



**ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА**  
Катедра „Мениджмънт и маркетинг“

**ГРИГОР ПАВЛОВ ПАВЛОВ**

**СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В  
ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за придобиване на ОНС „доктор“ по научна специалност „Организация и управление на производството (по отрасли и подотрасли)“

**ГРИГОР ПАВЛОВ ПАВЛОВ**

**СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В  
ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за придобиване на ОНС „доктор“ по научна специалност „Организация и управление на производството  
(по отрасли и подотрасли)“

**Научен ръководител: проф. дн Петър Борисов**

**Рецензенти:**

1. ....
2. ....

**Пловдив, 2026**

## I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

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

Винопроизводството е бизнес, чиито оборот в световен мащаб надхвърля над 100 милиарда долара годишно. Това е една от най-старите и конкурентоспособни индустрии на стария континент. Може да се каже, че производството на вино е една от емблемите на Европа. Винопроизводството както всички останали бизнеси търпи своето развитие и промяна. В условията на глобализация през последните десетилетия, традиционния производител Европа се сблъсква с конкуренцията на „новите играчи“ на световния пазар, а именно Аржентина, Австралия, САЩ, ЮАР, Чили и Нова Зеландия. Тези страни успяха да изградят едромащабни производствени мощности и чрез използването на нови технологии и подходи, предоставят на пазара вино с високо качество на определено ниски цени. Разбира се агресивната конкуренция доведе до промяна на организацията на веригата от стойности на стария континент. Стартираха се процеси за реструктуриране както на макро ниво, така и на ниво страна и винено-лозарски район в Европа. Тези процеси са свързани с промяната в сортовия състав на лозята и реорганизиране на цялостния процес на обезпечаване производството и доставката на вино. Лозаро-винарските предприятия бяха принудени под конкурентен натиск на новите играчи да преосмислят своето място по веригата от стойности и да организират по нов начин своите бизнес процеси, които да им дадат възможност да останат конкурентоспособни както на вътрешния така, и на външния пазар на вино.

### 2. Концептуална теза на дисертационния труд

Основната теза на дисертационния труд е, **че стратегическото планиране на бизнес процесите в отрасъла е надежден подход за постигане на устойчива конкурентоспособност.**

### 3. Обект, предмет и цел на изследването

**Обект на изследване** за лозаро-винарските предприятия в България, които оперират както на вътрешния пазар, така и на международния пазар на вино. За лозаро-винарско предприятие, обект на анализ се приема предприятие което притежава лозарски масиви (стопанства) и резултат от неговото производство е виното.

**Предмет на изследване** са отделните бизнес процеси, които протичат в лозаро-винарското предприятие, както и постигнатите ефекти от тези процеси по отношение на ефективност и конкурентоспособност.

**Основната цел** на дисертационния труд е да се анализират бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия и да се оцени тяхната ефективност. Чрез формулиране и оценяване на основните ефекти от протичащите бизнес процеси в тези производствени структури да се предложи стратегически подход за управление на бизнес процесите, който да бъде ефективен и полезен в бъдеще.

За постигането на набелязаните цели се решават следните научно-изследователски задачи:

- Разкриват се основните характеристики на стратегическото бизнес планиране, които имат отношение за рационалното организиране на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия у нас;
- Разработва се научнообоснована методология за анализ и оценка на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия, както и за оценка на постигнатите ефекти от тези процеси;
- Анализират и се оценят бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия и каква степен на конкурентоспособност постигат;

- Предлагат се насоки за подобряване на организацията на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия с оглед постигане и задържане на висока конкурентоспособност на пазара на вино.

**Основният подход**, който се използва за идентифициране и анализ на бизнес процесите в изследваните обекти е този на Майкъл Портър т.е. бизнес процесите протичат в предприятието в резултат на неговото включване по веригата от стойности.

**Основните методи**, които се използват в дисертационното изследване са: метода на сравнението, метода на експертната оценка, метода на логическия синтез и анализ, метода на графичния анализ. За осъществяване на оценката на постигнатите ефекти от така организирани бизнес процеси в предприятията се използват статистическите методи – корелационен и регресионен анализ.

**Основните източници** на информация са официалните счетоводни и финансови документи, които съответните отдели на предприятията изготвят ежегодно, официални доклади на МЗХ – София, Eurostat<sup>1</sup>, FAO<sup>2</sup>, OIV<sup>3</sup> и други институции, събиращи статистическа информация за състоянието на лозаро-винарския сектор. Основен метод и източник на информация на ниво предприятие остава лично проведената анкета и интервю с мениджърите на изследваните лозаро-винарски предприятия.

**Район на изследване** – териториалният обхват на изследването са лозаро-винарските предприятия от Южен централен район. Това е район в който са силно концентрирани като брой и мащаб изследваните единици.

**Период на изследване** – с оглед постигане на обективни и научнообосновани данни, както и изводи от проведенния анализ предприятията се изследват в 5 годишен период (търсят се по възможност най-актуалните данни), като анкетното проучване е проведено в периода 2024- 2025 година.

**Основни ограничения на дисертационното изследване** – всяко едно изследване протича в определени условия и обстоятелства, които определят неговата научна и приложна стойност. В рамките на текущото дисертационно изследване се допуска, че максималния брой проучени предприятия е 33. С оглед на разполагаемите финанси за организиране на дисертационното изследване, определената бройка е достатъчна за постигане на статистическа достоверност на получените резултати от събраните на терен данни. Всички изведени изводи и заключения са формулирани при „равни други условия“, а именно това е моментната снимка на бизнес процесите в предприятията, която е оформена чрез надлежно извършеното анкетно проучване. Чрез приложението на метода на научната абстракция са изследваните основните връзки на изследваните фактори и са оценени изследваните ефекти.

**Дисертационният труд е изложен във въведение, три глави и заключение, разположени на 133 страници, използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 46 фигури и 2 таблици.**

## II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Въведение

---

<sup>1</sup> [https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics\\_bg](https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics_bg)

<sup>2</sup> <https://www.fao.org/faostat/en/#home>

<sup>3</sup> <https://www.oiv.int/index.php/what-we-do/statistics>

В тази част на дисертационния труд се представени мотивите за избор на темата, както и аргументите, които защитават необходимостта и актуалността на дисертационното изследване.

През последните години подходът за управление на конкурентоспособността на предприятието, чрез картриране и управление на неговите бизнес процеси се наложи като водещ както в практиката, така и в теорията. Основната причина за това беше и остава глобализацията. В условията на глобализация, разбирането за това как функционират световните вериги на доставки и правилната представа за това, къде се намира бизнес организацията са основните фактори, позволяващи на мениджърите да постигнат максимален и устойчив марж. В зависимост от устройството на веригата на доставки, бизнес предприятието избира и заема най-подходящото място и така структурира своите бизнес процеси, че да може да постигна трайно и устойчиво конкурентно предимство. Ефективността в организирането на тези бизнес процеси не е само цел на мениджърите, но е и задължително условие за това инвеститорите да имат мотивация да инвестират в бизнес предприятието.

## **ГЛАВА I. МЕТОДОЛОГИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В първа глава е представена същността на бизнес планирането. Определени са обекта и предмета на бизнес планиране. Разгледани са основните подходи, методи и техники на бизнес планиране. Изложен и аргументиран е методическият апарат на дисертационното изследване. Последователно са изброени стъпките за доказване на изследователската хипотеза.

### ***Видове бизнес стратегии***

За постигане на своята основна цел бизнес предприятието разполага с богат набор от възможни бизнес стратегии. В условията на пазарна конкуренция успехът е възможен само за едната страна – предприятието или неговите конкуренти. Както е отбелязано, „няма универсален начин за постигане на успех в бизнеса“ [1], т.е. не съществува единна, доказано успешна стратегия, приложима във всички ситуации. Успехът зависи от правилния избор на стратегия в конкретна пазарна среда.

„Пазарната ситуация се определя от следните фактори: търсене, предлагане и конкуренция“ [2]. Именно тези три сили са движещите механизми на пазара и определят кои предприятия ще оцелеят и кои ще бъдат принудени да прекратят дейността си. В зависимост от състоянието и взаимодействието между тях се формират различни групи бизнес стратегии, които предприятията могат да използват за постигане на успех.

Според Дракър П. съществуват четири основни вида бизнес стратегии [3]:

- **Да бъдеш най-първ и с най-много (стратегия на лидерството):** при тази стратегия предприятието се стреми към пазарно лидерство, а в определени случаи и към доминиране в нов пазар или нов бранш. Лидерът притежава най-голям пазарен дял и съответно най-голяма пазарна мощ. Целта не е непременно незабавно създаване на мащабен бизнес, а завоюване на устойчива лидерска позиция. Най-големи шансове за успех тази стратегия има, когато предприятието въведе същинска иновация – нов продукт, чийто пазар все още не е разработен от конкуренцията. Тя е и най-рисковата стратегия, но при успех носи значителни резултати.

- **Да ги удариш там, където не очакват (стратегия на творческото подражание):** тук предприятието предлага продукт, който представлява модификация на вече съществуващ пазарен аналог, но удовлетворява потребностите на потребителите по-ефективно. Макар да подражава на конкуренцията, този подход цели пазарно или браншово лидерство и е по-слабо рисков от стратегията на първопроходеца. Пазарът вече съществува, нововъведението е прието, а търсенето често надхвърля възможностите на първоначалния изобретател. Пазарната сегментация може да бъде установена, а

маркетинговите проучвания разкриват реалната потребителска стойност. Въпреки това стратегията носи значителни рискове – разпиляване на усилия или неправилна оценка на пазарните тенденции.

- **Да откриеш и заемеш специализирана „екологична ниша“ (стратегия на бариерата):** тази стратегия цели контрол и изграждане на монопол в ограничена част от пазара чрез създаване на бариери за конкуренцията. Фокусът е върху защитата на предприятието от външни предизвикателства и осигуряване на конкурентен имунитет. Монополното положение може да се постигне чрез специализирани знания, високи начални инвестиции, иновационен продукт, оригинални канали за дистрибуция, диверсификация, патенти, изключителни лицензи, уникални ресурси или ново позициониране на продукта. Всяка от тези техники има своите предимства и ограничения, като силата в един момент може да се превърне в уязвимост в друг. Пълното доминиране в ниша не гарантира нейното дългосрочно съществуване, поради което успешното ѝ заемане изисква „нова“ стратегия, базирана на задълбочен анализ и иновативен подход.

- **Да промениш икономическите параметри на продукт, пазар или бранш (стратегия на стоквата използваемост):** основната цел на бизнеса е създаването на клиенти чрез формиране на нови потребности. Дори утвърден от дълго време продукт може да бъде превърнат в нововъведение чрез промяна в начина на използване, стойността или икономическите му параметри. Макар физически продуктът да остава същият, от икономическа гледна точка той вече удовлетворява нова потребност. Стратегията може да се реализира чрез създаване на нова полза, адаптирано ценообразуване, съобразяване със социално-икономическите реалности на потребителите или доставка на реална потребителска стойност.

Видовете бизнес стратегии могат условно да се класифицират в зависимост от: фазата на жизнения цикъл на бизнес предприятието, фазата на жизнения цикъл на неговите продукти и начина на противодействие спрямо конкурентите [4].

Жизненият цикъл на бизнес предприятието най-общо се характеризира като „отрязъкът от време, през който предприятието съществува и функционира като обособена производствена система“ [5], както и чрез „динамиката на основните типове организационни промени, осъществявани на всеки етап от неговото развитие“ [6], и степента на устойчивост на предприятието спрямо промените в бизнес средата [7].

Разграничават се пет фази в жизнения цикъл на бизнес предприятието: *изграждане, разрастване, диференциране, консолидация, ликвидация или реорганизация*. „Съществува зависимост между фазите на жизнения цикъл на предприятието и степента му на устойчивост към промените в бизнес средата“<sup>4</sup>. При фазата на *изграждане* се осъществява съчетаване на производствените фактори, формиране на производствената и организационно-управленската структура на предприятието. За тази фаза е характерно непълноценното функциониране на част от елементите на производствената система, което обуславя голямата зависимост на бизнес предприятие от влиянието на бизнес средата. През фазата на *разрастване* се наблюдават „главно технологични и структурни промени, насочени към нарастване на размерите и повишаване на устойчивостта“<sup>5</sup> на бизнес предприятието. Фазата на *диференцирането* е свързана с известно успокояване на динамичното развитие чрез избора на „трайна специализация и съчетаване на отраслите“<sup>6</sup>. За фазата на *консолидирането* е характерно относително „по-трудно реагиране на

---

<sup>4</sup> Ward, M. 50 Essential Management Techniques. Gower, 1995.

<sup>5</sup> Славова, И. Бизнес планиране. Изд. Сиела, София. 2004.

<sup>6</sup> Лулчева, Д., Богоев, Г., Бенчева Н., Коприленски В. Организация и управление на селскостопанското производство. Изд. АУ, Пловдив. 2002

изменящите се условия на бизнес средата<sup>7</sup>, независимо от разнообразните структурни, технологични и поведенчески промени. Фазата на ликвидацията или реорганизацията е свързана със създаването на ново бизнес предприятие чрез прегрупиране на неговата дейност. Тази фаза създава “предпоставки за преминаването към нов жизнен цикъл”<sup>8</sup>.

Жизнения цикъл на продукта на бизнес предприятието представлява “времето, през което, той е на пазара”<sup>9</sup> (т.е. той се търгува). Жизнения цикъл на продукта е съставен от следните фази (стадии):

*Въвеждане на продукта на пазара:* през тази фаза приходите от продажби са ниски и не задоволителни, поради недостатъчната информираност на потребителите относно съществуването на продукта на бизнес предприятието. Продуктът се намира в зоната на загубите т.е. разходите по производството му са по-високи от приходите от продажби.

Това е така, защото производствения капацитет на предприятието не може да се уплътни и да се минимизират производствените разходи. Все още няма изградена “трайна връзка с контрагентите и разходите по сключване на сделки са изключително високи”<sup>10</sup> при тази фаза. Това определя и по-високия размер на икономическите разходи. “За да може да се съкрати тази фаза, продукта трябва да е наистина иновация”<sup>11</sup> т.е. да води до задоволяване на съществуващи потребности по по-ефективен начин или да събуди нови потребности у потребителите. През тази фаза се пускат пробни продажби на продукта с цел запознаване на клиентите с новостите му. Характерно е, че при този етап усърдно се рекламира продукта. Разходите за реклама са високи, рекламата има “информативен характер т.е. тя изтъква предимствата на продукта”<sup>12</sup>. Важно е да се подчертае конкурентното предимство на продукта и да се изберат ефективни канали за реклама.

*Нарастване на продажбите:* при тази фаза, приходите от продажби постъпателно се увеличават и все по-голяма част от разходите се покриват. Все повече клиенти започват да купуват продукта на бизнес предприятието. Поради “по-голямото натоварване на производствения капацитет, производствените разходи се минимизират”<sup>13</sup>. Разходите по сключването на сделки, при тази фаза са значително по-ниски поради вече изградената лоялна връзка на бизнес предприятието с неговите контрагенти (клиенти и доставчици).

*Насищане на пазара:* при тази фаза, приходите от продажби достигат своя максимум. Достига се и “максимален пазарен дял на предприятието”<sup>14</sup>. В тази фаза, конкуренцията е най-ожесточена. Появяват се повече аналогични на произвеждания от бизнес предприятието продукти. На този етап, конкуренцията “атакува, използвайки цената като фактор за успех”<sup>15</sup>.

*Съкращение на продукта:* поради силната конкуренция, приходите значително намалят и падат под равнището на разходите. Разходите по реализирането на продукта започват да растат с по-бързи темпове от тези на приходите от продажби. Ако не се изградят “защитими бариери за навлизането на конкурентите в пазарния сегмент, тази фаза много бързо може да настъпи”<sup>16</sup>. Трябва да се знае, че “рано или късно всяко монополно влияние над определен пазарен сегмент, може да се изгуби”<sup>17</sup>. Идва момент, в който разходите значително изпреварват генерираните приходи от

---

<sup>7</sup> Христов, Ст. Стратегически маркетинг. Стопанство, 2001.

<sup>8</sup> Славова, И. Бизнес планиране. Изд. Сиела, София. 2004.

<sup>9</sup> McDonald, M. Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them, Butterworth-Heinemann, 1989.

<sup>10</sup> Тодоров, Л. Рентабилност и бизнес риск: Модели и методи за анализ. Изд. „Тракия М“, София. 2004.

<sup>11</sup> McCarthy, J. Basic Marketing A Global Managerial Approach. Irwin, 1993.

<sup>12</sup> Манов, В. Маркетинг и стратегическо планиране (теория, практика, обучение) – Във: Маркетинг и стратегическо планиране. (Сборник научна конференция). Стопанство, 2005.

<sup>13</sup> Михайлов, М. Земеделска икономика. Академично издателство на ВСИ. Пловдив. 1999.

<sup>14</sup> Прайд, У., Феръл О. Маркетинг : концепции и стратегии. Фарком, 1994.

<sup>15</sup> Трендафилов, Р., А. Симова. Агротаркетинг. Болид, 2000.

<sup>16</sup> Porter, M. The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York 1990.

<sup>17</sup> Котлър, Ф. Управление на маркетинга: Структура на управлението на пазарното предлагане. Класика и стил, 2005.

фирмения продукт. Това налага спирането на производството и реализацията на продукта и пренасочване на производствените фактори в производството на други продукти, които имат потенциал да се превърнат в центрове на печалба за бизнес предприятието.

### ***Видове бизнес стратегии в зависимост от фазата на жизнения цикъл на бизнес предприятието***

***Стратегия на растеж.*** При стратегията на растеж основните цели на бизнес предприятието са задълбочаване на специализацията и интензификацията на производството, както и навлизане на нови вътрешни и външни пазари. Нейната основна насоченост е „бързо завземане на конкретна пазарна ниша, която не е обект на силна атака от страна на конкуренцията“. По-бързото запълване на пазарната ниша създава условия за изграждане на защитими бариери и за утвърждаване на устойчиво конкурентно предимство.

Изборът на тази стратегия предполага наличие на достатъчно капитали, ресурси и свободни пазарни ниши. Тя се прилага основно във фазите на разрастване и диференциране на бизнес предприятието. Характерно за нея е, че се „инвестира в налагане на пазара на централните на печалба – продуктите, които имат най-висок принос за дейността на бизнес предприятието“, като едновременно с това се „оптимизира производствената структура на предприятието“.

Във фазата на диференциация се цели максимално натоварване на производствените мощности с оглед реализиране на икономии от мащаба. Достига се пределът на производствените и дистрибуционните възможности, а ефективността на направените инвестиции нараства, като централните на печалба започват да генерират приходи, надвишаващи разходите за тяхното пазарно утвърждаване.

***Стабилизационна стратегия.*** Стабилизационната стратегия се реализира чрез прилагане на мерки за съкращаване на неефективни дейности, въвеждане на режим на икономии и предприемане на конкретни действия за стабилизиране на приходите. Паралелно с „ликвидирането на производството на даден продукт се осъществява пренасочване на производствените фактори към печелившите производства“, както и внедряване на „ресурсоспестяващи технологии“. Тази стратегия е характерна за фазата на консолидиране на бизнес предприятието.

***Стратегия за оцеляване.*** Стратегията за оцеляване се прилага при протичане на процеси на „реструктуриране и оптимизиране на дейността на бизнес предприятието“ или при „създаване на нова негова дейност“. Тя предполага максимално ефективно използване на наличните производствени фактори с цел постигане на минимално допустими производствени и финансови резултати. Стратегията за оцеляване е типична за фазите на ликвидация или дълбока реорганизация на дейността.

Следва да се отбележи, че прилагането на тези стратегии в конкретните фази на жизнения цикъл на предприятието е условно и зависи в значителна степен от стратегическите цели на мениджмънта.

### ***Видове бизнес стратегии в зависимост от фазата на жизнения цикъл на продукта***

***Стратегия на лидерство в разходите.*** Стратегията на лидерство в разходите предполага „постигане на конкурентно предимство в разходите чрез възможния им минимум“. Тя се възприема от предприятия, които разполагат със силни вътрешни страни като: евтини ресурси и сигурни доставчици; висока степен на използване на производствените мощности; съвършени технологии; висококвалифициран персонал; рационална организация на производството; развити пазари и дистрибуторска мрежа.

Притежаването на тези предпоставки само по себе си не гарантира ниски разходи. Минимизирането на производствените разходи е възможно „само когато се уплътнят производствените мощности“, т.е. когато наличното оборудване е напълно включено в

производствения процес. Това изисква предварително осигурен пазар и точна оценка на пазарната поглъщаемост, тъй като неправилната прогноза може да доведе до нарастване на разходите за складиране и дистрибуция.

Едромашабното производство предполага „владееене на по-голям пазарен дял, който да оправдава усилията на производството“. Производственият капацитет и пазарният дял са „пряко свързани фактори“, като балансът между тях гарантира успеха на стратегията.

Намаляването на разходите при нарастване на обема на производството се обяснява с разпределението на постоянните разходи (амортизации, лихви, наеми, застраховки, данъци и др.) върху по-голям брой произведени единици продукция. Така постоянните разходи на единица продукт намаляват, което води до по-ниска себестойност.

Ключовият фактор за успех на тази стратегия е „поддържането на ниска за потребителя цена на крайния продукт“, като цената се възприема като основен елемент, определящ търсенето чрез „връзката цена–качество в съзнанието на потребителя“. Предприятието трябва да понижи цената и едновременно с това да запази или повиши качеството на продукта.

**Стратегия на диференциация.** Стратегията на диференциация „залага на отличаване на бизнес предприятието от неговите конкуренти“. Предприятието избира ключов елемент от продукта, който потребителите оценяват като значим, и „посреща потребителските изисквания по отношение на този елемент по уникален начин“. Да бъдеш разпознаваем и отличим в дадена продуктова група е устойчив източник на конкурентно предимство.

Диференциацията е ефективна само когато потребностите на клиентите са достатъчно разнообразни и не могат да бъдат удовлетворени чрез стандартизиран продукт. Успехът ѝ изисква прецизно проучване на желанията на клиентите и адаптиране на продукта към тях. Диференциацията може да се реализира чрез активна реклама и промоция, географско позициониране или съобразяване със специфичните изисквания за качество на различни потребителски групи.

**Стратегия на сегментиране.** При стратегията на сегментиране предприятието се стреми „да заеме позиция не на целия пазар, а само в определена негова част“. Цялостната му политика се адаптира към предварително идентифицираните разлики в търсенето, като се атакуват един или няколко ясно дефинирани пазарни сегмента.

**Конкурентни стратегии според реакцията към конкуренцията.** Устойчивият успех е възможен само при наличие на ясна и поддържана във времето конкурентна позиция. Целта на стратегията е „заемането и запазването на водеща конкурентна позиция“. В зависимост от реакцията си спрямо конкурентите, предприятията могат да прилагат:

- **Офанзивна стратегия** – активни атаки срещу конкурентите чрез фронтален или концентриран натиск, с цел отнемане на пазарен дял.
- **Дефанзивна стратегия** – изграждане на ефективни бариери чрез бърза адаптация и иновации.
- **Традиционна стратегия** – постепенно усъвършенстване и подражание на конкурентите при ниски инвестиционни разходи.
- **Опортюнистична стратегия** – активна ценова конкуренция като основен инструмент за привличане на клиенти, често характерна за олигополни пазари.

**Стратегията на специализация** се изразява в фокусиране върху минимален брой продукти или услуги с цел повишаване на качеството и намаляване на разходите. Тя носи редица предимства, но увеличава пазарния риск и може да доведе до неефективно използване на ресурси.

**Стратегията на диверсификация** цели разширяване на продуктовия асортимент с цел увеличаване на пазарния дял и намаляване на риска. Тя може да бъде насочена към взаимно свързани, заместими или несвързани продукти. Основният ѝ недостатък е усложняването на управлението.

**Стратегията на концентрация (поглъщане)** представлява обединяване на пазарни дялове чрез сливане или придобиване. Тя може да доведе до монополни позиции, но намалява адаптивността на предприятието и усложнява управлението поради високата интензификация и концентрация на капитала.

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ПОДХОД НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

Предложеният методически подход за анализ и оценка на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия се основава на идеята за веригата от стойности. В рамките на веригата от стойности всяко предприятие избира своето място, както и какви бизнес процеси да организира с оглед постигането на максимален марж по веригата.

Стъпвайки на модела на Портър, лозаро-винарските предприятия се разглеждат като икономически субекти, които организират две групи процеси – **основни и спомагателни бизнес процеси**. Организирането на тези процеси е обект на анализ. Целта е да се определи кои процеси са основни и кои спомагателни и дали те отговарят на класическия модел застъпен в труда на Майкъл Портър. Следващата стъпка е да се определят ефектите от така организирани бизнес процеси и на база тази оценка да се представи теоретичен модел за организиране на бизнес процесите в предприятието, който да води до максимален ефект от протичането на тези процеси. Ефектът от функционирането се свързва със степента на ефективност и конкурентоспособност, която изследваното предприятие постига в рамките на определената структура на организация на бизнес процесите. Анализът на бизнес процесите протича през следните етапи:

- Събиране на данни за картиране на бизнес процесите в лозаро-винарското предприятие. Основният инструмент за събиране на данни е анкетата и личното интервю със собствениците и/или мениджърите на предприятието;
- Интерпретиране на получените данни, формулиране на констатации и изводи от проведеното полево изследване. Целта на този етап от анализа е да се идентифицират основните групи бизнес процеси, както и факторите, които определят тяхната организация;
- Идентифициране на постигнатите ефекти от така организирани бизнес процеси в лозаро-винарските предприятия. Анализират се ефекти върху ефективността и конкурентоспособността на изследваните предприятия;
- Дефиниране на препоръки и модели за повишаване ефективността от протичащите бизнес процеси в лозаро-винарските предприятия.

### **ОРГАНИЗИРАНЕ НА АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ**

**Структура на анкетна карта -1**. С оглед реализирането на първият етап от анализа се разработва и теста анкетна карта. Анкетата има следната структура от въпроси:

- ***Въвеждаща част***. В тази част са описани основните мотиви за анкетиране на мениджърите на лозаро-винарските предприятия както и самата цел на анкетното проучване. Дава се кратка анотация за темата на дисертационното изследване и необходимостта от включване на заинтересованите страни за изясняване и изучаване на процесите протичащи в лозаро-винарските предприятия;
- ***Описателен раздел***. В този раздел са включени въпроси относно регистрацията на фирмата, под която се управлява предприятието; вид на собствеността и/или юридически статут на предприятието; брой на персонала зает в предприятието; организационно-управленска структура на предприятието; основни източници за финансиране на дейността на предприятието; периода от време, в който функционира предприятието като пазарна единица; структура на пазарите – вътрешни/външни, пазарни сегменти, на които се оперира на пазара; обем на продажбите и/или пазарен дял през последните 5 години; продуктов асортимент, който предприятието предлага на пазара;

- **Основен раздел.** Целта на този раздел от въпроси е да се събере информация относно начина на организация на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия. Въпросите, включени в анкетата целят събирането на информация относно: кои са **основените** бизнес процеси, които предприятието организира за да достави стойност на клиента; кои са **спомогателните** бизнес процеси, които предприятието организира за да достави стойност на клиента; кои са основните фактори, които определят избраната организация на бизнес процесите; какви системи за контрол на бизнес процесите използват мениджърите; какви инструменти и системи се използват за идентифициране, анализ и оценка на постигнатите ефекти от избраната организация на бизнес процесите; какви по количество и качество трудови ресурси се използват за да се контролират бизнес процесите в предприятието; по какъв начин се планира бъдещото развитие на бизнес процесите в предприятието.
- **Заключителен раздел.** В тази част на анкетата се изразява благодарност към респондентите, както и са включени допълнителни въпроси, целящи събирането на допълнителна информация, която може да обогати анализа и да спомогне за идентифициране на критичните фактори в организацията на бизнес процесите. Тези въпроси са свързани с получаване на информация относно: какви основни източници за бъдещо развитие на предприятието се планира да се използват /каква финансова помощ е получена, каква ще бъде получена в бъдеще/; каква е нагласата за бъдещото развитие на предприятието и ефектите, които то постига

**Структура на анкетна карта – 2.** Чрез втората анкетна карта се цели да се добие информация, относно факторите, които определят ефективността от протичащите бизнес процеси в сектора. Анализират се фактори като начин на изграждане на екипите, които осъществяват стратегическото бизнес планиране; състояние на елементите от стратегическото бизнес планиране. Целта е да се събере информация относно кадровото осигуряване на стратегическото бизнес планиране в предприятията и второ до колко се осъществява поетапно процесът на стратегическо бизнес планиране.

**Формиране на генералната съвкупност.** За формиране на генералната съвкупност от изследвани лозаро-винарски предприятия се използва регистъра на Лозаро-винарската камара гр. София, актуализиран към 21.07.2023 год. Всички регистрирани предприятие към този момент формират генералната съвкупност. При формирането на статистическата извадка се използва метода на предварително избрания принцип. Този принцип е следният – в представителната извадка попадат всички предприятия, които попадат като локация в Южен централен район на планиране на Република България. Тези предприятия е необходимо да имат собствени лозя и да произвеждат, и предлагат на пазара вино. **Общият брой на анкетираните предприятия трябва да бъде не по-малък от 33** с оглед постигането на статистическа достоверност при обработка на получените данни.

**Организиране на анкетното проучване.** Анкетното проучване се осъществява в периода 21.07.2023 – 21.07.2024. Анкетирането на лицата се осъществява на място, а при възникване на форсмажорни обстоятелства, чрез интервюиране по телефон и/или e-mail. Приоритетен метод за събиране на данни, ще бъде личното интервю.

**Източници на информация за попълване на информационни празноти.** Основен източник на информация са попълнените анкетни карти. Освен анкетните карти, други източници на информация са отчетните доклади на предприятията, които са видими в Търговския регистър на Република България, други сродни анкетни проучвания или експертни анализи; публикации на резултати от други анализи по избраната тема.

## МЕТОДИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЗА АНАЛИЗ НА ПОЛУЧЕНИТЕ ДАННИ

Събраните от анкетното проучване данни се използват като входящи параметри в анализа. Основните методи за интерпретиране на получените данни са – сравнителен метод, метод на графичното представяне както и метода на логическия синтез и анализ.

За анализ и оценка на **ефективността на бизнес процесите**, които протичат в изследваните предприятия се използват следните показатели<sup>18</sup>:

- *Рентабилност на собствения капитал, рентабилност на инвестициите и рентабилност на продажбите.* Тези показатели се използват, защото се възприема, че ефективността на предприятието най-вече се свързва в рентабилността от участието му във веригата от стойности. Рентабилността е измерител на резултативността на вложените ресурси в избраната организация на бизнес процесите в лозаро-винарското предприятие;

За анализ и оценка на **конкурентоспособността на предприятието**, което е избрало точно определена организация на своите бизнес процеси се използват следните показатели<sup>19</sup>:

- *Размер и динамика на пазарния дял на предприятието.* Пазарният дял е един от основните показатели, който се използва при анализ и оценка на конкурентоспособността на предприятието. Основното предимство при използването на този показател е, че той дава възможност да се сравняват различни по специализация и начини на организация на бизнес процеси предприятия. Основен недостатък е трудното определяне на точните стойности на пазарния дял на предприятието, особено на силно конкурентен пазар, какъвто е пазара на вино. Тези пазари са динамични и пазарната информация произтичаща от тях може силно да варира в кратки срокове и бързо да изгуби своят „срок на годност“. С оглед преодоляване на посочените затруднения при анализа на бизнес процесите и техния принос в конкурентоспособността на предприятието се използва още един показател, а именно това е *рентабилността на продажбите.*

Анализираните 33 лозаро-винарски предприятия се оценяват по отношение на тяхната конкурентоспособност, чрез приложението на **метода на Бостънската консултантска група, известен като матрица пазарен дял/пазарен ръст**. Чрез тази матрица се анализира конкурентоспособността на групи предприятия, които имат сходна организация на своите бизнес процеси. Чрез статистическия метод – „коефициент на вариация“ се определя граничната стойност на показателя „пазарен ръст“.



Фигура 1. Матрица пазарен дял/пазарен ръст. Източник: <https://www.novavizia.com/matritsa-na-bostynskata-konsultantska-grupa/>

<sup>18</sup> **Boriso, 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, ISSN 2683-0825

<sup>19</sup> **Boriso, P., H. Garabedian** (2020). The impact of the product strategy on the market share. The case of Bulgarian wineries. Journal of Bio-Based Marketing, vol.2, 2020, 42-50, ISSN 2683-0825

Преминаването на граничната стройност за изследваното предприятие, определя то да попадне в групата на предприятията с „висока стойност“ на пазарния ръст. При постигане на стойност под граничната от страна на изследваното предприятие, то автоматично попада в групата на предприятията с „ниска стойност“ на пазарния ръст. По аналогичен начин се определя граничната стойност и да другият показател в матрицата, а именно показателя – „пазарен дял“ , както и групирането на изследваните предприятия.

Конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятие се изследва в дълбочина чрез приложението на **метода на Ансоф**. Чрез този метод групираните по сходство на бизнес процесите предприятия се анализират в сравнителен аспект, като целта е да се види как избора на пазар влияе върху структурата на бизнес процесите и техния принос към конкурентоспособността на предприятията.

	Предлагани в момента стоки	Нови стоки
Съществуващи пазари	I. Стратегия на увеличаване на пазарния дял	II. Стратегия на разработване на нови продукти
Нови пазари	III. Стратегия на разработване на нови пазари	IV. Стратегия на диверсификация

Фигура 2. Матрица на Ансоф. Източник: <https://www.bg-ikonomika.com/2012/05/20.html>

## ПОДХОД И МЕТОДИ ЗА ДОКАЗВАНЕ НА КОНЦЕПТУАЛНАТА ТЕЗА

В рамките на настоящото дисертационно изследване се цели емпирично потвърждаване или отхвърляне на основната изследователска теза, а именно че стратегическото планиране на бизнес процесите в разглеждания отрасъл представлява ефективен инструмент за постигане на устойчива конкурентоспособност. Проверката на тази теза се осъществява чрез прилагане на количествени статистически методи, като водещо място заема регресионният анализ. Посредством него се търси отговор на въпроса дали степента на прилагане на елементите на стратегическото планиране в изследваните лозаро-винарски предприятия оказва съществено влияние върху равнището на тяхната конкурентоспособност.

Изборът на методологичен инструмент за проверка на работната хипотеза е обусловен от характера на използваните показатели, описващи бизнес процесите в лозаро-винарския сектор. В рамките на изследването всички наблюдавани явления са операционализирани чрез променливи, измерени в слаби измервателни скали, което означава, че те представляват качествени признаци.

Тази особеност налага използването на  $\chi^2$  (хи-квадрат) анализа като подходящ метод за изследване на зависимостите между стратегическите маркетингови дейности на предприятията и показателите, характеризиращи тяхното стопанско състояние. Хи-квадрат методът е широко приложим при анализ на корелационни зависимости, каквито преобладават в социално-икономическите изследвания. Чрез него се проверява доколко предполагаемата връзка между две или повече явления има обективен и неслучаен характер в рамките на изследваната съвкупност.

Прилагането на метода изисква предварително групиране на наблюдаваните единици по значенията на съответните признаци, чрез които се описват изследваните процеси. В резултат се формират двумерни, тримерни или многомерни емпирични честотни разпределения, представени в табличен вид. Аналитичната логика на хи-квадрат теста се основава на съпоставяне между реално наблюдаваното (емпирично) разпределение и теоретичното разпределение, което би се получило при отсъствие на каквато и да е връзка между анализиранията явления. На базата на това сравнение

се изгражда статистически критерий, чрез който се оценява наличието или липсата на изследваната зависимост.

След установяване на съществуването на статистически значима връзка, следващият етап от анализа е насочен към определяне на нейната сила, т.е. степента на взаимодействие между изследваните променливи. За тази цел в рамките на хи-квадрат анализа се използват специализирани коефициенти, които условно могат да бъдат групирани в две основни категории:

1. показатели, базирани на изчислената емпирична  $\chi^2$ -стойност, сред които най-често се прилагат коефициентът  $\phi^2$ , коефициентът на Чупров ( $T^2$ ), коефициентът на Крамер ( $V^2$ ) и коефициентът на Пирсън (С);
2. показатели, които не се основават пряко на  $\chi^2$ -статистиката, като сред най-разпространените са коефициентите на Кендал (Q), Пирсън (A) и Юл ( $\gamma$ ).

Конкретният избор на коефициент за оценка на силата на връзката зависи основно от структурата на използваните статистически таблици, и по-специално от това дали броят на редовете съвпада с броя на колоните. В настоящото изследване броят на редовете и колоните в таблиците не е равен, поради което за измерване на силата на установените зависимости е приложен коефициентът на Крамер ( $V^2$ ). Този коефициент се базира на емпиричната хи-квадрат стойност и е особено подходящ в случаите, когато  $p \neq k$ . Стойностите му варират в интервала от 0 до 1, като колкото по-близка до единица е получената стойност, толкова по-силна е връзката между изследваните явления, а стойности, близки до нула, свидетелстват за слаба зависимост. Интерпретацията на коефициента позволява да се оцени каква част от различията в едната променлива могат да бъдат обяснени чрез различията в другата.

Оценката на коефициента става по формулата:

$$V^2 = \frac{\chi^2_{em}}{\sum \sum f_{ij} [\min(p-1) \text{ или } \min(k-1)]}$$

където:

$[\min(p-1) \text{ или } \min(k-1)]$  е по-малката от двете разлики  $(p-1)$  или  $(k-1)$ .<sup>20</sup>

Влиянието на бизнес процесите се определя чрез приложението на статистическия метод хи квадрат анализ. Целта е чрез приложението на метода да се установи дали има връзка между елементите на стратегическото бизнес планиране и постигнатото равнище на конкурентоспособност от страна на изследваните 33 предприятия.

Като влияещи върху конкурентоспособността фактори, в статистическият модел се залагат наличието на следните елементи на стратегическото бизнес планиране:

- (1) Наличието на звено, което да осъществява стратегическото планиране на бизнес процесите в предприятието;
- (2) Наличие на мисия/визия за развитие на бизнес модела на предприятието;
- (3) Извършването на анализ на бизнес средата;
- (4) Наличието на стратегически цели за бъдещо развитие на дейността на предприятието;
- (5) Наличие на сценарии за бъдещо развитие на дейността на предприятието;
- (6) Наличие на ясно формулирана стратегия за развитие на предприятието в бъдеще;
- (7) Наличие на стратегически план за развитие на предприятието;
- (8) Наличие на бизнес план за развитие на предприятието;

<sup>20</sup> Съйкова, Ив. Статистическо изследване на зависимости. Стопанство, 2002. стр.125

(9) Наличие на система за събиране, обработка и систематизиране на информация за нуждите на стратегическото планиране.

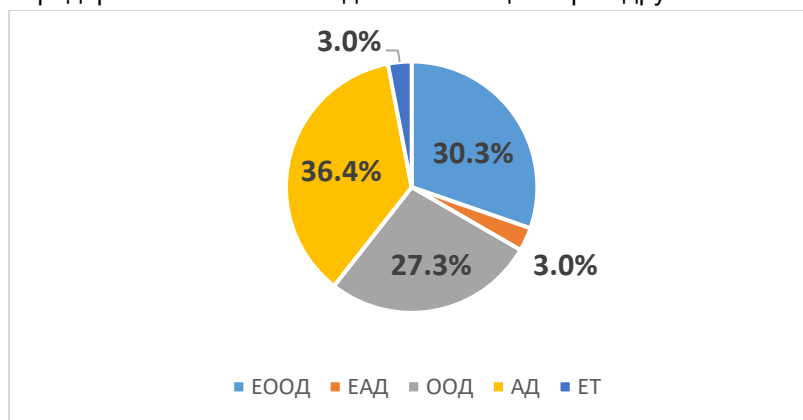
За оценка на равнището на конкурентоспособност за използват показателите: (1) пазарен ръст и (2) промяна в пазарния дял на предприятието.

## ГЛАВА ВТОРА: АНАЛИЗ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В тази част на дисертационното изследване се представят резултатите от анкетното проучване, извършено през периода март, 2024 – май, 2024 сред 33 лозаро-винарски предприятия от Южен централен район на Република България. В резултат от анкетата са събрани актуални данни относно начина на организация на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия, както и се разкри влиянието на основните фактори, определящи динамиката на тези процеси.

### **Характеристика на изследваните предприятия**

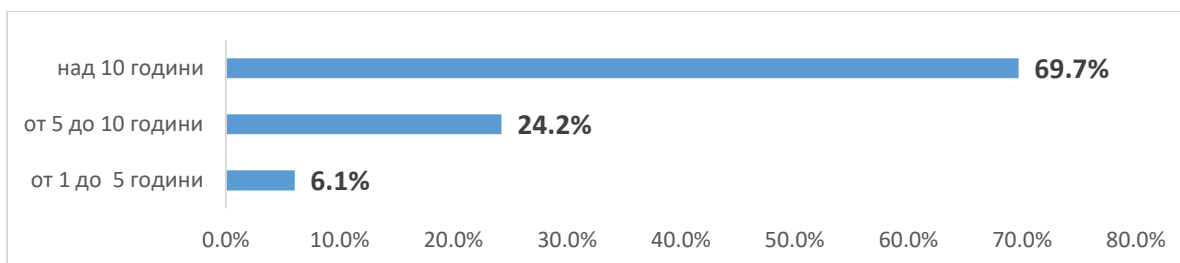
Лозаро-винарските предприятия у нас се определят, като производствени структури, които имат висока инвестиционна активност през изследвания период. Основната форма за набиране на капитал в отрасъла е акционерното дружество. Според данните от анкетното проучване едва 3% от анкетираните предприятия имат регистрационна форма – едноличен търговец. От всички 33 предприятия, доминират тези, които са избрали да се развиват като акционерно дружество – 36,4%, следва групата на предприятията които са еднолични акционерни дружества.



Фигура 3. Структура на изследваните предприятия според юридическия статут на фирмата.  
Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

Резултатите определят, че акционерната форма е водеща при организиране на лозаро-винарския бизнес у нас. Създаването на лозови масиви, както и преработвателни мощности с цел преработка на грозде във вино е скъпо струващ процес, който изисква големи по размер инвестиции. Ето защо акционерната форма, която позволява да се привличат повече средства за управление на лозаро-винарския бизнес е предпочитана.

Друг важен фактор, който описва спецификата на изследваните предприятия е тяхната възраст. Според данните от проучването в отрасъла преобладават предприятията, които съществуват повече от 10 години на пазара (69,7% от общо анкетираните предприятия). Тези предприятия са успели да се наложат на пазара и да диференцират основните бизнес процеси така, че те да им гарантират устойчива конкурентоспособност в отрасъла.

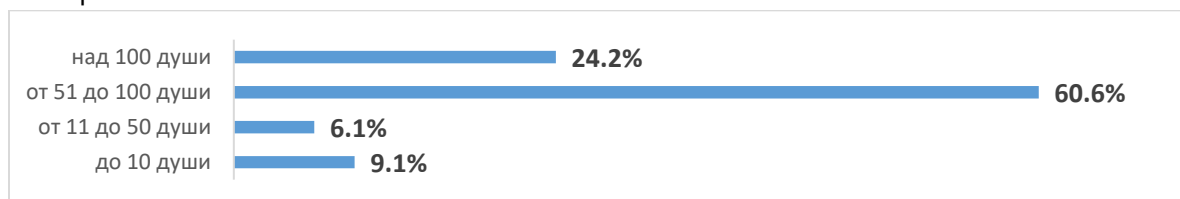


Фигура 4. Възраст на лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

Следва групата на предприятията, които съществуват по-малко от 10 години на пазара, а именно попадащи в интервала от 5 до 10 години. Тези предприятия заемат 24,2% от общия брой на изследваните предприятия. Най-малка е групата на предприятията, които съществуват на пазара по-малко от 5 години, съответно техният дял е 6,1%.

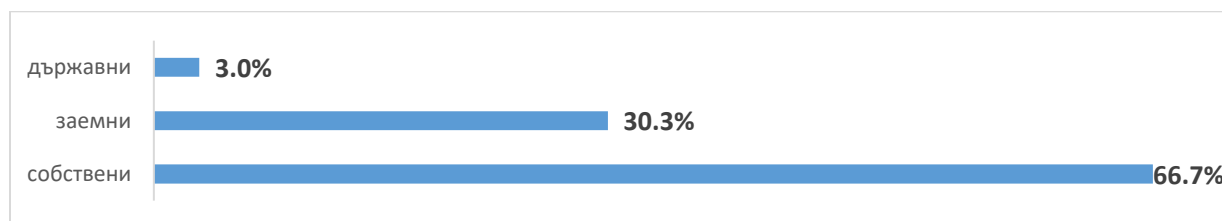
Резултатите от получените отговори на този въпрос, определят, че на пазара доминират лозаро-винарски предприятия, които са с пазарна история над 10 години.

Друг фактор, според който са съпоставени предприятията в отрасъла е броят на заетите. Данните сочат, че най-голяма е групата на лозаро-винарските предприятия, които имат постоянно заети от 51 до 100 души персонал, съответно техният дял е 60,6%. Това определя, че повече от половината предприятия могат да се характеризират като малки производствени структури. Един от основните фактори, определящ броят на заетите в предприятията е наличието на лозови масиви. Стопанисването на тези активи изисква работна ръка, която да е на разположение през цялата календарна година. Има периоди на интензивно използване на персонала, като резитба и беритба. Тези дейности трудно се механизират и при наличието на по-големи лозови масиви, гладът за кадри се изостря.



Фигура 5. Разпределение на предприятията според числеността на постоянно заетия персонал. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

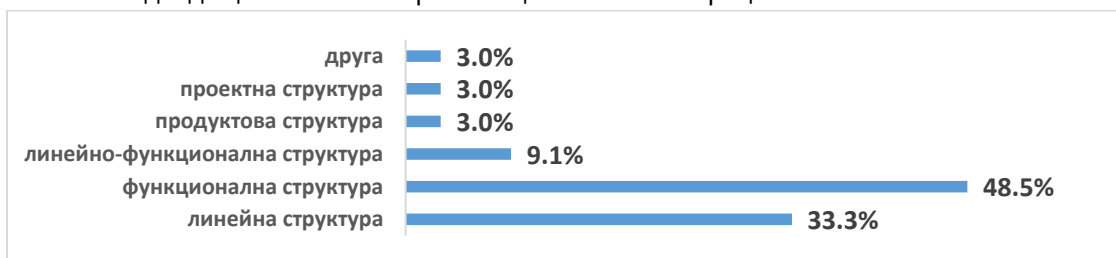
Друг характерен белег, който трябва да се изследва е начина на финансиране на дейността на лозаро-винарските предприятия. Според данните от анкетното проучване, по-голямата част от предприятията финансират дейността си със собствени средства – 66,7% от общо анкетираните. Следва групата на предприятията, които предпочитат да използват заемни средства в обезпечаването на своите бизнес процеси, а именно дела на тези предприятия е 30,3%.



Фигура 6. Структура на предприятията според източниците на финансиране на дейността им. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

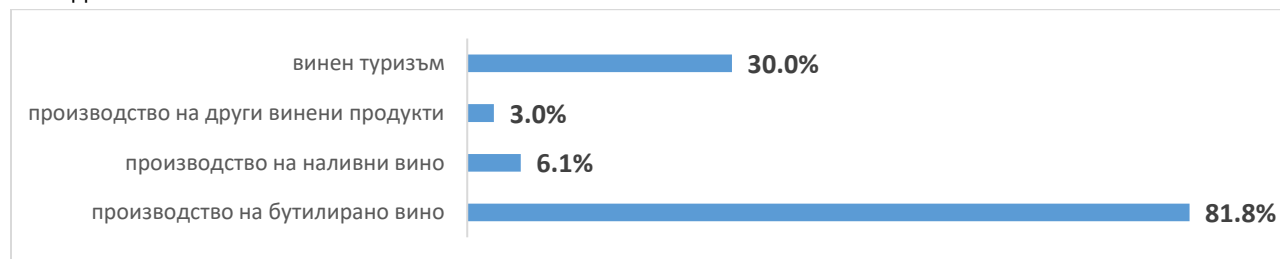
Най-малък е дела на предприятията, които са използвали държавно финансиране – 3,0%. Това е едно лозаро-винарски предприятие, която е ЕАД т.е. държавата имат част в неговата собственост и управление.

Организационно-управленската структура е друг фактор, който определя организацията на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия. Според данни от проведеното проучване предпочитаната форма за организиране на бизнес процесите в изследваните обекти е функционалната структура – съответно 48,5% от анкетирания мениджъри заявяват, че тази форма е най-удачна за тяхната бизнес организация. Функционалната структура основно се предпочита от акционерните дружества, тези, които имат по-голям производствен капацитет и необходимост от различни функционални специалисти в организирането на бизнес процесите. Линейната структура също е популярна сред лозаро-винарските предприятия – 33,3% от общо анкетирания, заявяват, че тази структура е установена при тях. Линейната структура е предпочитана основно от малките лозаро-винарски предприятия, при които производствените мощности, както и тясната специализация изискват прилагането на принципа на единоначалието. Следваща по степен на предпочитане е линейно-функционалната структура, 9,1% от анкетирания предприятия са я избрали като подходяща за тяхната организация на бизнес процесите.



Фигура 7. Структура на предприятията според организационно-управленската структура.  
Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

Групирането на предприятията според избора на основната им дейност е даден на графиката по-долу. Данните сочат, че 81,8% от изследваните предприятия са избрали да произвеждат и предлагат на пазара бутилирано вино. В 30,% от изследваните предприятия основната дейност е развитието на винен туризъм, т.е. повече от 50% от приходите се генерират от тази дейност.



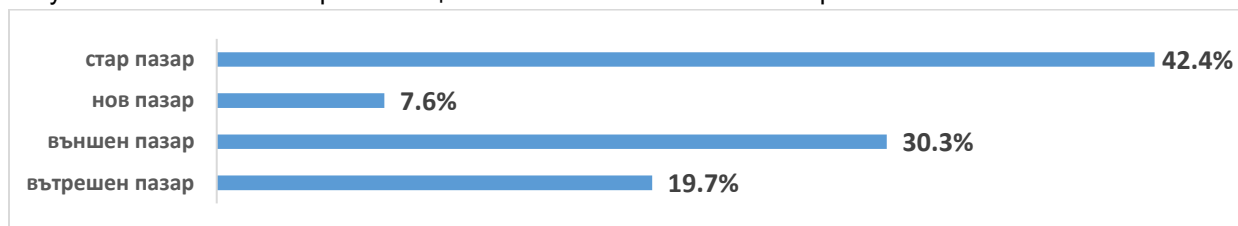
Фигура 8. Структура на предприятията според основния им отрасъл. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

### Пазарни позиции на лозаро-винарските предприятия

Чрез следващата група въпроси, включени в анкетната карта се цели да се събере информация относно пазарната реализация на произведената продукция, както и пазарните позиции на изследваните предприятия.

На фигурата по-долу са дадени резултатите от получените отговори от всички 33 лозаро-винарски предприятия. Почти половината от предприятията заявяват (42,4% от общо

анкетирани), че продават своето вина на стар пазар. Това е пазар на който те трайно са установили свои пазарни позиции имат лоялно и стабилно търсене.



Фигура 9. Пазарна насоченост на произведената продукция от лозаро-винарските предприятия /възможни са повече от един верен отговор да се отбележи в анкетната карта/. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

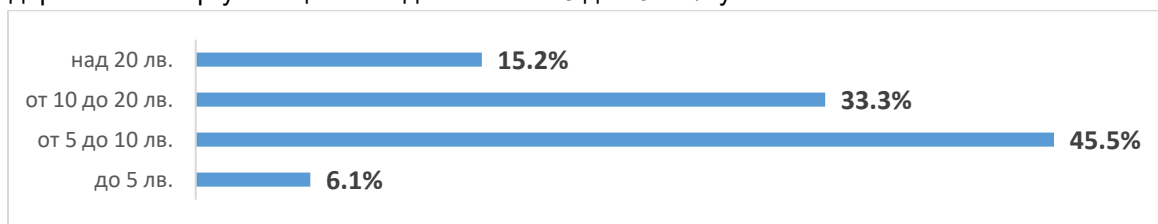
Едва 7,6% от предприятията декларират, че през последните години са навлезли на нов пазар. Навлизането на новия пазар е осъществено предимно чрез пазарни посредници, които им гарантират достъп до търговски обекти с голям оборот на продавани стоки, а именно хранителни хипермаркети и магазини.

От всички 33 предприятия, 30,3% заявяват, че основно търгуват своята продукция на външния пазар. Основна това е бутилирано вино за износ към страни като Великобритания, Германия и Австрия. Едва 19,7% от изследваните предприятие се отговорили, че основно търгуват своите продукти на вътрешния пазар. Основни причини за ориентирането на българските винарски изби към външните пазари е наличието на по-платежоспособно и постоянно търсене на бутилирано вино. Българското вино се отличава с високо качество на относителния приемлива цена спрямо основните конкуренти на пазара. На вътрешния пазар, търсенето е ограничено и има сезонен характер, което определя ниската атрактивност на този пазар. Основните фактори, които ограничават нарастване на търсенето на българския пазар на вино според анкетираниите мениджъри са:

- Силно развит неформален сектор за производство на вино в домашни условия, което има традиционен характер за нашата страна;
- Намаляващата покупателна сила на българския потребител, резултат от инфлационните процеси, които продължават през последните две години;
- Силната ценова конкуренция от трети страни, които подбиват агресивно цената на бутилирането вино у нас;
- Ниската култура на потребление и информираност на родния потребител;
- Сезонният характер на търсене на вино. Основно през зимата се забелязва пик в търсенето на вино, както и лек пик през лятото, когато има силен туристически сезон, като основно се консумира бяло десертно вино.

Споменатите фактори, нямат такава ограничителна сила на влияние на външните пазари, ето защо те са предпочитани сред родните лозаро-винарски предприятия.

Основно на българския пазар бутилираното вино, произведено от изследваните предприятия се търгува в ценовия диапазон от 5 до 10 лв./бутилка.

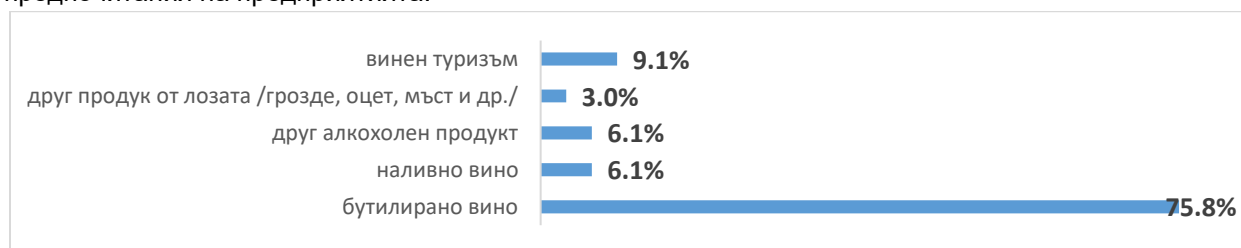


Фигура 10. Предпочитани ценови сегменти, на които се продава бутилираното вино, произведено от изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

При 45,5% от изследваните предприятия продажбите се осъществяват в този ценови диапазон. При 33,3% от предприятията, бутилираното вино се пласира в ценовия диапазон от 10 до 20 лв./бутилка. Едва при 15,2% от изследваните предприятие, бутилираното вино се търгува на цена над 20 лв./бутилка. Може да се заключи, че на вътрешния пазар най-конкурентния сегмент е този, при който бутилираното вино се търгува на цена от 5 до 10 лв./бутилка.

На външните пазари цената на българското бутилирано вино е различна. С най-висок потенциал за постигане на голям марж се определят пазарите – Великобритания, Швейцария и Германия. При тези пазари, българско бутилирано вино, което е произведено от световноизвестен сорт (Мерло, Каберна или Шардоне) се търгува в ценовия диапазон от 30 до 60 евро/бутилка. Разбира се тази цена е условна тъй като върху цената оказват влияние редица фактори като – регион на произход, наличия на разпознаваем бранд, такси за посредници по веригата от стойности и др.

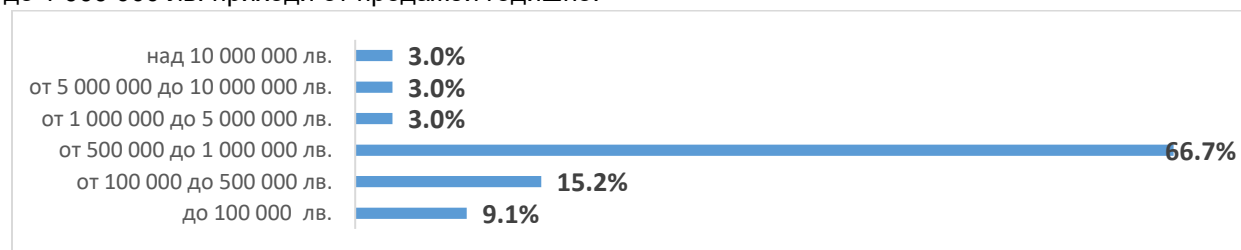
Продуктовият асортимент, който предлагат родните лозаро-винарски предприятия също е бил обект на анализ в анкетното проучване. На фигурата по-долу са дадени продуктите предпочитания на предприятията.



Фигура 11. Продукт, който генерира по-голямата част от приходите от продажби в изследваните предприятия (в % за 2023 г.). Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

От всички 33 лозаро-винарски предприятия, 75,8% заявяват, че повече от 50% от приходите от продажби се генерират от продажбата на бутилирано вино. Това е продукт с добавена стойност, инвестирането в който дава възможност да се постигне по-висока рентабилност от дейността. Едва 9,1% от изследваните предприятия заявяват, че винения туризъм е техния структуроопределящ продукт както по отношение на генерираните приходи от продажби, така и по организация на бизнес процесите.

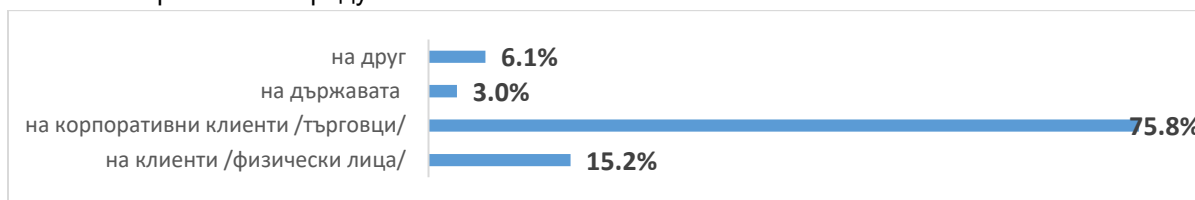
Приходите от продажби са един от основните показатели, по които може да се съди за размера и динамиката на пазарните позиции на българските лозаро-винарски предприятия. Според данните от анкетното проучване, 66,7% от общо изследваните предприятия, генерират от 500 000 до 1 000 000 лв. приходи от продажби годишно.



Фигура 12. Приходи от продажби на изследваните лозаро-винарски предприятия (в хил. лв. за 2023 г.). Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024.

Следва групата на предприятията, които реализират от 100 000 до 500 000 лв. годишно приходи от продажби. Данните сочат, че лозаро-винарския бизнес има способността да генерира значителни приходи спрямо останалите земеделски бизнеси. При съблюдаване на добрите производствени практики и постигане на относително качество на произвеждането вино може да се генерират приходи достигащи 1 000 000 лв. на годишна база. С най-голям обем приходи от продажби изпъква групата на предприятията, които са акционерни дружества. Техните мениджъри заявяват, че приходите от продажби попадат в интервала от 500 000 до 1 000 000 лв.

Друг важен щрих на описание на пазарните позиции на лозаро-винарските предприятия е типа клиент, на когото те продават своя продукт. Според проведеното изследване основно продуктите, които предприятията произвеждат се закупуват от корпоративни клиенти, като това са представители на свързани индустрии като хотелиерство, ресторантьорство и продажба на алкохолни и хранителни продукти.



*Фигура 13. Клиенти на които продават своя продукт лозаро-винарските предприятия.  
Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024*

При 75,5% от анкетираните предприятия, корпоративните клиенти са основната група от купувачи на произвежданите продукти. Едва 15,2% от анкетираните предприятия определят, че продажбите се реализират в полза на физически лица, а именно това са крайни потребители, които са избрали да прескочат посредниците и да си закупят продукта направо от фирмения магазин или дистрибуторска мрежа.

В резултат от събраната и интерпретираната информация от тази част на анкетната карта могат да се формулират следните констатации и изводи:

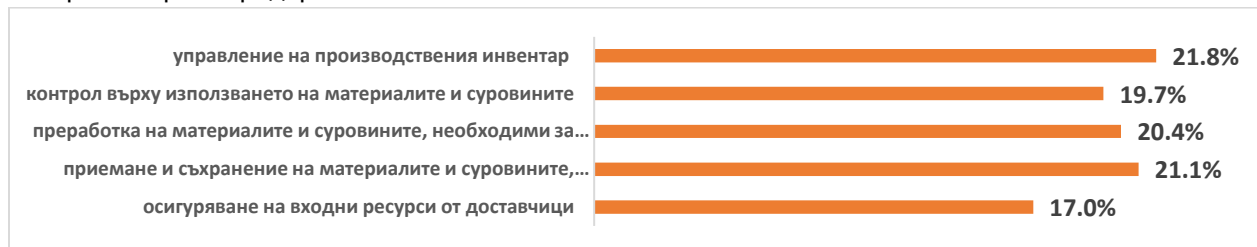
- Бутилираното вино е основен краен продукт, който лозаро-винарските предприятия произвеждат и успяват да наложат на пазара през годините от своето съществуване;
- Основният пазар на който реализират своята продукция българските лозаро-винарски предприятия е външния. При този пазар съществуват по-атрактивни условия за реализиране на приходи и евентуална печалба от дейността. В по-голямата част от изследваните предприятия външните пазари са традиционни /стари/ по отношение на техното пазарно развитие;
- Основните потребители на бутилирано вино на външните пазари са корпоративните клиенти, които купуват в по-големи количества и това ги прави атрактивни потребители. Тези клиенти успяват да генерират приходи за лозаро-винарските предприятия в диапазона от 100 000 лв. до 1 000 000 лв. на годишна база.

### **Анализ на основните бизнес процеси в лозаро-винарските предприятия**

В следващият раздел на анкетната карта са включени въпроси, целящи събирането на информация относно основните бизнес процеси – фактори, които ги определят както и тяхната организация на практика в лозаро-винарските предприятия. В тази част на дисертационния труд са представен графичния анализ на получената информация, както и основните констатации и заключение относно изследваните бизнес процеси.

В модела на Портър първият бизнес процес, обект на анализ в предприятията е „входящата логистика“. Това е процес, чиято цел е обезпечаването на производствените нужди на лозаро-винарските предприятия. На фигурата по-долу е поместена информацията относно основните

дейности, които се изпълняват в рамките на този бизнес процес от страна на изследваните 33 лозаро-винарски предприятия.



Фигура 14. Дейности от бизнеса процеса „Входяща логистика“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

Според анкетирания мениджъри, самостоятелни дейности, които предприятието управлява и контролира изцяло /автономно/ през последните години е управлението на производствения инвентар. От всички 33 предприятия, 21,8% определят тази дейност като напълно самостоятелна, която е обезпечена изцяло със собствени средства и ресурси.

Приемането и съхранението на материалите, суровините и ресурсите необходими за производството на продукцията за крайния клиент е следващата по-важност бизнес дейност в рамките на изследвания бизнес процес – 21,1% от изследваните предприятия, декларират това като факт. Освен приемането и съхранението на тези елементи, преработката също е важна и автономна дейност, извършвана от предприятията – 20,4% от всички анкетирани мениджъри заявяват, че този процес е изцяло под техния контрол и може да се определи като основен при формиране на стойността за крайния клиент.

Друг важна бизнес дейност в рамките на процеса „входяща логистика“ е осигуряването на качествен контрол върху входящите суровини на производство, 19,7% от анкетирания предприятия заявяват, че това е автономна и основна дейност, чиято цел е да гарантира целевото качество на крайния продукт.

Следващият бизнес процес обект на анализ е „работни операции“. Резултатите от проведеното изследване са показани на фигурата по-долу. Работните операции са основните дейности, които гарантират получаване на висока стойност за крайния потребител.

Данните сочат, че най-важни дейности в рамките на бизнес процеса „работни операции“ са:

- Проследяването и контрола на преработената суровина и готовата продукция (виното), съответно 15,9% от всички 33 анкетирани предприятия, разпознават тази дейност като основна;
- Стабилизирането и съхранението на суровината за производство на вино, също е основна дейност, важна и гарантираща висока стойност на предлагания продукт на пазара, 15,9% от всички предприятия посочват това като факт;
- Опаковането, етиктирането и складирането на продукцията също се разпознава като основна дейност, напълно под контрола на мениджърите, 15,9% от общо анкетирани предприятия.



Фигура 15. Дейности от бизнеса процеса „Работни операции“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

При 0,5% от анкетираните предприятия се забелязва, че производството на амбалаж и опаковка е важна дейност и тя е под пълния контрол и владение като процес на мениджърите. Ниският дял на предприятията доказва, че производството на собствен амбалаж не се разпознава като основен бизнес процес от анкетираните предприятия, това е дейност, която има спомагателен характер, въпреки че е важна в процеса на доставка на стойност за крайният клиент.

Следва бизнес процеса „изходяща логистика“, който е обект на анализ. Според получените данни с най-голямо значение за изследваните 33 лозаро-винарски предприятие е дейността по обработка на поръчки, доставки и вземания от клиенти – 31,1% от анкетираните предприятия, разпознават тази дейност като критично важна. Това е дейност изцяло обезпечена и контролирана от мениджърите на изследваните предприятия. Те я определят и като изключително важна при формиране на приходите от продажби и рентабилността на тези продажби.

Друг важен процес е складирането на готовата продукция, 28,3% от анкетираните предприятия го разпознават като такъв. Бутилирането вино лесно се складира и отлежава, при някои сортове е необходим процес с оглед повишаване на предлаганата за крайният клиент стойност. Вината резерва са с по-висока стойност/цена и много често клиентите ги потребяват като инвестиционна стока (т.е. стока, в което може да се инвестира и с времето стойността и се увеличава).



Фигура 16. Дейности от бизнеса процеса „Изходяща логистика“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

Експедирането на бутилирането вино до крайният клиент е също основен бизнес процес в лозаро-винарския бизнес у нас. При 20,8% от анкетираните предприятия тази дейност се изпълнява самостоятелно и напълно се контролира на мениджърите на лозаро-винарското предприятие. Те

смятат, че експедирането е важен елемент от цялостната оферта и в този контекст е необходим пълен контрол върху този бизнес процес.

Следващ бизнес процес обект на анализ е „Маркетингът“ на лозаро-винарските предприятия. Според Питър Дракър маркетингът като бизнес процес, определя в най-голяма степен ефективността на бизнес предприятието. Всяка компания, която налага маркетинговият подход като цялостен подход за управление на бизнес процесите има потенциала за конкурентно развитие. Според проведената анкета сред мениджърите на българските лозаро-винарски предприятия критични важни основни бизнес процеси са:

- Изготвянето на ценовата политика на предприятието, 16,6% от анкетираните мениджъри разпознават тази дейност като важна в цялостното управление на маркетинга;
- Позиционирането на произведеното вино е също критичен бизнес процес, определящ ефективността на фирмения маркетинг. Според 15,5% от общо анкетираните мениджъри, този процес е изцяло под техен контрол и е изключително важен за постигането на пазарен успех;
- Изготвянето и прилагането на комуникационна програма е също разпознаваем основен бизнес процес, 12,2% от общо анкетираните лица дават този отговор в анкетната карта;
- Изготвянето на маркетингов план също се разпознава като важна дейност в рамките на процеса „Маркетинг“, 12,2% от общо анкетираните мениджъри заявяват това като факт.

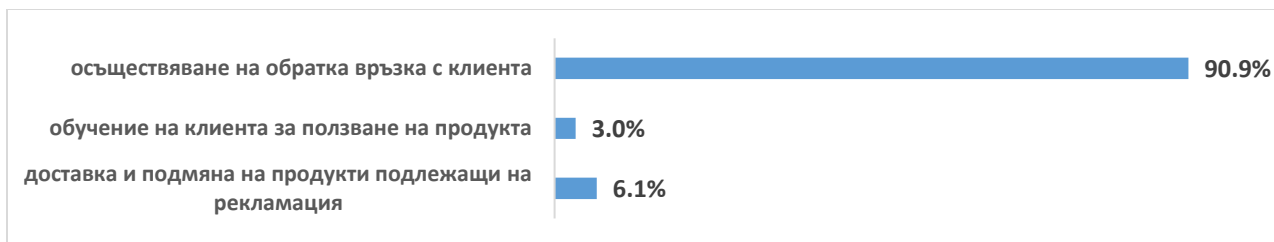


Фигура 17. Дейности от бизнеса процеса „Маркетинг“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

Най-неглижираната дейност е съставянето на маркетинговите цели – едва 2,8% от анкетираните мениджъри, разпознават тази дейност като основна. Според тях маркетинговите цели не са важни и не се разпознават като стратегически инструмент за управление на бизнес процесите в предприятието. Анкетираните мениджъри декларират, че те не участват в разработването на маркетинговите цели, а само ги изпълняват и затова не ги разпознават като важни в цялостното маркетингово управление на фирмата. Маркетинговите цели се определят от собствениците на предприятието и/или от външен консултант, който познава потребностите на пазара.

Изготвянето и изпълнението на промоционалната програма е също неглижирана дейност в изследваните лозаро-винарски предприятия, едва 9,4% от анкетираните мениджъри изцяло контролират и организират тази дейност. В повечето случаи се използва външна консултантска услуга при формирането на програмата.

Следващ бизнес процес, обект на анализ е „ Клиентско обслужване“. Данните от проведеното анкетно проучване относно състоянието на този бизнес процес в лозаро-винарските предприятия е даден на фигурата по-долу. Данните сочат, че осъществяването на обратна връзка с клиентите е важен основен бизнес процес, 90,9% от анкетираните предприятия, разпознават този процес като критичен и основен при формирането на стойност за крайният клиент.



Фигура 18. Дейности от бизнеса процеса „Обслужване“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

### Анализ на спомагателните бизнес процеси в лозаро-винарските предприятия

Спомагателните процеси са анализирани със следващият модул от въпроси, включен в анкетната карта/. Още при проведените първи интервюта, прави впечатление, че спомагателните процеси в изследваните лозаро-винарски предприятия могат ясно да бъдат определени и разграничени от основните бизнес процеси.

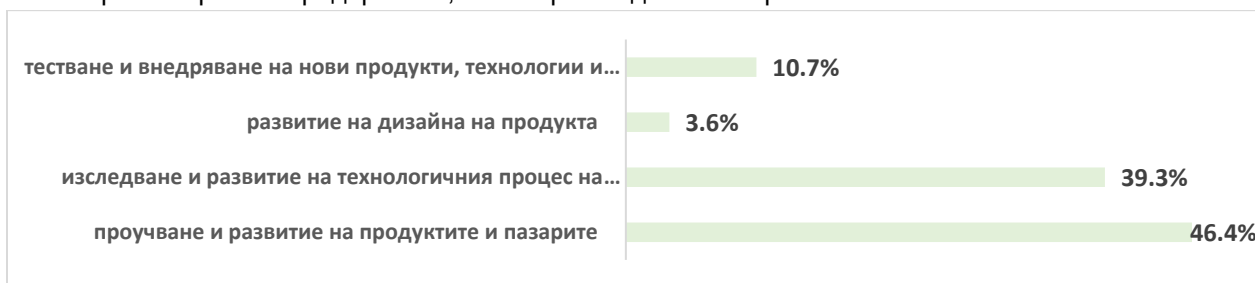
На фигурата по-долу е дадено разпределението на отговорите на анкетирания мениджъри, относно състоянието на спомагателния бизнес процес „Инфраструктура“. Графичният анализ обхваща мнението на мениджъри от 33 лозаро-винарски предприятия.



Фигура 19. Дейности от бизнеса процеса „Инфраструктура“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

Според получените отговори, става видно, че управлението на отношенията с държавните органи (13,6% от общо анкетирани) и управлението на производството (13,6% от общо анкетирани) са най-често разпознаваемите като спомагателни бизнес дейности сред мениджърите на лозаро-винарските предприятия. Следват дейности като управление на технологичното развитие и иновациите и организиране на цялостното управление на предприятието с относителен дял на получените отговори и за двете дейности – 13,1% от общо. С най-ниска тежест при организирането на спомагателните бизнес дейности в процеса „инфраструктура“ са: юридическата подкрепа в управлението на предприятието – 2,3% от общо изследвани предприятия; физическа и техническа охрана на производствените процеси – 5% и управление и санкциониране на сключените договори – 7,7% от общо анкетирани предприятия. Тези три дейности в по-голямата част от изследваните предприятия се организират като се използват вътрешни ресурси, а именно персонал със съответната квалификация, който е на основен трудов договор и е на разположение целогодишно за нуждите на предприятието.

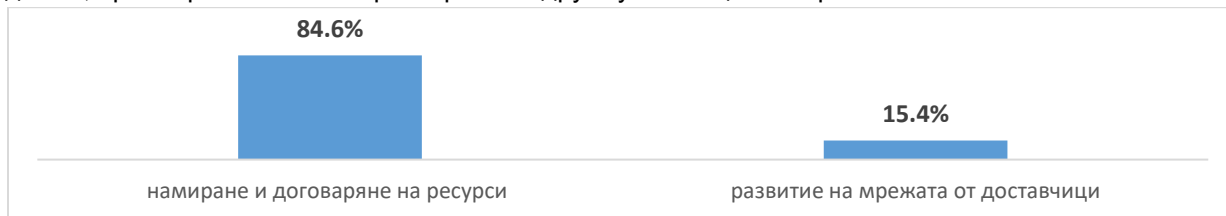
Следващата фаза от анализа обхваща дейностите в рамките на бизнес процеса „Технологично развитие“. Графичният анализ на данните показва, че основно две дейности се определят като същинско спомагателни в рамките на този бизнес процес, а именно това са: - (1) проучване и развитие на продуктите и пазарите – 46,4% от общо анкетираните предприятия и (2) изследване и развитие на технологичния процес – 39,3% от общо. Според мениджърите развитието на технологичните процес в сектора се осъществява чрез ефективно сътрудничество с научните организации и университетите, които са основните единици доставящи този вид бизнес услуга/дейност за нуждите на винарските изби. Проучването на пазарите както и продуктовото развитие се осъществява в тясно сътрудничество с следващите участници по веригата от стойности, а именно това са търговците и магазините, от които купуват крайните клиенти. Тези бизнес структури внимателно анализират пазара и съответно представят разчети и идентифицирани пазарни нужди на лозаро-винарските предприятия, които трябва да се съобразят с тях.



Фигура 20. Дейности от бизнеса процеса „Технологично развитие“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

Организирането на доставките е следващият бизнес процес обект на анализ. Данните от проведеното анкетно проучване относно статуса на този бизнес процес са представени на фигурата по-долу.

В рамките на изследвания процес, ясно изпъква тенденцията лозаро-винарските предприятия да обезпечават със собствени ресурси дейностите по намиране и договаряне на производствените ресурси – 84,6% от анкетираните предприятия, декларират това като факт. Развитието на мрежата от доставки се осъществява със собствени ресурси при млака част от изследваните предприятия, едва 15,4% от тях заявяват, че тази дейност я осъществяват изцяло самостоятелно. Данните сочат, че развитието на дистрибуторската мрежа се осъществява предимно, чрез стратегически партньорства с други участници по веригата от стойности.



Фигура 21. Дейности от бизнеса процеса „Организиране на доставките“, изпълнявани от лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024

### Ефективност на бизнес процесите

Ефективността на бизнес процесите се измерва в два аспекта, а именно:

- Постигната ресурсна ефективност;
- Постигната конкурентоспособност на пазара (вътрешен и външен пазар).

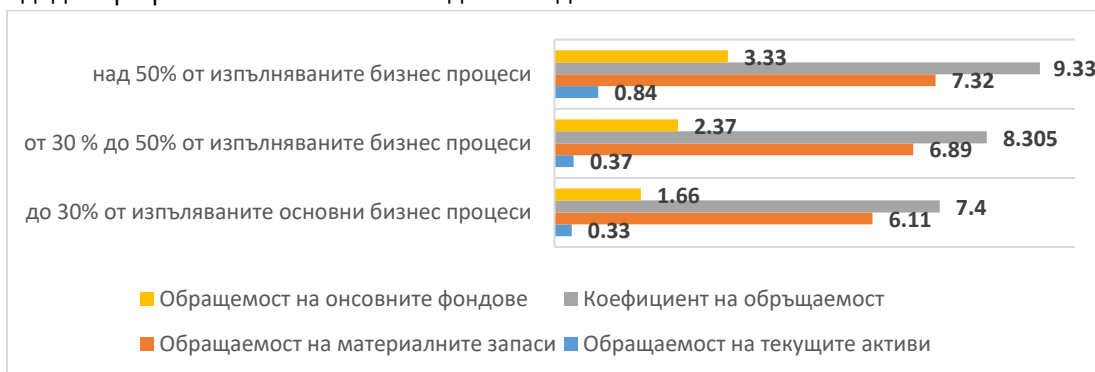
Чрез методите на групиране и множество сравнения се разкриват ефектите от различната организация на бизнес процесите в изследваните 33 лозаро-винарски предприятия по отношение на ефективността по веригата от стойности. Изследваните предприятия се групират в три групи според относителния дял на основните бизнес процеси от общият брой процеси, изпълнявани в предприятието. Групировките на предприятията са както следва:

- Предприятия, чийто основни бизнес процеси заемат **до 30%** от общо изпълняваните бизнес процеси;
- Предприятия, чийто основни бизнес процеси заемат **от 30 до 50%** от общо изпълняваните бизнес процеси;
- Предприятия, чийто основните процеси заемат **над 50%** от общо изпълняваните бизнес процеси.

Целта на групирането на предприятията по този признак е да се установи, дали овладяването на по-голям брой от бизнес процесите по веригата от стойности води до по-висока ефективност от използваните ресурси.

Ресурсната ефективност е оценена като са използвани данни от счетоводните документи на изследваните предприятия, а именно това са счетоводния баланс, отчета на приходите и разходите и отчета на паричните потоци.

Чрез групиране на предприятията според относителния дял на извършваните основни бизнес процеси от общия брой изпълнявани процеси е отразена получената информация. На фигурата по-долу е даден графичния анализ на изследваните данни.



Фигура 22. Обращаемост на ресурсите в изследваните предприятия. Данните са представени като средна стойност за изследваните показатели за периода от 2017-2023 год. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Обращаемостта на активите е първият показател по който се осъществява сравнението на групите предприятия. От графиката става видно, че предприятията, които изпълняват повече от 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности постигат най-висока обращаемост на активите, съответно стойността е 0,84. С най-ниска обращаемост на активите се определя групата от предприятия, които изпълняват до 30% от основните дейности по веригата от стойности (стойността на показателя е 0,33).

Според показателя обращаемост на основните фондове като лидер отново изпъква групата на предприятията, които владеят повече от 50% от основните бизнес процеси, съответно стойността на показателя е 3,33. Най-ниска обращаемост на фондовете постига групата на предприятията с до 30% изпълнявани основни бизнес процеси, стойността е 1,66.

Обращаемостта на материалните запаси е следващия показател, характеризиращ ефективността от използваните ресурси в групата изследвани предприятия. С най-висока обращаемост на материалните запаси, отново изпъква групата предприятия, които изпълняват повече от 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности, съответно стойността на

показателя е 7,32. С най-ниска стойност на изследвания показател за изследвания период е групата на предприятията, изпълняващи до 30% от бизнес процесите, определени като основни по веригата от стойности, показател е 6,11.

Последният показател, който се използва в сравнителния анализ е коефициента на обращаемост. Стойността на изследвания показател се максимизира отново при групата на предприятията изпълняващи повече от 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности, съответно стойността е 9,33.

Обобщаващ показател за оценка на ресурсната ефективност в предприятията е ефективността на общите разходи. Данните от изследването на този показател в групата предприятия е даден на фигурата по-долу. Според представените на фигурата данни с най-висока ефективност на разходите се определя групата на предприятията, които владеят повече от 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности. В тези предприятия, показателя постига средна стойност – 1,03 пункта за периода 2017-2023 год. С най-ниска ефективност на разходите се определя отново групата предприятия, които изпълняват до 30% от основните процеси по веригата от дейности, съответно стойността е 0,92 пункта. Може да се обобщи, че при завладяване на по-голяма част от веригата от стойности, както и при организиране на по-голяма част от бизнес процесите със собствени ресурси се постига по-висока ефективност на направените разходи.



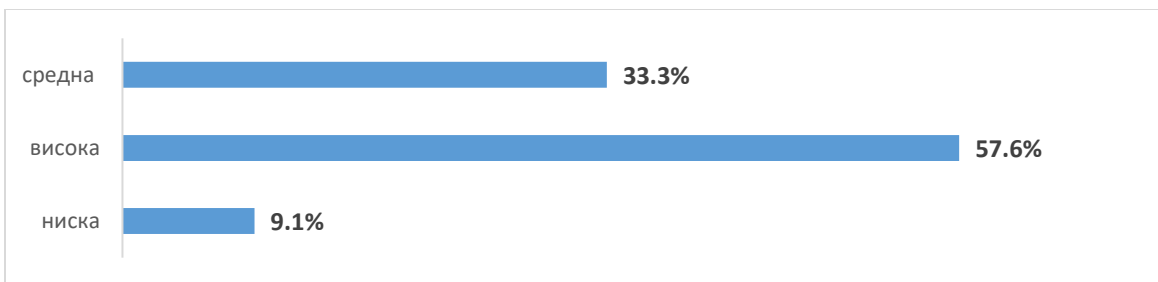
*Фигура 23. Ефективност на общите разходи в изследваните предприятия. Данните са представени като средна стойност за изследвания показател за периода от 2017-2023 год.*

*Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.*

### **Степен на конкурентоспособност**

Конкурентоспособността на изследваните предприятия също се оценява като се използва метода на групировките. Предприятията отново са групирани на признака – относителен дял на бизнес процесите, които се изпълняват като основните от общия брой процеси по веригата от стойности.

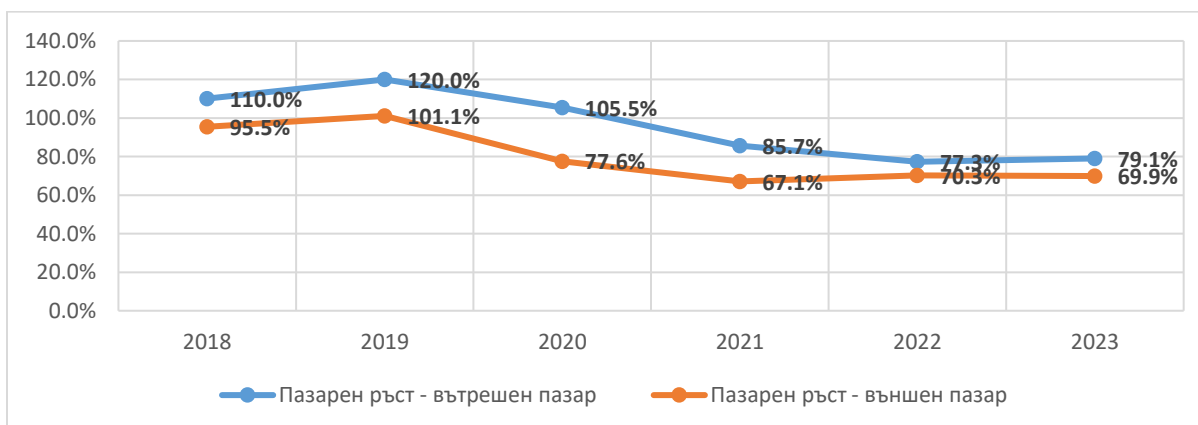
На фигурата по-долу е дадена оценката на конкурентоспособността на изследваните предприятия. Оценката е субективна, тоест тя отразява собственото мнение относно степента на конкурентоспособност, което е постиганото според управляващите мениджъри. Данните сочат, че повече от половината от изследваните предприятия (57,6%) формират висока конкурентоспособност. От всички анкетирани предприятия, 33,3% заявяват, че постигнатата конкурентоспособност е на средно ниво и едва 9,1% от анкетираните, декларират, че тяхната конкурентоспособност е на ниско ниво. Основните източници на конкурентни предимства според анкетираните мениджъри са: (1) качеството на използваната суровина за производство на вино; (2) изграденият бранд; (3) равнището на цената на предлагане.



Фигура 24. Оценка на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия – мнение на 33 мениджъри, управляващи тези предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2023 год.

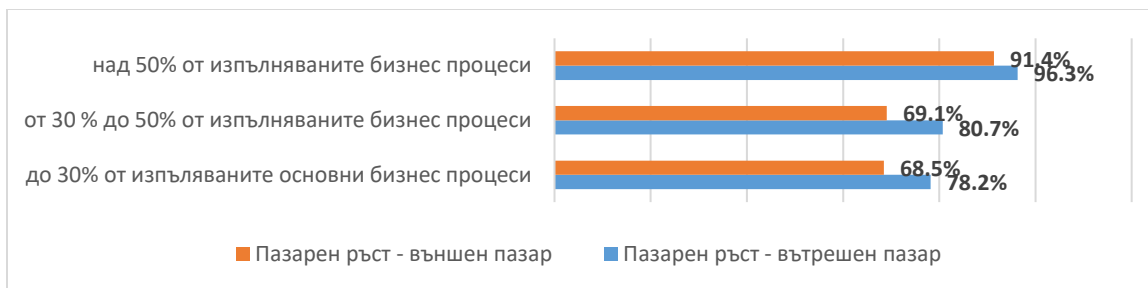
Пазарното развитие е един от маркерите на конкурентоспособността на предприятията. Основен показател, които маркира конкурентоспособността тук е пазарния ръст. На фигурата по-долу е представена динамиката на пазарния ръст за периода 2018 – 2023 год. на изследваните 33 лозаро-винарски предприятия.

Данните сочат, че пикови стойности на изследвания показател се постигат през 2019 година. В рамките на периода 2018 – 2019 год. както на вътрешния, така и на външни пазар, предприятията увеличават своите продажби, което доказва, че тяхната конкурентоспособност по отношение на изследвания показател нараства. След 2019 година пазарния ръст започва да се свива, като този негативен тренд е резултат основно от поставените ограничения в следствие на пандемията от Covid 19. Негативният ефект от пандемията върху продажбите е толкова силен, че пазарът не може да се възстанови все още. В периода 2020 г. до 2023 год. пазарния ръст спада и достига нива от 79,1% за вътрешния пазар и 69,9% за външните пазари. Предприятията в този период страдат от ниските нива на продажбите и реализират значителни загуби, участвайки на пазара на вино.



Фигура 25. Пазарен ръст както на вътрешния, така и на външния пазар на изследваните предприятия за периода 2018 – 2023 год. Постигнатите приходи от продажба през 2017 г. се използват като база за сравнение. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Пазарният ръст е изследван и в различните групи лозаро-винарски предприятия. Данните са представени в следващата графика.



Фигура 26. Пазарен ръст в групите предприятия за периода 2018 – 2023 год. Постигнатите приходи от продажба през 2017 г. се използват като база за сравнение. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Сравнителният анализ показва, че най-добър пазарен ръст реализират предприятия, които изпълняват повече от 50% от основните бизнес процеси по веригата от дейности. В тази група предприятия пазарния ръст на вътрешния пазар е 91,4% спрямо този през 2017 год., на външните пазари, съответно – 96,3% спрямо този през 2017 год.

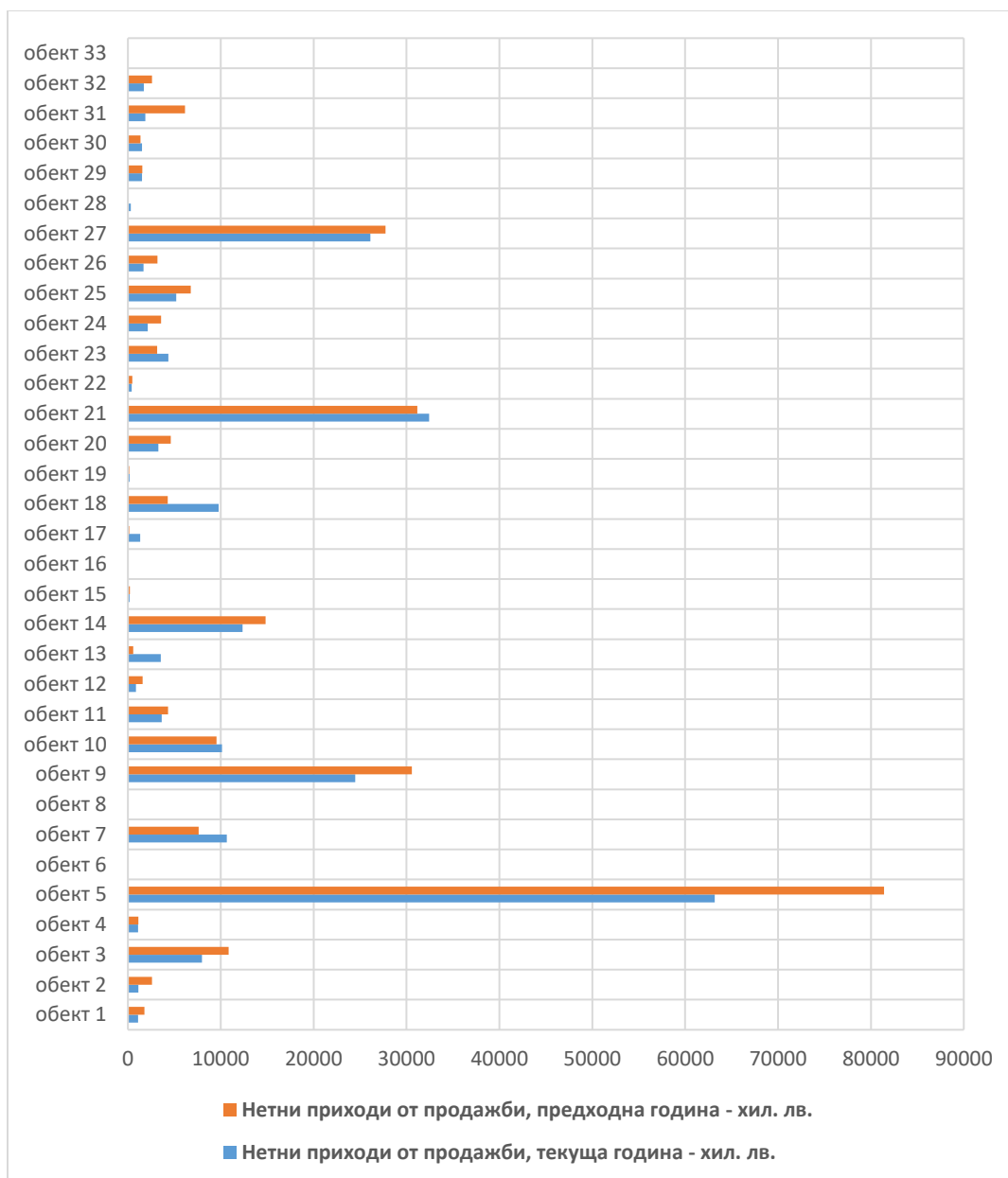
Отново групата на предприятията, които организират по-малко от 30% от основните бизнес процеси по веригата от стойности управлява най-зле пазарния ръст, съответно стойностите на изследвания показател са 68,5% за вътрешния пазар и 78,2% за външния пазар.

Приходите от продажби на изследваните 33 предприятия за периода 2023 – 2024 год. са също обект на анализ. Данните са представени на следващата фигура и сочат, че 3 (три) предприятия от всички анализирани реализират нетни приходи от продажби в особено голям размер, а именно при тези предприятия приходите надхвърлят 2 млн. лв. Лидерът е реализирал нетни приходи от продажби над 8 млн. лв.

Въпреки високите приходи от продажби, предприятията не могат все още да достигнат пазарния си потенциал от 2017 година. Основни причини за това са: последствията от наложените ограничения в резултат от разразилата се пандемия, последващата инфлация, която свива потреблението на вино и разбира се течащата в момента война в Украйна, която даде възможност вътрешния пазар да бъде инфилтриран от евтино украинско вино.

Приходите от продажби се свиват и на външните пазари, като основни причини за това според анкетираните мениджъри са:

- Навлизането на „нови играчи“, а именно това предприятия и фирми от ЮАР, ЧИЛИ, Аржентина, САЩ и Австралия, които заливат пазара с висококачествено вино на по-ниски пазарни цени. Тези страни успеха през последните години да създадат относително млади лозови масиви от атрактивни сортове, които са големи по своя размер и дават възможност да се постигне ефект от мащаба;
- Ограничаването на външните пазари. Един от основните външни пазари за българското вино е Русия. В условията на война, голяма част от този традиционно външен пазар е изгубен за българските винопроизводители към този момент;
- Навлизането на продукти заместители, като такива основно се определят сайдерите. Тези продукти през годините успяват да изместят вината от рафтовете на големите търговски вериги и за отвоюват все по-голям пазарен дял за сметка на виното.

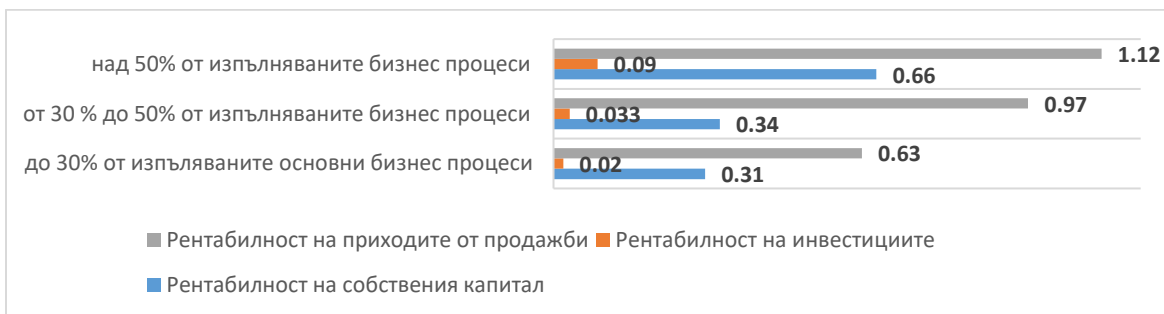


Фигура 27. Нетни приходи от продажби на изследваните лозаро-винарски предприятия за периода 2022 -2024 г. (в хил. лв.). Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Основният анализ на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия се осъществява чрез показателите – рентабилност на собствения капитал, рентабилност на инвестициите и рентабилност на приходите от продажби.

Данните на следващата фигура представят информация относно посочените показатели. С най-висока стойност на изследваните показатели се определя групата на предприятията, които изпълняват над 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности. В тази група

предприятия рентабилността на собствения капитал достига 0,66 пункта, рентабилността на инвестициите – 0,09 пункта, а на нетните приходи от продажби – 1,12 пункта.



Фигура 28. Сравнителен анализ на конкурентоспособността на изследваните лозаро-винарски предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Следва групата на предприятията, които изпълняват от 30% до 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности. При тези предприятия, рентабилността на собствения капитал е 0,34, рентабилността на инвестициите е 0,033, а на нетните продажби съответно 0,97 пункта. Отново групата на предприятията изпълняващи до 30% от основните процеси по веригата от стойности е с най-ниски стойности на изследваните показатели.

Трябва да се отбележи, че рентабилността като компонент на конкурентоспособността не е достатъчен показател за да обясни, кои са факторите, които допринасят за постигнатото равнище на конкурентоспособност. Ето защо анализът се обогатява, като се използват матрицата пазарен дял/пазарен ръст.

### Пазарно проникване и пазарни ефекти от организацията на бизнес процесите

Чрез приложението на метода на Бостънската консултантска група се цели да се разкрие как избраната организация на бизнес процеси, влияе върху пазарните позиции на изследваните 33 лозаро-винарски предприятия. На фигурата по-долу е представен анализа на пазарните позиции на изследваните предприятия.

Пазарен ръст		Пазарен дял	
		Нисък	Висок
Висок	Висок	„Въпросителна“ 11 лозаро-винарски предприятия: - 9 предприятия са от групата „изпълняващи от 30% до 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности“; - 2 предприятия са от групата „изпълняващи до 30% от основните бизнес процеси по веригата от стойности“	„Звезда“ 6 лозаро-винарски предприятия, които са от групата „изпълняващи над 50% от основните бизнес процесите по веригата от стойности“
	Нисък	„Куче“ 13 лозаро-винарски предприятия, които са от групата на изпълняващи до 30% от основните бизнес	„Дойна крава“ 3 лозаро-винарски предприятия, които са от групата „изпълняващи над 50% от основните бизнес

		процеси по веригата от стойности“	процесите по веригата от стойности“
--	--	-----------------------------------	-------------------------------------

Фигура 29. Анализ на групите лозаро-винарски предприятия според матрицата пазарен дял/пазарен ръст. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Резултатите от извършения анализ показват, че най-голям относителен дял от изследваните предприятия се позиционират в квадранта „Куче“, като в тази категория попадат 13 от общо 33 анализирани лозаро-винарски предприятия. Тези стопански единици се характеризират с ниски темпове на пазарен растеж през последните шест години, както на вътрешния, така и на международните пазари. Общата им отличителна особеност е ограничената степен на обхващане на основните бизнес процеси по веригата на стойността, като всички предприятия в тази група реализират по-малко от 30% от ключовите процеси.

На следващо място се нареждат предприятията, класифицирани в квадранта „Въпросителна“, чийто общ брой възлиза на 11. От тях преобладаващата част – 9 предприятия – са представители на групата, която изпълнява между 30% и 50% от основните бизнес процеси във веригата на стойността, докато останалите 2 предприятия попадат в категорията с изпълнение под 30%.

Направеният анализ позволява да се изведе обобщението, че предприятията, които реализират над 30% от ключовите бизнес процеси по веригата на стойността, заемат относително устойчиви и стабилни пазарни позиции. Именно тези предприятия се позиционират в квадрантите „Звезда“ и „Дойна крава“, които са индикатор за по-високо ниво на конкурентоспособност и пазарна зрялост. В рамките на изследваната извадка в тези два квадранта попадат общо 9 лозаро-винарски предприятия, което представлява приблизително 27% от всички анализирани стопански единици.

Стратегията за пазарно проникване на изследваните предприятия са дадени на следващата фигура.

	Предлагани в момента продукти	Нови продукти
Съществуващи пазари	„СТРАТЕГИЯ НА УВЕЛИЧАВАНЕ НА ПАЗАРНИЯ ДЯЛ“ <b>23 лозаро-винарски предприятия:</b> 13 предприятия са от групата „изпълняващи от 30% до 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности“; - 10 предприятия са от групата „изпълняващи до 30% от основните бизнес процеси по веригата от стойности“	„СТРАТЕГИЯ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА НОВИ ПРОДУКТИ“ <b>5 лозаро-винарски предприятия,</b> които са от групата „изпълняващи до 30% от основните бизнес процеси по веригата от стойности“
Нови пазари	„СТРАТЕГИЯ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА НОВИ ПАЗАРИ“ <b>4 лозаро-винарски предприятия,</b> които са от групата „изпълняващи над 50% от основните бизнес процесите по веригата от стойности“	„СТРАТЕГИЯ НА ДИВЕРСИФИКАЦИЯ“ <b>1 лозаро-винарско предприятие,</b> което е от групата „изпълняващи над 50% от основните бизнес процесите по веригата от стойности“

Фигура 30. Пазарни стратегии на изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Чрез матрицата на Ансоф в комбинация на метода на групировките се анализират получените данни. Данните в матрицата показват, че преобладава групата на предприятия, които

се стремят да подобрят своите пазарни позиции на съществуващи пазари, като оптимизират свои продукти асортимент според изискванията на лоялните си клиенти. Тези предприятия са 23 от общо 33 анкетирани, което е почти 70% от всички. Всички тези предприятия изпълняват до 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности (13 предприятия са от групата на тези, изпълняващи от 30% до 50% и 10 от групата на тези, изпълняващи до 30% от процесите).

Следва групата на предприятия, които се стремят да подобрят своите пазарни позиции, като предлагат нови продукти на вече утвърдени пазари. Тези предприятия представляват 15% от общо изследваните предприятия. Всички тези предприятия изпълняват до 30% от основните бизнес процеси по веригата от стойности.

От всички 33 предприятия, 12% (4 броя предприятия) се стремят да проникнат на нови пазари, като предлагат стандартизирани и приети на съществуващия пазар продукти. Всички тези предприятия са от групата на тези, които изпълняват над 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности. Това са предприятия, които може да се определят като иноватори сред изследваните 33 обекта.

Едва 1 предприятия следва стратегия на диверсификация, а именно да проникне на нови пазари, като предлага нови продукти. Това предприятие е от групата на тези, които изпълняват над 50% от основните бизнес процеси по веригата от стойности.

Може да се обобщи, че едва 30% от изследваните предприятия се стремят да подобрят своите пазарни позиции, като предложат нови продукти за своите клиенти.

### **Изводи**

В резултат от проведеният анализ, обхващащ 33 лозаро-винарски предприятия от територията на Южен централен район на България, могат да се формулират следните констатации и изводи относно начина на организация на бизнес процесите и постигнатите ефекти от тях:

- Лозаро-винарските предприятия у нас се определят, като производствени структури, които имат висока инвестиционна активност през изследвания период. Основната форма за набиране на капитал за да се организират бизнес процесите в отрасъла е акционерното дружество. Тази юридическа форма дава възможност да се акумулират значителни финансови средства и по този начин да се постигне ефективност и конкурентоспособност на организираните бизнес процеси в тези предприятия;
- По-голямата част от изследваните предприятия са малки структури т.е. бизнес процесите по веригата от стойности се организират от малки предприятия, което им дава възможност да бъдат гъвкави на пазарните изисквания и бързо да реорганизируют своите бизнес процеси и модели;
- Бизнес процесите се организират изключително със собствени средства (66,7% от всички анкетирани предприятия използват такъв източник). Което определя една силна зависимост на резултатите от успеха от дейността от предходни години. Високите нива на само участие във финансирането на бизнес процесите се обясняват преди всичко с високите нива на лихвите по инвестиционни кредити, които банките отпускат за нуждите на отрасъла;
- Бизнес процесите се организират най-вече като се използват функционалната и линейната организационно-управленски структури. Тези структури дават възможност бързо и адекватно на пазарните нужди да се организират бизнес процесите, така че да поддържат устойчива конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия;
- Бизнес процесите са така организирани, че произведеният продукт (стойност) да отговаря преди всичко на изискванията на външните пазари. Тези пазари се определят като по-атрактивни спрямо вътрешния пазар т.е. дават възможност да се постигне по-висок марж и съответно рентабилност от дейността;
- Основните фактори, които ограничават нарастване на търсенето на българския пазар на вино според анкетираните мениджъри са: (1) Силно развит неформален сектор за

производство на вино в домашни условия, което има традиционен характер за нашата страна; (2) Намаляващата покупателна сила на българския потребител, резултат от инфлационните процеси, които продължават през последните две години; (3) Силната ценова конкуренция от трети страни, които подбиват агресивно цената на бутилирането вино у нас; (4) Ниската култура на потребление и информираност на родния потребител; (5) Сезонният характер на търсене на вино. Основно през зимата се забелязва пик в търсенето на вино, както и лек пик през лятото, когато има силен туристически сезон, като основно се потребява бяло десертно вино;

- Основните фактори, които ограничават нарастването на търсенето на външните пазари на вино според анкетирания мениджъри са: (1) Един от основните външни пазари за българското вино е Русия. В условията на война, голяма част от този традиционно външен пазар е изгубен за българските винопроизводители към този момент; (2) Навлизането на продукти заместители, като такива основно се определят сайдерите. Тези продукти през годините успяват да изместят вината от рафтовете на големите търговски вериги и за отвоюват все по-голям пазарен дял за сметка на виното;
- Бизнес процесите са насочени към създаването и доставката на предимно бутилирано вино основно за външния пазар. Това е продуктът с най-висока добавена стойност в рамките на функциониращата верига от стойности. Основни потребители на този продукт за корпоративните клиенти, които купуват в по-големи количества;
- Основните бизнес процеси, които са критични за постигане на конкурентоспособност и за които предприятията се стремят да наложат авторитарен контрол са свързани най-вече с качеството на виното. С оглед постигането на ефективен контрол върху качеството на виното, по-голямата част от предприятията се стремят към: (1) притежаване на свои лозови масиви, с оглед контрол върху входящата суровина; (2) стабилизирането и съхранението на гроздето в високотехнологични съоръжения; (3) преработката на гроздето чрез модерни технологии за винификация; (4) опаковането, етикирането и складирането на виното. Тези бизнес процеси според анкетирания мениджъри в най-голям степен обезпечават качеството на бутилираното вино;
- Може да се обобщи, че при завладяване на по-голяма част от веригата от стойности, както и при организиране на по-голяма част от бизнес процесите със собствени ресурси се постига по-висока ефективност на направените разходи.
- Лозаро-винарските предприятия, които изпълняват повече от 30% от основните бизнес процеси по веригата от стойности имат стабилни пазарни позиции, което им дава възможност устойчиво да развиват своите бизнес процеси по веригата от стойности;
- Може да се обобщи, че едва 30% от изследваните предприятия се стремят да подобрят своите пазарни позиции, като предложат нови продукти за своите клиенти.

### **ГЛАВА ТРЕТА: ДИАГНОСТИКА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАСОКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА**

Анализът на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия представя една момента снимка на състоянието на тези процеси в изследваните предприятия. С оглед на това анализът да бъде обективен е добре не само да се установи сегашното положение на бизнес процесите, но и да се установят основните фактори, от които зависи ефективността на процесите. В тази част на дисертационното изследване се изследват основните фактори, оказващи системно влияние върху ефективността на бизнес процесите в сектора, както и се отправят някои предложения за повишаване на ефективността.

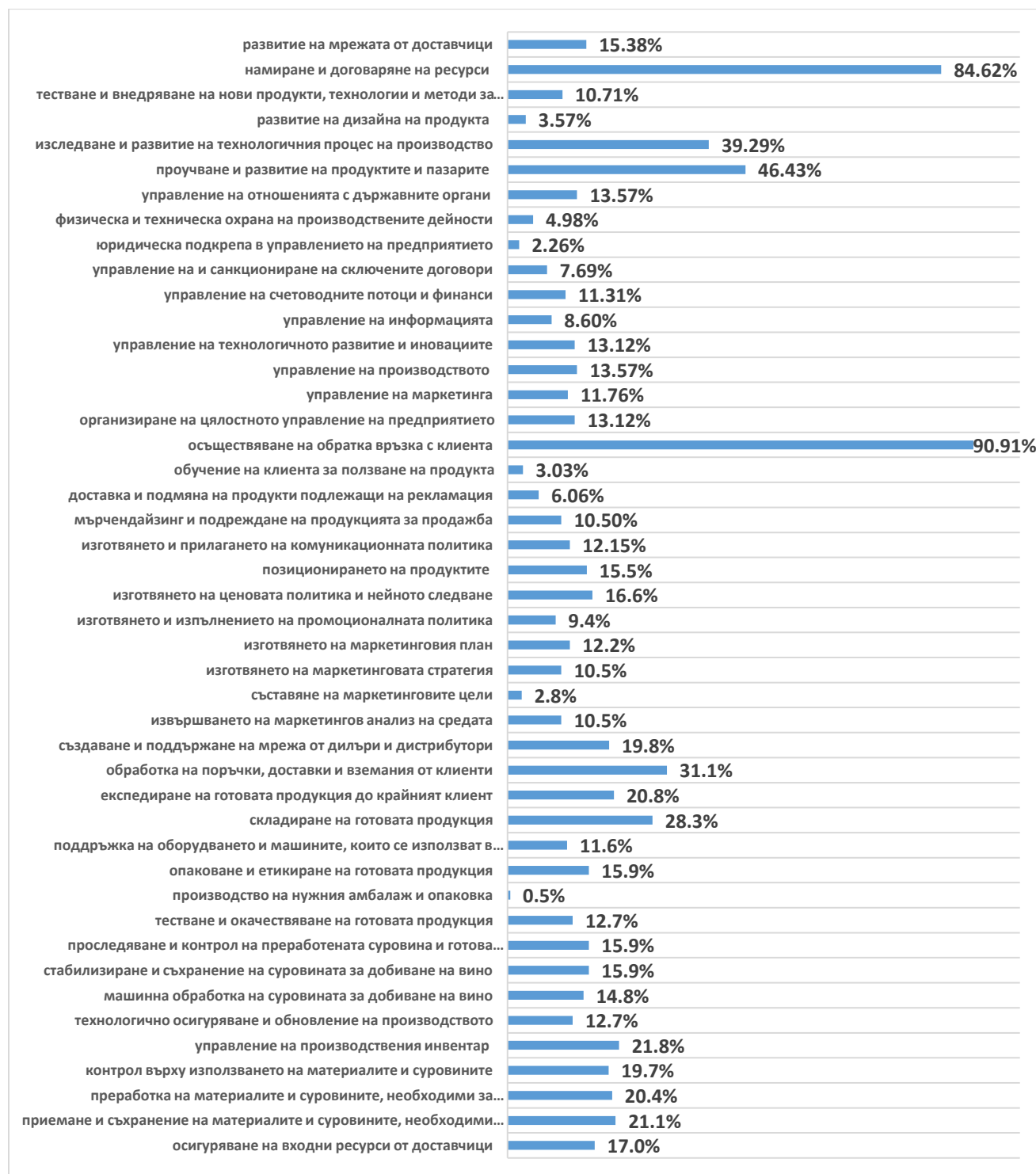
## **Диагностика на факторите, определящи ефективността на бизнес процесите**

Чрез картирането на бизнес процесите се цели идентифициране на жизненоважните такива процеси от гледна точка на мениджмънта на лозаро-винарските предприятия. На следващата фигура е дадена моментната снимка на бизнес процесите, която е изготвена на база получените и обработените данни от проведената анкета. Графичният анализ на данните показва, че от всички изследвани 45 бизнес процеса с най-голяма тежест се определят общо **5 процеса** (това са процеси, които се изпълняват изцяло самостоятелно в над 30% от изследваните предприятия). Тези бизнес процеси са следните: (1) осъществяване на обратна връзка с клиентите – 90,91% от общо анкетираните предприятия; (2) намиране и договаряне на ресурси, необходими за производството – 84,62% от общо предприятия, обект на анализ; (3) проучване и развитие на продуктите и нови пазари за навлизане – 46,43% от общо; (4) изследване и развитие на технологичния процес в производството – при 39,29% от всички предприятия; (5) обработка на поръчките, доставките и вземаният от клиенти – 31,1% от общо анкетираните предприятия, организират този процес изцяло самостоятелно.

Моментната снимка на бизнес процесите в изследваните 33 предприятия, показва, че мениджърите основно използват традиционен подход за налагане на бизнес модела на винарската изба на пазара. Традиционният подход се базира на установяването на пълен контрол върху най-важните елементи на производствения процес, а именно тези елементи в лозаро-винарството са: - контрол върху добиваната суровина, чрез изграждането и поддържането на собствени лозови масиви, от сортове, които са актуални на пазарните изисквания; набирането на опитан и квалифициран персонал, който да се използва както за нуждите на лозарството, така и за нуждите на винопроизводството; налагането на технология на производството, която да гарантира високо качество на добитото грозде, което е условие за постигане на висококачествено вино. Тези бизнес процеси, осигуряват нужните условия за входа на производствената система, така че тя да гарантира получаването на конкурентен продукт на пазара. На изхода на система са всички бизнес процеси, които осигуряват адекватност на продукта по отношение на пазарните изисквания. От тези процеси, най-важен и като такъв ясно се откроява процеса на обслужване на клиента и получаване на обратна връзка относно степента му на удовлетвореност. Тези принципи определят традиционния характер на винопроизводството като верига от стойности и българското лозаро-винарство ги следва стриктно, ето защо българското вино е в премиум сегмента на външните пазари.

Като изцяло спомагателни бизнес процеси мога да се открият следните: (1) производството на амбалаж за нужните на опаковането и експедирането на продукцията (производството и доставката на бъчви, бутилки, палети и други), при 0,5% от предприятията, този процес се изпълнява изцяло от тях; (2) дефинирането на маркетинговите цели – едва при 2,8% от предприятия ползват собствен ресурс за този процес, болшинството от тях използват външна помощ от участник по веригата от стойности в отрасъла; (3) обучение на клиента как да използва/разпознава добрият продукт, едва 3,03% от анкетираните предприятия, провеждат винени турове с цел обучение на клиентите по отношение разпознаване на качествено вино и сродни продукти; (4) юридическа подкрепа при организиране на бизнес модела – 2,26% от общо предприятия, заявяват, че в тяхната структура на трудов договор има постоянно зает юрист, който да следи за ефективното санкциониране на сключените договори. Почти всички изследвани предприятия предпочитат да ползват външна кантора/фирма при необходимост по отношение ефективно санкциониране на сключените договори с клиенти, доставчици или други контрагенти; (5) Друг процес, който се определя като ясно изявен спомагателен такъв е охраната на производството и дистрибуцията на продукцията, едва 4,98% от предприятията използват лична охрана във своите производствени бази; (6) развитието на продуктивния асортимент както и дизайна на продукта също се определя като спомагателен бизнес процес по веригата от стойности – 3,57% от изследваните предприятия осъществяват този процес в рамките на своите възможности, по-голямата част предпочитат

партньорство по веригата от стойности, което да им даде възможност да обогатят своя продуктов асортимент (чрез включване на нови продукти в продуктово портфолио или чрез диференцирането на вече съществуващи).

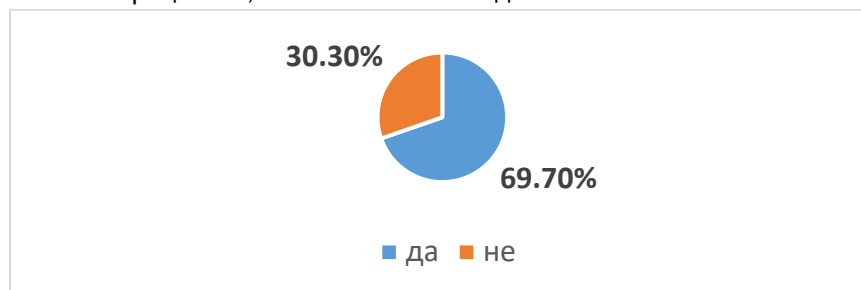


Фигура 31. Моментна снимка на бизнес процесите в изследваните предприятия (% на положителни отговори, идентифициращи протичането на съответния бизнес процес в предприятието). Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

### **Оценка на нивото на стратегическото бизнес планиране в лозаро-винарските предприятия**

Чрез втората анкетна карта се добива информация, относно факторите, които определят ефективността на от протичащите бизнес процеси в сектора. Резултатите от събраните данни сред 33 мениджъри на лозаро-винарски предприятия са обобщени в представят една ясна картина относно влиянието на критичните фактори върху постигнатата ефективност от дейността на предприятията.

Според получените отговори от анкетираните мениджъри 69,7% от предприятията имат в своята организационно-управленска структура звено (или експерт), което да се занимава с планирането на бизнес процесите, като своя основна дейност.

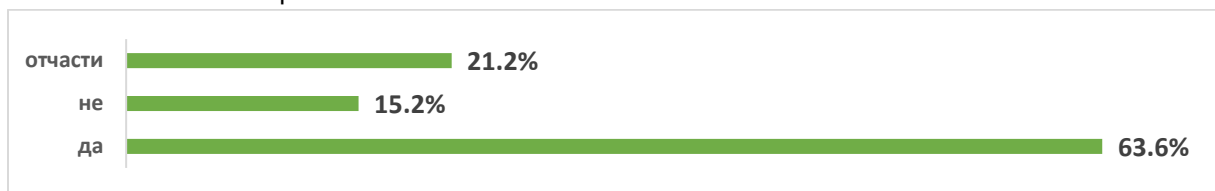


*Фигура 32. Наличия на планиращо звено/експерт в структурата на предприятията. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.*

Събраните данни доказват, че бизнес процесите в по-голямата част от предприятията са обект на щателно планиране. Въпреки това, трябва да е отбележи, че не е малък дела на предприятията, при които липсва звено за бизнес планиране – 30,3% от общо анкетираните предприятия, декларират че нямат такъв елемент в своята организационно-управленска структура. Тези предприятия са избрали тази важна дейност за устойчиво развитие на бизнеса да я делегират на външен изпълнител т.е. използват консултант по бизнес планиране. По-голямата част от тези предприятия са микро и малки структури, които нямат възможност да привличат на щат постоянно зает специалист по бизнес планиране. Друга част от тези предприятия, negliжират важното значение на това звено и функциите по бизнес планиране се свеждат до това да се разработи единствено бизнес план. Това са предприятия, които отскоро са в брашна и бизнес плана е бил необходим документ за получаването на грант или кредит.

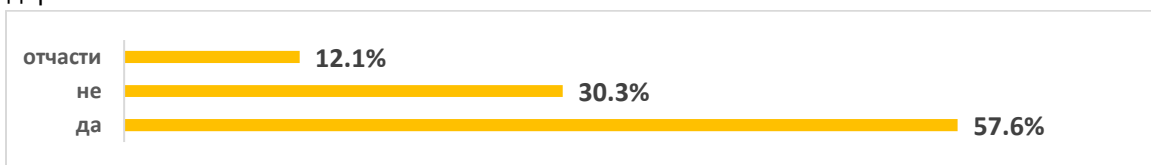
Визията е един от основните елементи на стратегическото планиране на бизнес процеси според редица автори, изследващи проблема с ефективността на от бизнес планирането. Чрез визията се поставя началото на посоката на движение на бизнеса както и се заявява намерението на предприемача по-какъв начин ще осъществява своята бизнес идея, така че тя да се хареса на пазарното търсене. В рамките на определената визия се очертава и приема мисията на предприятието. Мисията е основната цел, генезиса на самият бизнес, чрез нея се търси възможност да се реализират два ефекта, а именно тя може да играе ролята на стандарт за контрол върху цялостното развитие на бизнес, и второ тя може да се окаже ефективен инструмент за различаване на бизнеса от конкурентите. На следващата фигура е дадена информацията относно наличието на визия или мисия за развитие на бизнеса. Според изложените данни в 63,6% от предприятията има наличие на тези елементи на стратегическото бизнес планиране. В тези предприятия визията и мисията са разработени, одобрени от заинтересованите страни и са налични като бизнес документ, на база който се осъществяват останалите елементи на бизнес планирането. В 21,2% от предприятията наличието на визия или мисия е отчасти видимо. Тези елементи са само загатнати и нямат водеща роля в стратегическото бизнес планиране. Присъстват като елемент, чрез който се декларира бизнес идеята/модела и начина на развитие на пазара с цел предприятието да се

разграничи от своите основни конкуренти. В 15,2% от изследваните предприятия, липсва визия и мисия за развитие на бизнес модела. В тези предприятия, мениджърите смятат, че тези елементи не са важни за бизнес развитието.



Фигура 33. Наличие на визия/мисия в изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

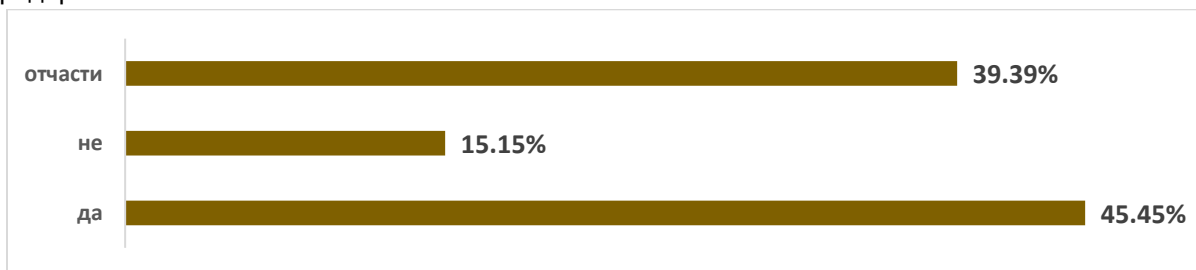
Чрез следващият въпрос в анкетата се цели да се събере информация относно това дали се събира информация за факторите, изграждащи бизнес средата в която функционира предприятието.



Фигура 34. Извършват ли анализ на бизнес средата изследваните предприятия? Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Отговорите на този въпрос показват, че в 57,6% от предприятията се осъществява анализ на бизнес средата и това е непрекъснат процес. Мениджърите на тези предприятия споделят, че без такъв анализ, те не могат ефективно да планират бизнес процесите в своите предприятия. Анализът на бизнес средата се извършва предимно в предприятия, които са по-големи, имат функционални организационно-управленски структури, в които са привлечени специалисти, които имат умения да събират и анализират информация относно основните фактори, оказващи пряко и косвено въздействие върху дейността на лозаро-винарското предприятие. При 30,3% от анкетираните мениджъри е налице липса на такъв анализ в поверените им за управление предприятия. Тези мениджъри заявяват, че тази дейност се осъществява чрез външен консултант или чрез използването на платформи за бизнес планирани и анализ на бизнес средата т.е. те са готови да плащат за да добият качествен анализ на бизнес средата, поради факта, че нямата специалист в своята структура, който да осъществява тази важна дейност по планиране.

Резултатът от обстояният анализ на бизнес средата е обективно формулираните стратегически цели за развитие на предприятието в бъдеще. На фигурата по-долу е дадена информация относно процеса на стратегическо целеполагане в изследваните 33 лозаро-винарски предприятия.



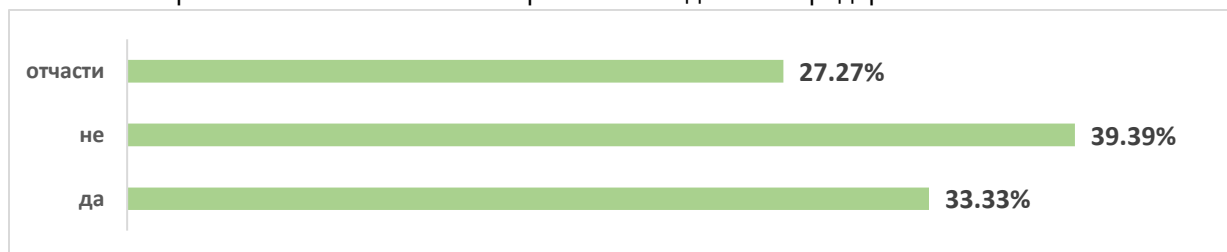
Фигура 35. Имате ли формулирани стратегически цели? ? Източник: Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

От дадените данни се вижда, че в 45,5% от предприятията съществуват в писмен вид стратегически цели. В тези предприятия стратегически цели са приети от всички заинтересовани страни и са основен документ на стратегическото бизнес планиране, на база който се разработват стратегиите за развитие на бизнес модела на предприятието.

Не е малък дела на предприятията, които имат наченки на протичащ процес на целепологане – 39,4% от анкетираните предприятия заявяват, че разработват стратегически цели отчасти. При тези бизнес структури стратегическото целепологане е стихийен процес, който не протича ежегодно поради текучество на персонала или поради честата промяна в бизнес намеренията на собственика на предприятието.

В 15,15% от предприятията се наблюдава липса на стратегически цели, предимно тези предприятия залагат цели, които са в оперативен план със срочност най-много година.

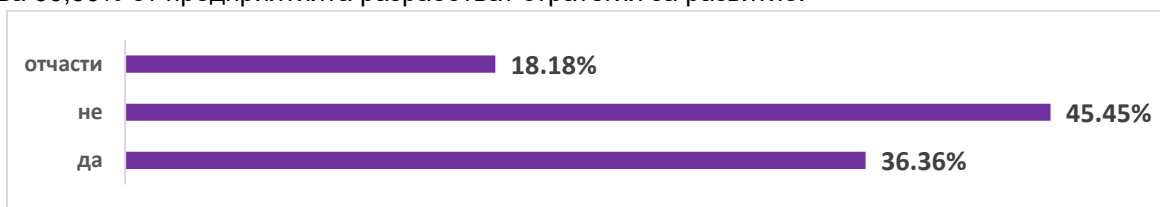
Следващата стъпка в стратегическото бизнес планиране е на база дефинираните стратегически цели да се разработят определени сценарии за развитие на бизнес модела на предприятието. На следващата фигура е поместена информация, относно наличието на този елемент на стратегическото бизнес планиране в изследваните предприятия.



Фигура 36. Наличие на сценарии за бъдещо развитие на дейността. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Според получените данни, едва в 33,3% от предприятията е налице сценарий за бъдещо развитие. Прави впечатление, че повече от 1/3 от изследваните предприятия не разработват сценарии за развитие. Мениджърите на тези предприятия, заявяват, че осъществяването на тази дейност е загуба на време и не си заслужава да се хвърлят усилия в тази посока. При 27,27% от изследваните предприятия има наченки на процеса по създаване на бизнес сценарии. Мениджърите на тези предприятия споделят, че сценарии не се изработват системно, а само в условия на кризи или при заявка от страна на финансиращ бизнес партньор.

Следващата стъпка за постигане на ефективно бизнес планиране е разработването и избора на стратегия за развитие на предприятието. Според данните от проведеното анкетно проучване, едва 36,36% от предприятията разработват стратегия за развитие.



Фигура 37. Наличие на стратегия за развитие в изследваните предприятия. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Изключително голям е дела на предприятията, които не притежават стратегия за развитие – почти половината от анкетираните предприятия (45,5% от общо). Мениджърите на тези предприятия смятат, че тази дейност не е от значение за постигане на пазарен успех. При 18,2% от предприятията има някакви наченки на стратегия за развитие, предимно това са предприятия, които искат да навлязат на нови пазари и затова се замислят за важността на стратегията. Тези

предприятията основно залагат на помощ от експерти-стратези, които да им помогнат. При 36,36% от изследваните предприятия е налице стратегия за развитие. Предимно това са предприятия, които имат звено, специализирано в стратегическото бизнес планиране в своята структура.

Следваща стъпка в стратегическото бизнес планиране е разработването на стратегически план, който да стъпва на стратегията за развитие на предприятието. В следващата фигура е поместена информацията относно наличието на този елемент в изследваните предприятия.



*Фигура 38. Наличие на стратегически план за развитие в изследваните предприятия. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.*

Според 54,5% от анкетирани предприятия в тяхната бизнес документация, може да се намери стратегически план за развитие. И тук трябва да се отбележи, че това са предприятия, които са големи по своя размер и имат ясно обособено звено, което осъществява стратегическите бизнес дейности по планиране и организиране на бизнес процесите. При 33,3% от предприятията, няма наличен стратегически план за развитие на дейността в бъдеще и при 12,1% е налице спорадичен процес на изготвяне на стратегически план за развитие.

Един от основните инструменти за управление на бизнеса е бизнес плана. Документ на база който банките отпускат кредит за бизнес развитие. Огромно значението на бизнес плана в контрола на бизнес процесите в оперативен план. В следващата фигура е поместена информацията, относно наличието на този бизнес документ в изследваните 33 лозаро-винарски предприятия.

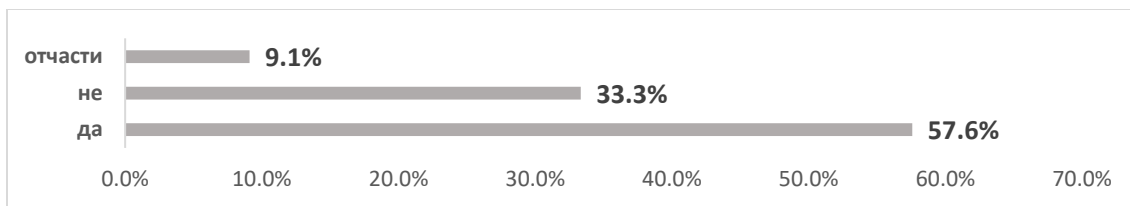


*Фигура 39. Наличие на бизнес план за развитие в изследваните предприятия. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.*

Данните сочат, че в болшинството от изследваните предприятия е налице бизнес плана като основен инструмент за управление на бизнеса, при 87,9% от общо анкетирани предприятия. В 9,1% от предприятията не е налице цялостен бизнес план и при 3% липсва бизнес плана.

Друг критичен фактор, определящ ефективността от стратегическото бизнес планиране е наличието на система за събиране на информацията относно факторите, които са част от бизнес средата, заобикаляща предприятието и организираните от него бизнес процеси. Чрез следващият въпрос в анкетата се цели да се събере информацията относно наличието на такава система в предприятията.

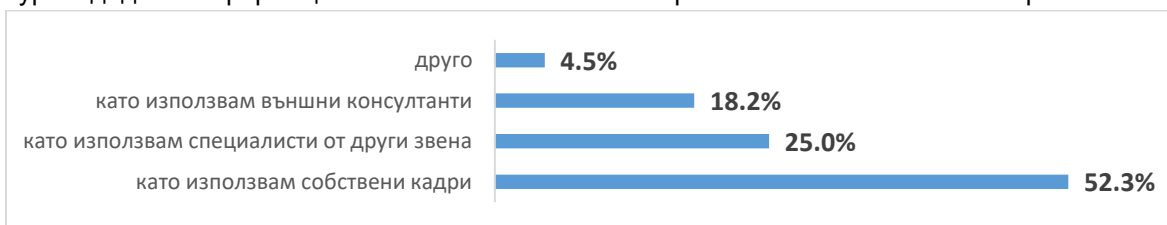
Според събраната информация, 57,6% от предприятията са инвестирали в изграждането на система за събиране на данни относно факторите, оказващи пряко въздействие върху развитието на бизнес модела на предприятието. Тази система основно цели събирането на пазарна информация, както и изграждането на база данни с клиенти – текущи и потенциални, чрез които да се увеличат приходите от продажби на изследваните предприятия.



Фигура 40. Наличие на система за събиране на данни за целите на бизнес планирането в изследваните предприятия. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

При 33,3% от изследваните предприятия липсва система за събиране на информация за целите на стратегическото бизнес планиране и при 9,1% от предприятията има налице система, която е в процес на изграждане и/или на елементарно ниво събираща информация основно за най-важните фактори като цени, профил на клиенти и др.

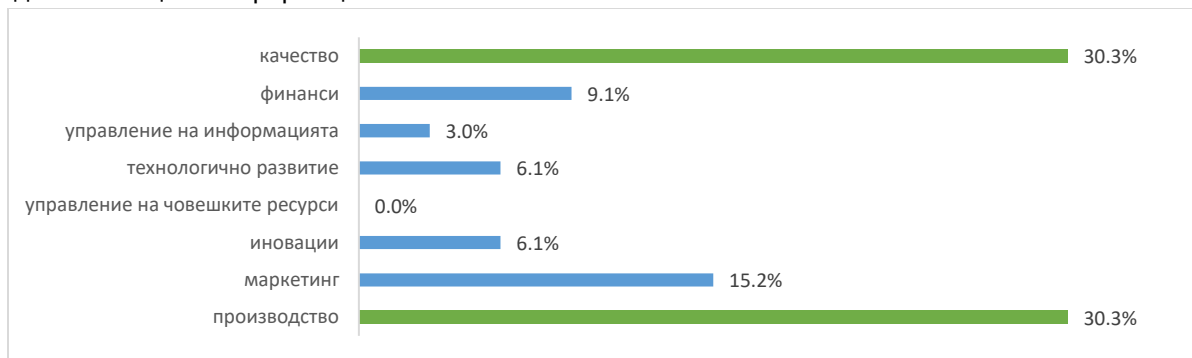
Осъществяване то на тези дейности, част от стратегическото бизнес планиране е резултат от това по какъв начин предприятията обезпечават този процес с кадри. На следващата фигура е дадена информацията относно този аспект на стратегическото бизнес планиране.



Фигура 41. Начин на формиране на екипите по бизнес планиране в предприятията.. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Данните показват, че повече от 1/3 от предприятията осигуряват стратегическото бизнес планиране, чрез използването на собствени кадри, които са част от функционалните екипи в техните организационни структури. При 18,2% от анкетираните предприятия, стратегическото бизнес планиране кадрово се осигурява, чрез използването опита и експертизата на външни консултанти (фирми), специализирани в стратегическото бизнес планиране. При 4,5% от предприятията съществува друг начин за кадрово обезпечаване на този процес.

Друг важен елемент за постигане за ефективност при бизнес планирането е определянето на водещото звено при провеждане на тези бизнес функция. На фигурата по-долу е дадена обобщена информацията относно този елемент.



Фигура 42. Водещо звено при осъществяване на стратегическото бизнес планиране. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Веднага прави впечатление, че основната част от ешелона на стратегическото бизнес планиране в предприятието в сектора се съставява от специалисти, които имат производствена специализация т.е. това са инженери или производствени специалисти, които интерпретират стратегическото бизнес планиране от гледна точка на производствените нужди. Висок е дела на специалисти, съставляващи звеното за бизнес планиране, които се специалисти по качеството – 30,3% от общо анкетираните предприятия, смятам че тези специалисти притежават експертизата да планират ефективно бизнес процесите. Едва 15,2% от предприятията, заявяват, че в звеното, специализирано в стратегическото бизнес планиране, трябва да преобладават маркетингови специалисти. Може да се обобщи, че водещ принцип за постигането на ефективно бизнес планиране е възлагането на тази дейност да се повери в ръцете на кадри, които имат познания за организиране на производството и осигуряване на качество на производството.

Чрез следващата фигура се търси представянето на обобщена картина за най-важните фактори, определящи фактичката ефективност в организирането на бизнес процесите в изследваните лозаро-винарски предприятия. Обобщената информация на графика 43 представя категорично информация, че най-важните елементи на стратегическото бизнес планиране на бизнес процесите в сектора са следните:

- **Бизнес планът** – 87,9% от предприятията разработват този елемент от бизнес планирането;
- Наличието на **звено**, което да осъществява стратегическото бизнес планиране – 69,7% от предприятия, притежават такова звено в техните организационни структури;
- Наличието на **визия/мисия** за развити на бизнес модела, 63,6% от предприятията отдават значение на този елемент;
- Извършването на **анализ на бизнес средата** – 57,6% от общо анкетираните предприятия, правят този анализ;
- Притежаването на **система за събиране на информация**, нужна за целите на бизнес планирането - 57,6% от общо анкетираните предприятия;
- Наличието на **стратегически план за развитие** на дейността в бъдеще – 54,5% от общо предприятия.

Най-неглижирани дейности от страна на лозаро-винарските предприятия по отношение на стратегическото бизнес планиране са: сценариите за бъдещо развитие; стратегията за развитие; наличието на стратегически цели.



Фигура 43. Приоритет на факторите, определящи фактичката ефективност в планирането на стратегическото бизнес планиране в изследваните предприятия.. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.

Тези резултати от проведеното анкетно проучване сочат, че първите последователни стъпки в стратегическите бизнес планиране не са осъществяват ритмично в изследваните предприятия, което води до необосновани бизнес планове и решения за бъдещото развитие на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия.

### **Влияние на бизнес процесите върху конкурентоспособността и тестване на изследователската хипотеза**

Влиянието на бизнес процесите се определя чрез приложението на статистическия метод хи квадрат анализ. Целта е чрез приложението на метода да се установи дали има връзка между елементите на стратегическото бизнес планиране и постигнатото равнище на конкурентоспособност от страна на изследваните 33 предприятия.

*Таблица 1. Резултатите от тестване на връзката между наличието на елементите на стратегическото бизнес планиране и постигнатото равнище на конкурентоспособност в предприятията. Собствено проучване сред 33 лозаро-винарски предприятия, 2024 год.*

Елемент на стратегическото бизнес планиране	Пазарен ръст	Коефициент на Крамер	Пазарен дял	Коефициент на Крамер
Наличие на звено, което да осъществява стратегическото планиране на бизнес процесите в предприятието	липсва връзка	0,32	<b>наличие на връзка</b>	0,62
Наличие на мисия/визия за развитие на бизнес модела на предприятието	липсва връзка	0,11	липсва връзка	0,12
Извършване на анализ на бизнес средата	липсва връзка	0,05	липсва връзка	0,41
Наличие на стратегически цели за бъдещо развитие на дейността на предприятието	<b>наличие на връзка</b>	0,56	<b>наличие на връзка</b>	0,66
Наличие на сценарии за бъдещо развитие на дейността на предприятието	липсва връзка	0,44	липсва връзка	0,21
Наличие на ясно формулирана стратегия за развитие на предприятието в бъдеще	<b>наличие на връзка</b>	0,76	липсва връзка	0,69
Наличие на стратегически план за развитие на предприятието	липсва връзка	0,49	липсва връзка	0,33
Наличие на бизнес план за развитие на предприятието	липсва връзка	0,32	липсва връзка	0,19
Наличие на система за събиране, обработка и систематизиране на информация за нуждите на стратегическото планиране	<b>наличие на връзка</b>	0,66	<b>наличие на връзка</b>	0,69

Като влияещи върху конкурентоспособността фактори, в статистическият модел се залагат наличието на следните елементи на стратегическото бизнес планиране:

- (1) Наличието на звено, което да осъществява стратегическото планиране на бизнес процесите в предприятието;
- (2) Наличие на мисия/визия за развитие на бизнес модела на предприятието;
- (3) Извършването на анализ на бизнес средата;
- (4) Наличието на стратегически цели за бъдещо развитие на дейността на предприятието;
- (5) Наличие на сценарии за бъдещо развитие на дейността на предприятието;

- (6) Наличие на ясно формулирана стратегия за развитие на предприятието в бъдеще;
- (7) Наличие на стратегически план за развитие на предприятието;
- (8) Наличие на бизнес план за развитие на предприятието;
- (9) Наличие на система за събиране, обработка и систематизиране на информация за нуждите на стратегическото планиране.

За оценка на равнището на конкурентоспособност за използват показателите: (1) пазарен ръст и (2) промяна в пазарния дял на предприятието.

Резултатите от извършения статистически анализ са показани на таблицата по-долу. Позовавайки се на показателя пазарен ръст се вижда, че от всички изследвани 9 елемента на бизнес планирането, **само при 3** се доказва статистически значима връзка – наличие на стратегически цели (стойността на коефициента на Крамер е 0,56, което показва силна връзка между изследваните фактори в статистическият модел); наличие на ясно формулирана стратегия за развитие (стойността на коефициента на Крамер е 0,76, което показва силна връзка между изследваните фактори в статистическият модел и наличие на система за събиране и систематизиране на информация за целите на стратегическото бизнес планиране.

По отношение на показателя пазарен дял се установява статистически значима връзка в модела отново само при 3 елемента, а именно това са: (1) наличие на звено за осъществяване на стратегическото бизнес планиране; (2) наличие на стратегически цели за развитие на предприятието и (3) наличие на система за събиране на информация. **Може да се обобщи, че най-важният фактор за постигане на конкурентоспособност на пазара е наличието на стратегически цели и стратегия за развитие на предприятието.**

### **Стратегизиране на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия**

В резултат от извършения анализ на бизнес процесите и факторите, които определят тяхната ефективност се разкриват системни пропуски в изследваните предприятия по отношение на налагането на стратегическият подход в управлението.

Мениджърите са фокусирани повече към оперативното управление, което води до дефицит на условия за устойчиво развитие на бизнес процесите и постигане на стабилна конкурентоспособност на предприятието. Нужно е да се предприемат следните действия с оглед подобряване на ефективността и конкурентоспособността на изследваните предприятия, а именно това са:

- Създаване на условия за формализиране на водещо звено, което да осъществява стратегическите дейности в предприятието;
- Водещото звено трябва да е фокусирано към маркетинговите дейности, които трябва да се разпознават като стратегически такива, особено в микро и малките предприятия;
- Стратегически анализ на бизнес средата и разработване на стратегия за развитие на бизнес процесите, която да формира конкурентоспособно поведение на предприятията.

Създаването на тези условия, може да се осъществи основно чрез провеждане на обучения и трансфер на знания в тази област сред заетият персонал. Най-голям дефицит на знание и умения за стратегическо бизнес планиране се забелязва в малките предприятия, които не могат да си позволят да наемат висококвалифицирани специалисти в областта на стратегическото планиране.

Подобряването на резултатността от стратегическото планиране на бизнес процесите е възможно единствено при наличие на ясно дефинирани организационни и управленски предпоставки. Ефективното реализиране на стратегическите планови дейности изисква от управленските екипи целенасочени действия в две основни направления. От една страна, необходимо е възприемането на маркетинговата концепция като водещ управленски принцип в организацията на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия, както от страна на висшия мениджмънт, така и от всички нива на персонала. От друга страна, следва да бъдат изградени и

адаптирани подходящи организационни структури, способни да прилагат маркетинговата логика като основа на стратегическото бизнес планиране.

Практиката показва, че прилагането на маркетинговата концепция често се затруднява поради непълното ѝ разбиране. В много случаи мениджърите на винарските изби свеждат маркетинга единствено до рекламната дейност, въпреки че тя представлява само един ограничен елемент от цялостната маркетингова система. Реалното съдържание на маркетинга включва управлението на продукта, ценообразуването, комуникационната политика и дистрибуцията, които в своята съвкупност формират маркетинговия микс. Едностранното фокусиране върху промоцията не може да компенсира липсата или неефективното изпълнение на останалите маркетингови функции.

Същинският маркетингов процес започва с управлението на информационните потоци. За нуждите на стратегическото планиране е необходимо наличната информация да бъде подбрана и структурирана по начин, който осигурява надеждна основа за вземане на управленски решения. Това налага системен и целенасочен подход към търсенето, събирането, обработката и съхранението на данни, които имат пряко значение за управлението на бизнес процесите. Мениджърите следва да осъзнаят не само значимостта на информацията като стратегически ресурс, но и необходимостта от нейното планиране и методологически обосновано използване.

Целенасоченото събиране на информация предполага обхващане както на елементите на външната среда – потребители, конкуренти, партньори, регулаторни рамки и пазарни тенденции, така и на вътрешното състояние и ресурсния потенциал на предприятието. Анализът на бизнес процесите по веригата на стойността изисква специално внимание към информацията, свързана с тяхната структура, ефективност и взаимовръзки, което предполага отделяне на достатъчно време и ресурси за тези аналитични дейности. В този контекст събирането на информация следва да се разглежда като ключов приоритет в работата на стратегическите маркетингови екипи.

Съществен елемент от информационното обезпечаване на планирането е изборът на подходящи методи за набиране на данни. В практиката се прилагат два основни подхода: използване на закупена, специализирана и профилирана информация от външни източници и прилагане на собствени инструменти и техники за събиране на първични данни. Независимо от избрания подход, събраната информация следва да бъде адаптирана към конкретните нужди на стратегическото планиране.

За да бъде използвана в процеса на вземане на решения, информацията трябва да бъде систематизирана, анализирана и представена в форма, разбираема за всички участници в планирането. Наред с това, нейното съхраняване придобива особена значимост, тъй като информацията представлява скъп и трудно възобновим ресурс. Изграждането и поддържането на фирмена база данни позволява на мениджърите да акумулират знания и да вземат по-обосновани стратегически решения в дългосрочен план.

Всички тези дейности формират основата за ефективното прилагане на маркетинговата концепция като водещ стратегически подход в управлението на бизнес процесите. В този смисъл маркетинговото управление започва с осъзнаване на ключовата роля на информацията и с осигуряване на необходимите ресурси за нейното целенасочено използване в стратегическото планиране.

### ***Организиране на вътрешнофирмено обучение***

Осъзнаването на същността на маркетинга и на неговата ключова роля като водещ подход в стратегическото бизнес планиране може да бъде постигнато преди всичко чрез целенасочени обучителни процеси. В това обучение е необходимо да се провежда с всички членове на персонала на предприятието без значение на това каква длъжност заемат, и на кое функционално звено са представители. Обучението трябва да бъде съобразено според степента на ангажираност на персонала със стратегическите планиране на бизнес процесите. Въз основа на това персонала в

предприятието се формира в две групи: пряко ангажирани и непряко ангажирани. Първата група включва специалисти от стратегическото звено и висшият ешелон на мениджмънта, на които е делегирано планирането на бизнес процесите и дейностите. Тяхното обучение трябва да се фокусира върху пълноценното им изпълнение. Непряко ангажираните са тази част от персонала на предприятието, която оказва влияние и взема участие при разработването на стратегията за развитие на предприятието. Тук се включват:

- **Функционално звено персонал** (тази организационна единица е налице само при средните и големите лозаро-винарски предприятия). Основната им задача е кадрването на специалисти, които да притежават необходимата квалификация и умения отговарящи на потребностите на стратегията за развитие;

- **Производствено-инженерен отдел.** Производството на продукта, като съвкупност от стойности, удовлетворяващи клиентските нужди се извършва в тази структура, ето защо нейният персонал трябва да е запознат с изискванията на клиентите и да подпомага изпълнението на стратегията за развитие на предприятието чрез рационализиране на производството като бизнес процес;

- **Финансово-счетоводен отдел.** Осигуряването на необходимите финансови средства е един от най-важните бизнес процеси в предприятието. Този процес поставя рамката за успешното изпълнение на стратегията за развитие на предприятието. Отговорностите на персонала в този отдел са свързани с управление на разходните и приходните парични потоци, което да позволи ефективно функциониране на бизнес процесите в предприятието.

В рамките на отделните организационно-структурни звена обучението може да бъде формализирано и в зависимост от мястото на служителите в управленската йерархия. Класическият подход предвижда разграничаване на персонала на: висше управленско ниво, средно управленско ниво, нисше управленско ниво, както и служители без ръководни функции. Подобна йерархична структура обаче е характерна основно за големите лозаро-винарски предприятия, които разполагат със значителен брой квалифицирани кадри.

В по-малките предприятия обучителният процес обикновено се организира чрез обособяване на две основни групи – персонал с управленски отговорности и персонал без управленски функции. Особено внимание следва да се отдели на временно наетите работници, които се ангажират предимно в лозарското производство при изпълнението на агротехнически дейности като резитба, бране и други. Макар и с временен характер, техните действия могат съществено да повлияят върху прилагането и ефективността на стратегията за развитие на предприятието.

В този контекст вътрешнофирменото обучение следва да бъде организирано така, че да отчита ролята, отговорностите и приноса на всеки зает в управлението и реализацията на бизнес процесите в лозаро-винарското предприятие.

Разгледаните две специфики, формират фокус групите, които трябва да бъдат обект на обучение.

Вътрешно фирмено обучение има за цел да изясни и обясни същността и значението на стратегическото бизнес планиране като цяло, както и неговата роля за успешното организиране на бизнес процесите в лозаро-винарското предприятие с оглед постигане на трайна конкурентоспособност.

Обучението на така обособените групи от обучаеми представлява фазов процес, съдържащ последователни етапи на неговата реализация а именно те са:

- **Определяне на необходимост от обучение.** Въз основа на разкрити дефицити в знанията и уменията на персонала по отношение разработването, изпълнението и контрола на стратегията за развитие на лозаро-винарското предприятие се определя и необходимия тип обучение;

- **Избор на средства за обучение.** Веднъж след като е идентифицирана необходимостта от обучение е необходимо да се подбере и адекватно средство за обучение. Съществува широко многообразие от форми за обучение като: курсове, лекции, семинари, конференции и показване на добри примери. Необходимо е да се избират тези обучителни форми, при които може да се постигне най-голям ефект от проведеното обучение сред персонала на предприятието;
- **Организиране на обучението.** Самото организиране на обучението е не по-малко важна стъпка, като за целта трябва да се осигурят нужните ресурси за провеждане на ефективно обучение;
- **Оценка на ефекта от обучението.** След като се организира самото обучение е необходимо да се направи оценка на постигнатия ефект. Това се осъществява чрез измерване на обратната връзка от страна на обучените персонал, която осигурява информация за степента на отстраняване на дефицита от знания в резултат от обучение и е основа за идентифициране на ново такова, с което процесът започва отначало.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В хода на дисертационното изследване се установи, че основните елементи на стратегическото бизнес планиране са застъпени в по-голямата част от изследваните лозаро-винарски предприятия. Мениджърите особено акцентират на дейностите по стратегическо целеполагане и разработването, избора и следването на различни стратегии за развитие на предприятието. Тези два елемента на стратегическото бизнес планиране са силно застъпени в планирането на дейността на изследваните 33 лозаро-винарски предприятия. Тези фактори системно влияят върху конкурентоспособността на предприятията и може да се твърди, че при равни други условия определят степента на конкурентоспособност на изследваните вътрешни и външни пазари. Изясни се, че предприятията, които се стремят по-голямата част от бизнес процесите да осигуряват самостоятелно постигнат по-висока конкурентоспособност и съответно ефективност на вложените ресурси. Секторът се определя като консервативен и пазарния успех може да се постигне, чрез съхраняване на традициите и следването на добрите производствени практики, като тези принципи ясно трябва да се декларират сред пазарните потребители за да се гарантира успех в пазарното присъствие както на вътрешния пазар, така и на външния пазар.

Една част от важните стратегически дейности, мениджърите успяват да делегират на външни изпълнители като не се страхуват от провал при следването на този подход за налагане на продуктите на пазара. Друга част, които се определят като критични в преследването на добри пазарни позиции са обект на стремеж за налагане на пълен контрол.

## **III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Pavlov, G. (2023). Strategic business planning – theoretical analysis of business strategies. *Journal of Management Science and Applications*. Vol.1, 2023, 103 – 117.  
<https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/40/15>
2. Pavlov, G. (2023). Diagnostics of business processes in wine-growing enterprises in the South-Central Region. *Journal of Management Science and Applications*. Vol.2, 2023, 190 – 198.  
<https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/51/37>
3. Pavlov, G. (2023). The impact of the energy transition under the conditions of the Green Deal on the workforce of Bulgaria. *Journal of Bio-based Marketing*, vol.1, 2023, 55- 65.  
[https://journalbbm.wordpress.com/wp-content/uploads/2023/03/article\\_7.pdf](https://journalbbm.wordpress.com/wp-content/uploads/2023/03/article_7.pdf)

#### **4. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В дисертационния труд, могат да се открият следните приноси:

- Разкрити са основните характеристики на стратегическото бизнес планиране, които имат отношение за рационалното организиране на бизнес процесите в изследваните предприятия;
- Разработена е научнообоснована методология за анализ и оценка на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия, както и за оценка на постигнатите ефекти от тези процеси;
- Анализирани и оценени са бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия и каква степен на конкурентоспособност постигат;
- Предложени са насоки за подобряване на организацията на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия с оглед постигане и задържане на висока конкурентоспособност на пазара на вино.