

Теоретико-методологически аспекти на ресурсно-базираните фирмени стратегии

Йорданка Йоргова

***A Resource-Based View of the Firm:** The Resource-Based View (RBV) has become a very attractive field of study in strategic management over the last two decades or so. The theory of RBV has proved to be a reliable approach for strategy formulation, sustained competitive advantage and superior firm performance through the possession of valuable, rare, in-imitable, hardly to transfer and non-substitutable resources that are appropriately exploited in an organization. Still this theory is not so well-known in Bulgaria. This paper draws the attention to main research findings and contributions to theory, outlines directions for further development, and emphasizes on the necessity for the embedment of the resource-based view in Bulgarian academic literature and perhaps penetration into the Bulgarian business.*

Key words: Resource-based view, strategic management, sustained competitive advantage

ВЪВЕДЕНИЕ

От началото на 80-те години на XX в. в американската научна литература все по-често намира място идеята за пазарно-ориентирания подход в стратегическото управление на фирмата. В българската научна литература и практика този подход заема преобладаваща позиция едва през последните 20 години. Паралелно обаче с развитието на пазарно-ориентирания подход в стратегическото управление в американската научна литература възниква и друго течение, което се фокусира върху ресурсната база на фирмата и значението на управлението на ресурсите в стратегическия мениджмънт. Ресурсно-базираният възглед се счита за нов, в противовес на маркетингово-ориентирания. Теорията за ресурсно-базиран подход в стратегическия мениджмънт има нарастваща популярност в западна Европа (и не само) след 90-те години на миналия век, но за съжаление това не важи в пълна степен и за България. В тази връзка настоящият доклад има за цел да представи основни изследователски открития в чуждестранната литература и приносите към ресурсно-базираната теория на стратегическото управление като се очертаят насоките за по-нататъшно развитие и бъдещи изследвания. Идеята на автора е да покаже необходимостта от осветляване на ресурсно-базирания възглед в теоретичен и практико-приложен аспект за българските условия.

ВЪЗНИКВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ТЕОРИЯТА ЗА РЕСУРСНО-БАЗИРАНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Ресурсно-базираният възглед като наименование, възприето впоследствие в теорията, се появява за първи път през 1984 г. в статия на Биргер Вернерфелт ("Ресурсно-базиран възглед на фирмата", 1984). За значението на ресурсите за фирменото развитие се пише и преди това от автори като Едит Пенроуз ("Теорията за растежа на фирмата", 1959), Кеннет Андрюз ("Концепцията за корпоративна стратегия", 1971), Липман и Румелт ("Неопределена подражаемост: анализ на вътрефирмените различия в ефективността при конкуренция", 1982), Нелсън и Уинтър ("Еволюционна теория на икономическа промяна", 1982), както и Дейвид Тийси ("Към икономическата теория на многопродуктовата фирма", 1982). Разбира се, голяма част от тези разработки разглеждат по-скоро теорията за фирмената организация, отколкото аспекти на стратегическия мениджмънт. Паралелно със статията на Вернерфелт същата година излиза и друга разработка на Ричард Румелт ("Към стратегическата теория на фирмата", 1984). Двете статии нямат общо помежду си, дори Румелт разглежда фирмата от гледна точка на организационната теория много повече, отколкото от гледна точка на стратегическия мениджмънт, но

важното е, че той отбелязва значението на ресурсите за фирменото представяне и по-точно като основа за генерирането на икономическа рента [11], [18], [29].

Един от големите приноси в обогатяването и развитието на теорията, след Вернерфелт, е на Джей Барни. Първоначално той разглежда ресурсно-базиращия подход от гледна точка, различна от Вернерфелт, но близо до Румелт, със статиите: "Стратегически факторни пазари: очаквания, късмет и бизнес стратегия", 1986; "Организационната култура: може ли да бъде източник на устойчиво конкурентно предимство?", 1986; "Видове конкуренция и теория за стратегията: към интегративна рамка", 1986. Впоследствие Барни обобщава двете аналитични направления в ресурсно-базиращата теория (икономическа рента и конкурентно предимство) и доразвива теорията в своите разработки: "Фирмените ресурси и устойчивото конкурентно предимство", 1991; "Ресурсно-базиращият възглед за стратегията: произход, значения и перспективи", 1991. През 90-те години на XX в. и първото десетилетие на XXI в. Барни продължава изследванията си, свързани с ресурсно-базиращата теория. Той предлага приложение на теорията извън стратегическия мениджмънт в най-различни сфери: управление на човешките ресурси, икономика и финанси, предприемачество, маркетинг и международен бизнес ("Ресурсно-базиращият възглед на фирмата: десет години след 1991", 2001). Този автор разработва също и модела VRIO за оценка успеха на фирмата на база, нейните ресурси [2], [29], [31].

Принос към теорията на ресурсно-базиращия подход от 90-те години на XX в. насам имат много други автори. Те разглеждат теорията в различни аспекти, представят различни значения и приложения, оценяват важността на теорията в стратегическия мениджмънт и развиват модели въз основа ресурсно-базиращия подход. Така например Робърт Грант допълва теорията със статията "Ресурсно-базираща теория на конкурентното предимство: значения за формулиране на стратегия", 1991. Грант отива по-далеч с разработката си "Към базираща на знанието теория на фирмата" от 1996. Тук обаче може да се каже, че базиращата на знания теория е частен случай на ресурсно-базиращата дотолкова, доколкото знанието се разглежда като ресурс. Ингемар Диърикс и Каръл Кул ("Акумулиране на активи и устойчивост на конкурентното предимство", 1989), допълват Дж. Барни, обяснявайки кои ресурси могат да бъдат източник на конкурентно предимство. Прахалад и Гари Хамел ("Типични компетенции на корпорацията", 1990) изследват няколко диверсифицирани компании и твърдят, че ресурсната осигуреност от гледна точка на същинските компетенции, може да бъде основа на конкурентно предимство на глобалния пазар. Дейвид Колис и Синтия Монгомери ("Конкурирайки се с ресурси: стратегия през 1990-те", 1995) допълват ресурсно-базиращата теорията от гледна точка на това как обективно да се оценяват и подобряват ресурсите, за да съответстват най-добре на бизнеса и стратегията и да осигуряват конкурентно предимство. Дватама автори отдават значение на индустрията и конкурентите за оценка на ресурсите. Джоузеф Махони и Дж. Раджендран Пандиан ("Ресурсно-базиращият възглед в беседа за стратегически мениджмънт", 1992) обобщават изследователските направления (стратегия, бизнес икономика и анализ на индустриалната организация), в които дотогава е разглеждана теорията, и предлагат тяхното съчетаване в единна теория за стратегическото развитие на фирмата, както и като основа за научна дисциплина и бъдещи проучвания. Към нова перспектива насочват и изследванията на Дейвид Тийси и Гари Писано ("Динамични способности и стратегически мениджмънт", 1997), но те се основават в много голяма степен на ресурсно-базиращата концепция. Те предлагат стратегическия мениджмънт да се ориентира към поддържане на динамични способности, което означава да се интегрират, подновяват и преразпределят ресурсите във фирмата в отговор на бързо променящата се външна среда. Още различни аспекти и приноси в ресурсно-

базираната теория се срещат в изследователската литература – Рафаел Амит и Пол Шуумейкър (1993) говорят за стратегически ресурси и тяхното управление; Маргарет Петераф (1993) предлага приложение на ресурсно-базирания възглед в стратегия за еднопродуктови и многопродуктови фирми; Джон Фахи (1999) предлага приложение на ресурсно-базирания възглед в стратегическия маркетинг и говори за модел на ресурсно-базирано конкурентно предимство и др.

Теорията за ресурсно-базирания възглед продължава да се развива и до днес, но с по-бавни темпове в сравнение с 80-те и 90-те години на миналия век. През първото десетилетие на XXI в. нараства броят на разработките с приложна насоченост, което показва широката разпространеност на това направление в стратегическия мениджмънт и неговата приложимост и принос за развитието на организациите.

За теорията и практиката интерес представляват **основните идеи** на ресурсно-базирания възглед. Първоначално според Б. Вернерфелт ресурсно-базираният подход при формулирането на стратегия замества продуктово-ориентирания. Вернерфелт разглежда двата подхода към стратегията като сходни – както продуктите изискват различни ресурси (материални и нематериални), така и ресурсите могат да бъдат вложени в различни продукти. Въпросът е при какви условия ресурсите могат да доведат до висока доходност. Вернерфелт смята, че доходността от даден ресурс може да се влияе от петте сили на Портър, и заключава, че предимството на първия да притежава даден ресурс осигурява бариера на ресурсна позиция, а от там и бариера за навлизане на даден пазар. Ресурси, които могат да донесат бариерна позиция са например: производствен капацитет, лоялност към доставчици, производствен опит, технологична преднина и др. Към ресурсите Вернерфелт причислява и такива ресурси, които са произведени в самия производствен процес – опитът, марката, репутацията, лоялните клиенти, договорените контакти и т.н. Примерен подход за формулиране на стратегия според Вернерфелт е последователното навлизане на пазари само на базата на един ресурс (например умение за масиран маркетинг, както е случаят с компанията BIC). Вернерфелт развива обаче и модел на стратегия на последователно навлизане на пазари с няколко продукта, например при даден ресурс *производствени умения* може да се развие местен пазар и в процеса да се „произведе“ ресурсът *местни контакти*, на тяхна база може да се развие ресурсът *международни контакти* и така да се навлезе на международен пазар [26].

Д. Барни доразвива идеята на Вернерфелт за превъзхождащо фирмено представяне на база характеристиките на притежаваните ресурси. Разсъжденията на Барни се съсредоточват върху икономическата рента. Икономическа рента могат да донесат ресурси, търгувани на несъвършени стратегически факторни пазари по два начина: от една страна, ако даден ресурс се купува на цена v , приходът, който ресурсът ще донесе, може да е над тази цена ($v + x$); от друга страна, дадена фирма може да има очаквания ресурсът да донесе много повече приходи, отколкото е цената му на стратегическия факторен пазар, но тя няма да го надценява и ще плати пазарната му цена. Заключение е, че е по-добре да се развият съществуващите във фирмата ресурси, защото така те ще могат да генерират по-големи приходи в сравнение с цената, на която са придобити. Също така според Барни наличието на конкурентно предимство не означава задължително икономическа рента. Обяснението е, че ако ресурсите, развити във фирмата, освен източник на конкурентно предимство, са и източник на по-големи приходи от цената на която са придобити, а оттам и на икономическа рента. Но при съвършен стратегически факторен пазар фирмата ще придобие ресурс, който носи приходи точно равни на цената му, и макар ресурсът да е източник на конкурентно предимство (като оскъден ресурс, притежаван от малко на брой фирми) той ще остави фирмата без икономическа рента. [29]

В по-късните си разработки Барни описва какви следва да бъдат ресурсите, за да бъдат основа на конкурентно предимство и да осигуряват икономическа рента. Описанието му се доближава много до това на Р. Грант. Те трябва да бъдат: **ценни** (такива, че да позволяват осъществяването на стратегия, която води до намаляване на разходите или до увеличаване на приходите над цената, на която са придобити ресурсите), **редки** (или оскъдни – когато търсенето на даден ресурс е по-голямо от неговото предлагане), **неподражаеми** (скъпи за имитиране – за да бъде приложена същата стратегия на печелившата фирма, следва конкурентите да се набавят същите ресурси и те да бъдат развити по същия начин, което би било скъпо) и **без заместители** (да няма други ресурси, които да позволяват да се приложи същата стратегия така ефективно и ефективно, както с оригиналния ресурс). Впоследствие тези характеристики се възприемат като VRIN (valuable, rare, in-imitable, non-substitutable) критерий за оценка на ресурсите [29], [30].

Грант въвежда понятието способности в ресурсно-базираната теория. Неговата теза е, че ресурсите и способностите са основата за дългосрочна стратегия. Той определя ресурсите (финансови, физически, човешки, технологични, организационни, репутация и др.) като източник на способности, а способностите са източник на конкурентно предимство. Способностите се проявяват при кооперирането и координирането на екипи от ресурси при извършването на дадена работа. Грант дава четири характеристики на ресурсите и способностите, за да бъдат те източник на конкурентно предимство, а именно **трайност** (способност за бавно износване и обезценяване на ресурсите), **непрозрачност** (да не могат лесно да се имитират от конкурентите), **непрехвърляемост** (трудна мобилност на ресурсите и способностите), **некопируемост** (сложност на организацията на ресурсите, която трудно, може да се копира). Освен това ресурсите и способностите могат да бъдат източник на икономическа рента чрез използване на неопределеността върху собствеността върху ресурсите и включването им в сложни организационни практики, където приходите да са резултат от екипна работа, а не в следствие на индивидуалните качества на ресурсите. Според Грант ресурсната база не е предопределена, а следва да се развива, обновява и подобрява. Важен момент при Грант е, че той възприема ресурсите (и способностите) като по-надеждна основа за определянето на стратегия, отколкото възможностите на външната среда, особено при динамични промени в технологиите, пазарите, вкусовете на потребителите и т.н., на каквито промени ставаме свидетели от началото на 90-те години на миналия век [13].

Д. Тийси и Г. Писано при разработването на модел на динамични способности също отчитат бързо променящата се външна среда (глобална конкуренция в информационните услуги, полупроводници, софтуер и др.). Те смятат, че ресурсно-базираната стратегия, която следват някои международни компании (като IBM, Texas Instruments и Philips), може да се окаже недостатъчна при динамичните промени на външната среда. Според Тийси и Писано за да отговори фирмата на бързо променящата се бизнес среда, тя не само следва да възприеме ресурсно-базиран подход, но трябва да може да интегрира, изгражда, развива, подновява, преразпределя и реорганизира ресурсите и специфичните си фирмени компетенции и способности. Моделът на динамичните способности по-скоро следва да се възприема като надграждане на ресурсно-базираната перспектива, отколкото като отделна перспектива, каквато я представят двамата автори [24].

По-известен в научните изследвания е моделът VRIO, произлизащ от критерия VRIN на Барни, и разработен от Барни и Хестерли (2006, 2011). Моделът VRIO може да се използва за оценка бъдещия успех на фирмата на базата на притежаваните ресурси. Критериите за оценка на ресурсите са:

- **Value (ценност)** – ресурсите трябва да позволяват използване на възможностите на външната среда, съответно да се неутрализират заплахите, или да се увеличават приходите и се намаляват разходите.
- **Rarity (рядкост)** – ресурсите трябва да са редки, уникални за фирмата или оскъдни, ползващи се от малко на брой фирми, за да дават конкурентно предимство, по-висока печалба и да няма съвършена конкуренция.
- **Imitability (подражаемост)** – ресурсите трябва да са такива, че да бъде скъпо за конкурентите да ги имитират.
- **Organization (организация)** – фирмата трябва да бъде организирана така, че да позволява най-доброто използване на ресурсите.

Действието на модела VRIO е представено на Фиг. 1. Фирмата оценява ресурсите си, последователно започвайки от първия критерий. Ако ресурсът не е ценен, фирмата трябва да ограничи използването му или да спре дейността. Ако ресурсът е ценен, но не е рядък, фирмата се намира в положение на конкурентен паритет, печалбите са нормални. Ако ресурсът е ценен, рядък, но лесно подражаем, фирмата ще има конкурентно предимство и по-високи печалби за известен период от време. Ако ресурсът е ценен, рядък, неподражаем, но няма организация, тогава фирмата няма конкурентно предимство, защото ресурсът не се използва. Устойчиво конкурентно предимство фирмата има когато покрива и четирите критерия [31].

| Ценни | Редки | Скъпи за имитиране | Използвани от организацията | Конкурентност | Икономическа печалба |
|-------|-------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Не | | | Не | Няма конкурентно предимство | под нормалното |
| Да | Не | | ↑ ↓ | Конкурентен паритет | нормално |
| Да | Да | Не | | Временно конкурент-но предимство | над нормалното |
| Да | Да | Да | Да | Устойчиво конкурент-но предимство | над нормалното |

Фигура 1: VRIO модел [32]

Редица изследвания от цял свят - Китай, Тайван, Австралия, Испания, Канада, Гърция, Белгия и др. – анализират ресурсно-базирания подход и допринасят за неговото обогатяване. Сред тези разработки са “Оперативност на ресурсно-базираният възглед на фирмата” - Дейвид Форд (1998), “Едит Пенроуз и ресурсно-базираният възглед на (международна) бизнес стратегия” - Кристос Пителис (2004), “Кои ресурси са от най-голямо значение? Изследователско проучване на ресурсно-базираната теория” – Дж. Галбрет (2005), “Ресурсно-базиран подход към фирменото представяне и конкуренцията” – Флор Бридо (2004), “Принос на ресурсно-базирания възглед и предприемаческата ориентация върху растежа на малката фирма – Ферейра, Азеведо и Ортис (2011).” Още емпирични изследвания има в областите: иновации (Константинос Костопулос, Янис Спанос и Грегъри Прастакос, 2002); информационни системи (Майкъл Уейд и Джон Хълънд, 2004); електронна търговия (Занг и Ледерер, 2006); технологии и външна търговия (Хосе Родригес и Рафаел Родригес, 2005); в корабната индустрия (Прогулаки и Теотокас, 2009), човешките ресурси (Чен, Чао, Йанг и Лий, 2011), и много други.

Съществуват обаче още не малко въпроси пред ресурсно-базираната теория. Дж. Барни предлага понататъшните изследвания да са в посока ролята на ресурсно-базирания възглед в процеса на внедряването на стратегия (2001). Махони и Пандиан (1992) предлагат ресурсно-базираният възглед да обединява стратегията, анализите на индустрията и фирмата и да се оформи като самостоятелна дисципли-

на. Петераф (1993) очертава насоки за бъдещи изследвания на приложението на ресурсно-базирания възглед при еднопродуктивни и многопродуктови фирми, а Фахи (1999) - в стратегическия маркетинг. Ф. Бридо (2004) представя нов анализ на конкуренцията от гледна точка на ресурсно-базирания възглед и предлага понататъшни изследвания в динамичен аспект. В литературата е осезаемо присъствието на ресурсно-базираната концепция и е факт големият ѝ интерес в научните среди. На този фон е необяснимо защо все още ресурсно-базираната теория е слабо разпространена в България, тъй като се доказва, че значението на ресурсно-базирания възглед е също толкова голямо, колкото на маркетинга, на който опонира, и който бързо и широко навлезе в българската научна литература за последните 20 години. Това е предизвикателството пред българските наука и бизнес.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краткият литературен обзор показва, че ресурсно-базираният възглед на фирмата е теория със солидно минало и многообещаващо бъдеще. Фирмените стратегии, основани на ресурсно-базираният възглед позволяват на организацията да развие конкурентно предимство и да получи висока възвръщаемост чрез използване на ценни, редки, неимитируеми, непрехвърляеми, неkopируеми ресурси, които се управляват по-успешно от организацията, в сравнение с конкурентите при отчитане възможностите на външната среда. Ресурсно-базираният възглед не измества маркетинга, а е допълнение на фирмения анализ и солидна основа за формулиране и реализиране на стратегия в бързо променяща се среда, каквато е тази на XXI в. - глобализация, бързо развиващи се технологии, нарастващо влияние на социалните мрежи, нарастващ обем на информацията. Тъй като до момента ресурсно-базираната теория е слабо разпространена в България, следва да се анализират в теоретико-методологично отношение и възможности за приложимост в българската практиката.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Amit, R., P.J.Schoemaker. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- [2] Barney, J., M.Wright, D.J.Ketchen, Jr. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 2001, Vol. 27, pp. 625-641.
- [3] Bridoux, F. A Resource-based Approach to Performance and Competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition. *Institut d'Administration et de Gestion, Belgium*, 2004, working paper.
- [4] Chen, C., C.Chao, Y.Yang, Y.Lee. The Exploration of Human Resource from the Supply-demand Core Competence to its Suitability: A Resource-Based Theory Perspective. *Journal of International Management Studies*, February, 2011, Vol. 6, No.1.
- [5] Collis, D.J., C.A.Montgomery. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 1995, Vol. 73, pp. 118-128.
- [6] Dierickx, I., K.Cool. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, December 1989, Vol. 35, No. 12.
- [7] Fahy, J., A.Smithee. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999, No. 10.
- [8] Ferreira, J., G.Azevedo, R.Fernandez. Contribution of Resource-Based View and Entre-preneurial Orientation on Small Firm Growth. *Cuadernos de Gestion*, 2011, Vol. 11, (1).
- [9] Finney, R.Z., N.D.Campbell, C.M.Powell. Strategies and resources: Pathways to success? *Journal of Business Research*, 2005, Vol. 58, pp. 1721-1729.
- [10] Ford, D. Operationalising the Resource-Based View of the Firm. *International System Dynamics Conference, Quebec*, 1998.

[11] Foss, N. Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. *Oxford University press*, 2003 (http://www.google.bg/books?hl=en&lr=&id=Zj7JwMcMoY0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=resource+based+view&ots=2r0JFsdqj&sig=0UxB7u yuqjHIYt3_UUcJyyKvHac&redir_esc=y#v=onepage&q=resource%20based%20view&).

[12] Galbreath, J. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 2005, Vol. 25, pp. 979-987.

[13] Grant, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991, pp. 114-135.

[14] Grant, R.M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1996, Vol. 17, pp. 109-122.

[15] Kostopoulos, K.C., Y.E.Spanos, G.P.Prastacos. The Resource - Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages. *Proceedings of the European Academy of Management (EURAM) 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management (CD)*, 8-10 May 2002, Stockholm, Sweden.

[16] Lippman, S., R. Rumelt. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 1982, Vol. 13, No. 2, p. 418.

[17] Mahoney, J.T., J.R.Pandian. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13, No. 5, pp.363-380.

[18] Peteraf, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.

[19] Pitelis, Ch.N. Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy. *International Business Review*, 2004, Vol. 13, pp. 523-532.

[20] Prahalad, C.K., G.Hamel. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, June 1990, pp. 79-91.

[21] Progoulaki, M., I.Theotokas. Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 2010, Vol. 34, pp. 575-582.

[22] Rodriguez, J.L., R.M.Garcia Rodriguez. Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 2005, Vol. 14, pp. 539-557.

[23] Teece, D. Towards an Economic theory of the Multiproduct Firm. *Journal of economic Behavior and Organization*, 1982, Vol. 3, pp. 39-63.

[24] Teece, D.J., G.Pisano, A.Shuen. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol.18:7, pp. 509-533.

[25] Wade, M., J.Hulland. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 2004, Vol. 28, No. 1, pp. 107-142.

[26] Wernerfelt, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, pp. 171-180.

[27] Zhuang, Y., A.L.Lederer. A resource-based view of electronic commerce. *Information and Management*, 2006, Vol. 43, pp. 251-261.

[28] http://acawiki.org/An_evolutionary_theory_of_economic_change (Richard R. Nelson, Sidney G. Winter (1982) An evolutionary theory of economic change).

[29] http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9780631218616_chunk_g97806312186169 (Barney, J.B., A.M.Arikan. The Resource-based View: Origins and Implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 2006) https://c5c4a0c5-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/hyoungkang/mnc/BarneyTheResource-basedView.pdf?attachauth=ANoY7cr871CLBsyuxzhkh-unzfcFcxlaWGetDOaSBvnS3HQyGdM6PhiQ2bFkTNVScMq849mKbdIX35dFDKkjVyl3PHwC_H7_qhijXtbHedglQTzpwZRMpJsJgPPlwWgkGA-yTqaTgn4VTI5Jo05rcnBANoNf-

_ic0smbqjOhDqhn66aenHG7Pg73oXhF4QXV6FzgMzM5uPTAortLykdK7BViTM2lmhMgu
HpwvbkFCJaqZiPva9gXAg%3D&attredirects=0 .

[30] http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

[31] <http://en.wikipedia.org/wiki/VRIO> .

[32] <http://www.scribd.com/doc/2259137/VRIO>

За контакти:

докторант Йорданка Йоргова, кат. "Мениджмънт и бизнес развитие", Русенски университет "Ангел Кънчев", Тел.: 0896 594 025, E-mail: YYorgova@uni-ruse.bg

Докладът е рецензиран.