

**ГЕРГАНА ДИМИТРОВА ДИМИТРОВА**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ  
НА МИКРО- И МАЛКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ОТ ВИНАРСКАТА ИНДУСТРИЯ В ОБЛАСТ ПЛОВДИВ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на  
образователна и научна степен „Доктор“  
професионално направление: 3.8. Икономика  
докторска програма: Икономика и управление (Индустрия)

**Научни ръководители:**

Доц. д-р Юлия Джабарова  
Доц. д-р Ангел Димитров

**Научно жури:**

1. Проф. д. ик. н. Йосиф Илиев Илиев
2. Проф. д-р Цвета Йорданова Зафирова
3. Проф. д-р Иван Марков Иванов
4. Доц. д-р Георги Владимиров Попов
5. Доц. д-р Ангел Енчев Димитров

**Рецензенти:**

1. Проф. д. ик. н. Йосиф Илиев Илиев
2. Проф. д-р Цвета Йорданова Зафирова

Пловдив, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насрочен за защита от катедра „Управление и количествени методи в икономиката“ към Факултета по икономически и социални науки на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

Дисертационният труд е с общ обем **279** страници. От тях: въведение, три глави, препоръки, заключение и приноси – **218** страници; библиография на използваните източници – **11** страници, съдържание – **2** страници, списък на съкращенията – **1** страница; декларация за оригиналност – **1** страница; приложения – **46** страници. В подкрепа на изложението са включени: 49 фигури, 42 таблици, 19 схеми. Приложенията са 5 на брой.

Използваната библиография е представена от общо 212 източника, от които: на български език (87), на руски език (18), на английски език (37) и 70 интернет източника.

Публикациите, свързани с дисертационния труд са четири – 2 студии, 1 статия и 1 доклад.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 10.05.2019 г. от 11.00 ч., в зала „Компас“ на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“ ([www.uni-plovdiv.bg](http://www.uni-plovdiv.bg)).

# І. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## 1. Актуалност и значимост

Актуалността на дисертационния труд се обосновава от няколко същностни аспекта, които превръщат винарската индустрия в благодатно изследователско поле, а изследването на конкурентоспособността на сектора – в сериозно предизвикателство:

**Първо:** Налице е нарастваща конкуренция на световния пазар на вино, където поради промени в климата и навлизането на нови конкуренти (Чили, Аржентина, САЩ, Австралия и др.) се наблюдава цялостна структурна трансформация на сектора и пренареждане на световната винена карта.

**Второ:** Винарската индустрия е традиционен подотрасъл за българската икономика. Благоприятното географско местоположение, почвено-климатичните условия и богатият опит в производството на вино превръщат сектора в емблематичен и разграничаващ страната ни на външните пазари.

**Трето:** Голямата динамика в потребителските вкусове и предпочитания води до необходимостта от задоволяване на нуждите на клиенти с различни вкусове, предпочитания, покупателна способност и доходи, а оттам и предлагане на вино с различно качество и цена, в различни опаковки, разфасовки, марки и пр., което определя необходимостта от диференциация в „необятното море от видове и марки“.

**Четвърто:** В индустрията функционират предимно микро- и малки фирми, които поради ограничените си ресурси са неконкурентоспособни. Това налага независимите организации да се насочват към нови способности за конкурентно поведение, в т.ч. и коопериране помежду им, като форма на приспособяване към промените на средата и позициониране на конкурентния пазар.

Посоченото предполага адекватна реакция от страна на винопроизводителите, както по отношение на формирането на конкурентни предимства, определящи за тяхната конкурентоспособност, така и във връзка с идентифицирането на конкурентния потенциал на сектора, като предпоставка за нейното повишаване.

Реална възможност за тяхното разкриване съществува в преодоляването на характерните за подотрасъла слабости<sup>1</sup>, като настоящият труд се фокусира върху онези от тях, свързани с реализацията на българските вина у нас и на външните пазари. Акцентът се поставя върху избора на обща маркетингова стратегия и „*професионализиране на усилията на българските винопроизводители по отношение на пласмента и дистрибуцията*“<sup>2</sup>, в т.ч. осигуряване на консултации; сътрудничество между организациите; подпомагане на пласмента и дистрибуцията на вътрешния и външните пазари<sup>3</sup>.

Дисертационният труд се съсредоточава върху разкриването на ефективността от интеграционните процеси в сектора, свързани с изграждането на маркетингови системи за реализиране на съвместни дейности, насочени към популяризиране и реализиране на продукта.

С определящата я многоравнищна структура и с присъщата за нея многоаспектност, конкурентоспособността се разглежда като фундамент за функциони-

---

<sup>1</sup> Документирани в Националната стратегия за развитие на лозарството и винарството в Република България 2005 – 2025 г.

<sup>2</sup> Национална стратегия за развитие на лозарството и винарството в Република България 2005 – 2025 г., с. 11.

<sup>3</sup> Пак там, с. 10 – 11.

ране и развитие както на отделните икономически единици, така и на икономиката като цяло. Приемайки, че конкурентоспособните предприятия са основен двигател за конкурентоспособността на нацията<sup>4</sup>, насочеността на дисертационния труд е към микроикономическите аспекти на категорията, с аргументиран фокус към индустриалните предприятия.

## **2. Обект и предмет на дисертационния труд**

**Обект на изследването** са микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив.

**Предметът на дисертационния труд** е изследване, анализ и оценка на конкурентоспособността на микро- и малките предприятия от винарската индустрия и потенциалът за нейното повишаване.

## **3. Цел и изследователски задачи на дисертационния труд**

**Основната цел** на дисертационния труд е: На базата на анализ на основни теоретични и методологични постановки за конкурентоспособността, да се разработят **методически положения** и **концептуален модел** за оценяване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие (**конкурентен статус**) и възможностите за повишаването ѝ (**конкурентен потенциал**), които да се апробират в микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив.

В тази връзка, основната цел се декомпозира в следните три подцели:

Подцел 1: Да се систематизира инструментариума за генериране на конкурентни предимства като предпоставка за формиране на конкурентоспособността.

Подцел 2: Да се предложат методология и методически положения за оценяване на конкурентния статус, формиран от основните източници на конкурентни предимства.

Подцел 3: Да се разкрият възможностите и предложат насоки за повишаване на конкурентоспособността, изведени от идентифицирания конкурентен потенциал.

Постигането на формулираните цел и подцели е свързано с изпълнението на следните **изследователски задачи**:

1) Анализ, систематизиране и доразвиване на основните теоретични постановки за понятията: „конкурентоспособност“; „конкурентоспособност на индустриалното предприятие“; „конкурентни предимства“, с акцент към преимуществата, изведени посредством инструментариума на маркетинговия микс в процеса на създаване на стойност. Дефиниране на понятията „конкурентен статус“, „конкурентен потенциал“ и определяне на фирмените стратегии за конкурентно позициониране и развитие.

2) Определяне на факторите и индикаторите за оценка на конкурентоспособността на индустриалното предприятие и възможностите за нейното повишаване. Разработване на Концептуален модел на изследването.

3) Анализ на състоянието на винарската индустрия в България, на основата на който да бъдат изведени същностните характеристики, спецификите, тенденциите в развитието и наличието на добри практики в сектора, с оглед на повишаването на неговата конкурентоспособност (с акцент върху обекта на изследване).

4) Апробиране на предложения концептуален модел чрез провеждане на собствено изследване (количествено и качествено) и извеждане на съвкупни със-

---

<sup>4</sup> Garelli S. The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy, WCY 2002, с. 3 <http://www.caps.am/data.php/881.pdf>.

тавни индикатори за оценка на конкурентоспособността на индустриалното предприятие (конкурентен статус) и на привлекателността на индустрията (за идентифициране на конкурентния потенциал).

#### **4. Основна изследователска теза и хипотеза**

**Изследователската теза в дисертационния труд е:** Въпреки характерните за винарската индустрия традиции и благоприятни условия за развитие, микро- и малките винарски предприятия не използват напълно съществуващия потенциал. Неговото разкриване и усвояване е предпоставка за повишаване на конкурентоспособността им.

Посоченото намира отражение при формулиране на **основната хипотеза, а именно:** Системното търсене и генериране на конкурентни предимства и усвояването на конкурентния потенциал, съществуващ в бизнес средата (външна и вътрешнофирмена), създава възможност за повишаване на конкурентоспособността на микро- и малките предприятия от винарската индустрия.

Нейното доказване се извършва посредством последователното потвърждаване на следните **подхипотези:**

1. Микро- и малките предприятия от винарската индустрия функционират в благоприятна бизнес среда, която създава възможности за повишаване на тяхната конкурентоспособност.

2. Микро- и малките винарски предприятия се фокусират върху неценови инструментариум за генериране на конкурентни предимства и формиране на конкурентоспособността си (конкурентен статус). Те се диференцират чрез създаване на добавена стойност посредством управление на фирмените дейности и инструментариума на маркетинговия микс.

3. Микро- и малките предприятия от винарската индустрия разполагат с неизползван конкурентен потенциал, който би могъл да бъде идентифициран и развит. Разполагаемият неизползван конкурентен потенциал съществува в интеграционните процеси в сектора и в осъществяването на съвместни дейности, посредством които микро- и малките предприятия обединяват конкурентните си предимства, постигат синергиен ефект и повишават конкурентоспособността си.

#### **5. Методология на изследването**

В дисертационния труд са използвани понятия, теоретични концепции, модели, подходи, методи от икономическата теория, теорията за конкуренцията, мениджмънта, маркетинга и маркетинговия мениджмънт.

За целите на изследването и за решаване на поставените задачи са използвани количествен, качествен и системен **подходи и изследователските методи** – теоретичен анализ и синтез; индуктивен и дедуктивен метод; маркетингов, сравнителен, секторен, ситуационен, диагностичен, графичен, номографски метод (анализ) и оценка на експертно мнение.

За постигането на поставените изследователска цел (подцели) и задачи се залага на емпирично изследване, проведено сред микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив, осъществено посредством структурирано (анкетно проучване) и дълбочинно интервюта. Анкетното проучване се реализира онлайн, чрез платформата на ФИСН при ПУ „П. Хилендарски“ – [fisn.uni-plovdiv/survey/](http://fisn.uni-plovdiv/survey/).

За обработването на информацията се използват Статистически софтуер за социално-икономически изследвания IBM SPSS Statistics 25 и Microsoft EXCEL.

В изследването са приложени следните **статистически методи**: дескриптивен, факторен, кореспондентен и клъстерен анализи; тест на Кайзер-Мейер-Олкин (за адекватност на факторен модел), тест на Бартлет (за зависимост на променливите, като отхвърлянето на  $H_0$ ) е при равнище на значимост  $\text{Sig.} < 0,05$ ) и Алфа коефициент на Кронбах (измерващ вътрешната съгласуваност на променливите).

Въз основа на представените резултати и техният анализ са изведени и основните изводи и препоръки.

#### **6. Възприети ограничения**

1) Емпиричното изследване обхваща:

**конкретен район**: област Пловдив, като част от ЗГУ Тракийска низина;

**конкретен подотрасъл**: винарската индустрия;

**конкретни предприятия**: микро- и малките винарски предприятия в посочения район;

**конкретен период**:

- **2008 – 2016 г.** за проследяване на тенденциите в развитието на производство, продажбите, потреблението, вноса и износа на вино в страната;

- **2018 г., месеци Февруари – Март**, за провеждане на емпиричното изследване.

2) Обхватът на обекта на изследване е ограничен до 33 микро- и малки винарски предприятия в област Пловдив, като част от ЗГУ „Тракийска низина“.

3) Проучването и оценката на факторите за формиране и повишаване на конкурентоспособността се базира на оценка на експертно мнение на собственици/мениджъри на изследваните предприятия и винени експерти.

#### **7. Източници на информационно осигуряване**

- Литературен преглед на български и чуждестранни публикации.
- Вторични данни от национални и международни организации: Национален статистически институт, Изпълнителна агенция за развитие на малки и средни предприятия, Изпълнителна агенция за лозата и виното, Национална лозаро-винарска камара, Агростатистика към Министерството на земеделието, храните и горите, Национална програма за подпомагане на лозаро-винарския сектор, Капиталови пазари, Международна организация по лозарство и винарство и др.
- Първични данни от собствено емпирично изследване.
- Предшестващи изследвания, периодични издания, специализирани издания, списания, интернет информационни източници.
- Информация от лица, организации и институции, свързани с проблематиката.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд е разработен в обем от **279** страници и се състои от въведение, три глави, препоръки, заключение и приноси (общо 218 страници); съдържание (2 страници); списък на съкращенията (1 страница); библиография (11 страници); декларация за оригиналност (1 страница); приложения (46 страници).

В подкрепа на изложението са включени: 49 фигури, 42 таблици, 19 схеми. Използваната библиография е представена от общо 212 източника, от които: на български език (87), на руски език (18), на английски език (37) и 70 интернет източника. Приложенията са 5 на брой.

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

**Списък на съкращенията**

**ВЪВЕДЕНИЕ**

### **ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА**

#### **I. Основни теоретични постановки за конкурентоспособността**

1. Конкурентоспособността като многоаспектна категория – същност, обхват, характеристики
2. Конкурентоспособност на индустриалното предприятие
3. Конкурентен статус и конкурентен потенциал
4. Конкурентни предимства
5. Интеграционните процеси като фактор за създаване на дългосрочни конкурентни предимства и разкриване на конкурентния потенциал на микро- и малките предприятия.

#### **II. Фактори и индикатори за изследване и оценяване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие. Модел на изследването**

1. Анализ на конкурентоспособността на индустриалното предприятие
2. Стратегии на индустриалното предприятие
3. Конкурентно позициониране
4. Концептуален модел за оценяване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие и възможностите за нейното повишаване
5. Методология за изграждане на съвкупен съставен индикатор за оценка на конкурентоспособността

**Обобщение от Първа глава**

### **ВТОРА ГЛАВА: АНАЛИЗ НА СЪСТОЯНИЕТО НА ВИНАРСКАТА ИНДУСТРИЯ В БЪЛГАРИЯ**

1. Характеристика на винарската индустрия в България
2. Анализ на развитието на винарската индустрия в България за периода 2008 – 2016 г.
3. Особенности на винарската индустрия в област Пловдив, като част от ЗГУ Тракийска низина
4. Добри практики за популяризиране и реализиране на българското вино (на примера на област Пловдив)
5. Силни и слаби страни на винопроизводството и пазара на вино в България

**Изводи от Втора глава**

### **ТРЕТА ГЛАВА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА МИКРО- И МАЛКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ ВИНАРСКАТА ИНДУСТРИЯ В ОБЛАСТ ПЛОВДИВ**

#### **I. Методика на изследването**

1. Изследователски подходи
2. Обхват на изследването. Модел на извадката
3. Изследователски инструментариум
4. Методика за регистрация, обобщаване, обработване и анализ на получените данни

## **II. Анализ на конкурентоспособност на микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив. Конкурентен статус и конкурентен потенциал**

1. Анализ на външната среда
  - 1.1. Факторна (ресурсна) осигуреност
  - 1.2. Условия на вътрешно търсене. Пазар и потребители
  - 1.3. Доставчици
  - 1.4. Конкуренция
  - 1.5. Барieri за влизане в отрасъла
  - 1.6. Продукти-заместители
  - 1.7. Свързани и поддържащи производства. Съвместни дейности
  - 1.8. Държавна политика и институционална подкрепа
  - 1.9. Изграждане на съвкупен съставен индикатор за оценка на привлекателността на индустриалната среда, в която функционират микро- и малките винарски предприятия
  - 1.10. Сравнителен анализ на конкурентните сили при лидерите и останалите винопроизводители. Връзка на съставните индикатори с други променливи
2. Анализ на вътрешната среда на микро- и малките винарски изби. Формиране на конкурентни предимства и оценка на конкурентния статус
  - 2.1. Маркетингов микс за генериране на конкурентни предимства
  - 2.2. Фирмен мениджмънт
  - 2.3. Изграждане на съвкупен съставен индикатор за оценка на конкурентоспособността на микро- и малките винарски предприятия
  - 2.4. Конкурентен статус на микро- и малките винарски предприятия
3. SWOT анализ на микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив – силни и слаби страни, възможности и заплахи
4. Стратегия на микро- и малките винарски изби
5. Структура на микро- и малките винарски предприятия

### **Изводи от трета глава**

### **ПРЕПОРЪКИ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МИКРО- И МАЛКИТЕ ВИНАРСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **ОСНОВНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **БИБЛИОГРАФИЯ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Въведението обосновава актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд. Дефинират се обектът и предметът на изследване. Формулират се изследователската теза, хипотеза и подхипотези, целта, подцелите и задачите за тяхното изпълнение. Поставят се ограниченията на изследването и се посочват използваните източници за информационно осигуряване.



## ПЪРВА ГЛАВА

**Първа глава** на дисертационния труд представя теоретико-методологичната рамка на изследването и е насочена към **изпълнението на първа и втора изследователски задачи и постигането на поставената цел (в теоретико-методологичната и част).**

Главата е структурирана в две части.

**Първа част (теоретична)** е свързана с изпълнението на първа изследователска задача. В нея се прави литературен обзор и преглед на основни теоретични постановки, свързани с предмета на изследване.

**Във втората ѝ част (методологична)** се предлага методологията на изследването и се разработват методически положения, на основата на които са конструирани **модел за генериране на конкурентни предимства и концептуален модел за оценка и повишаване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие.** Изведени са приетите за ключови (за обекта на изследване) фактори, с определящите ги елементи и характеристики и е предложена методология за изграждане на съвкупни съставни индикатори за оценка на конкурентоспособността на индустриалното предприятие и на привлекателността на отрасловата среда. Посоченото е свързано с **изпълнението на втора изследователска задача и постигането на подцели 1 и 2.**

Във връзка с изпълнението на първа изследователска задача, **в първа част от Първа глава** на дисертационния труд са представени основни теоретични и методологични аспекти за базовите икономически категории: конкуренция, конкурентоспособност и в частност конкурентоспособност на индустриалното предприятие, конкурентни предимства; Определени са понятията конкурентен статус и конкурентен потенциал. Тази част съдържа пет параграфа.

Въз основа на теоретичен анализ и синтез, в **параграф 1** се изяснява същността на понятието „**конкурентоспособност**“, като фундаментална концепция за развитие. Разглеждат се нейните основни характеристики и равнища на управление, като за целите на труда се предлага авторова дефиниция, която разглежда категорията като: *способност, формираща се на основата на съперничество за създаване на разграничими, защитими и устойчиви конкурентни предимства, насочени към максимално задоволяване на потребностите на потребителите и постигане на фирмено, а оттам отраслово и национално развитие.*

При формулирането на приетата дефиниция се отчита: наличието на взаимнообвързани равнища за управление на конкурентоспособността; формираните причинно-следствени връзки между категориите конкуренция, конкурентоспособност и конкурентни предимства; поставеният фокус към потребителите.

Взаимодействието и взаимовръзката (с мултиплициращ ефект, двупосочна и в съподчиненост) между равнищата на управление на конкурентоспособността се представя, за да се обоснове водещата роля на индустриалните предприятия при формиране не само на собствената им конкурентоспособност, но и тази на индустрията, в която функционират, а оттам и на националната икономика като цяло. **От една страна,** конкурентоспособната икономика създава условията за развитие на отделните индустрии, а те – подходящата бизнес среда за развитие на индустриалните предприятия, функциониращи в тях. При налични подходящи условия за фирмите да разгърнат своя потенциал, се създават предпоставки те да

развиват дейността си, да инвестират, да подобряват качеството си на работа, в това число и да създават конкурентоспособни продукти и услуги. **От друга страна**, конкурентоспособните предприятия променят отрасловата конкурентна структура, което води до повишаване на ефективността на отрасъла, а оттам и тази на националната икономика. Същите основателно могат да бъдат определени като двигател<sup>5</sup> за просперитета на нацията.

Горната обосновка поставя фокус към конкурентоспособността на индустриалното предприятие, представена в **параграф 2** на първа част на Първа глава от дисертационния труд. За целите на изследването, тя се разглежда като **способността му да удовлетворява потребностите на потребителите чрез съвкупността от онези силни страни (конкурентни предимства), посредством които създава допълнителна стойност за тях, определя конкурентната си стратегия и противодействия на конкурентните сили.** В тази връзка, конкурентоспособността на предприятието се приема за генеративен показател за ефективната му работа, включващ **фирмените дейности** (с насоченост към маркетинговата функционална стратегия и използване на инструментариума на маркетинговия микс), извеждащи същностните **конкурентни предимства и качеството на фирмения мениджмънт** при разработване и реализиране на **конкурентни стратегии.** Същата се определя от една страна като неговата реална (към момента на изследване) конкурентоспособност, наричана **конкурентен статус** и потенциална (достижима в бъдещ момент), наричана **конкурентен потенциал.** Понятията са разгледани в **параграф 3** от дисертационния труд.

**Конкурентният статус** се оценява на основата на резултативни показатели от дейността на предприятието, качеството на фирмения мениджмънт и генерираните конкурентни предимства. За да бъдат идентифицирани и разкрити съществуващите резерви и неизползваните възможности на средата, в която предприятията функционират (външна и вътрешнофирмена) се използват факторни показатели – база за формиране на **конкурентния потенциал**, а оттам и за повишаване на конкурентоспособността на индустриалните предприятия. На основата на изложената обвързаност между конкурентоспособността на индустриалното предприятие (конкурентен статус) с конкурентните предимства, като водещи негови силни страни, **конкурентоспособността на индустриалното предприятие** се разглежда като **способността му да търси, създава, устойчиво да поддържа и да усъвършенства конкурентни предимства.**

С оглед на поставения фокус към конкурентните предимства, в **параграф 4** са представени вижданията за тях, а като обобщение е приета една от най-разпространените класификации, която ги свежда до два основни вида, а оттам и двете основни посоки за определяне на конкурентоспособността: **външни**, свързани със способността на предприятието да създава **диференцираща стойност** за потребителите и да постига **неценово лидерство** (като акцентът в дисертационния труд е към тях); **вътрешни** – предимства на по-ниските разходи, свързани със способността на предприятието да създава **сравнима стойност** и да изпълнява дейностите си с по-висока ефективност от конкурентите, а оттам и постигане на превес над тях посредством **ценово лидерство.**

---

<sup>5</sup> Garelli S. The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy, WCY 2002, с. 3. <http://www.caps.am/data.php/881.pdf>

При определянето на конкурентните предимства се фиксират онези, които са **разграничими** и **защитими**, и в този смисъл – решаващи за дейността на организацията, защото не се притежават в същата степен от останалите конкуренти и не могат бързо и лесно да се копират от тях. И тъй като се изхожда от насочеността към потребителите, в труда се залага на подход, свързан със създаването и поддържането на конкурентни предимства, изведени в процеса на диференциация, посредством инструментариума на **маркетинговия микс**, стъпващ на маркетинговата концепция. Според нея стойността за клиентите се измерва с ползите и изгодите, които те получават, купувайки *„онова, което възприемат, че предлага най-голяма придобита стойност“*<sup>6</sup> и което в най-висока степен удовлетворява техните потребности.

Основен момент за вече създадените конкурентни предимства, е възможността за тяхното съхраняване, поддържане и усъвършенстване в дългосрочен план. За целта, в **параграф 5** се обосновава значението на интеграционните процеси в сектора и в частност на дистрибуцията и изграждането на маркетингови системи за създаването на устойчиви във времето конкурентни предимства, като фактор за разкриване на конкурентния потенциал на обекта на изследване. Маркетинговата система се приема като верига за създаване на стойност, а **веригите за създаване на стойност** на всички участници в канала – за част от общата **система на стойността**, тъй като *„конкурентното предимство все повече е функция на степента, в която компанията може да управлява цялата система“*<sup>7</sup>, а *„успехът на всяка отделна фирма зависи не само от това доколко добре функционира тя, а и от това, доколко успешно целият ѝ маркетингов канал се състезава с каналите на конкурентите“*<sup>8</sup>. От своя страна, наличието на интеграционни процеси в сектор „Вино“ се разглежда като предпоставка за създаване на винени клъстери за налагане на българското вино.

Всичко демонстрирано до тук предполага един по-различен поглед към съвременната пазарна реалност, в която *„преобладаващо функционират микро- и малки фирми, които поради ограничените ресурси и възможности са неконкурентоспособни“*<sup>9</sup>. Очевидна е необходимостта независимите организации да се кооперират и да изграждат мрежови обединения като форма на приспособяване към промените на средата и позициониране на конкурентния пазар. Това е и причината, поради която дисертационният труд се фокусира именно върху микро- и малките винарски предприятия. Целта на работата е, посредством апробиране на предложените **Модел за създаване на конкурентни предимства** и **Концептуален модел за оценяване на конкурентоспособността**, да бъде разкрита ефективността от интеграционните процеси в сектора като възможност за оползотворяване на конкурентния потенциал, създаване на синергиен ефект и повишаване на конкурентоспособността на фирмите. Залага се на концепцията за

---

<sup>6</sup> Котлър, Ф. Управление на маркетинга. Структура на управлението на пазарното предлагане. С., Изд. „Класика и стил“ ООД, 2002.

<sup>7</sup> Портър, М. Конкурентното предимство на нациите. С., Изд. „Класика и стил“, 2004, с. 68.

<sup>8</sup> Армстронг, Г., Котлър, Ф. Въведение в маркетинга, С., „Класика и стил“, 2013, с. 395.

<sup>9</sup> Генова, Ж., Цв. Коцев. Синергията и синергийният ефект като фирмена стратегия. Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия, ISBN 978-954-423-703-5, 2011, с. 13 – 14.

синергизма на **Игор Ансоф**<sup>10</sup>, който разглежда резултата от диверсификацията и реализирането на съвместни дейности между фирмите, като по-висок от този, постигнат чрез самостоятелните усилия на отделните участници.

Прилагането на практики, свързани с реализирането на съвместни дейности между партниращи си организации, са съвместими с целите, заложи в **Национална стратегия за развитие на лозарството и винарството в Република България 2005 – 2025 г.**, насочени към избора на обща маркетингова стратегия, в частност – *„професионализиране на усилията на българските винопроизводители по отношение на пласмента и дистрибуцията“* и сътрудничеството между организациите.

**Във втора част от Първа глава** са очертани и обосновани етапите на изследователския модел и са изведени факторите, елементите и онези техни характеристики, които се използват за оценка на конкурентоспособността на обекта на изследване. Предложени са методология и методически положения, разработени чрез подбор, систематизиране, (пре)структуриране и допълване на съществуващи методики и показатели, адаптирани към характеристиките и спецификите на обекта и поставените изследователски задачи.

Изследователският модел включва следните етапи:

**1. Анализ на средата, в която предприятието функционира**, за да се диагностицират съществуващите възможности и заплахи и да се разкрие привлекателността на отрасъла. За целта се използват моделите на Майкъл Портър „Диамант на конкурентните предимства“ и „Модел на петте конкурентни сили“. Обоснован е техният избор, както и изборът на факторите (с елементите и характеристиките им), които се използват като индикатори за оценката на средата.

**2. Вътрешнофирмен анализ**, извеждащ фирмените силни и слаби страни, от които биха могли да се разкрият преимуществата над конкурентите, с оглед на формиране на конкурентния статус. Анализът се извършва посредством моделите „Верига на стойността“ и „Маркетингов микс“.

**3. Разкриване на възможностите за повишаване на конкурентоспособността** чрез усвояване на идентифицирания конкурентен потенциал в сектора и формиране на Вертикална и Хоризонтална маркетингови системи (ВМС и ХМС).

**4. Избор на конкурентна стратегия за позициониране и развитие** въз основа на анализите на външните и вътрешните фактори.

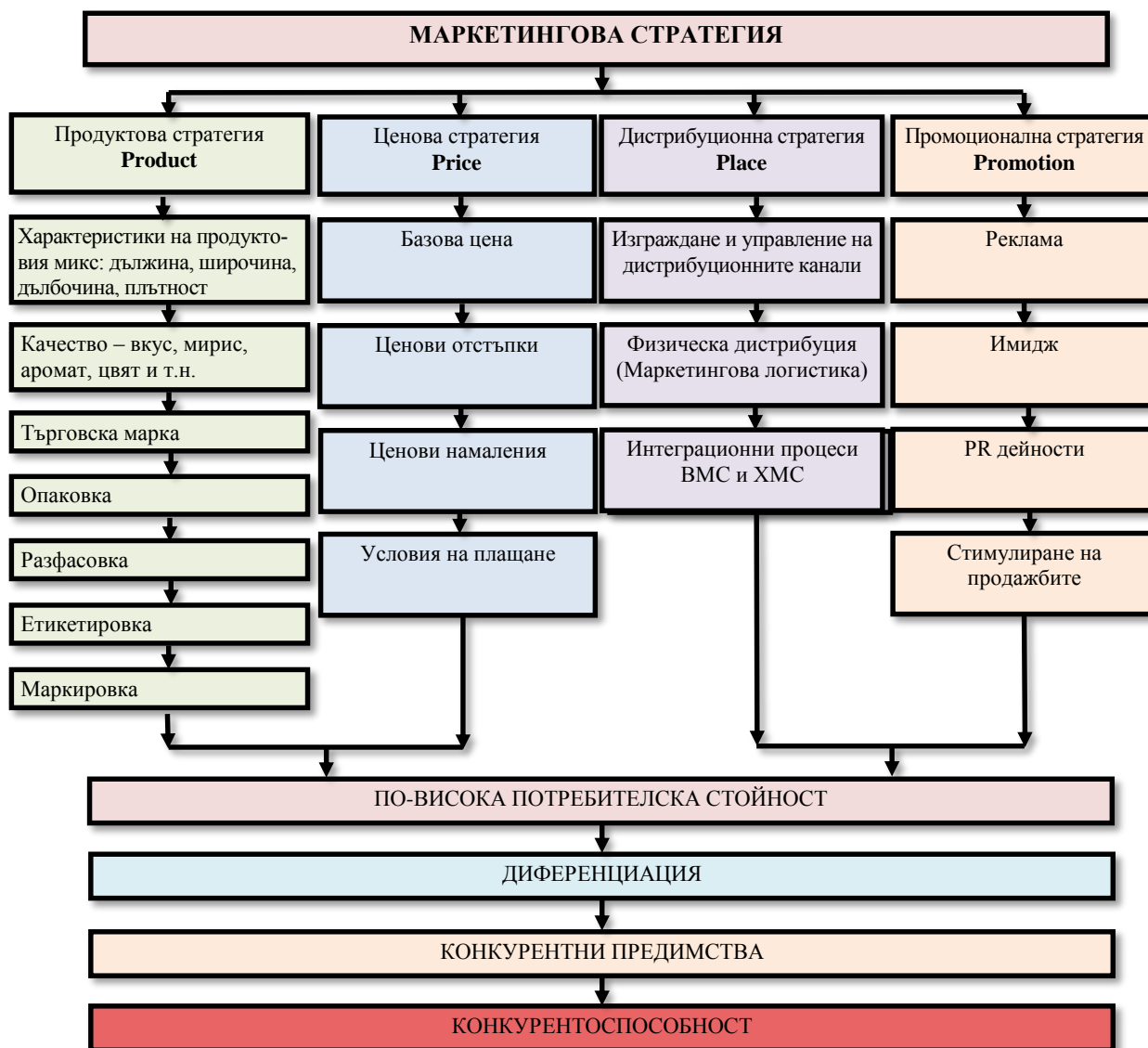
С оглед на горепосоченото са разработени:

**1) Модел за генериране на конкурентни предимства** (Схема 1) посредством инструментариума на маркетинговия микс в процеса на създаване на стойност за клиента.

В него е заложиено разбирането, че **конкурентоспособността се явява следствие от създадените конкурентни предимства, изведени посредством диференциация, която се постига чрез инструментариума на маркетинговия микс и води до доставяне на по-висока стойност за потребителите**. Така създадените и поддържани конкурентни предимства, от една страна формират конкурентния статус на предприятието, а от друга – правят неговите продукти/услуги предпочитани от потребителите.

---

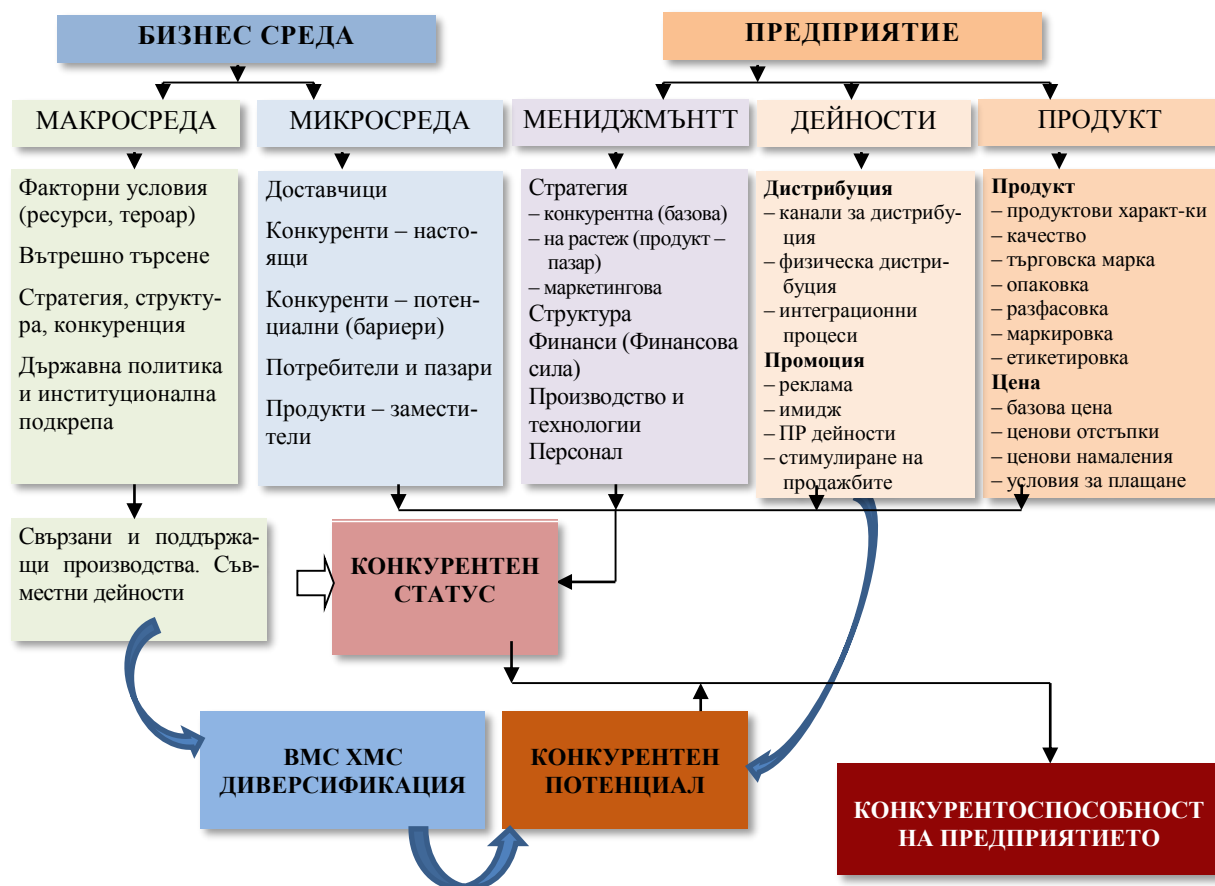
<sup>10</sup> Ансофф, И. Синергизм и деловие способности компании. Стратегический синергизм. Ред. Кемпбелл, Э., К. С. Лачс, 2004.



*Схема 1. Модел за генериране на конкурентни предимства посредством инструментариума на маркетинговия микс*  
 Източник: авторски

2) **Концептуален модел за оценка на конкурентоспособността (конкурентен статус) и повишаването ѝ, чрез оползотворяване на конкурентния потенциал на предприятията в изследваната индустрия.**

Моделът (представен на Схема 2) следва логиката на етапите от процеса на изследване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие. Той е логическа схема, визуализираща връзките и взаимозависимостите между ключовите фактори за оценка на конкурентоспособността на предприятието, при разбирането, че оценката и възможностите за нейното повишаването се извеждат от **средата; предлагания продукт (продуктова конкурентоспособност); фирмения мениджмънт (фирмена конкурентоспособност)**, с насоченост към маркетинга и дейностите, свързани с реализацията на продуктите и носещи **добавена стойност** за потребителите.



*Схема 2. Концептуален модел за оценка и повишаване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие*

*Източник: авторски*

Изследването включва два същностни аспекта:

1. Оценка на **конкурентния статус на индустриалните предприятия**, посредством анализ, извеждащ и оценяващ **ключовите конкурентни предимства**.

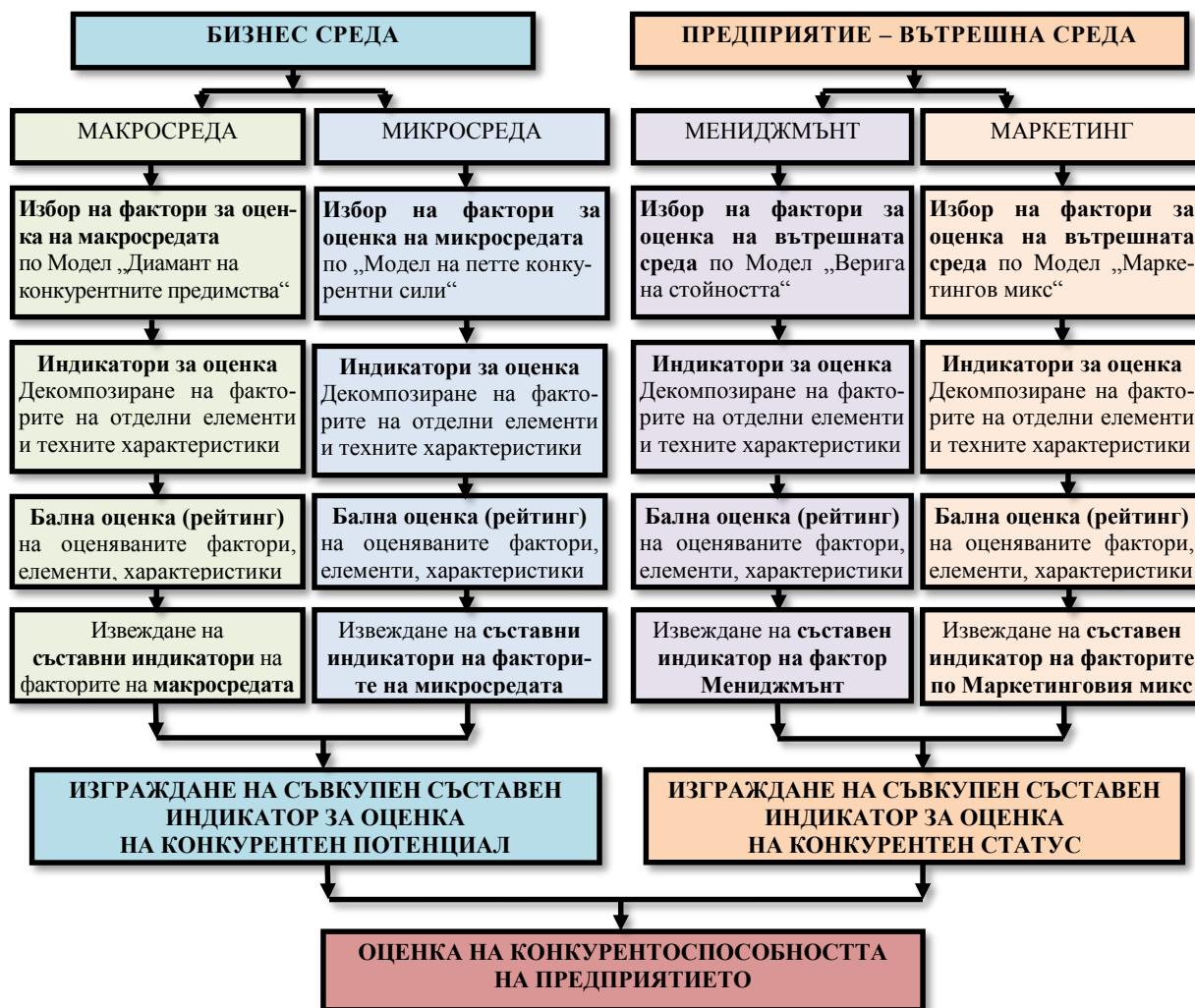
2. Идентифициране на **конкурентният му потенциал** – като средство за повишаване на конкурентоспособността. Разкриването му се търси във възможностите на средата (привлекателността на отрасъла). Приема се, че чрез установяването и усвояването на конкурентен потенциал, предприятието ще повиши своята конкурентоспособност.

С оглед на спецификите на обекта на изследване, фокус се поставя върху факторните условия (определени от наложената концепция за „тероар“) и изследване на интеграционните процеси в сектора, които се реализират посредством практикуването на съвместни (свързани) дейности, водещи до синергиен ефект за предприятията, участващи в тях и предпоставящи повишаването на конкурентоспособността им.

Съгласно вече изложената теоретична постановка и предложения **концептуален модел на изследване**, са изведени ключовите, за обекта на изследване, фактори. Приемайки предложението от Шафаей<sup>11</sup> подход за изследване на конкурентоспособността, те се свеждат до набор от съставлящи ги елементи (и техните характеристики), с ясно определени етапи на изследователския процес (предста-

<sup>11</sup> Shafaei, R. An Analytical Approach to Assessing the Competitiveness in the Textile Industry. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol 3 No 1, 2009.

вени в схема 3), указващи логическата последователност на двата основни момента при провеждането му: определяне на **конкурентния статус** на индустриалното предприятие и разкриване на **конкурентния му потенциал**.



*Схема 3. Модел за изследване на конкурентоспособността на предприятието*  
Източник: авторски

Финален етап от представения модел (алгоритъм) за изследване е предлагането на **методологията за изграждане на съвкупни съставни индикатори за оценка на конкурентоспособността на микро- и малките винарски предприятия**. Тя включва оценката на факторите (елементите, характеристиките) на външната и вътрешната среда, която е необходима, за да се удостовери степента на привлекателност на отрасъла (посредством идентифициране на конкурентния му потенциал), както и основните източници за изграждане на конкурентни предимства от микро- и малките винарски предприятия, формиращи техния конкурентен статус.

Съвкупната оценка за привлекателността на винарската индустрия и тази на конкурентния статус на изследваните предприятия се формира на основата на оценките на всеки един от заложените фактори, изведени на базата на съставни индикатори, генериращи оценките на техните елементи и характеристики, посочени в модела.

В предложените концептуален модел и алгоритъм на изследването, съставните индикатори се построяват при различни тегла на първичните индикатори (компоненти), наричани елементи (с техните характеристики) на факторите. Емпиричното определяне на теглата се основава на оценка на влиянието на отделните елементи според заинтересованите страни, в случая експерти (собственици и мениджъри) от индустрията и има за цел да се отразят приоритетни и теоретично важни или неважни елементи, използвани като индикатор за диференциране. Равни тегла биха могли да се използват, когато всички изходни променливи са еднакво „ценни“ за съставната променлива, но едновременно с това те не могат да са индикатор за отсъствие на емпирична или статистическа основа за тяхното диференциране. Тъй като целта е да бъдат разграничени водещите (ключовите) за формирането на конкурентни предимства от микро- и малките винарски предприятия елементи и характеристики на факторите, теглата трябва да се коригират така, че да се дава по-малка тежест на зависимите индикатори.

Използва се факторен анализ, посредством който се групират индивидуалните индикатори на основата на тяхната степен на корелация. В резултат на това се получават латентни променливи – междинни съставни индикатори, които обхващат колкото е възможно повече обща за зависимите индикатори информация.

За извличане на факторите се използва **Анализ на главните компоненти** (АГК), при който получените фактори (наричани компоненти) са линейна комбинация на изходните променливи.

**Първата стъпка** при използването на АГК за извличане на теглата е установяване на приложимостта на анализа, чрез:

1) Проверка за наличие на зависимост между променливите. Тя се реализира с **Теста на Бартлет** с нулева хипотеза ( $H_0$ ), като за приложимост на модела е необходимо  $H_0$  да се отхвърли при равнище на значимост по-малко от 0,05 ( $Sig. < 0,05$ ).

2) Друг начин да се докаже корелация между променливите е използването на **Алфа коефициента на Кронбах**, измерващ вътрешната съгласуваност на променливите. Високите стойности на Алфа коефициента са индикатор, че първичните индикатори добре измерват една и съща латентната (скрита) променлива.

3) Изчисляване на **индекса на Кайзер-Мейер-Олкин (КМО)** – статистически показател за адекватността на извадката, при стойност на КМО  $>$  от 0,50.

**Втората стъпка** е определяне на броя на латентните компоненти. Стандартната процедура е да се изберат компонентите, които имат собствена стойност (айген стойност) повече от 1 и допринасят кумулативно за обясняване на над 60% от общата вариация.

По представения алгоритъм се дефинират съставните индикатори за всеки един от факторите на средата. От анализите се идентифицират ключовите за формирането на конкурентни предимства и конкурентния статус на предприятието, както и за привлекателността на средата, с оглед на възможностите, които тя предоставя за повишаването на конкурентоспособността (конкурентен потенциал). Такива са факторите с по-висока средна оценка и обратно – по-ниските оценки на факторите са показател за слабост или наличие на проблем.



## ВТОРА ГЛАВА

Фокусът във втора глава е върху винарската индустрия, като един от емблематични сектори за страната ни. Във връзка с изпълнението на **трета изследователска задача** и проверката на **подхипотеза 1** се прави преглед и анализ на състоянието на винопроизводството в България в периода 2008 – 2016 г., за да бъдат очертани тенденциите в развитието на индустрията. Аргументирано се акцентира върху микро- и малките предприятия от област Пловдив, като се залага на концепцията за тероар и съвместните дейности на винопроизводителите и свързаните с тях организации за изграждане на идентичност на винения район и налагане на съвкупен продукт на световните пазари. Разглеждат се наличните добри практики и се идентифицират перспективите пред сектора.

Въз основа на очертаните от анализа на вторични данни формирани тенденции, открити при прегледа на производството, продажбите, потреблението, вноса и износа на вино, представени в **параграфи 1 и 2**, както и в контекста на наложените добри практики на пазара на вино, спецификите на българското винопроизводство и специализацията на отделните райони, изложени в **параграфи 3 и 4**, за българската винарска индустрия могат да бъдат изведени следните изводи:

1. Българското винопроизводство (с изключение на 2014 г., когато се наблюдава спад и 2013 г., за която е налице сериозен бум) се характеризира с относително постоянно и стабилно равнище. Най-голям е дялът на производство на **трапезните вина** (без ЗНП/ЗГУ) и **регионалните вина със Защитено географско наименование (ЗГУ)**.

2. Значителният дял в **производството на качествени вина със Защитено географско наименование (ЗГУ)** може да бъде отчетен като основна стъпка към осъществяване на дейности по формиране, популяризиране и налагане на идентичността на отделните региони.

3. Въпреки отчетената тенденция за намаляване на производството на качествени вина със **Защитено наименование за произход (ЗНП)**, световните практики са в посока към тяхното налагане, като с оглед на мерките за развитието на подотрасъла у нас, същото може да се отбележи и за страната ни. Това е в отговор не само на промяната в характера на търсенето и нарастващия интерес към качествените вина, но и в съответствие с малкия капацитет на производство на винарските изби (в по-голямата си част микро- и малки предприятия), което на свой ред формира насочеността им към производство на малки обеми, но с високо качество.

4. За **потреблението** на вино в страната ни (в разглеждания период) е налице възходящ тренд и стабилна тенденция, като динамиката на потреблението е изпреварваща спрямо динамиката на производството.

5. Основният дял (98 – 99%) при **продажбите** на вино се заема от **вината от прясно грозде** (без пенливи вина и ферментирала гроздова мъст), т. нар. „тихи вина“. Въпреки това се отчита нарастващ интерес в търсенето, производството и предлагането на специални и пенливи вина.

6. **Външнотърговското салдо** за разглеждания период е положително, но намаляващо. Стокообменът за разглеждания период също е намаляващ, което индикира за неизползвани възможности по отношение на адекватно позициониране и по-мощно навлизане на българските винопроизводители на външни пазари. Основните вносители на вино (реализиращи над 80% от вноса на вина в

България) са Италия, Румъния, Испания, Франция и Германия. Над 80% от **износа** на страната ни е към Полша, Русия, Румъния, Швеция и Великобритания.

7. Въпреки **възприетите от държавата мерки**, насочени към преодоляване на **слабостите**, характерни за индустрията, налагането на засилена маркетингова политика за популяризиране и реализиране на българските вина на световните пазари е повече от необходимо. Изведените добрите практики разкриват възможностите за разгръщане на конкурентния потенциал в сектора. Такъв съществува в усвояването и насърчаването на съществуващите и „набиращи скорост“ дейности в подотрасъла (в т.ч. производство на био- вино, развиване на винен туризъм, разработването на проекти, участие в конкурси и изложения и пр.); в тенденциите и очертаните перспективи за развитие, в популяризирането и реализирането на българското вино.

Представената информация потвърждава **първа подхипотеза** – че микро- и малките предприятия от винарската индустрия функционират в благоприятна бизнес среда, даваща възможности за изграждане на конкурентни предимства и повишаване на конкурентоспособността им.

С оглед на характерните за подотрасъла специализация и концентрация, предпоставящи формирането на лозаро-винарски райони в страната ни, се акцентира върху наложената в сектора концепция за „тероар“ (усещането за място), включваща не само определени качества, но и начинът, по който местната среда се отразява върху производството на даден продукт<sup>12</sup>, в т.ч. както природните, човешките, социалните и културните ресурси на областта, нейната уникалност и локални сортове, така и характерните за даден район мрежи от взаимоотношения и съвместни дейности, свидетелстващи за наличието на интеграционни процеси и окрупняване на предприятията в сектора. В този смисъл, тероарът в голяма степен определя условията за реализиране на бизнеса и е един от основните фактори за осигуряване на сравнително, а оттам и на конкурентно предимство и конкурентоспособността на винопроизводителите в даден район. Идеята за тероара кореспондира с убеждението, че определени продукти (най-вече храни и напитки) са невъзпроизводими в същия си вид, извън средата, от която произхождат, т.е. виното се отличава с автентичност, придадена му от тероара. Посоченото обосновава определящата роля на „мястото“ за производство на регионалните вина. В условия на непрекъснато променящата се маркетингова среда и в частност – на пазара на вино, е необходимо производителите постепенно преориентират маркетинговите си стратегии, насочвайки ги към създаване на местна идентичност чрез налагането на регионални продукти.

В тази връзка, дисертационният труд разглежда именно винарските предприятия от определена територия – област Пловдив, с акцент върху микро- и малките предприятия, за да бъдат открити връзките им при развиването на съвместни дейности за популяризиране и реализиране на продукта, чрез които те обединяват конкурентните си предимства. Това се извежда като възможност за открояване на техния конкурентен потенциал посредством изграждането на обща идентичност на региона и предлагане на съвкупен продукт на световния пазар на вино.

---

<sup>12</sup> Тероар – <http://wineinbg.net/bin/wbg.nsf/vkn/DASP-7R3JCH>, 10.12.2017.

## ТРЕТА ГЛАВА

Трета глава е насочена към постигането на **основната ЦЕЛ** (практико-приложната ѝ част) на дисертацията и **изпълнението на четвърта изследователска задача**. Чрез емпирично изследване на конкурентоспособността на микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив е апробиран авторския концептуален модел за оценка на конкурентоспособността и възможностите за нейното повишаване и са изведени съвкупни съставни индикатори за оценка на конкурентоспособността на индустриалното предприятие (конкурентен статус) и на привлекателността на индустрията (за идентифициране на конкурентния потенциал).

Главата е структурирана в две части – представяне на методиката на изследването (**параграф 1**) и анализ на получените резултати (**параграф 2**).

### **I. Методика на изследването**

Методическата част съдържа: (1) избор на изследователски подходи; определяне на обхвата на изследване и модела на извадката; избор на изследователски инструментариум и (2) методика за регистрация, обобщаване, обработване и анализ на получените данни.

#### **1. Изследователски подходи, обхват на изследването и изследователски инструментариум**

При провеждането на емпиричното изследване се залага на съвместяването на два изследователски подхода – количествен и качествен, което позволява резултатите от двете изследвания да се проверят, допълват и валидират едни спрямо други.

- **Количественият подход** е свързан с възможността за количествено измерване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие чрез използване на определени индикатори за оценка и на количествените взаимовръзки между тях. За целта се провежда анкетно проучване (чрез структурирано интервю) с мениджъри/собственици на изследваните предприятия. Анкетната карта съдържа 29 въпроса, обособени в 6 раздела, обхващащи следните направления: обща информация за предприятието, конкурентоспособност на винарското предприятие (конкурентен статус), генериране на конкурентни предимства на винарското предприятие, дистрибуция на предлагания продукт, съвместни дейности за популяризиране и реализиране на продукта, бизнес среда и подкрепящи институции.

За целите на изследването се използва скала за оценка от 1 (ниска) до 5 (висока).

**Целева съвкупност** – По данни на ИАЛВ<sup>13</sup>, към 2016 г. активните винопроизводители са 251. По данни на НСИ<sup>14</sup>, винопроизводителите в област Пловдив, отговарящи на критериите<sup>15</sup> за микро- и малки предприятия са 33. Идентифицирани са 25, поради липсата на информация и връзка с останалите. Приема се, че техният брой отговаря на критериите за статистическата съвкупност за

---

<sup>13</sup> Отчет на ИАЛВ за 2016 г.

<sup>14</sup> Съгласно информация, предоставена за целите на изследването (Декември, 2017 г.)

<sup>15</sup> Съгласно Търговски закон, винопроизводствени предприятия, отговарящи на критериите малки и микро- предприятия са по признаците: численост на персонала, реализирани обороти/или стойност на активите.

провеждане на анкетното проучване и е достатъчен за параметрирането на спецификите и характеристиките на изследвания обект и гарантирането на значимост на получените резултати.

- **Качествен подход** – За изследване на конкурентоспособността като качествен показател се провеждат дълбочинни интервюта с мениджъри/собственици на изследваните предприятия, по метода на оценка на експертно мнение. Те се осъществяват след анкетното проучване, за да се разшири (разгъне в дълбочина) и конкретизира информацията от него. Въпросите са насочени към: участието в съвместни дейности; очертаването на тенденции, неусвоените възможности и проблемните области в сектора; институционалната подкрепа за развитието на винопроизводството. Интервютата са стандартизирани и се провеждат от изследователя, като се използва извадково изследване. Формираната извадка е типологична, тъй като респондентите са целенасочено подбрани така, че да дават по-широк обхват и различен поглед по поставените въпроси. С оглед на акцент към съвместни дейности между свързани фирми за популяризиране и реализиране на винения продукт, дълбочинни интервюта са проведени и с винени експерти от свързани с винопроизводителите организации.

## **2. Методика за регистрация, обобщаване, обработване и анализ на получените данни**

**Регистриране на първични данни** се извършва с помощта на:

- **структурирано интервю** – проведено онлайн, чрез платформата на ФИСН (*fisn.uni-plovdiv/survey/*). Респондентите са лица, заемащи управленски длъжности (собственик, мениджър, маркетингов мениджър) в предприятията, обект на изследването. От изпратените 25 анкетни карти, са попълнени и обработени 20, което представлява 61% от статистическата съвкупност и 80% от всички изпратени карти.

- **дълбочинно интервю** – проведено с ръководители (собственици/мениджъри) на винарските предприятия и със собственици/мениджъри на свързани фирми. Интервютата съдържат 10 въпроса, допълващи и конкретизирани в определени аспекти анкетната карта, проведени са лице в лице, записани са и са транскрибирани. Реализирани са интервюта с пет респондента от винарски предприятия. Двама от тях са собственици на микро-, трима – мениджъри на малки предприятия, като двама са представители на предприятия лидери<sup>16</sup> по печалба и приходи от продажба. С оглед на поставения акцент към съвместните дейности между свързани фирми, дълбочинно интервю е проведено и с трима винени експерти.

**Регистрирането на вторични данни** е извършено чрез статистически анализ на данни за представяне състоянието и развитието на винарската индустрия през периода 2008 – 2016 г.

### **Използвани методи**

За реализиране на изследователската цел, подцелите и задачите на дисертационния труд се прилагат следните методи за регистриране на информация, които в съвкупността си формират конкретната методика: индуктивен и дедуктивен; теоретичен анализ и синтез; теоретичен, маркетингов, сравнителен, секторен, ситуационен (SWOT анализ), диагностичен, експертен; графичен и номографски

---

<sup>16</sup> Съгласно информация от НСИ, предоставена за целите на изследването.

методи, статистически методи за обработка и анализ на получените резултати, в т.ч. дескриптивен, факторен, кореспондентен и клъстерен анализи.

Информацията е обработена чрез Статистически софтуер за социално-икономически изследвания IBM SPSS Statistic 25 и Microsoft EXCEL.

## **II. Анализ на конкурентоспособност на микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив. Конкурентен статус**

### **1. Анализ на външната среда**

Анализът на външната среда представя оценката на факторите (с техните елементи и характеристики), съгласно предложените методология, методически положения и модел (алгоритъм) на изследването.

**Съвкупният съставен индикатор** на факторите на външната среда определя привлекателността на отрасъла по отношение на формиране на конкурентоспособността на микро- и малките винарски предприятия. Той представлява средно аритметична стойност от съставните индикатори (оценките) на факторите на средата, изведени като претеглени оценки на своите елементи и характеристики (съобразно значимостта им за експертите). За целта се дефинират съставните индикатори на факторите на външната среда и се изгражда **съвкупен съставен индикатор на конкурентоспособност** за определяне привлекателността на индустриалната среда, в която функционират микро- и малките винарски предприятия.

Съвкупният съставен индикатор, получен от факторите на външната среда – **A<sub>Iout</sub>** се извежда от съставните индикатори на Конкурентните сили – **I<sub>cf</sub>** и Факторните условия (ресурсната осигуреност) – **I<sub>f</sub>**.

Стойността на изведения съвкупен индикатор се получава по правило (1), а именно:

$$A_{Iout} = \frac{I_{cf} + I_f}{2} \quad (1)$$

**A<sub>Iout</sub>** – съвкупен съставен индикатор на факторите на външната среда;

**I<sub>cf</sub>** – съставен индикатор на фактор „Конкурентни сили“;

**I<sub>f</sub>** – съставен индикатор на фактор „Факторна (ресурсна) осигуреност“.

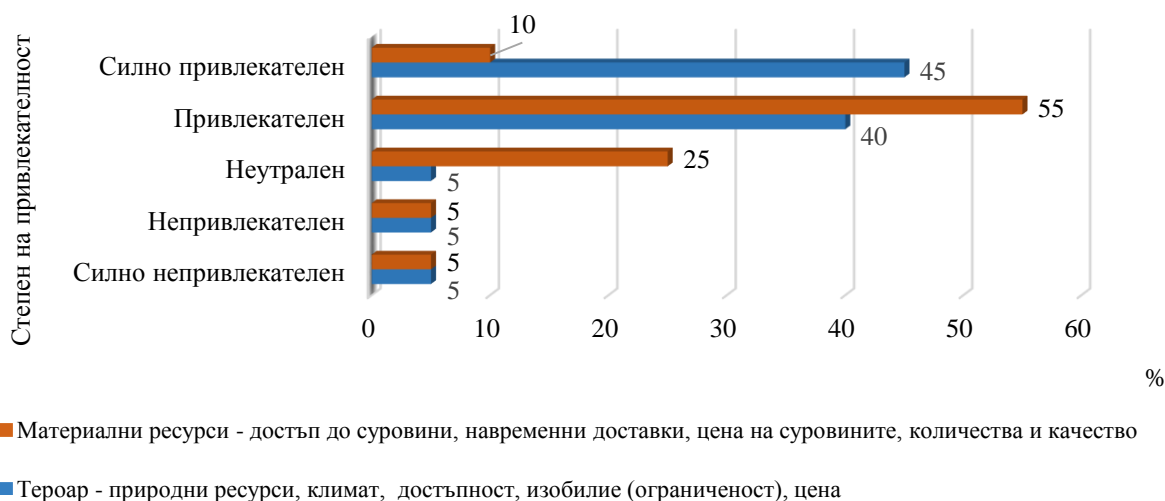
**1.1. Съставният индикатор на детерминанта „Факторна (ресурсна) осигуреност“** извежда сравнителните предимства, специализацията и възможностите на средата, в която функционират микро- и малките предприятия от винарската индустрия. Получава се на база на средните претеглени оценки на характеристиките на фактора **тероар – 4,15; материални ресурси (суровини и материали) – 3,60; интелектуални ресурси – 3,40; човешки ресурси – 3,25; инфраструктура – 3,25 и капиталови ресурси – 3,10.**

Неговата стойност е: **I<sub>f</sub> = 3,458**

При зададена скала от 1 (силно непривлекателен) до 5 (силно привлекателен), посочената стойност определя подотрасъла като клонящ към привлекателен по отношение на ресурсната осигуреност. Резултатите открояват като най-значими за формиране на привлекателността факторите „**тероар**“ – 4,15 и „**материални ресурси (суровинно осигуряване)**“ – 3,6 и това съвсем не е случайно:

Първо: С оглед на потвърждаването на заложената като водеща роля на тероара, включващ в себе си не само определени качества, но и начинът, по който местната околна среда се отразява върху производството на вино.

Второ: По отношение на това, че производството на вино изцяло зависи от производството на грозде (суровинната осигуреност) – лозови насаждения, реколта (добив), сортове, качество и т.н., а то от своя страна – от природните условия, географско местоположение, климата, почвите и др., т.е. от тероара, което обосновава взаимовръзката между двата елемента на фактора.



**Фигура 1.** Тероар и суровинна осигуреност

Източник: собствено изследване

Всичко това е предпоставка за насърчаване на производството на вина със ЗНП и ЗГУ, т.е. предлагане на качествени вина и автентичните локални сортове, а оттам и налагане на идентичността на региона.

## 1.2. Съставен индикатор на фактор „Конкурентни сили“

Съставният индикатор на факторите на външната среда, изведен от оценката на действието на петте конкурентни сили в отрасъла, се формира като средна аритметична стойност на претеглените оценки (съставни индикатори) на техните характеристики. След дефинирането им, същите добиват посочените по-долу стойности:

$$I_{cf} = \frac{I_c + I_{cu} + I_{su} + I_b + I_{sub}}{5} \quad (2)$$

където:

$I_c = 3,224$  – съставен индикатор на фактор „Конкуренция“;

$I_{cu} = 3,514$  – съставен индикатор на фактор „Потребители“;

$I_{su} = 2,939$  – съставен индикатор на фактор „Доставчици“;

$I_b = 3,299$  – съставен индикатор на фактор „Бариери за влизане в отрасъла“;

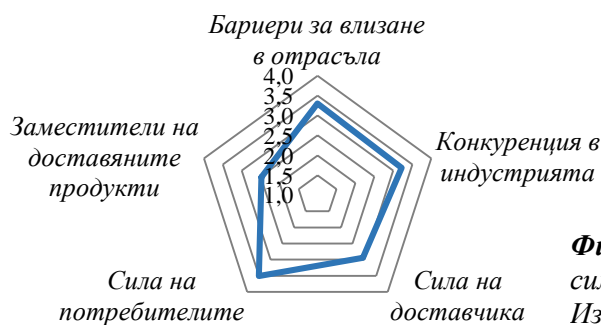
$I_{sub} = 2,475$  – съставен индикатор на фактор „Продукти-заместители“.

Стойността на съставния индикатор на фактор „Конкурентни сили“ е

$$I_{cf} = 3,09$$

В построения многоъгълник на конкурентоспособността, визуализиращ съставните индикатори по модела на конкурентните сили, действащи в отрасъла, се

отчита, че водещ фактор (с най-висока оценка) по отношение на формиране на конкурентоспособността на микро- и малките винарски предприятия, е факторът „Потребители“ –  $I_{cu} = 3,514$  (привлекателен), а най-ниска се отчита по отношение на факторът „Продуктите-заместители“ –  $I_{sub} = 2,475$  (непривлекателен). Посоченото потвърждава значимостта от използването на маркетинговата концепция за доставяне на стойност за потребителите, за да се получи стойност от тях.



**Фигура 2.** Многоъгълник на Конкуреннтните сили, действащи в отрасъла  
Източник: собствено изследване

Съгласно направения анализ на индустрията и отчетените налагащи се добри практики в сектор „Вино“ (Втора глава), както и въз основа на резултатите от проведеното изследване сред микро- и малките винарски предприятия в област Пловдив, по отношение на търсенето (потреблението) на вино може да бъде отбелязано, че:

1) налице е **стабилна тенденция на потреблението на вино** в страната ни, като динамиката на потреблението е изпреварваща спрямо динамиката на производството.

2) **търсенето е насочено едновременно към различни видове вина**, в т.ч. качествени вина; регионални вина; нови тенденции, формирани от налагането на нови вкусове и мода, вкл. и към био- вина; вина с ниски цени и ниска добавена стойност.

Тоест реакцията на производителите трябва да бъде към задоволяване на потребностите на потребители с различни вкусове, покупателна способност и доходи, а поради динамиката във формираните потребителски вкусове и предпочитания трябва да се реагира адекватно, като се предлага вино с различно качество, цени, опаковка, разфасовки, марки и т.н. Всичко това доказва ползите от диференциация (посредством маркетинговия инструментариум) за създаването на лоялни клиенти на даден продукт, марка, място на покупка/потребяване и пр.

Удостоверено е наличието на **силна конкуренция** (60% се обединяват около мнението, че силната конкуренция е един от основните проблеми пред българското винопроизводство) и стремеж към стратегическо **диференциране** на микро- и малките винарски предприятия, изявени предимно на вътрешния пазар (95% от продукцията се реализира на него<sup>17</sup>), като обхватът е и към целия пазар, и посредством фокусиране към отделни пазарни сегменти. Анализът на индустрията отчита, че в страната ни се консумира предимно българско вино, т.е. конкуренцията е основно сред местните винопроизводители.

<sup>17</sup> Съгласно данните от изследването, 45% от винопроизводителите реализират и износ за външни пазари.

Въпреки че броят на новорегистрираните винопроизводители нараства, са идентифицирани **бариири за навлизането на потенциални конкуренти** (най-вече по отношение на „**достъпът до технологии**“, „**имиджа**“, наложената „**търговска марка**“ и „**достъпът до доставчици**“), като средната оценка на фактор „**Бариири...**“ клони към 4, което определя отрасъла за привлекателен по отношение на него.

80% от микро- и малките предприятия използват собствени лозови насаждения, което свидетелства за диверсифициране на дейността им чрез обвързване на винопроизводството с лозарство. Почти същият процент винопроизводители (75%) изкупуват грозде от доставчици, което е показател, че продукцията от собствените им насаждения е недостатъчна за реализиране на оптималния обем на производство.

Чрез дескриптивен анализ се оценява привлекателността на подотрасъла по отношение на фактора „**сила на доставчика**“, като най-висока средна оценка се дава на неговия елемент „**брой значими доставчици**“, което удостоверява наличието на фирми-доставчици, значими за винопроизводителите. Високо се оценява и „**приносът на доставчиците за качеството**“, което е напълно естествено, предвид факта, че качеството на виното зависи от качеството на суровината – гроздето.

**Съвкупният съставен индикатор на факторите на външната среда AI<sub>out</sub> се определя от средно аритметичната оценка на факторите „Конкурентни сили“ и „Факторна (ресурсна) осигуреност.**

$$AI_{out} = \frac{3,09 + 3,458}{2} = 3,274$$

По зададената скала: от силно привлекателен (5) до силно непривлекателен (1), **оценка 3,27 определя отрасъла за неутрален** по отношение на привлекателността му за осъществяване на дейността на микро- и малките винарски предприятия и формиране на тяхната конкурентоспособност.

За тестване обяснителната сила на използваните в изследването съставни индикатори, следва да бъде потърсена връзка между тях и други променливи<sup>18</sup>. В случая това се извършва посредством сравнения между стойностите на съставните индикатори от данните за лидерите<sup>19</sup> в разглежданата съвкупност с тези на останалите винопроизводители. Сравнителните анализи разкриват разминаване по отношение на акцентите, които се поставят във връзка с конкурентоспособността.

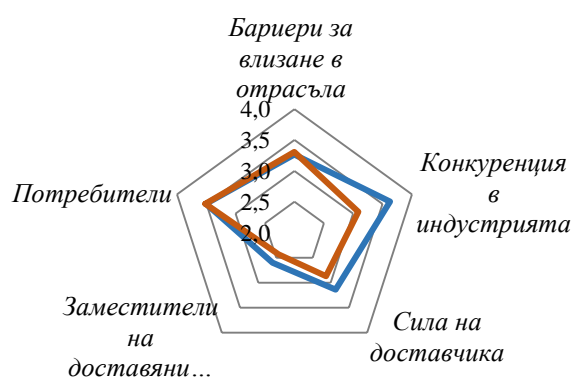
**Лидерите по приходи от продажби и по печалба** залагат в най-висока степен на **анализ и сравняване с конкурентите**, докато останалите винопроизводители поставят акцент върху предимствата, формиращи на база на **бариирите за влизане в отрасъла**. Оценката на лидерите е по-висока и по отношение на **силата на доставчиците и продуктите-заместители**, което свидетелства за формираната при тях стратегическа посока за налагане на конкурентен продукт и стратегии за диверсификация и интеграция.

---

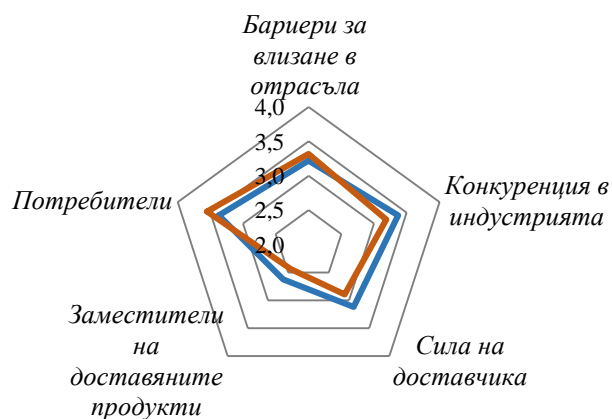
<sup>18</sup> OECD, Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide, 2008, pp. 39.

<sup>19</sup> по приходи от продажби, печалба и дълготрайни активи, съгласно предоставена информация от НСИ за нуждите на изследването.



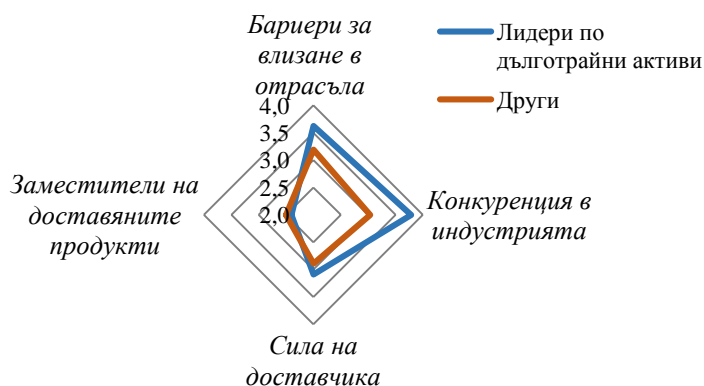


**Фигура 3.** Многоъгълник на конкурентните сили, сравнителен анализ Лидери по приходи/Други  
Източник: собствено изследване



**Фигура 4.** Многоъгълник на конкурентните сили, сравнителен анализ Лидери по печалба/Други  
Източник: собствено изследване

Осезаемо е разграничаването в силата на оценяване на факторите на индустриалната среда на **лидерите по ДМА** в сравнение с останалите винопроизводители. Причините могат да се търсят във възможностите им за инвестиции (на база на разполагаеми активи), за усвояване на възможностите на бизнес средата и за противодействие на конкурентите – настоящи и потенциални.



**Фигура 5.** Многоъгълник на конкурентните сили, сравнителен анализ Лидери по ДМА/Други  
Източник: собствено изследване

### 1.3. Свързани и поддържащи производства. Съвместни дейности

Резултатите от изследването открояват съществуването на **неусвоен** или **частично усвоен конкурентен потенциал**, чието развиване би довело до повишаване на конкурентоспособността на микро- и малките винарски предприятия. Такъв бе идентифициран в осъществяването на съвместни (свързани) дейности и изграждане на маркетингови системи и прерастването им във винени клъстери. Близко 70% от микро- и малките винопроизводствени предприятия потвърждават участието си в маркетингови системи за доставка, производство, популяризиране и реализиране на вино (Фигура 6). Въпреки приложимостта и осъзнатите ползи от практикуването им обаче, същите функционират доста под възможния им потенциал. Кооперирането е налице до 30 – 40%, в зависимост от направлението, в което се отчита.

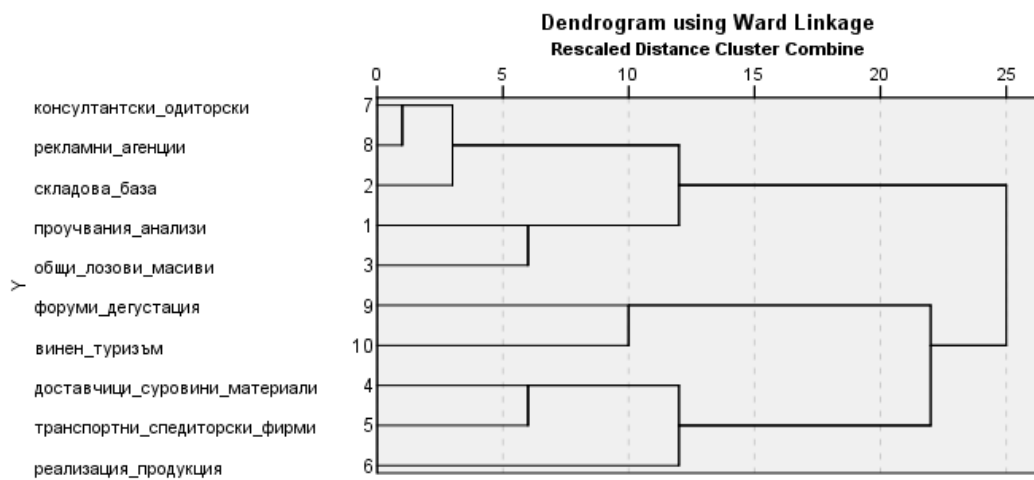
Взаимовръзките при осъществяване на съвместни дейности, анализирани посредством кореспондентен (Фигура 7) и клъстерен (Фигура 8) анализи, открояват групирането им в следните стратегически направления:

Предприятието Ви обвързано ли е с други фирми за осъществяване на съвместни дейности



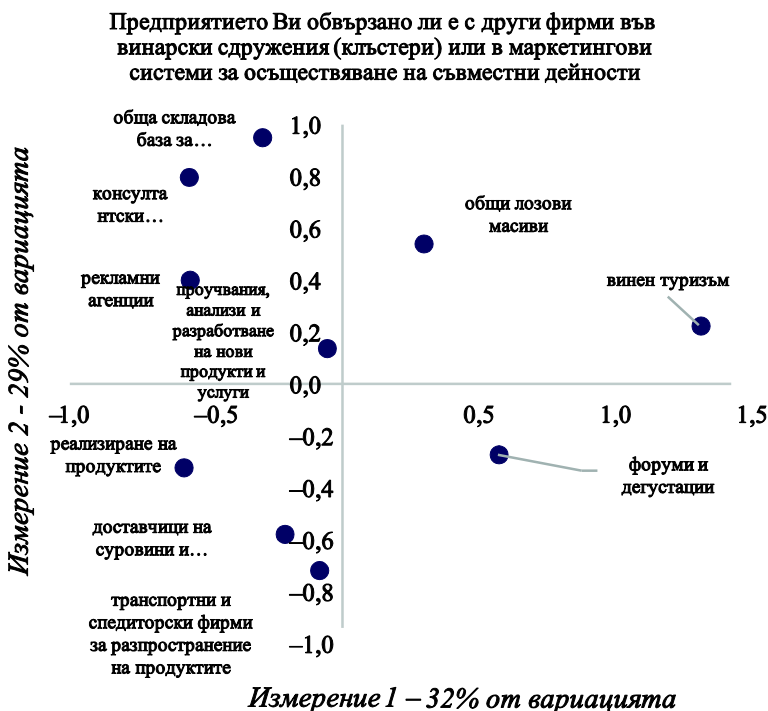
Фигура 6. Съвместни (свързани) дейности

Източник: собствено изследване



Фигура 7. Съвместни дейности (кълъстерен анализ)

Източник: собствено изследване



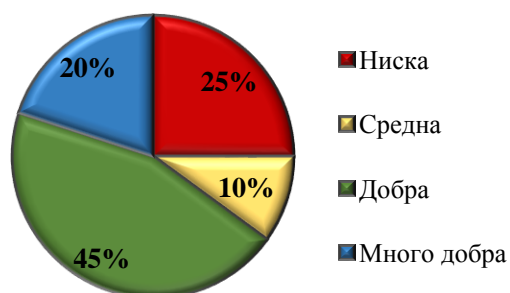
Фигура 8. Съвместни дейности (кореспондентен анализ)

Източник: собствено изследване

1) Винопроизводители, които **обединяват дейностите си в посока на PR активности** във връзка с реализиране на продуктите им при коопериране за осъществяване на винен туризъм (10) и участие във форуми и дегустации (9). Респондентите единодушно се обединяват около ползите от практикуването на подобни инициативи, в т.ч. участие в национални и международни форуми, на изложения с общи щандове, в организиране на винени дегустации и винен туризъм и пр., както и че положителният ефект е именно следствие от съвместните дейности на свързаните организации.

2) Винопроизводители, които **се интегрират помежду си по отношение на логистиката на продуктите си** доставката на суровини и материали (4), транспортирането (5) и реализирането им на пазара (6). Посоченото е сигнал за наличие на интеграционни процеси по веригата за доставки и предпоставка за коопериране чрез развиване на пласмента и дистрибуцията.

Ефективността от осъществяването на съвместни дейности се оценява с 2,6 (по скала от 1 – ниска до 5 – висока) и стандартно отклонение 1,1, т.е. 45% от анкетираните и дават оценка „Добър“.



*Фигура 9. Оценка на ефективността на съвместните дейности  
Източник: собствено изследване*

Резултатите от проведеното изследване категорично удостоверяват не само предпоставки за възникване, но и **наличие на сформиран винен клъстер**, с потенциал за развитие и осъзнати ползи от функционирането му. Съгласно предложената от Младен Велев<sup>20</sup> типологизация за идентифициране, виненият клъстер може да бъде определен като:

- **географски локализиран** – функциониращ на територията на определен географски район;
- **формиран на базата на факторните условия – тероара;**
- **латентен** по отношение на фазата си на развитие (функционира на 30% от възможностите си);
- изграден на регионален принцип, т.е. същият може да бъде определен за **регионален** клъстер;
- развива се на **мезо- равнище** на управление на конкурентоспособността;
- образуван е на база на хоризонтално и вертикално изградени маркетингови системи (ХМС и ВМС), но все още **къс и тесен**;
- покрива значителна част от дейностите в индустрията и по веригата на стойността със свързаните индустрии, с оглед на формиране на неговата конкурентоспособност;

<sup>20</sup> Велев, М. Клъстерен подход за повишаване на конкурентоспособността, С., Софтрейд, ISBN 978-954-334-045-3, 2007, с. 24 – 33.

- с **недоразвити взаимоотношения на сътрудничество**, според активността на взаимоотношенията в него;
- **ненаситен**, поради участието на (все още) малък брой фирми;
- с **насоченост към изграждане и налагане на обща идентичност на региона**, поради наличието на фрагментираност в изследвания сектор.

Отчитайки добрите практики и примери, и с оглед на всичко споменато, усилията трябва да бъдат в посока на (до)развиване и разгръщане на потенциала на вече стартиралите мероприятия към (до)изграждането и устойчивото функциониране на винени клъстери и налагането на съвкупен образ на българското вино по света.

## 2. Анализ на вътрешната среда и конкурентен статус на микро- и малките предприятия от винарската индустрия

За формиране на **конкурентния статус** на микро- и малките винарски предприятия, от водещо значение са дейностите, създаващи **конкурентни предимства**. В тази връзка, резултатите от проведеното изследване потвърждават правилността на избрания неценови инструментариум за генерирането им – посредством дейностите, свързани с цялостния фирмен мениджмънт (управление на веригата на стойността), с фокус към елементите на маркетинговия микс (по модела 4P).

Чрез факторен анализ е изведена средната оценка на фирмената и на продуктовата конкурентоспособност. По зададената скала за оценка: от 1 (ниска) до 5 (отлична):

- **фирмената конкурентоспособност** се оценява от 30% от анкетиранияте като „добра“, със средна оценка 3,20 и стандартно отклонение 1,15;
- **продуктовата конкурентоспособност** се оценява от 55% от анкетиранияте като „много добра“, със средна оценка 3,85 и стандартно отклонение 0,88.

Това е показателно за посоката на формирането на конкурентоспособността на предприятието (конкурентен статус), която далеч не се изчерпва с постигането на високи нива на продуктова конкурентоспособност. Съгласно заложените в дисертационния труд модел на изследване, за фирмената конкурентоспособност определящи са: **фирмения мениджмънт** (като фактор за генериране на конкурентни предимства чрез управление на дейностите по веригата на стойността) и **маркетинговия микс** (като фактор за генериране на конкурентни предимства и формиране на продуктовата конкурентоспособност).

### 2.1. Фирмен мениджмънт

Съвкупният съставен индикатор на фактор „Мениджмънт“ – **Imanag** се изчислява като средно аритметична стойност на съставните индикатори на фактора, с неговите елементи (дейностите по веригата на стойността). След съответните изчисления:

$$\mathbf{Imanag} = (X4.0,332+X3.0,319+X2.0,195).0,566 + (X1.0,673 + X7.0,327).0,247 + (X6.1,00).0,187 \quad (3)$$

където: **Imanag** е съставният индикатор на фактор „Мениджмънт“;

**X1, X2, X3, X4, X5, X6 и X7** са кодовете на елементите (първичните индикатори) на фактор „Мениджмънт“;

същият се дефинира със стойност  $\mathbf{Imanag} = 4,06$

При приетата скала за оценяване на степента на използване на фактор „Мениджмънт“ за генериране на конкурентни предимства – от 1 (в много малка степен) до 5 (в много голяма степен), стойността на съставния индикатор **I<sub>manag</sub> = 4,06** удостоверява, че микро- и малките винарски предприятия залагат в **голяма степен** на инструментариума на мениджмънта при формиране на конкурентните си предимства.

## 2.2. Маркетингов микс

Съвкупният съставен индикатор на факторите по маркетинговия микс – **I<sub>mix</sub>** се изчислява като средно аритметична стойност на съставните индикатори на факторите, елементите и характеристиките по микса.

$$\mathbf{I_{mix} = \frac{I_{prod} + I_{price} + I_{place} + I_{prom}}{4}} \quad (4)$$

$$\mathbf{I_{mix} = 3,69}$$

където:

**I<sub>prod</sub>** – съставен индикатор на фактор „Продукт“ = **3,762**;

**I<sub>price</sub>** – съставен индикатор на фактор „Цена“ = **3,513**;

**I<sub>place</sub>** – съставен индикатор на фактор „Дистрибуция“ = **4,072**;

**I<sub>prom</sub>** – съставен индикатор на фактор „Промоция“ = **3,413**.

**I<sub>mix</sub>** – съставен индикатор на факторите по маркетинговия микс = **3,69**

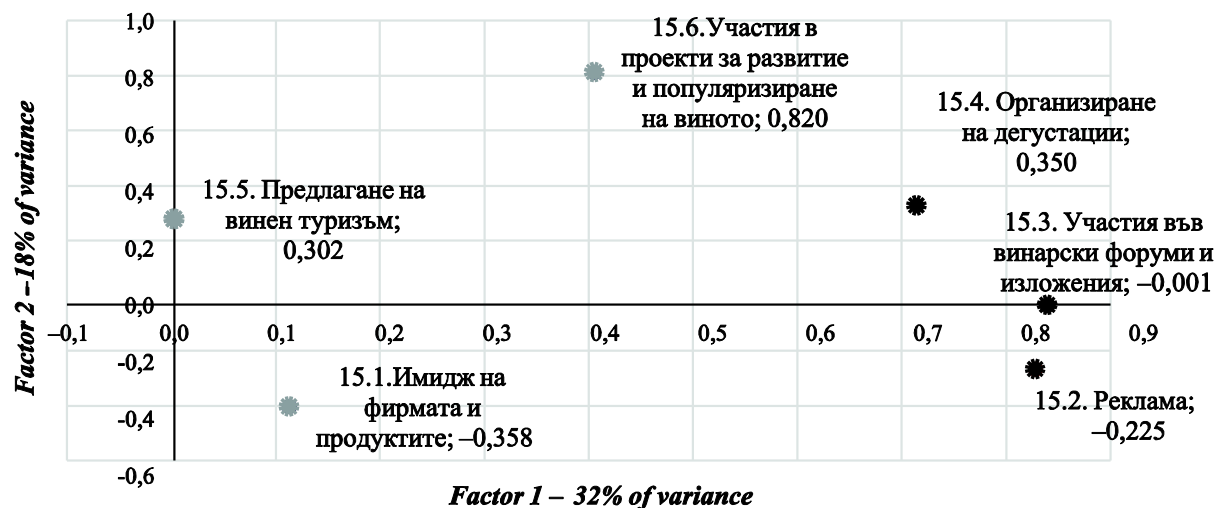
При приетата скала за оценяване на степента на използване на посочените по-горе фактори за генериране на конкурентни предимства – от 1 (в много малка степен) до 5 (в много голяма степен), клонящата към **(4)** стойност на съставния индикатор **I<sub>mix</sub> = 3,69** удостоверява, че микро- и малките винарски предприятия залагат в **голяма степен** на инструментариума на маркетинговия микс при формиране на конкурентните си предимства. От всички елементи (фактори) на микса, най-висока оценка се дава на субмикс „Дистрибуция“, обхващащ дейностите по реализация на продуктите. Посоченото доказва правилно заложения в теоретичния модел фокус към дистрибуцията, като основен фактор за създаване на устойчиви конкурентни предимства.

Анализът показва, че при формиране за конкурентни предимства най-висока средна оценка се дава на елемента на фактора Дистрибуция – „**поддържане на складови наличности**“, а най-ниска на „**изграждането на собствени канали за реализация на продуктите**“, което подкрепя тезата, че микро- и малките винарски предприятия осъществяват реализацията на продуктите си посредством посредници и използват многоканалова структура, т.е. за дистрибуцията на вино се използват по-голямата част от възможните канали за пласмент. Ефективността на всеки от тях се определя посредством дескриптивен анализ, със скала за оценка – от 1 (ниска ефективност) до 5 (висока ефективност). С най-висока ефективност (много добра) се открояват „**директните продажби във винарските изби**“ и „**директните продажби посредством търговски представители**“, посочени от 90% от изследваните изби.

Най-голям процент от продажбите чрез използване на посредници се държи от **търговците на дребно** – 80%. От тях, 26,7% оценяват като най-висока ефективността от продажби чрез **специализирани магазини за вино**, а 37,5% посочват за много добра тази от **продажбите в заведенията**.

По отношение на промоцията, за най-значим при формирането на конкурентни предимства е посочен факторният елемент „**имидж на фирмата и продуктите ѝ**“. При това респондентите са отбелязали, че залагат в голяма степен на него и за диференциацията си на пазара на вино. Най-ниска оценка се дава на „**рекламата**“, което сигнализира за проблем (открит и в проведените дълбочинни интервюта), поради ниските възможности за микро- и малките винопроизводители самостоятелно да финансират рекламата на своите продукти. Посочва се необходимостта от държавна подкрепа за рекламиране и популяризиране на българското вино по света.

Чрез факторен анализ, елементите на фактора се обединяват в две основни групи.



**Фигура 10.** Факторен анализ на Промоционалния микс

Източник: собствено изследване

Първата група, наименована „**Стимулиране на продажбите**“, определя 32% от вариацията, обединява елементите на фактора: „**реклама**“, „**участие във винарски форуми**“ и „**организиране на дегустации**“ и е с приоритет при генериране на конкурентни предимства и изграждане на конкурентния статус.

Втората група, наречена „**Налагане на имидж**“, определя 18% от вариацията, включва елементите: „**участие в проекти за вино**“, „**имидж (фирмен и продуктов)**“ и „**предлагане на винен туризъм**“ и разкрива потенциал за повишаване на конкурентоспособността чрез развиване на посочените дейности.

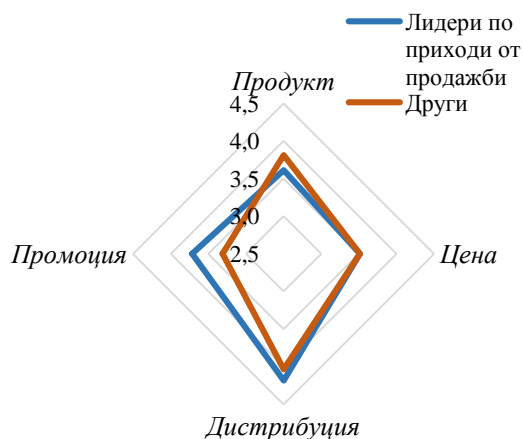
#### Продукт и продуктов микс

За да отговарят на широк кръг от потребителски предпочитания и с оглед на диференцирането им на пазара на вино, микро- и малките винопроизводители залагат на широк продуктов микс и различни продуктови модификации, в т.ч. производство на регионални вина със ЗГУ (95% от анкетираните), отлежали вина (90%), млади вина (75%), вина в малки серии (бутикови – 75%) и наливни вина (70%).

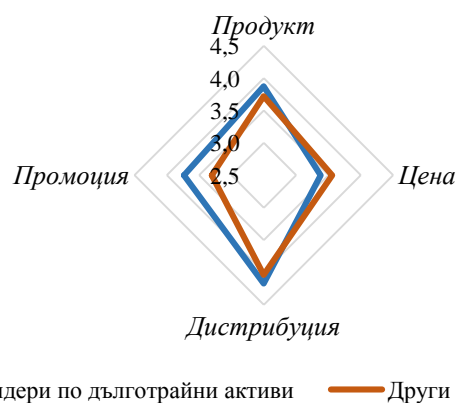
Най-висока средна оценка се дава на „**качеството**“ на продукта (90%), което свидетелства за ориентация към производството на качествени вина. Поради ниската степен на вариация (почти всички залагат на него) обаче, този елемент на фактора не е основа за диференцирането им едно спрямо друго. Най-висок коефициент на вариация, но с най-ниска средна оценка, се наблюдава при „**търговската марка**“ и „**модификациите на продукта**“. Посоченото демонстрира

необходимостта от стремеж към разграничаване посредством тези два елемента на продуктивния микс, тъй като по отношение на тях съществуват противоположни нагласи – една част от винопроизводителите залагат на тях при формирането на конкурентни предимства, а друга – не. При фактора „цена“ с най-висока средна оценка се откроява елемента на фактора „базова цена на продуктите“, следвана от „условията за плащане“.

При съпоставка между лидерите и останалите микро- и малки винопроизводители, се отчита, че при формиране на конкурентните си предимства (респ. на конкурентоспособността си) лидерите по приходи от продажби и дълготрайни активи (ДА) залагат най-вече на дейностите, носещи добавена стойност, като най-висока средна оценка се дава на факторите „Промоция“ и „Дистрибуция“.

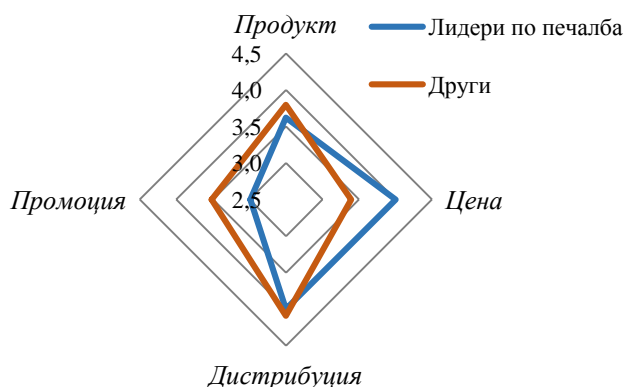


**Фигура 11.** Фактори за генериране на конкурентни предимства, сравнителен анализ Лидери по приходи/Други  
Източник: собствено изследване



**Фигура 12.** Фактори за генериране на конкурентни предимства, сравнителен анализ Лидери по ДА/Други  
Източник: собствено изследване

Лидерите по печалба залагат предимно на факторите „Цена“ и „Дистрибуция“ и това обяснява тяхната стратегическа насоченост да постигат най-висока печалба сред конкурентите си посредством цената.



**Фигура 13.** Фактори за генериране на конкурентни предимства, сравнителен анализ Лидери по печалба/Други  
Източник: собствено изследване

### 2.3. Конкурентен статус

За определяне на конкурентния статус на изследваните предприятия се отчитат средните оценки на дейностите по веригата на стойността, като се определя значимостта на всяка една от тях, с оглед на формирането на конкурентни предимства. Извежда се съвкупен индикатор за оценка на конкурентоспособността.

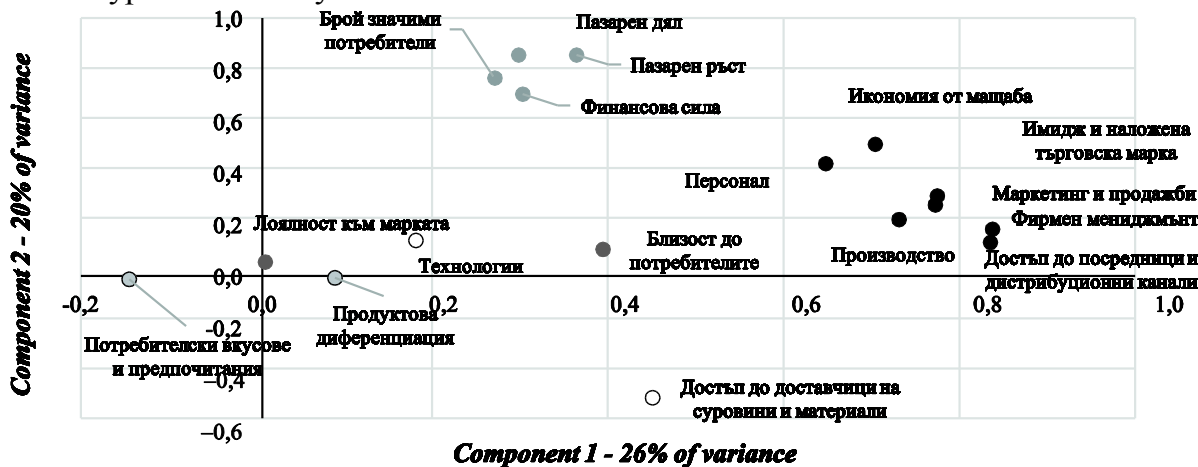
Чрез дескриптивен анализ се посочват средните оценки и коефициентите на вариация за всяка една от посочените дейности, а чрез факторен анализ – се фиксират най-значимите от тях във връзка с диференциацията на предприятията и формирането на конкурентния им статус.

Заложените в модела и изследвани 17 фактора (променливи) се обединяват в 5 групи компоненти. Всяка една от тях представлява един нов, обединяващ фактор (Фигура 14). При максимална стойност = 100% и кумулативен процент 80% би могло да се приеме, че качеството на проведения анализ е добро.

**Компонента 1**, наименована „Маркетингов мениджмънт“, обединява дейностите: „фирмен мениджмънт“, „маркетинг и продажби“, „достъп до посредници и дистрибуционни канали“, „имидж“ и „търговска марка“, „производство“ и реализиране на „икономия от мащаба“ и „персонал“, изведени от веригата на стойността. Така формираният нов, обединяващ фактор, определя близо 26% от общата вариация. Дейностите в посочената компонента са с най-висока оценка, а оттам и най-голяма значимост при формиране на конкурентоспособността (конкурентния статус) на микро- и малките винарски предприятия.

Гореизложеното отново потвърждава коректността на поставения в текста фокус върху качеството на фирмения мениджмънт и маркетинговия микс.

Разбира се не трябва да бъде пропускано и подценявано влиянието на останалите компоненти (ориентирани към пазара, към продукта, към доставчиците и към потребителите), тъй като всяка една от тях има своя принос при формиране на конкурентния статус.



Фигура 14. Факторен анализ за оценка на конкурентен статус

Източник: собствено изследване

#### 2.4. Съвкупен съставен индикатор на факторите на вътрешната среда

Съвкупният съставен индикатор на факторите на вътрешната среда отразява степента на използване на приетия инструментариум за генериране на конкурентни предимства, с оглед на формиране на конкурентоспособността на микро- и малките предприятия. Извежда се като средно аритметична стойност от съставните индикатори (оценките) на факторите на вътрешната среда, определени от претеглените оценки на техните елементи (характеристики). На всеки от елементите на фактора, на база на средната оценка, получените факторни тегла и процента на обяснената вариация, се присвояват относителни тегла (претеглена оценка), които определят значимостта на всеки от изследваните индикатори.



$$A_{\text{fin}} = \frac{\text{Immix} + \text{Imang}}{2} \quad (5)$$

където:

**A<sub>fin</sub>** – съвкупен съставен индикатор факторите на вътрешната среда;

**Immix** – съставен индикатор на маркетинговия микс;

**Imang** – съставен индикатор на фактор мениджмънт.

$$A_{\text{fin}} = \frac{3,69 + 4,06}{2} = \boxed{3,875}$$

Стойността на съвкупния съставен индикатор при генериране на конкурентни предимства клони към (4), което потвърждава вече установеното, а именно че микро- и малки винарски предприятия залагат в **голяма степен** на „Мениджмънта“ и „Маркетинговия микс“ при формиране на конкурентни предимства и повишаване на своята конкурентна способност.

### **3. SWOT анализ на микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив – силни и слаби страни, възможности и заплахи**

На базата на анализа на винарската индустрия и изведените добри практики и потенциал за развитие, както и въз основа на резултатите от проведеното емпирично изследване е изготвен SWOT анализ на микро- и малките винарски предприятия. Същият откроява силните страни, възможностите и потенциала за развитие, и очертава слабости и проблемни области в българското винопроизводство.

**Сред възможностите и силните страни попадат:** традициите и дългогодишния опит в сектора, голямото разнообразие от сортове, а оттам и на видове вина, тероара, стабилните нива на консумация и т.н.

**Проблемите и заплахите в сектора** се свързват с все още невисокия дял в производството на качествени вина, недостигът на финансови средства, високата конкуренция, липсата на стратегия за налагане на съвкупен продукт на българското вино на световните пазари, недостатъчните промоция и реклама и недоразвитите интеграционни процеси в сектора, липсата на винена култура и ниската покупателна способност на потребителите и др.

### **4. Стратегия на микро- и малките винарски изби. Конкурентно позициониране.**

Стъпвайки на анализите на средата (външна и вътрешнофирмена), винопроизводствените предприятия предприемат съответната конкурентна стратегия за позициониране в дадения отрасъл. Съгласно данните от проведеното изследване, микро- и малките предприятия използват конкурентна стратегия на диференциация, насочена и към целия пазар (65%), и фокусирана към определен пазарен сегмент (55%).

По-голяма част от изследваните винарски изби (55%) насочват стратегията си за развитие към разширяване на пазара, на който функционират, а 40% залагат на развитие на продукта. Растеж, посредством прилагане на стратегия на диверсификация, прилагат 35%.

Посоченото потвърждава заложеното в теоретичния модел виждане, че в условия на ожесточена конкуренция и пазарни излишъци, микро- и малките винопроизводители ориентират стратегическите си усилия към **диференциация, ефективни маркетингови дейности и диверсификация.**

Диверсифицирането на дейността в голяма степен е насочено към допълващи винопроизводството дейности (свързана диверсификация). Резултатите от проведеното емпирично изследване удостоверяват, че 80% от избите притежават собствени лозя и допълват винопроизводството с лозарство. Част от тях (10%) съвместяват винопроизводството с производство на спиртни напитки (продукти-заместители). Немалка част залагат на винения туризъм (35%), като съгласно данните от дълбочинните интервюта, почти всички разполагат и с изградени бази, които предлагат спа- и хотелски услуги. 5% от винопроизводителите реализират производство на техника за земеделство. Същият процент са диверсифицирали дейността си с проектиране и оборудване на винарски изби. Към създаване на кооперация от лозари и изкупуване и препродажба на грозде са се ориентирали 10% от винопроизводителите.

По мнение на водещи експерти в бранша, именно благодарение диверсификацията микро- и малките винарски предприятия се задържат на пазара, тъй като виното е по-скоро „имиджов продукт“ и само от него, трудно биха се издържали.<sup>21</sup>

При избор на стратегия 75% от предприятията залагат основно на експертното мнение на мениджърския състав/собствениците и сравнения с предходни години (65%).

### **5. Структура на микро- и малките винарски предприятия**

Изследването е проведено сред микро- и малки предприятия от винарската индустрия в област Пловдив. По информация, предоставена от НСИ, на територията на област Пловдив през 2016 г. (справка Декември 2017 г.<sup>22</sup>) функционират 34 винопроизводствени предприятия с код по КИД-2008 11.02 – Производство на вина от грозде. От тях 33 броя отговарят на критериите за микро (21) и малки (12). В процентно изражение от всички винопроизводствени предприятия в област Пловдив, микро- и малките заемат 97%, от които 64% са микро- и 36% – малки.

90% от изследваните предприятия са частни, а 10% – кооперации. Близо 50% функционират над 10 до 20 години, а 30% от тях – над 20. Микро- и малките винарски предприятия финансират дейността със собствени средства (95%), като същият процент я съфинансират с привлечен капитал, основно чрез кредит от търговска банка (45%).

Посоченото онагледява характерните особености на изследваната съвкупност:

1) На територията на област Пловдив преобладаващо функционират микро- и малки предприятия (97%) с малки пазарни дялове, което удостоверява, че е налице силна фрагментация на структурната среда на индустрията, с присъщите и характерни за нея особености – голям брой микро- и малки предприятия, основно частна собственост, като никое от тях „не разполага със значителен пазарен дял и не е в състояние да оказва съществено влияние върху общите резултати в отрасъла“<sup>23</sup>.

2) Микро- и малките винопроизводители се разглеждат като стратегическа група (виж Втора глава, I.2).

---

<sup>21</sup> По информация от проведено интервю с мениджър на винарско предприятие.

<sup>22</sup> Информацията от НСИ е предоставена за целите на настоящото изследване и е към 20.12.2017.

<sup>23</sup> Портър, М. Е., Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренти. С., Изд. „Класика и стил“, 2010, с. 237.

3) Съгласно данните от проведеното изследване се констатира, че в микро-предприятията собственикът е и мениджър, докато в предприятията от тип „малки“ е налице длъжност „мениджър“ по някои от основните дейности.

4) Независимо, че поради размера си, микро- и малките винарски предприятия не разполагат с функционално-структурирани отдели (и изградена ОУС<sup>24</sup>) за реализиране на дейността си, при тях е налице наличие на оперативна структура за извършване на отделните дейности (процеси) за формиране на веригата на стойността. Същите са предмет на оценката и експертното мнение на собствениците/мениджърите с оглед на формиране на конкурентите предимства и конкурентния статус на микро- и малките винарски предприятия.

Използваната за целите на анализа стратегическата група се разглежда като „аналитичен инструмент“ и „междинна рамка между разглеждането на индустрията като цяло и анализа на всяка една фирма поотделно“<sup>25</sup>.

Именно поради разглеждането им като стратегическа група, предприятията не се ранжират по-между си по конкурентен статус и не се изследва тяхното индивидуално конкурентно позициониране в отрасъла.

## **ПРЕПОРЪКИ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МИКРО- И МАЛКИТЕ ВИНАРСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Получените резултати от изследването открояват съществуването на **неусвоен или частично усвоен потенциал**, което е основание към микро- и малките предприятия от винарската индустрия да бъдат отправени конкретни **препоръки**, очертаващи и перспективите за тяхното развитие.

### **1. Препоръки по отношение на продукта**

Могат да бъдат отличени две посоки за налагане на тенденции:

- От една страна насоката е към **разработване на продуктови модификации и поддържането на продуктов асортимент**, като предпоставка за създаване на пазарни ниши, в отговор на формиращите се нови вкусове и предпочитания от страна на потребителите.

- От друга страна, заради съществуващия традиционализъм на пазара на вино, възниква необходимостта да се заложи на **производството на качествени вина** (със ЗНП и ЗГУ), с **подчертана регионална идентичност**. Спецификите на тероара и характерните за него локални сортове (традиционни за дадения регион) се явяват предпоставка за формирането на винени области и налагането на тяхната идентичност на световните пазари и в тази връзка, посоченото е свързано с необходимостта от приемането на **Регламент за налагане на идентичността на региона** и **Стратегия за създаване на общ бранд**, с който регионът да се представя на международния пазар и да привлича чуждестранни туристи. Подобни мерки биха довели и до следването на единна политика за устойчиво развитие, а оттам и до повишаване на конкурентоспособността на винопроизводителите и на региона като цяло.

---

<sup>24</sup> ОУС – организационно-управленска структура (бел. авт.).

<sup>25</sup> Портър, М. Е., Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренти. С., Изд. „Класика и стил“, 2010, с. 175.

## 2. Препоръки по отношение на реализацията на продукта

Поради твърде малкия (за нарастващия брой родни винопроизводители) национален пазар и очертаните възможности за износ (виното е „експортабилен продукт“), следва и логичната препоръка за **разширяване на външните пазари, което следва да се приеме и като потенциал, и като задължително условие** за повишаване на конкурентоспособността на винопроизводствените предприятия. Това води до необходимост от провеждането на **целенасочена държавна политика** за представяне на страната ни на световните пазари, в т.ч. за **популяризиране** на българското вино, митнически облекчения, сключване на спогодби за износ и др., като задължително условие за реализацията на българското вино и на вътрешния, и на международните пазари и налага препоръки, свързани с посочените по-долу дейности:

✓ **Промотиране, PR активности и реклама за популяризиране на винения продукт и изграждане на имиджа на българското вино на световните пазари.**

Във връзка с популяризирането на българското вино по света, както и за изграждането на имиджа на ясно разграничими продукти (с които да се диференцираме от всички останали в „необятното поле“ от производители, видове и марки) е необходима насоченост към местните сортове и характерните за страната ни вина, „защото всичко останало е много познато“. За целта са нужни стратегически действия в посока на изграждането на имиджа на съвкупен продукт, с който винопроизводителите от даден регион да се представят на престижните международни форуми и изложения и да налагат идентичността на региона.

✓ **Реализация на винения продукт – дистрибуция и интеграция по веригите за доставка**

Поставянето на акцент към дистрибуцията е напълно естествен, предвид водещата ѝ роля за реализирането на продукта и създаването на добавена стойност за потребителите. Резултатите от проведеното изследване показват, че директните продажби в избите и продажбите чрез собствени магазини (независимо, че се отбелязват като приоритетни от експертите) са далеч под съществуващия потенциал. Като възможни решения в тази посока, а оттам и препоръки са: *интернет търговия, развитие на винен туризъм с лични продажби в избите* и коопериране на винарските изби чрез *създаване на маркетингови системи за реализация на продуктите*.

– Препоръчително е приоритетизирането на **интернет търговията** като канал за реализация на продукта, тъй като от една страна създава реални възможности за намаляване на разходите на производителите за реализация на продуктите им, от друга – съдейства за популяризиране на предлаганите продукти (а оттам и за повишаване на техния имидж) и от трета – създава ползности и удобство за потребителите.

– Основната препоръката е **развиване на винения туризъм!** Осъзнаването на ползите и нарастващия интерес към практикуването му са налице, но той все още функционира далеч под потенциала си. По данни от респондентите, от директни продажби във винарските изби се реализира едва 5% от продукцията, докато в страните с развит винен туризъм, процентът достига до 70 – 85%. Факт е, че голяма част от избите тепърва се „отварят“ към винен туризъм и на този етап осъзнават като продукт единствено виното, а не съпътстващите неговата реали-

зация дейности, носещи добавена стойност за потребителите (усещането за място, атмосферата, храната...).

– **Реализирането на съвместни (свързани) дейности и изграждане на винен клъстер в рамките на региона**

Според мнението на винопроизводителите и експертите, макар и съществуващи, към подобен род активности се подхожда предпазливо. Отчитат се ползите от тях, но недоверието към кооперирането с конкуренти превръща развитието им в пожелателно, а съвместните дейности се реализират далеч под възможния си капацитет. Въпреки това, резултатите от проведеното изследване удостоверяват наличие на формиран винен клъстер, все още в начална фаза и характеризиращ се с неустойчивост, но с потенциал за развитие.

✓ **Необходимост от силна институционална подкрепа**

Вече предприетите държавни мерки за подпомагане на микро- и малките винарски предприятия (включително и финансиране по програми за популяризиране и реализиране на продуктите им) са работещи, но недостатъчни. Уместно е да се премине към налагането на местната идентичност, стъпваща на автентичните сортове, и подкрепа за българските винопроизводители чрез отпускане на средства за рекламиране, популяризиране и реализиране на българското вино, каквито са практиките при водещи страни-винопроизводители.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характерната за пазара на вино нарастваща конкуренция (породена както от навлизането на нови конкуренти, така и от налагането на нови потребителски вкусове и предпочитания) предпоставя необходимостта от изследване на конкурентоспособността на българските винопроизводители (в по-голямата си част микро- и малки предприятия) и определяне на възможностите за конкурентното им позициониране и реализацията на техните продукти на вътрешния и международните пазари.

Изхождайки от разбирането, че за предприятието конкурентоспособността е неговата **реална** (конкурентен статус) и **потенциална** (конкурентен потенциал) конкурентоспособност, бе формиран и приетия подход за оценка, заложен при формулиране на основната цел на изследването, а именно: На базата на анализ на основни теоретични и методологични постановки за конкурентоспособността, **да се разработят методически положения и концептуален модел** за оценяване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие (**конкурентен статус**) и възможностите за повишаването ѝ (**конкурентен потенциал**), които да се апробират в микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив.

За постигането на целта бяха определени и съответните изследователски задачи, чието изпълнение следва цялостната логика на приетия изследователски модел и оформя структурата на труда.

Предлагането на методически положения и разработването на концептуален модел за оценяване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие и тяхното апробиране в обекта на изследване даде основание да се приеме, че **основната цел на дисертационния труд е изпълнена.**

### **Резултатите от изследването потвърдиха, че:**

1. *Микро- и малките предприятия от винарската индустрия функционират в благоприятна бизнес среда. Съществуващите традиции и добри практики създават възможности за повишаване на тяхната конкурентоспособност (**първа подхипотеза**)*. Посоченото бе удостоверено посредством направения анализ на винарската индустрия за периода 2008 – 2016 г. и очертаните тенденции и добри практики в индустрията

2. *При формиране на своята конкурентоспособност микро- и малките винарски предприятия се фокусират върху неценови инструментариум за генериране на конкурентни предимства (**втора подхипотеза**)*. Резултатите от проведеното изследване показаха, че микро- и малките предприятия в област Пловдив се диференцират на пазара на вино чрез създаване на добавена стойност, посредством ефективен фирмен мениджмънт, с насоченост към маркетинговата функционална стратегия и използване на инструментариума на маркетинговия микс. По-голяма част от иновациите в дейността са ориентирани към продуктивния микс (в т.ч. създаване на нови продукти и продуктови модификация, разширяване на продуктовете линии, нови методи за продажба и обслужване на клиентите, акцент върху опаковка – бутилка, тапа, етикетирание и т.н.), но самата диференциация се извежда най-вече чрез дистрибуцията и дейностите, носещи добавена стойност при реализацията на продуктите.

3. Във връзка с **трета подхипотеза** бе установено наличие на конкурентен потенциал в сектора, идентифициран в:

- съществуващите и „набиращи скорост“ добри практики в подотрасъла;
- формираните тенденции в развитието;
- перспективите за развиване на винен туризъм;
- налагането на регионалните вина, а оттам и идентичността на региона на световния пазар на вино;
- формираните вериги за доставка (вериги за доставяне на стойност) като възможност за осъществяване на съвместни дейности посредством изграждане на маркетингови системи за реализация на продукта;
- установеният изграден винен клъстер – в начална фаза на развитие и действащ под възможния си потенциал.

Всички посочени дейности са свързани със сътрудничество, коопериране и реализиране на съвместни (свързани) дейности между винопроизводителите, което потвърди наличието на интеграционни процеси в сектора. Резултатите от изследването отчетоха, че въпреки тяхната приложимост и осъзнатите ползи от практикуването им, същите функционират доста под възможния си потенциал (кооперирането е налице за 30 – 40%, в зависимост от направлението, в което се отчита). Това на свой ред очерта възможността за развиването им, което потвърди **трета подхипотеза** и бе отчетено като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността.

Наличието на сътрудничество и коопериране между микро- и малките предприятия от винарската индустрия демонстрира изместване на фокуса от отделните винопроизводители към производителите от дадена винена област и популяризирането на вината на даден регион. Посоченото може да бъде определено като стъпка в изграждането на съвкупен продукт на дадения район (заради

спецификите на тероара) и като предпоставка за създаването и устойчиво функциониране на винен клъстер.

Освен идентифицираните стратегии на диференциация и интеграция, резултатите от проведеното изследване открито съществуването на конкурентен потенциал в реализираната от голяма част от микро- и малките предприятия от винарската индустрия диверсификация на дейността. В голяма степен тя е насочена към допълващи винопроизводството дейности (свързана диверсификация), като 80% от винарските изби притежават собствени лозя и допълват винопроизводството с лозарство.

В заключение, би могло да се обобщи, че:

1) Конкурентоспособността е диференциращата способност на микро- и малките винарски предприятия – едновременно и цел, и средство, и предизвикателство, и посока за развитие и резултат от дейността им, което обосновава нейната значимост за индустрията като цяло.

2) Пред винарската индустрия стоят ясно изразени перспективи, тъй като това е подотрасъл, легитимиращ българската икономика в световен мащаб – факт, доказан в годините. Не случайно изпълнителният директор на Изпълнителна агенция по лозата и виното (ИАЛВ) инж. Красимир Коев открито заявява, че *„виното ще стане една от емблемите на България.“*<sup>26</sup>

3) Индустрията притежава конкурентен потенциал, чието правилно идентифициране и успешно развиване, би спомогнало за повишаване на нейната конкурентоспособност в световен мащаб. Реални възможности съществуват в кооперирането в сектора, а налагането на съвкупен продукт и общ имидж на винената област е задължително условие за популяризиране на българските винени райони и повишаване на тяхната конкурентоспособност.

Разбира се, следва да бъде отбелязано, че ролята на държавата в тези процеси е основополагаща и би трябвало тя да е сред основите участници в изграждането на интеграционни системи, създаването и следването на политики за налагане на съвкупния образ на българското вино и популяризиране идентичността на регионите ни, а оттам и за повишаването на конкурентоспособността на сектора.

## ОСНОВНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Разработени и предложени са **методология и методически положения за оценяване** на конкурентоспособността на индустриалното предприятие (конкурентен статус) и възможностите за нейното повишаване (конкурентен потенциал).
2. Предложен е **модел за генериране на конкурентни предимства** посредством инструментариума на маркетинговия микс, базиран върху маркетинговата концепция за създаване на стойност на потребителите.
3. Разработен е **концептуален модел за оценяване на конкурентоспособността на индустриалното предприятие и възможностите за нейното повишаване**, който е апробиран сред микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив чрез провеждане на собствено емпирично изследване (количествено и качествено).

---

<sup>26</sup> Сайт на Епицентър, <http://epicenter.bg/article/Krasimir-Koev--Vinoto-shte-stane-edna-ot-embemite-na-Balgariya/119539/11/34>, 28.06.2017.

4. На основата на **авторска методология за изграждане на съвкупен съставен индикатор** са изведени:
  - **съвкупен съставен индикатор за оценка на конкурентоспособността на индустриалното предприятие;**
  - **съвкупен съставен индикатор за оценка на привлекателността на индустрията, в която функционира.**
5. Анализирано е състоянието на винарската индустрия в България в периода 2008 – 2016 г. и е направен SWOT анализ на микро- и малките предприятия от винарската индустрия в област Пловдив.
6. Оценено е **влиянието на съвместните (свързани) дейности върху конкурентоспособността** на микро- и малките предприятия от винарската индустрия и е **удостоверено наличието на сформиран винен клъстер.**

### **НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. **Димитрова, Г. Конкурентна стратегия за устойчиво развитие на индустриално предприятие**, студия, Научна конференция за студенти и докторанти „Устойчивото развитие – икономически, социални и политически проблеми“, ФИСН, УИ „П. Хилендарски“, ISBN 978-619-202-227-3, 2016, с. 235 – 252.
2. **Димитрова, Г. Интегриране на елементите на маркетинг микса в процеса на генериране на конкурентни предимства**, Сборник с доклади от Първа национална студентско-докторантска конференция „Филип Котлър и Маркетингът – традиции, превъплъщения, визии“, УИ „П. Хилендарски“, ISBN 978-619-202-220-4, 2017, с. 69 – 73 (рецензирано издание).
3. **Димитрова, Г. Дистрибуционната система – фактор за създаване на дългосрочни конкурентни предимства**, статия, Научни трудове на Съюза на учените Пловдив, Серия А. Обществени науки, изкуство и култура, том IV, ISSN 1311-9400 (Print), ISSN 2534-9368 (on line), 2017, с. 131 – 135 (реферирано и рецензирано издание).
4. **Димитрова, Г., Димитров, А., Джабарова, Ю. Анализ на развитието на винарската индустрия в България през периода 2008 – 2016 г.**, студия, Годишник на ФИСН, П., УИ „П. Хилендарски“, 2018 (под печат).

### **ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ**

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в разработването му не са ползвани неправомерно и в нарушение на авторските права чужди публикации.