

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ – ИКОНОМИКА
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“

РОСИЦА СТОЯНОВА НЕНОВА

**СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА
РЕНТАБИЛНОСТТА НА ВИНАРСКИТЕ ИЗБИ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по научна специалност
„Организация и управление на производството“**

Научен ръководител: доц. дн Петър Борисов

ПЛОВДИВ, 2021

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на темата

Лозаро-винарското производство в страната има значението на интензивен, пазарно ориентиран и структуроопределящ отрасъл. Наличието на добри природно-климатични условия, на потенциал от местни и интродуцирани сортове и обособени лозаро-винарски райони са реална предпоставка за производството на качествено българско вино на международния пазар. През последните години се наблюдава увеличаване на предлагането на висококачествени вина от премиум сортове на пазара на вино. Тази пазарна тенденция води до силно конкурентна среда и поставя по-високи изисквания към мениджмънта. Той е принуден да разработва, избира и изпълнява ефективни стратегии за управление на продажбите с оглед на това да повишава рентабилността от дейността. Рентабилността на стопанските субекти в лозаро-винарския сектор зависи от множество фактори, чиито генезис произтича от пазарната ситуация, а именно пазарна цена, пазарен дефицит/излишък, държавна интервенция, потребителски вкус, наличие на продукти заместители както и интензивност на конкуренцията. Това изисква използването на стратегически подход при управлението на рентабилността в сектора както на макро, така и на микро ниво. Анализирането на стратегическите фактори за успех има важно и актуално значение в изследвания икономически сектор. Тези стратегически фактори са формирания бизнес модел, който описва конкурентното предимство и неговите източници, бизнес стратегията за развитие и стратегическия план на действие в условията на конкурентен пазар.

2. Концептуална теза на дисертационния труд:

прилагането на стратегическия подход в управлението на рентабилността на винарските изби оказва въздействие върху равнището на рентабилност.

3. Цел и задачи на изследване:

Цел на дисертационния труд:

е да се направи оценка на рентабилността на различните бизнес модели на винарски изби в Южен лозаро-винарски район и да се разработят стратегии за повишаване на рентабилността им.

С оглед постигането на поставената цел в дисертационното изследване се решават следните

Задачи:

- Да се определи икономическата същност на категориите „бизнес модел“ и „рентабилност“ и да се изясни същността на стратегическия подход за управление на рентабилността;
- Да се изяснят методологичните подходи и методическите въпроси при изследване и оценка на рентабилността на бизнес моделите на винарски изби в избрания район;
- Да се проучи и анализира състоянието и тенденциите в развитието на основните фактори, оказващи въздействие върху рентабилността на бизнес моделите на винарски изби в избрания район;
- Да се направи сравнителен анализ и оценка на рентабилността на бизнес моделите на винарски изби в избрания район;
- Въз основа на извършения анализ да се разработят стратегии за повишаване на рентабилността на винарските изби в избрания район.

4. Предмет и обект на дисертационното изследване:

Предмет на изследване е рентабилността на бизнес моделите на винарски изби, като се изследват всички фактори, оказващи въздействие върху нейното равнище.

Обект на изследване са винарските изби в Южен лозаро-винарски район.

5. Използвания подход на дисертационното изследване е системният, рентабилността на бизнес модела се възприема като комплексна икономическа система.

При обработката на емпиричната информация е използван специализираният програмен продукт SPSS и статистически пакет на MS Excel.

6. Основни литературни и информационни източници:

Дисертационният труд е разработен, като са използвани: научни публикации и трудове на български и чужди автори; информационни бюлетини на международни

организации; доклади и бюлетини на Министерството на земеделието и храните; данни от Националния статистически институт, Националната лозаро-винарска камара, Изпълнителната агенция по лозята и виното, Системата за агропазарна информация, както и редица нормативни актове.

Емпирична информация за изследването е осигурена и от проведеното анкетно проучване между 31 броя винарски изби, разположени на територията на страната, проведени на ниво лозарско предприятие по изготвени от автора анкетни карти.

7. Обем и структура на дисертационния труд:

Дисертационният труд е изложен в увод, три глави и заключение, разположени на 164 стр., използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 55 фигури, 12 таблици и 12 приложения.

8. Съдържание на дисертационния труд:

Увод

Глава I. Специфични особености при управлението на рентабилността на винарските изби

1. Типове бизнес модели на винарски изби

1.1. Бизнес модел – същност и видове

2. Концептуална рамка на рентабилността на винарските изби

2.1. Рентабилност – същност и значение

2.2 Подходи за стратегическо управление на рентабилността

2.3. Методи и показатели за анализ на рентабилността

3. Методика за анализ и оценка на стратегиите за управление на рентабилността на винарските изби

3.1. Избор на подход за анализ на рентабилността

3.2. Организиране на анкетното проучване

3.3 Дърво на изследователските хипотези и методи на верификация им

Факториален показател (качествен)

Резултативен показател (количествен)

Бизнес модел

Рентабилност на продажбите

Бизнес стратегия

Рентабилност на продажбите

Рентабилност на Собствен капитал

Рентабилност на активите

Организационна форма

Рентабилност на продажбите

Рентабилност на Собствен капитал

Рентабилност на активите

3.4. Методика за разработване на типове стратегии за управление на рентабилността на винарските изби

3.5 Изводи

Глава II. Оценка на рентабилността на различните бизнес модели на винарски изби

1. Характеристика на изследваните винарски изби в България
2. Бизнес профилиране на винарските изби в България
3. Анализ на факторите, които оказват въздействие върху рентабилността
4. Изводи

Глава III. Типове стратегии за управление на рентабилността на винарските изби

1. Прогнозиране на равнището на рентабилност на винарските изби
2. Примерен бизнес модел и стратегия за управление на рентабилността на винарска изба
3. Клъстерен подход за управление на рентабилността на винарските изби
4. Управление на риска
5. Изводи

Заклучение

Използвана литература

Приложения

II. Основно съдържание на дисертационния труд:

УВОД

В увода се определя и защитава значимостта и актуалността на дисертационното изследване. Лозаро-винарския сектор се определя като интензивен, пазарно ориентиран и структуроопределящ отрасъл. Отделя се внимание на необходимостта да се разработват, избират и изпълняват ефективни стратегии за управление на продажбите с оглед на това да се повишава рентабилността от дейността. Анализирането на стратегическите фактори за успех има важно и актуално значение в изследвания

икономически сектор. Тези стратегически фактори са формиращия бизнес модел, който описва конкурентното предимство и неговите източници, бизнес стратегията за развитие и стратегическия план на действие в условията на конкурентен пазар.

ГЛАВА I. СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА ВИНАРСКИТЕ ИЗБИ

1.1. Бизнес модел – същност и видове

Първа глава от дисертационния труд засяга понятията „модел“ и „бизнес модел“. Изброяват се редица примери от литературата на различни автори относно тяхното виждане за естеството на модела и бизнес модела. На база извършеният литературен обзор се обобщава и доразвива съществуващото познание относно същността на понятието „бизнес модел“. В таблица 1 са изложени най-важните характеристики на бизнес модела като инструмент за планиране и управление на бизнеса.

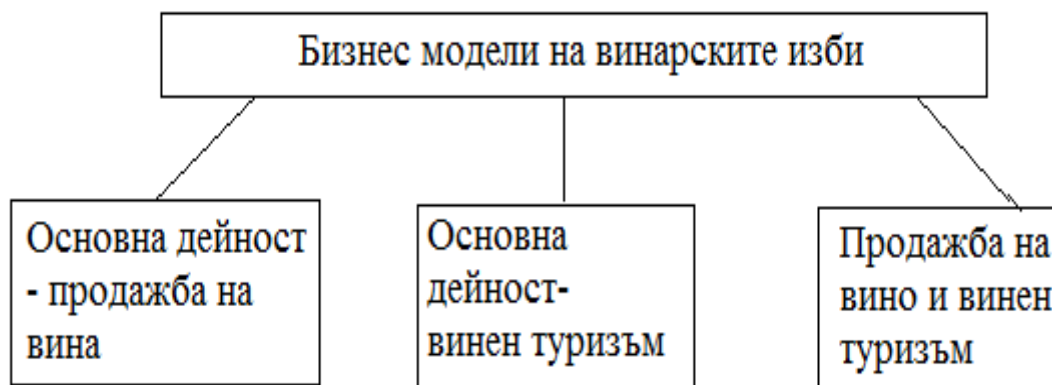
Автор	Характеристики на бизнес модела	Литературен източник
Timmers (1998)	Бизнес моделът може да се възприеме, в тесен смисъл като архитектура на продукт, услуга и информационни потоци, включваща и описание на различните бизнес участници и техните роли, както и характеризирани на потенциалните ползи за различните бизнес играчи; в широк смисъл, това е описание на източниците на приходи	Business models for electronic markets Business Models for Electronic Markets Paul Timmers Published 1998 in Electronic Markets DOI:10.1080/10196789800000016
Tucker (2001)	Бизнес моделът представя картина на това как компанията създава стойност за своите клиенти, които, на свой ред, генерират приходи и печалба за фирмата	Седиментарна петрология Sedimentary Petrology (3rd ed.), by M.E. Tucker, 2001. Blackwell Science, Osney Mead, Oxford OX2 0EL
Amit & Zott (2001)	Един бизнес модел дефинира съдържанието, структурата и управлението на транзакции, които са така проектирани, че да създават стойност чрез използване на възможности за бизнес	Проектиране на бизнес модел и представяне на предприемачески фирми Amit, R. and Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal, 22, 493-520.
Seddon & Lewis (2003)	Бизнес моделът е абстрактно представяне на някои аспекти на стратегията на фирмата. Той очертава основната информация, която трябва да се знае, за да се разбере как една фирма може да създава успешно стойност за своите клиенти.	Стратегия и бизнес модели Seddon, Peter and Lewis, Geoffrey, "Strategy and Business Models: What's the Difference?" (2003). PACIS

		2003 Proceedings. 17
Afuah (2004)	Бизнес моделът е набор от дейности, които фирмата извършва, използвайки свои ресурси, за да създаде изключителна стойност за клиента	Бизнес модели: подход за стратегическо управление Business models : a strategic management approach Afuah, Allan, (author.)1st ed. Published New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004.
Christensen (2004)	Бизнес моделът е начин, по който една компания формира стойност от свои нововъведения. Това включва: структурата на разходите, как се ценообразува продуктът или услугата, начинът по който се осъществява покупко-продажбата (еднократна сделка, лицензионен договор, и други), каква стойност компанията предлага на клиентите си.	Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change Hardcover – September 21, 2004
Osterwalder (2005)	Един бизнес модел е концептуален инструмент, който съдържа набор от елементи, техните взаимоотношения и показва как фирмата генерира доходи. Тя е описание на стойността на една компания, предлагана на един или няколко сегмента от клиенти, както и архитектура на фирмата и нейната мрежа от партньори за създаване на стойност. Това още е търговска дейност, предоставяне на стойност и използване на капитала, с цел да се генерират печеливши и устойчиви приходни потоци.	The Business Model Ontology –a Proposition in a Design Science Approach „дисертационен труд, публикуван на официалната уеб страница на Университета на Лозана, c.c.11-23
Latora, A., Compagno, L., & Trapani, N. (2005)	Бизнес моделът формулира логиката и предоставя данни и други доказателства, които демонстрират как бизнесът създава и доставя стойност на клиентите.	A DECISION SUPPORT TOOL FOR BUSINESS MODEL ANALYSIS. International Journal of the Analytic Hierarchy Process, 10(2).
Chesbrough & Rosenbloom (2005)	Основните компонентите на бизнес модела са предлагана стойност, пазарен сегмент, стойностна верига, структура на разходите и потенциална печалба, стойност на мрежата, конкурентна стратегия.	Ролята на бизнес модела за привличане на стойност от иновациите By Henry Chesbrough and Richard S. Rosenbloom Harvard Business School Morgan Hall T-61 Boston, MA 02163

Николов (2017)	Въпросите, свързани с добрия дизайн на бизнес модела, са взаимосвързани и са в основата на това как да изградим устойчиво конкурентно предимство и да постигнем по-висока печалба? Бизнес моделът определя начина на действие, създава и доставя стойност на клиентите, а след това преобразува получените плащания в печалби.	АГРОИН Проект „Иновационни модели за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства в България“, финансиран от ФНИ, договор No ДН 15/11 от 18.12.2017
Джак Ланг (2017)	Бизнес моделът показва как да се комерсиализира бизнес идеята (how to make money out of it)	The High-Tech Entrepreneur's Handbook. Person Education Limited, UK, p.12.
Mary Buffett, David Clark	Предприятията съществуват в три основни бизнес модела – Предлагат на уникален за пазара продукт; Предлагат уникална услуга; Купуват и предлагат евтини продукти и съответно нискотарифни услуги на стоки, от които обществото има постоянна необходимост.	Simon & Shuster, Warren Buffett's management secrets Proven tools for personal and business success, p. 5

Таблица1. Еволюция на възгледите за същността на бизнес модела. Източник: собствена.

Изяснена е спецификата на лозаро-винарския сектор като цяло и направена кратка историческа справка за икономическото развитие на страната. Разграничават се три основни типа бизнес модели от всички винарски изби в България. Първи тип – винарски изби ориентирани към продажба на вино, Втори тип – винарски изби ориентирани към предлагане на винен туристически продукт, т.е. винен туризъм и Трети тип винарски, комбиниращи продажбата на вино с туристическа услуга.



Фигура 1. Схема на бизнес моделите прилагани най-често в страната. Източник: собствена.

2. Концептуална рамка на рентабилността на винарските изби

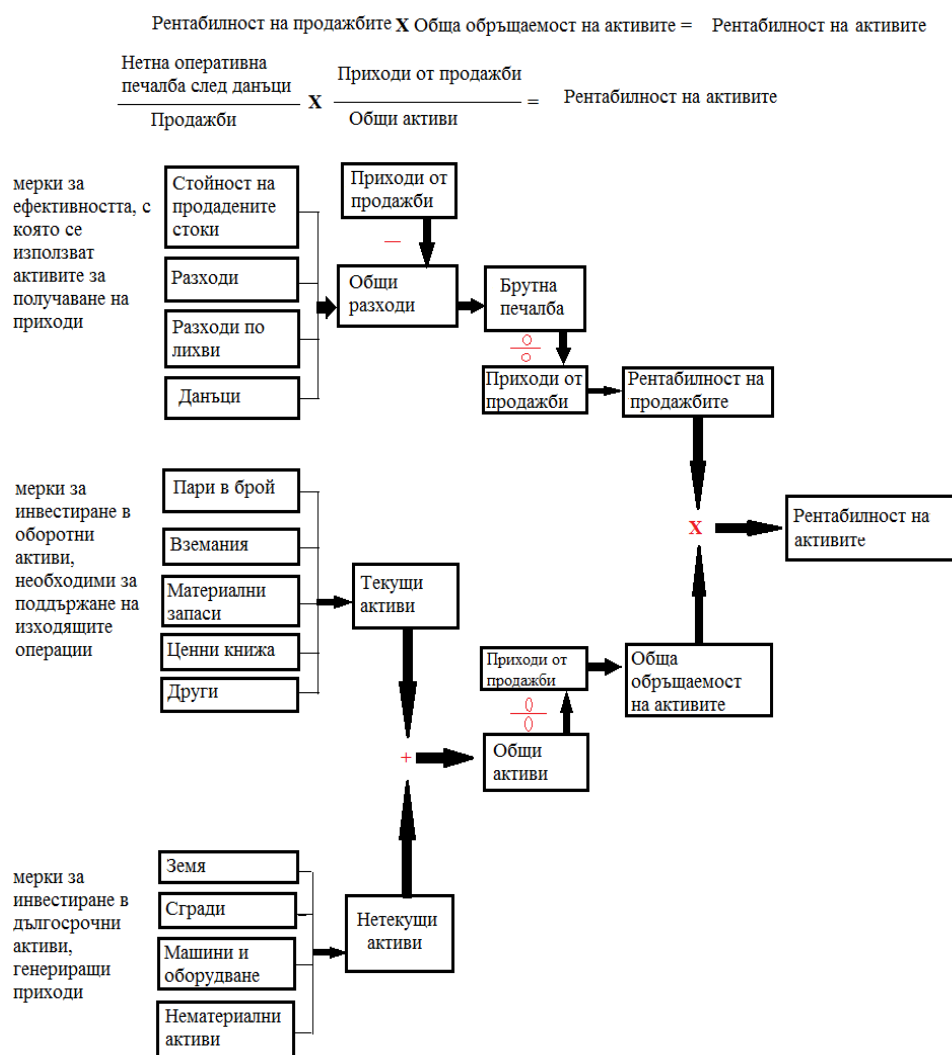
2.1. Рентабилност – същност и значение

В тази част на дисертационния труд се установява същността на икономическото понятие „рентабилност“. Определят се и се изброяват показателите за изследване на рентабилността на предприятието.

2.2 Подходи за стратегическо управление на рентабилността

Споменати бяха и използваните методи за анализ на рентабилността. Подходът на Дюпон беше избран като основен подход за анализ и оценка на ефектите от прилагания стратегически подход за управление на рентабилността на винарските изби. Моделът предоставя принципни възможности за увеличаване на рентабилността на продажбите и повишаване на обръщаемостта.

МОДЕЛ НА ДЮПОН



Фигура 2. Схема на Дюпон Източник: Икономически речник, A.J. Institute of management

Чрез различни комбинации на тези два показателя може да се достигне еднакъв резултат. Неговото приложение създава реална възможност да се планират, анализират и контролират резултатите от дейността, както и финансовия и счетоводния резултат. Рентабилността на продажбите, тълкувана като резултат на дейността, се представя като съотношение на печалбата от дейността към размера на приходите от продажби.

2.3. Методи и показатели за анализ на рентабилността

Графичния метод за анализ е основен способ, чрез който установените изменения в нивата на рентабилността могат да приемат нагледна илюстрация.

Статистическите методи за анализ на рентабилността са широкоспектърни инструменти, с чиято помощ може да се определи връзката и взаимодействието на факторите, оказващи въздействие върху рентабилността.

Сравнителният метод се ползва за нуждите на прогнозирането на рентабилността на бизнес модела/предприятия и чрез него се разкриват ефикасни средства за внасяне на корекции, които биха позволили да се отчитат неизбежните качествени изменения в нивата на рентабилност и промяната в механизма на нейното развитие.

Балансовият метод позволява да се представят активите и пасивите в тяхното равновесно състояние към даден момент. Този метод реализира представата, че размерът на стопанските средства винаги е равен на източниците на тяхното образуване. Израз е на непрекъснатата връзка между различни равновесни състояния.

3. Методика за анализ и оценка на стратегиите за управление на рентабилността на винарските изби

3.1. Избор на подход за анализ на рентабилността

В специализираната литература няма единно становище за броя и състава на показателите за определяне на рентабилността на предприятието. Това произтича главно от различията в становищата на авторите за същността на икономическата категория рентабилност. От една страна се забелязва стремеж за максимално характеризиране на рентабилността на предприятието. Това води до прекалено голямо разширение на броя на предлаганите показатели за оценка, което от своя страна затруднява практическото им използване. От друга страна се забелязва желание да се разработи отделен показател, с който лесно и бързо да се дава обобщена оценка на рентабилността на предприятието. Използването на такъв обобщен показател поражда

опасност от намаляване на точността на анализа и оценката. С оглед на посочените ограничения в настоящото дисертационно изследване „Моделът на Дюпон“ се използва като основен подход за анализ и оценка на ефектите от прилагания стратегически подход за управление на рентабилността на винарските изби.

3.2. Организиране на анкетното проучване

Беше организирано анкетно проучване и беше създадено „Дърво на изследователските хипотези“ за определяне на статистическите хипотези. Обект на изследване са винарските изби в Южен лозаро-винарски район. За винарски изба се приема предприятие, което е регистрирано като такова според Търговския закон, води счетоводство според Закона за счетоводство и е регистрирано в Национална лозаро-винарска камара в гр. София.

Като източник за формиране на извадката е използван регистъра на Национална лозаро-винарска камара – гр. София, в който са вписани всички регистрирани винарски изби към 31.12.2018. Получената генерална съвкупност се състои от 45 винарски изби на територията на Южен лозаро-винарски район. При формирането на извадката е използван метода на простата случайна извадка, като съставлящите я единици са излъчени чрез безвъзвратен подбор. Обемът на извадката е **32 винарски изби, които стопанисват общо 16 644 дка, което е 2.5 % от регистрираните площи лозя в Южен лозаро-винарски район.** След идентифициране на обектите на изследване се организира и самото анкетно проучване – изработват се анкетни карти с въпроси, организират се и се провеждат лични интервюта със собствениците или мениджърите на винарските изби.

За интересите на анкетното проучване е разработена анкетна карта за провеждане на допитването до ръководителите на винарските изби. Самата карта включва няколко вида въпроси, разделени в модули.

Модул „А“ включва въпроси относно наложеният бизнес модел. Въпросите засягат ключовите партньори, ключовите дейности, ключовите ресурси, офертата за стойност, връзките с клиентите, самите клиенти като целева група, каналите за дистрибуция до клиентите, структурата на разходите и структурата на приходите на предприятието.

Модул „Б“ уточнява въпроси относно дългосрочното планиране, мисията и целите на лозаро-винарското предприятие. Разполага ли то със собствени лозя или закупува готова суровина за производството на вино. Ако разполага със свои лозови

насаждения се прави допитване за тяхната сортова структура. Технологиата на производство и съхранение на виното.

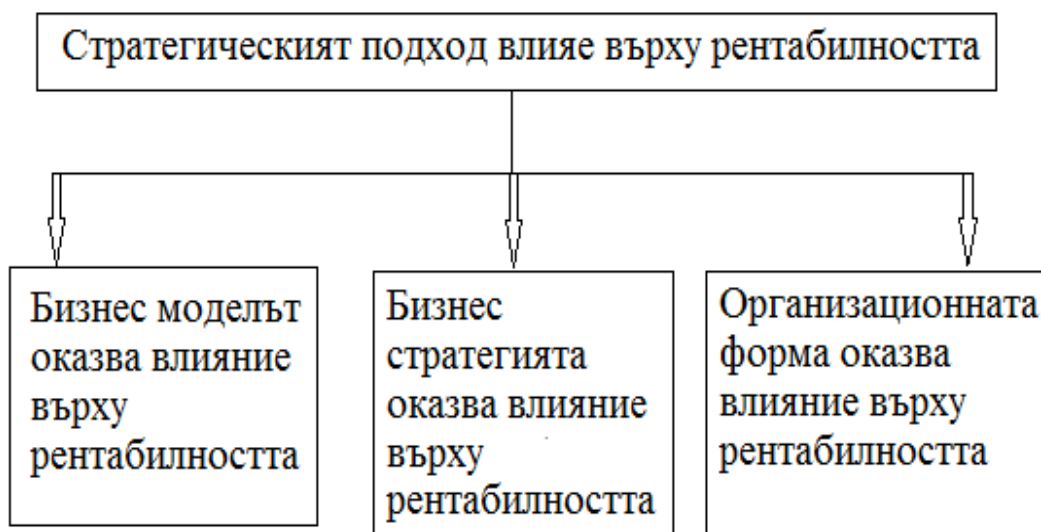
Модул „В“ включва въпроси относно юридическата форма на търговското дружество. Структурата на управленските нива. Съществуват ли обособени маркетингов, финансов и счетоводен отдели?

Модул „Г“ проучва самата рентабилност на предприятието. Как тя се променя и какви са нейните тенденции според респондентите? Използва ли се субсидиране и по коя мярка от ПРСР?

Модул „Д“ – целта е да се измери влиянието на факториалните показатели бизнес модел, бизнес стратегия и организационна форма върху резултативните показатели – рентабилност на собствения капитал, рентабилност на активите и рентабилност на продажбите. Респондентите използват четири степенна скала за оценка от следния вид: 0 – няма влияние, 1 – слабо влияние, 2 – силно влияние, 4 – много силно влияние. Следващата Фигура 3. представя схематично хипотезите, които ще бъдат защитавани в следващия етап от настоящия дисертационен труд. Това са именно как стратегическият подход влияе върху рентабилността – чрез избора на бизнес модел, чрез избора на самата бизнес стратегия и чрез избора на организационна форма на предприятието.

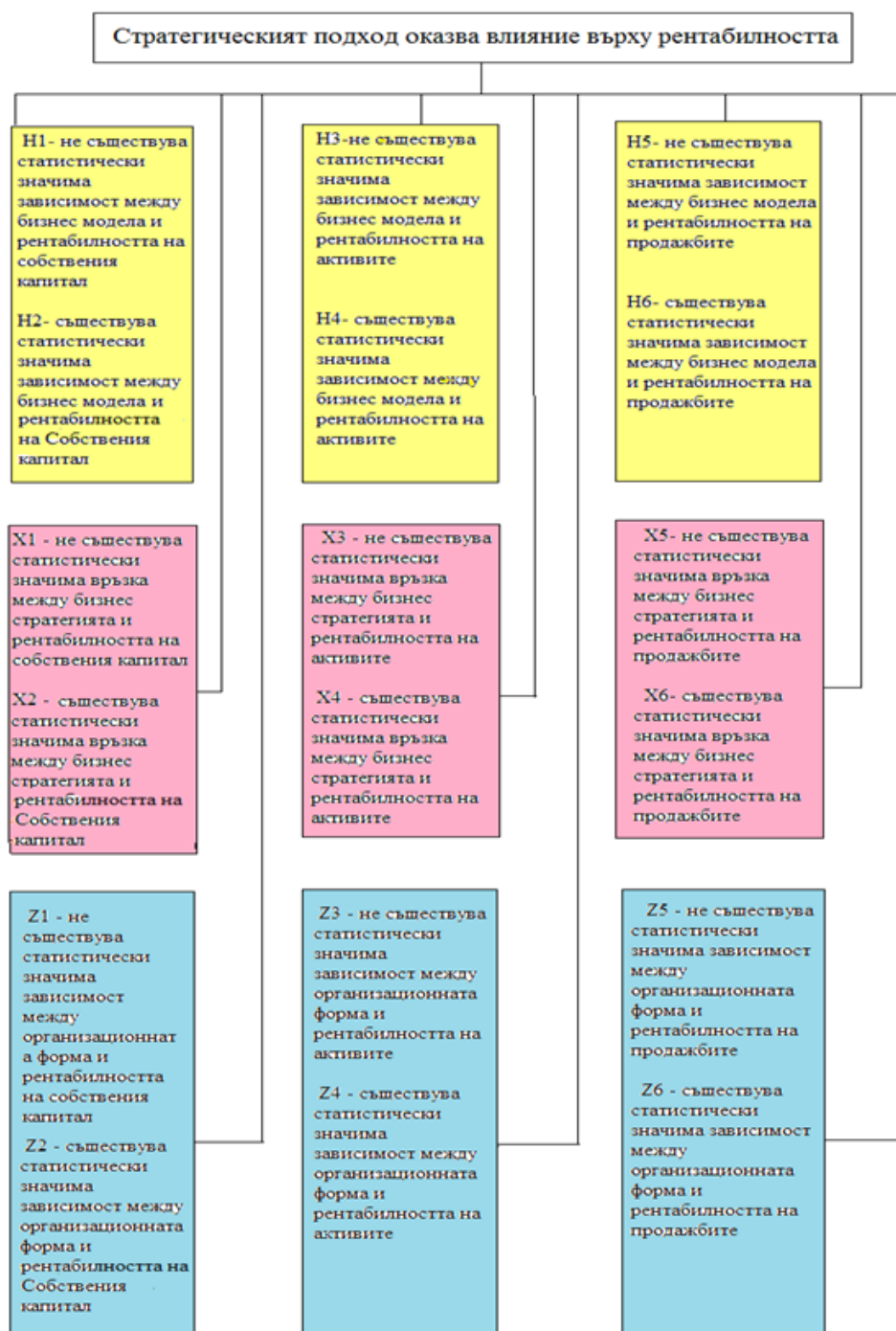
3.3 Дърво на изследователските хипотези и методи на верификация им

С оглед доказването на концептуалната теза на дисертационния труд се разработва и поставя за проверка за достоверност следните подтези, показани на фигура 3.



Фигура 3. Схема на Дърво на изследователските хипотези. Източник: Собствена

В дисертационния труд се приема разбирането, че рентабилността е сложна и многопластова икономическа категория, а лозаро-винарския бизнес е един от високорисковите видове предприемаческа дейност, поради спецификата на земеделското производство. От значение за успешната и рентабилна дейност се явява именно изборът на бизнес модела на предприятието.



Фигура 4. Дърво на статистическите хипотези за доказване на изследователската хипотеза.
Източник: Собствена.

Проверката за достоверност на основната теза както и на подтезите на дисертационния труд се осъществява, чрез набор от статистически хипотези дадени на фигура 4. Чрез статистически анализ се доказва и отхвърля всяка една от статистическите хипотези.

В таблица 2 са поместени резултатите от проверката на статистическите хипотези чрез приложението на програмния продукт SPSS.

Хипотеза	Коефициент на корелация - коригиран	Хипотезата е:
H₁ не съществува зависимост между бизнес моделът и рентабилността на Собствения капитал	0.019055661	отхвърлена
H₂ съществува зависимост между бизнес моделът и рентабилността на Собствения капитал		доказана
H₃ не съществува зависимост между бизнес моделът и рентабилността на активите	0,016712	отхвърлена
H₄ съществува зависимост между бизнес моделът и рентабилността на активите		доказана
H₅ не съществува зависимост между бизнес модела и рентабилността на продажбите	0,4648939	доказана
H₆ съществува зависимост между бизнес модела и рентабилността на продажбите		отхвърлена
X₁ не съществува зависимост между бизнес стратегията и рентабилността на Собствения капитал	0,114082	отхвърлена
X₂ съществува зависимост между бизнес стратегията и рентабилността на Собствения капитал		доказана
X₃ не съществува зависимост между бизнес стратегията и рентабилността на активите	0,07333	отхвърлена
X₄ съществува зависимост между бизнес стратегията и рентабилността на активите		доказана
X₅ не съществува зависимост между бизнес стратегията и рентабилността на продажбите	0,233750209	отхвърлена
X₆ съществува зависимост между бизнес стратегията и рентабилността на продажбите		доказана
Z₁ не съществува зависимост между организационната форма и рентабилността на Собствения капитал	0,339737	отхвърлена
Z₂ съществува зависимост между организационната форма и рентабилността на Собствения капитал		доказана

Z_3 не съществува зависимост между организационната форма и рентабилността на активите	0,088713	отхвърлена
Z_4 съществува зависимост между организационната форма и рентабилността на активите		доказана
Z_5 не съществува зависимост между организационната форма и рентабилността на продажбите	0,22978594	отхвърлена
Z_6 съществува зависимост между организационната форма и рентабилността на продажбите		доказана

Таблица 2. Обобщен вид на хипотезите, представени в „Дърво на статистическите хипотези“.
Източник: Собствена

Изследователските хипотези се доказват като се използват статистическите методи – регресионен анализ, фи квадрат анализ и t-тест. За тази цел се изгражда статистическия модел, в който показателите „бизнес модел“, „бизнес стратегия“ и „организационна форма“ се разглеждат като качествени показатели (т.е. имащи качествен израз). Тези показатели се определят и като факториални, фиксиращи равнището на рентабилност на изследваните обекти. В модела, „рентабилността“ се представя като резултативна величина, която има количествен израз. За оценка на резултативната величина „рентабилност“ се използват показателите – (1) рентабилност на продажбите, (2) обща обращаемост на активите и (3) рентабилност на активите.

Факториален показател (качественият показател е преобразуван в количествен)	Резултативен показател (количествен)	Статистически методи за установяване на връзката
Бизнес модел	Рентабилност на продажбите, Рентабилност на Собствен капитал, Рентабилност на активите	Регресионен метод
Бизнес стратегия	Рентабилност на продажбите, Рентабилност на Собствен капитал, Рентабилност на активите	Регресионен метод
Организационна форма	Рентабилност на продажбите, Рентабилност на Собствен капитал, Рентабилност на активите	Регресионен метод

Таблица 3. Статистически модел за верификация на хипотезите. Източник: Собствена

3.4. Методика за разработване на типове стратегии за управление на рентабилността на винарските изби

Изложената методика се базира на идеята, че чрез прогнозиране на реални данни, получени от изселваните винарските изби (общо 32 на брой), може да се разработят и предложат на практиката сценарии за управление на рентабилността от дейността. Методиката залага на метода - „Анализа на сценария (What If)“ , който представлява вградена функция на Microsoft Excel за моделиране на основните параметри в предложените сценарии. Това е често използван иконометричен инструмент, който позволява да търсим определена желана цел и да създадем сценарии за икономическото развитие на всяко едно производство и компания. Избираме да зададем три на брой възможни сценария, наречени „Оптимистичен вариант“, „Песимистичен вариант“ и „Реалистичен вариант“. За да достигнат желаното ниво на продажби е необходимо винарските изби да направят разходи под формата на инвестиция. В някои случаи биха могли да реинвестират настоящата си печалба (при наличието на такава), да изтеглят банков кредити, да ползват наличната си инфраструктура или да продадат излишни активи – машини съоръжения, сгради. В „Оптимистичен вариант“ винарските изби достигат до желаното увеличение на продажбите си с 15% като за целта тези, които предлагат туристическа дейност, увеличават с определен брой бутилки производствения си капацитет и изнасят продукцията на външни пазари. Останалите винарски изби инвестират в хотелска част, т.е. изграждане на туристически продукт, който реализират на определена цена за единица. В „Песимистичен вариант“ винарските предприятия не извършват инвестиции и съответно не получават изменение в рентабилността на продажбите. В „Реалистичен вариант“ всички винарски дружества увеличават продажбите си с около една трета. Това се случва поради фактът, че е нужно време новата дейност да бъде популяризирана чрез средствата на маркетинга. Налагането на нов пазар на тези, които ще увеличават количеството произведени литри вино, също изисква известен период от време, за да се премине от първи към втори етап от жизнения цикъл на продукта. С повишената рентабилност, респективно печалбата си, винарските изби биха могли в бъдеще да разширяват пазарния си дял и да достигнат желаните стойности на рентабилността си като цяло на годишна база.

В таблица 4 са поместени резултатите от извършения анализ.

	<i>Column1</i>	<i>Column2</i>	<i>Column3</i>
	Оптимистичен сценарий	Песимистичен сценарий	Реалистичен сценарий
Значимост	72,32262	0	23,1685871
Стандартна грешка	24,02187613	0	8,007292042
Медиана	19,65	0	6,55
Мода	0	0	0
Стандартно отклонение	140,888252	0	46,29608401
Примерна дисперсия	19633,61704	0	2181,735227
Разпределение	7,881981749	0	7,881643
Изкривяване	2,864001476	0	2,863407
Обхват	562,5	0	187,5
Минимум	0	0	0
Максимум	562,5	0	187,5
Сума	2139,184361	0	741,3947871
Брой	32	32	32

Таблица 4. Описателна статистика на резултатите от Анализ на сценария. Източник: данни от анкетно проучване сред 31 винарски изби, 2019 год.

3.5 Изводи

Спецификата на селскостопанското производство и в частност на лозаро-винарското производство предопределя сложността на дефиниране на единствен бизнес модел на предприятието. Лозовите насаждения са дълготраен материален актив, при който в началото капиталът се „замразява“. Рентабилността по своята същност е сложна икономическа категория. Динамиката на рентабилността е пряко и косвено свързана с жизнения цикъл на лозята като биологичен актив, респективно на виното като готов продукт. Вземайки предвид изразеното становище, че бизнес моделът представлява конструкцията за функциониране на бизнеса, то се обособяват три типа бизнес модели на винарските изби в България.

- Първи тип – с основна дейност продажба на вино;

- Втори тип – с основна дейност винен туризъм;
- Трети тип – комбинация от продажба на вино и винен туризъм.

ГЛАВА II. ОЦЕНКА НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА РАЗЛИЧНИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ НА ВИНАРСКИ ИЗБИ

В тази глава на дисертационния труд е представена информация съгласно направеното анкетно проучване и последващият негов анализ. Открояват се няколко характерни белега на бизнес моделите на изследваните винарски изби в страната. Отделните типове бизнес модели се диференцират на база следните критерии – юридически статут, наличие на собствени лозови масиви – площ и сортов състав, наличие на преработвателни мощности (производствен капацитет), предлагане на винен туризъм. От всички изследвани винарски изби - 93% притежават лозови масиви. Останалите 7%, не притежават собствени лозови масиви. Относно наличие или съответно неналичието на туристическа услуга предлагана от предприятията данните са близки като процентно изражение – 42% от лозаро-винарските изби осъществяват туристическа дейност, докато 58% не осъществяват такава. Но в самото проучване част от тях изразяват намерение и готовност за започване на някакъв вид винен туризъм. От изследваните винарски изби 32% са със статут на Акционерни дружества (АД), а останалите 68% са Дружества с ограничена отговорност (ООД) предимно. Разглеждайки структурата на използваните от предприятията сортове грозде става ясно, че преобладават интродуцираните спрямо местните сортове лозя. Като не липсват българските, а по-скоро производството е от смесен тип. Срещат се както лозя като траминер, ризлинг, малбек, пти вердо, каберне, сира, пино гри, вионие така и сандански мискет, брестовица, димят, болгар, тамянка, мускат, керацуда и много други.

1. Характеристика на изследваните винарски изби в България

Глава Втора от дисертационната работа е посветена на анализа на рентабилността, използвайки резултатите от проведеното анкетно проучване. Ориентирана е в частност към характеризиране на изследваните винарски изби в България чрез профилиране на лозаро-винарските предприятия. Те са профилирани на – предприятия, притежаващи собствени лозя и такива, които не разполагат със собствени лозя; на винарски изби, извършващи туристическа дейност и такива, които не предлагат туристическа услуга; на предприятия със самостоятелно бутилиране на виното и на предприятия, ползващи външна услуга за бутилиране на продукцията си; и на дружества според юридическия си статут – Акционерни дружества (АД) и

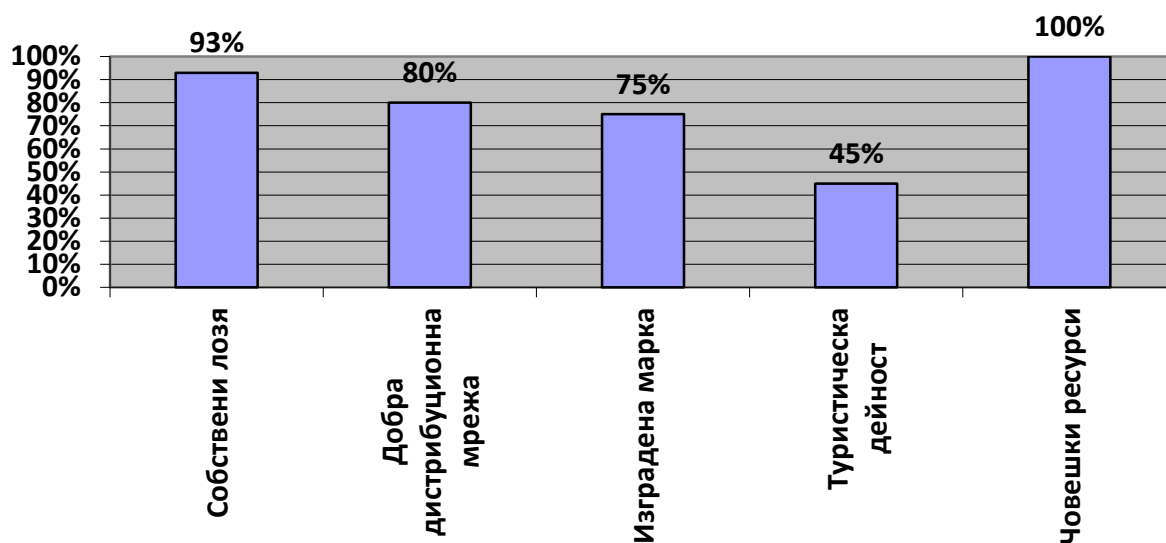
Дружества с ограничена отговорност (ООД). Коментирани са и графично представени отговорите на всички въпроси от проучването. След което е направен и самият анализ на факторите, които оказват влияние на рентабилността на винарските изби. Той се осъществява с използването на регресионния статистически метод. Рентабилността е разграничена на „Рентабилност на активите“, „Рентабилност на Собствения капитал“ и „Рентабилност на продажбите“ съответно всеки спрямо всеки от факториалните показатели – „Бизнес модел“, „Бизнес стратегия“ и „Организационна форма“ на винарската изба. След анализа на получените данни и използваните скали за оценка се обобщава повечето случаи е налице степен на корелация между факториални показател и резултативния показател. В почти всички случаи съществува значимост на получените стойности, а според Коефициента на детерминация изменението на фактора показва с какъв процент се променя резултата. Зависимостта между някои показатели е праволинейна, а между други е криволинейна. Тези данни означават, че макар в някои случаи по-слаба, се наблюдава обвързаност между изследваните показатели, т.е. промяна на единия води до промяна на другия.

2. Бизнес профилиране на винарските изби в България

2.1. Фактори, определящи бизнес профила на изследваните обекти

Резултатите от извършеното анкетно проучване сред 31 винарски изби показват какъв е профила на лозаро-винарския бизнес у нас. Анкетното проучване обхваща информация, определяща по какъв начин бизнес модела, следваната бизнес стратегия и използваната организационна форма определя равнището на рентабилност в този вид бизнес дейност. В първия модул от анкетата са изследвани основните елементи (фактори) на бизнес модела, във втория на бизнес стратегията и в третия на организационната форма.

Според въпросите заложи в модула „Бизнес модел“, по-голямата част от винарските изби (93% от общо анкетираните изби) са притежатели на собствени лозя и респективно произвеждащи собствено грозде (виж фиг.5). Всички винарски изби определят човешките ресурси като ключов фактор за развитие на своята бизнес дейност (100% от анкетираните, заявяват това като ключов фактор). Респондентите, заявяват, че съществува добре развита дистрибуционна мрежа (80%). Винарските изби залагат на изградената марка, техника и технология за производството на вино (78%), като ключови дейности, които им дават възможност да се конкурират успешно на пазара. Близо половината (45%) от винарските изби осъществяват туристическа дейност, а повечето от 2/3 от тях заявяват намерение в бъдеще да предлагат такава услуга.



Фигура 5. Ключови ресурси/дейности в бизнес модела на винарските изби у нас. Източник: анкетно проучване, 2019. Забележка: Сумата на отговорите надхвърля 100%, тъй като участниците в анкетното проучване са дали повече от един отговор. Източник: Собствено проучване, 2019

3. Анализ на факторите, които оказват въздействие върху рентабилността

В таблица 3. е поместена информация от извършения статистически анализ относно проверката на релацията между фактора „бизнес модел“ и фактора „Рентабилност на активите“. Резултатите сочат, че е налице значимост между изследваните фактори, което означава, че при тестване на статистическата хипотеза показателят „p-value“ има стойност по-голяма от 0,05. Зависимостта между факторите е праволинейна, от което следва, че увеличавайки с единица стойността на факториалния показател води до съответното увеличение на стойността на резултативния такъв.

4. Изводи

В резултат от извършения анализ на факторите, определящи рентабилността на винарските изби са формулирани следните изводи:

- По-голямата част от изследваните винарските изби са инвестирали в създаването на собствени лозя и респективно в оборудване за преработка на произвежданото грозде. В бизнес модела на тези винарски изби, лозовите масиви както и преработката на гроздето е основен елемент, който генерира стойност и една от основните предпоставки за развитие;

- В бизнес модела на винарските изби у нас основни ключови ресурси се оказват лозовите масиви. Ключовите дейности по притежаване на собствени лозя както и производството на винено грозде определят основните характеристики на бизнес модела на винарската изба. Притежаването на този вид актив, определя и начина на предложение на стойност за клиента. Мениджмънтът смята, че тези дейности са критични за развитието на успешен бизнес модел в сектора;
- Бизнес дейностите свързани със създаването и утвърждаването на продуктова марка са важни и основни при формирането на стойност за клиента. Целта е разпознаваемост на продуктите, които винарската изба произвежда както и създаването на лоялно търсене от страна на клиентите. Ето защо мениджмънтът смята и залага на използването на технология на производство, която да гарантира качество на изградената марка;
- Винарските изби залагат на изградената марка, техника и технология за производството на вино, като ключови дейности;
- Добавянето на стойност в рамките на бизнес модела както и диверсифицирането на източниците на приходи са основни инструменти за развитие на бизнес модела. Близко половината от винарските изби осъществяват туристическа дейност, а повечето от 2/3 от тях заявяват намерение в бъдеще да предлагат такава услуга, като подход за добавяне на стойност и разнообразяване на приходите от дейността;
- От значение за избора на Бизнес модел е изборът на сортов състав на лозята. Не само местни, но и чужди сортове лозя са отглеждани от българските стопани, тъй като по този начин се привличат и чуждестранните туристи. Туристическата услуга изисква от своя страна наличие на собствени лозя;
- По отношение на стойността „предлагане на вино собствено производство“ в бизнес модела на винарските изби се залага на отглеждането на международно утвърдени сортове като Мерло, Шардоне, Совиньон, ризлинг, Траминер и други. Идеята е да се привличат чуждестранни посетители във винарската изба, които познават вината, произведени от тези сортове лозя. Пренебрегва се ролята на местните сортове при дефиниране на конкурентно предимство в производството и предлагането на вино и винено-конячни материали;
- Съгласно отговорите от анкетното проучване ръководителите на винарските изби считат, че са необходими добри взаимоотношения с доставчиците. Целта на Бизнес модела е да предложи качествен продукт, използвайки изградената

марка. Това се постигат чрез директна продажба и дегустации, мрежа от търговски представители, а при наличие на туристическа услуга в дейността си ползват посредничество от страна на туристическа агенция. Повечето участници в проучването не сегментират пазара. Структуроопределящи според тях разходи са тези за суровини и материали. Приходите от продажби и приходите от търговска дейност са основни за винарските изби в страната. Някои от тях разполагат с вино „резерва“ и съответно предлагат по-висока стойност за клиента;

- Целите на налаганите бизнес стратегии в сектора се свързват с идеята продукта да бъде разпознаваем и да се дефинира уникално конкурентно предимство. Най-често срещаните стратегическите цели, които декларираат изследваните винарски изби са: разпознаемостта на продукта; заемането на добър пазарен дял; максимизирането на печалбата; минимизирането на разходите; стъпването на външни пазари;
- Предпочитаните организационни фомри за развитие на бизнес модела на винарските изби е Дружеството с ограничена отговорност (ООД) и Акционерното дружество (АД). Тези организационни форми спомагат за по-добро управление на разходите, произтичащи от избрания бизнес модел и избраната бизнес стратегия. В повечето случаи собствениците са и управители на винарското си предприятие, т.е. няма разделение между собственост и управление в бизнес модела и стратегия които се следват;
- Извършеният регресионен анализ доказва, че рентабилността на продажбите се определя най-вече от избрания бизнес модел. Като най-успешен и оказващ положително въздействие върху рентабилността на продажбите е бизнес модела, който успява да съчетае производството и търговията на вино с туристическата дейност (винен туризъм). По отношение на рентабилността на активите и на собствения капитал, избора на бизнес модел не играе критична роля;
- Избора на организационната форма не се оказва критичен фактор при управлението на рентабилността на собствения капитал. Понеже най-важен фактор е размерът на производството, тъй като Акционерните дружества са свързани с едрия капитал, а Дружествата с ограничена отговорност с малкия бизнес. По-големите производители реализират т.нар. икономии от мащаба и реализират по-ниска производствена себестойност, което от своя страна им осигурява конкурентно предимство пред останалите предприятия. Затова

производството на Акционерните дружества може да се нарече конвенционално, а на малките семейни производители по-скоро бутиково. Малките винарски изби залагат също на винения туризъм и услуга;

- В рамките на извършения регресионен анализ се доказва, че бизнес стратегия оказва най-голяма значение при формиране на рентабилността на активите, а по отношение на рентабилността на продажбите и на собствения капитал влиянието е по-слабо. Следването на бизнес стратегия, която се приближава по своята същност до диверсификацията на дейността е основен фактор, който дава възможност да се повиши или стабилизира рентабилността на активите в сектора.

ГЛАВА III. ТИПОВЕ СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА ВИНАРСКИТЕ ИЗБИ

В тази глава на дисертационния труд се предлагат възможни насоки, които позволяват да се повиши рентабилността на винарските изби. Както вече беше установено, за да се осъществи успешна търговска дейност от страна на винарските предприятия, която да гарантира самоиздръжката, печалбата и перспективата в дългосрочното развитие на всеки един стопански субект би следвало да се прилага диверсификация на риска. Това се осъществява основно чрез комбиниране на винопроизводство и предлагане на туристическа услуга. Тези дейности по-скоро изискват наличие на собствени лозови масиви. Бизнес моделът като инструмент за управление на рентабилността е добре да бъде разработен като съчетание от двете дейности на винарската изба. Независимо от организационната форма, независимо дали става дума за голяма или малка винарска изба и двата случая, за да продължат развитието си е необходимо адекватно управление на рентабилността си като цяло.

1. Прогнозиране на равнището на рентабилност на винарските изби

В тази част на дисертационния труд се прогнозира равнището на рентабилност на изследваните винарски изби в бъдеще. За тази цел се използва методът „Анализ на сценария“, който се прилага с помощта на статистически програмни MS Excel. „Анализ на сценария“ стъпва на данни, получени от анкетното проучване на 32 винарски изби. В приложение с помощта на т.нар. Анализ на сценария са разработени три вида сценария за бъдещото развитие на разглежданите дружества на база на данните от анкетното проучване. Сценариите са: Оптимистичен, Песимистичен и Реалистичен. Самият

“What-If” анализ е една от функционалностите на Майкрософт Ексел и намира широко приложение в съвременните иконометрични методики. Има три подвида на What-If анализа. Първият е Диспечерът на сценарии, който е ползван в текущия дисертационен труд. Вторият подвид се нарича Търсене на цел и третият подвид е Таблица с данни. Въпросният Диспечер на сценарии работи с входни данни, които отразяват настоящето състояние на изследваните показатели. В случая става дума за разглежданите като основен “двигател“ на бизнес модела, продажби на винарските изби. След като се определят входните данни се определят очакваните три вида стойности според трите вида сценария. Накрая се определят променящите се клетки, съдържащи формулите на интересувания ни показател – рентабилността на продажбите. После се прави резюме на сценария и по желание обобщена таблица на получените резултати. Основната идея е да се осъществи анализ на трите най-възможни варианта на икономическо развитие на винарската изба при условие, че увеличи продажбите си с 15% при Оптимистичния, 0% при Песимистичния и 5% при Реалистичния сценарий за развитието на Рентабилността на продажбите. В таблица 12. е представена информация в обобщен вид описателната статистика за трите вида сценария. Оптимистичният сценарий естествено притежава най-високи стойности за повечето си показатели. Като при него е по-голяма стойността на стандартната грешка, стандартното отклонение, обхватът, коефициентът на вариация, максимумът и общата сума. При Песимистичният сценарий стойностите на всички показатели са нула, тъй като не се залага промяна в стойностите за бъдещи инвестиции. Реалистичният сценарий предполага едни усреднени стойности на статистическите данни. Според икономисти приема се, че реалистичната норма на печалба на годишна база е около 7%. За да бъде най-малкото приближена тази стойност би следвало компаниите да увеличат рентабилността на продажбите си като направят необходимите инвестиции в дейността си. Затова са приети три от възможните за вероятни сценария. При Оптимистичния сценарий е най-вероятно дружеството да достигне желаното ниво на Рентабилността на продажбите си и съответно на печалбата си. Но като най-вероятен развой на събитията може да се счита Реалистичен сценарий. Неслучайно е наречен по този начин. Естествен е стремежът на всички винарски изби да увеличат печалбите си, но това е свързано с инвестиции, разходи по увеличение в обема на продажбите и очаквано увеличено задлъжняване. Винарските изби са наясно, че Песимистичният сценарий също не е добър вариант за развитие, понеже не увеличава съществено разходите, но и не носи по-добра печалба. Освен това по-често във винения бизнес възвръщаемостта се забавя поради спецификата на биологичния

характер на активите, ако става въпрос за експанзия на лозовите масиви. Ако става въпрос за изграждане на туристическа инфраструктура, отново се забавя срокът за изкупуването на инвестицията. На фигура 6 е дадено илюстративно блок-схемата обхващаща етапите на процеса целящ повишаване ефективността от управлението на рентабилността в сектора.



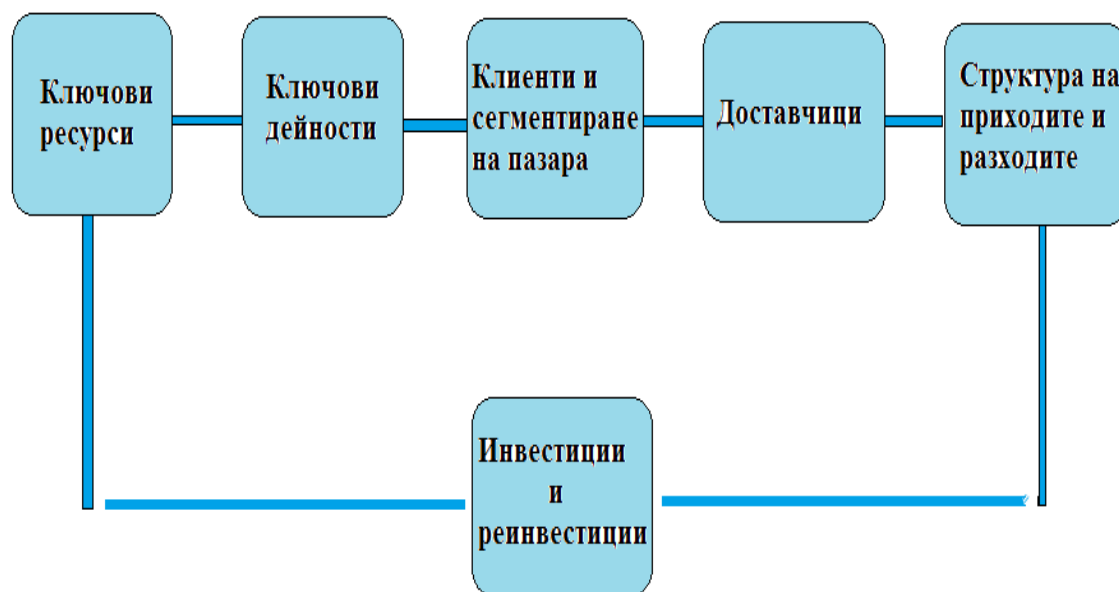
Фигура 6. Последователност на дейностите от дисертационния труд. Източник: Собствена.

2. Примерен бизнес модел и стратегия за управление на рентабилността на винарска изба

Винарските изби биха могли да изградят бизнес модела си по следният пример, илюстриран на Фиг. 7. в дисертационния труд. Предложеният модел се състои от шест основни градивни блокове. Създаването на стойност в бизнес модела започва първо с осигуряването на ключовите ресурси – човешкият капитал, финансовият капитал и технологичната обезпеченост на винарското предприятие. Вторият градивен блок на хипотетичния бизнес модел е свързан с ключовите дейности на винарската изба. Те могат да са разнообразни. Като например производството на вино, дистрибутирането и популяризирането на винения продукт и производната му туристическа услуга. Третият блок на бизнес модела е най-важният. Това са самите клиенти, сегментирането на пазара, определянето на целевите групи, предложението за стойност или офертата към клиента. Нужно е да се определят т.нар. таргет групи, понеже една стока или услуга е

подходяща за едни потребители, а друга за други потребители. Винарските изби биха могли да се насочат към по-висок клас вино, да предложат и наложат иновативен продукт в съчетание с местни подходящи хранителни продукти, които да се асоциират с качественото вино получено от традиционни български сортове грозде. Важни за тези винарски изби, които реализират туристическа дейност. Четвъртият градивен блок на бизнес модела са доставчиците от и към винарската изба, т.е. свързаността с клиента. А именно производителите на суровини и материали, туристическа агенция, маркетингова фирма, доставчици и логистици. В комбинация с популяризирането на марката би могло да се приложи и търсене на постоянна обратна връзка с клиентите чрез онлайн платформи, анкети и дори социални мрежи. В този ред на мисли е логично да се стигне до каналите за дистрибуция. Удачно е да се помисли дали ще ползваме собствена или чужда търговска мрежа, собствен или нает транспорт. Освен директните продажби и традиционните канали на дистрибуция може да се помисли за продажби и доставки чрез интернет до дома. Всеки бизнес модел завършва с двата жизненоважни за всеки бизнес градивни елементи – структура на приходите и структура на разходите. Те са представени в петия елемент от бизнес модела. Разходите са съществено перо в бюджета на всяка една икономическа единица. За винарския бизнес основните разходи са за суровини, материали, труд, маркетинг и разходи по лихви. Приходите са основният двигател на икономическата дейност. Основните приходи за винарските изби идват от продажбата на самото вино, продажба на туристически пакети и евентуално от друг вид допълнителни инвестиции. По тази причина последният градивен блок на бизнес модела се нарича „Инвестиции и реинвестиции“. Всички компоненти на бизнес модела са взаимосвързани и взаимозависими. За функционирането на бизнес начинанието е необходимо да работи ефективно всеки един от тях като една цялостна система. За да функционира успешно един бизнес модел е необходимо градивните му блокове да работят ефективно поотделно и заедно. Понякога е добре да се потърсят иновациите в технологиите например, но да се заложи повече на местните наши сортове грозде. Заедно с нашите винени сортове успешно биха могли да се промотират и ястия от нашата местна българска кухня, които естествено да бъдат подходящи при дегустации и не само при тях, а и като траен акцент във винения туристически продукт. По този начин нашето вино, т.е. виното на съответната винарска изба се превръща в разпознаваема марка, особено на чуждия пазар. Необходимо е да се предлага винаги качеството на първо място на клиента. След това е количеството. Качественият продукт е продуктът с добавена стойност, който по-

често просъществува във времето и преодолява спадове и кризи в икономиката. От анализирания данни става ясно, че дружествата на едрия капитал, които разчитат на конвенционалното производство, респективно количеството, за да предложат по-евтина стока е нужно да реализират многоцифрени на брой продажби. Те имат огромни разходи и често са задлъжнели към кредиторите си. Докато при малките винарски изби често рентабилността има по-високи стойности.



Фигура 7. Примерен бизнес модел. Източник: Собствена.

3. Клъстерен подход за управление на рентабилността на винарските изби

Основен акцент в приносната глава на дисертационния труд заема т.нар. клъстерен подход за управление на рентабилността. Примерният селскостопански клъстер се състои от винарска изба, Местна инициативна група (МИГ), Общинска администрация, туристическа агенция, производители на грозде, транспортна и логистична фирма, маркетингова компания. По този начин, ако хипотетичният земеделски клъстер, в който участва дадената винарска изба се обърне първо към иновациите следва те да доведат до интензификация на производството. С оглед на местоположението на страната, която е част от Европейския съюз, чиято политика се насочва главно към т.нар. „Зелена икономика“ и екологията като цяло, би следвало мениджмънтът на обединението да работи в насока на прилагане на устойчивата интензификация за увеличаване на добивите си. Това налага да се съсредоточат

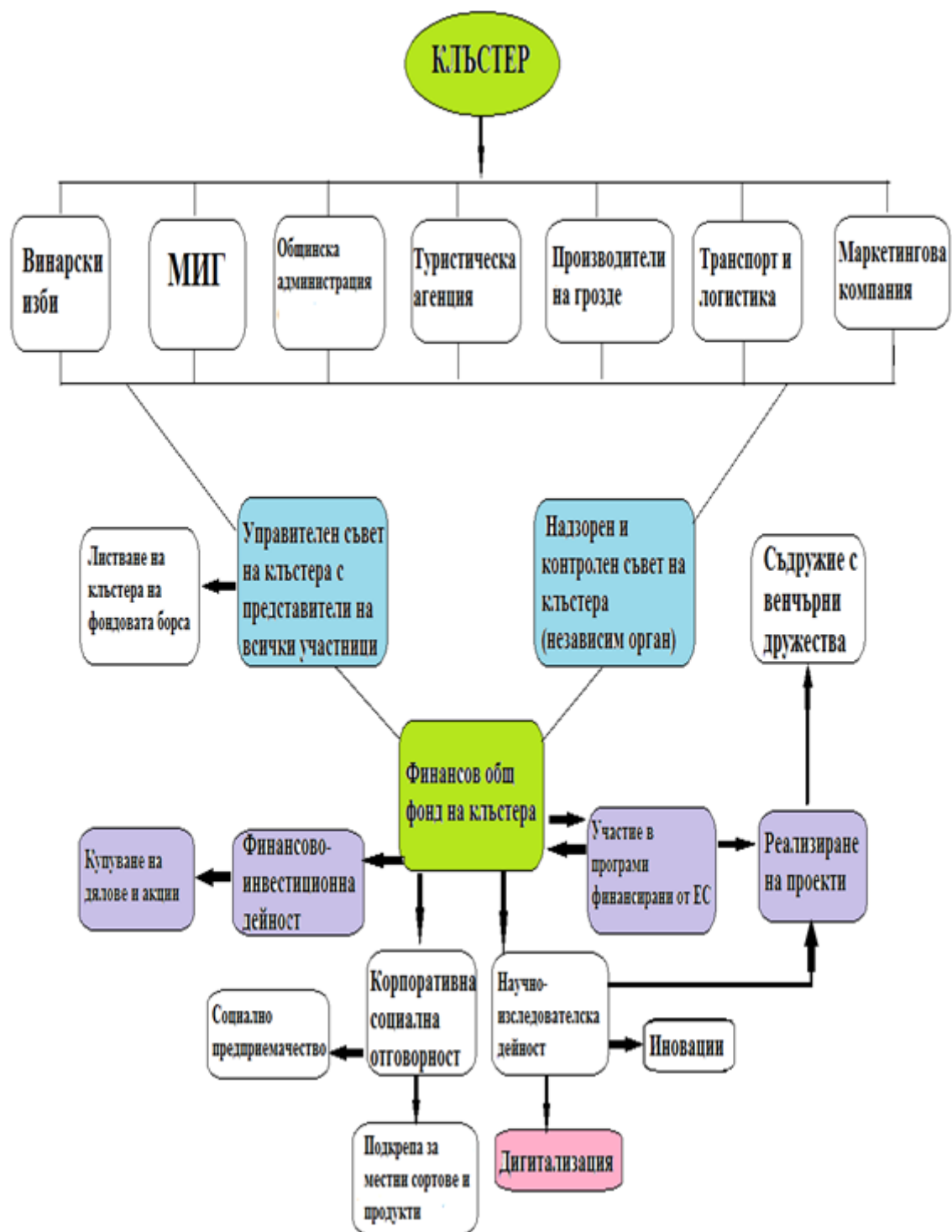
усилията върху производството на храни и напитки и по-специално върху управлението на поземлените ресурси, в контекста на опазването на околната среда. Гореспоменатите мероприятия са предпоставка за възможност за участие на клъстера или част от него в разпределение на средствата по мерките за „Зелена икономика“ от ПРСР - програма за развитие на селските райони. От друга страна това представлява възможност за преход към т.нар. „екологично земеделие“ и винарската изба би могла да започне изработка на подходящата рекламна стратегия в този контекст. Едно от основните предимства на клъстерът е обединението на ресурсите и увеличаване на синергичният ефект от дейността. Така например, ако ние нямаме маркетингов отдел като винарско предприятие, но друг член на клъстера притежава такъв би могъл да ни предостави този вид услуга и ресурс с цел популяризиране на нашата дейност чрез прийоми на маркетинговата наука. От своя страна ние се наемаме да популяризираме дейността на нашия партньор при всяка възможност пред нашите клиенти. Следващата стъпка, която е от изключително значение да всеки бизнес се нарича логистика. Логистиката е изключително важна функция в съвременния бизнес свят и индустриално съперничество. Способността на предприятията да предлагат искания продукт или услуга на конкурентоспособна цена, на точното място и време е изключително важно за оцеляването и бъдещото развитие на бизнеса. Именно с тази част от управлението на бизнеса се занимава логистиката, и по-точно логистичният мениджмънт. Тя се явява свързващото звено между отделните части на клъстера. Добро управление на материалните, информативни и капитални ресурси, т.е. добро управление на логистичната функция в компанията осигурява поддържане на общите разходи сведени до минимум. В нашия случай логистиката е свързана преди всичко с наличието на подходящи складови съоръжения, обработката на материалите, опаковането, инвентара, транспорта и материалното база. Както вече беше изяснено за нашата винарска изба би било целесъобразно и икономически обосновано изграждането на туристическа инфраструктура и предлагането на туристически пакет услуги на клиента. Отново би могло да се прибегне до кандидатстване по ПРСР по мярка, представяща средства за изграждането на т.нар. „Къщи за гости“ към прилежащите ни сгради и съоръжения. При неодобрение на проекта ни е възможно да кандидатстваме за бизнес кредит от търговските банки и небанкови институции. Като залог прилагаме настоящите налични активи или някои от партньорите в клъстера, в който членуваме гарантира за нашата благонадеждност. По този се осъществява диверсифициране на риска, съпътстващ всеки един бизнес, още повече земеделският

такъв. Ако природните условия през настоящата година компрометират реколтата ни от грозде и ние отчетем по-високи добиви, въпреки интензификацията, то туристическата дейност не би следвало да се повлияе от природния фактор и помага да компенсираме загубите на винарската изба. Освен по ПРСР съществуват и други оперативни програми като норвежката “Иновации за зелена индустрия”, по които предприятията могат да кандидатстват. Винарската изба или цялостният клъстер биха могли да кандидатстват с проект или да реинвестират част от печалбата си в изграждане на мощности за производство на зелена енергия. Тя се произвежда от ветрогенераторни, соларни паркове или газови електроцентрали. С тяхна помощ се щади околната среда, намаляват се разходите за електричество и при излишък на електрическа енергия, то тя може да се продава на преференциални цени на електроразпределителните дружества в страната. По този начин инвестицията се изплаща. От всички тези възможности дори една е достатъчна, за да подпомогне проходащата дейност каквато за нас се явява туристическата като младо предприятие. Като цялостен клъстер или поотделно бихме могли да се включим като участници и домакини по програмата на ЕС “Еразъм за млади предприемачи”. Това е трансгранична програма за обмен, която предоставя на нови или бъдещи предприемачи възможността да се учат от опитни предприемачи, които управляват малки предприятия в други участващи в програмата държави. Обменът на опит се осъществява по време на престой при опитен предприемач, който помага на новия предприемач в придобиването на умения, необходими за управлението на малка фирма. Ползите за предприемача-домакин се изразяват в нови перспективи за развиване на собствения бизнес и възможността за установяване на сътрудничество с чуждестранни партньори или опознаване на нови пазари. Престоят е частично финансиран със средства от Европейския съюз. Независимо дали сте нов или много опитен предприемач, програмата може да предложи огромна добавена стойност за вашия бизнес: възможните ползи включват обмен на знания и опит, контакти и сътрудничество на територията на цяла Европа, установяване на нови търговски отношения или намиране на международни пазари.

Съвременната наука развива дотолкова технологиите във всички аспекти на човешката дейност, че е целесъобразно за земеделските предприятия да се насочат към внедряването на дигитализацията в бизнеса си. Тя е възможна дори в селското стопанство. Дигитализацията води до оптимизация на процесите и разходите. Има многобройни приложения и полезно действие за бизнеса. Според специалисти това е бъдещото развитие на фермерството. Подобрява се ефективността на процесите,

интегрират се конвенционалните записи в дигитализирана система и значително се съкращава комуникационната верига, подобрява се достъпността и се улеснява обмена на информация за персонала и за потребителите, подобрява се времето за реакция и обслужването на клиенти навсякъде по света.

Ако партньорите в клъстерния агломерат желаят биха могли да създадат свой собствен финансов фонд, в който всички да внасят определен процент от годишната си печалба. Това естествено е при добра воля най-вече от страна на тези от участниците, които развиват стопанска дейност и реализират печалби. Със средствата събрани от фонда могат да се извършват редица полезни за клъстера дейности - да се финансира закупуване на земи, мери, пасища, животни, техника, софтуерни продукти, ноу-хау, да се финансира квалификацията на персонала да се финансира аграрния изследователски институт, да се осигурят стипендии за талантиливи студенти и докторанти, които да се привлекат като сътрудници в клъстера. Всъщност фондът може да се нарече взаимоспомагателна каса за подпомагане на дейността във времена на криза. Ако фондът се управлява добре и нарасне значително би могъл да достигне до холдингово дружество с председател на мандатен принцип. При такъв благоприятен сценарий на развитие за примерния клъстер, той би могъл да се превърне в Акционерно дружество. Това дружество би могло да остане непублично - акциите остават в ръцете на акционерите, т.е. не се търгуват. Ако ръководството реши, че дружеството има необходимост да набере допълнителен капитал, то може да реализира т. нар. Публично частно предлагане. От друга страна със средствата от фонда биха могли да се закупят акции от други компании, търгувани на капиталовите пазари с цел реализиране на печалба от евентуалната им продажба или получаване на доход от дивидент. При успешен сценарий на развитие би следвало клъстерът или в частност винарската изба да предприеме стъпки за достигане на международния пазар на храни и вино. Това може да се случи по няколко начина - чрез участие в изложения, чрез партньорства и клиенти, популяризиране чрез силите на маркетинга и други. Това са преките пътища. Останалите са всички по-горе изброени процеси дейности и цялостен имидж на компанията. В този ред на мисли клъстерното обединение би могло да реализира и т.нар. корпоративна социална отговорност. Корпоративната социална отговорност най-общо може да се определи като бизнес практика, която допринася за постигане на устойчиво развитие на сектора.



Фиг. 8 Структура на кълъстера. Източник: Собствена

4. Управление на риска за участниците в кълъстера

Рискът е част от всяко едно човешко действие и дейност. За приемлив се счита т.нар. премерен или калкулиран риск. Като един високорисков подотрасъл на земеделието какъвто е винопроизводството е изключително целесъобразно всяко едно

винарско предприятие да се насочи към ефективно управление риск. Това се осъществява чрез застраховане на гроздовата продукция и на цялостния си бизнес. Застрахователните дружества предлагат такъв вид услуги срещу по-голяма застрахователна премия, но тя дава повече сигурност и спокойствие на винопроизводителите. Това е недостатъчно застъпена практика в страната, което се явява значим недостатък в управлението на винарската изба като цяло. Друг способ за диверсифициране на риска е производство на т.нар. биовино. То не изисква много големи грижи, с по-малък обем количество е, но с много по-висока цена и добавя стойност към асортимента. Имайки предвид неравномерното разпределение на труда във винарския бизнес и сезонния му характер, при планирането на трудовите ресурси мениджмънтът би могъл да се запознае и ползва т. нар. Диаграма на Гант. Диаграмата на Гант е инструмент за планиране, управление на задачи, който е изобретен от американския инженер Хенри Гант. Прилича на хоризонтални ивици, разположени между две оси: списък със задачи вертикално и датиращи хоризонтално. Диаграмата показва не само самите задачи, но и тяхната последователност. Това позволява да не се забравя нищо и да се прави всичко своевременно. Диаграмата служи за планиране и на всички останали дейности и ресурси във винарското предприятие. Тя също може да се нарече част от процеса на дигитализация на производството, който е неизбежен дори в земеделието.

5. Изводи

Глава III от дисертационния труд се отличава с препоръчителния си характер към бизнеса. Поради този факт на база данните за текущото финансово състояние на винарските изби, се разработват типовете стратегии за управление на рентабилността на разглежданите винарски изби в България. С помощта на гореспоменатия Анализ на сценария и зададените параметри на очаквано развитие на рентабилността на продажбите се стига до извода, че за да е налице увеличение на печалбата и за да са налице необходимите средства за съществуването на винарското предприятие, то трябва да реализира макар и с по-ниски темпове растеж на рентабилността си. Най-вече тази на продажбите си. Това начинание се осъществява с помощта на определени капиталовложения. Може да се състоят в закупуване на още земя, на подобряване на техническата обезпеченост с цел увеличение на производителността, на изграждането или подобряването на туристическата инфраструктура или инвестиции в сферата на маркетинга и рекламата с цел достигане до нови пазари. Всички тези мероприятия са

нужни, поради очакваната възвръщаемост на инвестицията, разширението на пазарния дял на винарската изба, повишаването на нейната конкурентоспособност и подобряването на цялостния ѝ престиж.

Заклучение

Като фундаментален фактор за икономическото развитие на винарската изба беше определен бизнес моделът на компанията. Следващ по значимост фактор е бизнес стратегията според направеното анкетно проучване. Представени са примери за различни видове бизнес модели в Първа глава. От тях се стига до заключение, че бизнес моделът е самата конструкция на функциониране на бизнеса. Съществуват различни типове бизнес модели, но общото между тях е, че естествено са ориентирани към задоволяване на потребностите на крайния потребител. Наличните три основни бизнес конструкции в страната са в пряка и непряка конкуренция помежду си. Това са бизнес модели с: основна дейност производство и продажба на вино, основна дейност винен туризъм и комбинация от продажба на вино и винен туризъм. Препоръчително е тези, които не предлагат туристически продукт да се ориентират към промяна в тази посока с оглед диверсифициране на риска. Общата рентабилност е от голямо значение както и нивото на задлъжнялост на дружествата. В този смисъл е необходимо качествен анализ на бизнес средата, в която оперират винарските изби в страната. В тази среда определящ фактор като държава от ЕС, определящ фактор е Общата Селскостопанска Политика на европейската комисия (ОСП). Съвкупните действия на отделната винарска изба и на целия винен бранш формират цялостния имидж на България като привлекателна туристическа дестинация. Туризмът генерира често най-голям дял от БВП на страната, факт, който сам по себе си е предпоставка за повишаване на жизнения стандарт и просперитет на икономиката при равни други условия. Икономическата ефективност е цел номер едно всяка една предприемаческа дейност. Рентабилността е основна категория икономически показатели, които следва да се поддържат в положителни стойности, за да се реализира желаното ниво на възвръщаемост. Това е най-прекият начин за постигане на печалбата, необходима за рефинансирането на дейността на дружеството. Тази печалба прави съществуването на винарската изба икономически обосновано и придава смисъл на извършената работа.

III. Справка за приносните моменти в дисертационния труд:

1. Изяснява се същността на икономическата категория „рентабилност“ в лозаро-винарския бизнес.
2. Разработена е методика за изследване и оценка на рентабилността на винарските изби в България.
3. Анализирани са рентабилността на различните бизнес модели на винарски изби в България.
4. Предложен е бизнес модел за управление на рентабилността на винарските изби в страната.
5. Разработени са различни сценарии за управление на рентабилността на винарските изби.

IV. Публикации

1. НЕНОВА, Р. ПОДХОДИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, *Ikonomika i upravljenje na selskoto stopanstvo*, 64(4), 58-68 (Bg).
2. NENOVA, R. APPROACHES FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE PROFITABILITY OF BUSINESS ORGANIZATIONS, *Konferencija TRENDovi U POSLOVANJU, CETVRTA NACIONALNU NAUČNO-STRUČNU KONFERENCIJU SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM*, Zbornik Rezimea, Krusevac, page 24-26
3. NENOVA, R. PROFILING THE IMPACT OF BUSINESS MODEL ON LEVEL OF RETURN. THE CASE OF WINE CELLARS IN SOUTHERN BULGARIA, *Journal of Bio-based Marketing* vol.3.1, 2020 www.journalbbm.wordpress.com
4. Nenova, R. THEORIES FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ECONOMIC PROFITABILITY OF BUSINESS ORGANISATIONS, *TREĆU NACIONALNU NAUČNO-STRUČNU KONFERENCIJU SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM*, Zbornik Rezimea, Krusevac, page 8 - 10

SUMMARY

1. Relevance of the topic

Viticulture in the country has the importance of an intensive, market-oriented and structure-determining industry. The presence of good natural and climatic conditions, the potential of local and introduced varieties and distinct wine regions are a real prerequisite for the production of quality Bulgarian wine on the international market. In recent years, there has been an increase in the supply of high quality premium wines on the wine market. This market trend leads to a highly competitive environment and places higher demands on management. He is forced to develop, select and implement effective sales management strategies in order to increase profitability. The profitability of economic entities in the wine sector depends on many factors whose genesis stems from the market situation, namely market price, market deficit / surplus, government intervention, consumer taste, availability of substitute products and intensity of competition. This requires the use of a strategic approach in managing profitability in the sector at both macro and micro levels. The analysis of the strategic factors for success has an important and topical significance in the researched economic sector. These strategic factors are the formed business model, which describes the competitive advantage and its sources, the business development strategy and the strategic action plan in the conditions of a competitive market.

2. Conceptual thesis of the dissertation

the application of the strategic approach in the management of the profitability of wine cellars has an impact on the level of profitability.

3. Aim and tasks of research

Purpose of the dissertation:

is to assess the profitability of the various business models of wine cellars in the Southern wine region and to develop strategies to increase their profitability.

In order to achieve the set goal in the dissertation research the following are solved

Tasks:

- To define the economic essence of the categories "business model" and "profitability" and to clarify the essence of the strategic approach to managing profitability;

- To clarify the methodological approaches and methodological issues in the study and evaluation of the profitability of business models of wine cellars in the selected area;
- To study and analyze the state and trends in the development of the main factors influencing the profitability of the business models of wine cellars in the selected area;
- To make a comparative analysis and assessment of the profitability of the business models of wine cellars in the selected area;
- Based on the analysis to develop strategies to increase the profitability of wine cellars in the selected area.

4. Subject and object of the dissertation research

The subject of research is the profitability of the business models of wine cellars, examining all the factors influencing its level.

The object of study are the wine cellars in the Southern wine-growing region.

5. The approach used in the dissertation research is systematic, the profitability of the business model is perceived as a complex economic system.

The specialized software product SPSS and statistical package of MS Excel were used in the processing of the empirical information.

6. Main literature and information sources

The dissertation is developed using: scientific publications and works of Bulgarian and foreign authors; newsletters of international organizations; reports and bulletins of the Ministry of Agriculture and Food; data from the National Statistical Institute, the National Vine and Wine Chamber, the Executive Agency for Vineyards and Wine, the Agricultural Market Information System, as well as a number of regulations.

Empirical information about the study is provided by the survey conducted between 32 wine cellars located in the country, conducted at the level of a vineyard enterprise on questionnaires prepared by the author.

7. Volume and structure of the dissertation

The dissertation is presented in an introduction, three chapters and a conclusion, located on 164 pages, used literature and appendices. The study is illustrated with 55 figures, 12 tables and 12 appendices.