Има ефективна система за управление и контрол отдолу-нагоре, която включва бюджетиране и отчитане на дейностите по цялата йерархична фирмена организация.
4. Има изградена ефективна система за контрол на качеството.
5. Има изградена ефективна система за стимулиране на човешките ресурси, която включва парични и непарични стимули.
6. Фирмата има необходимия капацитет за комбинация на по-горе изброените организационни фактори с ценния, уникален и труден за имитация ресурс, което е сигурна гаранция за реализиране на устойчиво конкурентно предимство.

За да се свърже разработената теоретична VRIO-рамка с практиката на фирмата (вкл. и строителната) вътрешните ресурси, които всяка фирма трябва да оцени, използвайки посочените четири въпроса, трябва да бъдат разделени на три групи:

- 1) Материални ресурси/активи (продукт, производство, технологични, допълващи се и финансови ресурси).
- 2) Нематериални ресурси/активи (история, мисия на фирмата, човешки ресурси, иновационни способности, репутация на фирмата, лоялност на партньори и клиенти).

- 3) Организационни ресурси/активи на фирмата (фирмени компетенции, фирмен капацитет за комбиниране на материални и нематериални активи, мотивация и стимулиране на човешките ресурси), които са свързани с възможностите ѝ чрез по-ефективна комбинация, подобряване на организацията и управлението да променя, развива и разширява съществуващите ресурси, което увеличава крайния резултат (табл. 2).

**Таблица. 2. Фирмени ресурси и показатели за оценка**

<b>Фирмени (вътрешни) ресурси/активи</b>	<b>Показатели за оценка</b>
<b>1. Материални ресурси/активи</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукт</li> </ul>	Специализиран, диференциран, или стандартизиран, хомогенен. Качество на продукта.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производство</li> </ul>	Диверсифицирано/Специализирано. Обхват (вкл. три потока: доставка на суровини и материали, проектиране, строителство).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологични ресурси</li> </ul>	Ефективна локализация. Оценка на използваните машини, оборудване. Развитие и усвояване на нови технологии, нови суровини и материали, фирмени знания, опит и успешно комбиниране с други ресурси.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Допълващи се ресурси</li> </ul>	Иновации в продукт/процес. Създаване на стратегически съюзи между всички участници във вертикалната верига от стойност.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансови ресурси</li> </ul>	Разходи, цена, приходи. Стабилност на финансовите потоци. Финансови възможности за развитие и разширяване.
<b>2. Нематериални ресурси/активи</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• История, мисия на фирмата</li> </ul>	Ясна и точно дефинирана мисия.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Човешки ресурси</li> </ul>	Натрупан опит, знания. Специфика, уникалност на човешкия капитал. Връзки с университети, научноизследователски звена.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Репутация на фирмата и лоялност на партньори и клиенти</li> </ul>	Търговска марка/име, сила и стойност. Анализ на потребителската оценка за фирмата. Оценка на доставчиците за дейността на фирмата (точност, коректност, задължнялост). Постоянен поток на информация от пазара за промени в търсенето. Бърза обратна връзка с клиенти.
<b>3. Организационни ресурси/активи</b>	Ефективна система на фирмена организация за използване и трансформиране на входящи ресурси в желан краен продукт. Мениджърски умения и фирмени компетенции за комбиниране на фирмените активи. Мотивация и стимулиране на човешките ресурси. Ефективно стратегическо управление и планиране, оценка и контрол.

Всеки от посочените ресурси/активи включва по няколко компонента и съответни показатели, които трябва задължително да бъдат подложени от мениджърите на анализ и оценка на фирмените възможности за изграждане на стратегически ресурс, който осигурява изграждане на конкурентни предимства. Изследванията показват, че те са функция от *едновременното изпълнение* на четирите характеристики на фирмения ресурс и само тази комбинация осигурява реализацията на фирмените цели – по-висока печалба, сравнено със средната в отрасъла. Тази оценка очертава сегашните и бъдещите насоки за фирмено развитие чрез съответните маркетингови и мениджърски политики и действия.

## **2. Оценка на фирмените ресурси, отличителните компетенции и стратегическия ресурс (VRIO-рамка), който осигурява конкурентни предимства на строителната фирма, която работи на пазара на гражданско и на пазара на сградно (жилищно и нежилищно) строителство**

Прилагането на VRIO-рамката в дейността на няколко водещи строителни фирми, работещи на пазара на гражданско и на пазара на сградно (жилищно и нежилищно) строителство позволява да се направи оценка на фирмените ресурси, отличителните компетенции и възможностите за създаване на стратегически ресурс. Изследваните фирми са включени в „топ 20“ на строителния пазар, работят на различни пазарни сегменти, имат различна степен на диверсификация или специализация на съответния пазарен сегмент, различен обхват на дейността си (разглеждан като три потока – доставка на суровини и материали, проектиране и строителство), различна история, различна териториална локализация, различен бизнес модел.

Стратегическият актив по дефиниция е този актив на фирмата, който отговаря на посочените четири критерия: 1) ценен, с висока стойност, 2) уникален, 3) специфичен, труден за имитация от другите фирми, 4) фирмата (сравнено с нейните конкуренти) има възможност да създаде и използва дадения актив. Ресурсите са мобилни и всички фирми разполагат със сходни ресурси, но само дадената фирма разполага с актив, резултат от специфична, уникална комбинация и организация на вътрешните ѝ ресурси, с който неутрализира влиянието на външните сили и се позиционира успешно на определения пазар, или пазарен сегмент, или пазарна ниша. Така определената система като стратегически актив дефинира стратегията на фирмата с цел конкурентни предимства, следователно избраните фирми имат стратегия. Данните, използвани, обработени и обобщени в анализа, са събрани от работни срещи, споделени мнения, оценки, опит на мениджъри, служители в изследваните фирми, интервюта, публикации и анализи в специализирани издания, финансови отчети.

На пазара на гражданско строителство изследваните фирми създават високостойностен и уникален ресурс, резултат от създавания широко диверсифициран продукт, за всички пазарни сегменти, за всички клиенти на строителния пазар и с пълен обхват на дейността или високо специализиран, качествен продукт, обхващащ целия строителен процес, базиран на дългогодишен опит и реализирана висока ефективност.

Фирмите предлагат висока допълнителна стойност за своите клиенти, резултат от намаляващи разходи и ефективна организация и икономии от мащаба, което им позволява да участват редовно и да печелят търгове за изграждане на крупни инфраструктурни обекти с най-ниски цени.



Фирмите притежават труден за имитация ресурс, основан на история, опит, репутация, иновативно управление във всички направления, като то не просто следва най-новите тенденции в строителната индустрия, а ги създава, при спазване на основните принципи на инженерството: сигурност, технологии, ефективност, естетика и функционалност, защита на околната среда и обществото.

Организацията на фирмите позволява използването на ценния, уникален и труден за имитация ресурс:

1. Налице са необходимите фирмени компетенции и мениджърски умения за ефективна трансформация на ресурсите в желания краен резултат.

2. Има ефективна система за управление и контрол отдолу-нагоре, която включва бюджетирание и отчитане на дейностите по цялата йерархична фирмена организация.

3. Има изградена ефективна система за контрол на качеството.

4. Има изградена ефективна система за стимулиране на човешките ресурси, която включва парични и непарични стимули.

***Изследването позволява да се направи следния извод:*** На пазара за гражданско строителство фирмите създават стратегически ресурс, развит върху широкомащабна и всеобхватна дейност, което ѝ позволява да създава и предлага широкодиверсифициран продукт, за всички пазарни сегменти, за всички клиенти на строителния пазар и с пълен обхват на дейността или високо специализиран, качествен продукт, обхващащ целия строителен процес, и да предлага по-висока стойност на клиентите си, сравнено с конкурентите, на основата на лидерство в разходите, създадена ефективна организация и управление, съчетани с история, опит, репутация и иновации в нематериални активи – хора, знания и системи, което им позволява използването на ценния, уникален и труден за имитация ресурс, защото са налице необходимите фирмени компетенции и мениджърски умения за ефективна трансформация на ресурсите в желания краен резултат. Създаденият *стратегически ресурс позволява на фирмите да предлагат по-висока допълнителна стойност на клиентите си, сравнено с конкурентите, на основата на диференциация в разходите, история, опит, репутация и да реализират устойчиво конкурентно предимство и печалба над средната за отрасъла/пазара в дълъг период.*

На пазара сградно (жилищно и нежилищно) строителство изследваните фирми предлагат висока допълнителна стойност за своите клиенти, като създават диференциран продукт, на основата на разработени уникални, гъвкави решения, съобразени с индивидуалните желания на всеки клиент, върху принципите: качество, коректност и ефективност. Дейността им е насочена към ефективно използване на наличните материални, човешки и финансови ресурси, съобразно нуждите и потребностите на клиентите.

Фирмите създават уникален ресурс, резултат от предлагания високоспециализиран, качествен продукт, отговарящ на изискванията на всички клиенти и партньори на фирмата, на изискванията за устойчиво строителство и обхващащ целия строителен процес. Те предлагат уникални, гъвкави решения, съобразени с индивидуалните желания на всеки клиент.

Фирмите притежават труден за имитация ресурс, основан на цена, качество, персонална ангажираност към клиента и лоялност. Принципите на развитие са компетентност, отговорност, сигурност и толерантност, основани на традиция и опит, висока репутация, съчетани със силни пазарни позиции.

Организацията на фирмите позволява използването на ценния, уникален и труден за имитация ресурс, защото:

1. Налице са необходимите фирмени компетенции и мениджърски умения.

2. Фирмата има ефективна система за обратна връзка с клиентите и възможности за постоянно подобряване на тяхното обслужване.
3. Ефективна система за управление и контрол отдолу-нагоре, която включва бюджетирание и отчитане на дейностите по цялата йерархична фирмена организация.
4. Има изградена ефективна система за контрол на качеството.
5. Има изградена ефективна система за стимулиране на човешките ресурси, която включва парични и непарични стимули.

**Изследването позволява да се направи следния извод:** На пазара за сградно (жилищно и нежилищно) строителство фирмите създават стратегически ресурс, резултат от предлагания високоспециализиран, качествен продукт, отговарящ на изискванията на всички клиенти и партньори на фирмата, на изискванията за устойчиво строителство и обхващащ всички етапи на строителния процес, което изгражда устойчиво конкурентно предимство и печалба над средната за отрасъла/пазара в дълъг период.

Фирмите притежават труден за имитация ресурс, основан на цена, качество, компетентност, персонална ангажираност към клиента, лоялност, традиция, опит и висока репутация, съчетани със силни пазарни позиции. Организацията на фирмите позволява използването на ценния, уникален и труден за имитация ресурс, защото са налице необходимите фирмени компетенции и мениджърски умения, изградена ефективна система за обратна връзка с клиентите и ефективна система за управление и контрол. Създаденият *стратегически ресурс на пазара на сградно (жилищно и нежилищно) строителство позволява на фирмите да предлагат по-висока допълнителна стойност на клиентите си на базата на диференциацията на продукта, което изгражда устойчиво конкурентно предимство и печалба над средната за отрасъла/пазара в дълъг период.*

### **3. Оценка на фирмените ресурси на „успешната“ строителна фирма**

Прилагането на VRIO-рамката позволява да се направи сравнителна характеристика и оценка на фирмените ресурси и възможности за създаване на стратегически ресурс, който осигурява конкурентни предимства на „успешната“ строителна фирма, работеща на пазара на сградно (жилищно и нежилищно) строителство (като събирателна характеристика) и на „типичната строителна фирма“ (също като събирателна характеристика), която има сериозни проблеми в дейността си. Анализът доказва необходимостта от стратегически промени и създаване на ефективна организация на фирмената дейност, които да подобрят положението на „типичната“ строителна фирма.

„Успешната“ строителна фирма има по-дълга история и нейната мисия е качество, коректност, ефективност, пълно удовлетворяване на изискванията на клиентите, отговарящо на националното законодателство, при осигурени безопасни, здравословни условия на труд и опазване на околната среда. Изпълнява широк спектър от дейности в сферата на строителството, разполага със значителен персонал, с филиали и обекти в различни части на страната. Тя създава високоспециализиран продукт, с високо качество, който е диференциран и фокусиран върху желанията на клиента. Основна цел на дейността е устойчиво строителство във всичките му аспекти. Клиенти на успешната фирма са големи инвеститори и крайни клиенти, домакинства. Фирмата се фокусира върху желанията на своите клиенти и изгражда с тях партньорски отношения. Стреми се да намери оптимално решение за всеки от тях и работи така, че те да чувстват ангажираността на служителите към всеки индивидуален проект.

В своето производство фирмата осигурява надеждни и ефективни цялостни решения в строителството, като предлага възможност за гъвкави решения на всеки индивидуален проблем. Фокусирана е върху: контрол върху качеството и обратна връзка с клиентите. Обхватът на производството ѝ включва всички дейности: доставка на суровини и материали, проектиране и строителство на обекти на пазара за сградно строителство. Прилага на практика нови ефективни технологии, материали и иновации, което позволява трансформация на знание, нематериални активи за най-сложните и специфични строителни обекти, които изпълнява фирмата. Фирмата постига кратки срокове и качествено изпълнение на обектите в хармония с околната среда. Спазването на нормативните изисквания е в основата на всички фирмени стратегии и планове.

„Успешната“ строителна фирма има собствено производство на суровини и материали и/или дългосрочни стабилни договори с доставчици, като на практика изгражда ефективна интегрирана вертикална верига на доставки. Ефективните вертикални връзки осигуряват желаното качество, ритмичност, срочност и стабилност в разходите и крайната цена. Фирмата налага своите изисквания за качество към продуктите и услугите, доставяни от доставчици и подизпълнители на фирмата.

„Успешната“ строителна фирма има сравнително високи разходи в дейността си, резултат от диференциацията на предлагания продукт, специфичните изисквания на клиента и на изискванията за устойчиво строителство. Тези разходи са в рамките на производствените възможности и с възможност за оптимизирането им. При динамичните, конкурентни условия, успешната фирма действа гъвкаво, като не се придържа към принципа на разходното ценообразуване. Цената на крайния ѝ продукт се определя върху предлаганите допълнителни характеристики на продукта, които имат значение за купувача – качество на изпълнение, използвани технологии, система на инженеринг. Фирмата може да продължи и задълбочи диференциацията на своя продукт по важни, значими за купувача характеристики и като резултат да повиши цената. Това стабилизира позициите на фирмата и увеличава нейната печалба, защото на този пазар на стоки с дълготрайна употреба високата цена е символ на качество, което е особено важно за клиентите. Нарастващата репутация е резултат от нарастващ имидж в обществото, все по-силно разпознаваема марка, върху принципите – качество, коректност и ефективност, стабилни връзки с клиенти, доставчици, инвеститори.

„Успешната“ строителна фирма работи в условията на ефективна, монополистична конкуренция, с нарастващ пазарен дял, резултат от силната ѝ специализация на пазара на сградно строителство.

Фирмата има стройно изградена организационна структура, която включва мениджъри на проекти, структури, свързани с развитието на нови продукти, технически ръководители и други специализирани звена.

„Успешната“ строителна фирма е сертифицирана по международните стандарти в следните направления:

- 1) ISO 9001:2015: Системи за управление на качеството.
- 2) ISO 14001:2015: Системи за управление на околната среда.
- 3) BS OHSAS 18001:2007: Системи за управление на здравето и безопасността при работа.

При внедряване на Интегрирана система за управление (ИСУ) се разработват следните документи: Наръчник на интегрираната система за управление, Основни и Работни процедури и Оперативни документи, като целта е да се осигури гъвкавост, ефективност в управлението на всяка фирма. На практика тези управленски и организационни действия се реализират чрез координация и интегриране на вътрешните ресурси

по специфичен, индивидуален за всяка фирма начин, който прави ресурса уникален и труден за имитиране.

„Успешната“ строителна фирма осигурява:

- Активно участие на всеки служител в дейността на фирмата и отговорност за изпълнението на съответните задължения. При забелязване на грешки, пропуски и недостатъци той е длъжен да ги отстрани, ако са в пълномощията му, или незабавно да уведоми прекия си ръководител за предприемане на съответните мерки. Избягването и предотвратяването на пропуските и грешките е по-важно от тяхното отстраняване в последствие.
- Постоянно развитие на човешките ресурси чрез повишаване на квалификацията и професионализма на всеки служител като гаранция за качеството на изпълняваните строителни обекти.
- Основна цел на всяка фирма и всеки ръководител е създаване на гъвкава организация, свързана с постоянен контрол върху качеството, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и опазване на околната среда. Реализацията на тези основни цели може да се постигне само чрез личното участие на всички служители, с което непрекъснато да се подобрява ефективността от интегрираната система за управление.

*Репутацията на фирмата* се поддържа чрез постоянен поток на информация от пазара, потребители, конкуренти, доставчици, за промени в търсенето и на тази база бърза обратна връзка с клиенти, обработка и анализ на данните за потребителската оценка за фирмата. Целта е развиване и поддържане на конкурентни предимства на база цена, срочност, качество и удовлетвореност на всички клиенти и партньори. На практика тази цел се реализира чрез създаване на координация, която изисква от фирмата и всеки неин служител:

- Персонална ангажираност към клиента и всеки техен индивидуален проект, висока лоялност, изграждане на партньорски отношения с тях и намиране на оптимално решение, удовлетворяващо желанията им.
- Ефективно използване на наличните материални, човешки и финансови ресурси, съобразно нуждите и потребностите на клиентите.
- Честност и коректност в отношенията с клиентите.
- Събиране и анализ на информация от клиентите за качеството на извършеното строителство и дали то се доближава до техните потребности и очаквания.

„Успешната“ строителна фирма осигурява строг контрол върху качеството и оптимизиране на фирмените дейности върху принципите за адекватност, целесъобразност и съответствие на регламентираните изисквания, на базата на непрекъснато усъвършенстване и развитие в следните насоки:

- Извършваните строителни дейности да отговарят, да бъдат в пълно съответствие с нормативните изисквания на всички пазарни и функционални стратегии и планове.
- Внедряване и прилагане на най-новите технологии в строителната практика.

- Развитие на иновациите на ниво проект и фирма и активно включване в този процес на всички участващи по веригата: „разработване на проекта – реализация на обекта – контрол“.
- Високи изисквания за качество на продуктите, предоставяни от доставчици и подизпълнители на фирмата.

„Успешната“ строителна фирма декларира своята отговорност да развива не само успешен, но и отговорен строителен бизнес с грижа за защита на околната среда:

- Спазване на приложимите правни и други изисквания на устойчивото строителство и управление на основните аспекти на околната среда, свързани с въздуха, водата, почвата, персонала и обществото. Намаляване на строителните отпадъци, замърсявания и ефективно използване на оскъдните ресурси (строителни материали, горива, енергия, вода).
- Провеждане на комплекс от дейности за опазване на околната среда, които са насочени към предотвратяване на деградацията на околната среда, нейното възстановяване, запазване и подобряване.
- Извършване на периодичен екологичен преглед и анализ на въпросите, свързани с околната среда и въздействието върху нея при изпълнение на фирмените дейности, и вземане на ефективни решения за намаляване и ограничаване на вредните влияния.
- Ефективно използване и контрол върху изчерпването на оскъдните природни ресурси, използвани от строителните фирми.
- Поддържане и непрекъснато подобряване на Системата за управление на околната среда като неразделна част от цялостното управление на строителната фирма, което включва: постигане на резултатност спрямо околната среда, изразена в измерими резултати от управлението на всички аспекти на околната среда.
- Определяне на бъдещите цели и задачи, свързани с опазването на околната среда и осигуряване на необходимите финансови ресурси за тяхното реализиране.
- Промяна във фирмената политика, свързана с опазване на околната среда в съответствие с променящите се условия, нормативни изисквания и стандарти.
- За реализиране на поставените цели в повечето фирми се определя като основно задължение на всеки работещ във или за фирмата, в границите на своята служебна компетентност, да отстранява непосредствено, или да информира по съответния ред, за всяко констатирано несъответствие с изискванията на Системата за управление на околната среда, а ръководството трябва да предприеме веднага необходимите действия.

„Успешната“ строителна фирма осигурява безопасни условия на труд, като основен фактор за стимулиране и мотивация на фирмения персонал:

- Реализация на по-високи от минималните, нормативно определени изисквания за опазване на здравето на работещите и осигуряването на тяхната

безопасност при работа, с което да се реализира по-добро ниво на предпазване на работещите.

- Създаване на такива условия на труд във всяка уважаваща себе си фирма, които не водят до професионални заболявания и злополуки при работа и създават предпоставка за пълно физическо, психическо и социално удовлетворение на персонала на фирмата, подизпълнителите и други свързани с дейността лица.
- Превантивен контрол и предприемане на мерки за предотвратяване/недопускане на професионалните рискове, пораждащи трудови злополуки и професионални заболявания в трудовия процес.
- Мерките за осигуряване на безопасни условия на труд следва да се разработват и внедряват във всички фази на инвестиционния процес, в етапа на проектиране на сградите и съоръженията и конструирането на оборудването и технологиите, като по този начин най-големите рискове се отстраняват предварително.

„Успешната“ строителна фирма насочва своето внимание основно върху обучение, квалификация на персонала като основен фактор за стимулиране и мотивация на фирмения персонал в дълъг период. Целта на всяко фирмено ръководство на първо място е да създаде отлично сработен екип от професионалисти с опит, познания и морал. Техният опит, новаторски идеи и стремеж към лично професионално усъвършенстване изграждат потенциала на всяка фирма и са вътрешният ресурс с най-висока стойност и уникалност, който осигурява конкурентни предимства. За тази цел тя създава ефективна система за планиране, подбор, развитие и управление на персонала, чрез която се постига интегриране на личните цели на всеки служител със стратегията на компанията за стабилен и устойчив растеж, и на практика включва:

- Целенасочена политика за наемане на високо мотивирани мениджъри, специалисти и работници, доказани професионалисти в различните области.
- Инвестиране в персонала чрез предоставяне и гарантиране на подходящи възможности за обучение и развитие.
- Конкретно и обективно оценяване на работата на персонала.
- Стимулиране на висококачествените резултати чрез възнаграждаване на индивидуалния принос.
- Изграждане на съвременна корпоративна култура във фирмата.
- Ежедневна грижа за персонала чрез модерна социална политика.
- Постоянно планирано и текущо обучение на персонала с цел повишаване на квалификацията му, повишаване на качеството на изпълнение на строителната дейност, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и опазване на околната среда.
- Прилагане на подходящи методи, парични и непарични мерки и стимули за повишаване на мотивацията на персонала за участие във всички процеси на подобрене, свързани с постигане на целите на организацията, за качество

на извършваните дейности, здравословни и безопасни условия на труд и опазване на околната среда.

Особено голямо значение, „успешната“ строителна фирма отдава на обучението на кадрите и необходимостта то да започне още преди те да навлязат в пряката строителна дейност и да започнат ефективно да участват в работата. Опитът и доказаната ефективност на такава политика в развитите страни налагат разгръщането на мащабна кадрова политика в строителната фирма за:

- Правилен подбор, обучение и развитие на необходимите работници, служители и ръководители.
- Създаване на умения за работа в различни по обем звена за различните обекти.
- Създаване и управление на работещи екипи, обособени за отделни значими обекти или в новорегистрирани дружества, които успешно решават поставените им задачи.

*Мотивацията на всеки един служител* е основна цел на ръководството на всяка „успешна“ строителна фирма. Тя се постига с ясна дългосрочна стратегия за развитие на всеки фирмен служител – от работника до мениджъра, по няколко направления:

- Професионалното развитие на специалистите и работниците чрез провеждане на обучения за поддържане и повишаване на квалификацията, както и тясна специализация за конкретните професионални области.
- Предоставяне на време и възможност за повишаване на образователния ценз и придобиване на по-висока квалификация.
- Стимулиране на инициативността за изучаване на чужди езици, работа със специализиран софтуер, внедряване на нови технологии, усвояване на нова техника.
- Стимулиране на иновативното мислене, което дава възможност на креативните хора да прилагат идеите си в практиката.
- Ръководството предоставя възможност на всеки доказал се работник, служител и ръководител да се развива и израства кариерно в едно или друго дружество в рамките на групата, съобразено с личните и професионалните си интереси.
- Развитие на връзките между строителната фирма и университети и научни звена. Строителните фирми реализират големи инфраструктури обекти, жилищни и нежилищни сгради, създават дълготрайни материални активи за цялото общество, за всеки гражданин на страната и затова по принцип нямат „право на грешки“, защото те водят след себе си до големи загуби. Реализацията на тази толкова важна задача е свързана с активизирането и развитието на връзките с университети, които подготвят кадри в това направление и с научноизследователски звена, където се изследват проблеми, свързани със строителната дейност, разработването на стажантски програми и др. развитието на тези връзки е обективен резултат от разрастването на дейността на строителната фирма, разширяването на пазарните ѝ позиции и необходимостта от подготвени кадри с иновативно мислене. Според проучванията в Германия 2/3 от фирмите, в които има стажантски прог-

рами, възвръщат инвестицията си след края на обучението. Освен това се спестяват допълнително средства по привличане на нови служители и въвеждането им в професията, което води до подобряване на ефективността на работа чрез навлизане в управлението на проектите на млади специалисти.

#### **4. Оценка на фирмените ресурси на „типичната“ строителна фирма**

„Типичната“ строителна фирма има сравнително кратка история. При голямо търсене на пазара изпълнява малки и средни по обем поръчки, обекти, а при свито търсене – главно довършителни и/или ремонтни дейности. Нейната мисия е: „Да имаме работа и да оцелеем“. Предлаганият продукт е стандартизиран, с лимитирани характеристики на базата на типови строителни проекти, със средно качество на изпълнение. Фирмата няма ясен профил на специализация и е далеч от изискванията на съвременното, устойчиво строителство. Нейни клиенти обикновено са домакинства с по-ограничени възможности, с по-ограничена информация и изисквания за жилището и сравнително рядко по-големи инвеститори. „Типичната“ строителна фирма не изгражда дългосрочни отношения с тях и след предаване на обекта тези връзки и отношения се прекратяват, което означава че тя не поддържа система за обратна връзка с партньорите си. В условията на спад в строителството обаче, клиентите/потребителите все по-ясно изразяват своите предпочитания, налагат своите изисквания и увеличават своята пазарна сила спрямо строителната фирма.

„Типичната“ строителна фирма предлага отделни дейности, свързани или с проектирането, или със строителството или и с двете, на стандартно ниво. При реализацията им се прилагат традиционни технологии с ниска производителност и качество. Използва традиционни суровини и материали, с висока енергоемкост и замърсяващи околната среда. Разходите се намаляват обикновено като резултат от „икономии“, направени при нарушаване на нормативните изисквания, технологичната дисциплина, разходните норми или от намаляването на работните заплати. Фирмата няма собствени производствени бази, няма дългосрочни стабилни договори с доставчици. Тя работи на основата на краткосрочни договори, които осигуряват необходимите суровини и материали за дадения, изпълняван обект, което създава проблеми с качество, ритмичност и срочност.

„Типичната“ строителна фирма обикновено има неефективна организационна структура, с достатъчно голям персонал за мащаба на производството ѝ. Качествените характеристики на персонала обикновено не отговарят на изискванията за необходимите знания, опит, професионализъм. Често е налице и организационна структура, в която са включени хора с много тясна специализация, ограничени познания и възможности за работа. Изключително сложен проблем за всяка „типична“ фирма е осигуряването ѝ с човешки ресурси и тяхното обучение. На първо място това е резултат от особеностите на строителния пазар: фирмата създава отделна организация, наема временно работници, техника за изпълнението на всеки обект, и след това ги освобождава. Следователно, такава фирма трудно би намерила мотивация и ресурси за инвестиране в развитие, повишаване на квалификацията, професионализма на използваната работна сила, което пък от своя страна определя и по-ниското качество на създавания краен продукт. Фирмата има ниска репутация, поради липса на стабилни връзки с клиенти, доставчици и съответно лоялност от тяхна страна. Дейността и организацията ѝ са далеч от изискванията и възможността да получи сертификат за управление на системата за качество, за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, а опазването на околната среда не е приоритет.



„Типичната“ строителна фирма работи в условията на ефективна, монополистична конкуренция, на неясно дефиниран пазарен сегмент на принципа на случайността и обикновено е локализирана на малък териториален пазар. Основна стратегия е тази на имитацията, което на практика означава, че тя е готова да приеме всяка предложена сделка, независимо от опит, ресурси, компетенции. Изборът на клиенти е също на случаен принцип. Като логичен резултат от това фирмата има постоянно намаляващ пазарен дял и проблемът ѝ е просто оцеляване.

Проблемите в дейността на „типичната“ строителна фирма доказват необходимостта от дълбоки структурни промени в дейността и организацията ѝ, които трябва да бъдат резултат от задълбочен анализ и отговор на следните въпроси: 1) Кои са нейните клиенти?, 2) Какъв продукт желаят?, 3) Как тя може да изгради ефективни вертикални връзки?, 4) Каква е обективната оценка на нейните вътрешни и външни ресурси?, 5) Каква допълнителна стойност може да предложи на своите клиенти на базата на своята специализация и създаден стратегически ресурс?

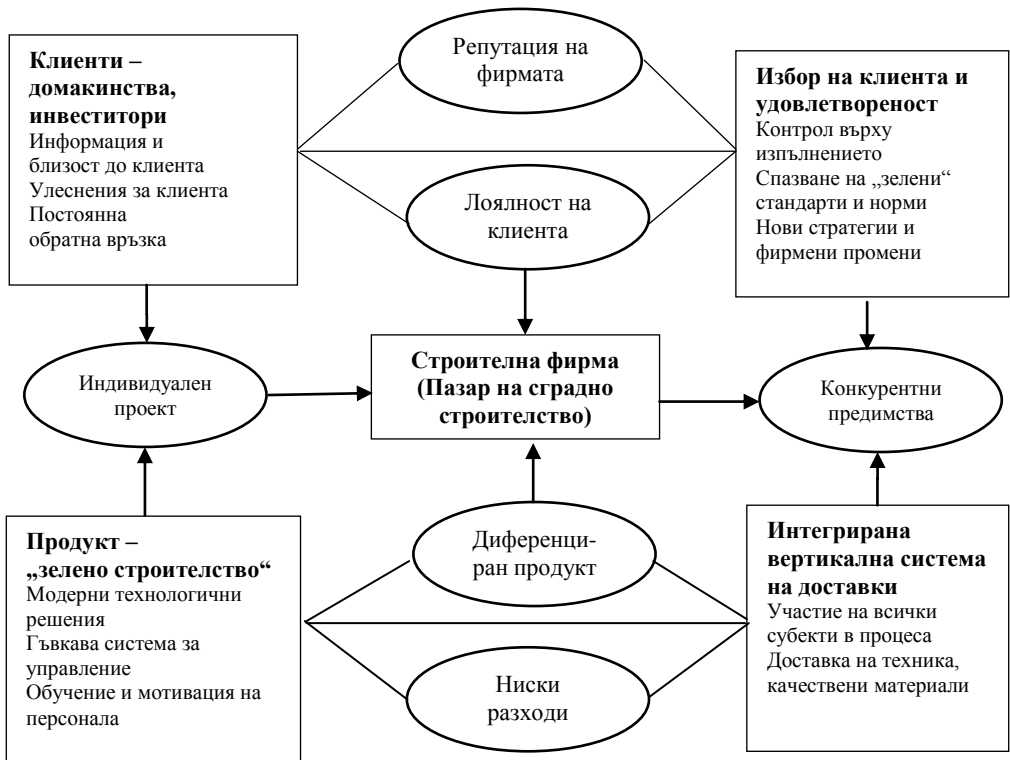
Реализирането на фирмените цели налагат като обективна необходимост създаването на *ефективен организационен и управленски процес*, в който мениджърите на строителната фирма имат следните задачи и функции:

- Идентифициране на потенциала за бъдещо развитие, базиран на вътрешните ресурси и възможностите му за неутрализиране на влиянието на външната среда.
- Създаване на интегрирана вертикална система на доставки с всички субекти, участващи в строителния процес, което е и условие за оптимизиране на разходите.
- Нарастваща специализация по тип продукт, по тип купувач или продуктов сегмент, тип поръчки или обхват (услуга/стока) и създаване на диференциран продукт, който клиентите желаят.
- Диференциация на продукта и позициониране на фирмата в посока устойчиво строителство (спазване на изискванията за опазване на околната среда, намаляване на разходите по експлоатация, осигуряване на естетичен вид, комфорт, здраве и тонус).
- Увеличаване на предлаганата допълнителна стойност за клиента, сравнено с конкурента чрез предлагане на допълнителни характеристики, допълнителни услуги, улеснения за потребителя, или увеличаване на допълнителната стойност, създавана в интегрираната верига от доставки.
- Изграждане на фирмена репутация, резултат от ефективна дейност и връзки с клиентите.
- Развитие на нематериалните активи – знание, обучение, мотивация на човешкия ресурс, постоянно обучение и повишаване на квалификацията на персонала, „инвестиции в бъдещето“, т.е. подготовка и обучение на необходимите кадри.
- Засилен контрол върху качествено изпълнение на проекта и спазване на „зелени“ стандарти и норми.
- Създаване на ефективна управленска система за планиране, подбор, интегриране, развитие и мотивация на персонала, което е основен фактор за стабилен и устойчив фирмен растеж.

- Създаване на ефективна организационна структура, която умело съчетава и координира децентрализацията, контрола и управлението и позволява своевременно адаптиране към технологичните и пазарни промени чрез разработване на дългосрочни стратегии и гъвкавост на решенията в краткосрочен период.
- Създаване на стратегически ресурс чрез по-добра координация, интегриране на вътрешните и външните ресурси, което повишава тяхната ценност (стойност), уникалност и създава потенциал за реализиране на конкурентни предимства.

Наред с това усилията на мениджърския екип трябва да бъдат насочени към създаване на *ефективна управленска и организационна структура*, върху следните принципи (фиг. 1):

- 1) Специализация в определен проект и създаване на диференциран продукт.
- 2) Изграждане на интегрирана вертикална система на доставки.
- 3) Близост до клиента и постоянна обратна връзка.
- 4) Спазване на „зелени“ стандарти и норми, принципите на устойчивото строителство, и контрол върху изпълнението.



**Фиг. 1. Ефективна организация на дейността на строителна фирма, специализирана на пазара на сградно строителство**

- 5) Постоянно развитие на системата за обучение, образование, квалификация, стимули и мотивация (връзка между динамичната външна среда и развитието на фирмените ресурси).
- 6) Разработване на нови стратегии и фирмени промени, отговарящи на динамиката във външната и вътрешната среда.

*Ефективната управленска и организационна структура* позволява фирмата да реализира конкурентно предимство чрез предлагане на по-висока допълнителна стойност на клиентите, което е в интерес на потребителите и обществото като цяло, а също така повишава както нейната ефективност (реализираната печалба), така и ефективността на пазара.

## **Заключение**

Необходимостта от целенасочена политика на строителната фирма с цел развитие на фирмените ресурси, отличителните компетенции и създаване на стратегически ресурс като резултат от динамичната външна среда и развитието на знание, образование, иновации, прилагане на нови бизнес модели на организация и управление, търсене на нови пазарни и продуктови възможности е изключително голяма. Направената оценка на фирмените ресурси и отличителни компетенции на строителната фирма, работеща на различни пазарни сегменти, доказва, че промяната, развитието и интегрирането на фирмените ресурси по нов, по-ефективен начин, създаването на ефективна система на връзки с клиентите, както и въвеждането на интегрирана система за управление, включваща контрол върху качеството, опазване на околната среда и осигуряване на безопасни условия на труд води до повишаване на репутацията, имиджа и лоялността към фирмата, което е най-същественният фактор за *създаване на високостойностен, уникален и труден за имитация ресурс, който единствено може да позволи изграждане на конкурентно предимство при новите, динамични условия.*

Сравнителната характеристика и оценка на фирмените ресурси и отличителните компетенции на една „успешна“ строителна фирма, работеща на пазара на сградно строителство с ресурсите и компетенциите на „типичната“ строителна фирма, работеща също на този пазар, очертава необходимите промени и възможните насоки за развитие чрез създаване на *собствен стратегически ресурс, различен от този на конкурента, различен от неговата конкурентната област, резултат от различно мислене.* Всяко конкурентно предимство се намира във веригата от стойности, която създава фирмата: производство, технологии, човешки ресурси, логистика, продажби, обслужване на клиента, управление и т.н. Сравнявайки се с конкурента, фирмата ще открие своето уникално предимство, ако успее да направи поне едно звено от тази верига по-ефективно или създаде различна организация в него. Изграждането и реализирането на конкурентните предимства е връзка между стратегическото поведение на фирмата (функция от външната конкурентна среда и развитието на вътрешните ресурси) и реализацията на фирмените цели (финансови показатели), а крайната оценка на ефективността задължително трябва да включва и потребителска оценка на фирмата и пазара.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. New York. John Wiley and Sons. 1959.
2. Barney, J., Clark, D. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, vol. 17, N1, pp. 101,1991.

3. Barney, J., Clark, D. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press, 2007, Barney, J., Hesterly, W. Strategic management and Competitive advantage. Concept. Pearson Education. Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2005, Peteraf, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal. 14. (3), pp. 179 – 191, 1993.

4. Turner, D., Crawford, M. Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence. In: Hamel, G. and Heene, A., eds. Competence-based Competition. Chichester: John Wiley, pp. 241 – 264, 1994.

5. Prahalad, C., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 68(3), pp. 80 – 84, 1990.

6. Barney, J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management. 27(6), pp. 643 – 650, 2001.

7. Teece, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research policy. 15, pp. 285 – 305, 1986.

8. Teece, D. Dynamic capabilities: a guide for managers, Strategy, Ivey Business Journal. March – April. 2011.

9. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategy management. Strategic management Journal, vol. 18. N7, pp. 509 – 533, 1997.

10. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's, Technology Spinoff Companies. Industrial and corporate change. Vol. 11. N 3, pp. 529 – 555, 2002.

11. Barney, J., Hesterly, W. Strategic management and Competitive advantage, Concepts. Pearson Education. Inc. Upper Saddle River. New Jersey. 2005.

## THE POLICY OF THE CONSTRUCTION FIRM FOR CREATING STRATEGIC RESOURCES AND BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGES

A. Marichova<sup>1</sup>

**Keywords:** *construction firm, firm resources, distinctive competencies, strategic resource, assessment of strategic resources, competitive advantages*

### ABSTRACT

In today's dynamic conditions the known traditional models of firm behavior have an increasingly limited role and a chance of success. However, new economic realities create new opportunities for successful long-term development of the firm by creating a strategic resource, a function not only of its operational capabilities but also of the development of intangible assets (information, knowledge, learning, managerial skills). The paper explores the relationship "Firm resources – Strategic resource – Competitive advantages". For this purpose: 1) Firm resources are defined; 2) VRIO-frame to evaluate company resources and the possibilities for creating a strategic resource in the construction firm is applied; 3) A comparative characteristic is made as well as assessment of the firm resources of the "successful" construction firm and the "typical" construction firm, which proves the need for profound structural changes in organization and management.

---

<sup>1</sup> Aneta Marichova, Assoc. Prof. Dr., Dept. "Social Sciences", UACEG, 1 H. Smirrenski Blvd., Sofia 1046, e-mail: aneta.marichova@abv.bg