

---

# Влияние на концентрацията на капитали в млекопреработвателните предприятия върху конкурентоспособността им

Докторант ВЕЛИЧКО РОДОПСКИ

Доц. д-р ПЕТЪР БОРИСОВ\*

Доц. д-р ТЕОДОР РАДЕВ

*Аграрен университет – Пловдив*

\*E-mail: peterborisov@gmail.com

## Резюме

В условията на пазарна икономика предприятията постигат устойчиви конкурентни предимства, като използват различни конкурентоопределящи фактори. Един от тези фактори е ефективността в управлението на финансите на предприятието. Големите производствени предприятия, които концентрират в себе си значителни капиталови вложения, имат възможност да извършват по-голям набор от стратегически финансови дейности. Те им дават възможност да постигат конкурентно предимство чрез използването на финансовия фактор. Крупният финансов капитал се използва за изграждането на бариери пред нови конкуренти в отрасъла и постигане на монополно влияние на пазара. Така тези стопански обекти имат предпоставки за увеличаване на пазарния дял, за налагане на ценово лидерство и продуктова диференциация на произвежданите продукти.

Целта на настоящото изследване е да се установи влиянието на концентрацията на капитали в млекопреработвателно предприятие (МП) върху конкурентоспособността му. Изследвани са 55 млекопреработвателни предприятия, функциониращи на територията на Р България. Чрез статистическа проверка на хипотези се доказва или отхвърля основната хипотеза, обясняваща зависимостта на факторите, определящи конкурентоспособността. Концептуалната хипотеза, която се проверява за достоверност, е, че степента на концентрация на капитали в МП определя неговата конкурентоспособност. Степента на концентрация на капитали в МП се характеризира чрез показателя сума на активите, собствен капитал и размер на инвестициите. Степента на конкурентоспособност се определя на база показателя пазарен дял.

От проведеното изследване се доказва, че конкурентоопределящи фактори в млекопреработвателния сектор са размерът на активите и собственият капитал. Тези два фактора най-значително влияят върху конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия. Всички останали фактори като пазарен дял, нетни приходи от продажби и размер на инвестиции не оказват влияние върху равнището на конкурентоспособност.

**Ключови думи:** конкурентоспособност, финансов фактор, финансова стабилност, концентрация на капитали

## The Influence of the Financial Concentration on Competitiveness of the Milk Processing Enterprises

VELICHKO RODOPSKI

PETAR BORISOV\*

TEODOR RADEV

*Agricultural university of Plovdiv*

\*E-mail: peterborisov@gmail.com

## Abstract

Under high competitive market conditions, firms achieve sustainable competitive advantages by using different competitive factors. One of these factors is the efficiency of the finance management. Large manufacturing enterprises that concentrate significant capital investments have the opportunity to carry out a larger set of strategic financial activities that enable them to achieve a competitive advantage by using the financial factor. In these enterprises, large financial capital is used to build barriers to new competitors in the industry.

The purpose of this study is to determine the impact of the capital concentration on the milk processing competitiveness. The research is based on survey of the 55 milk-processing enterprises for the period covering 2012–2016. By statistical hypothesis we testing, the basic hypothesis explaining the dependency of the factors determining competitiveness. The conceptual thesis, which is verified for statistical reliability, is that the degree of concentration of capital in the dairy enterprise determines its competitiveness. The degree of concentration of capital in the milk processing is characterized by the sum of assets. The degree of competitiveness is determined with set of indicators which include – market share; profitability of assets and equity; return on investment. All these indicators are aggregated into a generalizing sum, which is called a competitiveness factor.

The research shows that the factors of competitiveness in the milk processing sector are the amount of assets and equity. These two factors most significantly affect the competitiveness of enterprises. All other factors such as market share, net sales revenue and investment amount do not affect the level of competitiveness.

**Key words:** competitive ability, finance, finance stability, equity concentration

В условията на пазарна икономика предприятията постигат устойчиви конкурентни предимства, като използват различни конкурентоопределящи фактори. Следването на определена конкурентна стратегия може да доведе до трайното заемане на място на пазара. Съществуват множество стратегии за постигане на конкурентни предимства, основаващи се на маркетингов, организационен, иновационен и на финансов подход в управлението на предприятието. Безспорно разработването на стратегия и нейното приемане като официален документ за стратегическо управление на предприятието е важен фактор за пазарен успех, но без финансиране на тази стратегия, тя си остава само едно добро пожелание. Ето защо финансите и тяхното управление се възприемат като един от критичните фактори за постигане на конкурентоспособност на предприятието.

Големите производствени предприятия, които концентрират в себе си значителни капиталови вложения, имат възможност да извършват по-голям набор от стратегически финансови дейности, които им дават възможност да постигат конкурентно предимство

чрез използването на финансовия фактор. Тези предприятия обособяват сложна организационна структура за управление на финансовите си потоци, в която привличат финансови мениджъри и специалисти, опитни в сферата на финансовия мениджмънт, които повишават потенциала за конкурентоспособност на предприятието. Крупният финансов капитал се използва за изграждането на бариери пред нови конкуренти в отрасъла и постигане на монополно влияние на пазара. Така тези стопански обекти имат предпоставки за увеличаване на пазарния дял чрез налагане на ценово лидерство и продуктова диференциация на произвежданите продукти. В тези предприятия се дава възможност за по-високи доходи на работниците, което при равни други условия увеличава мотивацията им да се трудят. Въпреки тези конкурентоопределящи фактори, големите предприятия имат следния недостатък, а именно – колкото по-големи стават, толкова по-инертни се оказват те в обкръжаваща ги бизнес среда. Ето защо, изследването на влиянието на концентрацията на капитали върху равнището на конкурентоспособност на предприятието

е актуален проблем и намирането на потенциални решения за него ще допринесе за повишаване на конкурентоспособността на тези стопански обекти.

Целта на настоящото изследване е да се установи влиянието на концентрацията на капитали в млекопреработвателно предприятие върху конкурентоспособността му.

Разнообразни са становищата за същността на категорията конкурентоспособност на предприятието. Една част от изследователите на проблема (Ribov, 1997; Chobanyaneva, 1998; Danailov, 1999; Marinov, 1998; Miynko and Krichevski, 2004; Ivancevich, J., 1994; Lifitz, 2001) свързват конкурентоспособността на предприятието с *конкурентоспособността на произвежданите от него продукти*. Според тях продуктите са конкурентоспособни, когато се произвеждат с по-високо качество при минимум производствени разходи, в сравнение с тези на конкурентите.

Друга част от авторите на научни публикации в областта на изследвания проблем (Drucker, 2000; Petkov, 1994; Sergeev, 2003; Avila, 1997; Porter, 1998) определят конкурентоспособността на предприятието с *ефективността на производството*, изразена с високата производителност на производствените фактори. Изследователите: Pettigrew, 1987; Galbraith, 1990; Rumelt, 1992; Lockshin, 2000; Twomey, 2002; Varinov, 2000; Dimitrova, 2016, определят конкурентоспособността на предприятието със *степената на адаптивност към променящата се обкръжаваща среда*. Безспорно адаптивността е важна черта, за да бъде предприятието конкурентоспособно, но не е достатъчно условие. Необходимо е да се реализира развитие и да се поддържа пазарно превъзходство. Според Buckley (1998), Pride (1989), Paunov (1995), Dimitrova (2014), за конкурентоспособността на предприятието може да се съди по неговата *рентабилност и финансова устойчивост*. Тази група изследователи на конкурентоспособността акцентира върху финансовото управление като важен фактор за постигане на конкурентно предимство на пазара. Друга група изследователи като: Lipsey (1987), Kirpalani (1987), Van

Duren (1991), Armstrong and Collopy (1996), свързват конкурентоспособността на предприятието с размера на *пазарния дял* на продуктите му. Според тях колкото по-голям е размерът на отвоювания пазарен дял на продуктите на предприятието, толкова то е по-конкурентоспособно. Увеличаването на пазарния дял изисква диверсифициране на продуктовия асортимент, предлаган от предприятието, което изисква допълнителни инвестиции в производството. Тези допълнителни инвестиции водят до увеличаване на фиксираните разходи, като последните са причина за загуба на автономност при вземане на управленски решения и за усложняване на финансовото управление. При тези условия мениджмънтът трябва все повече да се ориентира не към постигане на пазарни успехи, а към удовлетворяване на изискванията на притежателите на капитал, използван в дейността на предприятието. От анализа на предходни изследвания за факторите, определящи конкурентоспособността на предприятието, се вижда, че решението на проблема е сложно и изисква задълбочен анализ както на факторите, така и на взаимовръзките помежду им, и ефектите, които се получават при тяхното взаимодействие.

## Методически подход

Анализът на становищата на изследователите на проблема сочи, че конкурентоспособността е сложна и комплексна икономическа категория. Това обуславя трудностите при определянето на показателите за оценката ѝ. В специализираната литература няма единно становище за броя и състава на показателите за определяне на конкурентоспособността на предприятието. Това произтича главно от различията в становищата на авторите за същността на икономическата категория „конкурентоспособност“. От една страна, се забелязва стремеж за максимално характеризиране на конкурентоспособността на предприятието. Това води до прекалено увеличаване на броя на предлаганите показатели за оценка, което от своя страна затруд-

нява практическото им използване. От друга страна, се забелязва желание да се разработи отделен показател, с който лесно и бързо да се дава обобщена оценка на конкурентоспособността. Използването на такъв обобщен показател поражда опасност от снижаване на точността на анализа и оценката.

На база определените иманентни характеристики на конкурентоспособността на предприятието се определя система от показатели, чрез която се анализира и оценява конкурентоспособността. Тази система включва две групи показатели – *факториални* и *результативни*.

- *Факториалните показатели* определят потенциала на предприятието за конкурентоспособност. Това са фактори, които се определят като двигател на конкурентоспособността. В настоящото изследване това са показателите, характеризиращи степента на концентрация на капитали в предприятието.

- *Результативни показатели* са тези, които определят постигнатата степен на конкурентоспособност на млекопроизводителното предприятие. Те се използват и като инструмент за сравнителен анализ на конкурентоспособността в различните по размер на капитал предприятия.

Чрез статистическа проверка на хипотези се доказва или отхвърля основната хипотеза,

обясняваща зависимостта на факторите, определящи конкурентоспособността. Концептуалната теза, която се проверява за достоверност, е, че **степента на концентрация на капитали в млекопреработвателното предприятие определя неговата конкурентоспособност**.

Степента на концентрация на капитали в млекопреработвателните предприятия се характеризира чрез показателите: *сума на активите, размер на собствения капитал и на инвестициите*. Степента на конкурентоспособност се определя на база показателя *пазарен дял* (Lipsey, 1987).

Проверката на достоверността на концептуалната теза се извършва чрез дърво на статистически хипотези. Използва се статистическият метод – обикновена корелация между два фактора. (виж фиг. 1).

Изследват се следните зависимости между факторите:

- 1) между активите и пазарния дял;
- 2) между собствения капитал и пазарния дял;
- 3) между инвестициите и пазарния дял.

Чрез статистическия метод се установява не само зависимостта между факторите, определящи конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия, но силата и посоката на влияние по между им.



Фиг. 1. Дърво на статистическите хипотези  
Fig. 1. Tree of statistical hypothesis

Изследвани са 55 млекопреработвателни предприятия, функциониращи на територията на България. Извадката от предприятия е формирана на случаен принцип, чрез безвъзвратен подбор на изследваните единици от генералната съвкупност. За източник на информация при дефиниране на генералната съвкупност се използва Търговският регистър на Р България. Така формираната извадка от предприятия не е представителна. Броят на изследваните предприятия се определя основно от два фактора – (1) размер на финансите за извеждане на изследването и (2) покриването на критерия за минимален брой на изследваните обекти (поне 30 броя наблюдавани единици), за да се докаже статистическа достоверност в релацията между изследваните фактори на конкурентоспособност.

## Анализ и резултати

### Профил на анкетираните предприятия

Изследвани са 55 млекопреработвателни предприятия. Сумата на притежаваните от тях активи общо е 904,5 млн. лв. В групата предприятия 30% притежават изградени собствени животновъдни ферми, които играят ролята на собствена суровинна база.

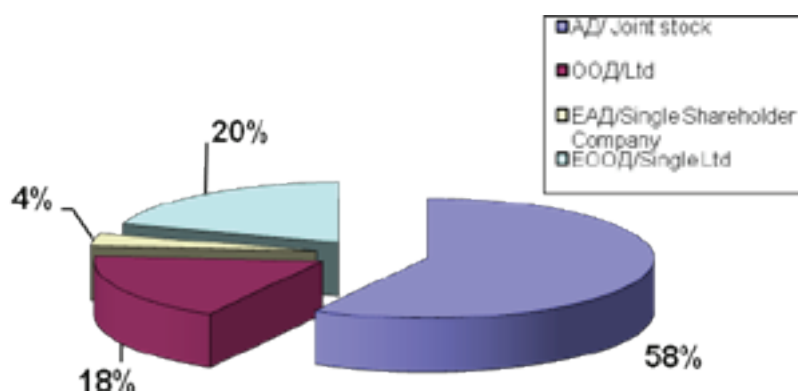
Преобладават млекопреработвателните предприятия, които са акционерни дружества (АД) – 58%. Следващата предпочитана

юридическа форма е еднолично отговорното дружество (ЕООД), съответно 20% от изследваните предприятия в сектора. Най-малко на брой са предприятията, които са еднолични акционерни дружества (ЕАД), съответно те заемат 4% (виж фиг. 2). Структурата на извадката показва, че основна форма за набиране на капитал в отрасъла е акционерното дружество. Това е така, защото стартирането на млекопреработвателна дейност изисква голям по размер първоначален капитал.

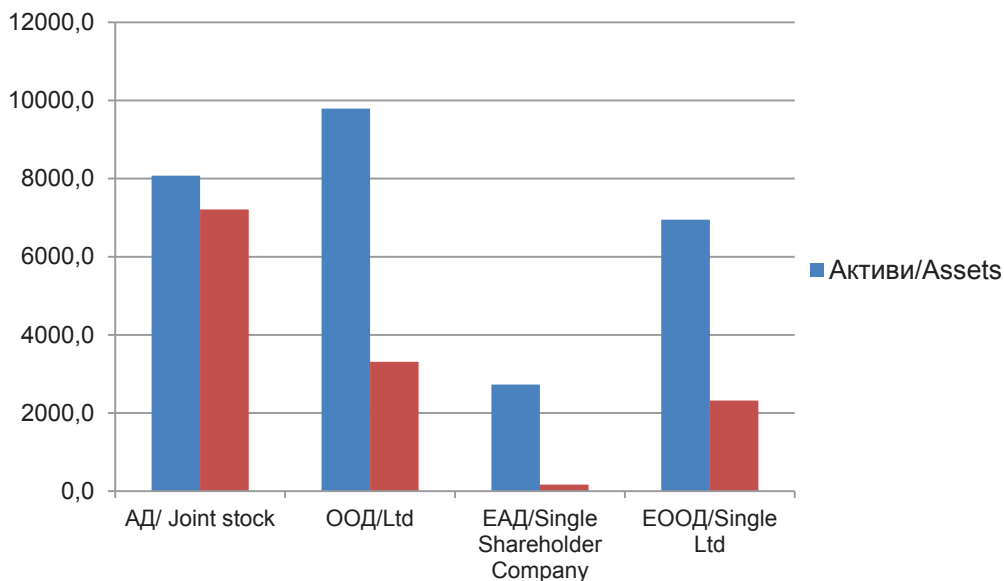
### Обезпеченост на предприятията с активи

Като цяло повечето млекопреработвателни предприятия – 89%, разполагат със собствен капитал в размер до 10 млн. лв. Дружествата с ограничена отговорност (ООД) разполагат с повече активи от акционерните дружества (АД) (виж фиг. 3). Обезпечеността със собствен капитал е най-висока в групата на акционерните дружества. Това се определя от спецификата на формиране на капитала в тези организационни форми.

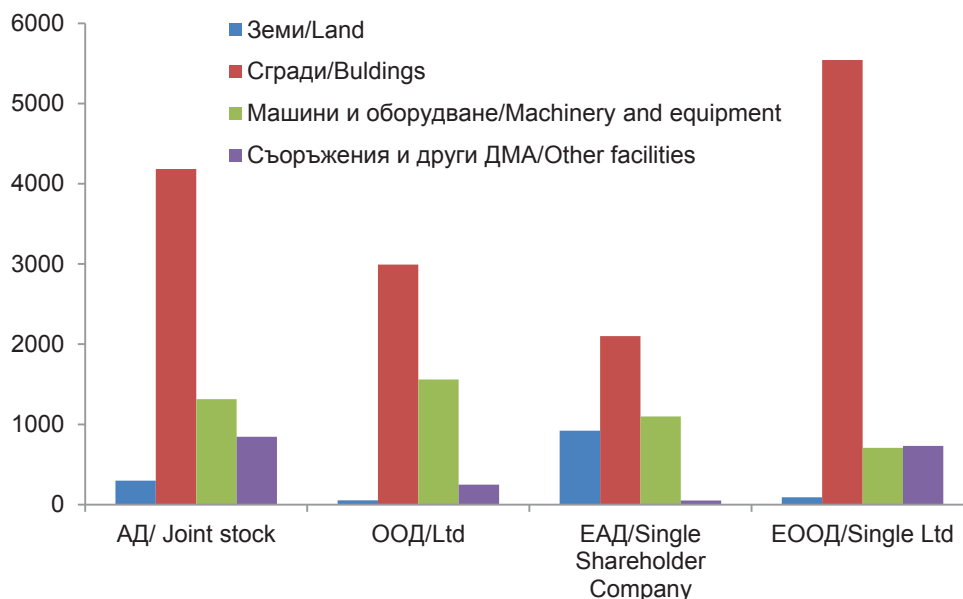
На фиг. 4 се вижда, че обезпечеността с основни производствени фондове е най-голяма при млекопреработвателните предприятия, които са ЕООД. Те разполагат с най-голям сграден фонд. Структуроопределящи в размера на основните производствени фондове



Фиг. 2. Разпределение на млекопреработвателните предприятия (МП) според юридическия им статут  
Fig. 2. Distribution of enterprises according to their legal status



Фиг. 3. Обезпеченост на предприятията с активи и собствен капитал (хил. лв.)  
 Fig. 3. Assets and equity of enterprises (BGN'000)



Фиг. 4. Обезпеченост на предприятията с дълготрайни активи (хил. лв.)  
 Fig. 4. Long-term assets in enterprises (BGN'000)

са сградите, машините и оборудването, заето в производството.

#### **Пазарна мощ на предприятията**

Млекопреработвателният сектор се определя като монополистична структура. Сред-

ният размер на пазарния дял на едно предприятие е 1,8%. От изследваната съвкупност предприятия, пазарният лидер владее 21,6% от пазара, което му дава възможност да има монополно влияние върху част от пазара. Средният пазарен дял на акционерните дру-

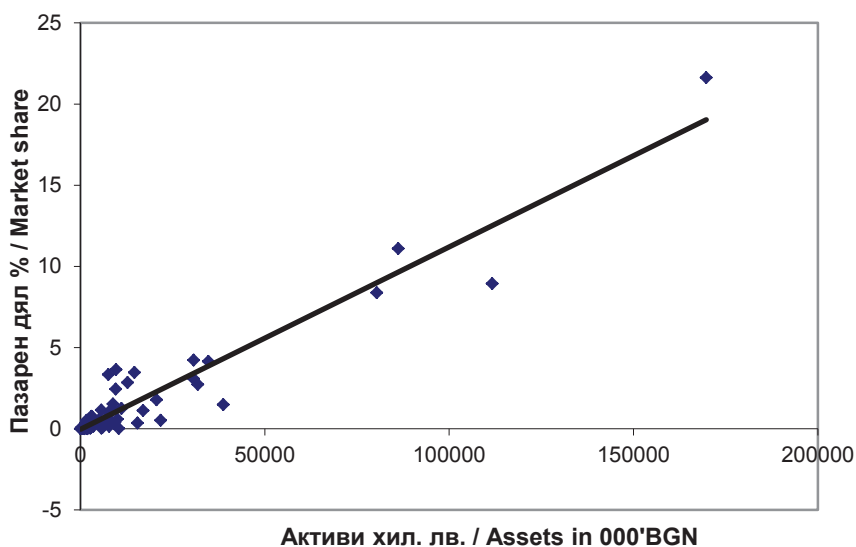
жества (АД) е 2,12%, следват еднолично ограничено отговорните дружества (ЕООД) с пазарен дял 1,57%. С най-слаба пазарна мощ са млекопреработвателните предприятия, които са еднолични акционерни дружества (ЕАД), те владеят средно пазарен дял – 0,66%.

**Оценка на финансовите фактори, определящи конкурентоспособността**

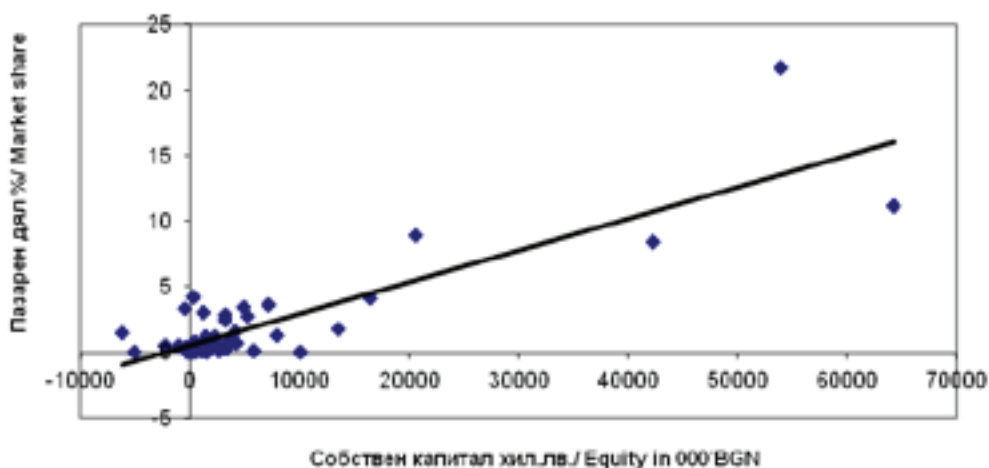
На фиг. 5, 6 и 7 са дадени корелационните зависимости между факторите, определящи

равнището на конкурентоспособност на изследваните млекопреработвателни предприятия, изразени с показателя пазарен дял.

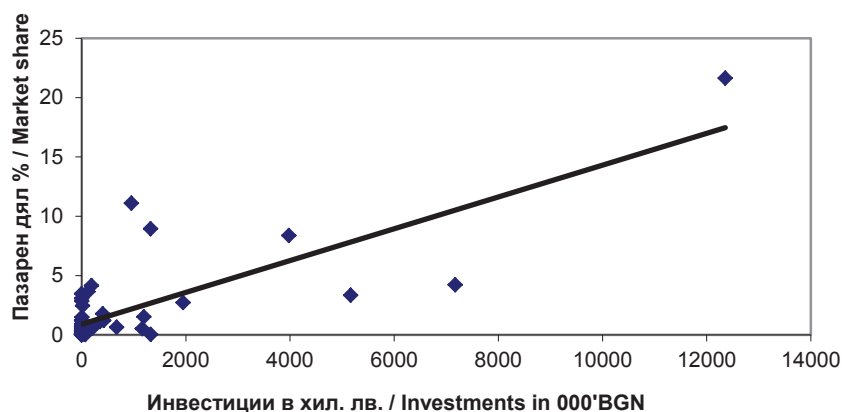
Установява се, че съществува много голяма степен на зависимост между фактора „размер на активите“ и фактора – резултат „пазарен дял“. Коефициентът на определение е 0,91, а на корелация – съответно 0,95. Това доказва, че размерът на активите е най-силно влияещият фактор, който определя размера на пазарния дял на млекопрера-



Фиг. 5. Зависимост между активите и пазарния дял  
Fig. 5. Dependence between assets and market share



Фиг. 6. Зависимост между собствения капитал и пазарния дял  
Fig. 6. Dependence between equity and market share



Фиг. 7. Зависимост между инвестициите и пазарния дял  
 Fig. 7. Dependence between investment and market share

**Таблица 1.** Статистическа оценка на влиянието на факторите върху пазарния дял на МП  
**Table 1.** Statistical evaluation of the influence of the factors on the market share of the enterprises

Факториални показатели Drivers →	Размер на активите Assets	Размер на собствен капитал Equity	Размер на инвестициите Investments
Коефициент на корелация / Multiple R	0,9524	0,8593	0,7825
Коефициент на определение R square	0,9071	0,7386	0,6122
Коригиран коефициент на определение Adjusted R Square	0,9054	0,7336	0,6047
Степен на зависимост Degree of relevance	<b>много голяма very strong</b>	<b>голяма strong</b>	<b>голяма strong</b>
Вид зависимост Type of relevance	права positive	права positive	права positive
Регресионен коефициент б0 Regression coefficient б0	0,02824729	0,553235	0,896504
Регресионен коефициент б1 Regression coefficient б1	0,000112273	0,000241	0,001341

ботвателните предприятия в отрасъла (виж табл. 1).

Тази силна зависимост между изследваните фактори се обяснява с факта, че постигането на голям пазарен дял изисква изграждането на по-големи производствени мощности спрямо конкурентите. Насищането на производството с активи дава възможност на предприятието да поддържа по-голям асортимент от предлагани на пазара продукти или услуги. По този начин се увеличава броят на про-

дажбите по-бързо, спрямо основните конкуренти. Връзката между изследваните фактори е права, което означава, че с увеличаване на размера на активите се изменя и пазарният дял, т.е. реализира се пазарен ръст, като се привличат все повече нови клиенти.

Собственият капитал на предприятие-то също е определящ фактор при формирането на пазарния дял. Коефициентът на определение при тази зависимост е 0,74. Коефициентът на корелация посочва голяма за-



висимост между изследваните фактори, съответно стойността му е 0,86. Преобладаването на собствения капитал в капиталовата структура на предприятието дава възможност на финансовото управление по-бързо да взема решения и да се адаптира към финансовите ограничения, които експанзията в пазарния дял налага. Предполага се, че при ниски нива на заемния капитал, фиксираният разход са по-малки в структурата на разходите на предприятието и то може по-бързо и адекватно да реагира на измененията в пазара.

Вложените инвестиции в млекопреработвателните предприятия също оказват влияние върху техния пазарен дял. При изследване на тази зависимост се установява, че коефициентът на корелация е 0,78, а коефициентът на определение – 0,61. Изследваната зависимост също е права. Тези резултати от корелационния анализ доказват, че с увеличаване на инвестициите в предприятието може да се увеличи неговата пазарна мощ. Насищането на производството с инвестиции е ефективно до определен праг, преминаването на който ще трансформира полезния ефект от използвания конкурентоопределящ фактор в негативен.

## **Изводи**

В резултат от извършената статистическа оценка на влиянието на факторите за конкурентоспособност се доказва положителна линейна зависимост. Всички статистически хипотези се доказват, а именно, че конкурентоопределящи фактори в млекопреработвателния сектор са размерът на активите и собственият капитал, както и направените инвестиции. Тези три фактора имат значително влияние върху конкурентоспособността на млекопреработвателните предприятия. Процесът на концентриране на капитали в сектора се характеризира със следните особености:

1) По-голямата част от изследваните млекопроизводителни предприятия са малки по отношение на активите, които притежават, и неразнообразяват източниците на риск, участвайки по веригата от стойности. Много

често те работят с един или двама партньори по веригата от стойности както по отношение на осигуряването на нужната за производството суровина и услуги, така и по отношение на продажбите на готови продукти и услуги;

2) Организационната форма за развитие на бизнес моделите на изследваните предприятия определя тяхната възможност да привличат капитали и да постигат конкурентни предимства в сектора. Трябва да се отбележи, че пазарът се характеризира с монополистична структура, в която доминират няколко големи по размер на активите и пазарен дял предприятия. От друга страна, са множеството малки предприятия, които са гъвкави при пазарните условия, но основно те се борят за оцеляване на пазара, и в най-добрия случай реализират минимален постъпателен растеж в своето бизнес развитие и пазарна мощ;

3) Акционерните дружества, които разполагат с повече капитал, се определят като най-конкурентоспособни. Те имат потенциала и ефективно го използват да изграждат бариери пред новите играчи на пазара, като се възползват от ценовото лидерство и диверсификацията в своята дейност;

4) Основните фактори, които определят равнището на конкурентоспособност, са: разполагаемите активи (колкото повече активи, толкова по-голямо равнище на конкурентоспособност се реализира в сектора); размерът на собствения капитал (колкото по-висок е дялът на собствения капитал в общия капитал, толкова по-автономни са предприятията в следването на своята конкурентна стратегия); размерът на направените инвестиции (колкото повече инвестиции прави предприятието в сектора, толкова по-конкурентно става то). Тези три фактора имат „много голямо“ и „голямо“ влияние върху равнището на конкурентоспособността на изследваните предприятия (оценено с показателя пазарен дял).

## **ЛИТЕРАТУРА**

**Armstrong, J. S., & Collopy, F.** (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on

managerial decisions and profitability. *Journal of marketing research*, 188-199.

**Avila, H.** (1997). Evaluating the Competitive Position of an Industrial Firm. The George Washington University, Washington D. C., pp. 56.

**Barinov, A.** (2000). Development of organization in competitive conditions. *Menidzhment v Rosii i za rubezhkom* 6/2000 p. 35. (Ru)

**Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K.** (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.

**Chankova, L.** (2001). Enhancement of competitiveness of small firms by improvement of innovation process. *Mehanizatzia na mashinite* 4/2001, pp. 35-38. (Bg)

**Chobanyaneva, I.** (1998). Quality management and competitiveness. TU, Varna, pp. 141. (Bg)

**Danailov, D.** (1999) International bussines analysis. UK Lyuren, C. 1999. (Bg)

**Dimitrova, D.** (2014). Comparative Analysis of Options for Investing in the Production of Table Grapes from Seed and Seedless Varieties. *Turkish Journal of Agricultural and Natural Sciences*. Special Issue: 1. (Bg)

**Dimitrova, D., V. Dimitrov.** (2016). Opportunities for table grapes production development in Bulgaria in the conditions of CAP 2020. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, Vol. 16, Issue 4, 2016 PRINT ISSN 2284-7995, E-ISSN 2285-3952. (Bg)

**Drucker, P.** (2008). Management Challenges in the 21st Century. *Klasika stil*, Sofia, pp. 69-70. (Bg)

**Emilova, I.** (2005). The Impact of Firm Policy on the Competitiveness of Travel Agencies. *Avangard Prima*, Sofia, pp. 11. (Bg)

**Galbraith, C.** (1990). Transferring Core Manufacturing Techniques in High – Tech Firms, *California Management Review*. pp. 56-70.

**Gorynia, M.** (2004). Competitiveness of Polish Firms and the European Union Enlargement. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 14(1/2), 1-11.

**Ikherd, J. Jansen J.** (2002). Agriculture, Energy and Sustainability. *Agraria* 253. Swedish University of Agricultural Sciences. pp. 35.

**Ivancevich, J.** (1994). Management: Quality and Competitiveness. Burr Ridge etc., Irwin.

**Johannessen, J. A., & Olsen, B.** (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.

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

**Kleiman, L.** (1997). Human resource management: A tool for competitive advantage New York, West.

**Lifitz, M.** (2001). Theory and practice of the assessment of freight services. Yurait, Moskva.

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

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

**Marinov, G.** (1998). Quality of production and competitiveness of enterprises. *Alma mater international*, Gabrovo, pp. 4. (Bg)

**McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M.** (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *The Journal of Marketing*, 21-35.

**Miyenko, V.** (2004). Quality and competitiveness. Piter, Moskva. (Ru)

**Paunov, M.** (1995). Business strategies. Dino, Sofia, pp. 21. (Bg)

**Petkov, L.** (1994). Competitive factors of agricultural cooperatives. *Ikonomika I upravlenie na selskoto stopanstvo* 6/1994, Sofia. (Bg)

**Pettigrew, A. M.** (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.

**Porter, M.** (1998). On competition, Harvard Business press.

**Priem, R. L. A.** (2000). Consumer perspective on value creation. *Academy of Management review*, 32 (1), 219-235.

**Ribov, M.** (1997). Competition and competitiveness of touristic product. *Stopanstvo*, Sofia, pp. 22. (Bg)

**Rumelt, R.** (1992). Diversification strategy and Profitability. *Strategic Management Journal* 3–4, pp. 359-369.

**Sergeev, A.** (2003). Competitiveness of rusian enterprises. *Marketing in Era of Globalization*, Burgas. (Ru)

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

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

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

**Zhdanin, V.** (2000). Business development management to enhance company (Ru) competitiveness. *Avtoferat*, pp. 9. (Ru)

**Zikmund, W.** (1995). Business: The American Challenge for Global Competitiveness Burr Ridge, Irwin, pp. 216-217.