



ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“

ПЕТЪР БОРИСОВ БОРИСОВ

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА
ЛОЗАРО-ВИНАРСКИЯ СЕКТОР

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на научна степен „доктор на науките” по научна специалност
“Организация и управление на производството (по отрасли и подотрасли)”

ПЛОВДИВ, 2020 г

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на разширено заседание на катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Икономическия факултет на Аграрния Университет гр. Пловдив

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 2021 г. от часа в зала..... на Аграрен университет - Пловдив.

ПЕТЪР БОРИСОВ БОРИСОВ

**СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА
ЛОЗАРО-ВИНАРСКИЯ СЕКТОР**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на научна степен „доктор на науките” по научна специалност
“Организация и управление на производството (по отрасли и подотрасли)”

Рецензенти:

1. Проф. дн Вяра Красиминова Славянска
2. Проф. дин Асен Иванов Конарев
3. Проф. д-р Васко Николов Копривленски

ПЛОВДИВ, 2020 г

I. **Обща характеристика на дисертационния труд**

1. **Актуалност и мотиви за избор на темата**

Основна теза на класическата доктрина в теорията на конкурентоспособността е, че в условията на лимитирани производствени фактори, водещ проблем при управление на конкурентоспособността е постигането на по-висока производителност на производствените фактори. В резултат на внедрените решения на този проблем за няколко десетилетия на миналия век промишлените предприятия успяха да увеличат своята производителност многократно и в различните отрасли на икономиката започнаха да се натрупват излишъци от съответни стоки и услуги. Това доведе до преосмисляне на приоритетите. При създаването на обстоятелства в средата на 20 век маркетинговият отдел се ситуира като водещо звено в приложението на стратегическите дейности. И днес чрез маркетингов подход на управление се търси начин за постигане на конкурентни предимства и избягване на свръхпроизводство. В условията на все по-нарастващ брой на световното население, а оттам и на обществените потребности и лимитирани производствени фактори, все повече се говори и се налага подходът на социално-отговорния мениджмънт. В дългосрочен план социално-отговорният мениджмънт е обречен на провал, поради обективната оскъдност на производствените фактори. През последния половин век, обаче се разбра, че обективната оскъдност на производствените фактори е преодолима, ако мениджмънтът намери начин да споделя и остойностява знанието и натрупания опит. Знанието все по-вече играе съществена роля като неизчерпаем източник, водещ до появата на нови бизнес модели, вериги от стойности и нови сектори. Иновациите, представени като резултат от остойностеното знание, могат да разрешат проблема с преодоляване на обективната оскъдност на производствените фактори в икономическата система, като те се представят като „нов начин“ на мислене при справяне с типични социално-икономически проблеми. Днес теорията на конкурентоспособността посочва, че трансферът на знание и неговото остойностяване е основен конкурентоопределящ фактор. Иновационният подход все повече се налага като един от конкурентоопределящите фактори при развитието на бизнес модела на стопанската организация. Както посочва Питър Дракър иновациите и маркетингът са основните мениджърски функции, които гарантират развитието на конкурентоспособността на стопанската организация¹. Те са „ези и тура“ на монетата, наречена конкурентоспособност. Иновациите не могат да съществуват като конкурентоопределящ фактор, ако преди това не сме извършили маркетинговите дейности за успешно налагане на новия продукт на пазара (анализ на пазара, сегментиране, таргетиране и позициониране). Съвременната теория на конкурентоспособността се стреми към социалната отговорност да интегрира и още един компонент, а именно екологосъобразността. Поощряването от страна на правителствата на използването на био-базирани технологии, зелени технологии или икономизиращи такива се прави именно за да се постигне тази цел. Идеята е чрез насърчаването на този технологичен прогрес да не се ощетят потребностите на бъдещите потребителски общества. Всички тези изисквания към конкурентоспособността налагат използването на стратегически подход в нейното управление и развитие.

Актуалност на темата

Основните приоритети в днешната европейска стратегия за развитие на лозаро-винарството е конкурентоспособността, която интегрира *производителността* и *конкурентоспособността* на производството с изискванията за *опазване на околната среда и социалната отговорност*². Въпросът с конкурентоспособността на лозаро-винарския отрасъл доведе до вземане на последните политически решения на ниво ЕС, с които се заявява пълно желание за укрепване на Организацията на Общия Пазар за вино. По този начин националният лозаро-винарски сектор е пряко засегнат, което оправдава актуалността и неотложността на настоящото научно изследване. Днес конкурентоспособността на сектора се формира в условията на все по-голяма роля на технологичния трансфер и дифузията на иновации, които водят до появата и налагането на нови бизнес модели, а оттам и на нови вериги от стойности. Пазара на вино се определя като такъв, на който силно доминира ценовата конкуренция. Всички тези фактори изискват налагането на подхода на стратегическото планиране и контрол върху конкурентоспособността на лозаро-винарския бизнес у нас.

¹ Дракър, П. Подбрано от Дракър. Изд. „Класика стил“, София. 2004

² https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/plants-and-plant-products/plant-products/wine_en#committees

Постигането и развитието на устойчива конкурентоспособност на лозаро-винарския сектор създава първични и вторични ефекти върху социално-икономическото развитие на регионите, така и върху екологичното им състояние. В много райони на страната лозаро-винарството е основен или единствен отрасъл, гарантиращ заетост за местното население и се явява двигател на регионално икономическо развитие. Постигането на конкурентоспособно производство директно влияе върху заетостта, доходността и развитието на съпътстващи отрасли. Вторични ефекти може да се търсят върху намаляването на миграционните потоци, водещи до обезлюдяване на селските райони, привличането на инвестиции, развитие и остойностяване на културно-историческото наследство на отделните региони при производството и търговията с вино.

2. Аспекти на изследване на проблема

Конкурентоспособността е сложно обществено явление, което може да се разгледа в *социално-икономически, политически и екологичен аспект*.

В *социално-икономически аспект* тя се явява като двигател на общественото развитие, отстраняващ всичко и всеки, който не може да се адаптира на пазарните изисквания. Тя е висша форма на знание и умение за приспособяване и доминиране на пазара, водеща до икономически и социален просперитет. Конкурентоспособността се определя чрез съчетаването на различни конкурентоопределящи фактори. Тези фактори са ресурси, знание, опит и мотивация за използването им при определена ситуация на пазара, даващи превъзходство над конкурентите. Конкурентоопределящите фактори рефлектират върху възможността на предприятието по-добре от конкурентите да удовлетворява потребностите на своите кадри и на потребителите на произвежданите от него стоки и услуги. Конкурентоспособността се явява основния механизъм за гарантиране на икономически растеж и заетост.

В *политически аспект* може да се твърди, че рамката на конкурентоспособността, както на макро така и на микро ниво се явява функция от взетите политически решения, регулиращи сектора. Правителствената намеса в сектора може да създаде източници на конкурентоспособност, но така и също да възпрепятства развитието на секторната конкурентоспособност. Тези твърдения се доказват от широко използвания модел на Майкъл Портър³ за изследване и диагностика на националната и на секторната конкурентоспособност. В редица изследвания се доказва, че правителствената намеса може да породи монополно влияние на част от играчите в сектора за сметка на останалите, или да доведе до загуба на конкурентоспособност, както на националния, така и на международния пазар. В политически аспект конкурентоспособността се формира и развива като се отчита интересът на заинтересованите страни (стейкхолдърите). Много често интересите на заинтересованите страни в лозаро-винарския сектор си противоречат, когато няма ясна визия за развитие и прозрачност в управлението на сектора. Това води до решения и регулации на сектора, които дават превес на интересите на една група от участниците по веригата от стойност за сметка на друга. В други случаи може да се достигне до консенсус, който да удовлетворява всички страни, но пък да не дава възможност за развитие на секторната конкурентоспособност, отчитайки пазарните тенденции. Не трябва да се забравя, че пазарът е този елемент от системата, който безплатно и рационално отстранява неприспособимите играчи в отрасъла. Всяка правителствена намеса изкривява този механизъм и го прави субективен, работещ се определена група от заинтересовани страни, като цената се плаща от всички. В политически аспект конкурентоспособността все още остава неразбрана като процес и явление в човешкия живот, което води до нейното неустойчиво и колебливо развитие.

В *екологичен аспект* конкурентоспособността се свързва с разбирането на спецификата и начина на функциониране на екосистемите. Тези екосистеми се състоят от растения, животни и микроорганизми, които непрекъснато взаимодействат по между си и успоредно с това те взаимодействат с околната среда и атмосферата на Земята. По този начин екосистемите се характеризират като общества от взаимообвързани организми, които населяват една обща среда. Те не са просто сбор от различни видове живи организми, а сложна система, в която имат близки симбиозни връзки. Природните екосистеми се саморегулират. Те са системи, населявали достатъчно дълго време Земята, за да изградят ефективен механизъм за адаптация към плавно променящите се условия на околната среда. Факторът, определящ тази способност е естествения подбор. В лозаро-винарския сектор, факторът определящ изменчивостта на предприятията е конкуренцията. Тя е постоянно действащ механизъм за отстраняване на недостатъчно доброто и

³ Porter, M.. On competition, Harvard Business press. 1998.

неприспособимото. Основното изискване за постигане на конкурентоспособно състояние на една система е да се подсигури нейното адаптиране към промените на околната среда. Могат да бъдат формулирани няколко общи характеристики на околната среда: *сложност, неопределеност, несигурност, взаимна свързаност* на елементите, които я съставляват и подвижност. Тази същност на околната среда изисква от системата да притежава свойствата: *устойчивост, гъвкавост и адаптивност*. Околната среда създава условия за неопределеност, застрашаващи устойчивото състояние на системата. Тя се стреми да разруши подредеността и йерархичната подчиненост на елементите ѝ.

Видовото и генетичното разнообразие е източник на конкурентоспособност за екосистемите. Видовото разнообразие играе ролята на системен вход на екосистемата, чрез който енергията и материалните потоци преминават, давайки на системата живот. Чрез генетичното разнообразие екосистемата отговаря на промените в околната среда, които нямат внезапен характер. Генетичното разнообразие е важен фактор за еволюцията на всички видове организми, включително и на човека. Гените съхраняват информация, която помага за реализирането на саморегулацията на екосистемите т.е. помага за оцеляването на бъдещите организми, изграждащи тази екосистема. Продуктивността на екосистемите е устойчива, защото природният капитал – почва, вода, биоразнообразие и климат са възобновяеми ресурси. Тези принципи важат и за конкурентоспособността на стопанската организация. Тя трябва да е разнообразна във всяко едно отношение като предлаган продуктов асортимент, използвани суровини и материали, технологии и начини на организация, идеи за развитие, приемственост. Ключът на конкурентното развитие на лозаро-винарския сектор е разнообразието във всеки един бизнес процес на стопанските организации в сектора.

Екосистемите играят важна роля в поддържането на живота на планетата. Те произвеждат възобновяемите ресурси, които засягат начина на живота на хората. Разбира се глобалната екосистема, която е източник на всички ресурси, нужни на икономическата система е крехка и обективно ограничена. Тя се нуждае от време за възстановяване на своите ресурси и за постигане на свой собствен хомеостазис. Преексплоатирането на ресурсите на световната екосистема, от страна на икономическата, поражда невъзможност на първата да съхрани своя хомеостазис и да постигне равновесие. Обвързаността на двете системи налага те да функционират и взаимодействат така, че и двете да имат възможност да съхранят нужния за оцеляването им хомеостазис. Това налага лозаро-винарския сектор да е екологосъобразен – да щади природния капитал и да създава възможности за неговото съхранение за нуждите в бъдеще. Лозаро-винарският сектор е производствена система, създадена и управлявана от човека, с цел производството и търговията на продукти, необходими за неговото оцеляване. Увеличението на продуктивността на сектора води до опростяване и стандартизация на производството. По-голямото разнообразие в дейностите усложнява мениджмънта, което го определя като „враг“ на ефективността.

Историята показва, че в процеса на постигане на конкурентоспособност, естествените екосистеми имат безспорен успех. Изкуствените системи като лозаро-винарството, целящи продуктивност не могат лесно да се адаптират към промените и често губят своята конкурентоспособност. Това налага използването на нов управленски подход, залагащ на опита на естествените екосистеми за постигането на конкурентоспособен лозаро-винарски сектор, чрез поддържане на разнообразие в начините на осъществяване на бизнес процесите на стопанските организации при участието им в мрежата от стойности. Разнообразието се изисква и постига чрез реално работеща конкуренция. Това налага на лозаро-винарските предприятия да бъдат конкурентни, ако искат да са устойчиви на измененията в околната среда.

3. Цел на научното изследване

Целта на дисертационния труд е да се анализира конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор и да се определи неговата стратегическа ориентация в процеса на повишаване на секторната конкурентоспособност. Стремелът на автора е да се идентифицират основните фактори – част от бизнес средата, определящи конкурентоспособността на всички участници в сектора и тяхното влияние в перспектива.

Целта на научното изследване се декомпозира на следните подцели:

- Изясняване на ролята на стратегическото планиране в процеса на управление на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор;

- Идентифициране на факторите на бизнес средата (процесни драйвъри), които оказват бифуркационно влияние (прагово изменение) върху конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор;
- Дефиниране на стратегическите цели и мерки, гарантиращи развитието на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор;

4. Теза на научното изследване и изследователски хипотези

Основната теза, която се поставя за проверка за достоверност е, че стратегическото планиране е работещ (надежден) подход, който гарантира постигането и развитието на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор, както на микро, така и на макро ниво.

Проверката за достоверност на тезата на дисертационния труд се осъществява, като се тестват следните изследователски хипотези:

H1 – конкурентоспособността е сложен (многопластов) социално-икономически процес, чието управление изисква системно приложение на подхода на стратегическо планиране;

H2 – съществуват индикатори, които могат да се използват, за да се идентифицират конкурентоопределящите фактори, произтичащи от бизнес средата при изследване на конкурентоспособността на сектора (на микро и макро ниво);

H3 – степента на концентрация на капитал в лозаро-винарското предприятие определя неговият потенциал за постигане и развитие на конкурентоспособност;

H4 – организационната форма на лозаро-винарското предприятие създава рамка за постигане и развитие на неговата конкурентоспособност в стратегически аспект;

H5 – основните конкурентоопределящи фактори в лозаро-винарския сектор са: (1) достъпът до иновации, (2) достъпът до маркетинг и (3) достъпът до финанси.

H6 – изпълнението на стратегическите планови дейности определят способността на лозаро-винарското предприятие да се конкурира.

5. Задачи на научното изследване

С оглед реализирането на целта на научното изследване се решават следните изследователски задачи:

1. Изяснява се значението на стратегическото бизнес планиране в процеса на постигане и развитие на конкурентоспособност в лозаро-винарския сектор;
2. Дефиниране на концептуална рамка за стратегическо планиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор;
3. Разработване на обоснована методология и методика за анализ и оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие и на сектора като цяло;
4. Анализ на специализацията, на концентрацията, на сравнителните и на конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор;
5. Диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия;
6. Анализ на факторите, определящи се като източници на конкурентни предимства на лозаро-винарските предприятия;
7. Анализ на стратегическите планови дейности в лозаро-винарските предприятия с оглед на системното прилагане на стратегическото планиране;
8. Стратегиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор и очертаване на насоки за нейното развитие;
9. Тестване на изследователските хипотези и валидиране на основната теза на дисертационния труд.

6. Предмет и обект на научното изследване

Предмет на изследване е конкурентоспособността и процеса на стратегическо планиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор, както на микро, така и на макро ниво. Обект на изследване е съвкупността от лозаро-винарски предприятия, които се явяват основните участници по веригата от стойности в лозаро-винарския сектор.

7. Подход на научното изследване

Основният подход за изучаване на конкурентоспособността, който се използва в настоящото изследване е холистичният подход. Идеята е, че всички свойства в системата „конкурентоспособност“ (физични, социални, икономически, психологически, съзнателни, явни и имплицитни) не могат да бъдат обяснени от отделните си компоненти, а всички взети, като едно цяло определят нейното състояние. Изборът на този подход се налага от факта, че конкурентоспособността е многопластова социално-икономическа категория и като такава, нейното изучаване изисква да се осъществи през призмата на многоаспектността. Необходимо е да се отчете влиянието както на всички елементи в системата, така и тяхното взаимодействие и реакция към обкръжаващата среда.

8. Ограничения на научното изследване

Интересът към изучаването на конкурентоспособността като сложно социално-икономическо явление през последните години е огромен, поради факта, че регионалните, националните и интернационалните (икономически съюзи) икономики оперират в условията на глобалност при осигуряване на бизнес моделите си. Глобализацията оказва натиск върху конкурентоспособността на икономическите агенти, които бързо трябва да се адаптират и развиват в глобалната среда. Глобализацията води до висока степен на ентропия в бизнес средата и във всеки един момент икономическите агенти са в състояние на недостатъчна информираност относно възможностите и заплахите. В настоящото изследване се приема, че бизнес средата е сложна, изменчива, несъвършена и изисква от мениджмънта на лозаро-винарските предприятия да взема решения без да има достъп на цялата информация относно състоянието на факторите, изграждащи бизнес средата. Конкурентоспособността се възприема като процес, който се обуславя от промените в бизнес средата. Чрез метода на научната абстракция се стремим да се абстрахираме от конкретните белези или прояви на процесите, определящи категорията „конкурентоспособността“ и да вникнем в дълбоката ѝ същност.

9. Основни литературни и информационни източници

Дисертационният труд е разработен, като са използвани: научни публикации и трудове на български и чужди автори; информационни бюлетени на международни организации – OIV, EUROSTAT, FAO, EIB; доклади и бюлетени на Министерството на земеделието, храните и горите на Република България, Агенция „Митница“ на Република България, отчетни доклади на Националната лозаро-винарска камара – София, отчети и база данни на Изпълнителна агенция по лозата и виното, както и редица нормативни актове. Емпирична информация за целите на изследването е осигурена и от извадкови анкетни проучвания и дълбочинни интервюта, проведени на ниво предприятие по изготвени от автора анкетни карти, както и от финансово-счетоводните отчети на предприятията.

10. Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е изложен във въведение, шест глави и заключение, разположени на 346 страници, използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 82 фигури и 67 таблици. В дисертационния труд са използвани и цитирани 233 литературни източника.

11. Съдържание на дисертационния труд

Въведение

Глава I. Концепцията за стратегическото бизнес планиране

1. Специфика на лозаро-винарския сектор като обект на стратегическо планиране
2. Същност и характеристика на стратегическото бизнес планиране
3. Видове бизнес стратегии
4. Изисквания към бизнес средата
5. Интеграция на стратегическото планиране с маркетинга, иновациите и финансите в предприятието
6. Обобщения и изводи по отношение на същността на стратегическото бизнес планиране

Глава II. Конкурентоспособност на лозаро-винарското предприятие и на сектора

1. Конкуренция
2. Конкурентни предимства
3. Конкурентоспособност
4. Подходи за постигане на конкурентоспособност
5. Източници на конкурентни предимства на лозаро-винарските предприятия
6. Роля на иновациите в постигането на конкурентоспособност на лозаро-винарския сектор
7. Обобщения и изводи относно социално-икономическата категория „конкурентоспособност“
8. Методически подход за организиране на научното изследване

Глава III. Анализ на специализацията, на концентрацията и на конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор

1. Площи на лозята
2. Продуктивност на лозята
3. Производство и потребление на грозде
4. Сортова и възрастова структура на лозята
5. Специализация на лозарството
6. Концентрация на лозарството
7. Производство на вино
8. Специализация и концентрация на винопроизводството
9. Потребление на вино
10. Износ и внос на вино
11. Стоковост на лозаро-винарския сектор
12. Влияние на ОСП и държавната подкрепа за постигане на конкурентоспособност на сектора
13. Сравнителни предимства на лозаро-винарския сектор
14. Анализ на конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор
15. Изводи относно специализацията, концентрацията и конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор

Глава IV. Анализ на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

1. Валидиране на заинтересованите страни
2. Валидиране на индикаторите за анализ на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия
3. Характеристика на изследваните лозаро-винарски предприятия
4. Диагностика на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия
5. Влияние на концентрацията на капитали в лозаро-винарските предприятия върху способността им да се конкурират
6. Влияние на организационната форма на лозаро-винарските предприятия върху равнището им на конкурентоспособност
7. Обобщения и изводи, произтичащи от диагностиката на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

Глава V. Анализ на стратегическите планови дейности на лозаро-винарските предприятия

1. Анализ на стратегическите фактори
2. Анализ на източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарските предприятия
3. Анализ на стратегическите планови дейности, изпълнявани от мениджмънта на лозаро-винарските предприятия
4. Влияние на бизнес стратегията върху финансово-стопанския статус при избрани лозаро-винарски предприятия
5. Резултати от тестването на изследователските хипотези
6. Изводи и обобщения, произтичащи от анализа на стратегическия подход за управление на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

Глава VI. Стратегическо профилиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор

1. Стратегизиране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

2. Идентифициране на силните/слабите страни и на възможностите/заплахите при управлението на конкурентоспособността

3. Подход за управление на промяната за постигане на по-високо равнище на конкурентоспособност

4. Модел на финансово-иновационна система за повишаване на конкурентоспособността на сектора

Заклучение

Използвана литература

Приложения

II. Основно съдържание на дисертационния труд

Въведение

В тази част на дисертационния труд са изложени аргументите и мотивите на автора за избора и актуалността на темата. Разгледани са основните аспекти при изучаването на социално-икономическата категория „конкурентоспособност“. Дефинирана е целта на научното изследване, основната теза, която се защитава както и хипотезите, които се поставят за проверка и достоверност. Дадени са основните задачи на научното изследване, които произтичат от неговата цел. Посочени и обосновани са предмета и обекта на изследване. Авторът е посочил и основните ограничения, при които протича дисертационното изследване.

Глава I. Концепцията за стратегическото бизнес планиране

В тази глава на дисертационния труд са определени специфичните особености на лозаро-винарския сектор като обект на стратегическо планиране. Разгледани са същността и характеристиката на стратегическото бизнес планиране, видовете бизнес стратегии, субординацията на стратегическото планиране с маркетинговото, с финансовото и с иновационното планиране. В края на тази част на дисертационния труд са дадени обобщения и изводи по отношение на същността на бизнес планирането като подход за управление на конкурентоспособността.

Същност и характеристика на стратегическото бизнес планиране

Процесът на бизнес планиране следва логиката на развитие на самия бизнес. Целта на всеки бизнес е да създава клиенти. Бизнес целите се постигат чрез процеса на размяната. Всеки бизнес цели да предложи, достави стойност на потребителя, за да реализира печалба. В този смисъл бизнес предприятието произвежда продукти, които имат стойност (полезност) за потребителите като това производство продължава докато то бъде рентабилно т.е. носи печалба от дейността в дългосрочен план. Всяко бизнес предприятие развива две основни функции: **маркетинг и иновации**. Тези две функции носят резултати, останалата част от дейността на предприятието поражда само разходи.

Маркетингът е концепция, виждане за това как трябва да се управлява дейността на бизнес предприятието. Това е дейност, насочена към задоволяването на човешките потребности чрез процеса на размяната.⁴ Маркетингът организира и насочва всички стопански дейности към превръщането на покупателната сила на потребителите в ефективно търсене на даден материален продукт или услуга, така че да бъде постигната поставената цел.⁵ Маркетингът като управленска концепция се поставя в началото на планирането на дейността на бизнес предприятието⁶. Това ще рече, че преди да организира едно производство, мениджмънта на бизнес организацията, трябва да проучи и установи потребността на потребителите от това производство. Процеса на бизнес планиране протича в *следните фази*:

Първа фаза: избор на продукт, който да се произвежда от предприятието. Всеки продукт е носител на стойност, ако той задоволява определена потребност на клиента. Маркетинговия отдел трябва да направи избора на продуктите, които ще се произвеждат. За тази цел през тази фаза се осъществява сегментиране на пазара, избор на пазарни сегменти и позициониране на продуктите на предприятието.

Втора фаза: определяне на цените, количеството и качеството на произвежданите продукти и начините на дистрибуция.

⁴ Хетън, А. Точният наръчник за планирането в маркетинга. ИнфоДАР, 2001

⁵ Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. Республика, 1995

⁶ Ракаджийска, Св., Ст. Маринов. Маркетинг в туризма. Варна, 2004

Трета фаза: рекламиране на продукта. Избор на начини на рекламиране на продукта. През тази фаза мениджмънта планира какви средства за реклама ще използва, за да може най-ефективно да достигне информация за новостта на продукта до потенциалните клиенти (целевите пазарни сегменти).

Иновацията представлява нововъведение или промяна, която целенасочено се въвежда в производството на бизнес предприятието от страна на мениджмънта.⁷ Най-често понятието иновация се отнася до въвеждане на нови продукти в производствената листа на компанията или нововъведение в техниката и технологията на производство. Иновациите биват:

- *Нов продукт:* това е продукт със съществени изменения във формата, съдържанието, опаковката, които имат значение за потребителя;
- *Същинска иновация:* продукти, които създават нови потребности у потребителите или задоволяват вече съществуващи по по-ефективен начин от търгуваните на пазара.

Стратегическото планиране е управленски процес за развитие и поддържане на жизнеспособна съвместимост между цели и ресурси и нейното изменение съобразно пазарните възможности⁸. Целта на стратегическото планиране е да формира, моделира и променя модела на бизнес предприятието и неговите продукти, за да може то да реализира задоволителни печалби и растеж. Специфичните характеристики на този вид планиране се определят от три ключови идеи: центрове на печалба, потенциал за печалба и стратегия. Центровете на печалба са продуктите на предприятието, които имат или ще имат най-голям принос в крайния резултат от дейността; Потенциал за печалба – това е потенциалът на продуктите на предприятието да задоволяват все повече потребности на потребителите; Стратегия – начин на реализиране на потенциала на продуктите на бизнес предприятието в пазарни условия.

Обект на стратегическото бизнес планиране е лозаро-винарското предприятие. Това е стопанско-организационна форма на съсредоточаване на средства за производство, които работната сила използва за производство⁹. Лозаро-винарското предприятие, може да бъде характеризирano като самостоятелна, обособена в юридическо, икономическо, организационно-технологично и териториално отношение организационно-стопанска форма, при която по определен начин се съчетават елементите на производствения процес, в зависимост от целите и задачите, които стоят пред нея.

Обобщения и изводи по отношение на същността на стратегическото бизнес планиране

От извършения литературен анализ може да се заключи, че стратегическото планиране е управленски процес за развитие и поддържане на жизнеспособна съвместимост между цели и ресурси и нейното изменение съобразно пазарните възможности. Целта на стратегическото планиране е да формира, моделира и променя модела на бизнес предприятието и неговите продукти, за да може то да постигне конкурентоспособност на пазара.

Може да се обобщи, че основните елементи на стратегическото бизнес планиране са **целта, бизнес стратегията и бизнес тактиката**. Това са инструментите, които се използват за да се постигне конкурентоспособност на пазара.

Целта на всеки вид бизнес е да създава нови клиенти или по-точно да създава нови потребности у клиентите. Това се осъществява основно чрез **иновация и маркетинг**. Стратегията е начин на мислене и планиране, водещ до по-добра игра от основния съперник с цел постигане на победа. В теорията на стратегическото планиране, бизнес стратегията, означава подход, умение и изкуство да се дефинира и използва конкурентно предимство, даващо надмощие над конкурентите. Бизнес тактиката представлява, начин на създаване на конкурентно предимство чрез използване на три основни фактора – състояние на бизнес предприятието, състояние на конкурентите и състояние на пазара. За да бъде бизнес стратегия успешна, то тя трябва да отговаря на следните три условия: осъществимост, поддръжка и последователност.

Организирането на стратегическото бизнес планиране се опира на три основна стълба – **маркетинг** (маркетингови планови дейности), **иновации** (иновационни планови дейности) и **финанси** (финансови планови дейности). Тези три стълба определят генезиса на конкурентоспособността и тяхното изучаване и съчетаване в процеса на стратегическо бизнес планиране определя пазарния успех на

⁷ Galanakis, K. Innovation process. Make sense using system thinking. Techovation, 26, 2006, pp. 1222 – 1232.

⁸ Каменов, К. Мениджмънт. Абагар, 1999.

⁹ Радков, Й. Мениджмънт – наука и практика. Изд. „Наука и практика“, София. 2001

предприятието. Адаптирането, развитието и укрепването на бизнес предприятието изисква от неговия мениджмънт да се съобразява с пазарните изисквания, да предлага стоки и услуги, които удовлетворяват в пълнотта пазарните изисквания. Конкурентоспособността като обект на стратегическото планиране се формира и определя от финансовата рамка, в която ще се развива конкретния (избрания) бизнес модел на предприятието. Финансовата рамка изразена като степен на концентрация на капитали определя потенциала за конкурентоспособност на предприятието. Финансовата рамка определя дали ще се изпълняват или не системно стратегическите дейности в предприятието, маркетинговите дейности и иновационните дейности, които са основните драйвъри на конкурентоспособността.

Глава II. Конкурентоспособност на лозаро-винарското предприятие и на сектора като цяло

В тази глава на дисертационния труд се разглеждат понятията – конкуренция, конкурентни предимства и конкурентоспособност. Чрез задълбочен литературен анализ, авторът се стреми да обхване всички иманентни характеристики на социално-икономическата категория „конкурентоспособност“. Разгледани са основните подходи и теории, обясняващи същността на конкурентоспособността на стопанските предприятия.

Конкурентоспособност

Конкурентоспособността като феномен съществува навсякъде в природата. Тя е аналог на приспособимостта и изменчивостта на живите организми, свойство определящо способността им да оцеляват в динамичната природна среда.

Разнообразни са становищата за същността на категорията конкурентоспособност на предприятието. Една част от авторите Рибов М.¹⁰ Чобанянева И.¹¹, Данаилов Д.¹², Маринов Г.¹³, Минько В. Кричевский М.¹⁴, Ivancevich J.¹⁵, Лифиц И.¹⁶ свързват конкурентоспособността на предприятието с *конкурентоспособността на произвежданите от него продукти*. Според The Aldington Report¹⁷ «продуктите са конкурентоспособни когато се произвеждат в по-високо качество при минимум производствени разходи в сравнение с тези на конкурентите»¹⁸. Под качество на продукцията се разбира «съвкупността от свойства, които обуславят годността на дадена продукция да задоволява определени потребности в съответствие с нейното предназначение»¹⁹. Съществена е връзката на качеството на произведения продукт с конкурентоспособността на предприятието и произвежданите от него продукти. Основният проблем при дефиниране на конкурентоспособността на продукцията е, че качеството е строго субективна икономическа категория и като такава все още няма надежден инструментариум за нейното изследване. Субективизма на категорията – «качество», произтича от факта, че при потребление на създадения продукт (благо), потребителите по различен начин отдават значение и измерват получената полезност. Това органичително условие, поставя бариери за количествено измерване на качеството и определяне на неговата роля при формиране на продуктовата конкурентоспособност. Според Прайд, водеща роля «при оценка на конкурентоспособността на продуктите, трябва да има потребителя»²⁰. клиента е този, който дава оценка за успеха на усилията на мениджърите на предприятието да откликнат на пазарните изисквания. Основната критика към идеята, че качеството на продукта, определя неговата способност да се конкурира на пазара е в посока на това, че системите за тотално управление на качеството се базират на *принципа на стандартизация*. В системите за управление на качеството се използват стандарти, на база които се гарантира качество на производството. Чрез тези стандарти се измерват отклоненията и се предприемат коригиращи действия, т.е. те играят ролята на контролинги в процеса на производство. Взимайки присърце управлението на качеството, като инструмент за постигане на

¹⁰ Рибов, М. Конкуренция и конкурентоспособност на туристическия продукт. Изд. Стопанство, София. 1997. стр. 22.

¹¹ Чобанянева, И. Управление на качеството и конкурентоспособност. Изд. ТУ, Варна. 1998. стр. 141.

¹² Данаилов, Д. Международни бизнес анализи, УК. Люрен, С. 1999.

¹³ Маринов, Г. Качеството на продукцията и конкурентоспособността на предприятията. Изд. Alma mater international, Габрово. 1998. стр. 4.

¹⁴ Минько, В., Кричевский, М. Качество и конкурентоспособность. Изд. Питер, Москва. 2004.

¹⁵ Ivancevich, J. Management: Quality and Competitiveness. Burr Ridge etc., Irwin 1994

¹⁶ Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Юрайт, Москва. 2001.

¹⁷ Цит. в Радев, Т. Маркетингова стратегия за управление на производството и търговията на вино. Дисертация за присъждане на ОНС „доктор“, 2005, стр. 65.

¹⁸ Avila, H. Evaluating the Competitive Position of an Industrial Firm, The George Washington University, Washington D.C. 1997.

¹⁹ Костов, Д. Управление на качеството. Искра М-И, Ст. Загора, 2007 г., стр. 7

²⁰ Прайд, У., Феръл О. Маркетинг: концепции и стратегии. Фарком, 1994, стр.33-34

конкурентно предимство, мениджмънтът може да остане сяп за пазарните изисквания и да съсредоточи своята дейност само върху контрола на вътрешната среда (предприятието).²¹

Друга част от авторите Дракър П.²², Петков Л.²³, Сергеев А.²⁴, Avila H.²⁵, Porter M.²⁶ определят конкурентоспособността на предприятието с *ефективността на производството*, изразена с високата производителност на производствените фактори. Pettigrew A.²⁷, Galbraith C.²⁸, Rumelt R.²⁹, Lockshin L.³⁰, Twomey D.³¹, Баринов В. А.³² определят конкурентоспособността на предприятието със *степенна на адаптивност към променящата се обкръжаваща среда*. Според Buckley P.³³, Pride W.³⁴, Паунов М.³⁵ за конкурентоспособността на предприятието може да се съди по неговата *рентабилност* (на активите и собствения капитал). Lipsey R.E.³⁶, Kirpalani V.H.³⁷, Van Duren³⁸, Armstrong и Collopy³⁹, свързват конкурентоспособността на предприятието с размера на *пазарния дял* на продуктите му. Според тях, колкото по-голям е размерът на отвоювания пазарен дял на продуктите на предприятието, толкова то е по-конкурентоспособно. Според Zikmund W.⁴⁰, Kleiman L.⁴¹, Емилова И.⁴², Gorynia M.⁴³, Жданин В.⁴⁴ конкурентоспособността на предприятието се определя от два фактора: *ценово лидерство* и *продуктова диференциация*.

Ценовото лидерство представлява възможността на предприятието да произвежда с по-ниски разходи своя продукт в сравнение с неговите конкуренти. Главна причина за това според Owen N.⁴⁵, Паунов М.⁴⁶ е възможността на предприятието да реализира икономии от мащаба. Предприятието успява на минимизира производствените разходи и да продава произвежданата от него продукция на по-ниски цени в сравнение с неговите конкуренти.

Продуктовата диференциация представлява изградена чрез маркетинга представа у клиента, че потребявайки продуктите на предприятието, получава допълнителна изгода която липсва при потреблението на конкурентните продукти. Продуктовата диференциация е способност на предприятието да изгради лоялно търсене на произвежданите от него продукти.

²¹ Olsen, B. The future of value creation and innovations: Aspects of e theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. International Journal of Information Management. 30, 2010, pp. 502 – 511.

²² Дракър, П. Мениджмънт предизвикателства през 21 век. Изд. Класика стил, София. 2000. стр.69-70

²³ Петков, Л. Фактори на конкурентоспособността на земеделските кооперации. сп. ИУСС 6/1994.

²⁴ Сергеев, А. Конкурентоспособность российских предприятий в предверии вступления России во семирную торговую организацию: Направления и методъ маркетинговъх исследований, II международна конференция – Маркетингът в ерата на глобализацията; концепции и тенденции, Бургас. 2003.

²⁵ Avila, H.. Evaluating the Competitive Position of an Industrial Firm, The George Washington University, Washington D.C. 1997 стр. 56.

²⁶ Porter, M.. On competition, Harvard Business press. 1998.

²⁷ Pettigrew, A. Context and Action in the transformation of the Firm. Journal of Management studies 24:6. 1987. стр. 649-670.

²⁸ Galbraith, C. Transferring Core Manufacturing Techniques in High – Tech Firms, California Management Review. 1990. стр. 56 – 70.

²⁹ Rumelt, R. Diversification strategy and Profitability. Strategic Management Journal 3 - 4 (1992), стр.359-369.

³⁰ Lockshin, L., Bruning, E. Fundamental Elements in the Definition of Organizational Competitiveness, Gestion 2000.

³¹ Twomey, D.F. Organizational competitiveness: Building performance and learning. Competitiveness review 12, (2) 2002 , стр.10

³² Баринов, В. А. Развитие организации в конкурентной среде. Сп. Мениджмънт в Росии и за рубежом 6/2000 стр. 35.

³³ Buckley, P. Measures of International competitiveness: A critical survey. Journal of Marketing Management, 1988. стр. 176.

³⁴ Pride, W. Strategic Adaptability and Firm Performance: A market – contingent perspective. Journal of Marketing 53:3. 1989. стр.21-35.

³⁵ Паунов, М. Стратегии на бизнеса. Изд. Дино – ИМ, София. 1995. стр. 21.

³⁶ Lipsey, R.E., Kravis, I.B. The competitive advantage of US multinationals 1957-1984. Banca Nazionale Del Lavoro, Quarterly Review 1987, 161, стр.147-165.

³⁷ Kirpalani, V.H., Balcome, D. International marketing success: On conducting more relevant research. Managing Export Entry and Expansion, NY 1987.

³⁸ Van Duren, Martin, L., Westgren, R. Assessing the competitiveness of Canada's Agrifood Industry. Canadian Journal of Agricultural Economics (39), 1991 стр. 727-738.

³⁹ Armstrong, J.S., Collopy, F. Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. Journal of Marketing research, 33 , 1996 стр.188-199.

⁴⁰ Zikmund W. – Business: The American Challenge for Global Competitiveness Burr Ridge, Irwin 1995 стр. 6-7, стр. 216 – 217.

⁴¹ Kleiman L. – Human resource management: A tool for competitive advantage New York, West 1997.

⁴² Емилова, И. Влиянието на фирмената политика върху конкурентоспособността на туристическите агенции. Изд. Авангард Прима, София. 2005. стр.11.

⁴³ Gorynia, M. Competitiveness of Polish firms and the European Union enlargement. Competitiveness Review vol.14, 1-2, 2004.

⁴⁴ Жданин, В. Д. Управление развитием предприятия на основе повышение его конкурентоспособности. Автореферат, Нижний Новгород. 2000. стр. 9.

⁴⁵ Owen, N. Economies of Scale, Competitiveness and Trade Patterns within the European Communities, Clarendon Press Oxford 1983.

⁴⁶ Паунов, М. Стратегии на бизнеса. Изд. Дино – ИМ, София 1995. стр. 24.

Според Terptsra D.⁴⁷, Чанкова Л.⁴⁸, конкурентоспособността на предприятието се обуславя от наличността на *иновационна дейност*. Liao J.⁴⁹ посочва, че липсата на иновационна дейност в предприятието ще понижи неговата конкурентоспособност при равни други условия. Според Ikherd J. и Jansen J.⁵⁰ внедряването на нови технологии на производство е ключов фактор за повишаване конкурентоспособността на предприятията. Целта е да се постигне по-висока производителност на производствените фактори и минимизиране на производствените разходи.

Способността на предприятието да се конкурира, често зависи и от това в коя част от *веригата от стойности* то се намира. Някои автори като Johannessen, J., Olsen, B.⁵¹, Priem, R.L.⁵² определят, че предприятието е конкурентоспособно, когато успее да експлоатира по-голяма част от *генерираната стойност* по веригата. В много случаи предприятията, които създават нова стойност (иновация), не успяват да я „задържат“ и експлоатират с цел дългосрочна печалба в отрасъла. Това налага, да се допълни, че предприятие, което създава и/или експлоатира вече създадена верига от стойности така, че неговият пазарен дял нараства устойчиво във времето е конкурентоспособно.

Обобщения и изводи, относно социално-икономическата категория „конкурентоспособност“

В резултат от извършения литературен обзор могат да се направят следните обобщения и изводи за същността на категориите – конкуренция, конкурентни предимства и конкурентоспособност:

- Конкуренцията като явление съществува само на свободния пазар. Пазарът е този, който дава оценка на това как да се разпределят ограничените производствени фактори и как да се удовлетворяват неограничените потребности на обществото и индивидите;
- В сегашните икономически условия, където предприятията формират и развиват своите конкурентни предимства в условията на глобализация, все повече на дневен ред стои въпросът - дали да се конкурират или да си сътрудничат за постигане на по-добро пазарно представяне? Днес сме свидетели, как участниците по веригата от стойности в различни части от стойностната верига проявяват както конкурентно, така и кооперативно поведение. Това явление най-често може да се забележи в отрасли и икономически сектори, в които развитието на веригите от стойности зависи от бързото внедряване на иновации. Процесът на технологично обновление и организирането на производството на иновации е рисков и капиталоемък процес, който принуждава предприятията в една част от веригата от стойности да си сътрудничат и да си споделят както инвестициите за създаване на иновацията, така и риска по нейното управление. Този процес или явление се нарича *коопкуренция* и привлича интерес сред научните среди, които се стремят да определят какви полезни ефекти се реализират за икономиката като цяло.
- Конкурентното предимство може да се дефинира като потенциал от ресурси, знание, опит и мотивация за използването им при определена ситуация на пазара, даващи превъзходство над конкурентите;
- Конкурентните предимства се формират чрез комбинация от фактори, като най-съществени в научната литература се определят *иновациите, маркетингът и финансите*. Устойчивото развитие на конкурентните предимства на пазара в голяма степен зависят от това до колко предприятието, отрасълът или секторът притежава и експлоатира уникални ресурси. Устойчивостта на конкурентните предимства се определя от това, до колко тези ресурси са уникални т.е. лесно ли могат да бъдат копирани от конкурентите или пък лесно ли може да бъдат присвоени (чрез стратегия на опортюнизъм). Ако предприятието притежава уникални ресурси, които трудно могат да бъдат копирани и експлоатирани от конкурентите, тогава то може да формира устойчиви конкурентни предимства във времето. Трябва да се отбележи, че в дългосрочен план, всеки уникален ресурс става общодостъпен, което определя, че устойчивостта на конкурентното предимство в дългосрочен план не може да бъде гарантирана. Ето защо експлоатацията на

⁴⁷ Terptsra, D.E. HRM: A key to competitiveness. Management Decisions 32, (9), 1994 стр.10-14.

⁴⁸ Чанкова, Л. Повишаване на конкурентоспособността на малка фирма чрез усъвършенстване на иновационната ѝ дейност. сп. Механизация на машините 4/2001. стр. 35-38.

⁴⁹ Liao, J. Corporate restructuring, performance and competitiveness: An empirical examination. Competitiveness Review vol.15, 1, 2005 стр. 15-33.

⁵⁰ Ikherd, J. Jansen J. Agriculture, Energy and Sustainability. Agraria 253. Swedish University of Agricultural Sciences. 2002. стр. 35.

⁵¹ Johannessen, J., Olsen, B. The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. International Journal of Information Management, issue 30, 2010, 502-511.

⁵² Priem, R. L. A consumer perspective on value creation. Academy of Management review, 32 (1), 219-235.

конкурентното предимство от страна на предприятието е необходимо да бъде по възможност по-интензивна в първоначалния етап на навлизане на пазара, като се приложи стратегия на «обиране на каймака», а при увеличаване на интензитета на конкуренцията в по-късен етап, да се напусне пазара.

- Източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарското предприятие, са *мотивацията на предприемача и мотивацията на трудеция се в предприятието, които се определят от организационната форма*. Мотивацията на тези два персонажа – предприемач (собственик или мениджър) и работник се предопределя от идентичността на техните цели. При еднакви цели тези субекти имат висока мотивация да се трудят, което е ключов фактор за постигането на конкурентно предимство на организацията (предприятието). Формирането на конкурентно предимство в различните организационни форми силно се влияе от начина на разпределение на получения доход от икономическата реализация на имуществото на предприемача и работника, защото това е основната детерминанта на тяхната мотивация да се трудят и да предприемат риск.
- Конкурентоспособността като феномен съществува навсякъде в природата. Тя е аналог на приспособимостта и изменчивостта на живите организми, свойство определящо способността им да оцеляват в динамичната природна среда. Може да се обобщи, че конкурентоспособността в теорията и практиката на мениджмънта се възприема като наука, изкуство, умение и способност да се надвие основният конкурент, като се използват собствените и/или на конкурента конкурентни предимства, отчитайки пазарната среда. Конкурентоспособността може и трябва да се отчита, като се познават нейните иманентни характеристики. На тези характеристики отговарят точно определени индикатори. Една част от индикаторите могат да се използват, за да се фиксира равнището на конкурентоспособност (при нейното измерване), което лозаро-винарското предприятие е постигнало. Тези индикатори в настоящото изследване се явяват маркери за конкурентоспособност. Друга част от индикаторите могат да се използват, за да се разкрият причините за постигане на определеното равнище на конкурентоспособност от лозаро-винарското предприятие. В настоящото изследване тези индикатори играят ролята на драйвъри за конкурентоспособност. Границата за групиране на индикаторите в група от маркери или група от драйвъри е условна и се определя от целите на изследването.
- Маркери за диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие са - *конкурентоспособността на произвежданите от него продукти; степента на адаптивност към променящата се обкръжаваща среда; ценовото лидерство и продуктовата диференциация; наличността на иновационна дейност, степента на концентрация на капитали в бизнес модела и др.*

При дефинирането на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие е необходимо да се отчете неговата специфика. Специфичните особености определят различните подходи за постигането на конкурентоспособност в отрасъла. Всички присъщи на конкурентоспособността характеристики, на ниво предприятие и сектор се постигат чрез реализирането на конкурентните предимства на организациите в отраслите. Следователно, при анализа на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие трябва да се отчита влиянието на процесите на *специализация, концентрация и интеграция* на отраслите в сектора. В резултат на протичането на тези процеси в сектора се обуславят специфични междутраслови връзки, които са основа за устойчиво развитие и конкурентоспособността на предприятията и сектора като цяло.

Методически подход за организиране на научното изследване

Представената методология за анализ и диагностика на конкурентоспособността се стреми да оцени както конкурентоспособността на сектора (на макро-ниво) така и конкурентоспособността на отделното лозаро-винарско предприятие (на микро-ниво).

Инструментариум за анализ на конкурентоспособността на микро-ниво. Вече стана ясно, че конкурентоспособността е сложна и комплексна социално-икономическа категория. Това обуславя трудности при определянето на инструментариум за оценката ѝ. В специализираната литература няма единно становище за броя и състава на показателите за определяне на конкурентоспособността на предприятието. Това произтича главно от различията в становищата на авторите за същността на конкурентоспособността. От една страна се забелязва стремеж за максимално характеризиране на конкурентоспособността на предприятието. Това води до прекалено увеличаване на броя на предлаганите

инструменти за оценка, което от своя страна затруднява практическото им използване. От друга страна се забелязва желание да се разработи отделен инструмент, с който лесно и бързо да се дава обобщена оценка на конкурентоспособността на предприятието. Използването на такъв обобщен инструмент поражда опасност от снижаване на точността на анализа и оценката.

На база определените иманентни характеристики на конкурентоспособността на предприятието ние определяме аналитичен апарат, чрез който да се анализира и оцени конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие. В този аналитичен апарат са включени следните инструменти (виж табл. 1):

- Иманентни характеристики (белези) на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия;
- Драйвъри за диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия;
- Маркери за диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия;
- Показатели за оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.

Таблица 1. Аналитичен апарат за оценка на конкурентоспособността на микро ниво. Източник: собствена.

Иманентни белези на конкурентоспособността	Автори	Драйвъри за диагностика на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия	Маркери за диагностика на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия	Показатели за оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие
Конкурентоспособност на продукцията - продуктите са конкурентоспособни, когато се произвеждат в по-високо качество при минимум производствени разходи в сравнение с тези на конкурентите.	Рибов М.; Чобанянева И.; Данаилов Д.; Маринов Г.; Минько В. Кричевский М.; Ivancevich J.; Лифиц И.	Ефекти от управление на качеството	Използване на системи за управление на качеството на продукцията/производството	Наличие на система за управление на качеството; наличие на мениджър/специалист по качеството
Ефективност на производството	Дракър П.; Петков Л.; Сергеев А.; Avila H.; Porter M.	Ефекти от управлението на производството	Повишаване на Производителността на труда	Индекс на производството; Динамика на производителността на труда;
Ефективност на разходите	Pettigrew A.; Galbraith C.;	Ефекти от управлението на разходите	Ефективност на използваните ресурси;	Ефективност на преките разходи; Ефективност на приходите; Ефективност на собствения капитал; Ефективност на активите;
Степен на адаптивност към промените на обкръжаващата среда	Rumelt R.; Lockshin L. ; Twomey D.; Баринов В.	Ефекти от управлението на промяната	Инертност на предприятието; ликвидност, задлъжнялост, Платежоспособност	Коефициент на инертност на предприятието; Коефициент на ликвидност; Коефициент на задлъжнялост; Коефициент на платежоспособност
Рентабилност на активите и собствения капитал	Buckley P.; Pride W.; Паунов М.	Ефекти от управлението на собствеността на предприятието	Рентабилност и възвръщаемост	Рентабилност на активите; Рентабилност на собствения капитал; Рентабилност на продажбите; Брутна печалба

Пазарна мощ - размер на пазарен дял - съществува зависимост между пазарния дял и производственият капацитет на предприятието.	Lipsey R.E., Kirpalani V.H.; Van Duren; Armstrong и Collopy ; Tirole J.; Bloodgood J. и Katz J.P.	Ефекти от управлението на пазарната мощ	Пазарния дял; Степен на концентрация на производството; Конкурентни предимства; Производствен капацитет	Динамика на пазарния дял; Степен на концентрация на производството; Индекс на конкурентните предимства; Коефициент на използван производствен капацитет; Коефициент на конкурентоспособност
Ценово лидерство - възможността на предприятието да произвежда и продава свой продукт на по-ниски разходи в сравнение с неговите конкуренти; възможност да се реализира икономия от мащаба; Продуктова диференциация – потребление на допълнителна изгода спрямо изгодата, получена от потреблението на конкурентните продукти.	Zikmund W.; Kleiman L.; Емилова И.; Gorynia M.; Owen N.; Паунов М.	Ефекти от управлението на бранда и ценовото лидерство	Степен на диверсификация на производството; Икономия от мащаба; Изграден бранд; Лоялно търсене; Предложение на уникална стойност	Динамика на цените на продуктовия асортимент; Динамика на приходите от продажби; коефициент на еластичност на търсенето от цената
Наличие на иновационна дейност, нова технология на производство, която да доведе до по-висока производителност и минимизиране на производствените разходи	Terpsira D.; Чанкова Л.; Ikherd J. и Jansen J.	Ефекти от управлението на иновациите	Наличие на иновационни продукти; разходите за научно-развойна дейност; Добавената стойност;	Брой иновационни продукти; Размер и структура на разходите за научно-развойна дейност; Разходи за повишаване на квалификацията на работния персонал; Ръст на добавената стойност, Възвръщаемост на инвестициите
Генериране и експлоатиране на нова стойност по веригата.	Johannessen , J., Olsen, B., Priem, R.L.	Ефекти от експлоатацията на стойността	Наличие на нови бизнес модели; Участие в стратегически алианси	Динамика на пазарния дял; Динамика на брутния марж (приноса)

Инструментарий за анализ на конкурентоспособността на макро-ниво. Всички присъщи на конкурентоспособността характеристики, на ниво предприятие и сектор се постигат чрез реализирането на конкурентните предимства на организациите в отраслите. Следователно при анализа на конкурентоспособността на сектора трябва да се отчита влиянието на процесите на *специализация, концентрация и интеграция* на отраслите в сектора. В резултат на протичането на тези процеси в сектора се обуславят специфични междоотраслови връзки, които са основа за устойчиво развитие и конкурентоспособността на сектора като цяло.

За отчитане на специализацията на лозаро-винарския сектор се използват показателите **(1)** коефициент на стоковост (пазарна-ориентираност), **(2)** коефициент на съсредоточаване на стоковото производство.

Сравнителните предимства се оценяват с показателите – **(3)** сравнителен индекс на експортните предимства (RXA); **(4)** сравнителен индекс на импортните предимства (RIA) и **(5)** индекс на релативните търговски предимства (RTA)⁵³.

(1) Коефициент на пазарна ориентираност/скотовост - Кс

$$K_s = \text{СП/ОП}$$

СП – стойност на стоковата продукция в сектора;

ОП – стойност на общата продукция в сектора.

(2) Коефициент на съсредоточаване на стоковото производство -Ksp

$$K_{sp} = 1/\sum_{j=1}^n d_{ij}$$

където,

j – поредният номер на отрасъла, в зависимост от големината на неговият относителен дял от стоковата продукция на сектора;

n – брой на стоковите отрасли в сектора;

d_i – относителен дял на n-тия отрасъл в структурата на стоковата продукция на сектора.

Изчисляването на показателя протича в следната последователност:

Относителният дял на всеки отрасъл в структурата на стоковата продукция на сектора се подрежда по низходящ ред и се номерира. Отрасълът, който има най-голям дял от стоковата продукция, се нарежда на първо място и получава първи номер и т.н. Номерът на всеки отрасъл се умножава по неговия относителен дял в стоковата продукция и получените произведения се сумират. Полученото число е среден номер на отраслите. След това се изчислява реципрочната му величина, наречена коефициент на съсредоточаване на стоковото производство.

(3) Сравнителен индекс на експортните предимства - RXA

$$RXA = (X_{di}/X_d)/(X_{wi}/X_w)$$

X_{di} – стойността на износа на вино от страната;

X_d – стойността на общия износ на аграрния сектор на страната;

X_{wi} – стойността на износ на вино на водещите страни производители на вино;

X_w – стойността на общия износ на аграрния сектор на водещите страни производители на вино.

(3) Сравнителен индекс на импортните предимства - RIA

$$RIA = (X_{di}/X_d)/(X_{wi}/X_w)$$

X_{di} – стойността на вноса на вино от страната;

X_d – стойността на общия внос на аграрния сектор на страната;

X_{wi} – стойността на вноса на вино на водещите страни производители на вино;

X_w – стойността на общия внос на аграрния сектор на водещите страни производители на вино.

(4) Индекс на релативните търговски предимства - RTA

$$RTA = RXA - RIA$$

За събиране на необходимата информация за изчисляване на показателите, характеризиращи степента на специализация, концентрация както и сравнителни предимства на отрасъла се използват следните официални документи – *Аграрен доклад на Министерството на земеделието и храните (МЗХ), отчети на Национална лозаро-винарска камара (НЛВК), доклади на Изпълнителната агензия по лозята и виното (ИАЛВ), доклади на International Organization of Vine and Wine (OIV) – www.oiv.org, база данни на Food and Agricultural Organization of United Nations (FAO) – www.fao.org.*

За идентифициране на източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарския сектор се използва подходът на Майкъл Портър. Този подход се основава на концепцията за „диаманта на детерминантите на националните предимства” (Porter 1990). Липсата на достатъчно статистическа информация на регионално ниво, както и на система, наблюдаваща и генерираща статистическа информация, относно формирането и развитието на секторите на територията на страна обосновава използването на метода на експертната оценка. Според Велев. М. (2007) „използването на този метод е подходящ при анализ на сектори, съставени от минимален брой индустрии, към които спада и лозаро-

⁵³ Borisov, P., T. Radev, D. Dimitrova (2014). Comparative advantages of EU Member States in Trade with Wine. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 4/2014, София, стр. 59-65.

винарската промишленост⁵⁴. Експертната оценка следва следния подход: конкурентните предимства на сектора се определят от пет основни детерминанти, които са факторните условия, условията свързани с търсенето, наличието на свързани и подпомагащи отрасли, прилаганите фирмени стратегии и конкуренция, и правителствената намеса. Всяка една детерминанта се разглежда като съвкупност от няколко на брой фактори, които се определят по пътя на експертното мнение. Всеки един фактор се оценява чрез N на брой индикатори, които също се определят по експертен път (виж фиг. 1). Експертната оценка се реализира чрез следните етапи:

1) Съставяне на експертен съвет. В този съвет вземат участие представители на всички участници /организации/ в лозаро-винарския сектор;

2) Експертния съвет въз основа на своите знания и опит разработва предварителен списък от фактори и индикатори, определящи конкурентните предимства на сектора;

Фигура 1. Карта на експертното мнение за оценка на детерминантите и факторите на конкурентоспособност на лозаро-винарския сектор

Детерминанти	Фактори	Индикатори	Оценка на значението за конкурентните предимства на сектора
I. ФАКТОРНИ УСЛОВИЯ	1. Работна сила	1. Наличие на квалифицирана работна сила	
		2. Мобилност на работната сила	
		3. Възрастова структура на работната сила	
		4. Опит и натрупани знания	
		5. Наличие на предприемачески фактор	
		Средно аритметично на оценката	N1
	2. Природни ресурси	1. Наличие на подходящи природно-климатични условия за развитието на сектора	
		2. Достъп на участниците в сектора до природни ресурси	
		3. Надареност с природни ресурси	
		4. Съхраняване на природните ресурси	
		Средно аритметично на оценката	N2
	3. База от знания – научни, технически и пазарни	1. Наличие на организации, извършващи необходимата за развитието на сектора научно-развойна дейност	
		2. Наличие на технологичен трансфер	
		3. Внедряване на иновации	
		4. Наличие на сътрудничество и стратегически алианси	
		Средно аритметично на оценката	N3
	4. Капитал	1. Достъп до капитал	
		2. Желание на банковия сектор за кредитиране на дейността на сектора	
		3. Наличие на инвестиции	
		4. Ръст в инвестициите	
		5. Възвръщаемост на капитала	
		Средно аритметично на оценката	N4
	5. Инфраструктура	1. Наличие на подходяща пътна инфраструктура	
		2. Наличие на подходяща напоителна система	
		3. Наличие на подходяща логистика	
		4. Наличие на електронна търговия	
		5. Наличие на подходяща жилищна и комунална инфраструктура	
		Средно аритметично на оценката	N5
	Средно аритметично на оценката на факторните условия		Average (N1:N5)
II. УСЛОВИЯ СВЪРЗАН И С ТЪРСЕНЕТО	1. Вътрешен пазар	1. Наличие на търсене	
		2. Растеж на търсенето	
		3. Лоялност на търсенето	
		4. Наличие на излишък на пазара	

⁵⁴ Велев, М. Клъстерен подход за повишаване на конкурентоспособността. Трансвагон Ад, Бургас, стр. 11

		5. Наличие на дефицит на пазара	
		Средно аритметично на оценката	N1
	2. Външни пазари	1. Наличие на търсене	
		2. Растеж на търсенето	
		3. Лоялност на търсенето	
		4. Наличие на излишък на пазара	
		5. Наличие на дефицит на пазара	
	Средно аритметично на оценката	N2	
Средно аритметично на оценката на условията свързани с търсенето			Average (N1:N2)
III. СВЪРЗАНИ И ПОДПОМАГАЩИ ОТРАСЛИ	1. Доставчици на суровини и ноу хау	1. Наличие на доставчици	
		2. Конкурентоспособност на доставчиците	
		3. Устойчивост на връзките с доставчиците	
		Средно аритметично на оценката	N1
	2. Търговски посредници	1. Наличие на търговски посредници	
		2. Конкурентоспособност на търговските посредници	
		3. Устойчивост на връзките с търговските посредници	
		Средно аритметично на оценката	N2
	3. Връзки между отраслите в сектора	1. Наличие на междоотраслови връзки	
		2. Засилване на зависимостта на отраслите помежду им	
		3. Наличие на синергичен ефект	
		Средно аритметично на оценката	N3
Средно аритметично на оценката на факторите отчитащи свързаните отрасли			Average (N1:N3)
IV. ФИРМЕНИ СТРАТЕГИИ И КОНКУРЕНЦИЯ	1. Бариери за навлизане в сектора	1. Ниски първоначални разходи	
		2. Липса на административни бариери	
		3. Липсват тайни картели	
		Средно аритметично на оценката	N1
	2. Управление и стратегии	1. Наличие на производствена стратегия	
		2. Наличие на маркетингова стратегия	
		3. Наличие на финансова стратегия	
		4. Наличие на стратегия за управление на човешките ресурси	
		5. Наличие на иновационна стратегия	
		Средно аритметично на оценката	N2
	3. Конкуренция	1. Наличие на конкуренция	
		2. Изостряне на конкуренцията	
3. Възможност за поява на нови конкуренти /продукти заместители			
Средно аритметично на оценката		N3	
Средно аритметично на оценката на факторите отчитащи фирмените стратегии			Average (N1:N3)
V. ПРАВИТЕЛСТВЕНА НАМЕСА	1. Политически и правни условия	1. Наличие на държавна стратегия за развитие на сектора	
		2. Ефективност на държавната политика засягаща сектора	
		3. Липса на корупция	
		4. Степен на контрол от страна на държавата	
		Средно аритметично на оценката	N1
	2.Макроикономическа обстановка	1. Наличие на икономически растеж	
		2. Наличие на инфлация	
		3. Ръст на заетите	
		4. Нарастване на покупателната способност	
		Средно аритметично на оценката	N2
	3. Правителствена подкрепа	1. Образователна подкрепа	
		2. Подкрепа в научно-развойната дейност	
3. Подкрепа в производството и експорта export			
Средно аритметично на оценката		N3	
Средно аритметично на оценката на факторите отчитащи правителствената намеса			Average (N1:N3)

Източник: Картата е адаптирана по методики на (Милушева, 2012), (Атанасов, 2012) и (Вачевска, 2010)⁵⁵.

⁵⁵ Цит. в Борисов, П., П. Маринов (2013). Анализ на източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарския клъстер. Научни трудове на Аграрен университет – Пловдив, Том LVII, стр. 151-158.

3) Съставяне на карта на експертното мнение. Тя отразява експертната оценка на значението на всеки един индикатор в рамките на един фактор на конкурентните предимства в модела на Портър. (виж фиг. 3)

4) Определяне на скала за оценка на индикаторите в картата на експертната оценка. На всеки индикатор се определя бална оценка. Използва се 9-степенна скала за оценка. Скалата е следната: 0 – екстремно отрицателно значение; 1 – много слабо отрицателно значение; 2 – слабо отрицателно значение; 3 – няма значение; 4 – слабо положително значение; 5 – умерено положително значение, 6 – силно положително значение; 7 – много силно положително значение и 8 – екстремно положително значение на индикатора за фактора, определящ конкурентните предимства на изследвания сектор.

5) Извършване на собствено проучване. Специално разработената карта се попълва от фокус група, съставена от организации, участващи по веригата от стойности. Целта е да се обхванат повече представители на заинтересованите страни, участващи в сектора.

6) Агрегиране на експертните оценки на всеки един експерт (анкетиран) в една обща карта на експертното мнение. Тя отразява общото експертно мнение за източниците на конкурентни предимства на сектора.

7) Анализ на експертната оценка и формулиране на изводи. В картата с агрегираната експертна оценка се определя средната стойност на всеки един индикатор. Колкото е по-висока стойността на индикатора, толкова е по-голямо значението на фактора в рамките на детерминантата, формираща конкурентните предимства на сектора. По този начин се установява тежестта на всеки един индикатор, фактор и детерминанта в модела на Портър.

Подход за доказване на изследователската теза

Чрез статистическа проверка на хипотези се доказва или отхвърля основната теза, която гласи следното, **че стратегическото планиране е работещ (надежден) подход, който гарантира постигането и развитието на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор както на микро, така и на макро ниво.** Проверката за достоверност на тезата на дисертационния труд се осъществява, като се тестват общо 6 изследователски хипотези дадени в таблица 2.

Таблица 2. Изследователски хипотези и методи за тяхното доказване/отхвърляне. Източник: собствена.

Изследователски хипотези	Методи за доказване/отхвърляне	Ниво на изследване
<i>Н1 – Конкурентоспособността е сложен (многопластов) социално-икономически процес, чието управление изисква системно приложение на подхода на стратегическо планиране</i>	<i>Метод на научната абстракция</i>	<i>Както на микро така и на макро ниво</i>
<i>Н2 – съществуват индикатори, които могат да се използват за да се идентифицират конкурентоопределящите фактори, произтичащи от бизнес средата при изследване на конкурентоспособността на сектора</i>	<i>Метод на научната абстракция Метод на експертната оценка и мултикритерийния анализ</i>	<i>Както на микро така и на макро ниво</i>
<i>Н3 – степента на концентрация на капитал в лозаро-винарското предприятие определя неговият потенциал за постигане и развитие на конкурентоспособност</i>	<i>Регресионен анализ; корелационен анализ; метод на дискриптивната статистика</i>	<i>На микро ниво</i>
<i>Н4 – организационната форма на лозаро-винарското предприятие създава рамка за натрупване на капитали, а оттам и за постигане и развитие на конкурентоспособност в стратегически аспект</i>	<i>Дисперсионен анализ и t-критерий</i>	<i>На микро ниво</i>
<i>Н5 – основните конкурентоопределящи фактори в лозаро-винарския сектор са: (1) достъпа до иновации, (2) достъпа до маркетинг и (3) достъпа до финанси.</i>	<i>Метод на експертната оценка и метод на мултикритерийния анализ VRIO - анализ</i>	<i>Както на микро така и на макро ниво</i>

<i>Н6 – изпълнението на стратегическите планови дейности определя способността на лозаро-винарското предприятие да се конкурира</i>	<i>Хи-квадрат анализ</i>	<i>На микро ниво</i>
---	--------------------------	----------------------

Анализът на достоверността на концептуалната теза и на подчинените на нея изследователски хипотези протича в следните последователни етапи:

- *Идентифициране и валидиране на драйвъри, маркери и показатели за оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор /на макро и микро ниво/;*
- *Диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия;*
- *Оценка на степента на концентрация на капитали в лозаро-винарското предприятие върху способността му да се конкурира;*
- *Оценка на организационната форма на лозаро-винарското предприятие върху способността му да се конкурира;*
- *Оценка на основните конкурентоопределящи фактори (достъп до финанси, иновации и маркетинг) върху равнището на конкурентоспособност на сектора.*
- *Оценка на влиянието на стратегическите планови дейности, изпълнявани от лозаро-винарското предприятие върху способността му да се конкурира;*

Идентифициране и валидиране на драйвъри, маркери и показатели за оценка на лозаро-винарския сектор

Идентифицирането и валидирането на драйвърите, маркерите и показателите за краткост, наречени - (индикатори)⁵⁶ за оценка на конкурентоспособността се извършва чрез мулти-критериен анализ. Изготвен е потенциален списък от индикатори, които се оценяват от експерти от различни научно-практични направления – икономисти, мениджъри и маркетинголози. Въз основа на техните оценки е формирана крайната съвкупност от индикатори, които се използват за оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие и на сектора като цяло.

Методологията е обособена в различни стъпки, обхващащи литературен преглед, мулти-критерийна оценка, избор на индикатори, интеграция на индикатори, полево проучване, анализ на данни и оценка на приложимостта (виж табл. 3). В резултат на обхванат литературен преглед се съставя списък от индикатори, отчитащи различните аспекти на конкурентоспособността. Специално място сред тях заема:

- Индикатори, използвани от национални и международни институции
- Специфични индикатори (използвани в научната литература)
- Индикатори, създадени от докторанта.

Таблица 3. Описание на критериите за експертна оценка на предложения списък с индикатори за оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия. Източник: адаптиран модел на Иванов, Радев, Борисов⁵⁷

Критерии за оценка на индикаторите		Описание
1 & 2	Отличителна сила по (1) време / (2) място	Способността да отразява (1) по време / (2) по място различия дължащи се на външни фактори и на такива в резултат на управлението
3	Аналитична стойност	Индикаторът трябва да е научно обоснован, т.е. да е изчислен чрез установени научни термини
4	Измерваемост	Индикаторът трябва да е лесен за измерване. Следователно използването му се преценя по разходите, които изисква.

⁵⁶ за краткост се използва по-широкото понятие „индикатори“, което агрегира в себе си драйвърите, маркерите и показателите за конкурентоспособност.

⁵⁷ Иванов Б., Т. Радев Д. Вачевска, П. Борисов. Устойчивост в земеделието, изд. Авангард Прима, София 2009, с. 29-30.

5	Прозрачност	Значението на индикатора трябва да ясно за разбиране и недвусмислено
6	Уместност	Индикаторът трябва да помага за отчитане на ефекта от управлението на факторите на конкурентоспособност
7	Прехвърляемост	Индикаторът трябва да може да се използва в различните типове стопански структури
8	Релевантност	Индикаторът трябва да бъде максимално релевантен по отношение на уонкурентоспособността, имащ отношение с базата данни

Подход за диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

Диагностиката на лозаро-винарските предприятия се осъществява като се търси взаимодействие между драйвърите на конкурентоспособност и маркерите на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Взаимовръзката се анализира и изследва чрез приложението на статистическия метод хи-квадрат анализ. В таблица 4 е даден статистическият модел, който се използва за диагностика.

Таблица 4. Статистически модел за диагностика на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия. Източник: собствена.

Драйвъри	Цел на драйвърите	Маркер
(1)Наличие на система за управление на качеството (2) Наличие на мениджър/специалист по качеството	Обезпечаване на процеса на управление на качеството	Влияние върху ефективността от управление на качеството
(1) Наличие на системи за повишаване на производителността на труда в предприятието (2) Наличие на специалист по управленеи на човешките ресурси	Обезпечаване на процеса на управление на труда	Влияние върху ефективността от управление на трудовия ресурс
(1) Наличие на системи за управление на разходите, приходите и печалбата/загубата (2) Наличие на финансово-счетоводни специалисти	Обезпечаване на процеса на управление на паричните потоци	Влияние върху ефективността от управление на паричните потоци
(1) Наличие на система за измерване на отклоненията и управление на промяната (2) Наличие на специалисти извършващи контролинг и управление на промяната	Обезпечаване на процеса на управление на промяната	Влияние върху ефективността от управление на промяната
(1) Наличие на система за управление на пазарната мощ (2) Наличие на маркетинголози, които овладяват, контролират и развиват пазарната мощ	Обезпечаване на процеса на управление на пазарната мощ	Влияние върху ефективността от управление на пазарната мощ
(1) Наличие на система за управление на иновациите и иновационните процеси (2) Наличие на специалисти/мениджъри по иновации	Обезпечаване на процеса на управление на иновациите	Влияние върху ефективността от управление на иновациите
(1) Включване в стратегически альянси по веригата от стойности	Обезпечаване на процеса на експлоатация на стойността по веригата	Влияние върху ефективността от управление стойността по веригата

Подход за оценка на влиянието на стратегическите планови дейности, изпълнявани от лозаро-винарското предприятие върху способността му да се конкурира

Третата поставена задача по обезпечаване постигането на целта на дисертационния труд е да се разработи методика за изследване и оценка на влиянието на стратегическите планови дейности върху конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.

В таблица 5 е показан статистическият модел, чрез който се проверява дали има връзка между изпълняваните стратегически планови дейности и равнището на конкурентоспособност на предприятието, оценено с показателите - пазарен дял, рентабилност на активите и коефициент на конкурентоспособност⁵⁸.

Таблица 5. Статистически модел за оценка на взаимодействието между стратегически планови дейности, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия и постигнатата конкурентоспособност. Източник:

Адаптиран модел на Van Duren, (1991)⁵⁹

Стратегически планови дейности (драйвъри)	Цел на дейността	Влияние върху пазарния дял	Влияние върху рентабилността на активите	Влияние върху коефициент на конкурентоспособност
Изграждане и внедряване на информационна система за събиране, обработка и анализ на стратегическа информация	Информационно обезпечаване на стратегическото планиране	X	X	X
Извършване на анализ на вътрешната и външната бизнес среда	Разкриване на силни/слаби страни както и възможности и заплахи за конкурентно развитие	X	X	X
Дефиниране на стратегическите цели	Ефективност в целеполагането	X	X	X
Извършване на вътрешен анализ (одит) на предприятието	Диагностика на състояние на предприятието по отношение на управлението на иновациите, маркетинга и финансите	X	X	X
Разработване и оценка на сценарии за развитие на бизнес модела на предприятието	Прогнозиране на бизнес развитието на предприятието	X	X	X
Формулиране на глобална бизнес стратегия за постигане на целите на предприятието	Стратегизиране на бизнес дейностите	X	X	X
Изготвяне на бизнес план на предприятието	Ефективност в планирането на бизнеса	X	X	X
Съгласуване на бизнес стратегията и бизнес плана с останалите стратегии и планове в предприятието	Рационалност на планирането	X	X	X
Ресурсно обезпечаване на реализирането на бизнес стратегията	Обоснованост на планирането	X	X	X
Делигиране на задачи и отговорности сред персонала	Компетентност на планирането	X	X	X
Изграждане и внедряване на система за мониторинг и контрол по изпълнението на бизнес стратегията	Контрол и информационно обезпечаване	X	X	X

Подход за оценка на влиянието на концентрацията на капитали в лозаро-винарското предприятие върху способността му да се конкурира

Следващата работна хипотеза в дисертационното изследване, която се поставя за проверка гласи, че *степената на концентрация на капитал в лозаро-винарското предприятие определя неговият*

⁵⁸ Това са показателите, които според МКЕ имат най-голямо значени (получили са максимален бал при организиране на експертната оценка) при изследване на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.

⁵⁹ Van Duren, Martin, L., Westgren, R. Assessing the competitiveness of Canada's Agrifood Industry. Canadian Journal of Agricultural Economics (39), 1991.

потенциал за постигане и развитие на конкурентоспособност. Степента на концентрация на капитали в лозаро-винарското предприятие се характеризира, чрез показателя сума на активите. Степента на конкурентоспособност се определя на база показателите **(1) пазарен дял, (2) рентабилност на активите и (3) собствения капитал, (4) възвръщаемост на инвестициите**. Всички тези показатели се агрегират в един обобщаващ, който се нарича **(5) коефициент на конкурентоспособност**.

(1) Пазарен дял $= (NRS/NRS^1) \times 100$

NRS – нетни приходи от продажби на лозаро-винарското предприятие;

NRS¹ – общо нетни приходи от продажби на всички изследвани лозаро-винарски предприятия;

(2) Рентабилност на активите (Pi_{assets})

$Pi_{assets} = (\text{Брутна печалба/активи}) \times 100$

(3) Рентабилност на собствения капитал (Pi_{equity})

$Pi_{equity} = (\text{Брутна печалба/собствен капитал}) \times 100$

(4) Възвръщаемост на инвестициите по Дю Пон ($RR_{investments}$) $= Pi_{sales} \times RR_{assets}$

Pi_{sales} – рентабилност на продажбите;

RR_{assets} – възвръщаемост на активите

$RR_{investments}$

(5) Коефициент на конкурентоспособност – K_k

$K_k = \frac{(X_1/Y_1 + X_2/Y_2 + X_3/Y_3 + X_4/Y_4)}{4}$

4

X₁ → пазарен дял на предприятието;

Y₁ → средна стойност на пазарния дял в изследваната съвкупност от предприятия;

X₂ → рентабилност на активите на предприятието;

Y₂ → средна стойност на рентабилността на активите в изследваната група от предприятия;

X₃ → рентабилност на собствения капитал на предприятието;

Y₃ → средна стойност на рентабилността на собствения капитал в изследваната група от предприятия;

X₄ → възвръщаемост на инвестициите на предприятието;

Y₄ → средна стойност на възвръщаемостта на инвестициите в изследваната група от предприятия.

Проверката на достоверността на изследователската хипотеза се извършва чрез приложението на статистическия метод – обикновена корелация между два фактора. Статистическият модел е представен в таблица 6.

Изследват се следните зависимости между индикаторите:

1) Зависимост между факториалните показатели (двайвъри) – „сума на активите“, „размер на собствения капитал“, „размер на инвестициите“ и резултативния показател (маркер) – „пазарен дял“;

2) Зависимост между драйвъра – „пазарен дял“ и маркерите – „рентабилност на активите“, „рентабилност на собствения капитал“ и „рентабилност на приходите от продажби“;

3) Зависимост между драйвърите – „сума на активите“, „собствен капитал“, „инвестиции“, „пазарен дял“, „нетни приходи от продажби“ и маркера – „брутна печалба“;

4) Зависимост между драйвърите – „сума на активите“, „собствен капитал“, „пазарен дял“ върху резултативния показател (маркер) – „възвръщаемост на инвестициите“.

Таблица 6. Статистически модел на изследване на взаимодействието между двамайвъри и маркери на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Източник: собствена

Драйвъри	Маркери	Очаквано взаимодействие
Сума на активите	Пазарен дял	+
Собствен капитал	Пазарен дял	+
Инвестиции	Пазарен дял	+
Пазарен дял	Рентабилност на активите	+
Пазарен дял	Рентабилност на собствения капитал	+

Пазарен дял	Рантабилност на приходите от продажби	+
Сума на активите	Брутна печалба	-/+
Собствен капитал	Брутна печалба	-/+
Инвестиции	Брутна печалба	+
Пазарен дял	Брутна печалба	+
Нетни приходи от продажби	Брутна печалба	+
Сума на активите	Възвръщаемост на инвестициите	-/+
Собствен капитал	Възвръщаемост на инвестициите	+
Пазарен дял	Възвръщаемост на инвестициите	+

Чрез статистическите методи се установява не само зависимостта между драйвърите, определящи конкурентоспособността, но силата и посоката на влияние по между им.

За събиране на необходимата информация за изчисляване на индикаторите и установяване на зависимостта между факторите на конкурентоспособността се използват следните официални документи на лозаро-винарските предприятия – *счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите, отчет на паричните потоци* (за периода 2010 – 20018 г.). Обработката на информацията и изследването на зависимостите са извършва с програмните продукти SPSS и MS Excel.

Подход за оценка на влиянието на организационната форма на лозаро-винарското предприятие върху способността му да се конкурира

Проверката за достоверност на хипотезата, че *организационната форма на лозаро-винарското предприятие създава рамка за натрупване на капитали, а оттам и за постигане и развитие на конкурентоспособност в стратегически аспект* се осъществява чрез приложението на статистическия метод „хи квадрат анализ“ и „критерии на Крамер“. В таблица 7 е даден статистическия модел, който се използва за оценка на връзката между изследваните индикатори.

Таблица 7. Статистически модел на взаимодействие между организационната форма и равнището на конкурентоспособност. Източник: собствена.

Драйвър – „Организационна форма на предприятието“	Маркер - влияние върху пазарния дял	Маркер - влияние върху рентабилността на активите	Маркер - влияние върху коефициент на конкурентоспособност
Лозарски стопанства (предприятия), които произвеждат грозде и вино	X	X	X
Кооперативни лозаро-винарски предприятия	X	X	X
Корпоративни лозаро-винарски предприятия	X	X	X

Организаионната форма определя рамката за концентриране на капитали в бизнес модела на лозаро-винарското предприятие. Тя определя начина на реализация на бизнес стратегията за постигане на глобалната цел на лозаро-винарското предприятие. Различните организационни форми на лозаро-винарските предприятия имат различен потенциал за реализиране на конкурентните си предимства при производство на грозде и вино. Всяко предприятия притежава различна степен на обезпеченост с производствени фактори. Постигнатото равнище на конкурентоспособност на предприятието се определя от мотивацията на предприемача да управлява ефективно ограничените производствени фактори. За да се установи, кои са източниците на конкурентни предимства на вида организационна форма на лозаро-винарското предприятие е разкрито влиянието на всеки фактор, формиращ общото равнище на

конкурентоспособност. За оценка на степента на конкурентоспособност се използват показателите – пазарен дял, рентабилност на активите и коефициент на конкурентоспособност.

Подход за оценка на факторите, определящи конкурентните предимства на лозаро-винарските предприятия

За идентифициране на факторите, определящи се като източници на конкурентни предимства на лозаро-винарските предприятия се използва метода VRIO – анализ. Анализират се факторите, чието съчетаване води до появата на устойчиви конкурентни предимства в предприятието по отношение на – *ценност, уникалност и възможност за имитиране от страна на основните конкуренти*.

Чрез приложение на хи-квадрат анализ се търси оценка на взаимодействието на факторите, определящи устойчивостта на конкурентните предимства на лозаро-винарските предприятия. Като драйвъри на устойчивост се залагат достъпът на предприятията до финанси, иновации и маркетинг. Статистическият модел на взаимодействието между изследваните индикатори е представен в таблица 8.

Таблица 8. Статистически модел на взаимодействие между достъпа на предприятията до финанси, иновации и маркетинг и устойчивостта на конкурентните предимства. Източник: собствена.

Драйвъри на устойчивост	Маркер – „устойчиви конкурентни предимства“
Достъп до финанси	X
Достъп до иновации	X
Достъп до маркетинг	X

Методика за стратегическо планиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор на микро и макро ниво

Теоретичният модел за диагностиката и стратегиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор се конструира на база използването на метода на експертната оценка и метода на SWOT-анализ (виж схема 2).

Методът „SWOT-анализ“ е сред най-популярните в научната литература, който се използва при оценка на стратегическото финансово управление на предприятието (Димитрова, 2013), (Копривленски, 2011), (Yavuz, Baycan, 2013), (Rachid, Fadel, 2013), (Mehmood, Hassannezhad, Abbas, 2013)⁶⁰. Техниката на SWOT-анализа изисква познаването на всички специфични фактори, оказващи пряко и косвено въздействие върху финансовото управление, с оглед на това те да бъдат анализирани в детайли, за да може организацията лесно да се адаптира към техните изисквания. В настоящото дисертационно изследване се защитава идеята, че мениджърите и специалисти по стратегическо бизнес планиране са тези, които в най-пълна степен познават вътрешните фактори на бизнес средата, които определят бъдещото развитие на предприятието. Ето защо мениджъри и специалисти по бизнес планиране в изследваните предприятия се използват като основен източник на информация за определяне на силните и слабите страни.

Силните и слабите страни на управлението на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие, както и възможностите и заплахите, произтичащи от външната среда се определят на база получените резултати от проведените анкети, интервюта и статистически анализи в научното изследване.

Изводите от научното изследване са тема на дискусии от страна на мениджърите в специално за тази цел обособени фокус групи. На фигура 2 е изложен методическият подход за определяне на проблемите и потенциалните решения за развитието на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.

• Етапи на диагностика и стратегическа ориентация

Първият етап (А.) от приложението на методическия подход се състои в идентифицирането на силните/слабите страни, както и възможностите и заплахите пред конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия, произтичащи от извършеното научно изследване. Чрез фокус групи от мениджъри и специалисти в бизнес планирането се дискутират и определят кои са силните и слабите страни, както и възможностите, и заплахите пред конкурентоспособността на предприятията. Груповите дискусии (фокус групи) са използвани като метод в изследването, който позволява навлизане в дълбочина в изследваната тематика, като същевременно се използват и предимствата на груповия ефект. По време

⁶⁰ Борисов, П., Т. Радев, Д. Николов, (2014). Анализ на стратегическите фактори за развитието на малките земеделски стопанства в България, сп. Икономика и управление на селското стопанство, №2, 2014, София, 33-43

на дискусиите, чрез спонтанно обстойно дискутиране на предварително определени изводи от научното изследване в малки групи от хора се формулират ясно, кои са силните и слабите страни на конкурентоспособност в сектора и какви възможности и заплахи предоставя външната среда за нейното развитие в бъдеще. Дискусиите се организират и насочват от модератор⁶¹, който поставя въпросите за обсъждане, съблюдава за равностойното участие на лицата, насочва в нови интересни насоки, спонтанно изразени от участниците.

През втория етап (В.) се цели конструиране на SWOT- матрица, което се явява резултат от проведените дискусии във фокус групите. Най-често посочените силни/слаби страни, както и възможности и заплахи в изведените фокус групи намират място в матрицата. Тази матрица, в последствие се използва като техника за определяне на два много важни елемента в стратегическата ориентация на конкурентоспособността на сектора, а именно: 1) кои са най-важните силни, слаби страни, възможности и заплахи и 2) какво е взаимодействието на силните и слабите страни с посочените възможности и заплахи.

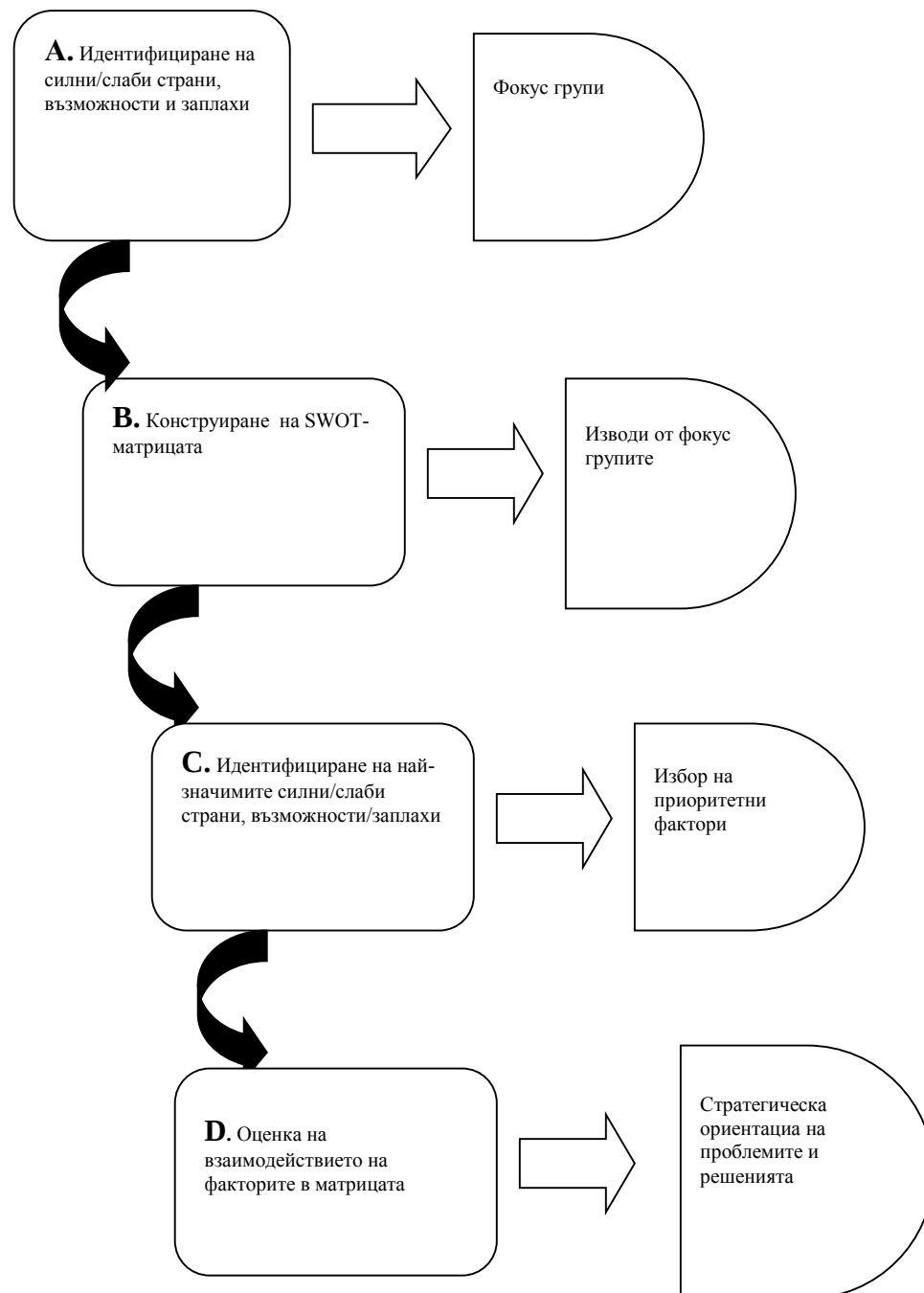
През третия етап (С.) се търсят най-значимите фактори за успех на мениджмънта. Чрез метода на експертна оценка се ранжират най-значимите силни, слаби страни, възможности и заплахи в SWOT-матрица. Ролята на експерти в оценяването на тези четири градивни елемента на SWOT-матрицата играят самите мениджъри и специалисти от избрани лозаро-винарски предприятия. Така организираната експертна оценка, цели определяне на най-значимите фактори за успех на лозаро-винарските предприятия от гледна точка на техните мениджъри. Самата организация на експертната оценка включва следното: инструктиране на експертите (мениджъри/специалисти), как да изразят своето експертно мнение; избор и приложение на скала за оценка; разработване на карта на експертното мнение и извършване на самата експертна оценка от респондентите. Всеки експерт самостоятелно попълва специално създадена карта на експертното мнение. Като такава се използва конструираната в предходния етап от изследването SWOT-матрица. В тази матрица, респондентът оценява какво е взаимодействието на силните и слабите страни с набелязаните възможности и заплахи. Експертът борава с 4-степенна скала за оценка, която съдържа следните оценки: 0 – няма взаимодействие, 1 – слабо взаимодействие, 2 – силно взаимодействие и 3 – много силно взаимодействие между изследваните фактори.

Изследват се четири типа взаимодействия между факторите в матрицата както следва: (1) взаимодействие между силните страни и набелязаните възможности. При тази връзка на изследване се търси отговор на въпроса: до колко посочените силни страни, могат да се използват за реализиране на набелязаните възможности за развитие на лозаро-винарските предприятия; (2) взаимодействие между силните страни и заплахите, така изведената оценка, търси отговор на въпроса: до колко посочените силни страни могат да се използват при защита от заплахите, които външната среда съдържа; (3) взаимодействие между слабите страни и набелязаните възможности, по този начин се търси отговор на въпроса: до колко слабите страни могат да попречат за реализирането на набелязаните възможности и (4) взаимодействие между слабите страни и посочените заплахи. Тази връзка посочва до колко слабите страни, ще попречат на предприятията да се адаптират към заплахите на външната среда.

През четвъртия етап (Д.) от приложението на SWOT-анализа се определя какво е взаимодействието на факторите в SWOT-матрицата. На този етап се обобщават резултатите от експертната оценка. Индивидуално попълнените SWOT-матрици от всеки един респондент се агрегират в една обобщена SWOT-матрица, която представлява карта на обобщените резултатите от експертната оценка. В реда „Сума” се сумират индивидуалните оценки в клетките по колони на матрицата. Чрез този ред се установяват най-значимите възможности и заплахи пред бъдещото развитие на предприятията. Колкото е по-висока сумата за съответната възможност или заплахата, толкова по-значима е тя според експертите. В колона „Сума” са индивидуалните оценки в клетките по редове в матрицата. Чрез тази колона се установяват най-значимите силни и слаби страни, които могат да се използват за да се утвърдят конкурентните предимства на предприятията. Колкото е по-висока сумата за съответната силна страна или слаба страна, толкова по-значима е тя според експертите. Обобщената матрица може да се използва като инструмент за идентифициране на стратегическата ориентация на лозаро-винарските предприятия в бъдещото им развитие по отношение на управление на тяхната конкурентоспособност. С други думи чрез съставянето на тази матрица се постигат два полезни ефекта – (1) определя се посоката на бъдещото развитие на предприятията и (2) набелязва се набор от алтернативни бизнес стратегии за развитие на тези

⁶¹ Има се предвид автора на дисертационното изследване

производствени структури. Стратегическата ориентация на лозаро-винарските предприятия се определя чрез метода SOR-анализ (аббревиатура на три ключови фактора за успех, които са: силни страни, възможности и пречки за развитие → strengths, opportunities and roadblocks). Това е метод за дефиниране на бизнес стратегия за бъдещо развитие на предприятията, в основата на който е залегнал принципът – атакувай най-атрактивните възможности с най-значимите силни страни на организацията, като заобиколиш пречките (Николов, Станчев, Радев, Борисов, 2012)⁶².



Фигура 2 Методически подход за стартегическо ориентиране на фирмената конкурентоспособност. Източник: Борисов, Радев, Николов⁶³

7. Организация на изследването

⁶² Борисов, П., Т. Радев, Д. Николов, (2014). Анализ на стратегическите фактори за развитието на малките земеделски стопанства в България, сп. Икономика и управление на селското стопанство, №2, 2014, София, 33-43

⁶³ Борисов, П., Т. Радев, Д. Николов, (2014). Анализ на стратегическите фактори за развитието на малките земеделски стопанства в България, сп. Икономика и управление на селското стопанство, №2, 2014, София, 33-43

Формиране на извадката. Като източник за формиране на извадката е използван регистърът на Национална лозаро-винарска камара – гр. София, в който са вписани всички регистрирани лозаро-винарски предприятия към 31.12.2018. Получената генерална съвкупност се състои от 9280 лозаро-винарски предприятия. При формирането на извадката е използван методът на простата случайна извадка, като съставлящите я единици са излъчени чрез безвъзвратен подбор. Обемът на извадката е **155 лозаро-винарски предприятия**, които стопанисват общо 166 445 дка, което е 4.5 % от регистрираните площи лозя в Р България.

За лозаро-винарско предприятия се приема това, при което приходите от продажби на вино и вино-конячни материали формират **най-малко 50%** от общите приходи от дейността. Тези предприятия трябва да водят счетоводство според Закона за счетоводство у нас и да притежават лозарски стопанства, регистрирани в Национална лозаро-винарска камара в гр. София. Според наредба номер 12 от 19.10.05 за условията и реда за създаване и поддържане на регистър на лозарските стопанства и специализирана карта на лозята издадена от Министерството на земеделието и горите и обнародвана в ДВ бр. 8 от 28.10.05 (чл.5) (1): «лозарско стопанство е стопанска и технологична единица с единно управление на територията на един лозарски район, която се състои от лозарски имоти и в която производителят на грозде е собственик на лозарските имоти или ги ползва на друго правно основание».

Картографиране и привличане на заинтересованите страни в изследването. Анализът и картографирането на заинтересованите страни е необходим процес, който да гарантира обективността на научното изследване. Посочения процес протича чрез реализирането на следните фази⁶⁴:

- Фаза 1: *Идентифициране*: локализиране и контакт със съответните групи, организации и хора, които са заинтересовани страни;
- Фаза 2: *Анализиране*: разбиране на гледни точки и интересите на заинтересованите страни;
- Фаза 3: *Картографиране*: визуализиране на връзките с целите вътре в групата, както и с други заинтересовани страни;
- Фаза 4: *Стратегическа ориентация*: класиране на заинтересованите страни по значение и възможност за влияние върху проблема и процеса на вземане на решения за елиминиране на проблема.

Идентифициране. Изготвянето на база данни на заинтересованите страни е първата стъпка в процеса на картографирането им. Необходимо е базата данни да бъде всеобхватна и да включва възможно повече организации (или лица), които биха могли да бъдат класифицирани като заинтересовани страни. Тя трябва да включва организации, които имат в момента интерес към целите на дигитализацията, но и такива, които могат да имат интерес в бъдеще.

Съответните заинтересовани страни, биха могли да са:

- Държавни институции – министерства, агенции, инспекторати, комисии, съвети;
- Научни институти, университети, опитни станции и др.
- Представители на браншови организации;
- Държавни органи, подпомагащи дейността на лозаро-винарския сектор;
- Консултанти в сферата на агробизнеса;
- Преработватели;
- Потребители (асоциации) на продукти или услуги;
- Местни инициативни групи (МИГ)

Анализиране. Въз основа на създадената база от данни се установява контакт с организациите. Целта е да се събере информация, относно техния профил, специфика и роля в разрешаването на проблема. Чрез система от атрибути се валидира ролята на заинтересованите страни в процеса на повишаване на конкурентоспособността на сектора. Тези атрибути са: *принос, легитимност, готовност да се ангажира, ниво на влияние и необходимост от участие*. Чрез комбинацията от тези пет атрибута заинтересованите страни се групират и се определя тяхната роля в процеса. Атрибутите на заинтересованите страни се оценяват чрез 3-степенна скала, включваща следните оценки - "ниско ниво", "средно ниво", и "високо ниво".

⁶⁴ Борисов, П., Д. Николов, Т. Радев (2020). Методически подход за картографиране и привличане на заинтересовани страни при дигитализацията на земеделския сектор. Икономика и управление на селското стопанство 2020, 65, 25-32.

Картографиране – то е важна стъпка от процеса на идентифициране и привличане на заинтересованите страни. Чрез реализирането на тази фаза от процеса се изяснява, каква е ролята на заинтересованите страни в процеса на интервенция и по какъв начин те биха повлияели на управлението на конкурентоспособността. Целта е да се открият тези заинтересовани страни, които ще бъдат „ключови играчи“ в процеса на създаване и експлоатиране на конкурентни предимства, както и при валидирането на проблемите. Картографирането се осъществява, като се използват следните комбинации от атрибути на заинтересованите страни:

- Комбинация 1: принос + легитимност;
- Комбинация 2: принос + готовност за ангажиране;
- Комбинация 3: принос + ниво на влияние;

Всяка една от 3-те комбинации се оценява, чрез 2-степенната скала (0;1). Оценяването се извършва, чрез карти за оценка (виж фиг. 3)

Картата за оценка се базира на два атрибута с две значения (високо/ниско). Чрез тази комбинация се получават 4 квадранта за оценка както следва:

Квадрант 1 – високо ниво на атрибут А и високо ниво на атрибут Б;

Квадрант 2 – високо ниво на атрибут А и ниско ниво на атрибут Б;

Квадрант 3 – ниско ниво на атрибут А и високо ниво на атрибут Б;

Квадрант 4 – ниско ниво на атрибут А и ниско ниво на атрибут Б;

Атрибут „А“ Attribute A	Високо ниво/ High rate	Квадрант 2	Квадрант 1
	Ниско ниво/ Low rate	Квадрант 4	Квадрант 3
Атрибут „Б“ Attribute B		Ниско ниво Low rate	Високо ниво High rate

Фигура 3 Карта за оценка на заинтересованите страни, относно тяхната пригодност за интервенция. Собствена, резултат от проект ДИАГРО.

Чрез наслагване на картите в една обобщена карта се разкриват кои са заинтересованите страни, необходими да бъдат привлечени в процеса на планиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор. В таблица 9 са посочени потенциалните заинтересовани страни, които могат да бъдат привлечени в оценката на конкурентоспособността на сектора, така и също при валидиране на резултатите от научното изследване.

Таблица 9 Заинтересовани страни взели участие в изследването. Източник: собствена

Задачи, за които е необходимо намесата на заинтересованите страни	Брой участници/респонденти	Заинтересовани страни
Оценка и валидиране на заинтересованите страни	33	НЛВК, ИАЛВ, МЗХГ, лозаро-винарския предприятия, лозарски стопанства, ИПИ, ИЛВ, ИАИ, УХТ АУ-Пловдив, Технологично-иновационни паркове и центрове, МИГ, Общинска администрация, ИАНМСП, Гаранционен фонд, ББР и други банкови организации, Организации на потребители
Провеждане на експертна оценка на конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор по	53	НЛВК, ИАЛВ, МЗХГ, лозаро-винарския предприятия, ИАИ, АУ-Пловдив, УХТ, МЗХГ

модела на 5-те сили на М. Портьер		
Организиране и провеждане на МКЕ (мулти критерийна експертиза)	33	ИАИ, МЗХГ, АУ-Пловдив, ИЛВ – Плевен, лозаро-винарски предприятия, НЛВК
Анкетно проучване сред предприятията	155	Лоза-винарски предприятия, лозарски стопанства
Анкетно проучване сред потребителите на продукти на вино	100	Потребители
Валидиране на резултатите от проучването в SWOT - матрица	53	Лозаго-винарски предприятия, МЗХГ, международни експерти от OIV, EIB
Тестване и апробиране на инструменти за диагностика на нуждата от промяна в лозаро-винарските предприятия както и определяне на референтни стойности на маркерите за промяна	131	Мениджъри и функционални специалисти, работещи в лозаро-винарските предприятия
Апробация на картата за стратегически решения за промяна	33	Мениджъри на лозаро-винарски предприятия, специалисти от различните организационни звена в предприятията

Структура на анкетните карти. В настоящото изследване са разработени два типа анкети – анкета, предназначена за лозаро-винарските предприятия и анкета, предназначена за потребителите.

Анкета за лозаро-винарските предприятия. За проучване на състоянието, проблемите и перспективите за развитие конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор сме разработили анкетна карта, която съдържа 45 въпроса, групирани в 6 раздела – обща характеристика на стопанската единица, планова дейност на стопанската единица, конкурентоопределящи фактори в дейността, фирмени финанси, персонал на фирмата, фирмен маркетинг и фирмени иновации, източници на конкурентни предимства.

Анкета за потребителите. Целта на тази анкета е да се събере информация, относно основните детерминанти, определящи избора на покупка на вино от страна на потребителите.

Провеждане на полевото изследване. Изследването е проведено в периода май и юни на 2016-2018 год., като са посетени 155 обекта и са получени данни от тях по въпроси, включени в анкетата.

Изборът на периода на провеждане на изследването е съобразен със заетостта на персонала. През тази част на годината тя е най-слаба, поради което възможността за отзивчивост от страна на респондентите е по-голяма.

Глава III. Анализ на специализацията, на концентрацията и на конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор

В тази част на дисертационния труд се анализират специализацията, концентрацията и степента на интеграция на основните отрасли в лозаро-винарския сектор. Изследвани са сравнителните и конкурентните предимства на българския лозаро-винарски сектор на международния пазар на вино. Изследвано е влиянието на Общата селскостопанска политика върху развитието на сектора. В резултат от извършения анализ са формулирани конкретни обобщения и изводи.

Анализ на структурата на сектора. Ядрото на сектора се формира от лозаро-винарските предприятия и лозарските стопанства. Съществува голямо разнообразие от лозарски стопанства с различен размер и стратегия на управление, което доказва, че не съществуват значителни бариери за навлизане в сектора чрез отрасъл лозарство. Лозарството се определя и като силно конкурентен отрасъл, поради големия брой участници, които са строго индивидуални в разработването и следването на своята стратегия за развитие. Преобладават дребни по размер стопанства. Основни причини за това е маломерността на

стадата и оскъдността на финансови средства, с които разполагат фермерите. Трябва да се отбележи, че по-голямата част от риска от дейността на лозаро-винарския сектор се поема от лозарските стопанства. Това определя и по-ниската им иновационна и инвестиционна активност спрямо останалите участници в сектора. Търговските посредници при пласмента на суровината - продукт от отрасъла винификация, определят връзката на този отрасъл с преработката. В това звено по веригата от стойности не съществува ясно изразена конкуренция – съществуват малко на брой участници, които имат значително влияние върху пазарната цена. Това е една от причините за ниската стоковост на производителите на грозде. В отрасъла винопроизводство също се забелязва голям брой частници (регистрираните предприятия в Търговския регистър, които се занимават с производство и търговия с вино и виноконячни материали са 12065). Предимно това са малки и средни предприятия. Една част от тях по данни на ИАЛВ (30%), притежават собствени лозарски стопанства, което ги определя и като основен фактор за интеграция на отраслите лозарство и винарство в сектора. Дистрибуторите на вино са един от важните фактори по веригата от стойности. Не съществува достоверен информационен източник, с помощта на който да се определи броят и големината на тези участници в сектора.

Анализ на детерминантите на конкурентните предимства на клъстера. Експертната оценка показва (виж фиг. 2), че в рамките на модела на Портър, М., детерминантите, които най-силно определят конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор са условията на търсенето, конкуренцията и стратегиите на участниците във веригата от стойности (виж фигура 1). Към посочените по горе детерминанти, трябва да се отбележи, че свързаните и подпомагащите отрасли също имат важно значение за конкурентните предимства на сектора. Правителствената намеса е с най-слабо значение от изследваните детерминанти. Това доказва, че лозаро-винарският сектор се развива благодарение на предприемаческия фактор, който развива своя бизнес модел чрез стратегия, съобразена с пазарните изисквания.

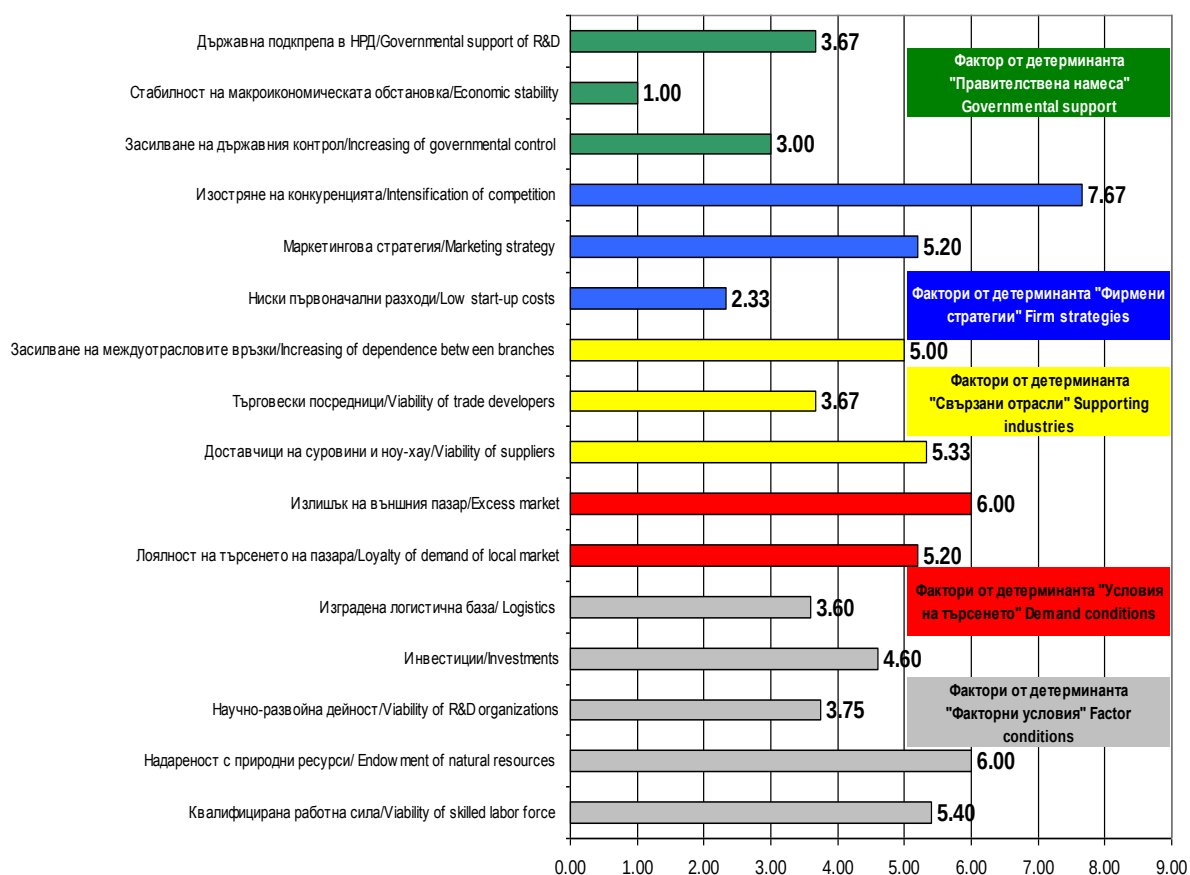
Анализ на факторните условия. Значението на различните факторни условия като източник на конкурентни предимства за сектора се вижда на фигура 4. Съхраненото разнообразие на природни ресурси е основен фактор, определящ конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор (съответно средната стойност на използвания индикатор за този фактор е 6.0).

Лесният достъп на участниците до природни ресурси в клъстера, определя водещата роля на този източник на конкурентно предимство. Наличието на квалифицирана работна сила е другия важен източник на конкурентно предимство на сектора (стойността на този индикатор е 5.4). От друга страна, анкетираните определят, че квалифицираната работна ръка е слабо мобилна и това определя трудния процес по подбор и задържане на персонала в лозарските стопанства и винопромишлените предприятия. Благодарение на изградените традиции в производството на вино, участниците в сектора са натрупали опит и база от знания. Това е предпоставка и за наличието на организации, извършващи научно-развойна дейност, която е друг основен източник на конкурентните предимства на сектора.

Научно-развойната дейност се осъществява основно от организациите, които се субсидират от държавата – това са университети и научните институти. Частният сектор има слабо участие в този вид дейност. Основни причини за това са бавната възвръщаемост на разходите за научно-развойна дейност и слабата защита на интелектуалната собственост у нас.

Друг важен елемент от факторните условия е инвестиционната активност на участниците в сектора. Този фактор е на трето място по степен на влияние (средната стойност на индикатора е 4.6). Според анкетираните експерти, основна част от инвестициите в сектора са правят от страна на винопромишлените предприятия за създаване на лозя и закупуване на сгради, оборудване и машини. Те усвояват по-голямата част от средствата, отпускани от националните и европейските финансови фондове. Основните фактори, ограничаващи инвестициите в сектора са бавната възвръщаемост на инвестициите, поради слабите финансови резултати на участниците във веригата от стойности и слабото желание на банковия сектор за кредитиране на лозарския отрасъл. Експертната оценка посочва изградената логистична база, като друг значителен източник на конкурентно предимство на лозаро-винарския сектор. Тя се определя и като водещ фактор за улесняване на работата на участниците по веригата „суровина-краен продукт“. Основните проблеми за утвърждаване на конкурентните предимства на клъстера са слабият технологичен трансфер между научно-развойните организации и производителите – лозари и винопроизводители. Липсват и стратегически альянси между науката и практиката в процеса на създаване на иновации. Това са едни от най-важните източници за постигане на устойчиви конкурентни предимства.

Анализ на условията на търсенето. Изследвани са условията на търсенето, както на вътрешния така и на външните пазари на вино. Основни фактори, определящи конкурентните предимства на клъстера на тези пазари са лоялното търсене (индикатора е със стойност 5.2) и наличието на излишък. Постигането на лоялно търсене на продуктите на клъстера се осъществява чрез изградената марка, която е резултат от запазените традиции в производството. Наличието на превес на предлагането над търсенето на вино на международния пазар, определя изострянето на конкуренцията. Участниците в клъстера определят, че наличието на такава конкуренция предизвиква дисциплиниращ ефект при следването на маркетинговата стратегия. Според тях това е основен източник на конкурентно предимство в търговията с вино.



Фигура 4 Значение на факторите, определящи конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор. Експертна оценка, получена от 53 експерта. Източник: Собствено проучване, 2018 год.

Анализ на свързаните и подпомагащите отрасли. Основните източници на конкурентни предимства в тази група фактори в изследвания модел са доставчици на суровини и ноу-хау (средна стойност на индикатора 5.33), засилването на междупотрасловите връзки (стойност на индикатора 5.00) и търговските посредници по дистрибуцията на вино (стойност на индикатора 3.67). Трябва да се отбележи, че интеграцията на отраслите се постига с повече инвестиции от страна на винопроизводителните предприятия. Според експертната оценка, основен проблем, възпрепятстващ засилването на влиянието на тази детерминанта в модела на конкурентните предимства на клъстера е ниската устойчивост на връзките на производителите на грозде и вино с търговските посредници.

Анализ на фирмените стратегии и конкуренцията. Наличието на изострена конкуренция на пазар на вино определя конкурентните предимства на клъстера (средната стойност на индикатора е 7.67). Постигането на конкурентни предимства на пазара се осъществява с разработването и следването на адекватна маркетингова стратегия (средната стойност на индикатора е 5.2). Според анкетиранияте участници в клъстера, това са двата най-значими фактора за успех при производството и търговията с вино. Друг важен фактор са относително ниските първоначални разходи, необходими за стартиране на бизнес.

Основни проблеми според стопаните на лозарските стопанства е наличието на тайни картели при изкупуването на грозде, а според винопромишлените предприятия значителните административни бариери в отрасъла. От изследването става ясно, че производителите и търговците на вино не налагат стратегия за управление на човешките ресурси. Инвестират повече средства в закупуване на машини и оборудване и съкращават разходи в условия на криза в перо „Разходи за персонал”. По този начин приноса на клъстера към икономическото и социалното развитие на региона е относително нисък.

Анализ на правителствената подкрепа. При анализа на тази детерминанта на конкурентните предимства на клъстера се открояват следните по-значителни фактори – държавната подкрепа в научно-развойната дейност (средната стойност на индикатора е 3.67) и засилването на контрола от страна на институциите (3.00), регулиращи дейността на отраслите. Експертните са дали много ниска оценка на макроикономическата стабилност, като фактор определящ конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор.

Изводи относно специализацията, концентрацията и конкурентните предимства на лозаро-винарския сектор

При анализа на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор трябва да се отчита влиянието на процесите на *специализация, концентрация и интеграция* на отраслите в сектора. В резултат на протичането на тези процеси в сектора се обуславят специфични междутраслови връзки, които са основа за устойчиво развитие на конкурентоспособността. В резултат от анализа на посочените фактори се формулират следните изводи:

- Съчетаването на лозарството и винопроизводството е в напреднала фаза, но все още редица условия и фактори възпрепятстват пълната интеграция на тези отрасли. Лозаството се определя с ниска стоковост, поради малките размери на лозарските стопанства, които обработват малки по размер лозови масиви с разнороден сортов състав. В резултат на това суровинната база в сектора е разнородна по сортов състав и качество. Винопроизводството се нуждае от едри партии еднородна суровинна, която да даде възможност да се разгърне едромасабно производство и да се използва ефектът „икономия от мащаба“, основен източник на конкурентно предимство при един силно интензивен по отношение на цената пазар (както вътрешен така и външен). Ето защо винопроизводството търси други алтернативи за осигуряване на своите суровинни нужди като внос на вино и мът от трети страни (основно Република Северна Македония), които да преработят в продукт с по-висока добавена стойност (бутилирано или наливно вино). Основните причини, ограничаващи достъпа до родна суровинна са следните: (1) големият брой на дребните лозарски стопанства, фактор определящ трудното управление на процеса на снабдяване на суровина от страна на винпромишлените предприятия; (2) лесната възможност, чрез купажиране на вината да се заобиколи закона от страна на винопроизводителите. Често срещана практика е преработката на нискокачествено вино в качествено такова в лабораторни условия, процес, който трудно се контролира от съответните контролни органи във винопроизводството; (3) притежаването на млади или в момента влезли в плододаване лозови масиви от страна на лозаро-винарските предприятия, които имат ниска продуктивност; (4) Невъзможност за ритмично снабдяване с оборотни средства за разплащане по време на гроздоберната кампания от страна на лозаро-винарските предприятия. Сезонността на лозарството изисква разполагане на значим финансов ресурс по време на гроздобера, докато използването на внос и на вино-конячни материали в производството определя по-лесно планиране на финансите;
- Анализът на отрасловата специализация на лозаро-винарските райони сочи, следното: (1) Югоизточен лозаро-винарски район тясно се е специализирал в производството на червени и бели трапезни вина; (2) Югозападен лозаро-винарски район тясно се е специализирал в производството на червени качествени вина. (3) Североизточен лозаро-винарски район се е специализирал в производството на качествени бели вина. България ясно се откроява на световния пазар, като страна, традиционно развиваща износ на наливно вино (което е с ниска добавена стойност).
- Пазарната ориентираност на отраслите на лозаро-винарския сектор през последните години се понижава. От производството на качествени и трапезни вина се реализират едва 63% от произведените количества (за 2018 год.) на международния пазар. От производството на специални вина едва 50%. Това определя относително ниска стоковост на отраслите, измерена на база износ на продукция, произведена от тях. Причините за това са високият размер на домашното

производство на вино, което поглъща повече от половината суровина – продукт на лозарството. Износът на наливни вина, в които се е специализирала България в рамките на ЕС, изисква качествена суровина, която да е гроздова продукция (грозде или гроздова мъст), резултат от дейността на лозарството;

- България, в условията на общата аграрна политика на ЕС се е специализирала в износа на наливни вина. Износът на бутилирано вино не е толкова конкурентен, като българските бутилирани вина основно се пласират в ниския ценови сегмент, където конкуренцията е най-ожесточена.
- Родните производители на вина се колебаят при избора на суровина за производството на продукция. От една страна с оглед спазването на качествените стандарти, някои лозаро-винарски предприятия, произвеждат вина от грозде, производство от специфични местни сортове лозя, което им дава конкурентно предимство на международния пазар (тези предприятия са по-маката част от участниците в сектора), докато други залагат на преработката и купажа на местни сортове с чуждестранни, при което трудно се съблюдава произходът на получените вина. Стратегията на тези лозаро-винарски предприятия е да предложат вина в ниския ценови диапазон, произведени от широкопопулярни на световния пазар сортове (като Пино Ноар, Сира, Совиньон-Блан, Мерло и др.)
- Все още не са прецизирани връзките между лозарството и винопроизводството, с оглед повишаване на конкурентоспособността на сектора. Лозарските стопанства, които осигуряват суровинната база са с ниска рентабилност на инвестициите, което спира тяхното разширяване и иновационно развитие. Докато винопроизводителните предприятия, създали с финансовата помощ на ЕС големи по размер лозови масиви, се стремят да контролират суровинната база. В тези производствени структури, банките намират добри условия и щедро отпускат кредити за тяхното развитие. Винопромишлените предприятия се открояват с по-висока рентабилност на инвестирания капитал и те са предпочитана алтернатива за инвестиране;
- Нарастването на брутната добавена стойност (БДС), както на производството, така и на износа на вино, доказват, че Общата селскостопанска политика (ОСП) благоприятно влияе върху конкурентоспособността на сектора. Темпът на нарастване на БДС на българския лозаро-винарски сектор следва положителния темп на нарастване на БДС на ниво ЕС (28). Държавната подкрепа има положително влияние върху нетния доход на лозаро-винарските предприятия и осигурява добри условия за инвестиране в сектора. През годините дялът на субсидиите в нетния доход на лозаро-винарските предприятия нараства и достига 85,6%, което е близо с 20% нарастване само за последните 5 години. Въпреки положителните тенденции в държавните интервенции, трябва да се отбележи, че лозаро-винарските предприятия силно се пристрастяват към субсидиите, което ограничава тяхната иновативност и желание за промяна;
- Клъстернизацията на лозаро-винарския сектор, като подход за постигане на устойчива конкурентоспособност е още в начална фаза от своето развитие. При тази фаза е налице съчетаването на производствените фактори в различните отрасли, които формират клъстера. Този процес протича, като се използват различни източници за формиране на конкурентни предимства. На този етап вече са създадени връзките между градивните елементи на клъстера, формирани са институциите, контролиращи развитието му. Основен критичен фактор за бързото достигане на високо равнище на секторна конкурентоспособност в клъстера е създаването на технологичен трансфер и привличането на капитал, който да остойности този технологичен трансфер в конкурентни продукти. На този етап технологичния трансфер е слаб и не води до бум в приложните иновации;
- Постигането на иновативен и конкурентоспособен лозаро-винарски сектор изисква разходи за научно-изследователска и развойна дейност (НИРД), както и насърчаване на технологичния трансфер от научно-образователните организации към лозарските стопанства и към лозаро-винарските предприятия. Основен източник за финансиране на НИРД е държавният бюджет - 98% от НИРД в сектора ежегодно се правят от държавата. Все още липсват частните предприятия, които да осъществяват НИРД в сектора. Към сегашния момент, приносът на науката за развитие на сектора е недостатъчен, поради ниските разходи за научно-изследователски и развойни дейности (НИРД), иновации и разработки с практически ефект. Връзката между науката и лозаро-винарския бизнес, въвеждането на иновации и трансферът на технологии в сектора са слабо

развити. Като ключови въпроси се очертават разширяването на директното сътрудничество между научно-изследователските организации и предприятията и увеличаването дела на частното финансиране за НИРД. Основни причини за това са бавната възвръщаемост на разходите за научно-развойна дейност и слабата защита на интелектуалната собственост у нас.

Глава IV. Анализ на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

В тази част на дисертационния труд се извършва валидация на заинтересованите страни в процеса на управление на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор. Валидира се и изследователският инструментариум от страна на заинтересованите страни, относно неговата пригодност и релевантност. Чрез така валидирания инструментариум се анализира конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия и се формулират обобщения и изводи.

Индикаторите, които се използват за анализ и диагностика на лозаро-винарските предприятия се валидират с помощта на мултикритерийния анализ и метода на експертната оценка. Индикаторите включват драйвърите, маркерите и показателите за оценка на конкурентоспособността. В процеса на валидация на индикаторите взеха участие 33-ма експерти, които валидираха доколко индикаторите отговарят на заложените в методическата част принципи.

На фигура 5 е дадена оценката на експертите, относно драйвърите за диагностика на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.



Фигура 5 Експертна оценка на валидността на драйвърите за конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Източник: собствено проучване, в което се включиха 33 експерти, 2018 год.

Индивидуалните оценки на експертите по всеки отделен драйвър се синтезират в „средна аритметична“, формирана като експертен консенсусен резултат (ЕКР), равен на средния претеглен бален резултат получен от сбора на всички експерти по даден драйвър. Драйвърите за конкурентоспособност, които са получили ЕКР **над 2,5 точки** се определят като надеждни относно заложените принципи във валидирането на индикаторите (виж във фигурата, стълбовете в зелен цвят). Като надеждни драйвъри, експертите са посочили - (1) ефектите от управлението на пазарната мощ – стойността на индикатора е 3.00 ; (2) ефектите от управлението на собствеността на предприятието (със стойност на индикатора – 2.75); (3) ефектите от управлението на разходите – стойност на индикатора е 2.66 и (4) ефектите от управлението на производството – стойност на индикатора – 2.55.

На фигура 6 е дадена обобщената експертна оценка относно надеждността на маркерите за конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. От всички 22 маркера, експертите са валидирали като надеждни – 11 маркера

Резултатите от извършената експертна оценка показват, че с висока надеждност на предложените маркери за диагностициране на лозаро-винарските предприятия се определят: (1) пазарният дял – със стойност 3.00; (2) рентабилността и възвръщаемостта – със стойност 3.00; (3) конкурентните предимства – със стойност 3.00; (4) изграденият бранд със стойност 3.00; (5) лоялното търсене на продуктите със

стойност 3.00; (6) предложението на уникална стойност за клиента – стойност 2.8; (7) участието в стратегически алианси по веригата от стойности – стойност 2.65; (8) ефективността на използваните ресурси – стойност – стойност 2.55; (9) наличието на нови бизнес модели – стойност 2.55 и ликвидността на предприятието – стойност 2.55.



Фигура 6 Експертна оценка относно валидността на маркерите за конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Източник: собствено проучване, в което се включиха 33 експерти, 2018 год.

Следващият елемент от аналитичния апарат за анализ и оценка на конкурентоспособността, който подлежи на валидиране са оценяващите показатели на ниво лозаро-винарско предприятие. От представените 30 броя показатели, експертите са валидирали, че с висока надеждност (това са показателите, които са получили ЕКР над 2,5 точки) в изследването могат да се използват следните 13 показателя (виж във фигура 7, стълбовете в син цвят): (1) динамика на пазарния дял – стойност 3.00 на ЕКР; (2) брутната печалба; (3) рентабилността на продажбите; (4) рентабилността на собствения капитал – стойност на ЕКР също 3.00; (5) рентабилност на активите – стойност на ЕКР 3.00; (6) коефициент на конкурентоспособност – стойности а ЕКР е 3.00; (7) динамиката на приходите от продажби – също 3.00; (8) възвръщаемост на инвестициите – стойност на ЕКР – 2.75; (9) броят на иновационните продукти в предприятието - стойността на ЕКР е 2.55; (10) коефициент на задлъжнялост – 2.53; (11) коефициент на ликвидност– 2.53 ; (12) размерът и структурата на научно-развойните разходи – 2.5 и (13) динамиката на производителността на труда в предприятието – стойността на ЕКР е 2.5.



Фигура 7 Експертна оценка на валидността на показателите за конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Източник: собствено проучване, в което се включиха 33 експерти, 2018 год.

Резултати от диагностиката на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

На фигура 8 е дадена качествена оценка на драйвърите на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. От проведеното анкетно проучване се вижда, че основни драйвъри на конкурентоспособност са:

(1) Наличието на система за управление на разходите, приходите и печалбата – 93.5% от анкетираните предприятия са дали отговор, че те имат и използват такава система и тя води, според тях до по-добре управление на ресурсите, използвани в производството. Чрез тази система, мениджърите заявяват, че могат

достатъчно добре да контролират развитието на бизнес модела за постигане и развитие на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие. Въпреки големия брой предприятия, използващи система за управление на разходите, едва 34.8% от предприятията разполагат със собствени специалисти за извършване на финансово-счетоводна дейност. Това означава, че останалите използват външни специалисти, обезпечаващи отчета, контрола и управлението на финансовите потоци т.е. аутсорсингът във финансовото управление е често срещано явление;



Фигура 8 Драйвъри на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018 год.

(2) Следващ по важност драйвър на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия е наличието на специалист по управление на човешките ресурси. От всички 155 анкетирани предприятия, 38.8% са заявили, че притежават такъв специалист в своите организационно-управленски структури. Ефекти от управлението на човешките ресурси в стопанската организация могат да се търсят в повишаването на производителността на труда, която е един от факторите, гарантиращ ефективност на управлението на конкурентоспособността на предприятието. Въпреки, че почти всяко 4-то предприятие има специалист по управление на човешките ресурси, едва 23.9% от анкетираните предприятия заявяват, че имат система за управление на производителността на труда. Този резултат от анкетата, доказва че системно се игнорира тази важна дейност при управлението на конкурентоспособността на предприятието;

(3) Наличието на маркетингови мениджъри в лозаро-винарското предприятие е следващият често срещан драйвър на конкурентоспособност в изследваната съвкупност от стопански обекти. От всички 155 предприятия, 38.7% са заявили, че притежават в своите организационно-управленски структури специалисти, които се занимават с развитието на пазарната мощ. Трябва да се отбележи, че едва 21.3% от изследваните предприятия, притежават и използват система за управление на пазарната мощ. Като такива системи се определят маркетинговите информационни системи, чиято цел е да събират информация, нужна за сегментирането на пазара, профилирането на целевия пазар и позиционирането на продуктите на предприятието на пазара. Ниският процент на предприятия, притежаващи такава система, показва че лозаро-винарските предприятия игнорират важноста на управлението на пазарната мощ на предприятието;

(4) Драйвърите, които имат най-малко значение за постигане на конкурентоспособност в сектора са: наличието на специалисти/мениджъри по иновациите (3.2% от анкетирани предприятия са посочили, че имат такива специалисти в своите организационни звена) и наличието на система за управление на промяната в организацията – 3.2% от общо анкетирани предприятия. Управлението на иновационния процес е един от най-важните фактори за постигане на потенциал за конкурентоспособност на предприятието. От проведената анкета, става ясно, че лозаро-винарските предприятия не разпознават иновациите като конкурентоопределящ фактор. Адаптивността на пазарните изисквания, налага на мениджмънта на лозаро-винарските предприятия ефективно да управляват промяната, като реакция на външната среда. Анкетното проучване показва, че мениджърите игнорират този драйвър на конкурентоспособност, т.е. управлението на промяната не е важен аспект от цялостното управление на бизнес модела.

В таблица 10 е дадена оценката на зависимостта между изследваните драйвъри и маркери на конкурентоспособност на изследваната съвкупност от лозаро-винарски предприятия. От общо 13 тествани корелации, се доказва статистически значима зависимост при 8 от тях. Резултатите от приложението на хи-квадрат анализа доказват, че:

- Наличието на системи за управление на разходите, приходите и печалбата/загубата в лозаро-винарските предприятия влияе върху ефективността на управлението на финансовите потоци. Тази зависимост е силна по своя характер (стойността на коефициента на Крамер е 0,632), според резултатите от хи-квадрат анализа на анкетните данни. При равни други условия, управлението на разходите, приходите и печалбата може да се смята като фактор, оказващ въздействие върху конкурентоспособността;
- Наличието на специалисти, извършващи контролинг и управление на промяната влияе върху ефективността на управление на този процес в лозаро-винарските предприятия - стойността на коефициента на Крамер е 0,587;
- Наличието на специалист по управление на човешките ресурси в организационно-управленската структура на лозаро-винарските предприятия влияе върху ефективността от управлението на този процес, който се поределя като маркер за конкурентоспособност – стойността на коефициента на Крамер е 0,583;
- Наличието на маркетингови мениджъри, които овладяват, контролират и развиват пазарната мощ в предприятието, влияе върху ефективността от управлението на пазарното представяне - стойността на коефициента на Крамер е 0,569, т.е. този фактор влияе върху равнището на конкурентоспособност;
- Наличие на система за управление на иновациите и иновационните процеси в лозаро-винарските предприятия влияе върху ефективността на иновационното управление, като маркер на конкурентоспособност - стойността на коефициента на Крамер е 0,521.

Може да се обобщи, че конкурентоспособността на изследваните лозаро-винарски предприятия се определя най-вече от управлението на финансовите потоци; от управлението на промяната; от управлението на човешките ресурси; от управлението на маркетинга и управлението на иновациите. Това са основните, доказани от проведеното полево изследване фактори за конкурентоспособност.

Наличието на системи за управление на качеството и специалисти по качество в организацията на дейността на лозаро-винарското предприятие не може да се смятат за фактори, определящи конкурентоспособността (стойност на коефициента на Крамер – 0,146). Друг фактор, който няма доказано

влияние върху равнището на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия е наличието на система за повишаване на производителността на труда – стойност на коефициента на Крамер е 0,393.

Таблица 10 Статистическа оценка на корелацията между драйвърите и маркерите на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018 год.

Драйвър	Маркер	Доказана зависимост	Коефициент на Крамер V ²
Наличие на система за управление на качеството	Влияние върху ефективността от управление на качеството	-	0,146
Наличие на мениджър/специалист по качеството	Влияние върху ефективността от управление на качеството	-	0,254
Наличие на системи за повишаване на производителността на труда в предприятието	Влияние върху ефективността от управление на трудовия ресурс	-	0,393
Наличие на специалист по управление на човешките ресурси	Влияние върху ефективността от управление на трудовия ресурс	X	0,583
Наличие на системи за управление на разходите, приходите и печалбата/загубата	Влияние върху ефективността от управление на паричните потоци	X	0,632
Наличие на финансово-счетоводни специалисти	Влияние върху ефективността от управление на паричните потоци	-	0,314
Наличие на система за измерване на отклоненията и управление на промяната	Влияние върху ефективността от управление на промяната	X	0,561
Наличие на специалисти, извършващи контролинг и управление на промяната	Влияние върху ефективността от управление на промяната	X	0,587
Наличие на система за управление на пазарната мощ	Влияние върху ефективността от управление на пазарната мощ	X	0,355
Наличие на маркетингози, които овладяват, контролират и развиват пазарната мощ	Влияние върху ефективността от управление на пазарната мощ	X	0,569
Наличие на система за управление на иновациите и иновационните процеси	Влияние върху ефективността от управление на иновациите	X	0,521
Наличие на специалисти/мениджъри по иновации	Влияние върху ефективността от управление на иновациите	-	0,357
Включване в стратегически алианси по веригата от стойности	Влияние върху ефективността от управление стойността по веригата	X	0,312

* скала за оценка на стойността на коефициента на Крамер: от 0 до 0.29 – слаба зависимост; от 0.3 до 0.49 умерена зависимост; по-голяма от 0.5 – силна зависимост

Включването в стратегически алианси по веригата от стойности, също не може да се определи като основен фактор, влияещ върху равнището на конкурентоспособност на изследваните лозаро-винарски предприятия.

Наличието на финансово-счетоводни специалисти, както и на такива, които да управляват иновационния процес в лозаро-винарските предприятия не се доказват като фактори, определящи равнището на конкурентоспособност на предприятията в настоящото изследване.

Резултати от анализа на връзката степен на концентрация на капитали в лозаро-винарските предприятия и тяхната способност да се конкурират

Следващата работна хипотеза в дисертационното изследване, която се поставя за проверка гласи, че *степенна на концентрация на капитал в лозаро-винарското предприятие определя неговия потенциал за постигане и развитие на конкурентоспособност*. Степента на концентрация на капитали в лозаро-винарското предприятие се характеризира, чрез показателя *сума на активите*. Степента на конкурентоспособност се определя на база показателите - *пазарен дял, рентабилност на активите и собствения капитал, и възвръщаемост на инвестициите*. Всички тези показатели се агрегират в един обобщаващ, който се нарича *коэффициент на конкурентоспособност*.

Изследват се следните зависимости между индикаторите за конкурентоспособност:

- Зависимост между факториалните показатели (драйвъри) – „сума на активите“, „размер на собствения капитал“, „размер на инвестициите“ и резултативния показател (маркер) – „**пазарен дял**“;
- Зависимост между драйвъра – „пазарен дял“ и маркерите – „**рентабилност на активите**“, „**рентабилност на собствения капитал**“ и „**рентабилност на приходите от продажби**“;
- Зависимост между драйвърите – „сума на активите“, „собствен капитал“, „инвестиции“, „пазарен дял“, „нетни приходи от продажби“ и маркера - „**брутна печалба**“;
- Зависимост между драйвърите – „сума на активите“, „собствен капитал“, „пазарен дял“ върху резултативния показател (маркер) – „**възвръщаемост на инвестициите**“.

Може да се обобщи, че конкурентоопределящи фактори в лозаро-винарския сектор са **размерът на активите и на собствения капитал**. Тези два фактора най-значително влияят върху конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия. Всички останали фактори, като **пазарен дял, брутна печалба, нетни приходи от продажби и размер на инвестиции**, не оказват статистически доказано влияние върху равнището на конкурентоспособност. При всички изследвани връзки между избраните индикатори на конкурентоспособност се доказва права (положителна) зависимост.

Резултати от тестването на връзката между вида организационна форма на лозаро-винарските предприятия и тяхната способност да се конкурират

Обобщавайки резултатите от статистическия анализ, може да заключим, че организационната форма влияе частично върху равнището на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия, от тестваните 9 на брой корелации, само 4 се доказват като статистически значими (виж табл. 11). Необходимо е да се отбележи, че в групата на корпоративните лозаро-винарски предприятия, които имат по-сложна организационно-управленска структура се доказва, че съществува силно влияние на този индикатор върху равнището на конкурентоспособност.

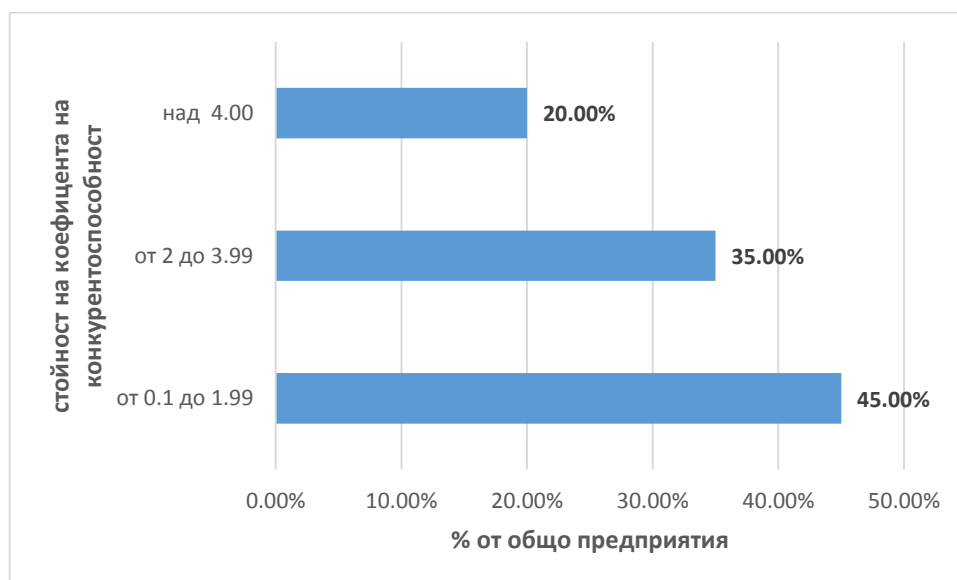
Таблица 11 Статистическа оценка на корелацията между драйвъра – „организационна форма“ и маркерите – „пазарен дял“, „рентабилност на активите“ и „коэффициент на конкурентоспособност“. Собствено проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018 год.

Драйвър – „Организационна форма на предприятието“	Маркер – „Влияние върху пазарния дял“		Маркер – „Влияние върху рентабилността на активите“		Маркер – „Влияние върху коэффициент на конкурентоспособност“	
Лозарски стопанства (предприятия), които произвеждат грозде и вино	Не се доказва статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,561	Не се доказва статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,255	Не се доказва статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,211

Кооперативни лозаро-винарски предприятия	Не се доказва статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,429	Не се доказва статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,369	Доказва се статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,421
Корпоративни лозаро-винарски предприятия	Доказва се статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,561	Доказва се статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,551	Доказва се статистическа значима зависимост	Стойност на коефициента на Крамер V^2 0,501

Резултати от анализа на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия според обобщаващия показател – коефициент на конкурентоспособност.

Лозаро-винарските предприятия са разпределени в 3 групи според интервалните оценки на стойностите на коефициента на конкурентоспособност. Стойностите са разпределени в следните три интервални оценки: от 0.1 до 1.99 – предприятия с ниско равнище на конкурентоспособност (ниско равнище на коефициента на конкурентоспособност); от 2.00 до 3.99 – предприятия със средно равнище на конкурентоспособност и над 4.00 – предприятия с високо равнище на конкурентоспособност. На фигура 9 са дадени групировките на лозаро-винарските предприятия според постигнатото равнище на конкурентоспособност.



Фигура 9 Групиране на лозаро-винарските предприятия според равнището им на конкурентоспособност. Собствено проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018 год.

От поместените данни се вижда, че е най-голяма групата на лозаро-винарските предприятия, които са с ниско равнище на конкурентоспособност (45% от общо изследвани предприятия). Това са предимно малки предприятия, които отглеждат малки по размер масиви от лозя и основно винифицират своето грозде във външни преработвателни структури. Предприятията, които се определят със средно равнище на конкурентоспособност заемат 35% от общо изследваните стопански обекти. Най-малка е групата на предприятията, които са постигнали високо равнище на конкурентоспособност – 20% от всички изследвани обекти.

Обобщения и изводи, произтичащи от диагностиката на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

Чрез привличане на заинтересованите страни в оценяването на индикаторите за конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия се цели валидиране на изследователския инструментариум. В хода на процеса на валидация на индикаторите се установи, че:

- надежни драйвъри на конкурентоспособност са: (1) ефектите от управлението на пазарната мощ; (2) ефектите от управлението на собствеността на предприятието; (3) ефектите от управлението на разходите и (4) ефектите от управлението на производството. Ефектите от управлението на посочените аспекти от лозаро-винарския бизнес се определят като фактори, генериращи конкурентоспособност в сектора;
- надежни маркери за диагностициране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия са: (1) пазарният дял; (2) рентабилността и възвръщаемостта; (3) конкурентните предимства; (4) изграденият бранд; (5) лоялното търсене на продуктите; (6) предложението на уникална стойност за клиента; (7) участието в стратегически алианси по веригата от стойности; (8) ефективността на използваните ресурси; (9) наличието на нови бизнес модели и (10) ликвидността на предприятието.

В резултат от последващия анализ, с помощта на валидирания инструментариум, се формират следните изводи и обобщения:

- Вземанията от доставчиците са в пъти повече от задълженията към тях в лозаро-винарския сектор. Това определя лозаро-винарските предприятия като по-дисциплинирани във финансовите взаимоотношения, участвайки по веригата от стойности. Като цяло може да се заключи, че в отрасъла съществува **осезаема междуфирмена задължнялост**, която може да се окаже фактор, ограничаващ конкурентоспособността на отрасъла. Структуроопределящи са задълженията към доставчиците и задълженията към финансовите предприятия (банките). Високата задължнялост на предприятията към банковите институции, също може да се окаже проблем при управлението на конкурентоспособността в бъдеще;
- Възвръщаемостта на активите остава ниска в изследваните лозаро-винарски предприятия. Основна причина за ниската възвръщаемост на активите, според мениджърите на предприятията е фактът, че от скоро са придобили своите нови активи и е необходимо време те да започнат да генериат по-висока стойност на приходите и от там на възвръщаемостта. Повечето от лозаро-винарските предприятия (2/3 от изследваната съвкупност) посочват, че друга основна причина за ниската възвръщаемост са натрупаните загуби (от предходни години) е невъзможността им да съберат своите вземания от доставчици и клиенти. Това определя и невъзможността на предприятията да се разплащат с търговските банки по натрупаните задължения по използването на инвестиционни кредити, отпуснати от тях;
- Като цяло доходността в сектора остава относително ниска през годините. Структурата на разходите, разкрива, че най-значими за дейността са разходите за суровини и материали - 56% и разходите за външни услуги – 15%;
- Може да се обобщи, че конкурентоспособността на изследваните лозаро-винарски предприятия се определя най-вече от управлението на финансовите потоци; от управлението на промяната; от управлението на човешките ресурси; от управлението на маркетинга и управлението на иновациите. Това са основните, доказани от проведеното полево изследване фактори за конкурентоспособност;
- Всички изследвани драйвъри имат положително въздействие върху пазарния дял (изразяващ пазарната мощ) на лозаро-винарските предприятия, т.е. с нарастването на активите, на собствения капитал и на инвестициите се увеличава пазарния дял при равни други условия.
- Може да се обобщи, че конкурентоопределящи фактори в лозаро-винарския сектор са **размерът на активите и на собствения капитал**. Тези два фактора най-значително влияят върху конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия. Всички останали фактори, като пазарен дял, брутна печалба, нетни приходи от продажби и размер на инвестиции, не оказват статистически доказано влияние върху равнището на конкурентоспособност. При всички изследвани връзки между избраните индикатори на конкурентоспособност се доказва права (положителна) зависимост. Горейзложените резултати доказват, че концентрацията на капитали е основна детерминанта на конкурентоспособност в лозаро-винарския сектор.

Изборът на организационна форма на лозаро-винарското предприятие, определя подхода, който ще се следва за постигане на набелязаните нива на концентрация на капитали в бизнес модела му. Обобщавайки резултатите от статистическия анализ, може да заключим, че организационната форма влияе

частично върху равнището на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия, от тестваните 9 на брой корелации, само 4 се доказват като статистически значими. Необходимо е да се отбележи, че в групата на корпоративните лозаро-винарски предприятия, които имат по-сложна организационно-управленска структура се доказва, че съществува силно влияние на този индикатор върху равнището на конкурентоспособност.

Структурата на вътрешния пазар се определя като монополистична. Средният размер на пазарния дял на едно лозаро-винарско предприятие е 1,8%. От изследваната съвкупност предприятия, пазарният лидер владее 21,6% от пазара.

Според интервалните стойности на коефициента на конкурентоспособност, най-голяма е групата на лозаро-винарските предприятия, които са с ниско равнище на конкурентоспособност (45% от общо изследвани предприятия). Това са предимно малки предприятия, които отглеждат малки по размер масиви от лозя и основно винифицират своето грозде във външни преработвателни структури. Предприятията, които се определят със средно равнище на конкурентоспособност заемат 35% от общо изследваните стопански обекти. Най-малка е групата на предприятията, които са постигнали високо равнище на конкурентоспособност – 20% от всички изследвани обекти, това са предимно корпоративни структури, разполагащи с големи по размер активи и капитали, които са успяли да затворят „производствения цикъл“. Тези предприятия се стремят да контролират качеството, като организират собствени лозови масиви като суровинна база и да преработват и бутилират големи партии вино.

Глава V. Анализ на стратегическите планови дейности на лозаро-винарските предприятия

В тази част на дисертационния труд, анализът се извършва в две основни направления – по разпределението на получените отговори за всеки въпрос, включен в анкетата и по връзката между фирмените стратегически дейности и показателите, характеризиращи конкурентоспособността на отделните стопански единици в лозаро-винарския сектор. Анализът, който се провежда на разпределението на получените отговори, има за цел да представи състоянието, проблемите и перспективите за развитие на сектора като цяло, като се разкрие общото, типичното в съществуващата бизнес среда. Анализът по второто направление, за разлика от предходния търси онези специфични моменти, които въздействат върху конкурентоспособността на отделното лозаро-винарско предприятие.

Чрез приложение на хи-квадрат анализ се търси оценка на взаимодействието на факторите, определящи устойчивостта на конкурентните предимства на лозаро-винарските предприятия. Като драйвъри на устойчивост се залага достъпът на предприятията до финанси, до иновации и до маркетинг.

В таблица са поместени резултатите от тестваните връзки между изследваните индикатори в лозаро-винарските предприятия. От получените данни се вижда, че устойчивостта на конкурентните предимства на пазара (вътрешен и външен) се определят от достъпа на предприятията до финанси, иновации и маркетинг. Тези ресурси, обезпечават базата за развитие и постигане на устойчивост в пазарните позиции. Достъпът до финанси, определя скоростта, с която лозаро-винарското предприятие ще заеме определена пазарна ниша. При по-голям размер на финансите, предприятието може бързо да проникне и овладее пазарната ниша. За този процес е необходимо да се налага адекватен на пазарните изисквания маркетинг, ето защо маркетинговите ресурси също са критичен фактор за пазарен успех. Създаването на нови бизнес модели е предпоставка за навлизане на нови пазари, при които първоначално конкуренцията липсва или е слаба. Достъпът до иновации, определя степента на иновативност на лозаро-винарските предприятия. Колкото по-иновативно е едно предприятие, толкова то изпъква с по-висока конкурентоспособност от останалите участници на пазара. Разрастването на дейността на предприятието, както и създаването и/или реструктурирането на неговия бизнес модел изискват от мениджмънта да умее ефективно да управлява промените в организацията. Измерването на отклоненията, както и одитът на бифуркационната зона в бизнес развитието на предприятието са също критични фактори, определящи пазарния успех.

Таблица 12 Резултатите от хи-квадрат анализ за установяване на взаимодействието между достъпа на предприятията до финанси, до иновации и до маркетинг и устойчивостта на конкурентните им предимства. Собствено проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018 год.

Драйвъри на устойчивост	Маркер – „устойчиви конкурентни предимства“
Достъп на лозаро-винарското предприятие до финанси	наличие на връзка стойност на коефициента на Крамер (0,496)
Достъп на лозаро-винарското предприятие до иновации	наличие на връзка стойност на коефициента на Крамер (0,391)
Достъп на лозаро-винарското предприятие до маркетинг	наличие на връзка стойност на коефициента на Крамер (0,351)

Анализ на източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарските предприятия

На фигура 10 са поместени резултатите от извършеното анкетно проучване сред лозаро-винарските предприятия.

Резултатите сочат, че най-значими източници на конкурентно предимство са: (1) новата организация на бизнес модела в сектора; (2) утвърденият бранд и (3) стратегията на добавяне на нови продукти към съществуващия продуктов асортимент. Стопанските организации в сектора, които търсят и прилагат нови бизнес модели, стремят се да утвърдят своя бранд и инвестират в диверсификация на продуктовия асортимент, изпъкват като конкурентоспособност сред останалите участници в лозаро-винарския сектор.



Фигура 10 Оценка на източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарските предприятия. Резултати от анкетно проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018 год. Сумата от процентите е повече от 100%, поради факта, че респондентите могат да посочват повече от един отговор в анкетната карта.

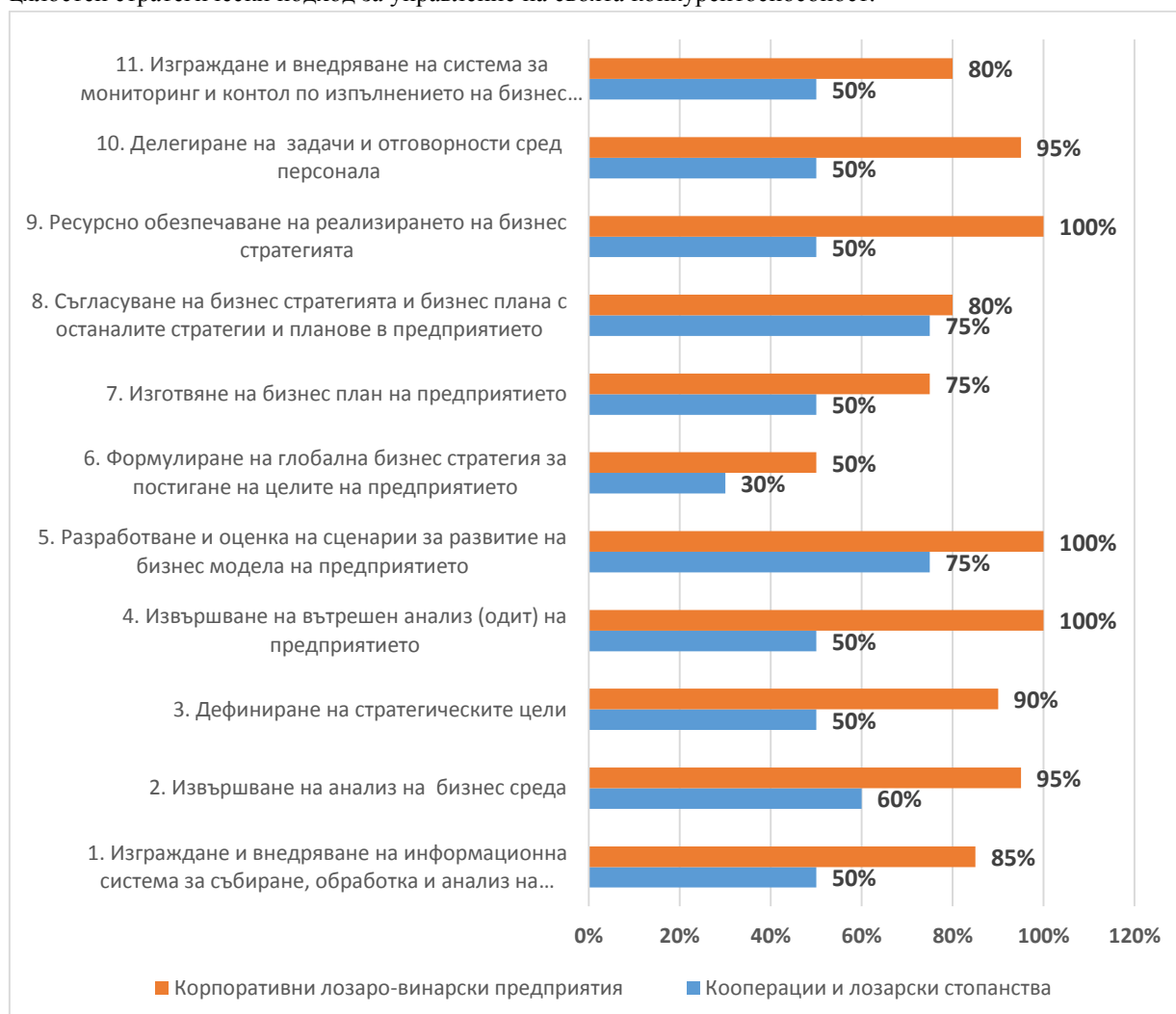
Като незначителни (с ниско значение) източници на конкурентно предимство в лозаро-винарския сектор се определят: (1) маркетинговата стратегия, която формулира и следва лозаро-винарското предприятие и (2) сключването на стратегически алианси по веригата от стойности. Тези два елемента

нямат важно значение при формулирането и развитието на конкурентни предимства в сектора. Според мениджърите, маркетинговата стратегия лесно може да бъде разгадана и копирана от основните конкуренти в дългосрочен план и за това тя не може да се смята на устойчив фактор, генериращ конкурентно предимство на пазара. Сключването на стратегически алианси по веригата от стойности, също не се разпознава като надежден източник на устойчиво конкурентно предимство. Включването в такива съюзи може да доведе до загуба на автономия при вземане на управленски решения, касаещи развитието на бизнес модела, както и да увеличи в един момент транзакционните разходи, облагодателстващи по-силния партньор в стратегическия алианс.

Степен на изпълнение на стратегическите планови дейности в лозаро-винарските предприятия

На фигура 11 е показана сравнителната характеристика на изпълняваните стратегически планови дейности от страна на анкетираните 155 лозаро-винарски предприятия. Сравнението е направено по отношение на организационната форма на предприятията.

Графичният анализ показва, че стратегическото планиране на дейността е по-застъпено в корпоративните лозаро-винарски предприятия (АД, ЕАД, ООД и ЕООД). При повечето от тези предприятия, стратегическите планови дейности се изпълняват последователно и по този начин те налагат цялостен стратегически подход за управление на своята конкурентоспособност.



Фигура 11 Степен на изпълнение на стратегическите планови дейности в зависимост от организационната форма на лозаро-винарските предприятия. Собствено анкетно проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018г.

Следните стратегически дейности се изпълняват последователно и ситемно в предприятията – изграждане и внедряване на информационна система за анализ на средата (85% от анкетираните

предприятия извършват тази дейност); извършване на анализ на бизнес средата (95% са заявили, че осъществяват тази дейност); дефиниране и споделяне с персонала на стратегическите цели (90% са декларирали, че това го правят); извършване на вътрешен одит за идентифициране на проблемите (100% от предприятията правят този вид анализ); разработване и оценка на сценарии за развитие на бизнеса (100% от предприятията извършват този вид дейност); съгласуване на бизнес стратегията с останалите стратегии на предприятието (80% са дали положителен отговор); ресурсно обезпечаване на бизнес стратегията (100% от предприятията заявяват, че извършват тази дейност); делегиране на задачи и отговорности сред персонала (95% от предприятията дават положителен отговор); изграждане и внедряване на мониторингова система (80% от предприятията заявяват, че имат такава система).

Най-неглижираните стратегически дейности в групата на корпоративните предприятия са: (1) формулирането на бизнес стратегия за развитие (50% заявяват, че не изпълняват тази дейност) и (2) разработването на бизнес план за пазарно развитие на предприятието (75% посочват, че не извършват тази дейност систематично). Корпоративните предприятия споделят риска по осъществяването на тези планови дейности, като ги делегират на външен изпълнител (аутсорсинг) или ползват експертизата на външен експерт.

В групата на кооперативните предприятия и лозарските стопанства се наблюдава по-малка степен на приложението на стратегическото бизнес планиране.

При 7 от общо 11 стратегически дейности, половината (50% от общо предприятия) не ги изпълняват системно и последователно, а именно това са: изграждането и внедряването на информационна система, обезпечаваша стратегическото планиране; дефиниране на стратегическите цели; извършването на одит на предприятието; изготвянето на бизнес план за развитие; ресурсното обезпечаване на бизнес стратегията; делегирането на задачи и дейности на персонала; изграждането на система за мониторинг върху изпълнението на бизнес стратегията. Трябва да се отбележи, че стратегическият подход в тази група лозаро-винарски предприятия се ограничава от липсата на финансова възможност за привличането на специалисти, които да налагат този подход или използването на външна консултантска помощ.

Резултатите от статистическия анализ показват, че изпълнението на 11-те стратегически дейности имат връзка с наличието на стратегическо звено в структурата на предприятията. При равни други условия, предприятията, които имат обособено стратегическо звено, изпълняват заложените в изследването планови дейности, като се стремят да бъдат ефективни в стратегическото управление на предприятието. В теоретичен аспект, колкото е по-дълъг периодът на пазарно присъствие на предприятието, толкова по-голям потенциал има то да се конкурира, учейки се от ответната реакция на бизнес средата към него. Резултатите от статистическия анализ сочат, че има доказана релация между изпълняваните стратегически дейности и възрастта на бизнес модела. При 5 от общо 11-те изследвани връзки се доказва такава зависимост (виж табл. 13). Предприятията, които са изградили информационна система за събиране и анализ на информация за факторите на бизнес средата, правят анализ на бизнес средата и формират бизнес стратегия, имат потенциал, чрез тези свои стратегически дейности да постигнат конкурентно предимство на пазара. Важно за тези предприятия е да разработват подробен и обоснован бизнес план и да внедряват система за мониторинг на изпълнението на следваната от тях бизнес стратегия, за да поддържат във времето своето пазарно превъзходство.

При третия вид релация между изпълняваните стратегически дейности и размера на активите, се установяват 3 дейности, които имат статистическо значение. Това са извършването на анализ на бизнес средата; извършването на вътрешен анализ на предприятието и изграждането и внедряването на система за мониторинг по изпълнението на бизнес стратегията. Изпълнението на тези стратегически дейности, гарантира по-висока ефективност в управлението на конкурентоспособността.

Таблица 13 Статистическа проверка на хипотези за взаимовръзка между изпълняваните стратегически дейности и наличието на стратегическо звено; годината на начало на бизнеса и размера на активите на предприятието. Собствено анкетно проучване сред 155 лозаро-винарски предприятия, 2018г.

Стратегически дейности (драйвъри на конкурентоспособност)	Стратегическо звено	година на начало на бизнеса	размер на активите
1. Изграждане и внедряване на информационна система за събиране, обработка и анализ на стратегическа информация	наличие на връзка (0,511)*	наличие на връзка (0,596)*	липсва връзка (0,221)*
2. Извършване на анализ на вътрешната и външната бизнес среда	наличие на връзка (0,455)*	наличие на връзка (0,335)*	наличие на връзка (0,501)*
3. Дефиниране на стратегическите цели	наличие на връзка (0,483)	наличие на връзка (0,387)*	липсва връзка (0,110)*
4. Извършване на вътрешен анализ (одит) на предприятието	наличие на връзка (0,396)*	липсва връзка (0,125)*	наличие на връзка (0,385)*
5. Разработване и оценка на сценарии за развитие на бизнес модела на предприятието	наличие на връзка (0,258)*	липсва връзка (0,155)*	липсва връзка (0,224)*
6. Формулиране на глобална бизнес стратегия за постигане на целите на предприятието	наличие на връзка (0,587)*	липсва връзка (0,254)*	липсва връзка (0,305)*
7. Изготвяне на бизнес план на предприятието	наличие на връзка (0,391)*	липсва връзка (0,102)*	липсва връзка (0,123)*
8. Съгласуване на бизнес стратегията и бизнес плана с останалите стратегии и планове в предприятието	наличие на връзка (0,411)*	липсва връзка (0,197)*	липсва връзка (0,221)*
9. Ресурсно обезпечаване на реализирането на бизнес стратегията	наличие на връзка (0,556)*	наличие на връзка (0,410)*	липсва връзка (0,102)*
10. Делегиране на задачи и отговорности сред персонала	наличие на връзка (0,336)*	липсва връзка (0,354)*	липсва връзка (0,110)*
11. Изграждане и внедряване на система за мониторинг и контрол по изпълнението на бизнес стратегията	наличие на връзка (0,451)*	наличие на връзка (0,445)*	наличие на връзка (0,396)*

* стойност на Коефициента на Крамер V^2

Може да се обобщи, че стратегическите дейности се изпълняват в тези лозаро-винарски предприятия, които притежават стратегическо звено в своята структура, натрупа ли са опит в пазарното си присъствие и разполагат с повече активи спрямо основните конкуренти.

Резултатите от извършения статистически анализ сочат, че ясното формулиране на бизнес стратегията, както и ясното делегиране на задачи по следването на тази стратегия са ключов фактор за успех. Извършването на периодичен вътрешен анализ на предприятието и съчетаването на бизнес стратегията с останалите функционални стратегии в предприятието са друг, също критичен фактор за успех в бизнеса. В таблица 14 е дадена обобщената статистическа оценка, тестваща взаимовръзката между изпълняваните стратегически дейности в лозаро-винарските предприятия и постигнатото равнище на конкурентоспособност, изразена със съответните маркери.

Таблица 14 Статистическа проверка на хипотези за взаимовръзка между изпълняваните стратегически дейности и постигнатите пазарен дял, рентабилност на активите и коефициент на конкурентоспособност на лозаро-винарското предприятие

Стратегически дейности (драйвъри на конкурентоспособност)	Пазарен дял	Рентабилност на активите	Коефициент на конкурентоспособност
Изграждане и внедряване на информационна система за събиране, обработка и анализ на стратегическа информация	липсва връзка	липсва връзка	липсва връзка
Извършване на анализ на вътрешната и външната бизнес среда	липсва връзка	липсва връзка	липсва връзка
Дефиниране на стратегическите цели	липсва връзка	липсва връзка	липсва връзка
Извършване на вътрешен анализ (одит) на предприятието	наличие на връзка 0.401*	наличие на връзка 0.433*	наличие на връзка 0.463*
Разработване и оценка на сценарии за развитие на бизнес модела на предприятието	наличие на връзка 0.459*	наличие на връзка 0.399	наличие на връзка 0.429
Формулиране на глобална бизнес стратегия за постигане на целите на предприятието	наличие на връзка 0.415*	наличие на връзка 0.511*	наличие на връзка 0.365*
Изготвяне на бизнес план на предприятието	липсва връзка	липсва връзка	липсва връзка
Съгласуване на бизнес стратегията и бизнес плана с останалите стратегии и планове в предприятието	липсва връзка	липсва връзка	липсва връзка
Ресурсно обезпечаване на реализирането на бизнес стратегията	наличие на връзка 0.435*	наличие на връзка 0.449*	наличие на връзка 0.395*
Делегиране на задачи и отговорности сред персонала	наличие на връзка 0.355*	наличие на връзка 0.467*	наличие на връзка 0.555*
Изграждане и внедряване на система за мониторинг и контрол по изпълнението на бизнес стратегията	наличие на връзка 0.455*	наличие на връзка 0.501*	наличие на връзка 0.445*

* стойност на коефициента на Крамер

От извършения статистически анализ, ясно изпъкват 6 стратегически дейности, които оказват системно влияние върху равнището на конкурентоспособност на предприятието, и това са: (1) извършването на вътрешен анализ на предприятието, (2) разработването и оценка на сценарии за развитие на бизнес модела, (3) формулирането на бизнес стратегия за постигане на целите на предприятието, (4) ресурсното обезпечаване на бизнес стратегията; (5) делегиране на задачи и отговорности сред персонала и (6) изграждането на система за мониторинг върху изпълнението на бизнес стратегията. Тези стратегически планови дейности оказват влияние върху динамиката на пазарния дял, рентабилността на активите и равнището на конкурентоспособност.

Резултати от тестването на изследователските хипотези

В този раздел са представени резултатите от тестването на заложените изследователски хипотези в научното изследване. В таблица 15 са дадени обобщените резултати от този процес. В последната колона от таблицата са дадени доказаните корелации между изследваните индикатори на конкурентоспособност, които са характеризират като умерени и силни.

Таблица 15. Резултати от тестването на изследователските хипотези. Собствена.

Изследователски хипотези и проблеми	Решени научни задачи, произтичащи от хипотезата	Метод на проверка за достоверност	Доказана хипотеза/ Доказана зависимост
H1^a Конкурентоспособността е сложен (многопластов) социално-икономически процес, чието управление изисква системно приложение на подхода на стратегическо планиране; H1^b Конкурентоспособността не е сложен (многопластов) социално-икономически процес, чието управление изисква системно приложение на подхода на стратегическо планиране	Задълбочен научен обзор на теорията за конкурентоспособност	Научна абстракция	H1^a Конкурентоспособността е сложен (многопластов) социално-икономически процес, чието управление изисква системно приложение на подхода на стратегическо планиране

H2¹ Съществуват индикатори, които могат да се използват за да се идентифицират конкурентоопределящите фактори, произтичащи от бизнес средата при изследване на конкурентоспособността на сектора; H2⁰ – не съществуват индикатори, които могат да се използват за да се идентифицират конкурентоопределящите фактори, произтичащи от бизнес средата при изследване на конкурентоспособността на сектора;	Идентифициране и валидиране на индикаторите за конкурентоспособност	Метод на научната абстракция; Метод на експертната оценка и метод на мултикритерийният анализ	H2¹ Съществуват индикатори, които могат да се използват за да се идентифицират конкурентоопределящите фактори, произтичащи от бизнес средата при изследване на конкурентоспособността на сектора;
H3¹ – степента на концентрация на капитал в лозаро-винарското предприятие определя неговият потенциал за постигане и развитие на конкурентоспособност; H3⁰ – степента на концентрация на капитал в лозаро-винарското предприятие не определя неговият потенциал за постигане и развитие на конкурентоспособност;	Тестване на релацията „концентрация на капитал – равнище на конкурентоспособност“	Регресионен анализ	
Идентифициран проблем „кои са конкурентоопределящите фактори в сектора?“	Тестване на релацията наличие на системи за управление и съответни специалисти в предприятието – постиганите ефекти от управлението	Хи квадрат анализ и коефициент на Крамер	
H4¹ – организационната форма на лозаро-винарското предприятие създава рамка за натрупване на капитали, а оттам и за постигане и развитие на конкурентоспособност в стратегически аспект; H4⁰ – организационната форма на лозаро-винарското предприятие не създава рамка за натрупване на капитали, а оттам и за постигане и развитие на конкурентоспособност в стратегически аспект;	Тестване на релацията „вид организационна форма – равнище на конкурентоспособност“	Хи квадрат анализ и коефициент на Крамер	H4¹ – организационната форма на лозаро-винарското предприятие създава рамка за натрупване на капитали, а оттам и за постигане и развитие на конкурентоспособност в стратегически аспект;
H5¹ – основните конкурентоопределящи фактори в лозаро-винарския сектор са: (1) достъпа до иновации, (2) достъпа до маркетинг и (3) достъпа до финанси; H5⁰ – основните конкурентоопределящи фактори	Тестване на релацията „конкурентоопределящи фактори – равнище на конкурентоспособност“	Хи квадрат анализ и коефициент на Крамер	H5¹ – основните конкурентоопределящи фактори в лозаро-винарския сектор са: (1) достъпа до иновации, (2) достъпа до маркетинг и (3) достъпа до финанси;

в лозаро-винарския сектор не са: (1) достъпа до иновации, (2) достъпа до маркетинг и (3) достъпа до финанси;			
Идентифициран проблем „кои са източниците на конкурентни предимства?“	Оценка на източниците на конкурентни предимства	VRIO – анализ; Графичен анализ	Нова организация на бизнес модела; Утвърденият бранд; Добавяне на нови продукти към продуктовия асортимент
Н6¹ – изпълнението на стратегическите планови дейности определят способността на лозаро- винарското предприятие да се конкурира; Н6⁰ – изпълнението на стратегическите планови дейности не определят способността на лозаро- винарското предприятие да се конкурира	Тестване на релацията „стратегически планови дейности – равнище на конкурентоспособност“	Хи квадрат анализ и коефициент на Крамер	Н6¹ – изпълнението на стратегическите планови дейности определят способността на лозаро- винарското предприятие да се конкурира;

Изводи и обобщения, произтичащи от анализа на стратегическия подход за управление на конкурентоспособността в лозаро-винарските предприятия

В резултат от анализа на бизнес средата, в която функционират лозаро-винарските предприятия се формулират следните изводи:

- Факторите, гарантиращи пазарен успех в сектора са: (1) качеството на произвежданата продукция и (2) диверсификацията на продуктовото портфолио, което обяснява направените инвестиции в обновление на технологичното оборудване и в създаването на собствени лозя;
- Лозаро-винарските предприятия използват различни източници на финансови средства, основно поради факта, че инвестициите в сектора през последните години са значителни и трудно биха се финансирали само по един от начините т.е. те се стремят да диферсифицират финансовия риск. Повечето предприятия заявяват, че търсят финанси, за да осъществят инвестиции в технологични иновации и във внедряване на системи за качество за повишаване на конкурентоспособността си. Това доказва, че финансовото планиране и управление в бъдеще ще има още по-важно значение за постигане на конкурентни предимства в сектора;
- Лозаро-винарските предприятия, като цяло срещат сериозни проблеми при търсенето на кадри (1/3 от изследваните предприятия споделят това мнение). Значителна част от лозаро-винарските предприятия посочват, че техните специалисти имат нужда от обучение при формиране на умения за стратегическо управление;
- Обезпечеността на предприятията със стратегически организационно-управленски ресурси се осъществява по два начина – (1) чрез изграждането и развитието на собствено стратегическо звено и (2) чрез ползването на бизнес аутсоусинг. Основно акционерните дружества имат стратегическо звено в своята организационно-управленска структура, което да изпълнява стратегическите планови дейности, докато останалите лозаро-винарски предприятия предпочитат ползването на аутсоусинг;
- Концентрацията на финансов капитал в акционерните дружества, определя финансовото звено, като водещо при изпълнение на стратегическите планови дейности. Финансовият отдел има приоритет в стратегическото планиране на конкурентоспособността на този вид лозаро-винарски предприятия, като неговият ръководител има решаваща роля във висшия ешалон на управление;

В резултат от анализа на приложението на стратегическия подход на управление на конкурентоспособността в лозаро-винарските предприятия се формулират следните изводи:

- Съществуват пропуски при изпълнение на стратегическите планови дейности. Дейности, които са в основата на цялостния процес на бизнес планиране и управление са игнорирани (изцяло или

частично), което поставя бариери пред нарастването на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия;

- Стратегическият подход в управлението на фирмената конкурентоспособност се налага най-съществено и системно в групата на предприятията, които са акционерни дружества. Тези предприятия, инвестират усилия и средства в налагането на стратегическото планиране на бизнес дейността и на тази база постигане на конкурентно предимство на пазара;
- Изпълнението на стратегическите планови дейности оказва въздействие върху пазарната мощ на предприятията и върху рентабилността им (измерена на база активи и собствен капитал). По-голямата част от корпоративните лозаро-винарски предприятия (2/3 от изследваните предприятия в тази група) притежават обособено стратегическо звено (или специалист), които извършват стратегическите планови дейности. Тези предприятия се определят и с по-висока конкурентоспособност за разлика от тези, които делегират изпълнението на всички или част от стратегическите дейности на външни фирми (аутсорсинг);
- Лозаро-винарските предприятия, които обновяват своето технологично равнище (използват технологични иновации), както и прилагат стратегия на широка продуктова диверсификация се определят като най-конкурентоспособни и адаптивни на пазарните изисквания;
- Конструираният статистически модел за проверка на достоверността на изследваната зависимост между изпълняваните стратегически планови дейности и постигната фирмена конкурентоспособност, доказва, че на лице е такава зависимост. Следването на стратегическия подход на планиране в постигането и управлението на конкурентоспособността на предприятието се доказва като надежден инструмент, с който мениджърите могат да боравят.

Глава VI. Стратегическо профилиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор

От извършеното изследване в аналитичната част на дисертационния труд се вижда, че в сектора съществуват следните проблеми: относително ниска стоковост на отраслите; опортюнистично поведение сред участниците по веригата от стойности, което води до ниски нива на доверие помежду им; загуба на сравнителни предимства на международния пазар; осезаема междуфирмена задлъжнялост; недостатъчни възможности за финансиране на малките и средните предприятия, които желаят да развият своите конкурентни предимства, като инвестират в иновации и системи за управление на качеството; пропуски при изпълнението на стратегически планови дейности, които компроментират стратегическото управление на бизнес дейностите; финансова невъзможност за привличане на специалисти по стратегическо бизнес планиране, които да извършват стратегическите дейности в предприятието; пренебрегване на важността на финансовото и иновационното управление при формиране на фирмената конкурентоспособност при микро и малките лозаро-винарски предприятия.

Стратегизиране на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

Валидирането на резултатите от извършения анализ на факторите, определящи фирмената и секторната конкурентоспособност, се осъществява чрез приложението на метода на фокус групите. Чрез обобщено представяне на резултатите от извършения анализ в дисертационния труд, стратегии (и мениджъри) от избрани лозаро-винарски предприятия (предимно се търсят заинтересовани страни, които имат висока степен на ангажираност, както и ниво на влияние в сектора) се търси валидиране на изводите, произтичащи от анализа. Използвайки техниката на SWOT-матрицата се идентифицират факторите за успешно развитие на лозаро-винарските предприятия по отношение на фирмената им конкурентоспособност.

На фигура 12 е дадена конструиранията SWOT-матрица, показваща състоянието на сектора на равнище обобщени резултати от проведените фокус групи. Така конструиранията матрица, дава възможност да се предложат мерки и предприятия за повишаване на фирмената конкурентоспособност на предприятията в сектора.

Заинтересованите страни в лозаро-винарския сектор изтъкват като най-важни следните силни страни на бизнес организациите:

- Предприятията (микро- и малки такива) са адаптивни и мотивирани да реализират растеж в продажбите;

- Предприятията се определят с добра ликвидност. От проведеното изследване стана ясно, че предприятията са с висока обща ликвидност. Финансовите специалисти споделят същото мнение и го посочват като силна страна на представляваните от тях предприятия;
- Стремеж към внедряване на иновации в производството. В хода на изследване се видя, че лозаро-винарските предприятия инвестират предимно в технологично обновление на своите производствени мощности и във внедряване на системи за управление на качеството;
- Предприятията се стремят да диверсифицират източниците на финансов риск, като използват, както собствен капитал, така и заемен (външен) капитал за своето пазарно развитие;
- В отрасъла има присъствие на голям брой малки и средни предприятия, които имат относително малък пазарен дял и много малко на брой големи предприятия, които владят повече от половината от пазара. Малките предприятия се отличават с устойчив пазарен дял (тоест изградили са малка, но лоялна група от потребители на техните продукти).

СИЛНИ СТРАНИ	ВЪЗМОЖНОСТИ
Адаптивни и мотивирани да реализират растеж на продажбите	Създаване на умения и компетенции за стратегическо планиране
Ликвидни	Коопериране по отношение на финансово-иновационното управление
Стремеж към внедряване на иновации в производството	Споделяне на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновации
Диверсифицират източниците на финансов риск	Създаване на взаимни финансови фондове за финансиране на иновации
Имат устойчив пазарен дял	Нови бизнес модели, позволяващи увеличаване на фирмената конкурентоспособност
СЛАБИ СТРАНИ	ЗАПЛАХИ
Висока задлъжнялост	Монополистична структура на пазара
Недостатъчно оборотен капитал	Силна зависимост от кредитната политика на търговските банки
Неразнообразяват източниците на пазарен риск	Недостатъчно предлагане на опитни специалисти на пазара на труда
Системни пропуски при изпълнение на стратегическите планови дейности	Изостряне на конкуренцията, големите стават все по-агресивни към пазарния дял на малките играчи на пазара
Нямат условия за привличане на опитни бизнес стратегии/ Нямат обособено стратегическо звено в свота управленска структура	Неравен достъп до държавна финансова помощ и субсидии

Фигура 12 SWOT – матрица за идентифициране на факторите за повишаване на финансовото конкурентоспособност на предприятията. Източник: Обобщени резултатите от фокус групи. (обобщение на мнението на 53 експерта, разпределени в 3 фокус групи).

Като слаби страни в управлението на лозаро-винарските предприятия, участниците във фокус групите посочват следните:

- Висока задлъжнялост към основни доставчици на суровини и финанси. Задлъжнялостта е предимно към финансовите предприятия;
- Недостатъчно оборотен капитал, който да им даде възможност на време да се разплащат и по този начин да подобрят своята платежоспособност;
- Предприятията /предимно малките/ не разнообразяват източниците на пазарен риск. Те работят основно с един или двама клиента, от чиято платежоспособност са пряко зависими;
- В предприятията са налице системни пропуски по отношение на изпълняваните стратегически планови дейности. Повечето от експертите (1/3 от общия брой експерти) във фокус групите споделят, че основно наблюдават на дейностите в областта на стратегическото бизнес планиране, но не и по отношение на стратегическия контрол;
- Предприятията /предимно малките такива/ нямат нужните условия, за да привлечат опитни и способни бизнес стратегии, които да изпълняват стратегическите планови дейности. Тази задача се

решава от външен изпълнител /стратег/, който не познава в дълбочина спецификата на лозаро-винарския сектор.

Потенциалът на сектора за развитие е съществен по отношение на изграден производствен капацитет и лоялно търсене на вино и грозде. Тези продукти имат традиционно значение в менюто на българина. Съществуването на потенциал не е достатъчно условие за пазарно присъствие и превъзходство, необходимо е да се изследват и идентифицират възможностите за реализирането на този потенциал. В резултат от проведените дискусии и формулираните изводи от аналитичното изследване са идентифицирани следните възможности за повишаване на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия:

- Създаване на умения и компетенции за стратегическо бизнес планиране. Повечето мениджъри на предприятия, споделят, че липсата на опитен персонал в тази област възпрепятства пазарното развитие. Обеспечаването на стратегическото управление с опитни специалисти ще повиши фирмената конкурентоспособност на предприятията;
- Коопериране по отношение на стратегическото планиране. Това коопериране няма да бъде в пълен аспект, а само по отношение на изпълнението на стратегическите дейности и по отношение на концентрацията на капитали, като по този начин ще се търси възможност за повишаване на фирмената конкурентоспособност на малките предприятия в сектора. Така тези стопански обекти ще имат по-голям шанс за развитие на пазар, в който доминират няколко големи играча;
- Споделяне на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновации. В хода на изследването се установи, че малките лозаро-винарски предприятия имат стремеж, но не и възможност да бъдат иновативни и по тази линия успешно да се конкурират на пазара с големите. Основен ограничителен фактор на иновационния процес в тези предприятия е съществения размер на разходите по финансиране на иновациите и иновационните дейности. В много други сектори споделянето на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновационни продукти е налице. По този начин основни конкуренти на пазара си сътрудничат по отношение на разходите за иновационна дейност с цел постигане на по-висока пазарна конкурентоспособност. Следването на този модел може да се приложи при микро, малките и средните лозаро-винарски предприятия, които да образуват клъстерни формирания за научно-развойна и иновационна дейност в партньорство с научните организации у нас;
- Създаване на взаимни финансови фондове. Иновациите, които са необходим фактор за диверсифициране на продуктовия асортимент изискват финансиране. Както вече отбелязахме, финансирането на иновационните дейности изисква съществени разходи, които са рискови и в някои случаи бавно се възвращат във времето. Създаването на финансови фондове за взаимопомощ при осъществяване на иновационните дейности сред малките и средните предприятия е съществена възможност за повишаване на фирмената им конкурентоспособност;
- Нови бизнес модели, позволяващи увеличаване на конкурентоспособността, както на предприятията, така и на сектора като цяло. Много често, иновационните решения в сектора подтикваат участниците по веригата от стойности да се сливат и/или интегрират в процеса на добавяне на стойност. Тези стратегически алианси представят на пазара иновативни бизнес модели, които могат да реализират устойчив темп на пазарно развитие и конкурентоспособност.

Заплахите в сектора са фактори, които могат съществено да влошат конкурентоспособността на предприятията. Анализът на изводите от дискусии от фокус групите, определя следните съществени заплахи:

- Пазарът има монополистична структура. Съществуват малко на брой големи играчи, които доминират на пазара. Малките и средните участници на пазара оперират в условията на жестока ценова конкуренция. Разширяването на пазарния дял на големите е за сметка на изтласкването на малките от сектора. Това води до изземване на потребителския излишък;
- Силна зависимост на предприятията от кредитната политика на търговските банки. В рамките на извършеното изследване се определи, че предприятията в сектора /независимо дали са малки или големи/ имат осезаема задължнялост към банковия сектор. В текущите икономически условия, когато лихвените проценти са все още ниски и тече кредитна експанзия в сектора, предприятията търсят начини чрез допълнително банково финансиране да погасяват вече стари задължения към банките. Тази зависимост при промяна на кредитната политика на търговските банки в посока

повишаване на лихвените проценти по отпускани инвестиционни или бизнес кредити ще изиграе лоша шега на повечето предприятия в сектора;

- Недостатъчно предлагане на опитни бизнес специалисти на пазара на труда. Липсата на достатъчно специалисти по стратегическо бизнес планиране влошава изпълняването на стратегическите дейности в предприятията и все повече ще ги кара да търсят спасение в бизнес аутсорсинг. По този начин важните стратегически дейности ще бъдат делегирани на външни фирми. Това може да породи негативни последици върху ефективността на стратегическия контрол в предприятията. Процесът по стратегическо управление ще бъде по-бавно администриран и ще бъде функция от платежоспособността на лозаро-винарските предприятия по отношение на доставчика на аутсорсинг услугата;
- Изостряне на конкуренцията, големите стават все по-агресивни към пазарния дял на малките играчи на пазара. Съществена заплаха, която ще доведе до пазарни фалити и реструктуриране на пазара в монополна структура;
- Неравен достъп до държавна финансова помощ и субсидии. Сред мениджърите и собствениците на малки и средни предприятия в сектора се усеща чувството на несправедливост по отношение на разпределението на субсидиите. Според тях по-големите предприятия усвояват по-голямата част от финансовата подкрепа и по този начин постигат още по-висока фирмена конкурентоспособност. В тези структури има силна концентрация на финансови капитали, която им позволява да формират силно лоби в лицето на държавата.

Оценка на взаимодействието на факторите за повишаване на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия

Така формулираните елементи в SWOT матрицата определят критичните фактори за развитие и повишаване на фирмената конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Следващият етап в процеса на стратегическата ориентация на конкурентоспособността на сектора е валидирането на факторите за успех и на база това валидиране да се решат два важни проблема: (1) какви ще бъдат стратегическите цели за развитието на конкурентоспособността на микро и макро ниво и (2) какви управленски решения ще се приложат за постигането на тези стратегически цели. След като бъдат решени тези задачи, може да се формулират основните насоки за повишаване на фирмената конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия.

Чрез картата на стратегическите решения се решават следните проблеми: 1) определяне на най-съществените силни и слаби страни в управлението на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия; 2) определяне на най-съществените възможности и заплахи пред развитието на конкурентоспособността на предприятията; 3) стратегиране на бъдещото развитие на конкурентоспособността на предприятията, чрез набелязване на стратегически цели и решения за тяхното постигане.

В картата на стратегическите решения се вижда, че експертите (участниците във фокус групите) определят превес на силните страни над слабите страни в изследваните предприятия (оценката на силните страни е 2503, която е по-голям от оценката на слабите страни – 2396). Тези резултатите от експертната оценка определят, че лозаро-винарските предприятия имат потенциала да повишат своята фирмена конкурентоспособност, чрез атака на възможностите със своите най-съществени силни страни. Като най-съществени силни страни, респондентите определят следните:

- (1) Стремешът на предприятията да внедряват иновации в производството;
- (2) Малките предприятия са адаптивни и мотивирани да реализират растеж на продажбите, като увеличават своя пазарен дял чрез диференциация на своите продукти ;

Най-съществени слаби страни, които могат да възпрепятстват процеса на повишаване на фирмената конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия са:

- (1) Системните пропуски по отношение на изпълнението на стратегическите планови дейности, обезпечаващи фирмената конкурентоспособност;
- (2) Високата задлъжнялост към банките и доставчиците на ресурси, обезпечаващи дейността на предприятието

В просеца на стратегиране на фирмената конкурентоспособност, най-важните елементи са възможностите и заплахите, които произтичат от външната среда. Това са фактори, които не могат да бъдат

контролирани от страна на мениджмънта на предприятията. В картата на стратегическите решения се отличават следните две атрактивни възможности за повишаване на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия:

- (1) Създаване на умения и компетенции за стратегическо планиране.
- (2) Коопериране по отношение на стратегическото планиране на лозаро-винарските предприятия.

В следващия етап на анализа, експертите набелязват кои са най-значителните запалахи, възпрепятстващи процеса на повишаване на фирмената конкурентоспособност, а именно те са:

- (1) Силната зависимост от кредитната политика на банките. Респондентите са дали на тази запалаха оценка;
- (2) Изострянето на конкуренцията на пазара, като все повече превес вземат големите играчи.

SWOT матрица		ВЪЗМОЖНОСТИ					ЗАПЛАХИ					Σ на оценките на редовете	
		Създаване на умения и компетенции за стратегическо управление	Коопериране по отношение на стратегическото планиране	Споделене на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновации	Нови бизнес модели, позволяващи увеличаване на фирмената конкурентоспособност	Създаване на взаимни финансови фондове	Монополистична структура на пазара	Силна зависимост от кредитната политика на търговските банки	Недостатъчно предлагане на опитни специалисти по стратегическо планиране на пазара на труда	Изостряне на конкуренцията, големите стават все по-агресивни към пазарния дял на малките играчи на пазара	Неравен достъп до държавна финансова помощ и субсидии		
СИЛНИ СТРАНИ	Адаптивни и мотивирани да реализират растеж на продажбите	66	30	71	79	95	30	33	19	95	33	551	2503
	Ликвидни	33	59	81	30	60	25	91	26	19	11	435	
	Стремеж към внедряване на иновации в производството	95	55	75	15	55	91	75	57	85	28	631	
	Диверсифицират източниците на финансов риск	91	99	61	45	45	9	87	8	30	55	530	
	Имат устойчив пазарен дял	80	65	59	12	11	15	65	16	20	13	356	
СЛАБИ СТРАНИ	Висока задлъжнялост	60	91	71	44	41	30	99	65	11	15	527	2396
	Недостатъчно оборотен капитал	95	33	81	15	19	59	54	11	57	51	475	
	Неразнообразяват източниците на пазарен риск	15	30	11	19	25	81	77	19	83	77	437	
	Системни пропуски при изпълнение на стратегическите дейности	59	79	35	63	51	11	61	71	95	11	536	
	Нямат условия за привличане на опитни стратегии/ Нямат обособено стратегическо звено	93	31	9	33	33	9	11	85	28	89	421	
Σ на оценките в колоната		687	572	554	355	435	360	653	377	523	383		

Схема 1 Обобщена карта на стратегическите решения. Сума от индивидуалните оценки на 53 експерта. Собствена, 2018.

Процесът на оценяване на потенциала на предприятията за повишаване на фирмената конкурентоспособност, чрез използването на най-съществените силни страни за оползотворяване на най-атрактивните възможности завършва с определянето на стратегическите цели и управленските решения, нужни за постигането им.

Необходимо е стратегическите цели да бъдат адекватни на набелязаните възможности. В този контекст, картата на стратегическите решения се анализира по 4 квадранта, оценяващи взаимодействието на елементите в SWOT-матрицата.

Стратегическа цел 1. Създаване на умения и компетенции в сферата на стратегическото планиране.

В квадранта „Силни страни-Възможности”, който има най-висока оценка от 4-те квадранта на картата на стратегическите решения, с най-висока оценка (95 пункта) се определя взаимодействието на силната страна „Създаване на умения и компетенции в сферата на стратегическото планиране”. Оценката на взаимодействието определя основните мотиви за преследване на посочената стратегическа цел. Основните мотиви за преследването на целта е стремежът на предприятията да внедряват иновации в производството, процес, който усложнява финансовото управление на предприятието и стремежа за диверсифициране на финансовия риск (релацията между тази силна страна с възможността е втора по значение в квадранта, оценена от експертите с 91 пункта). Резултатите от извършения анализ на експертната оценка в квадранта „Оценка на взаимодействието на силните страни с възможностите” посочват, че обучението трябва да допренесе: **първо за повишаване на иновационната активност на предприятията и второ за диверсификацията на източниците на финансов капитал.** В този

контекст, обучението трябва да е насочено към създаване на знание и компетенции по финансово управление на иновационния процес и управление на финансовия риск.

Основни пречки по реализирането на възможността (стратегическата цел) е **недостатъчният оборотен капитал**, с който разполагат предприятията (в квадранта „Оценка на взаимодействието на слабите страни с възможностите”, релацията на тази слаба страна с конкретната възможност е оценена с най-висока сумарна оценка – 95). Друг ограничителен фактор е, че значителна част от предприятията нямат финансов ресурс за изграждане на стратегическо звено ли за привличане на специалист по стратегическо бизнес планиране в своята структура. Ето защо обучението при тези предприятия няма особено значение.



Фигура 1 Дърво на стратегическите цели и мярките за повишаване на конкурентоспособността на сектора.
Източник: Собствена интерпретация.

Стратегическа цел 2. Коопериране по отношение на стратегическото бизнес планиране на микро и малките лозаро-винарски предприятия

Реализирането на тази цел ще повиши фирмената конкурентоспособност, както на сектора, така и на ниво предприятие, като даде възможност да се диверсифицират източниците на финансов капитал

(оценка на релацията силна страна с възможност е с оценка 99) и като се постигне още по-устойчив пазарен дял (виж оценката на експертите е 65). Основни проблеми, които трябва да се имат предвид при реализирането на стратегическата цел са следните: 1) системните пропуски при изпълнението на стратегическите дейности на ниво предприятие (виж оценката е 91) и високата задлъжнялост (оценка – 91). С други думи, кооперирането по отношение на стратегическото бизнес планиране, ще позволи да се избегне дефицитът на капацитет по стратегическо управление на предприятията в сектора (предимно малките) и ще се създадат условия за понижаване на задлъжнялостта.

Стратегическа цел 3. Диверсифициране на източниците на финансов риск.

Реализирането на тази цел ще позволи на лозаро-винарските предприятия да се откъснат от силната зависимост на финансовите предприятия (банковите и други, финансиращи сектора организации) и да се създадат условия за понижаване на задлъжнялостта в сектора. Финансовата диверсификация ще даде възможност за разнообразяване на източниците на пазарен риск, чрез сключване на сделки с повече нови клиенти.

Стратегическа цел 4. Поддържане на адаптивността на малките предприятия към пазарните изисквания.

Тази цел ще се постигне, чрез създаване на условия за повишаване на иновационната активност на малките предприятия като се даде възможност за по-голям достъп до държавна помощ и до други алтернативи за финансиране. Основна бариера за реализирането на тази цел са системните пропуски в изпълняването на стратегическите планови дейности. Това налага да се предложат конкретни мерки за промяна на статуквото при малките лозаро-винарски предприятия.

Постигането на стратегическите цели се осъществява чрез предложени 6 мерки, в предложения модел, целящ повишаването на конкурентоспособността на предприятията и на сектора като цяло (виж фиг. 13).

Мярка 1. „Обучение за създаване на умения и компетенции в сферата на стратегическото бизнес планиране на фирмената конкурентоспособност“. Финансирането на таково обучение, ще даде предпоставка за изграждането и развитието на организационен капацитет в предприятията, който ще изпълнява по-ефективно стратегическите планови дейности.

Мярка 2. „Създаване на организационен капацитет за изпълнение на стратегическите дейности в предприятията“. Целта е на тази мярка в комбинация с мярка 1 да се повиши ефективността в изпълнението на стратегическите дейности в предприятията. Създаването на управленски и изпълнителски компетенции сред персонала е първото условие за повишаване на ефективността от приложението на дейностите. Необходимо е да се идентифицират и изградят финансово звено или длъжност в организационно-управленската структура на предприятията, които да започнат системно да налагат стратегическия подход на управление на финансовата дейност.

Мярка 3. „Създаване на инструменти за стратегическо управление на финансовата конкурентоспособност“. Измерването на ефективността от изпълняваните стратегически дейности е важен аспект в процеса на управление на фирмената конкурентоспособност. Създаването на инструменти за стратегически анализ и контрол ще подпомогне този просец и ще повиши неговата ефективност.

Мярка 4. „Създаване на макро-структури за стратегическо управление на фирмената конкурентоспособност.“ . Малките предприятия, поради недостатъчния си финансов капитал, не могат да обособят стратегическо звено, което да изпълнява стратегическите бизнес дейности. Целта на тази мярка е чрез коопериране, малките предприятия да изградят организационен капацитет, който да изпълнява стратегическите дейности.

Мярка 5. „Създаване на финансови система за взаимопомощ.“ Целта на тази система е да подпомогне малките предприятия в сектора, чрез създаване на алтернативи за нисколихвено финансиране. Това може да се осъществи, чрез изграждане на финансова система на секторно ниво, в чиито център да се намира финансов фонд за взаимопомощ.

Мярка 6. „Създаване на финансови условия за насърчаване на иновационната дейност“. Целта на тази мярка е да подпомогне малките предприятия в тяхната иновационна дейност както във финансов аспект, така и в технологичния трансфер между научно-образователния и лозаро-винарския сектор.

Изпълнението на посочените 6 мерки търси реализирането на мултиплициращ и синергичен ефект т.е. изпълнението на всяка една мярка ще даде възможност за постигане на повече от една от набелязаните стратегически цели.

Подход за управление на промяната за постигане на по-високо равнище на конкурентоспособност

Представеният подход за управление на промяната в лозаро-винарското предприятие предлага система от инструменти, които мениджърите могат да използват при вземане на решения за промяна с оглед постигането на по-високо равнище на фирмена конкурентоспособност. Подходът включва следните елементи: (1) идентифициране на фазите на промяна с оглед изучаване и управление на промяната в лозаро-винарското предприятие; (2) инструменти за инициране и управление на промяната, с помощта на които да се осъществява диагностика на конкурентоспособността на лозаро-винарското предприятие и на база нея да се предприемат стъпки за осъществяване на организациона промяна; (3) модел за насърчаване и включване на фирмения персонал в осъществяване на промяната.

Дефиниране на фазите на промяна. Съвременните бизнес организации в лозаро-винарския сектор все повече не реагират на промените по начин, отразен в сегашното разбиране на теорията на конкурентоспособността. Те просто увеличават максималните постъпления от продажби на вино, независимо от разходите, минимизирайки печалбите, т.е. не целят максимална печалба и нарушават баланса „максимални печалби/максимални продажби“⁶⁵. Често показатели, свързани с анализа на процесите на инвестирането при промени в стойности за персонала, за системите и за процедурите за постигане баланс между фирмени и потребителски цели, не са насочени към оценки на рисковете и необходимите изменения в стратегическите ресурси, за да се поддържа този баланс.

Разграничаваме следните три стратегически условия на цикличност в развитието на лозаро-винарските предприятия при прормени, съответстващи на трите вида порядък на устойчивост, а именно: първи порядък – **предбуфуркационна фаза** или фаза на частичен хаос; втори порядък – **следбуфуркационна фаза** или резултативна фаза; трети порядък на промени наречена **фаза на интервенция** (пораждаща в дългосрочен план отново частичен хаос). Показателите и тяхното изменение за различните фази е отразено на таблица 16.

Таблица 16 Стратегически условия, определящи фазите на промяна в лозаро-винарските предприятия.

Източник: собствена.

Стратегически условия, характеризиращи детерминираността на лозаро-винарските предприятия за промени		
Предбуфуркационна фаза (частичен хаос)	Буфуркационна фаза (фаза на детерминация за промяна)	Фаза на интервенция (следбуфуркационна фаза)
Нарастват: сложността на мениджмънта; рисковете; демобилизацията за работа на екипите; конфликтите и слуховете; оскъдността на ресурсите; опортюнизма и т.н. Спадат: мотивацията на екипите за работа, удовлетвореността от работата; информационният достъп; спазването на груповите норми на поведение и др.	Нарастват: съкращенията на персонала; съкращенията в системата за стимулиране на персонала; икономите от режимни разходи; сливанията на производствата и свиването на производствения капацитет; задължнялостта, кризите в управлението, напрежението и стресът сред персонала; Спадат: производителността на труда; приходите от продажби; брутната печалба; рентабилността от дейността и възвращаемостта на вложените в производството ресурси и др.	Нарастват: нуждите от промени; съпротивата на промени; инвестициите в нови алтернативни решения за развитие (иновации); мотивацията за работа; производителността на труда; платежоспособността, ликвидността и рентабилността от дейността Спадат: напрежението и стресът сред персонала; броят на конфликтите; кризите в управлението и др.

Използвайки неокласическия подход за определяне детерминираността на лозаро-винарските предприятия към осъществяването на промени за постигане на устойчива конкурентоспособност на пазарните условия, се стремим да идентифицираме критерии за наличие на детерминираност. Тези

⁶⁵ Резултатите от регресионния анализ показват, че детерминираността между приходите от продажби и брутната печалба е слаба в изследваните лозаро-винарски предприятия (данни от 155 обекта)

критерии са наименовани в подхода за управление на промените „режим, порядък и посока“. При избора и изясняването на тяхната същност се основаваме на следните техни иманентни характеристики, а именно:

Първият критерии „режим“ на прийоми, определяме въз основа на степента на промени, настъпващи в стратегическите фактори на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия.

Порядъкът на устойчивостта е вторият критерии при определяне на индикаторите за оценка на детерминираността на лозаро-винарските предприятия за промени. Чрез него могат да се изследват и оценяват отношенията на факторите, изграждащи предприятието (мотивация на работниците, стил на ръководство, конфликти, цели, групова динамика и пр.).

Дефиниране на инструментариум за идентифициране на нуждите от промяна. След като веднъж са дефинирани фазите на промяна, следващата стъпка е да се използва надежден инструмент за измерване на състоянието на лозаро-винарското предприятие с оглед на това, кога мениджърите е необходимо да инициират промяна в неговото бизнес развитие. Предложеният инструментариум за анализ и идентифициране на нуждите от промяна в бизнес развитието на лозаро-винарското предприятие се опира на концепцията за управление на промяната в зависимост от жизнения цикъл на продукта. С други думи **ефективността на продуктовата стратегия** на лозаро-винарското предприятие се определя като маркер на промяна. Чрез измерване на постигнатите ефекти от нейното приложение, мениджърите могат да набелязват и следват различни решения за инициране на промяна в курса на пазарно развитие на предприятието.

Две променливи са важни при планирането на продуктовата стратегия, като драйвър на промяна в развитието на лозаро-винарското предприятие - едната е нивото на специализация (ширина на продуктовата гама), а втората е мащабът на производство (дълбочина на продуктовата гама). В таблица 17 е дадена матрицата, изградена на база посочените критерии - мащаб на производството и ниво на специализация. Матрицата показва четири различни типа продуктови стратегии, които лозаро-винарските предприятия най-често използват за развитие на своя бизнес модел.

Таблица 17 Видове продуктови стратегии като драйвъри на промяна. Източник: собствена.⁶⁶

Степен на специализация / дълбочина на продуктовата гама		Мащаб на производство / ширина на продуктовата гама	
		Малки / под 50 000 бутилки в линия	Големи / повече от 500 000 бутилки в линия
	Специализирани / само една продуктова линия	(1) Малко-мащабна специализирана стратегия	(2) Едро-мащабна специализирана стратегия
	Диверсифицирани / две и повече продуктови линии	(3) Малко-мащабна диверсифицирана стратегия	(4) Едро-мащабна диверсифицирана стратегия

В таблица 17 са дадени видовете продуктови стратегии и целите, които се преследват. Според анкетираните мениджъри⁶⁷ на лозаро-винарските предприятия, като дребно- мащабна продуктова линия се определя такава с капацитет до 50 000 бутилки годишно, а едро-мащабната линия има капацитет да произвежда до 500 000 бутилки годишно. Специализираните лозаро-винарски предприятия са тези, които произвеждат само една продуктова линия, а диверсифицираните лозаро-винарски предприятия са тези, които произвежда повече от две продуктови линии.

В таблица 18 са дадени маркерите и драйвърите на промяна в лозаро-винарското предприятие. Като драйвъри на промяна се използват типовете продуктови стратегии, дефинирани по-горе, а като маркери на промяна се използват – пазарният дял, рентабилността на продажбите, рентабилността на собствения капитал, рентабилността на активите и коефициентът на конкурентоспособност, измерващи ефектите от приложението на избраната продуктова стратегия.

⁶⁶ Borisov, P. (2015). Impact of product strategy on market share. The case of Bulgarian wineries. Changes and perspectives in the rural areas and in the agriculture of Bulgaria, Poland and other EU Member states. Sofia, pp. 179-187.

⁶⁷ Мнение на 131 мениджъра, управляващи лозаро-винарски предприятия, собствено проучване, 2018.

Таблица 18 Сравнителен анализ на продуктовите стратегии в лозаро-винарските предприятия, като драйвъри на промяна и постиганите ефекти от приложението на продуктовите стратегии, като маркери за промяна. Източник: собствена.

Кодиране на драйвъра	Вид на продуктова стратегия (драйвър за промяна)	Характеристика	Цел	Показатели за ефективност от прилагането на продуктова стратегия (като маркери за промяна)
1	Малко-машабна специализация	Лозаро-винарското предприятие е специализирано в производството на една продуктова линия с ограничен капацитет / под 50 000 бутилки /	По-висока цена; Качествен продукт; Ексклузивност	Пазарен дял; Рентабилност на продажбите; Рентабилност на собствения капитал; Рентабилност на активите; Коефициент на конкурентоспособност
2	Едро - машабна специализация	Лозаро-винарското предприятие е специализирано в производството на една продуктова линия с голям капацитет / над 500 000 бутилки /	Стандартизация; Икономия от мащаба; Ценово лидерство; Най-ниска цена	Пазарен дял; Рентабилност на продажбите; Рентабилност на собствения капитал; Рентабилност на активите; Коефициент на конкурентоспособност
3	Малко-машабна диверсификация	Лозаро-винарското предприятие е специализирано в производството на две и повече продуктови линии с ограничен капацитет / до 50 000 бутилки за всяка /	По-висока цена; Качествен продукт; Ексклузивност; По-голям избор за потребителите	Пазарен дял; Рентабилност на продажбите; Рентабилност на собствения капитал; Рентабилност на активите; Коефициент на конкурентоспособност
4	Едро-машабна диверсификация	Лозаро-винарското предприятие е специализирано в производството на две и повече продуктови линии с голям капацитет / над 500 000 бутилки за всяка /	По-голямо покритие на потребителските предпочитания; По-голям пазарен дял;	Пазарен дял; Рентабилност на продажбите; Рентабилност на собствения капитал; Рентабилност на активите; Коефициент на конкурентоспособност

Тестване и идентифициране на референтни стойности на маркерите на промяна в лозаро-винарските предприятия

След като са дефинирани драйвърите и маркерите на промяна, следващата стъпка е да се тества валидността на тези инструменти за пригодност в извършването на анализ и диагностика. За тази цел всеки тип продуктова стратегия получава количествена оценка (код, виж таблица.). Следващата стъпка е чрез приложението на регресионен анализ да се тестват връзките между избраният тип продуктова стратегия (драйвър на промяна) и маркерите на промяна – пазарен дял, рентабилност на продажбите, на собствения капитал, на активите и коефициента на конкурентоспособност. В регресионния модел за тестване на взаимовръзката между драйвър и маркери за промяна са заложени следните 5 корелации:

- (1) Корелация между броя произведени продуктови единици и пазарния дял;
- (2) Корелация между броя произведени продуктови единици и рентабилността на продажбите;
- (3) Корелация между броя произведени продуктови единици и рентабилността на собствения капитал;
- (4) Корелация между броя произведени продуктови единици и рентабилността на активите;
- (5) Корелация между броя произведени продуктови единици и коефициента на конкурентоспособност.

Данните, заложени в регресионния модел са събрани от 131 лозаро-винарски предприятия. Данните, получени от тези предприятия се обособяват в 4 групи според драйвъра за промяна „вид продуктова

стратегия“. В първата група попадат данни от предприятия, които следват малко-машабна специализирана продуктова стратегия, във втората група попадат данни от предприятия, които следват едрно-машабна специализирана продуктова стратегия, в третата група попадат данни от предприятия, които следват малко-машабна диверсифицирана продуктова стратегия и в четвъртата група са данните от предприятия, които следват едрно-машабна диверсифицирана продуктова стратегия.

Резултатите от извършените регресионни анализи потвърждават статистическата достоверност на избраните драйвъри и маркери на промяна, т.е. тези инструменти се явяват надеждни при анализа и диагностиката на лозаро-винарските предприятия. Следващата стъпка в реализирането на подхода за управление на промяната, е да се определят референтните стойности на маркерите, чрез които ще се измерват отклоненията и ще се предприемат интервирани решения от мениджърите на лозаро-винарските предприятия.

Референтните стойности на маркерите за промяна в лозаро-винарското предприятия се определят, като се използват следните три статистически величини в изследваните 4 групи лозаро-винарски предприятия: - (1) минимална стойност на маркера; (2) максимална стойност на маркера и (3) коефициент на вариация на маркера в изследваната съвкупност (група от данни). За всяка група от предприятия се определя минималната и максималната стойност на маркера за промяна. За всяка група лозаро-винарски предприятия се изчислява коефициента на вариация на маркера за промяна. Референтните стойности на маркерите за промяна се определят чрез следната формула:

- (1) За долната граница на стойностния интервал, като се умножи минималната стойност на маркера по коефициента на вариация;
- (2) За горната граница на стойностния интервал, като се умножи максималната стойност на маркера по коефициента на вариация.

Получените резултати, относно референтните стойности на маркерите за промяна са дадени по групи предприятия в таблица 19.

Таблица 19 Референтни стойности на маркерите за промяна в лозаро-винарските предприятия. Източник: данни, събрани от 131 лозаро-винарски предприятия, 2018 год.

Драйвъри на промяна	Референтни стойности на маркери за промяна				
	Пазарен дял %	Рентабилност на продажбите %	Рентабилност на собствения капитал %	Рентабилност на активите %	Коефициент на конкурентоспособност (в абсолютна стойност)
Малко-машабна специализация (прилагана от 35 предприятия)	от 1.3 до 1.8	от 30.00 до 45.00	от 15.00 до 30.00	от 5.00 до 10.00	от 2.00 до 6.00
Едрно-машабна специализация (прилагана от 31 предприятия)	от 1.5 до 2.00	от 40.00 до 60.00	от 20.00 до 40.00	от 10.00 до 15.00	от 4.00 до 10.00
Малко-машабна диверсификация (прилагана от 32 предприятия)	от 1.4 до 1.8	от 30.00 до 50.00	от 15.00 до 45.00	от 10.00 до 15.00	от 5.00 до 10.00
Едрно-машабна диверсификация (прилагана от 33 предприятия)	от 2.00 до 10.00	от 60.00 до 120.00	от 45.00 до 60.00	От 15.00 до 30.00	от 10.00 до 15.00

Лозаро-винарски предприятия, чиито маркери имат по-високи или по-ниски стойности от посочените референтни стойности попадат в така наречената бифуркационна фаза (фаза на детерминация за промяна), т.е. мениджърите е необходимо да инициират и управляват промяната.

Дефиниране на модел за анализ и управление на промяната . След като веднъж са идентифицирани фазите на детерминираност на лозаро-винарското предприятие за промени, както и инструментите за диагностика, лесно може да се анализират детерминантите на промяната, с оглед ефективно управление на промяната и потушаване на съпротивата от страна на персонала. Предложеният модел за диагностика на детерминантите по-долу, стъпва на идеята, че промяната е вътрешен фактор, който мениджърите могат

да контролират и да използват, в зависимост от това в какъв режим на проактивност към средата се намира лозаро-винарското предприятие.

В предложения модел се анализират следните фактори, детерминиращи нужди към промени – мотивацията на персонала; моралните норми на работните екипи; стила на ръководство; ресурсната оскъдност; ефективността на комуникациите; връзките и типа на организационно-управленската структура; груповата динамика; системата за стимулиране на персонала; системата за контрол и регистриране на отклоненията.

Резултатите от проведения вътрешен анализ за идентифициране на детерминантите за промяна се използват като основа за разработването *на стратегия за управление на промяната*. Тази стратегия съдържа следните елементи:

- Детерминиращи промяната фактори;
- Потенциал за предприемане и управление на промяната;
- Стратегически възможности за осъществяване на промяната.

Чрез предложеният аналитичен модел се идентифицират детерминиращите фактори, като те се използват по-късно в стратегирането на управлението на промяната в лозаро-винарските предприятия. Потенциалът за предприемане и управление на промяната, както и набелязването на стратегическите възможности за промяна се идентифицират с помощта на инструмент, наречен *„карта на стратегическите решения за управление на промяната“*.

След като се установят детерминантите на промяна, мениджмънтът на лозаро-винарското предприятие е необходимо да формулира потенциала за предприемане и управление на промяната, както и стратегическите решения за осъществяване на промяната.

Резултатите от анализа на промяната – детерминанти, потенциал, възможности и заплахи се попълват в карта на стратегическите решения за управление на промяната. Тя се използва за акцентиране на начините (алтернативите) за управление на промяната в лозаро-винарското предприятие с оглед постигането на устойчива конкурентоспособност.

Чрез приложението на метода на експертна оценка се ранжират най-значимите стратегически решения в матрицата. Ролята на експерти в оценяването на стратегическите решения за управление на промяната в лозаро-винарското предприятие играят самите мениджъри, които ще инициират и управляват промяната. Така организираната експертна оценка, цели определяне на най-значимите потенциали на предприятието за успешно инициране и управление на промяната. Самата организация на експертната оценка включва следното: инструктиране на експертите (мениджъри/специалисти по управление на промяната), как да изразят своето експертно мнение; избор и приложение на скала за оценка; разясняване на същността на стратегическата карта и извършване на самата експертна оценка от респондентите.

Всеки експерт самостоятелно попълва специално създадената стратегическа карта на промяната (виж фиг. 14). В тази карта, респондентът оценява какво е взаимодействието на потенциала и детерминантите по отношение на предложените решения за управление на промяната. Експертът борава с 4-степенна скала за оценка, която съдържа следните оценки: 0 – няма взаимодействие, 1 – слабо взаимодействие, 2 – силно взаимодействие и 3 – много силно взаимодействие между изследваните фактори.

Изследват се два типа взаимодействия между факторите в матрицата както следва: (1) взаимодействие между потенциала на лозаро-винарското предприятие и набелязаните възможности (решения). При тази връзка на изследване се търси отговор на въпроса: до колко идентифицираният потенциал, може да се използва за реализиране на набелязаните решения за промяна в развитието на лозаро-винарското предприятие; (2) взаимодействие между детерминантите на промяна и решенията за управление на промяната в лозаро-винарското предприятие.

Следващият етап от стратегирането на управлението на промяната е да се обобщат резултатите от експертната оценка. Индивидуално попълнените матрици (карти на стратегическите решения) от всеки един респондент се агрегират в една обобщена супер-матрица, която представлява карта на обобщените резултатите от експертната оценка. В редът „Сума“ се сумират индивидуалните оценки в клетките по колони на матрицата.

Чрез този ред се установяват най-значимите решения за инициране и управление на промяната в лозаро-винарските предприятия. Колкото е по-висока сумата за съответното решение, толкова по-значимо е то според експертите. В колона „Сума“ са индивидуалните оценки в клетките по редове в матрицата.

Карта на стратегическите решения за промяна		ВЪЗМОЖНОСТИ (РЕШЕНИЯ)				
		Сключване на стратегически алианс по веригата от стойности	Обучение на персонала за реструктуриране на неговите компетенции	Излизане на нови пазари	Преориентиране на бизнес модела	Сума на оценките в редовете
ПОТЕНЦИАЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА	Работещи стандарти за контрол	66	33	71	89	259
	Натрупан излишък от финансови средства	45	52	59	55	211
	Ниска съпротива на промените от страна на фирмените сътрудници	88	88	34	33	243
	Поява на стратегически партньор по веригата от стойности, който желае да сътрудничи при създаването на стойност	101	44	76	53	274
	Натрупан опит в управлението на промяната от страна на мениджмънта	151	121	109	99	480
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ПРОМЯНАТА	Спад в мотивацията на екипите	81	84	94	77	336
	Високи нива на опортюнизъм и „нисък“ морал сред работниците	67	35	77	81	260
	Ниска доверие между ръководителите и техните сътрудници	81	87	59	107	334
	Наличие на конфликти, водещи до дисфункционални последиствия върху работата на персонала	97	48	82	87	314
	Сума на оценките в колоните	843	592	661	681	

Фигура 14 Примерна карта на стратегическите решения за управление на промяната в лозаро-винарското предприятие. Собствена интерпретация. Обобщена оценка на 33 респондента, тествали пригодността на картата⁶⁸.

Чрез тази колона се установяват най-значимите потенциали (за управление на промяната) и детерминанти (на промяната), които могат да се използват за да се инициира и управлява промяната в лозаро-винарското предприятие. Колкото е по-висока сумата за съответния потенциал или детерминанта,

⁶⁸ Резултатите от експертната оценка са илюстративни и имат за цел да пояснят начина на тълкуване на картата на стратегическите решения.

толкова по-значими са те според експертите. Чрез съставянето на супер-матрицата се постигат два полезни ефекта – (1) определя се посоката на бъдещото развитие на предприятието и (2) набелязва се набор от алтернативни стратегии за управление на промяната в лозаро-винарското предприятие. Факторите, определящи се като детерминанти на промяната се възприемат за пречки и тяхното премахване е задача на мениджмънта, който ще инициира и управлява промяната.

На фигура 14 са дадени резултатите от тестването на картата на стратегическите решения. В тестването вземат участие 33 респондента, които оценяват резултатите от симулация на условия, пораждащи инициране на промяна в лозаро-винарското предприятие.

Според симулативните резултати във виртуалното лозаро-винарско предприятие, основна детерминанта на промяна в организацията се определя – *„ниското доверие между ръководителите и техните сътрудници“* (сумата от оценките на респондентите в реда е най-голям - 334 точки). Следваща по важност детерминанта на промяна е *„спад в мотивацията“* – детерминантата е оценена с 336 точки.

В областта на картата *„потенциал за управление на промяната“* изпъкват следните фактори, които могат да се използват за ефективно управление на промяната в лозаро-винарското предприятие – (1) *„поява на стратегически партньор по веригата от стойности“* – факторът е оценен с 274 точки от респондентите и (2) *„натрупаният опит в управлението на промяната“* в лозаро-винарското предприятие – оценен с 480 точки.

В резултат на вертикалния анализ на стратегическата карта (анализ по отношение на начертаните възможности за управление на промяната) се определят решенията, които мениджърите могат да приложат, за да иницират и управляват промяната в лозаро-винарското предприятие. Резултатите от вертикалния анализ, сочат че две възможности изпъкват като най-атрактивни за управление на промяната, а именно те са: (1) *„сключването на стратегически алианс по веригата от стойности“* – оценена с 843 точки и (2) *„преориентиране на бизнес модела“* – оценена с 681 точки.

Респондентите са оценили, че потенциалът на лозаро-винарското предприятие преобладава като елемент за управление на промяната (сумата в този квадрант от оценките е 1467 точки) над детерминантите на промяна (квадранта *„детерминанти на промяна“* е оценен с 1244 точки). Тази обобщена експертна оценка показва, че виртуалното предприятие разполага със значителен потенциал за инициране и управление на промяната. Основните пречки, които ще възпрепятстват промяната и нейното ефективно управление са: (1) *„наличието на конфликти, водещи до дисфункционални последици в предприятието“* – 97 точки и (2) *„ниското доверие между ръководителите и фирмените сътрудници“* – 107 точки. Имайки предвид пречките, мениджърите, могат да формулират цели и стратегии за отстраняването им.

Модел на финансово-иновационна система за повишаване на конкурентоспособността на сектора

Повишаването на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор изисква да се създадат предпоставки за насърчаване и развитие на иновационната активност на микро, малките и средните предприятия, като се даде възможност за преференциално финансиране на тази активност. Друг важен елемент е насърчаването и развитието на стратегическия подход за управление на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия. Комбинирането на тези два принципа при решаването на проблема е водещ фактор в представянето на финансовата система в тази част на дисертационния труд.

Описанието на предложения модел включва идентифицирането на основните елементи на тази система, взаимодействието помежду им, както и ефектите от това взаимодействие. Целта на финансово-иновационната система е да повиши конкурентоспособността на микро и малките предприятия в сектора, като поощрява тяхната иновативност и предостави условия за налагане на стратегически подход в управлението.

Предложената финансова система се състои от **6 градивни елемента**, чиято субординация е показана на фигура 15. Базовата структура на финансовата система е организирана на солидарен принцип, като съчетава индивидуалния (на предприятието) интерес с общия (на всички предприятия, участници в системата) интерес.

1. Финансов фонд за взаимопомощ. Основният компонент (ядрото) на предложената финансова система е Финансовият фонд за взаимопомощ (ФФВ). Основните функции на ФФВ са да (1) насърчава иновационната дейност на лозаро-винарските предприятия, чрез отпускане на финансови средства за това

на преференциални нива и (2) да изпълнява стратегически планови дейности за повишаване на конкурентоспособността на предприятията. Основните източници на средства за попълване на ФФВ са:

- Преференциални държавни ценни книжа;
- Акционерен капитал;
- Чуждестранни инвестиции;
- Отчисления от печалбата на Застрахователния фонд;
- Отчисления от печалбата на Иновационния венчър фонд;

Финансовият фонд се управлява от финансов съвет, който излъчва председател. Финансовият съвет (ФС) се избира от Общото събрание. В Общото събрание, членуват доброволно всички лозаро-винарски предприятия, които отговарят на критериите - 1) да бъдат микро, малки и средни предприятия и които 2) са покрили критериите за присъединяване на ФФВ. Финансовият съвет отговаря за стратегическото развитие на фонда, като съблюдава мисията, а именно „Повишаване на фирмената конкурентоспособност на микро и малките предприятия в сектора, като се поощрява тяхната иновативност и се предоставят условия за налагане на стратегически подход в управлението им“.

Финансовият съвет е отговорен и за стратегическото целеполагане, като дефинира стратегическите цели и видовете стратегии за развитие на ФФВ. Към Финансовия съвет има прикрепен Консултативен съвет, чиято функция е да събира и предоставя информация, нужна за целите на стратегическото управление, което извършва ФС и да предлага тактики и съвети за реализиране на стратегията за развитие на ФФВ.

Основните изходящи финансови потоци от ФФС са насочени към Иновационния венчър фонд (ИВФ) и кредитния кооператив (КК). Това са структури, които разпределят финансовия ресурс сред лозаро-винарските предприятия.

2. Иновационен венчър фонд. Основната функция на ИВФ е да насърчава и повишава иновационната активност на лозаро-винарските предприятия. Чрез финансиране от страна на ФФВ, фондът предоставя целево финансиране на иновативни проекти, които лозаро-винарските предприятия разработват. Финансирането се обезпечава от страна на предприятията по три начина:

- (1) чрез ипотekiране на активи на предприятието;
- (2) чрез предоставяне на отчисления от печалбата от новия продукт или услуга;
- (3) чрез предоставяне на дял от новосъздаденото иновативно предприятие.

Иновационният венчър фонд се управлява от управителен съвет, който се назначава от Председателя на Финансовия съвет на ФФВ. ИВФ отговаря за оценката и финансирането на новите проекти, както и за контрола по изпълнението им. Венчър фондовете се определят като финансови структури, които концентрират високи нива на риск, ето защо в предложената финансова система е необходимо да се предложи лост за управление на риска. Като такъв инструмент в предложената система се определя Застрахователно-гаранционен фонд (ЗГФ).

3. Кредитен кооператив. Основното предназначение на този елемент от предложената финансово-иновационна система е да кредитира лозаро-винарските предприятия при преференциални условия. В кредитния кооператив се съблюдава принципът на кооперацията „един член – един глас, независимо от дяловото участие“. Кредитното обезпечение от страна на предприятията се гарантира чрез ипотека на активи. При формирането на кредитния кооператив се налага подходът „от долу на горе“. Кредитният кооператив се управлява от Кредитен съвет, който се избира от Общото събрание на кооператива (членуващите лозаро-винарски предприятия). Кредитният съвет избира председател, който да свежда за изпълнение приетите решения на съвета.

Основните източници за попълване на финансовия капитал на кооператива, който ще се раздава под формата на нисколихвени кредити на лозаро-винарските предприятия са: (1) средствата, които постъпват от страна на ФФВ, както и (2) кооперативните дялове, които предприятията депозират в кооператива. Всяко едно предприятие има правото да получава дивиденди в размер пропорционален на кооперативния дял при формиране на печалба от дейността на кредитния кооператив.

4. Застрахователно-гаранционен фонд. Основната функция на този елемент от предложената финансова система е да управлява финансовия риск, който се съсредоточава в различните системни елементи. Наличието на фонд за рисков капитал, както и на кредитен кооператив в предложената финансово-иновационна система, определя нуждата от създаване на такъв фонд. ЗГФ се управлява от управител, който се назначава от Председателя на ФФВ. Основните източници за попълване на фонда са:

- ИВФ.

The diagram illustrates the financial system for wine and viticulture enterprises, centered around the **Финансов фонд за взаимопомощ (ФФВ)** (Financial Fund for Mutual Assistance). This central fund is connected to several other entities:

- Застрахователно-гаранционен фонд (ЗГФ)** (Insurance and Guarantee Fund) and **Иновационен венчър фонд (ИВФ)** (Innovation Venture Fund) are connected to the ФФВ via **финансов поток** (financial flow).
- Консултативен съвет (КС) стратегическо ниво** (Consultative Council at the strategic level) and **Консултативен съвет – оперативно ниво** (Consultative Council at the operational level) are connected to the ФФВ via **линейна връзка** (linear link).
- The ФФВ is connected to **Лозаро-винарски предприятия** (Wine and Viticulture Enterprises) via **акционерни дялове** (shareholding).
- The **Лозаро-винарски предприятия** are further divided into **микро-малки** (micro-small) and **средни** (medium) enterprises.
- The **Лозаро-винарски предприятия** are also connected to **Кредитен кооператив (КК)** (Credit Cooperative) via **кредити, лизинг** (credits, leasing) and **кооперативни дялове, лихви, погасителни вноски** (cooperative shares, interest, repayment contributions).
- The **Лозаро-винарски предприятия** are also connected to **целово финансиране** (full financing) and **отчисления, дялове** (contributions, shares).

Legend:

- линейна връзка → (linear link)
- шабна връзка → (template link)

5. Консултативен съвет. (КС) Тази структура има за цел да събира информация нужна за управлението на всички звена във финансово-иновационната система, както и да осъществява нейния мониторинг. Консултативният съвет е изграден от експерти, които консултират председателя на ФФВ, кредитния съвет на кооператива, управителния съвет на ИВФ, както и управителя на ЗГФ. Консултативният съвет е организиран на две нива – стратегическо и оперативно ниво. Стратегическото ниво е подчинено на председателя на ФФВ и има основна задача да предоставя съвети и тактики за развитието на ФФВ в бъдеще. Оперативното ниво е независимо по отношение на елементите във

68

финансово-иновационната система, като единствено подчинено е на Стратегическото ниво. Целта на оперативното ниво е да дава информация, съвети, стратегии и тактики в услуга на Стратегическото ниво, както и на отделните фондове в системата. Организационната структура на КС е от линеен характер (линейна организационно-управленска структура), като тя отговаря за изпълнението на основните стратегически финансови дейности, които ФФВ изисква.

6. Лозаро-винарските предприятия. Това е последният елемент от предложената финансово-иновационна система. Предприятията се явяват основните консуматори на финансови средства, които им са необходими за тяхната иновационна дейност в сектора. Основните финансови потоци, които излизат от предприятията са акционерните дялове, които те плащат при формиране на ФФВ, кооперативните дялове при членство в кредитния кооператив, както и застрахователните такси, дължими към ЗГФ. Основните ползи, които предприятията получават в замяна са: нисколихвени кредити (особено нужни за формиране на оборотен капитал); дивиденди от кредитния кооператив; споделяне на риска при управление на иновационните си проекти; информация и предписания за повишаване на финансовия капацитет и иновационна активност, както и възможност да вземат решения на всички нива в управлението на предложената финансова система.

Заклучение

Стратегическото планиране на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор изисква да се предприемат конкретни интервенционни мерки, както **на макро, така и на микро ниво.**

Стратегическо планиране на макро ниво. Устойчивостта на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор изисква разнообразие. Предприятията в отрасъла са много на брой, но това е привидно. Повечето са в субконтракти взаимоотношения помежду си, което ги определя като силно зависими едни от други. Участниците в мрежата от стойности в сектора се определят с висока задължениост, която е причина за тяхната финансова нестабилност. Това е резултат от липсата на ясна дългосрочна стратегия за развитие на отделните предприятия.

Разнообразието в предлагания асортимент вина на пазара е голямо. Но това разнообразие не е на база качество, а на база цена. Ниският доход на потребителя определя лозаро-винарските предприятия да се конкурират основно ценово, което рефлектира и върху качеството. С оглед съкращаване на разходите, някои от предприятия залагат на не толкова добри производствени практики. Недостатъчно прилаганите стратегически дейности определят слаба заинтересованост на лозаро-винарските предприятия към изискванията на пазара. Всичко това определя лозаро-винарския сектор с ниска степен на конкурентност и устойчивост на международния пазар на вино.

Постигането на устойчиво конкурентно развитие на отрасъла е сложен процес. Необходимо е внимателно отчитане на пазарните изисквания и на база тях планиране на специфичните фактори в сектора, като сортова и възрастова структура на лозята, производствен капацитет, стоков асортимент и адекватен маркетинг за реализиране на стоките. Пазарното търсене е по-гъвкаво от предлагането при изменение на цена, доход, вкус, очакване и пр. Това определя по-висока инертност на отрасъла при вече променено търсене на пазара. Изграждането на лозовия масив и преработващите мощности е процес, изискващ време и след като вече те са се превърнали в актив, може да се установи слаб интерес към произвежданите продукти, породен от нова промяна в търсенето от стана на потребителите на грозде и вино. Следователно, основен акцент се поставя на избора на сортова структура, диверсификацията на производството в сектора и избора на бизнес стратегия, адекватна на пазарните изисквания.

Основните начини за постигане на устойчива конкурентоспособност в сектора са:

- Окупняване на лозовите масиви, което ще позволи внедряване на технологии на производство, позволяващи минимизиране на икономическите разходи в лозарството;
- Подобряване на възрастовата структура на лозята и конверсия на сортовия състав, подчинена на изискванията на пазара;
- Диверсификация на производството. По-широката диверсификация на произвежданите продукти от сектора, при равни други условия, би повишила конкурентоспособността му в условията на пазарен излишък.

- Въвеждане и използване на клъстерен подход за постигане, развитие и управление на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор.

Окрупняване на лозовите масиви. Новите страни на световния пазар постигат все по-добри икономически резултати в производството и търговията с вина. Чили, Аржентина, Нова Зеландия и ЮАР осъществиха тази инвазия на пазара, като следваха стратегията на ценово лидерство. Тя се реализира, като се изградиха мащабни лозови масиви с пазарно-ориентиран сортов състав, съобразени с производствените капацитети на близо изградените винопромишлени предприятия. По-този начин, тези страни се възползваха и продължават да се възползват от предимствата на едромасабното производство, което има по-висок потенциал за конкурентност при сегашната ситуация на пазара, където доминират потребители без големи познания, относно качеството на вино, водещи се от фактора „цена“ при формиране на своя избор за покупка.

Разбира се, директното използване на опита на тези страни в България не може да се осъществи. Това е така, защото страната ни, както останалите европейски страни, традиционни винопроизводители, под влияние на потребителския избор на европейския консуматор на вино, раздробя лозовите масиви и заложи приоритетно на малко-сериените производства на вина и вино-конячни материали, определящи се като бутикови, с високо качество и предложен престиж за консуматора, познавач на „добрите“ вина. Преди 5 години всеки лозарски стопанин във Франция и Италия твърдеше, че произвежданото от него грозде има уникални характеристики, поради специфичния микроклимат, преобладаващ на разположението на стопанството му и затова изискваше по-висока изкупна цена. Лозаро-винарските предприятия у нас са с разпокъсани лозови масиви, поради неадекватните на пазара бизнес стратегии. Родните предприятия се лутат в избора дали да заложат на местните висококачествени вина (Широка мелнишка лоза, Рубин, Мавруд, Гъмза и пр.), които да предлагат на туристите посещаващи българските туристически обекти или да заложат на международно популярните вина (Мерло, Каберне Совиньон, Сира и др.), които се разпознават като висококачествени на световния пазар на вино. Независимо какви са причините, породили раздробяването на лозята на стария континент, днес по-голямата част от страните (в това число и България) губят пазарни позиции на международния пазар, въпреки солидната финансова подкрепа от европейските фондове. Нужно е реакция на подхода на „новите винопроизводители“, доминиращи световния пазар, като се върви към повишаване на концентрацията на винопроизводството. На този етап повишаването на концентрацията на лозаро-винарския сектор у нас, може да се осъществи по няколко начина – чрез пазарните механизми да се постигне окрупняване на лозята или лозарските стопанства да се кооперират в лозарски производствени кооперативи. При първия вариант, който е по-реалистичен, ще последват масови фалити и отлив на трудов и предприемачески ресурс от отрасъла, което ще доведе до окрупняване на лозята в по-малка част от стопанствата. Този процес, за който има доказателства, че протича в момента (за 10 год. лозарските стопанства увеличават размера си с 0,4 ha) е твърде бавен и ще отнеме още десетилетия. При втория вариант – окрупняване, чрез коопериране на стопанствата, собствениците им, ще могат да се възползват от предимствата на едромасабното производство. Кооперирането ще позволи намаляване на икономическите разходи в отрасъла и повишаване на неговата конкурентоспособност. Кооперирането и окрупняването ще доведе до повишаването на специализацията, интензификацията и концентрацията на производството на грозде, повишаване на иновационната и инвестиционната активност в сектора.

Подобряване на сортовата и възрастовата структура на лозята. Окрупняването, било то чрез коопериране или чрез действието на пазарните механизми, ще бъде предпоставка за ускоряване на процеса на конверсия на сортовия състав, съобразен с пазарните изисквания. Това се определя от факта, че стопанските организации, стремящи се към притежаването на по-големи лозови масиви, ще искат да изградят към тях и преработвателни мощности и по този начин до постигнат по-висока добавена стойност от дейността. Такива производствени единици при равни други условия по-лесно биха привличали капитали в отрасъла, нужни за подновяване на лозята.

Диверсификация на производството. Производството на вино е основен отрасъл на сектора. За България производството на грозде, гроздов сок и стафиди не е традиционно, въпреки че страната има необходимите почвено-климатични условия. Според данни на International Organization of Vine And Wine (OIV), на пазара на гроздов сок и стафиди съществува хроничен дефицит. Търсенето на гроздов сок надхвърля предлагането с 15%, като този дефицит е най-осезаем на немския пазар. Производството на стафиди и десертно грозде също е недостатъчно и не може да покрие търсенето. При тази пазарна ситуация, България може да се възползва и да развива като друг основен отрасъл производството на грозде

за различни потребителски направления. Разбира се при ориентирането на страната към тези пазари, тя ще срещне конкуренция от други страни, които са водещи в производството и експорта като Италия, Турция и Иран. Производството и търговията с гроздови продукти изисква и допълнителни инвестиции за изграждането на складови бази и логистични центрове, които да обезпечат доброто качество на предлаганите продукти – трапезно грозде, гроздов сок и стафиди. Инвестирането в тази посока на развитие на сектора, ще му даде възможност да оперира на пазари, на които няма натрупани излишъци, какъвто е пазарът на вино. По този начин страната може да минимизира пазарния риск от дейността на сектора и по-пълно да се възползва от своите сравнителни и конкурентни предимства.

Клъстерен подход. Чрез приложението на клъстерния подход за регулиране на сектора, горепосочените процеси могат да се ускорят. На сегашния етап, лозаро-винарският клъстер не е устойчив и силно зависим от взаимоотношенията на участниците в него. За утвърждаване на конкурентните предимства на клъстера в бъдеще е необходимо:

- Държавата да насърчава технологичния трансфер от научно-развойните организации към другите участници в клъстера. В резултат на това ще се повиши неговата иновативност. Иновациите са един от основните източници на конкурентни предимства на клъстерите, опериращи на пазара със силно изразена конкуренция;
- Създаването на стратегически алианси между научно-развойните организации и другите участници в клъстера. Това ще повиши ефективността от приложението на иновации в лозаро-винарския клъстер;
- Лозарските стопанства да се кооперират или да съставят своя клъстерна организация, защитаваща техните интереси в развитието на клъстера. Те поемат по-голямата част от риска от природно-климатичните условия, при които функционира клъстерът;
- Изграждане на по-къса верига от стойности при винопроизводството. Поради силното монополно влияние на търговските посредници между лозарските стопанства и винопромишлените предприятия, двете звена по веригата нямат адекватна специализация, отговаряща на пазарните изисквания;
- Засилване на междуетрасловите връзки. Това ще се постигне с увеличаване на участниците в клъстера, които интегрират лозарството с винопроизводството. Те ще са основното ядро на клъстера в бъдеще;
- Формиране на финансово-иновационен фонд, който ще даде равен достъп на микро, малките и средните предприятия до финанси, иновации и маркетинг. Трябва да се отбележи, че за постигането на горните възможности, основна роля ще имат предприемачите в клъстера. Това изисква от държавата да води адекватна политика по стимулиране на предприемаческия фактор за развитието на лозаро-винарския клъстер. По този начин клъстерът ще се утвърди като основен фактор, допринасящ за развитието на регионите, на чиято територия е разположен.

Стратегическо планиране на микро ниво. В хода на дисертационното изследване се доказва изследователската теза, че стратегическото планиране е работещ (надежден) подход, който гарантира постигането и развитието на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия. Стратегическото управление на процеса на концентрация на капитали в лозаро-винарските предприятия, изборът на организационна форма, както достъпът до иновации и финанси, определят равнището на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия. Големите предприятия, които са акционерни дружества, постигат доминация на пазара, възползвайки се от предимствата на едрия капитал. Те вече са установили монополно влияние върху част от пазара и изземват потребителския излишък. Естествено това статукво във времето ще бъде разрушено, тъй като пазарът налага все повече нови изисквания, които дават възможност и на малките играчи да постигат конкурентни предимства. Концентрацията на капитали върви ръка за ръка със стратегическото бизнес управление. Вижда се, че акционерните дружества, които осъществяват капиталointензивна дейност използват стратегически подход за управление на своята конкурентоспособност. Сред мениджърите на тези предприятия все повече се налага разбирането, че съсредоточаването на капитал изисква използването на стратегически подход за неговото управление. Поемането на по-големи ангажменти към притежателите на този капитал, изисква от мениджърите да търсят начини за повишаване на конкурентоспособността на предприятието чрез повишаване на

рентабилността и възвращаемостта на капитала, инвестиран в това предприятие. С други думи, конкурентоспособността се определя от финансовата рамка, с която разполага мениджмънтът.

В условията на информационна глобализация, потребителите повишават много бързо своята информираност относно динамиката на цените. Повишават се чувствителността на потребителите към цената на виното. Тази възможност може да бъде оползотворена от микро и малките предприятия, чрез привличане на допълнителен капитал и инвестирането му в по-дълги продуктови линии, които да бъдат адекватни на пазарните изисквания тези стопански структури могат да повишат своята конкурентоспособност. Малките предприятия също могат да се възползват от подхода на уедряване на капитала, следван от големите в сектора. Това може да стане, като си сътрудничат по отношение на процеса на концентрация на капитал и споделянето на иновационните разходи, с цел предлагане на нови продукти на пазара. Предложената финансово-иновационна система има за цел да подпомогне микро и малките предприятия в сектора, при реализирането на това сътрудничество. В предложения модел на финансово-иновационна система не се търси пълно коопериране на малките предприятия, а споделяне на финансовия риск от пускането на нови продукти на пазара. Чрез иновации се търси възможност да се увеличи пазарната мощ, като се привличат все повече нови клиенти.

В хода на изследване се доказва, че в сектора съществува осезаема междуфирмена задлъжнялост. Разрешаването на този проблем е трудна задача, тъй като в сектора липсват достатъчно специалисти, които да управляват този процес. Чрез подобряване на условията на труд и чрез обучение на наличния финансов персонал, може да се търсят насоки за подобряване на платежоспособността на лозаро-винарските предприятия. Чрез привличането на повече финансов капитал, микро и малките предприятия могат да формират стратегическо звено, което да изпълнява стратегическите планови дейности, важен фактор за управление на фирмената конкурентоспособност. Всички тези предизвикателства изискват от мениджърите да инициират и управляват промяната в предприятията по-начин, гарантиращ по-високи нива на конкурентоспособност. Разработеният и апробиран модел за управление на промяната може да помогне за фасилитацията на този процес.

III. Публикации свързани с темата на дисертационния труд

1. **Борисов, П.** Влияние на технологията на производство върху конкурентоспособността на лозарските стопанства. Сп. „Икономика и управление на селското стопанство”, София, 2010, бр. 3, стр. 28-42.
2. **Борисов, П.** Състояние на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор – насоки и възможности за нейното подобряване. Сп. Икономика и управление на селското стопанство”, София, бр. 5/2011 год., стр. 66 – 77.
3. **Борисов, П., Т. Радев.** Регионален анализ на специализацията на лозарството в България. Сп. Икономика и управление на селското стопанство”, София, бр. 2/2011 год., стр. 31 - 39.
4. **Борисов, П., Т. Радев.** Анализ и оценка на факторите, определящи икономическата рентабилност на лозаро-винарските предприятия в южна България. Сп. Аграрни науки, Пловдив, бр.9/2012 год., стр. 49 – 52.
5. **Борисов, П., Т. Радев.** Инвестиционни нормативи в лозарството. Издателство „Белопринт”, Пазарджик, 2012, с. 120.
6. **Радев, Т., П. Борисов.** Влияние на ОСП върху производствената структура на лозарството в България. Сп. Аграрни науки, Пловдив, бр.9/2012 год., стр. 27 – 33.
7. **Борисов, П., Т. Радев.** Анализ на някои фактори, определящи пазарната мощ на лозаро-винарските предприятия от южна България. Сп. Икономика и управление на селското стопанство, София, бр.1/2012 стр. 30 – 36.
8. **Nikolov, D., T. Radev, P. Borisov.** (2013). Landscape as a driver for competitiveness of Pazarjik district in Bulgaria. 2nd AIEAA Conference – Between Crisis and Development: which Role for the Bio-Economy Parma, 6-7 June 2013
9. **Борисов, П.** (2013). Инвестиции в зелени иновации в сектор винопроизводство и постигнати вторични ефекти от тях. Научни трудове на Аграрен университет – Пловдив, Том LVII, стр. 159-165.
10. **Борисов, П., Т. Радев** (2013). Анализ на конкурентоопределящите фактори при лозаро-винарските предприятия. Научни трудове на Аграрен университет – Пловдив, Том LVII, стр. 145-150.
11. **Борисов, П., П. Маринов** (2013). Анализ на източниците на конкурентни предимства на лозаро-винарския клъстер. Научни трудове на Аграрен университет – Пловдив, Том LVII, стр. 151-158.

12. D. Nikolov, **P. Borisov**, T. Radev. (2014) Integrated Landscape Analysis: Consumers' Preferences Approach for Defining the Competitive Landscape Composition. A Case of Wine Tourism in Pazardjik District, Bulgaria. Bulgarian Journal of Agricultural Science, 20 (No 4) 2014, pp 761-766.
13. **Borisov, P.**, T. Radev, D. Dimitrova (2014). Comparative advantages of EU Member States in Trade with Wine. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 4/2014, София, стр. 59-65.
14. **Борисов, П.**, Т. Радев, В. Копривленски (2014). Инвестиционна активност на лозарските стопанства и вторични ефекти от нея в условията на ОСП (по примера на община Любимец). Сп. Аграрни науки, Пловдив, 2014 г.
15. **Борисов, П.**, Т. Радев, Д. Николов. (2014) Влияние на ландшафта в процеса на създаване на конкурентен винен туризъм. Сп. „Икономика и управление на селското стопанство”, София, 2014, бр. 3, стр. 51 – 56.
16. **Borisov, P.** (2015). Impact of product strategy on market share. The case of Bulgarian wineries. Changes and perspectives in the rural areas and in the agriculture of Bulgaria, Poland and other EU Member states. Sofia, pp. 179-187.
17. **Borisov, P.**, T. Radev, D. Nikolov (2019). Young Farmers and New Entrants in Bulgarian Agriculture - Profiling their Challenges and Needs. Икономика и управление на селското стопанство, София, бр.2/2019 стр. 60-71.
18. **Borisov, P.**, T. Radev (2020). Profiling the drivers of market power of wineries. The case of Southern Bulgaria. Journal of Bio-Based Marketing, vol.2, 2020, 21-29.
19. **Borisov P.**, T. Radev (2020). Drivers of the economic performance of Bulgarian wineries. Assessment based on Dupont analysis. Journal of Bio-Based Marketing, vol.2, 2020, 60-65
20. **Borisov, P.**, A. Behluli (2020). Strategic orientation of business organization – step by step. Journal of Bio-Based Marketing, vol.2, 2020, 5-20

IV. Приноси на дисертационния труд

В дисертационния труд се открояват следните приносни моменти с научен и приложен характер:

А. Приноси с научен характер:

1. Изяснена е същността на стратегическото планиране като подход за управление на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор;
2. Изяснена е същността на социално-икономическата категория „конкурентоспособност“ на лозаро-винарското предприятие;
3. Разработена и валидирана е концептуална рамка за диагностика и оценка на основните фактори, определящи конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор – на микро и макро ниво.

В. Приноси с практико-приложен характер:

1. Диагностицирана и оценена е конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор в страната;
2. Установено е влиянието на основните фактори, определящи равнището на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия;
3. Анализирани и оценени са приложенията на стратегическия подход в управлението на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия в сектора;
4. Установени са нуждите на лозаро-винарските предприятия, относно тяхното конкурентно развитие в стратегически план;
5. Предложен е подход за анализ и управление на промяната за постигане на по-високо равнище на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия;
6. Предложен е модел на финансово-иновационна система за повишаване на конкурентоспособността на лозаро-винарския сектор.

Summery

1. Relevance and motives for choosing the topic

The main thesis of the classical doctrine in the theory of competitiveness is that in the conditions of limited production factors, a leading problem in competitiveness management is the achievement of higher productivity of production factors. As a result of the implemented solutions to this problem for several decades of the last century, the industrial enterprises managed to increase their productivity many times and in the various branches of the economy began to accumulate surpluses of relevant goods and services. This has led to a rethinking of priorities. Under the circumstances created in the middle of the 20th century, the marketing department found itself as a leading unit in the application of strategic activities. Even today, a marketing management approach seeks a way to achieve competitive advantage and avoid overproduction. In the conditions of a growing number of the world's population, and hence of the public needs and limited factors of production, the approach of socially responsible management is increasingly talked about and imposed. In the long run, socially responsible management is doomed to failure due to the objective scarcity of production factors. Over the last half century, however, it has become clear that the objective scarcity of factors of production can be overcome if management finds a way to share and value knowledge and experience. Knowledge is increasingly playing an essential role as an inexhaustible source leading to the emergence of new business models, value chains and new sectors. Innovations presented as a result of valued knowledge, can solve the problem of overcoming the objective scarcity of factors of production in the economic system, as they are presented as a "new way of thinking" in dealing with typical socio-economic problems. Today, the theory of competitiveness states that the transfer of knowledge and its valuation is a major competitive factor. The innovative approach is increasingly emerging as one of the competitive factors in the development of the business model of the business organization. As Peter Drucker points out, innovation and marketing are the main management functions that ensure the development of the competitiveness of the business organization. They are the "ezi and tura" of the coin, called competitiveness. Innovation cannot exist as a competitive factor, if we have not previously performed the marketing activities for successful imposition of the new product on the market (market analysis, segmentation, targeting and positioning). Modern competitiveness theory strives for social responsibility to integrate another component, namely environmental friendliness. Encouraging governments to use bio-based technologies, green technologies or economizing ones is done precisely to achieve this goal. The idea is not to harm the needs of future consumer societies by encouraging this technological progress. All these requirements for competitiveness require the use of a strategic approach in its management and development. Modern competitiveness theory strives for social responsibility to integrate another component, namely environmental friendliness. Encouraging governments to use bio-based technologies, green technologies or economizing ones is done precisely to achieve this goal. The idea is not to harm the needs of future consumer societies by encouraging this technological progress. All these requirements for competitiveness require the use of a strategic approach in its management and development. Modern competitiveness theory strives for social responsibility to integrate another component, namely environmental friendliness. Encouraging governments to use bio-based technologies, green technologies or economizing ones is done precisely to achieve this goal. The idea is not to harm the needs of future consumer societies by encouraging this technological progress. All these requirements for competitiveness require the use of a strategic approach in its management and development. green technologies or economizing ones are made precisely to achieve this goal. The idea is not to harm the needs of future consumer societies by encouraging this technological progress. All these requirements for competitiveness require the use of a strategic approach in its management and development. green technologies or economizing ones are made precisely to achieve this goal. The idea is not to harm the needs of future consumer societies by encouraging this technological progress. All these requirements for competitiveness require the use of a strategic approach in its management and development.

Relevance of the topic

The main priorities in today's European strategy for the development of viticulture are competitiveness, which integrates productivity and competitiveness of production with the requirements of environmental protection and social responsibility. The issue of the competitiveness of the wine industry has led to the latest policy decisions at EU level, which declare a full desire to strengthen the Organization of the Common Wine Market. In this way, the national wine sector is directly affected, which justifies the relevance and urgency of the current research. Today, the competitiveness of the sector is formed in the growing role of technology transfer and the diffusion of innovations, which lead to the emergence and imposition of new business models, and hence new

value chains. The wine market is defined as one in which price competition strongly dominates. All these factors require the imposition of the approach of strategic planning and control over the competitiveness of the wine business in our country.

Achieving and developing sustainable competitiveness of the wine sector creates primary and secondary effects on the socio-economic development of the regions and on their ecological status. In many parts of the country, viticulture is the main or only industry that guarantees employment for the local population and is the engine of regional economic development. Achieving competitive production directly affects employment, profitability and the development of related industries. Secondary effects can be sought on the reduction of migration flows, leading to the depopulation of rural areas, attracting investment, development and valuation of the cultural and historical heritage of individual regions in the production and trade of wine.

2. Aspects of problem

Competitiveness is a complex social phenomenon that can be considered in socio-economic, political and environmental terms.

In socio-economic terms, it appears as an engine of social development, removing everything and anyone who can not adapt to market requirements. It is a higher form of knowledge and ability to adapt and dominate the market, leading to economic and social prosperity. Competitiveness is determined by a combination of different competitive factors. These factors are resources, knowledge, experience and motivation for their use in a given market situation, giving superiority over competitors. Competitive determinants reflect on the ability of the company better than competitors to meet the needs of its staff and consumers of its products and services. Competitiveness is the main mechanism for guaranteeing economic growth and employment.

From a political point of view, it can be argued that the competitiveness framework, both at the macro and micro levels, is a function of the policy decisions taken to regulate the sector. Government intervention in the sector can create sources of competitiveness, but can also hinder the development of sectoral competitiveness. These claims are evidenced by the widely used model of Michael Porter for the study and diagnosis of national and sectoral competitiveness. A number of studies have shown that government intervention can create a monopoly influence on some players in the sector at the expense of others, or lead to a loss of competitiveness in both the national and international markets. In the political aspect, competitiveness is formed and developed taking into account the interest of stakeholders. Very often the interests of the stakeholders in the wine sector contradict each other when there is no clear vision for development and transparency in the management of the sector. This leads to decisions and regulations of the sector, which give precedence to the interests of one group of participants in the value chain at the expense of another. In other cases, a consensus can be reached that satisfies all parties, but does not allow for the development of sectoral competitiveness, taking into account market trends. It must not be forgotten that the market is that element of the system which removes the unadaptable players in the industry for free and rationally. Any government intervention distorts this mechanism and makes it subjective, working a certain group of stakeholders, the price being paid by all. In political terms, competitiveness still remains misunderstood as a process and phenomenon in human life, which leads to its unsustainable and volatile development.

In ecological terms, competitiveness is associated with an understanding of the specifics and functioning of ecosystems. These ecosystems consist of plants, animals and microorganisms that constantly interact with each other and in parallel they interact with the Earth's environment and atmosphere. Thus, ecosystems are characterized as societies of interconnected organisms that inhabit a common environment. They are not just a collection of different species of living organisms, but a complex system in which they have close symbiotic relationships. Natural ecosystems are self-regulating. They are systems that have inhabited the Earth long enough to build an effective mechanism for adapting to gradually changing environmental conditions. The factor that determines this ability is natural selection. In the wine sector, the factor determining the variability of enterprises is competition. It is a permanent mechanism for removing the insufficiently good and the unadaptable. The main requirement for achieving a competitive state of a system is to ensure its adaptation to environmental changes. Several general characteristics of the environment can be formulated: complexity, uncertainty, uncertainty, interconnectedness of the elements that make it up and mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. It is a permanent mechanism for removing the insufficiently good and the unadaptable. The main requirement for

achieving a competitive state of a system is to ensure its adaptation to environmental changes. Several general characteristics of the environment can be formulated: complexity, uncertainty, uncertainty, interconnectedness of the elements that make it up and mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. It is a permanent mechanism for removing the insufficiently good and the unadaptable. The main requirement for achieving a competitive state of a system is to ensure its adaptation to environmental changes. Several general characteristics of the environment can be formulated: complexity, uncertainty, uncertainty, interconnectedness of the elements that make it up and mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. The main requirement for achieving a competitive state of a system is to ensure its adaptation to environmental changes. Several general characteristics of the environment can be formulated: complexity, uncertainty, uncertainty, interconnectedness of the elements that make it up and mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. The main requirement for achieving a competitive state of a system is to ensure its adaptation to environmental changes. Several general characteristics of the environment can be formulated: complexity, uncertainty, uncertainty, interconnectedness of the elements that make it up and mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. which constitute its mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. which constitute its mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements. which constitute its mobility. This nature of the environment requires the system to have the properties: resilience, flexibility and adaptability. The environment creates conditions for uncertainty, threatening the sustainable state of the system. It seeks to destroy the order and hierarchical subordination of its elements.

Species and genetic diversity are a source of competitiveness for ecosystems. Species diversity plays the role of a systemic entrance to the ecosystem, through which energy and material flows pass, giving the system life. Through genetic diversity, the ecosystem responds to changes in the environment that are not sudden. Genetic diversity is an important factor in the evolution of all types of organisms, including humans. Genes store information that helps to realize the self-regulation of ecosystems, ie. helps the survival of the future organisms that make up this ecosystem. Ecosystem productivity is sustainable because natural capital - soil, water, biodiversity and climate - are renewable resources. These principles also apply to the competitiveness of the business organization. It must be diverse in every respect, such as the product range offered, raw materials used, technologies and ways of organization, ideas for development, continuity. The key to the competitive development of the wine sector is the diversity in each business process of the business organizations in the sector.

Ecosystems play an important role in sustaining life on the planet. They produce renewable resources that affect people's lifestyles. Of course, the global ecosystem, which is the source of all the resources needed by the economic system, is fragile and objectively limited. It needs time to replenish its resources and achieve its own homeostasis. The overexploitation of the resources of the world ecosystem, on the part of the economic one, makes it impossible for the former to maintain its homeostasis and achieve equilibrium. The interconnectedness of the two systems requires them to function and interact so that both have the opportunity to maintain the necessary homeostasis for their survival. This requires the wine sector to be environmentally friendly - to spare natural capital and create opportunities for its storage for future use. The wine sector is a production system created and managed by man in order to produce and trade products necessary for its survival. Increasing the productivity of the sector leads to simplification and standardization of production. The greater variety of activities complicates management, which defines it as an "enemy" of efficiency.

History has shown that in the process of achieving competitiveness, natural ecosystems have undeniable success. Artificial systems such as productivity-oriented viticulture cannot easily adapt to change and often lose their competitiveness. This requires the use of a new management approach, relying on the experience of natural ecosystems to achieve a competitive wine sector, by maintaining diversity in the ways of implementing the

business processes of business organizations in their participation in the network of values. Diversity is required and achieved through real competition. This requires wine companies to be competitive if they want to be resilient to environmental change.

3. Purpose of the research

The aim of the dissertation is to analyze the competitiveness of the wine sector and to determine its strategic orientation in the process of increasing sectoral competitiveness. The author's aim is to identify the main factors - part of the business environment, determining the competitiveness of all participants in the sector and their impact in the future.

The aim of the research is decomposed into the following sub-objectives:

- Clarification of the role of strategic planning in the process of managing the competitiveness of the wine sector;
- Identification of the factors of the business environment (process drivers), which have a bifurcation influence (threshold change) on the competitiveness of the wine sector;
- Defining the strategic goals and measures ensuring the development of the competitiveness of the wine sector;

4. Thesis of scientific research and research hypotheses

The main thesis that is put forward for verification is that strategic planning is a working (reliable) approach that ensures the achievement and development of the competitiveness of the wine sector, both at micro and macro level.

The verification of the authenticity of the dissertation thesis is carried out by testing the following research hypotheses:

H1 - competitiveness is a complex (multi-layered) socio-economic process, the management of which requires the systematic application of the strategic planning approach;

H2 - there are indicators that can be used to identify competitive determinants arising from the business environment in the study of the competitiveness of the sector (at micro and macro level);

H3 - the degree of concentration of capital in the wine enterprise determines its potential for achieving and developing competitiveness;

H4 - the organizational form of the wine enterprise creates a framework for achieving and developing its competitiveness in a strategic aspect;

H5 - the main competitive factors in the wine sector are: (1) access to innovation, (2) access to marketing and (3) access to finance.

H6 - the implementation of strategic planning activities determine the ability of the wine enterprise to compete.

5. Tasks of scientific research

In order to achieve the goal of scientific research, the following research tasks are solved:

10. The importance of strategic business planning in the process of achieving and developing competitiveness in the wine sector is clarified;
11. Defining a conceptual framework for strategic planning of the competitiveness of the wine sector;
12. Development of a sound methodology and methodology for analysis and assessment of the competitiveness of the wine enterprise and the sector as a whole;
13. Analysis of the specialization, concentration, comparative and competitive advantages of the wine sector;
14. Diagnosis of the competitiveness of wine enterprises;
15. Analysis of the factors determined as sources of competitive advantages of the wine enterprises;
16. Analysis of the strategic planning activities in the wine-growing enterprises with a view to the systematic application of the strategic planning;
17. Strategizing the competitiveness of the wine sector and outlining guidelines for its development;
18. Testing of research hypotheses and validation of the main thesis of the dissertation.

6. Subject and object of the scientific research

The subject of research is the competitiveness and the process of strategic planning of the competitiveness of the wine sector, both at micro and macro level. The object of study is the set of wine enterprises, which are the main participants in the value chain in the wine sector.

7. Research approach

The main approach to studying competitiveness used in the present study is the holistic approach. The idea is that all the properties in the system "competitiveness" (physical, social, economic, psychological, conscious, explicit and implicit) can not be explained by its individual components, and all taken, as a whole determine its state. The choice of this approach is necessitated by the fact that competitiveness is a multilayered socio-economic category and as such, its study requires to be carried out through the prism of multifacetedness. It is necessary to take into account the impact of all elements in the system, as well as their interaction and reaction to the environment.

8. Contribution

The dissertation highlights the following contributions of scientific and applied nature:

A. Scientific contributions:

1. The essence of strategic planning as an approach to managing the competitiveness of the wine sector is clarified;
2. The essence of the socio-economic category "competitiveness" of the wine enterprise is clarified;
3. A conceptual framework for diagnosis and assessment of the main factors determining the competitiveness of the wine sector - at micro and macro level - has been developed and validated.

B. Practical contributions:

1. The competitiveness of the wine sector in the country has been diagnosed and assessed;
2. The influence of the main factors determining the level of competitiveness of the wine enterprises has been established;
3. The application of the strategic approach in the management of the competitiveness of the wine enterprises in the sector is analyzed and evaluated;
4. The needs of the wine-growing enterprises have been established, regarding their competitive development in a strategic plan;
5. An approach for analysis and management of the change is proposed in order to achieve a higher level of competitiveness of the wine enterprises;
6. A model of financial-innovation system for increasing the competitiveness of the wine sector is proposed.