

**УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО**

**БИЗНЕС ФАКУЛТЕТ**

**Катедра „Недвижима собственост“**

**Доротея Томова Томова**

**СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ  
НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА АГЕНЦИИТЕ  
ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователната  
и научна степен „доктор“ по професионално  
направление 3.8. „Икономика“,  
научна специалност „Икономика и управление“

**Научен ръководител**

проф. д-р Йорданка Йовкова

**Научно жури**

проф. д-р Георги Забунов  
проф. д-р Йорданка Йовкова  
доц. д-р Яна Стоенчева  
доц. д-р Тодор Райчев  
доц. д-р Катя Антонова

**София, 2024**

Дисертационният труд е обсъден от катедра „Недвижима собственост“ при Университета за национално и световно стопанство (УНСС), гр. София, и е насочен за защита в научно жури.

Дисертационният труд е с общ обем 199 стр. Основната част е 174 стр. и съдържа увод, изложение в три глави, заключение, списък с използваната литература и електронните издания. Към дисертацията са дадени 4 приложения. Публикациите към дисертацията са 3 на брой.

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра „Недвижима собственост“ при УНСС – София.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 04.10.2024 г. от 14,00 ч. в зала „2032А“ на Университета за национално и световно стопанство – София, на открито заседание на научно жури, назначено със Заповед на ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на УНСС – София.

## I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Бизнесът с недвижими имоти се подчинява и ръководи от същите постановки. Въпреки, статичността на недвижимите имоти, динамиката на тяхното предлагане и развитие е под влиянието на непрекъснатата глобализация, която наблюдаваме около нас и на множество аспекти от живота, които са пряко свързани с недвижимите имоти. Това налага на участниците в този бизнес постоянно наблюдение и анализиране на промените и иновациите. За да успеят да отговорят на непрекъснатите нововъведения те, в това число и *агенциите за недвижими имоти*, разработват и прилагат различни стратегии за конкурентоспособност, които да отговорят на нуждите им и да подобрят финансовите им резултати.

В условията на пазарна икономика теорията за стратегиите за конкурентоспособност остава актуална и непрекъснато нараства. В резултат на променящата се природа на конкурентната борба в условията на интензивен научно-технически прогрес и засилващата се глобализация и либерализация на световната икономика нараства значението на стратегическия подход и търсенето на специфични за всеки бизнес стратегии. Интересът към недвижимите имоти е непрекъснат, независимо от възходите и спадовете на пазара. Използването на един от основните ресурси – поземлените имоти, като средство за реализация на проекти, увеличаващи продуктивността на ресурса, налага на агенциите за недвижими имоти специализирани в областта на поземлени имоти за застрояване, да търсят непрекъснато развитие и подобряване на своя процес на работа.

Теорията за конкурентоспособността е икономическа теория с голяма практическа значимост. Тя дава систематизирани познания за това как да се постигне дълготраен успех в конкурентната борба и е свързана с повишаването на жизнения стандарт и просперитета на хората. Нейното значение е оценено от голям брой международни организации, които правят периодични оценки и класации на държавите по конкурентоспособността им. Анализи и

оценки правят и отделните правителства и на тази основа разработват стратегии за политиката си. От знания за това трайно да се преборят с конкуренцията се интересуват и отделните стопански единици.

На теорията за конкурентоспособността са посветени множество публикации изследвания. Немалка част от авторите фокусират вниманието си върху конкурентоспособността на държавите. Тъй като не се отрича, че именно стратегиите за развитие на стопанските единици правят държавите конкурентоспособни, трудовете насочени пряко към проблемите на конкурентоспособността на стопанските единици нарастват.

През последните две десетилетия икономическата общност бе изправена неколкократно пред редица изпитания – международна икономическа криза 2008/2009 г., се отразява негативно върху БВП, заетостта, доходите, спестяванията, инвестициите, а също и върху операциите с недвижими имоти, приходите от строителство и инвестициите в строителство на нови сгради; Ковид вълната 2020 г., която парализира икономическия и социален живот на държавите и насочи активите към здравната система, но едновременно с това промени част от бизнеса с недвижими имоти, създавайки поспецифични търсения и изисквания към имотите; неочакваната война в Европа от март 2022 г., която създаде емигрантска вълна и все по осезаемо се отразява на държавите на континента, както и на суровините, необходими и за развитието на строителния бизнес. В резултат на всички случили се събития потребителите на услугите предлагани от агенциите за недвижими имоти, станаха покомпетентни, взискателни и предпазливи при операциите с поземлени имоти. Агенциите за недвижими имоти се принудиха да подобрят качеството на предлаганата от тях услуга, да подхождат иновативно и да отговорят на изискванията към своите клиенти. Наложим се да търсят нови подходи в областта на стратегиите, чрез които да усъвършенстват дейността си. Формулирането на стратегии е резултат от разгърнат и сложен управленски процес, в сърцевината на който е анализът на вътрешната и външна

заобикаляща среда. Акцентът в изложението, е върху крайния резултат от този процес поради ключовата важност на стратегиите за конкурентоспособност.

**Обект на изследването** конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти специализирани в предлагането на урегулирани и неурегулирани поземлени имоти, предназначени за жилищно строителство.

**Предмет** на изследването са стратегии за конкурентоспособност подходящи и за агенциите за недвижими имоти, специализирани в предлагането на поземлени имоти за жилищно строителство.

**Целта** на дисертационното изследване е въз основа на преглед на литературни и други информационни източници и анализ на обкръжаващата среда, да се предложи подходящ модел за оценка на конкурентоспособността и избор на стратегии за повишаването ѝ, приложим за агенции които оперират и с поземлени имоти за жилищно строителство.

За постигане на посочената цел се формулират следните задачи:

1. Да се направи анализ на литература посветена на проблематиката, свързана с конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства
2. Да се систематизират предлаганите в литературата стратегии за конкурентоспособност, на равнище отделна бизнес организация.
3. Да се направи преглед на методите за разработване и избор на конкурентни стратегии
4. Да се оцени значението на правната регламентация на агенциите за недвижими имоти в България и отношението и към конкурентоспособността.
5. Да се изведат специфичните конкурентни предимства на агенциите за недвижими имоти опериращи с поземлени имоти

6. Да се анализира средата, в която функционират агенциите за недвижими имоти в гр. София
7. Да се проведе емпирично проучване и да се формулират хипотези относно конкурентоспособността и стратегиите за конкурентоспособност на агенциите за недвижими имоти.
8. Да се предложат на базата на конкретни методолого-методични опорни точки подходящи стратегии за конкурентоспособност и модел за избор и внедряване на конкурентни стратегии.

Основната изследователска теза е, че формулирането и прилагането на специфични конкурентни стратегии, разработени съобразно спецификата на агенциите за недвижими имоти, опериращи с поземлени имоти за жилищно строителство, може да допринесе за повишаване на конкурентоспособността им.

*Методите*, използвани за постигане целите на изследването са: индукция и дедукция, графични методи, анализ и синтез, метод на сравнението, статистически методи, индексен анализ, графичен анализ и др.

**Ограничителни условия** при разработването на дисертационния труд са :

- времево ограничение – анализа обхваща периода 2015-2022 г.
- пространствено ограничение – изследват се агенции за недвижими имоти, които търгуват и с поземлени имоти и оперират на територията на гр. София
- ограничение свързано с предмета на дейност на агенциите за недвижими имоти – предлагане на урегулирани и неурегулирани поземлени имоти, с предназначение за жилищно застрояване.

**Източниците за набиране на информация** са:

- научни публикации и изследвания на български и чуждестранни автори

- статистически данни от НСИ, БНБ, Агенция по Вписвания, Имотен регистър
- български и международни издания, насочени към пазара на недвижими имоти
- информация от интернет, интернет сайтове за имоти
- допитване до специалисти в областта на недвижими имоти
- резултати от собствени проучвания относно проблематиката на дисертационния труд

## II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Съдържание

Увод.....5

### Глава I

Теоретични въпроси на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти.....9

1. Конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства...9
2. Стратегии за конкурентоспособност – обща теоретична постановка и методи за разработването им.....27
3. Специфика на конкурентоспособността и стратегиите за постигането и на агенциите за недвижими имоти, търгуващи с поземлени имот.....40

### Глава II

Анализ на стратегиите за конкурентоспособност на агенциите за недвижими имоти, функциониращи на територията на град София и осъществяващи сделки и с поземлени имоти .....68

1. Характеристика на бизнес средата.....69
2. Пазар на недвижими имоти – основни показатели за страната и пазара в гр. София .....82
3. Емпирично изследване на конкурентоспособността и на използването на конкурентни стратегии от агенциите за недвижими имоти в гр. София.....109



3.1. Пазарно представяне на агенциите за недвижими имоти функциониращи на територията на гр. София.....	110
3.2. Основни характеристики за конкурентоспособността на анализиранияте агенции и извеждане формиращите я конкурентни предимства.....	116
3.3 Степен на познаване и на прилагане на стратегии за конкурентоспособност от анализиранияте агенции .....	128

### **Глава III**

Модел за избор на индикатор на конкурентни стратегии за агенциите за недвижими имоти.....	140
1. Методичен подход за оценка на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти .....	140
2. Етапи на позициониране на агенциите за недвижими имоти съобразно определящите конкурентни предимства.....	144
3. Определяне на степента на конкурентоспособност и избор на стратегии за повишаването и .....	150
4. Насоки за повишаване на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти.....	156
Заклучение.....	166

### Ш. Кратко съдържание на дисертационния труд

**Първа глава.** Теоретични въпроси на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти

#### 1. Конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства

Разгледани са основни понятия като конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства. Представени са множество дефиниции от чуждестранни и български автори, като са изведени авторски определения, които отразяват и специфичността на агенциите за недвижими имоти. В резултат на разгледаните становища на отделните автори относно конкуренцията, в дисертационния труд се придържахме към следното работно определение за конкуренция:

*Конкуренцията е съревнование между икономически субекти, в което всеки се стреми към постигането на възможно най-големи икономически изгоди и ползи като, характера на взаимодействието зависи от общите пазарни условия. Това поражда специфично поведение на всички участници на пазара. Постигане на поставените от тях цели, зависят от условията на пазара и не на последно място предполага и приемственост на способности и подходи, които с надграждане да водят до желаният резултат.*

В дисертационни труд смисъла на категорията конкурентоспособност се допълва от схващането, *че това е способността на фирмата да следва тенденциите в предлагането на своята услуга (продукт), да подобрява качеството му като се адаптира към променящите се условия, да откроява силните и слабите му страни и по-този начин да развива своите преимущества в сравнение с конкуренцията със своите конкуренти.*

В аспекта на нашия дисертационен труд приемаме следното определение, с допълнението, *че всяко обновяване и усъвършенстване е резултат от проучване и анализ с цел създаване и внедряване на определена стратегия за конкурентоспособност, която от своя страна поддържа определени конкурентни предимства, работата върху които във връзка с тяхното развитие и подобряване, води до по-високи финансови резултати.*

## **2. Стратегии за конкурентоспособност -обща теоретична постановка и методи за разработването им**

Направена е обща теоретична постановка на стратегиите за конкурентоспособност и методите за разработване на стратегии. Част от разгледаните методи, са предложени, като подходящи за разработване на стратегии за недвижими имоти:

– *PEST анализ* – Всеки един от пест факторите има своето значение за развитието дейността на агенциите за недвижими имоти – държавното регулиране дава посока на начина на работа на агенциите, икономическите фактори показват тенденции и нива на заплащане за стоки и услуги, демографските промени могат да променят посоката на развитие на недвижимите имоти, а техническата среда може да създаде изцяло нов пазар на стоки или услуги;

- *SWOT анализ* – Подходящ за агенциите за недвижими имоти, които след подобен анализ могат конкурентно да се позиционират в бизнес средата. Отчитайки силните и слаби страни на фирмата, тя може да промени посоката си на развитие – от покупко-продажби да се насочи към наемни отношения; от предлагане на апартаменти към предлагане на парцели;

- *метод на експертната оценка* – Този метод е удачен за агенции за недвижими имоти, защото в голяма степен развитието на такъв вид фирми се обуславя от опита на експертите работещи в нея. Съобразяването на управленските решения с мнението на доказани експерти ще доведе до по-добра перспектива за развитието на фирмата.;

- *анализ чрез ключовите фактори на успех* – Ключови фактори за успех на агенциите за недвижими имоти са: качество на предлаганата услуга, висока квалификация на персонала, достъпност за клиентите на услугата, способност за създаване на ефективна реклама, възможност за иновации в сферата на услугите или иновации в сферата на строителството и др.

## **3. Специфика на конкурентоспособността и стратегиите за постигането и в агенциите за недвижими имоти, търгуващи с поземлени имоти**

Направена е класификация на агенциите за недвижими имоти според тяхната специализация и предлагана услуга. Изведени са общи конкурентни предимства на агенциите и специфични такива, за опериращите с поземлени имоти за жилищно строителство. Изведени са общи конкурентни предимства на недвижимите имоти и специфични такива на поземлените имоти за жилищно застрояване. Въз основа на разгледаните особености е дадено определение за конкурентоспособност на агенциите за недвижими имоти, търгуващи с поземлени имоти за жилищно застрояване.

### Класификация на агенциите за недвижими имоти според тяхната специализация и предлаганите услуги

<p>1. В зависимост от дейността , която извършват</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Агенции за покупко-продажба на имоти</li> <li>- Агенции за отдаване под наем на имоти</li> <li>- Агенции за управление на имоти</li> <li>- Агенции със смесени функции</li> </ul>
<p>2. В зависимост от вида на имота, за който предлагат своята услуга</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Агенции предлагащи апартаменти</li> <li>- Агенции предлагащи къщи</li> <li>- Агенции предлагащи поземлени имоти</li> </ul>
<p>2.1. В зависимост от вида на строителството и неговото състояние</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Агенции предлагащи старо строителство</li> <li>- Агенции предлагащи ново строителство</li> <li>- Агенции предлагащи апартаменти завършени „до ключ“</li> <li>- Агенции предлагащи апартаменти на шпакловка и замазка</li> </ul>
<p>2.2. В зависимост от вида на предлаганите къщи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Агенции предлагащи градски къщи</li> <li>- Агенции предлагащи вилни къщи</li> <li>- Смесено предлагане</li> </ul>

<p>2.3. Агенции предлагащи поземлени имоти с различни характеристики и предназначение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Парцели за жилищно строителство</li> <li>- Парцели за офис сгради</li> <li>- Парцели за къщи</li> <li>- Парцели за смесено строителство-жилищно и офис/магазини</li> <li>- Парцели за спорт и озеленяване</li> <li>- Парцели за производство</li> <li>- Парцели за складове и логистика</li> </ul>
---	---

В общи линии, с известни допълнения приемаме изведените от Н. Игнатова характеристики на конкурентоспособност на агенциите:

- Сложна и многопластова категория, свързана с посреднически действия на фирмата и отделните и функции като маркетинг, мениджмънт, иновации, управление и организация.
- Агенциите се конкурират и относно предлаганите посреднически услуги и са в пряка зависимост от клиентите.
- Завладяването на определен пазарен дял е външния израз на конкурентоспособността на фирмата
- Конкурентоспособността се определя спрямо конкурентите на пазара.
- Повишаване производителността на труда, оказва влияние върху нарастване на средната работна заплата във фирмите.
- Конкурентоспособността на агенциите зависи от определени вътрешни фактори, които се разглеждат в специализираната литература, като конкурентни предимства.
- Зависи от качеството на предлаганите услуги зависи от измененията на факторите на обкръжаващата среда.

Що се касае за конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти, профилирани в предлагането и на парцели за жилищно строителство, удачно и необходимо е тези характеристики да се допълнят в следните направления:

- Зависи от професионалната квалификация на служителите в агенцията, относно знания за правни аспекти на недвижимата собственост, видове устройствени планове, кадастър, кадастрални карти, кадастрални регистър, идентификатор на недвижимите имоти в кадастъра, режими за устройството на урбанизираните територии, режими за уреждане и застрояване на поземлени имоти, промяна на предназначението и др.
- Зависи от държавната и общинска политика свързана с планове за регулация и застрояване
- Зависи от готовността на служителите да предприемат мерки за подобряване конкурентоспособността на предлаганите имоти – съдействие за изваждане на скици, визи, уреждане сметки по регулация, даряване на имоти обвързано с регулация, снабдяване на документи за липса или наличие на реституционни претенции, акт за Общинска или Държавна собственост и др.

За целите на дисертационното изследване, в спецификата на предлагането на поземлените имоти, следва да се разгледат подробно:

*Конкурентоспособност на услугите и конкурентоспособност на предлаганите имоти*

Общите услуги, които предлагат агенциите за недвижими имоти, и които могат да се отнесат към всяка една такава агенция, в това число и за тези които предлагат поземлени имоти за застрояване са:



- първоначално запознаване на клиента с пазарната среда, в зависимост от неговите цели. За целта агенцията за недвижими имоти е необходимо да бъде в непрекъснат процес на информираност относно пазара на недвижими имоти и неговите тенденции за развитие.

- проучване на възможностите за постигане на заданието на клиента, в зависимост от неговите възможност/възможностите на неговия имот. На този етап от работата с клиента, и в резултат на първоначалното запознаване с пазарната среда, агенцията за недвижими имоти трябва да може да насочи правилно клиента към реално постижими цели.

- процес на подготовка за отдаване под наем, наемане, покупка или продажба на имота. Тази подготовка се изразява от една страна с подобряване техническото състояние на имота и от друга с документална подготовка относно собствеността на имота.

- същинско предлагане или търсене на имот – услугата включва предлагане на клиенти на имота или осъществяване на огледи на подходящи имоти

- реализация на имота – крайният резултат в зависимост от вида на сделката е различен. Практиката показва, че при отдаване под наем, агенцията в повечето случаи приключва със задълженията си при

склучването на договор за наем. В случаите, в които клиента има договор за управление на имота, то агенцията се ангажира с допълнителни услуги след този договор, свързани с експлоатирането на имота. При покупко-продажба, след предварителния договор има окончателен такъв, като агенцията продължава своята работа до въвеждане на клиента във владение.

Специфични конкурентни предимства на услугите  
предлагани от агенциите предлагащи поземлени имоти за застрояване

Последователност на дейността на агенцията при предлагане или търсене на поземлен имот	Специфични дейности на агенцията
Запознаване с пазарната среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проучване на проекти в района на поземления имот</li> <li>2. Запознаване с държавни и общински планове за района</li> <li>3. Анализ на търсените имоти в района на имота, който ще се предлага</li> </ol>
Проучване възможностите за постигане на целта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие на портфолио от потенциални клиенти</li> <li>2. Анализ на рисковете при инвестиране в имота</li> </ol>
Процес на подготовка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобряване характеристиките на предлагания имот</li> <li>2. Изготвяне на регулационни и градоустройствени планове, визи за проучване и проектиране</li> </ol>
Същинско предлагане или търсене на имот	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организиране на срещи със строителни фирми и проучване на продукта им</li> <li>2. Организиране процеса при избор на обекти при учредяване право на строеж</li> </ol>

Реализация	Последващи услуги свързани с бъдещите обекти
------------	--

Агенцията за недвижими имоти ще е толкова конкурентоспособна, колкото са конкурентоспособни имотите и. Както при услугите, така и при недвижимите имоти има общи и специфични характеристики на имота, които са негови конкурентни предимства и определят конкурентоспособност му. Изведени са общи и специфични конкурентни предимства на поземлените имоти.



### Общи конкурентни предимства на недвижимите имоти

- цена по ниска от средната за пазара
- документално са подготвени за сделка, с изяснена собственост (документи минимум с 10 годишна история)
- съгласие за условията по предлагане на имота от страна на всички собственици
- липса на вещни или други тежести
- местоположение на имота
- изложение на имота
- инфраструктура
- наличие или липса на обществени сгради и институции (общини, поликлиники, болници, училища, детски градини, полиция и др.)
- гъстота на застрояване в района на предлагания имот
- общински или държавни планове за развитие на района

### Специфични конкурентни предимства на поземлените имоти за застрояване

- изяснени технически показатели
- наличие или липса на регулация, също така и възможността за премине от неурегулиран в урегулиран такъв;
- зоната на застрояване, в която попада.
- подземно застрояване
- изградени комуникации и/или инфраструктура или кратък достъп до тях
- наличие на виза за проучване и строеж.
- възможност за подобряване показателите на застрояване
- търсенето за закупуване на жилища в района на местонахождение на парцела – строителните предприемачи проучват желанията на

техните потенциални купувачи и се насочват към точно определени квартали

- изграждане на предстоящи детски , учебни учреждения в близост до имота и/или транспортен достъп
- с атрактивно местоположение търсено от клиентите
- изложение на бъдещото застрояване – липса или наличие на калканно застрояване
- добър административен апарат в района на застрояване, без обществени негативни нагласи към строителството и др.

За нивото на конкурентоспособността на агенцията за недвижими имоти, информация ни дават и допълнителни нейни конкурентни предимства, които допринасят за фирмената конкурентоспособност. Те могат да бъдат разделени на вътрешни и външни, като се отнасят общо за агенциите за недвижими имоти.

***Вътрешни конкурентни предимства** на агенциите за недвижими имоти:* местоположение на фирмата; вид на предлагането на имота; вид на имота; местоположение на имотите – национално, регионално и вътрешноквартално за големите градове; големина на фирмата; служители; портфейл от услуги; портфолио от имоти за предлагане – клиентско портфолио; размер на комисионната; възнаграждението на брокера социален пакет; вътрешен софтуер; реклама; финансовите резултати; растеж на фирмата; иновативност; гъвкавост и адаптивност на фирмата.

За да представим **външните конкурентни предимства** изхождаме от модела на Портьър за петте конкурентни сили<sup>1</sup>.

Във основа на разгледаните особености, може да се даде следното допълнително определение за конкурентоспособност, което да се отнася за агенциите търгувачи и с поземлени имоти, отчитащо тяхната специфика:

---

<sup>1</sup> Porter, M., Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, NY, 1980

*Конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти търгуваща и с поземлени имоти е умението на агенцията въз основа на добре подготвени и мотивирани служители , чрез използване на иновативни решения да поддържа и развива конкурентните си предимства, предлагайки конкурентен продукт и конкурентна услуга на клиентите си.*

## **Втора глава. Анализ на стратегиите за конкурентоспособност на агенциите за недвижими имоти, функциониращи на територията на град София и осъществяващи сделки и с поземлени имоти**

Агенциите за недвижими имоти, осъществяващи и сделки с поземлени имоти имат специфични характеристики, които произтичат от спецификата на дейността им – осъществяване на сделки с два различни обекта на недвижимата собственост – поземлени имоти като самостоятелен недвижим имот и сгради, части от сгради, постройки и др. п. Тази специфика се отразява на същността на конкурентоспособността им, на обуславящите я фактори и на конкурентните предимства на агенциите.

Научни изследвания на тази специфична проблематика почти липсват в българската специализирана литература. Това произтича в значителна степен от факта, че подобни агенции са относително малко на брой, а дейността им има за предмет операции с два в голяма степен различни продукта/обекта на недвижимата собственост, които се различават както по финансово икономически, материално технически, пазарни и други характеристики, така и по отношение на всички фази и етапи на организацията на сделките с тях. Това логично рефлектира и върху същността и характера на конкурентните предимства и конкурентоспособността на тези агенции, а следователно и върху същността на възможните конкурентни стратегии и избора на подходящи такива.

Посочените по-горе особености повлияха структурата и подхода на настоящото дисертационно изследване, при който до съответните методолого-методически постановки се достига чрез преимуществено индуктивен начин на разсъждение т.е. извеждане на общи теоретични постановки/ формиране на общ теоретичен модел на основата на предварително изучаване на определена емпирика, определени факти, определен брой частни случаи и последващо формиране на теоретични

постановки, хипотези, модели. За целта дисертационното изследване включва две емпирични изследвания. Първото се представя във втора глава. Чрез него на фона на анализ на бизнес средата и на пазара на недвижими имоти в страната и в град София в крайна сметка се идентифицират степента на познаване и на прилагане на специфични стратегии за конкурентоспособност на агенциите за недвижими имоти, търгуващи и с поземлени такива (в съответствие с възприетия подход на дефиниране на конкурентоспособността като наличие на съвкупност от задължителни конкурентни предимства), както и (се идентифицират) тези от тях, които са решаващи за постигането на определена степен на конкурентоспособност.

В горепосочения смисъл резултатите от първото емпирично изследване се явяват допълващи, подпомагащи, обогатяващи анализа на конкурентоспособността и конкурентните стратегии. Макар че тези резултати се явяват първа крачка, основа за формирането на предлагания в трета глава модел, то неговата основна задача е да обогати и даде друг поглед към анализа на конкурентоспособността и конкурентните стратегии. Предлаганият в трета глава модел обхваща и обединява три направления –

а/оценка на конкурентоспособността на агенциите;

б/позициониране на агенциите съобразно идентифицираните конкурентни предимства;

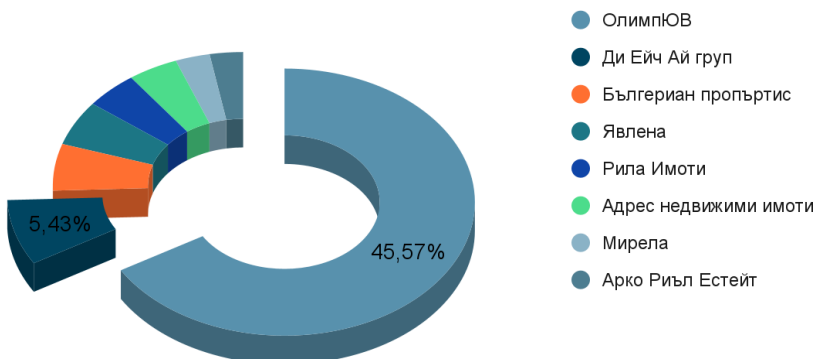
в/определяне на степента на конкурентоспособност и избор на стратегии за повишаването ѝ.

Цялостното изграждане на модела, особено неговата трета съставна част/третото направление се основава на второто емпирично изследване. При възприетия подход трета глава на дисертационния труд носи методолого-методичен характер.

Анализиран е пазара на недвижими имоти и бизнес средата, в която оперират агенциите, за периода 2015 г. – 2022 г. Изведени са макро и микро показатели, както за страната, така и за град София. Направено е пазарно представяне на агенциите за недвижими имоти на територията на град София, на база тяхната рекламна дейност. Посочени са най-големите агенции, по време на изследването и открояващите се две от тях, като

специализирани в предлагането на поземлени имоти за жилищно строителство.

### Относителен дял в проценти от общия брой публикувани обяви



Сред изследваните агенции за недвижими имоти е направено първото емпирично изследване, цел на което е да се провери нивото на познаване и ползване на стратегии за конкурентоспособност. Чрез тестването на няколко хипотези, с резултатите от анкетата, се определят конкурентните предимства, характеризиращи конкурентоспособността. Най-важна се оказва **компетентността и опитността на служителите** (78,1 %) и **качеството на предлаганите оферти** (59,4 %). Най-малко влияние върху компетентността влияят офисите (9,4 %). В резултат на тестването са изведени основни конкурентни предимства свързани със стратегии, характеризиращи дейността на агенциите за недвижими имоти.

От получените отговори бихме могли да направим няколко кратки обобщения, които да изразят нагласите на анкетираните и тяхната оценка за конкурентоспособността на агенциите им:

- повечето от фирмите са насочени към благоприятните за работа части от пазара на недвижими имоти – покупко-продажбите.
- възнаграждението е в едни и същи нива.

- фирмите не виждат необходимост от специализирано образование , като основно качество за работа.
- количеството предлагани оферти е обвързано и с броя служители. анкетираните умеят да различават имотите от гледна точка на конкурентоспособност. Тяхното качество и компетентността на служителите са определени, като най-важни за агенцията.
- липсват знания за създаване и използване на стратегии
- най-голямото конкурентно предимство е качеството на имота
- и двете най-конкурентоспособни фирми имат близки, в повечето случаи еднакви отговори
- единствената тясно специализирана фирма за предлагане на поземлени имоти използва специфична стратегия

Въпреки негативните обобщения на отговорите, се вижда че са налице и фирми, които оценяват уменията на служителите, качествата на имотите и използват специфични конкурентни предимства, за да се позиционират по-добре на пазара на недвижими имоти.

Чрез направената анкета може да изведем основни конкурентни предимства характеризиращи дейността на агенциите за недвижими имоти – уменията на служителите, познаването на стратегии за конкурентоспособност, използване на специфични стратегии за конкурентоспособност, планиране на дейността в дългосрочен план, наличие на служител, който разработва стратегии за конкурентоспособност, време за въвеждане на посредническа услуга, време за реализация на имот, качество на имотите.

### **Трета глава. Модел за избор за оценка на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти**

#### **1. Методичен подход за оценка на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти**

С второ емпирично изследване се оценява конкурентоспособността, чрез наличието на конкурентни предимства и тяхното влияние и на тази основа агенциите за недвижими имоти може да избират стратегия в зависимост от наличието на конкурентните предимства или целевата

конкурентоспособност. За правилен подход при оценка на своята конкурентоспособност, отделната агенция за недвижими имоти има основен приоритет: точното дефиниране на възможностите си и наличните ресурси – финансови, човешки капитал, имоти за предлагане и др. Изборът на такъв подход е резултат от анализирането на множество показатели, които обхващат както общи фактори отнасящи се за всички агенции за недвижими имоти, така и такива отразяващи специфичните фактори на агенциите, свързани с тяхното профилиране в предлагането на недвижими имоти. Тъй като обекта на настоящото научно изследване са стратегиите за конкурентоспособност на агенции опериращи с поземлени имоти за жилищно строителство, изведените показатели ще бъдат съобразени с това.

На база хипотезите разгледани в предната глава от настоящия дисертационен труд, като най-значими може да се открият следните показатели:

*общи показатели за конкурентоспособност*

R1 – брой и големина на офисите на агенцията

R2 – големина на портфейла на предлаганите имоти

R3 – големина на портфейла от клиенти търсещи и/или предлагащи имоти

R4 – брой на служителите

R5 – степен на дигитализиране при предлагането на имоти

*показатели за конкурентоспособността на агенцията за недвижими имоти*

R6- предлагана услуга или комбинация от услуги

R7 – качество на услугата

R8 – срок за изпълнение на услугата

R9 – пазарна привлекателност на поземлените имоти

*показатели на конкурентоспособността на предлаганите от агенцията имоти, конкурентна сила на имотите*

R10 – конкурентност на предлаганите имоти – изведена е формула за изчисляване на конкурентност на имот, чрез експертни оценки

*показатели на конкурентните предимства на агенциите за недвижими имоти опериращи с поземлени имоти*

R11 – специализираност на агенцията в работата с поземлени имоти

R12 – наличие на конкурентен портфейл от недвижими имоти за предлагане

R13 – екип със специфични знания и възможности за работа с поземлени имоти

R14 – наличен портфейл с клиенти търсещи поземлени имоти

R15 – възможност за работа на екипа в посока подобряване конкурентоспособността на предлаганите имоти

R16 – устойчивост на агенцията на пазара на недвижими имоти

## **2. Етапи на позициониране на агенциите за недвижими имоти съобразно определящите конкурентни предимства**

- *първи основен етап* за изграждането на стратегия за конкурентоспособност на агенция за недвижими имоти първоначалната по ниво стратегия е решението на управленския екип на агенцията за недвижими имоти, в коя част от пазара на недвижими имоти ще се позиционира, в коя част няма да присъства и в коя част би могла да присъства частично.

- *втори основен етап* при създаването на стратегия за конкурентоспособност – анализ, развитие и подобряване на продуктите, които предлага – продуктови стратегии.

- *трети основен етап* при създаването за стратегия за конкурентоспособност на агенция за недвижими имоти е анализиране на решенията за първите два етапа, тяхното изпълнение, резултати и съответно промяна с цел подобряване на резултатите на агенцията за недвижими имоти.

## **3. Определяне на степента на конкурентоспособност и избор на стратегии за повишаването и**



На база изведените по-рано конкурентни показатели (R1 – R16), е проведено експертно анкетно проучване и е определена степента на влиянието на всеки един показател върху конкурентоспособността на агенцията за недвижими имоти оперираща с поземлени имоти и по степента на влияние те се разпределят в групи. Извежда се индикатор на конкурентноспособност и се предлага количествена характеристика на степента на конкурентоспособност. Анкетата съдържа както общи, така и конкретизирани въпроси свързани с поземлените имоти. При промяна на въпросите със специфична насоченост, анкетата е удачно да се използва и от агенции предлагащи различни обекти от поземлените имоти за ж

Резултатите от анкетата, показват мнението на всеки респондент, който отбелязва стойността за всеки конкурентен показател/предимство. В общ вид конкурентните предимства могат да бъдат представени по следния начин:

$a_{ij}$  – показател показващ мнението на  $g$ -тия респондент относно силата на влияние на всяко конкурентно предимство върху конкурентоспособността (силата на влияние се оценява чрез балови оценки от 1 до 10).

$R_i$  – показател за силата на влияние на  $i$ -то конкурентно предимство върху конкурентоспособността.

$n$  – брой респонденти

На базата на посочените от анкетираните оценки, се изчислява средно аритметично стойността на всяко конкурентно предимство показател :

$$R_i = \frac{a_{i1}+a_{i2}+a_{i3}+\dots+a_{in}}{n}$$

За целите на настоящото проучване разделяме показателите на три групи спрямо тяхната оценка. Като най-ниска стойност приемаме 6, тъй като 6,22 е най-ниската дадена оценка за показател от анкетираните. За най-висока приемаме 10, като най-високата дадена оценка е 9,57:

$K_1$  – показатели със силно влияние върху конкурентоспособността – с оценки над **8,50**

$K_2$  – показатели със средно влияние върху конкурентоспособността – с оценки от **7,25** до **8,49**

К3 – показатели със слабо влияние върху конкурентоспособността – с оценки от **6,00** до **7,24**

След намиране стойностите на всеки показател и в съответствие с трите групи показатели, можем да изведем следната структура на конкурентните предимства:

- в група К3 попадат 5 (пет) броя показатели – R1, R2, R3, R4, R9

→ Брой и големина на офисите

→ Големина на портфейл от предлагани имоти

→ Големина на портфейл от клиенти търсещи имоти

→ Брой служители

→ Пазарна привлекателност на поземлените имоти

- в група К2 попадат 7 (седем) броя показатели – R5, R8, R10, R11, R12, R14, R16

→ Дигитализиране на предлагането на имоти

→ Срок за изпълнение на услугата

→ Конкурентоспособност на предлаганите имоти

→ Специализираност на агенцията за конкретен вид имот

→ Конкурентен портфейл от имоти

→ Наличие на клиенти търсещи имоти

→ Устойчивост на агенцията

- К1 попадат 4 показателя – R6, R7, R13, R15

→ Възможност за предлагане на повече от една услуга

→ Качество на предлаганата услуга

→ Наличие на екип със специфични знания за определени по вид имоти

→ Възможност на екипа да подобрява конкурентноспособността на имота

На всеки от тези показатели се присвоява стойност 3. С K2 са обозначени показателите/конкурентните предимства със средно влияние върху конкурентоспособността. На тях се присвоява стойност 2. Показателите/конкурентните предимства, оценени като слабо влияещи са обозначени с K3 и им се присвоява стойност 1. Въз основа на това се предлага и е изчислен индикатор за конкурентоспособност с числова стойност като среднопретеглена величина като в качеството на тегла се използва броя на попадащите във всяка група показатели.

$$3.K1+2.K2+1.K1 = 3.4 + 2.7 + 1.5 = 12+14+5 = \underline{\underline{31}}$$

Намерената стойност на индикатора е максималния брой точки (стойност), които отделна агенция би могла да получи при изчисляване на своята конкурентоспособност. За този най-добър резултат, тя би следвало да притежава всички конкурентни предимства, дори и тези от втората или третата група.

Чрез направената анкета фактически се определя не само броя на определящите конкурентоспособността показатели – конкурентни предимства, но и тяхната структура (колко попадат във всяка отделна група). *Посочения алгоритъм, е удачен да се използва от всяка една агенция, която иска да изчисли своята конкурентоспособност и може да самоопредели своите конкурентни предимства.*

Количествения израз на степента на конкурентноспособност на отделната агенция за недвижими имоти ще има следното изкажение:

$$Sk = \frac{F}{Ik}$$

Където Sk е степента на конкурентоспособност на агенцията, F стойността на конкурентоспособност съобразен с данните на агенцията и Ik е 31. Максималната стойност на уравнението може да бъде 1 (единица). Отново групираме резултатите в три групи

Първа група **Lk** – от 0,01 до 0,39 – агенция за недвижими имоти с ниска конкурентоспособност

Втора група **Ак** – от 0,40 до 0,69 – агенция за недвижими имоти със средна конкурентоспособност

Трета група **Нк** – от 0,70 до 1,00 – агенция за недвижими имоти с висока конкурентоспособност

За онагледяване на изведеното уравнение за изчисляване стойността на степента на конкурентоспособност приемаме, че разглеждаме агенция за недвижими имоти, която е самоопределила, че разполага със следните конкурентни предимства:

2 показателя от група К1

5 показателя от група К2

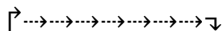
3 показателя от група К1

$$\Rightarrow 2.3 + 5.2 + 3.1 = 3 + 10 + 3 = 16$$

$$Sk = \frac{16}{31}$$

$Sk = 0,52$  – разглеждания пример се отнася за агенция за недвижими имоти, която е със степен на конкурентоспособност 0,52 и притежава средна конкурентоспособност.

Чрез структуриране на конкурентните показатели и извеждане на алгоритъм за изчисляване на конкурентоспособността на отделна агенция за недвижими имоти, се дава възможност на фирмите да самоопределят, след отбелязване кои конкурентни предимства (R1-R16) притежават, в коя група попадат и по този начин да установят своята конкурентоспособност. В зависимост от получения резултат те, ще могат да се насочат към различни методи за подобряване на тяхната конкурентоспособност. На база резултатите, агенциите изчислили своята конкурентоспособност се разпределят в три основни групи с ниска, средна и висока конкурентоспособност. Основна цел на агенцията, след това е изграждане на стратегия за движението на нейното преместване, в посока по-висока степен на конкурентоспособност ( $Sk$ ) и следователно, в преместване в следваща група с по-висока стойност на  $Sk$ . Тази стратегия условно може да наречем *стратегия за подобряване степента на конкурентоспособност*.



Sk при Lk ►► Sk при Ak ►► Sk при Hk

Основно при тази стратегия, е след получаване на резултатите, агенцията да постави цел за нейното движение:

- при условие, че попада в група Lk, нейната цел може да е, да се стреми към група Ak или да се стреми към група Hk.

- при условие, че попада в група Ak, нейната цел ще бъде да не попада в група Lk, а да се придвижи към група Hk

- при условие, че попада в група Hk, нейната основна цел ще бъде да остане в нея

За изпълнение на поставените цели при всички изброени ситуации, агенцията е необходимо да работи основно върху всяко едно конкурентно предимство, което участва в изчислението на степента на конкурентоспособност и върху липсващите такива. При избора на стратегия за подобряване на конкурентоспособността си, на база самооценката относно конкурентните предимства, агенцията за недвижими имоти има възможността да открие своите силни и слаби страни. По този начин тя може да повлияе положително на своята степен на конкурентоспособност и да промени позицията си. От изведените резултати се очертават 4 конкурентни предимства с най-високи показатели, като и четирите са резултат от способностите на екипа и възможността за по-висока конкурентоспособност на предлагания имот. Това потвърждава мнението ни за значимостта на разгледаните в глава първа специфични конкурентни предимства на агенциите за недвижими имоти – **качеството на предлаганите услуги и конкурентоспособността на недвижимите имоти.**

Посочените възможности за приложение на предложения индикатора за конкурентоспособност и на степента на конкурентоспособност не го правят съвършен, но илюстрират способността му по този начин да се обогати подхода към оценката на фирмената конкурентоспособност и тя да включва и не толкова засягани в теорията и практиката аспекти. Това не означава отричане на конкурентните предимства, извеждани на базата на финансови, икономически, пазарни и други показатели в качеството им на конкурентни предимства. Тук заслужава да се отбележи следното:

емпиричните изследвания показват, че в бизнес практиката финансово-икономическите показатели се възприемат повече като резултат на добра конкурентоспособност, а не толкова като конкурентни предимства; определянето и избора на конкурентни предимства и на тяхната сила на влияние изисква допълнителни емпирични изследвания, което би увеличило много обема на дисертационното изследване и променило съществено структурата му, особено ако се пристъпи към реализирането на една по-обхватна идея за съчетаване на двата подхода. Затова приемаме тази идея като обект на бъдещи научни изследвания. Реализирането на такова, съчетаващо двата подхода изследване, се нуждае от налична достоверна финансово-счетоводна информация, намирането на каквато на практика се явява проблематично, особено за агенциите за недвижими имоти, опериращи и с поземлени имоти.

Приемлив вариант при тези условия е може би изборът на показател, за който с относително по-малко затруднения би могло да се набере някаква информация, макар да остава проблемът с нейната достоверност. Такъв показател могат да са разходите на агенцията – общо и по видове разходи. Емпирично изследване би показало в случая към коя група показатели да се отнесат разходите – общи или по видове. Друг вариант е разходите за се включат в изследването на следващ етап, след определянето на степента на конкурентоспособност в качеството на критерий като при една и съща степен на конкурентоспособност по-конкурентоспособна се явява агенцията с по-ниско равнище на разходите. В това направление съществува възможност изследването да се ориентира към конструирането на модел от оптимизационен тип. Това също се явява обект на бъдещи научни изследвания.

#### **4. Насоки за повишаване на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти опериращи с поземлени имоти**

Няма един “правилен” начин за съставяне на стратегически план, нито за нивото на сложност, което трябва да има процесът – дали да се следва стриктно предварително зададена структура или, другата крайност – да бъде неуправляван процес, изцяло според въображението на участниците. Основна цел на всяка организация за да развива своята дейност, е да бъде конкурентоспособна. В процеса на своята дейност тя се стреми да подобри своята конкурентоспособност, като изгради стратегия за конкурентоспособност, подчинена на подобряването на определени конкурентни предимства, кореспондиращи с дейността и.

Настоящото дисертационно изследване е насочено към агенциите за недвижими имоти, които оперират и с поземлени имоти за застрояване. Затова предлагаме няколко етапа, които считаме че са подходящи и с които се цели подобряване на конкурентоспособността на такива агенции опериращи на територията на гр. София.

Работа с поземлени имоти за жилищно застрояване е многокомпонентна и различна от останалите по вид услуги предлагани от фирмите за посредничество. Като начало всяка отделна агенция за недвижими имоти, е добре правилно да подбере услугите които да предлага, видовете имоти с които да оперира и своето местоположение на пазара на недвижими имоти. Всички предложения са съобразени с изведените вече конкурентни предимства и представени в контекста на агенциите опериращи с поземлени имоти за жилищно застрояване в гр. София.

#### *Етап I – проучване и позициониране*

Решението за позиционирането на агенцията в контекста на местоположението на предлаганите имоти е резултат от проучването, което тя извършва. Както вече се отбеляза за гр. София има приет общ градоустройствен план. Проучването на поземлените имоти в даден район обхваща различни аспекти. Като начало е необходимо фирмата да изясни, доколко е възможно съществуването на пазар на поземлени имоти за жилищно застрояване, в определен район. Столицата е разделена на зони с различни показатели за застрояване. Всеки район съдържа в себе си повече от една от тези зони, които включват части за жилищно строителство, за обществено обслужване, за спорт и озеленяване, за промишлено строителство, за производство и складови бази и др. В зависимост от своето местоположение и гъстотата на съществуващото застрояване, отделните квартали разполагат с различен процент свободни площи за застрояване. След изясняването липсата или наличието на терени, е необходимо да се разбере каква е възможността за тяхната реализация. Това зависи, както от процесите по възстановяване на частната собственост, така и от техническата характеристика на района, а също и от обществената нагласа за строителство в района на проучването. Необходимо е да се проверят регулационни планове, улична мрежа, до колко са одобрени подробни устройствени планове за застрояване, предстоят ли такива, налични ли са ограничителни сервитути, има ли частни инвестиционни намерения и колко са те и др. Ако в проучвания район са налице урегулирани поземлени имоти с право на застрояване и

съществуваща или предстояща регулация, то тогава интереса към тези свободни зони е обвързан и с гъстота на населението в района, нивото на изграден градски транспорт, наличие или липса на училища и детски градини, ангажираност на районната администрация и др. Не на последно място е необходимо да се вземе предвид и нагласата на живеещите вече в района. Последните години общественото мнение се превръща във фактор за инвестиционните намерения на строителните компании. За да установи действителния интерес на инвеститори и строителни предприемачи, е необходимо да се проучат и възможностите за намиране на бъдещи техни клиенти на обектите, които ще се изградят върху поземлените имоти. След изясняване на градоустройствената действителност, е необходимо да направи анализа:

- съществуващия пазар за покупко-продажба на апартаменти, района който проучваме – брой оферти, офертни и реални пазарни цени, средното време за сключване на предварителни договори за покупко-продажба (след обявяване за продажба), предпочитани апартаменти за закупуване в зависимост от техния вид (големина, завършеност, етажност, изложение и др.);
- съществуващия пазар за отдаване под наем на апартаменти – брой оферти, наемни цени, предпочитани видовете апартаменти, завършеност (обзаведени или необзаведени);
- съществуващия жилищен фонд и този в процес на изграждане – вид на сградите, качество на строителството;
- строителните фирми и инвеститори, които са позиционирани в района;
- наличие на нови инвеститори, които желаят да строят в района;
- други посреднически агенции за недвижими имоти или самостоятелни брокери, които предлагат имоти в района

В настоящия предлаган етап, под позициониране на пазара, не се има предвид местоположението на търговско помещение на фирмата. В годините на прогресивно развитие на интернет и нови видове за комуникация и обмен на данни, фактора местоположението на офиса има все по-малко влияние, върху конкурентоспособността на агенцията. В контекста на настоящото изследване, позиционирането на агенцията



предполага след внимателно проучване, фирмата да вземе решение в кой район на гр. София да предлага поземлени имоти за жилищно застрояване – къде има налични, възможни за реализация и към кои райони има потенциален интерес. В най-големия град в България са налице райони със свободни и подходящи поземлени имоти, но по-малък интерес за застрояване и райони с малко свободни зони за застрояване и с голям интерес. В повечето случаи имаме обратно пропорционална зависимост между наличие на поземлени имоти и продажна цена на имота – в район с голяма гъстота на застрояване, колкото са по-малко свободните зони, толкова е по-голям интереса към тях и съответно тяхната продажна цена или процент за учредяване право на строеж. Последното естествено рефлектира върху продажните цени на бъдещите апартаменти. В последните няколко години, в резултат на Ковид кризата и промяната в начина на работа, се наблюдава увеличено търсене на отдалечени и просторни поземлени имоти или къщи, които да могат да предложат на своите купувачи уединение с бърз достъп до градската среда. Въпреки това, те не могат да достигнат нивата на продажна цена на квадратен метър имотите, които са в жилищните квартали на гр. София. Това е и резултат от възможностите на застрояване на самия имот и постигнатото бъдещо РЗП.

*За да подобри своята конкурентоспособност агенцията за недвижими имоти, която желае да предлага поземлени имоти за застрояване, трябва да проучи повече от няколко района и да се позиционира така че, да има възможност да предлага на инвеститори и строителни предприемачи, достатъчно поземлени имота за застрояване, които в следствие да имат успешни последващи продажби на бъдещите обекти.*

За да бъде още по-аргументирана в предлагането на своите оферти, агенцията за недвижими имоти, е необходимо да разполага с детайлна информация за много райони в града и около него. Да е проучила къде предстоят или не регулационни и инженерни разширения, къде се подготвят нови подробни планове за застрояване, къде има затруднения за строителство и от какво естество са те и др. По този начин агенцията за недвижими имоти, ще може правилно да обосновава своите предложения за застрояване и да съветва клиентите далновидно. Това само по себе си представлява огромна по обем работа и нейното осъществяване е свързано и с количеството служители, с които разполага фирмата и с

време. Дейността в този етап ще се отрази пряко на следните изведени по-рано конкурентни предимства – R1 (брой и големина на офисите), R2 (големина на портфейла от имоти), R3 (големина на портфейл от клиенти търсещи имоти), R4 (брой служители), R9 (пазарна привлекателност на поземлените имоти), R10 (конкурентоспособност на предлаганите имоти), R12 (конкурентен портфейл от имоти), R14 (наличие на клиенти търсещи имоти), R16 (устойчивост на агенцията).

### *Етап II – създаване на екип.*

Възможно е той да предхожда предишния, тъй като това е обвързано с прогреса на агенцията. Практиката показва, че при стартиране на фирми за посредничество в гр. София, повечето от тях се насочват към предлагането на имоти под наем. Подобно развитие се наблюдава и при стартиране на агенти за недвижими имоти. Навлизането в професията започва с изучаване на практиките при отдаване под наем, в последствие с покупко-продажби и едва накрая, и то не всички се насочват към дейността предлагане на поземлени имоти за застрояване. Причините за това могат да се търсят в следните предположения – не е необходим голям опит за отдаване под наем; бързо се усвояват необходимите знания; лесно се създава база данни с имоти; бърза ликвидност на офертите и от там бърза доходност за фирмата и агентите; ниски разходи за предлагане; не е необходимо документално да се обслужва отдаването под наем (в повечето случаи ангажимента на фирмата се изчерпва със сключването на договор за наем), не на последно място достъпа до клиенти продавачи и купувачи на поземлени имоти е по-труден. Увеличаването на контактите, опита, базата данни на имоти и откриването на нови перспективи, насочва фирмите за посредничество да развият своята дейност и да включват в предлагането си покупко-продажба на имоти, а впоследствие и поземлени имоти за застрояване.

От анализа направен до тук в настоящото дисертационно проучване, ясно се очерта, че са необходимите специфични и разнородни знания и квалификации за работа в профилираните агенции за недвижими имоти. Основен недостатък на практикуващите агенции за недвижими имоти е подценяването значимостта на знанията и опита на своите служители, за конкретната оферта. В зависимост от етапа на своето развитие, агенцията, която има желание да се позиционира в сферата на предлагане на поземлени имоти, може да попада в една от следните разновидности:

- стартираща, която не разполага с екип
- стартирала с предлагане на услугата отдаване под наем и разполагаща с неподходящ екип за предлагане на поземлени имоти
- стартирала с предлагането на имоти под наем, която се е развила до предлагане на покупко-продажба на имоти, в резултат на което да разполага с екип, който има контакти, опит и известно количество знания.
- може да е агенция предлагаща поземлени имоти, която иска да разшири своето портфолио от имоти и клиенти

Независимо, коя от изброените хипотези е налице, е необходимо да предприемат действия за обучението на служителите, в специфичната насоченост на предлагането на поземлени имоти. Това би следвало да включва освен общите умения отнасящи се за всички агенти на недвижими имоти – маркетинг, реклама, комуникативност, основни познания по вещно право, познания по видове строителство, работа с определени операционни програми, оценяване на имот, психология при работа с клиенти-продавачи, психология при работа с клиенти-купувачи и др., но и да се добавят познания по градоустройство, начини на застрояване, ограничения при застрояването, по-подробни правни знания свързани с учредяване право на строеж, ЗУТ, познания в строителство и видове материали, иновации в строителството, познаване на цялостния строителен и административен процес по изграждането на жилищна или нежилищна сграда. и др. Липсата на задължително образование за практикуване на професията затруднява правилното обучение на служителите. Практиката показва, че освен малкото университетски програми, които съществуват, има курсове и обучения, с които да се постигнат добри резултати в качествената подготовка на служителите. Допустимо е агенцията за недвижими имоти самостоятелно да организира обучение, като кани лектори, които да увеличат знанията на екипа, с цел подобряване ефективността на работата. Тези лектори са както преподаватели в различни подходящи специалности, както и опитни агенти на недвижими имоти. Ако фирмата желае да спести време и разходи свързани с обучението на новоназначени брокери, то тогава е възможно тя да се опита да привлече в своя екип, доказани брокери с опит в сферата на намиране и предлагане на поземлени имоти. Важна част от

този етап, е уменията на екипа да работи върху подобряване конкурентните предимства на отделния поземлен имот. Кое от своя страна ще доведе до подобряване на портфейла от недвижими имоти, а в следствие на това агенцията ще подобри и своята конкурентоспособност.

*За да подобри своята конкурентоспособност агенцията за недвижими имоти, която желае да предлага поземлени имоти за застрояване, е необходимо да разполага с екип, притежаващ подходящите за целта подготовка и знания. Нейната конкурентоспособност ще бъде подобрена веднъж чрез качеството на предлаганата от агенцията услуга, и още веднъж, чрез ясната профилираност в избраната от нея дейност.*

От направеното проучване на пазара на агенциите за недвижими имоти във втора глава от настоящия труд, се очерта ясно, че въпреки големият брой посреднически фирми, тясно специализираните в предлагането на поземлени имоти са твърде малко. Повечето агенции по скоро предлагат малък брой оферти за поземлени имоти и предпочитат по-ликвидните обекти като покупко-продажба на апартаменти и наеми. Профилираността на агенцията само по себе си води до подобряване конкурентоспособността на фирмата. Дейността в този етап ще се отрази пряко на следните изведени по-рано конкурентни предимства – R5 (дигитализиране на предлагането на имоти), R8 (срок за изпълнение на услугата), R11 (специализираност на агенцията), R6 (възможност за предлагане на повече от една услуга), R7 (качество на предлаганата услуга), R13 (наличие на екип със специфични знания за поземлените имоти), R15 (възможност на екипа да подобрява конкурентоспособността на имота).

Следващ основен етап, който предлагаме да се включи при изграждане на стратегия за конкурентоспособност е създаване и поддържане на базата данни, с която оперира агенцията.

### *Етап III – създаване и поддържане на база данни*

- Услугата, която предлагат агенциите за недвижими имоти не е възможно да съществува, без недвижимите имоти, обект на тази услугата. В разглежданата от нас ситуация – базата данни за предлагани имоти е необходимо да съдържа в себе си предимно поземлени имоти с право на застрояване и възможности за тяхното реализиране. Тази база данни може да бъде разделена на две

основни части – база данни имоти за продажба и база данни купувачи.

В първата могат да участват:

- поземлени имоти с право на жилищно застрояване
- поземлени имоти с право на офисно застрояване
- поземлени имоти за с право на обществено обслужване
- поземлени имоти с право на производство
- поземлени имоти с предстоящо приемане на вид застрояване
- поземлени имоти без право на застрояване и др.

Във втората се включват:

- строителни фирми
- инвестиционни фирми
- строителни предприемачи – подизпълнители на строителни фирми
- архитектурни бюра, нотариални кантори
- инвеститори физически лица
- физически лица търсещи имоти за лично ползване
- малки инвеститори, желаещи да закупят

За да пристъпи към създаване на своята база данни агенцията, е необходимо да е преминала през предложените предходни два етапа. От една страна това и дава възможност да вземе информирано решение към кой район/и да се позиционира, а от друга нейните агенти ще са достатъчно добре подготвени да използват различни способи за попълване на базата данни. Те могат да се разглеждат като *общоприети* и *специфични*. Общоприетите способи в практиката се изразяват в следните действия: проучване и подбиране на оферти от множеството интернет портали за реклама, в които има обяви на собственици на имоти, публикуване на обяви за търсене на имоти, лични контакти на брокерите,

рекламни листовки и др. Специфичните способности за попълване на базата данни от имоти, в разглеждания от нас случай на агенции предлагачи поземлени имоти за застрояване, могат да бъдат: участие в различни обществени обсъждания за подробни устройствени планове, планове за регулация и др., проучване на градоустройствени процедури в избраните райони и осъществяване на личен контакт със собствениците на имоти, създаване на контакти в районните администрации, тясно насочени реклами за търсене на поземлени имоти за застрояване с ясно обявление за предлаган процент обезщетение, реклама за тясната профилираност на агенцията и др. Поземления имот за застрояване, освен в случаите в които е готов откъм градоустройствени и инфраструктурни процедури, е бавен за реализация. Това е така, защото потенциалният клиент трябва да се съобрази с редица негативи, свързани с подготовката на имота за застрояване. За разлика от пазара на покупко-продажба на апартаменти и отдаването под наем, продажбата на поземлен имот или учредяването право на строеж, са свързани с независещи и от продавач и купувач процеси, които отнемат време и средства. Поради тази причина базата данни от имоти трябва да включва и такива, които са без регулация, без визи за проектиране и застрояване, но попадащи в зони с конкретни показатели за строителство – кинт, плътност, кота корниз. Важно е да се отбележи, че поземлените имоти не са бързо ликвидни. Добре поддържаната база данни от имоти, може да претърпи своето развитие и в резултат на например градоустройствени промени, портфейла от недвижими имоти, с който разполага дадена агенция да стане повече или по-малко конкурентоспособен.

Втората част от базата данни – тази на купувачите, е до известна степен създадена чрез проучването на района. Както вече споменахме при него се разглеждат внимателно строителните фирми, които вече са се позиционирали. Освен тях, клиенти на агенцията са и всички останали инвеститори и предприемачи, строящи жилищни или друг вид сгради и желаещи да работят с агенции за недвижими имоти. Контактите с подизпълнителните фирми, също са вариант, защото не малко от тях имат готови инвеститори и търсят терени за застрояване. Архитектурните бюра са на същия принцип – имат изградена работна среда с определени инвеститори и търсят варианти за терени за застрояване.

Събирането на информация за различни по вид инвеститори, дава възможност за кооперирането на няколко по-малки такива, с цел

закупуване на по-голям терен. Впоследствие те ще се нуждаят от фирма, на която да учредят право на строеж срещу определен процент от общата разгъната застроена площ. В конкретния случай базата данни от купувачи, ще бъде използвана и в първия етап от закупуването на терена и във втория при търсенето на подходяща фирма, която да реализира проекта за застрояване.

*За да подобри своята конкурентоспособност агенцията за недвижими имоти, която желае да предлага поземлени имоти за застрояване, е необходимо да създаде подходяща база данни от поземлени имоти за застрояване и база данни от клиенти, на които да предлага своите офертите.*

При предлагането на събраните оферти, е възможно да се разграничат два основни способа – пасивно и активно предлагане. При пасивното предлагане агенцията разчита предимно на реклама, чрез която да достигне до потенциални клиенти. В този случай тя ще очаква да достигне до крайният купувач, чрез интернет портали, личен сайт за реклама, радио или телевизия и др. Рекламата може да бъде конкретно по оферта или за профилираната насоченост на агенцията. Пасивното предлагане на имоти е и способ, чрез който се попълва базата данни купувачи. Активното предлагане на имоти, е възможно, ако фирмата има създадена база данни купувачи. След анализиране на желанията на клиента купувач и преценяване възможностите за застрояване на поземления имот, агенцията има способността лично да предлага оферти на определени инвеститори. Нейната конкурентоспособност ще бъде по-голяма, ако след правилно анализиране на своите бази данни, тя успее да предложи подходящия имот на правилния инвеститор. В условията на постоянна конкуренция, агенциите за недвижими имоти не винаги разполагат с подходящия имот за определен инвеститори и обратното. В този случай, фирмите имат практика да работят заедно, с цел по-доброто и бързо обслужване на клиентите. За съжаление тази практика в България не е добре развита и немалка част от агенциите я избягват, особено в частта с предлагането на поземлени имоти за обезщетение. Причините за това са няколко:

- изградена практика обезщетените собственици да не заплащат комисионна за намирането на строително инвестиционна компания за застрояване на терена им;

- не оценяването на труда на агенциите от страна на обезщетените собственици, особено на конкурентни поземлени имоти и директното предлагане на строителни компании;
- прекалено завишени комисионни, за да бъдат удовлетворени желанията за печалба на агенциите и на двете страни от сделката;
- нежелание на строителните компании да заплащат комисионни и др.

Всички тези причини влияят негативно на много аспекти от дейността на фирмите – намалени възможности за работа с повече имоти → намалени възможности за работа със строителни компании → намален брой осъществени сделки → намалени финансови резултати на агенциите. Дейността в този етап ще се отрази пряко на следните изведени по-рано конкурентни предимства – R2 (големина на портфейла от имоти), R3 (големина на портфейл от клиенти търсещи имоти), R4 (брой служители), R5 (дигитализиране на предлагането на имоти), R8 (срок за изпълнение на услугата), R12 (конкурентен портфейл от имоти), R16 (устойчивост на агенцията), R7 (качество на предлаганата услуга), R15 (възможност на екипа да подобрява конкурентоспособността на имота).

Трите основни етапа, които предлагаме са в основата за изграждането на стратегия за подобряване степента на конкурентоспособност на база развитие на конкурентни предимства и биха довели до създаването на конкурентна агенция за недвижими имоти оперираща с поземлени имоти за жилищно застрояване. Всеки един от етапите влияе върху конкурентните предимства, като някои етапи влияят на едни и същи конкурентни предимства. Естествено добрата стратегия за конкурентоспособност, се развива непрекъснато, за да отговори на развитието на пазара, към който се отнася. Като обобщение може да изведем следното определение – *За да подобри своята степен на конкурентоспособност агенцията за недвижими имоти, която желае да предлага поземлени имоти за жилищно застрояване, е необходимо да бъде стратегически позиционирана от гледна точка на имоти и строителни предприемачи/инвеститори, да разполага с правилния екип, който ще подобрява дейността на агенцията и конкурентните предимства на имотите, да успее да създаде и поддържа достатъчно добри портфейли от поземлени имоти, които да предлага и строително инвестиционни компании, на които да ги предлага.*



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертационни труд е посветен на актуален проблем, свързан с дейността на агенциите за недвижими имоти опериращи с поземлени имоти за жилищно строителство и техните стратегии за конкурентоспособност.

Постигната е целта на дисертационния труд, а именно въз основа на преглед на литературни и други информационни източници и анализ на обкръжаващата среда да се предложи подходящ модел за оценка на конкурентоспособността и избор на стратегии за повишаването и, приложим за агенции, които оперират и с поземлени имоти за жилищно строителство. Тази цел е постигната на основата на решаването на изследователските задачи:

Разгледани са основни понятия като конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства. Представени са множество дефиниции от чуждестранни и български автори, като са изведени авторски определения, които отразяват и специфичността на агенциите за недвижими имоти. Направена е обща теоретична постановка на стратегиите за конкурентоспособност и методите за разработване на стратегии. Част от разгледаните методи, са предложени, като подходящи за разработване на стратегии за недвижими имоти.

Направена е класификация на агенциите за недвижими имоти според тяхната специализация и предлагана услуга. Изведени са общи конкурентни предимства на агенциите и специфични такива, за опериращите с поземлени имоти за жилищно строителство. Изведени са общи конкурентни предимства на недвижимите имоти и специфични такива на поземлените имоти за жилищно застрояване. Въз основа на разгледаните особености е дадено определение за конкурентоспособност на агенциите за недвижими имоти, търгуващи с поземлени имоти за жилищно застрояване.

Анализиран е пазара на недвижими имоти и бизнес средата, в която оперират агенциите, за периода 2015 г. – 2022 г. Изведени са макро и микро показатели, както за страната, така и за град София. Направено е пазарно представяне на агенциите за недвижими имоти на територията на град София, на база тяхната рекламна дейност. Посочени са най-големите агенции, по време на изследването и открояващите се две от тях, като

специализирани в предлагането на поземлени имоти за жилищно строителство.

Сред изследваните агенции за недвижими имоти е направено първото емпирично изследване, цел на което е да се провери нивото на познаване и ползване на стратегии за конкурентоспособност. Чрез тестването на няколко хипотези, с резултатите от анкетата, се определят конкурентните предимства, характеризиращи конкурентоспособността. В резултат на тестването са изведени основни конкурентни предимства свързани със стратегии, характеризиращи дейността на агенциите за недвижими имоти.

Предложен е модел за избор на индикатор на конкурентни стратегии за агенциите за недвижими имоти. Изведена е формула за изчисляване конкурентоспособността на имот, въз основа на експертна оценка. Дадени са насоки за етапи на позициониране на агенцията, спрямо нейната стратегия за развитие. Конкурентните предимства са систематизирани и с тях е проведено второ емпирично изследване, отново сред действащи агенции за недвижими имоти и брокери. Посочен е алгоритъм за изследване на конкурентоспособност. Резултатите от изследването потвърждават мнението на автора за значимостта на две конкурентни предимства – качеството на предлаганите услуги и конкурентоспособността на недвижимите имоти.

Авторът дава насоки за повишаване на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти опериращи с поземлени имоти за жилищно застрояване и извежда определение за конкурентоспособност на тези агенции.

Предложените алгоритъм за конкурентоспособност и насоки за подобряване на дейността, могат да бъдат използвани от всяка агенция. На база своя експертна оценка, тя би могла да оцени своята конкурентоспособност, да определи своите силни и слаби конкурентни предимства и да създаде или промени своята собствена стратегия за конкурентоспособност.

Независимо от статичността на недвижимите имоти, пазара на недвижими имоти е много динамичен. Това предопределя необходимостта, агенциите за недвижими имоти да правят периодично самостоятелно изследване на своите конкурентни предимства и да променят стратегиите си, с цел подобряване на конкурентоспособността си.

#### **IV. Справка на приносите в дисертационния труд**

Формулирани са авторски определения за конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства, в съответствие със спецификата на дисертационния труд.

Направена е авторска класификация на агенциите за недвижими имоти според тяхната специализация и предлагана услуга.

Изведени са методи за анализ като основа за разработване на стратегии за агенции за недвижими имоти, позволяващи използване на емпирични изследователски методи.

На основата на разглеждането на имотите като специфични продукти с конкурентни характеристики са посочени както общи предимства на агенциите, така и специфични за опериращите с поземлени имоти за жилищно строителство.

Предложен е модел за избор на индикатор на конкурентни стратегии за агенциите за недвижими имоти.

Изведена е формула за изчисляване конкурентоспособността на имот, въз основа на експертна оценка.

Разработен е алгоритъм за изследване на конкурентоспособност.

Дадени са насоки за повишаване на конкурентоспособността на агенциите за недвижими имоти опериращи с поземлени имоти за жилищно застрояване, която определя и избора на стратегия за развитие.

## **V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Доклад на тема „Регламентация на дейността на агенциите за недвижими имоти в България“ представен на Юбилейна Научно-практическа конференция 10 години от създаване на катедра недвижима собственост 2017 г., публикуван в Научни трудове Университет за национално и световно стопанство, том 4/2018 г., стр. 117.
2. Доклад на тема „Специфични фактори влияещи върху пазара на жилищни имоти в гр. София“. Публикуван в Списание Недвижими имоти &amp; Бизнес том 2 от 2018 г., стр.103.
3. Участие в XVI Международна научна конференция на младите учени на: „Икономиката на България и Европейския Съюз: Предизвикателството COVID-19“, организирана от Финансово-счетоводния факултет на УНСС 2021 г., с доклад на тема „Промени на пазара на поземлени имоти в гр. София в условията на COVID-19“, публикуван в Сборник с доклади на стр. 524.

## ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и при неговото разработване не са ползвани в нарушение на авторските права чужди публикации и разработки.