



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „ИКОНОМИКА НА ИНФРАСТРУКТУРАТА“

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА НА ТУРИЗМА“

ДИМИТЪР ВАЛЕНТИНОВ КРЪСТЕВ

**„КОНСУЛТАНТСКИ ПРОЕКТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ
НА ПРОГРАМИ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ“**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

София, 2025 г.

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „ИКОНОМИКА НА ИНФРАСТРУКТУРАТА“

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА НА ТУРИЗМА“

ДИМИТЪР ВАЛЕНТИНОВ КРЪСТЕВ

„КОНСУЛТАНТСКИ ПРОЕКТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОГРАМИ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ“

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“

в професионално направление 3.8. „Икономика“,
научна специалност „Икономика и управление“ (Туризм)

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

проф. д-р Мариана Кирилова Янева

Научно жури:

Вътрешни членове:

Проф. д-р Еленита Кирилова Великова

Доц. д-р Нончо Иванов Димитров

Външни членове:

Проф. д-р Марияна Върбанова Божинова – Стопанска Академия „Д.А. Ценов“ -Свищов

Проф. д-р Марин Найденов Нешков - Икономически Университет - Варна

Проф. д-р Стоян Петков Маринов - Икономически Университет - Варна

София, 2025 г.

Дисертационният труд е в обем от 165 страници, включващи увод, три глави, изводи и заключение. В основното съдържание са обособени: списък на съкращенията, списък на използваните информационни източници и 1 приложение. Използваните литературни източници са 82, от които 20 на български език, 40 на чужд език и 22 Интернет източника.

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Икономика на туризма“ при Факултет „Икономика на инфраструктурата“ на Университет за национално и световно стопанство – София и е насочен за публична защита пред научно жури.

Дисертантът е зачислена като докторант в самостоятелна форма на обучение към катедра „Икономика на туризма“ при Университет за национално и световно стопанство със Заповед № 3355/12.12.2023 г., със срок на обучение от 05.12.2023 г. до 05.12.2028 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 27 февруари 2026 г. от 14:00 ч. в зала „Научни съвети“ на Университета за национално и световно стопанство (УНСС), София, ул. „8-ми декември“.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на Университета за национално и световно стопанство.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Значимост и актуалност на изследването
2. Обект и предмет на изследването
3. Цел и изследователски задачи на изследването
4. Теза и хипотеза на изследването
5. Методи и методология на изследването
6. Научна новост и полезност
7. Информационна осигуреност при разработката на дисертационния труд
8. Ограничения при разработката на дисертационния труд

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

Първа глава: Управленско консултиране във винения туризъм

Втора глава: Управление на програми и проекти във винения туризъм

Трета глава: Приложни въпроси на управленското консултиране при управлението на програми във винения туризъм

Заклучение

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

V. СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Значимост и актуалност на изследването

Виненият туризъм е една от най-бързо и успешно развиващи се нишови разновидности на алтернативния туризъм в световен мащаб. Той е противоположност на масовите форми туризъм, като акцентът е върху ексклузивност, емоции, преживяване. Нещо повече – виненият туризъм е комплексен феномен, защото включва не само посещение в изба, разходка сред лозя, дегустация, закупуване на вино. Той не се асоциира единствено с частната предприемаческа дейност, защото директно въвлича цяла една дестинация и свързаните с нея подсистеми и отделни компоненти (ресторанти, хотели, туристически агенции, инфраструктура, забележителности и други туристически активности, и т.н.). Ето защо, развитието на винения туризъм трябва да се разглежда и стимулира като един цялостен регионален процес.

Актуалността на настоящата дисертационен проект се определя от необходимостта да бъдат представени възможностите за разработване на консултантски проекти за управление на програми и финансиране на тази форма на алтернативен туризъм, посредством което ще му се придаде силно конкурентно предимство в национален и международен план. Голяма част от разработените до момента стратегии за развитие на дестинацията са приложими на национално ниво, не се отнасят за определен вид туризъм и не дават конкретни модели за постигане на целите.

Темата за консултантските проекти, свързани с управлението на програми във винения туризъм, е изключително актуална и перспективна и за бизнеса в България. Българският винен туризъм преживява период на силен подем и професионализация, което прави експертната консултантска помощ ключова за развитието на сектора. Актуалността се определя от няколко основни фактора:

- Нарастващ интерес към винения туризъм. Налице е засилен интерес, както от страна на чуждестранни, така и на български туристи към автентични преживявания, свързани с виното, местната култура и кулинария. Потребителите търсят не просто дегустации, а цялостни, добре структурирани програми (обиколки на изби, съчетаване на вино с храна, фестивали, настаняване).

- Необходимост от професионално управление. Много български винарни са отлични производители, но им липсва опит в управлението и маркетинга на туристически продукти. Консултантите играят важна роля в:
 - ✓ Разработване на устойчиви бизнес модели: създаване на работещи стратегии за привличане и обслужване на туристи.
 - ✓ Програмен дизайн: проектиране на атрактивни и конкурентни пакети и маршрути.
 - ✓ Маркетинг и брендиране: позициониране на винарната или региона като желана туристическа дестинация.
- Усвояване на средства и финансиране. Актуалността е подсилена и от възможностите за финансиране. Консултантските услуги са жизненоважни при кандидатстване за европейски програми, насочени към развитие на туризма. Експертите помагат за правилното структуриране на проектите и осигуряване на средства за инвестиции в туристическа инфраструктура.
- Конкурентна среда. Пазарът става все по-наситен. За да се отличават и да бъдат печеливши, винарните трябва да предлагат уникални, иновативни и професионално управлявани програми. Консултантите помагат за идентифициране на нишови пазари и създаване на добавена стойност.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са компаниите, които осъществяват консултантски проекти в областта на винения туризъм.

Предмет на изследването са възможностите за разработване и внедряване на нови програми, посредством инструментите на управленското консултиране.

3. Цел и изследователски задачи на изследването

Целта на дисертацията е да изследва приложението на управленското консултиране за управление на програми в дейността на компаниите, специализирани във винен туризъм в България.

За постигането на поставената цел са изведени следните **изследователски задачи**:

1. Преглед и анализ на развитието на управленското консултиране и винения туризъм.

2. Идентифициране на възможностите за приложение на управленското консултиране в управлението на програми във винения туризъм.
3. Подпомагане на компаниите чрез представяне на модел на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм.
4. Анализ и оценка на резултатите от приложението на проекти във винения туризъм.
5. Формулиране на насоки и препоръки за усъвършенстване управлението на проекти във винения туризъм.

4. Теза и хипотеза на изследването

Тезата на научния труд е, че разработването и прилагането на интегриран консултантски модел, който обхваща стратегическо планиране, управление на ресурсите и маркетингови дейности, води до значително повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм, посредством което се внедряват програми в развитието на тези туристически райони, които са с такава специализация и косвено това води до тяхната разпознаваемост.

Целта на дисертационния труд е да се представят възможностите на компаниите, специализирани във винен туризъм да моделират своята оперативна дейност и да разширят портфолиото си от програми с помощта на привличането на външни консултанти. Подобни промени могат да налагат вземането на управленски решения като преквалифициране или съкращение на служители, прекратяване на съществуващи взаимоотношения с контрагенти и др. Допълнителна цел е и дисертационният труд да докаже необходимостта от по-широко приложение на консултантската дейност в областта на управлението на програми за винен туризъм. Необходимостта от приложение ѝ трудно може да бъде количествено измерена, което е и сред основните предизвикателства за постигане на целите на научния труд. Ето защо в изследването е идентифициран модел за приложение на управленско консултиране при управлението на програми за винен туризъм от гледна точка на инструментариум, чрез който подбрани консултантски проекти от него да се приложат в дейността на компаниите, специализирани във този вид туризъм.

5. Методи и методология на изследването

Изследването в дисертационния труд се основава на използването на съответната съвкупност от **подходи и методи**. По-конкретно са приложени системния подход,

сравнителния анализ и синтез, индукцията, дедукцията, експертния метод, социологичния метод, наблюдението, сравнението, анкетното проучване, интервюто, диференцирания, комплексния и комбинирания метод за оценка.

6. Научна новост и полезност

Това е едно от първите изследвания у нас за проучване на резултатите от приложението на консултантската дейност при управлението на програми във винения туризъм. То засяга организацията на туристическите предприятия в опитите им да използват проектната дейност за постигане на стратегическите си цели.

Липсата на достатъчен опит в областта на приложението на консултантски проекти във винения туризъм придава на разработката теоретико-приложен характер. Изводите са адресирани главно към туристическите предприятия, с цел те да се възползват от възможностите, които проектните програми им предоставят.

7. Информационна осигуреност при разработката на дисертационния труд

Източниците на информация за разработването на настоящия научен труд могат да бъдат систематизирани, както следва:

Проучените в настоящата дисертация литературни източници могат да бъдат систематизирани в следните групи:

- научни трудове на български и чужди автори, разглеждащи проблематиката за управлението на проекти и винения туризъм;
- специализирани издания на стопански и туристически организации;
- статистически издания на международни туристически и винарски асоциации;
- законови и нормативни актове в областта на туризма;
- доклади от регионални, национални и международни конференции;
- информация от Интернет;
- авторски изследвания и участия в проекти по отношение на разглежданата проблематика.

8. Ограничения при разработката на дисертационния труд

Ограниченията, които са поставени при разработването на дисертационния труд са свързани с това, че в него разгледано приложението на управленското консултиране за управлението на програми във винения туризъм в рамките на българския туристически пазар. Поради липсата на статистически данни за компаниите опериращи

в областта на винения туризъм, в научния труд са въввлечени и компании, които осъществяват допълнителна дейност освен във винения, но и в други специализирани форми на туризма. Именно и поради този факт, при проведеното анкетно проучване, анкетната карта е изпратена до повече компании, а не само до тези с единствен фокус върху винения туризъм.

Разработването на настоящата дисертация срещна редица трудности от различен характер като:

- ✓ оскъдна специализирана литература на български език;
- ✓ секретност при предоставянето на вътрешно-фирмена информация за предприеманите и изпълнявани програми и проекти;
- ✓ до настоящия момент не е правено изследване на приложението на консултантската дейност при управлението на програми във винения туризъм и е много трудно да се направят заключителни оценки.

Настоящият дисертационен труд няма претенции да представи всички възможни аспекти на консултантската дейност при управлението на програми във винения туризъм. В изложението са уточнени редица постановки и понятия, които са допълнени съобразно конкретната тематика.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в три глави, увод, изводи и заключение.

В първата глава се разглежда и се представя подробно същността и специфичните характеристики на управленското консултиране. Проследено е неговото възникване и развитие, като са очертани основните етапи в историческото му развитие. Очертани са ключовите области на управленското консултиране и е анализиран приноса на професионалните консултантски организации за развитието му. Специално внимание е обърнато на спецификите на управленското консултиране във винения туризъм. Представени са основните тенденции в управленското консултиране във винения туризъм в България. Посочени са причините и факторите за нарастващата популярност на управленското консултиране в туризма. Акцент в главата е поставен върху приложението на управленското консултиране при изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България. Дефинирани са основните заинтересовани страни във винения туризъм и техните роли. Обърнато е внимание на ключовата роля на

управленското консултиране в изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България.

Втората глава е посветена на управлението на програми и проекти във винения туризъм. Разгледана е концепцията за винения туризъм в световен и национален план, посредством представянето на винени проекти в международен и национален план. Очертани са и добри практики за управление на проекти във винения туризъм. Систематизирани са проблемите и възможните решения за популяризирането на винения туризъм в България. Отправени са предложения за конкретни идеи за основни проекти за популяризиране на винения туризъм в България. Акцентът в главата е поставен върху възможностите за национално финансиране на проекти във винения туризъм. Направен е исторически преглед на финансирането на туристически дейности в периода 2014 – 2020 г. Осъществен е преглед на финансирането на туристически дейности в периода 2021 – 2027 г. Представени са възможностите за международно финансиране на проекти във винения туризъм.

В трета глава са разгледани приложните въпроси на управленското консултиране при управлението на програми във винения туризъм. Представен е авторски интегриран консултантски модел за повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм. Проведеното анкетно проучване поставя акцент върху анализа на възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. Изследователският интерес е насочен към изработването на авторов модел за внедряване на иновации, както във винопроизводството, така и в предлагането на туристическите услуги. Открити са насоки и препоръки за възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм. Разгледани са потенциални препятствия за неговия просперитет и са представени възможности за тяхното преодоляване.

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Значимостта на темата на дисертационния труд произтича от ключовото значение на консултантските проекти за управление на програми във винения туризъм. Те осигуряват структуриран, ефективен и устойчив растеж на тази специализирана форма

на туризъм, която търпи все по-голямо развитие и съществено допринася за популяризирането на страната ни на международната туристическа карта.

Актуалността на темата произтича от следните фактори::

- Стратегическо планиране и изпълнение: консултантите по управление на проекти предоставят методология и експертиза за превръщане на идеите за винен туризъм (напр. създаване на винени маршрути, дегустационни зали или събития) в конкретни, измерими проекти. Това гарантира, че целите са ясно дефинирани, ресурсите са алокирани разумно и сроковете се спазват.
- Ефективно управление на ресурсите: проектите във винения туризъм често включват множество движещи се части – управление на лозя, производство на вино, маркетинг, хотелиерство и регулации. Консултантските услуги помагат за координирането на тези разнообразни дейности, оптимизират използването на финансови и човешки ресурси.
- Устойчиво развитие: Управлението на проекти със силен фокус върху устойчивостта гарантира, че инициативите за винен туризъм допринасят положително за местната икономика, социалното благосъстояние и опазването на околната среда. Консултантите могат да включат екологични оценки и анализи на заинтересованите страни, за да се гарантира дългосрочната жизнеспособност на проекта.
- Намалване на риска: туристическият сектор е податлив на различни рискове, включително промени в пазарните условия, кризи и природни бедствия. Консултантските проекти включват проактивно управление на риска и разработване на планове за смекчаване на потенциални проблеми, което повишава устойчивостта на бизнеса.
- Иновации и конкурентоспособност: посредством въвеждане на съвременни методи и подходи (като например дигитални платформи за бизнес симулация или нови маркетингови стратегии), консултантите помагат на винарните и туроператорите да подобрят своите предложения, да привлекат повече посетители и да изградят силна марка.
- Повишаване на удовлетвореността на клиентите: добре управляваните проекти водят до създаването на висококачествени и запомнящи се преживявания за посетителите, което подобрява тяхната удовлетвореност и лоялност към дестинацията.

В този смисъл, консултантските проекти за управление на програми във винения туризъм осигуряват структурата и експертизата, необходими за ефективното планиране, изпълнение и постигане на целите на бизнеса, като същевременно гарантират устойчивост и конкурентоспособност в динамична среда.

Мотивацията на автора да изследва тази тема е свързана с неговата работа като консултант в управлението на проекти на редица български хотели с тясна специализация във винения туризъм, както и експертизата му в областта на проектното управление по Европейски фондове и програми.

ГЛАВА ПЪРВА

УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ

1. Същност и управленското консултиране

1.1. Възникване и развитие на управленското консултиране

Управленското консултиране възниква в края на XIX век в САЩ и се развива в отговор на нуждите от ефективност и организация, породени от Индустриалната революция. Еволюцията му преминава през няколко ключови етапа:

- ✓ Ранен етап (края на XIX в. - 20-те години на XX в.): корените на консултирането са свързани с инженери като Фредерик Уинслоу Тейлър, който въвежда концепцията за „научно управление“ (т.нар. "тейлъризъм") и проучванията на времето и движението за оптимизиране на производствените процеси. Първата специализирана консултантска фирма, Arthur D. Little, е основана през 1886 г., първоначално фокусирана върху технически и инженерни въпроси.
- ✓ Институционализация и разширяване (20-те - 50-те години на XX в.): през 20-те и 30-те години на миналия век консултирането започва да се оформя като отделна професия. Основават се фирми като Booz Allen Hamilton (1914 г.) и McKinsey & Company (1926 г.), които разширяват фокуса отвъд инженерството към организационната ефективност и стратегическото управление. Законодателни промени в САЩ, като Закона за банкирането „Глас-Стийгъл“ от 1933 г., също стимулират търсенето на независими външни консултанти.

- ✓ „Златен век“ на стратегическото консултиране (50-те - 70-те години на XX в.): след Втората световна война търсенето на консултантски услуги нараства значително. Появяват се фирми като Boston Consulting Group и Bain & Company, които поставят основите на модерното стратегическо консултиране, разработвайки нови методологии и рамки за анализ.
- ✓ Технологичен бум и глобализация (80-те - 90-те години на XX в.): развитието на информационните технологии и глобализацията водят до нов етап на растеж. Големите счетоводни фирми навлизат в ИТ консултирането, а индустрията се разширява в световен мащаб, далеч надхвърляйки темпа на растеж на световната икономика.
- ✓ Специализация и дигитална трансформация (от 2000 г. до днес): съвременният етап се характеризира с още по-голяма специализация в нишови области и силно влияние на дигиталната трансформация, изкуствения интелект и анализа на данни. Клиентите търсят не просто съвети, а конкретни, приложими решения и експерти с тясна специализация.

Днес управленското консултиране е мащабна индустрия, която продължава да се адаптира към бързо променящата се бизнес среда. В България развитието на бранша също следва световните тенденции, с етапи на зараждане преди 90-те години и последващо бурно развитие и утвърждаване на професионалните стандарти.

Европейската федерация на управленските консултанти определя управленското консултиране като предоставяне на обективна и професионална помощ при вземането на управленски решения¹. Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) допълва, че консултантът подпомага организацията в разрешаването на проблеми, създава допълнителна стойност, увеличава растежа и подобрява представянето чрез прилагане на умения, техники и способности, свързани с познанието, за да предостави обективен съвет, експертни познания и специализирана подкрепа, които може да липсват в организацията.²

¹ European Federation of Management Consultancies Associations, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/>

² Българска асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/certification-2/>.

Въпросите за управленското консултиране са разгледани в детайли в научните разработки на проф. д-р Мариана Янева. Тя³ разглежда управленското консултиране на проекти в колективната монография „Туристическа политика“. Същността на консултантската професия, според нея⁴, е в убеждаването. Работата на консултанта е в това да убеди някого в нещо и по този начин да помогне на някого, който е в ролята на клиент. Тази убеждаваща помощ на консултанта се свежда до усилието клиентът да вникне в следните три последователни елемента:

- ✓ да разбере какво може да бъде развитието на процесите, т.е. да предвиди бъдещето;
- ✓ да мобилизира волята и мотивите си до максимума на индивидуалните си възможности;
- ✓ да помогне да се осъществи възприетия замисъл.

Друг автор – Корнелия Тодорова - определя управленското консултиране като интегративна дейност. По съдържание то включва знания от различни науки, но формира свое специфично поле, което не се покрива от други специалисти. Като професионална област, консултирането е сфера на практическо прилагане. В управленското консултиране се преплитат икономически, социологически, социално-психологически, педагогически и други знания, подходи и технологии. Като съвкупност от дейности консултирането има два взаимосвързани компонента. От една страна се реализира като превантивна, контролна, стимулираща, консултираща и т.н. дейност, а от друга страна е свързана с изследвания, анализи и проекти. Така се очертават двата аспекта на консултирането – като теория и практика. Тези два елемента са взаимосвързани и взаимнообусловени като теория и практика. Тодорова е категорична,

³ Рибов, М., Янева, М. и колектив. Туристическа политика, гл. 10 – „Управленско консултиране на проекти“, Тракия-М, София, 2010 г. с. 212.

⁴ Пак там, стр. 212.

че не е допустимо извършване на модерно управленско консултиране без научнообосновани методи, технология и инструментариум.⁵

В книгата си „Основи на консултинга в туризма“ проф. Янева разглежда консултантската дейност като „вид услуга, предоставяна на онези физически или юридически лица, упражняващи делова, административна или гражданска дейност, от квалифицирано лице или лица за определяне и изследване на проблеми, свързани с политиката, организацията, методите, функционирането (респективно интересите, намеренията и поведението на гражданите) на фирмите, даване на препоръки за предприемане на подходящи действия, както и конкретна помощ за практическото приложение на тези препоръки“. Консултантът е определен като професионалният експерт в определени области, предлагащ непредубедено помощта, мнението и съветите си срещу определена такса. Тази помощ, мнение и съвети се предлагат изключително в интерес на клиента и могат да представляват предоставяне на информация, оценка, анализ, препоръки и мерки за тяхното приложение. Консултантът не е просто служител, а независима страна по договор и може да е представител на фирма, партньор във фирма или самостоятелен⁶.

Според Марияна Янева основният продукт на консултанта е интелектуалният капитал: консултантският продукт всъщност е услуга, която има огромен ценностен капитал за постигане на промяна. Консултантът не може да гарантира резултата от работата си. Той може да предложи най-доброто решение, но то е цел, а не сигурен резултат⁷.

⁵ Тодорова, К., Утвърждаване на управленското консултиране като професионална област в България, Икономически изследвания, Година XX, 2011, книга 3, стр. 107.

⁶ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 8.

⁷ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010 г., стр. 11.

1.2. Ключови области на управленско консултиране

Институтът на управленските консултанти в САЩ е разработил модел на компетенции, които всеки консултант следва да прилага в работата си. При разработването на модела, е установено значително въздействие на човешките фактори на консултанта, които влияят върху очакванията на клиента. Според австрийската Професионална асоциация за управленско консултиране, счетоводство и информационни технологии управленските консултанти изпълняват следните функции:⁸

- ✓ общо и интердисциплинарно консултиране, особено при висшите нива на изпълнително управление;
- ✓ ИТ (консултации, концепции, внедряване, поддръжка);
- ✓ индустриално/контекстуално консултиране;
- ✓ подкрепа за внедряване;
- ✓ работа със специални задания;
- ✓ модерирание;
- ✓ системно консултиране;
- ✓ коучинг (особено за висшето ръководство);
- ✓ посредничество;
- ✓ бизнес обучение;
- ✓ вътрешно управление.

Основна цел на управленското консултиране, според споменатият профил на бизнес консултирането, е да улесни промените в полза на клиентска организация.

Приложението на управленското консултиране обаче не следва да бъде разделяно според икономическото развитие на страните. Предоставянето на качествена консултантска услуга зависи в голяма степен и от организацията, която търси помощ. Познанията за тенденциите на пазара от страна на клиента са първата и основна стъпка, която дава възможност на организацията да идентифицира своите потребности. По този начин, се улеснява комуникацията между двете страни при обмен на информация и се

⁸ Job Profile Business Consulting, 2021 edition, Wien, p.4,
<https://sefdae3117dd10bcb.jimcontent.com/download/version/1683100055/module/7871364211/name/FEACO%20Role%20of%20Consultants.pdf>

подобрява качеството на услугата. От друга страна обаче, това би създавало трудности за управленските консултанти с по-малък опит в намирането на клиенти от развитите държави. За тях, развиващите се страни биха представлявали добър кариерен старт – от една страна, От друга страна, потенциалът в развиващия се свят дава възможност за различни дейности, които управленските консултанти могат да развият.

Когато става въпрос за сектора на управленското консултиране, той следва да бъде разгледан през няколко перспективи. Първата перспектива в областта на управленското консултиране разглежда основен феномен, който в рамките на сектора се определя като ключова област Според Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране (FEACO) при анализа на пазара в сектора на управленското консултиране е важно да бъдат взети предвид шест основни ключови области:⁹

- „Стратегия“ – тази област включва анализ и дефиниране на корпоративни, бизнес или функционални стратегии, подобряване на бизнес операциите, оптимизиране на планирането, бизнес моделиране и препроектиране на организацията, включително и проекти за управление на оборотите.
- „Операции“ – тази област е насочена към интегриране на бизнес решения чрез използване на различни инструменти или концепции, като: реинженеринг на бизнес процеси, управление на взаимоотношенията с клиенти, намаляване на разходите или управление на веригата за доставки.
- „Продажби и маркетинг“ – тази област включва оценка и подобряване на дейностите по отношение на по-добро разбиране на клиентите и управление на взаимоотношенията, продажби и управление на канали, ценообразуване, промоции, управление на продуктовото портфолио и брендиране).
- „Финанси и управление на риска“ – в тази област се разглеждат анализа и подобрението на моделите за планиране, бюджетиране и управление на ефективността и оптимизиране на възможностите за измерване и контролиране на корпоративните рискове.
- „Хора и промяна“ – тази област е насочена към справяне с ефектите, които промяната има върху човешкия елемент в организацията, включително

⁹ Survey of the European management consultancy 2021 | 2022, p. 20, <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

насочване към подобряване на елемента „хора“ чрез стратегии за управление на човешките ресурси, оценяване на ефективността, облаги, компенсации и схеми за пенсиониране, програми за развитие на таланти, обучение и коучинг.

- „Технология“ – тази област включва оценка на ИТ стратегиите, за да бъдат те ефективно синхронизирани с технологията на бизнес процесите, включително подкрепа за решения, свързани с планирането и внедряването на нови технологии за бизнес приложения.

Освен посочените шест основни области, които са от особено значение за управленското консултиране, съществуват и други области за услуги, които допълват управленското консултиране като: проучване на пазара, изпълнителен и общ подбор и др. Видно е, че в обхвата на управленското консултиране влизат дейности, които оказват влияние върху стратегическото развитие на организацията в средносрочен и дългосрочен план. Това е основната разлика с традиционното бизнес консултиране. В този смисъл, управленските консултанти са бизнес консултанти, които обаче имат задълбочени познания и в други ключови области, като маркетинг, човешки ресурси, технологии и т.н. Предаването на тези знания от консултанта към клиента изисква пълно сътрудничество и предоставяне на цялата налична информация, с цел нейното анализиране в пълнота и предлагането на решения.

Втората перспектива при анализиране на индустрията за управленско консултиране е разпределението на дейностите, чрез така наречените клиентски индустрии. Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране използва следните основни области:

- Потребителски и промишлени продукти – тук се включват всички производствени индустрии, напр. автомобилостроене, потребителски продукти, високи технологии, машини, фармацевтика.
- Финансови услуги – тук са включени банковите и финансовите услуги, както и застраховане.
- Енергия и комунални услуги – тази област включва продажба и използване на енергийни продукти като нефт и газ, химикали.
- Телекомуникации и медии – включва комуникации, медии и развлечения, телекомуникации и издателска дейност.

- Публична администрация – тук спадат администрациите на централно и местно ниво, наднационални институции и общественото здравеопазване.

Тук се групират като други услуги и включват: търговия на дребно, пътуване и свободно време, частно здравеопазване, софтуерни и компютърни услуги и бизнес услуги.

1.3. Принос на професионалните консултантски организации за развитието на управленското консултиране

По информация от интернет страницата на **Международния съвет на институтите по управленско консултиране** (International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI), познат още като CMC Global, първата национална асоциация за управленско консултиране възниква около 1940 г. в Холандия. Международният съвет на институти по управленско консултиране (МСИУК) е международна членска организация и мрежа от управленски съветнически и консултантски асоциации и институти по целия свят, които имат обща цел и споделени ценности и цели¹⁰.

През 1987 г. институти по управленско консултиране на седем държави (Австралия, Австрия, Канада, Дания, Южна Африка, Обединеното кралство и Съединените американски щати) основават новата организация. През 1989 г. е въведена организационната структура на МСИУК, включително изискванията за членство и процеса на кандидатстване, определена е структурата и критериите за членство, създаден е МСИУК и е одобрен Кодекса за професионално поведение.

През 1993 г. стратегическият план МСИУК е приет от членовете. Характеристиките на този план включват:

- Международни стандарти: Да се разработят и актуализират международните професионални стандарти и да се осигури подкрепа и придържане към (националните) институти-членки.

¹⁰ <https://www.cmc-global.org/content/global-management-consulting-community>

- Международно признание: Да се развие подкрепа от ключови международни влиятелни лица и национални институти за стойността на сертифицирането и да постигнем световно признание на международното обозначение на СМС като еталон от световна класа за компетентност, обективност, независимост и професионализъм в управленските консултации.
- Развитие на членството: Да насърчи към членство всички подходящо квалифицирани национални сертифициращи институти по света.
- Обслужване на членове и комуникации: Да се подкрепят настоящи и бъдещи членове със съответните услуги, включително работа в мрежа, споделяне на информация и програми за подобряване на растежа и разпознаването на пазара във всяка страна.
- Финансиране и генериране на приходи: Да се получи подкрепата на членовете за реалните разходи за управление на МСИУК и да разработим по-широк набор от източници на финансиране и програми за генериране на приходи, за да постигнем нашата мисия и визия.
- Организация: За подобряване на организационната ефективност чрез рентабилни методи и структура.

СМС-Global също одобри СМС като универсално наименование за сертифицирани консултанти по управление. През 2013 г. делегатите на МСИУК се съгласиха да маркират МСИУК като СМС-Global. Това име е въведено и се използва оттогава. От това начало СМС-Global се разрасна както в институти-членове, така и в позиции и постижения.

Основни дейности, фокусирани върху популяризирането и подобряването на предложението за стойност на СМС, са:

- Постигане на общи цели за подобряване на професията чрез институтите по управленско консултиране.
- Непрекъснато повишаване на стандартите на управленските консултанти по целия свят и повишаване на приемането на управленското консултиране като уважавана професия.
- Насърчаване на реципрочността между националните институти с признати универсални стандарти и придържане към Международен кодекс за поведение.

- Популяризирайте стойността на сертифицираните управленски консултанти (Certified Management Consultant – СМС) пред международни органи, които влияят върху избора и използването на консултанти по управление.

Като признание за ролята, която управленското консултиране играе в световната търговия, МСИУК е получил статут на неправителствена организация (НПО) със специален фокус върху консултирането от Икономическия и социален съвет на ООН (ECOSOC) през 2001 г.

Към 2024 г. има 48 национални асоциации, които членуват в Института, а около 9 000+ СМС принадлежат към тези местни институти за управленско консултиране. Вече има международно признание за стандарта СМС и са установени добри отношения с други международни органи като Организацията на обединените нации, Европейската банка за възстановяване и развитие, Европейския съюз и др.

Визията на института е управленското консултиране да се развие като глобална професия. Мисията на организацията е да изгради профила, признанието и влиянието на професията и нейните практикуващи в световен мащаб. Основните елементи на професионалния кодекс за поведение са:

- Обслужване на интересите на клиента.
- Прозрачност на представителството.
- Професионално поведение.

Европейска федерация на асоциациите за управленско консултиране (FEACO) е създадена през 1960 г. в Париж от холандската, френската, немската, шведската и швейцарската асоциации. Впоследствие се присъединяват и други асоциации, а от 1991 г. се присъединяват и асоциациите от Централна и Източна Европа и към 2024 г. във федерацията членуват 15 национални асоциации. Федерацията признава и приема само една национална асоциация на държава. Федерацията е определила насоки за професионално и етично поведение в индустрията. Тези насоки са интегрирани в кодексите за поведение, които асоциациите-членки налагат на своите членове.

От януари 2002 г. Федерацията има възможността да предоставя членство, под формата на присъединено членство, на неевропейски асоциации за консултации по управление. Решението за разширяване на членството и на неевропейски асоциации е резултат от нова стратегия, която отчита продължаващия процес на глобализация.

Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) е създадена през 1997 г. и от 2001 г. е пълноправен член на ICMCI. Асоциацията е единствената организация в България, която е акредитирана да присъжда квалификационната степен Certified Management Consultant (СМС). Членовете на БАУКО работят в следните области на управленско консултиране:¹¹

- ✓ **Информационни технологии:** Тази област включва дейности за подкрепа на организациите по отношение на техните информационни и комуникационни технологии с цел привеждането им в съответствие с поставените бизнес цели. Те обхващат консултиране при определяне на потребностите от ИТ решения, изготвяне на ИТ стратегия и архитектура, бизнес анализ, оптимизация и моделиране на бизнес процесите, внедряване на управленски информационни системи и специфични приложения. Тук попадат и дейности свързани с информационна сигурност за защита на мрежите и информационните системи.
- ✓ **Продажби и маркетинг:** Тези дейности са насочени към оценка и обновяване на процесите по продажби и маркетинг, по-задълбочено разбиране на клиентите и управление на взаимоотношенията с тях, планиране и развитие на продуктовото портфолио и каналите за продажби. Те включват маркетингови проучвания, дигитален маркетинг и управление на бранда, както и вътрешни и външни бизнес комуникации.
- ✓ **Стратегии и развитие:** Тези дейности имат за цел да съдействат на организациите при анализ и дефиниране на техните дългосрочни стратегически цели, подобряване и развитие на бизнеса, пазарни проучвания, развитие на продукти и услуги, бизнес модели и управленски структури, финансово моделиране. Те включват също управление на съществени промени в организациите като реструктуриране и трансформация, придобивания и сливания, бизнес оценяване, финансиране и инвестиране. В тази област попадат икономически, отраслови и социални анализи,

¹¹ Българската асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/areas-of-management-consulting>, посетена на 30.09.2024 г.

национални и регионални планове и програми, изследвания на околната среда – физически, икономически, екологични и социологически.

- ✓ Управление на производството и услугите: Тази област обхваща дейности насочени към интегриране на бизнес решения за повишаване на ефективността и въвеждане на нови технологии и ноу-хау. Те засягат управлението на веригата на доставките, организацията на производствените процеси, проследимост и измерване на операциите, инициативи за управление на себестойността и повишаване на производителността. Тук се включват и системи за управление на качеството и въвеждане на международни стандарти.
- ✓ Управление на човешките ресурси и промяната: Тези дейности подкрепят организациите по отношение на въздействието, което оказва промяната върху човешкия капитал и нейното управление. Те включват и консултиране по управление на човешките ресурси чрез: стратегии, планиране на работната сила и привличане на таланти, прилагане на компетентностни профили и модели, измерване и оценяване на представянето на служителите, системи за възнаграждение, програми за развитие и обучение, както и коучинг за лидери.
- ✓ Финанси и управление на риска: В тази област попадат дейности, които подкрепят организациите в анализа и планирането, бюджетирането и проследяването на представянето, системите за финансово управление и контрол, постигането на съответствие с регулаторни изисквания, както и управлението на проекти, включително финансирани със средства от Европейски програми. Тук се включват и дейности, свързани с анализ, оценка и управление на риска (кредитен, пазарен, оперативен, екологичен, относно качеството и други).

2. Специфики на управленското консултиране във винения туризъм

В своя научен труд „Основи на консултинга в туризма“ проф. Янева посочва, че за САЩ е характерна т.нар. „неунифицирана система на консултиране“ – райониране на база на отделните щати, както и разграничаване на предоставяните услуги в зависимост от критерии като предмет на дейност, територия и практическа реализация¹². От

¹² Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 80.

изключителна важност за американските консултантски фирми е изграждането на дългосрочна връзка с клиента, което предполага доверие на клиента в качеството на изпълняваните от консултанта услуги. Клиентите от своя страна са готови да заплатят необходимите средства за консултантската помощ, която са получили. В САЩ част от предоставяните консултантски услуги в туризма са:

- ✓ управление на проекти и програми;
- ✓ пазарни проучвания и анализи;
- ✓ бизнес планиране;
- ✓ информационни технологии;
- ✓ фирмено управление;
- ✓ експертна оценка;
- ✓ човешки ресурси.

Примерът на Германия в областта на управленското консултиране в туризма се отличава с изравняване на практиката и теорията. Експертното ниво на консултантите служи като гаранция за качеството на предоставяните консултантски услуги. Използва се стандартизирана система за консултиране чрез оторизирани фирми, организации и експерти. Налице е доверие в консултанта и готовност за заплащане на услугата от клиента. Водещ е опитът на консултанта като база за сравнение между резултат от извършваната дейност и ефективност. Отново трябва да се отбележи и масовостта на интернет базираните данни за консултиране в туризма. Предоставяните консултантски услуги в туризма според немския модел на консултиране са:

- ✓ обучения и семинари;
- ✓ концепции и стратегии;
- ✓ маркетинг;
- ✓ финансиране.

Разглеждайки особеностите на управленското консултиране в специализирани форми на туризъм в България, в частност във винения туризъм, проф. Янева застъпва разбирането, че в България се наблюдава недостатъчна или цялостна липса на теория и

ограничена практика, като резултатът е ниска ефективност на предоставената консултантска помощ¹³. Налице е недоверие към консултанта от страна на клиента, както и липса на готовност за заплащане на предоставената услуга. Твърде малък е броят на фирмите, специализирани в консултирането в областта на туризма, и неговите форми и проявления поради което често се прибегва до използването на опита на чужди експерти. Българският консултант в сферата на консултантските услуги за отделните видове туризъм, включително и винения, е все още неопитен, теоретик, по-скоро преподавател, отколкото опитен експерт от практиката. Нужни са още години на практика за българските консултанти в туризма, за да придобият присъщите на колегите им от Европа опит, богатство на знания, приемственост и гъвкавост. За съжаление тази констатация на Янева от 2010 г. все още е напълно вярна. Както посочихме по-горе, анализирайки областите, в които работи БАУКО заявените области на консултиране не са специализирани, липса тясна спецификация към туристическата индустрия, а камо ли към нейните специализирани форми.

Забелязва се тенденцията, че компаниите в туристическия сектор се обръщат към независими и надеждни консултанти, когато искат да въведат международен бизнес модел. В този смисъл, прилагането на управленско консултиране дава възможност за развиващите се страни да бъдат по-конкурентни на международния пазар. Подкрепата от независими и експертни консултанти е важна стъпка сред организациите, които познават отблизо световните тенденции в туризма и искат да се развиват като тях. Този начин на работа осигурява допълнителна възможност за пренос на добри и работещи практики.

Управленското консултиране се утвърждава като услуга в редица сектори. В областта на туризма управленското консултиране набира все по-голяма популярност през последните години. Спецификите на консултантските услуги в областта на туризма се извеждат от четирите типа консултантски фирми, които авторите определят спрямо предмета на специализация.

В зависимост от специализацията си консултантските фирми се разделят на две основни категории: с тясна специализация и с широка специализация. Данните от

¹³ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 93.

проучванията на автора на дисертационния труд показват, че в областта на туризма, консултантите с по-тясна специализация, към която се числят супер специалистите и тези с дълбоки познания в дадена област отделят значително по-малко време на клиентите си в сравнение с колегите си, които имат по-широка специализация. Освен това в областта на персонализирането на услугите, по-малките туристически фирми залагат на по-качественото персонализиране на своите услуги според характеристиката и нуждите на своите клиенти, докато по-големите компании не организират своята дейност въз основа на персонализираните услуги.

Клиентите в туристическия сектор предпочитат да работят с консултанти, които имат високи нива на ангажираност и значителни познания. Тези две характеристики на консултанта в туристическия бизнес са от особено значение за неговата ефективност. Функционалната специализация на консултирането в областта на туризма изглежда, че ще намира все по-голямо приложение отколкото индустриалната специализация.

Констатацията на Цветан Дилков е, че на съвременния етап туристическата индустрия е далеч не най-активния ползвател на консултантски услуги и в частност маркетингови изследвания¹⁴. Причините, според него са:

- ✓ 90% от туристическия бизнес в България е от малки предприемачи.
- ✓ Разбирането за консултантските услуги като скъпоструващ пакет от услуги.
- ✓ Неразбирането на полезността на консултантските услуги.
- ✓ Отсъствие на точна статистика, необходима за изследванията и др.¹⁵

Според нас, основните тенденции в управленското консултиране във винения туризъм в България са насочени към развитието на интегрирани, целогодишни преживявания, съчетаващи вино с местна култура и гастрономия, както и към дигитализация и маркетинг на специфични винени маршрути. Ключовите тенденции включват:

¹⁴ Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023 г., стр. 8.

¹⁵ Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023 г., стр. 11.

- ✓ Създаване на цялостни преживявания: Консултантите съветват винарните да предлагат повече от просто дегустации. Акцентът пада върху интегрирането на виното с местното културно и историческо наследство, кулинарни класове, СПА и хотелски услуги, за да се създаде запомнящо се и пълноценно преживяване за посетителите.
- ✓ Разработване на винени маршрути и регионално брендиране: Насърчава се създаването на координирани винени маршрути в рамките на осемте винарски региона на България, като целта е да се предложи завършен туристически продукт. Консултирането е насочено към сътрудничество между различни заинтересовани страни – изби, хотелиери, ресторантьори и местни власти.
- ✓ Дигитализация и онлайн присъствие: Управленското консултиране включва стратегии за подобряване на онлайн видимостта на винарните, използване на социални мрежи и създаване на дигитални платформи за резервации и информация, за да достигнат до по-широка аудитория.
- ✓ Фокус върху автентичността и местните сортове: Има силен стремеж към популяризиране на уникалните български сортове като Мавруд и налагането им на световния пазар. Консултантите помагат за изграждане на идентичност, базирана на местния тероар и традиции.
- ✓ Привличане на вътрешни и международни туристи: Докато преди години чужденците са преобладавали, сега съотношението с българските туристи е изравнено. Стратегиите целят утвърждаването на България като целогодишна винена дестинация, способна да привлича високоплатежни туристи.
- ✓ Повишаване на качеството на услугите и обучение на персонала: Идентифицира се необходимостта от специализирано обучение на персонала в избите и туристическия сектор, за да се гарантира високо ниво на обслужване, отговарящо на международните стандарти.
- ✓ Тези тенденции се подкрепят и от национални инициативи и кампании като „Следвай пътя на виното“, организирани от Министерството на туризма и браншови организации, което подчертава стратегическото значение на сектора за българския туризъм.

Причините за нарастващата популярност на управленското консултиране в туризма включват и фактори като:

1. Дигитална трансформация: С възхода на дигиталните технологии, платформите за онлайн резервации и цялостната дигитализация на туристическата индустрия, туристическите агенции търсят управленски консултантски услуги, за да се адаптират към тези промени. По метода на наблюдение може да се направи извода, че консултантите могат да предоставят насоки за внедряване и оптимизиране на цифрови решения за подобряване на ефективността и изживяването на клиентите.

2. Стратегическо планиране: Управленското консултиране помага на туристическите компании да разработят и приложат стратегически планове, за да останат конкурентоспособни на пазара. Консултантите могат да помогнат при идентифицирането на пазарните тенденции, анализирането на конкурентите и формулирането на стратегии за капитализиране на възможностите и смекчаване на предизвикателствата.

3. Оперативна ефективност: Туристическите компании са изправени пред оперативни предизвикателства, свързани с планирането на продукта, процесите на резервация и обслужването на клиентите. Управленските консултанти могат да анализират съществуващите работни процеси, да препоръчват подобрения и да помогнат за рационализиране на операциите за по-голяма ефективност.

4. Подобрение на клиентското изживяване: Предоставянето на положително и персонализирано клиентско изживяване е жизненоважно за туристическите компании. Управленското консултиране може да предостави информация за предпочитанията на клиентите, да помогне за проектиране на ориентирани към клиента процеси и да оптимизира предоставянето на услуги, за да подобри цялостното удовлетворение.

5. Приемане на нови технологии: Туристическите компании все повече включват нови технологии, като изкуствен интелект, машинно обучение и анализ на данни. Консултантите по управление могат да насочват агенциите при избора и внедряването на подходящи технологии за подобряване на вземането на решения и бизнес резултатите.

6. Разнообразяване на услугите: Туристическите компании разширяват своите предложения за услуги отвъд традиционните резервации. Управленското консултиране подпомага идентифицирането и прилагането на нови потоци от приходи и разработването на иновативни продукти, за да отговори на променящите се потребителски изисквания.

7. Управление на риска: Туристическата индустрия е податлива на различни рискове, включително икономически спадове, геополитически събития и кризи в общественото здраве. Управленските консултанти помагат на туристическите компании при разработването на стабилни стратегии за управление на риска, за да се справят с несигурността и да защитят бизнеса си.

8. Пазарно позициониране: Управленското консултиране помага на туристическите компании да оценят своето пазарно позициониране, имидж на марката и конкурентни предимства. Консултантите могат да предложат препоръки относно брандиране, маркетингови стратегии и диференциация, за да помогнат на агенциите да се отворят на претъпкания туристически пазар.

Нивото на популярност и възприемане на услугите на управленското консултиране може да варира между отделните туристически компании въз основа на фактори като размер, бизнес модел и пазарен фокус. Препоръчително е туристическите компании и тези които са специализирани в отделни форми на туризъм, да оценят специфичните си нужди.

3. Приложение на управленското консултиране при изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България

Виненият туризъм¹⁶ е една от най-бързо и успешно развиващи се нишови разновидности на алтернативния туризъм в световен мащаб. Виненият туризъм е противоположност на масовите форми туризъм, като акцентът е върху ексклузивност, емоции, преживяване. Нещо повече – виненият туризъм е комплексен феномен, защото включва не само посещение в изба, разходка сред лозя, дегустация, закупуване на вино. Той не се асоциира единствено с частната предприемаческа дейност, защото директно въвлича цяла една дестинация и свързаните с нея подсистеми и отделни компоненти (ресторанти, хотели, туристически агенции, инфраструктура, забележителности и други

¹⁶ Виненият туризъм може да се разглежда и като под-категория на кулинарния туризъм, но тенденцията е виненият туризъм да се определя като обособен вид туризъм или да се разглежда в едно с кулинарния туризъм.

туристически активности, и т.н.). Ето защо, развитието на винения туризъм трябва да се разглежда и стимулира като един цялостен регионален процес.

Виненият туризъм всъщност е вид синергия между винопроизводството и туризма. Именно това е една от основните особености в организацията на винени преживявания – образно казано, секторът обединява играчи от съвсем различни отбори, че дори и спортове. Основните участници в организацията на винени преживявания са туроператори и винарски изби – по подразбиране, играчи от две различни индустрии.

Основните приоритети на винарните са производство и реализация на вино. Известни изключения може да се намерят в избите от Новия свят, които в много случаи изначално са замислени и проектирани с цел да посрещат туристи и приходите от продажбата на вино от избата (cellar door sales) са значителни. Например в Австралия през 2014 г. 13% от всички туристи са посетили изба; през 2018г. около 75% от посетителите са си закупили вино, а приходите от продажбите на място възлизат средно на 44% от общите приходи (делът е относително постоянен независимо от големината на винарната). Това е пример как виненият туризъм може да допринесе не само за повишаване на приходите на избата (от такси за дегустации, продажба на вино и други артикули), но и подобрява имиджа (brand recognition) на избата, а също и на дадения регион като цяло в дългосрочен план.

От другата страна, основните приоритети на туроператори и туристически фирми е предлагането на интересни туристически пакети/продукти, които да се закупят от клиенти. Туристически агенции, ако не са специализирани в сферата на винения туризъм, изпитват огромни трудности в създаването на такъв продукт, защото често се опитват да внедрят дегустации в обиколни, културни или приключенски програми и нерядко се получава една претрупана програма. Предвид динамиката на програмата често се пренебрегват добрите изби, предлагащи адекватни условия за винен туризъм за сметка на по-комерсиалните и по-познати такива. Нерядко - и не само у нас - виненият туризъм се масовизира от туроператорите в конкурентната битка с цел привличане на по-голям брой туристи и намаляване на себестойността. Това в голяма степен отдалечава продукта от понятия като ексклузивност, уникалност, че дори и преживяване.



Фиг. 1. Основни заинтересовани страни във винения туризъм и техните роли

Управленското консултиране във винения туризъм в България намира приложение основно в разработването на цялостни стратегии, повишаването на конкурентоспособността и дигитализацията на винарските изби и свързаните с тях услуги. Управленското консултиране играе ключова роля в изпълнението на програми и проекти във винения туризъм в България, като подпомага както държавните институции, така и частния бизнес (винарни и туроператори) в няколко основни аспекта:

- ✓ Стратегическо планиране и развитие на дестинации: Консултантите помагат при разработването на дългосрочни стратегии и планове за действие за превръщането на България в разпознаваема целогодишна винена дестинация. Те участват в създаването на регионални концепции, които интегрират виното с местното културно-историческо наследство и традиции.
- ✓ Управление на проекти и програми: Консултантските услуги обхващат целия жизнен цикъл на проектите – от идентифициране на възможности за финансиране (включително по европейски програми), през разработване на проектни предложения, до ефективно изпълнение, мониторинг и оценка.

- ✓ Пазарен анализ и иновации: Чрез консултиране се извършват анализи на пазарните тенденции и потребителските нагласи. Това помага на винарните и туроператорите да разработят иновативни продукти и услуги (напр. съчетаване на винени дегустации със СПА и уелнес услуги, кулинарни класове), които да отговарят на търсенето на малки групи и индивидуални туристи.
- ✓ Изграждане на партньорства и мрежи: Консултантите съдействат за създаването на работещи механизми за сътрудничество между различни заинтересовани страни – Министерство на туризма, Министерство на земеделието, общини, винарни и асоциации (като Българската асоциация на винените професионалисти).
- ✓ Повишаване на конкурентоспособността и качеството: Чрез външна експертиза се подобрява качеството на предлаганите услуги, което е ключов фактор за постигане на икономически растеж и устойчиво развитие на винения туризъм.
- ✓ Образование и обучение: Управленското консултиране може да включва разработване на специализирани образователни програми и обучения за професионалисти в сектора, свързвайки академичната подготовка с практиката.

Управленското консултиране играе ключова роля във винения туризъм, като предоставя експертни насоки и стратегии за развитие, управление и маркетинг на винарските изби и свързаните с тях туристически дейности. Консултантите помагат на собствениците да превърнат своите винарни в атрактивни и печеливши дестинации, които предлагат уникални преживявания.

Основните аспекти на тази роля включват:

- ✓ Разработване на стратегии: Консултантите помагат при формулирането на цялостни стратегии за винен туризъм, включително определяне на целеви пазари, анализ на конкурентните предимства и разработване на ценови политики.
- ✓ Създаване на уникални преживявания: Те съветват как да се проектират и предложат разнообразни и запомнящи се преживявания за посетителите, като например обиколки на изби и лозя, дегустации, кулинарни работилници и събития.
- ✓ Маркетинг и брандиране: Управленското консултиране подпомага изграждането на силен бранд и разработването на ефективни маркетингови кампании,

включително онлайн маркетинг и работа с туроператори, за привличане на повече посетители.

- ✓ **Оперативно управление:** Консултантите могат да оптимизират ежедневните операции, като управление на резервациите, обучение на персонала за отлично обслужване на клиентите и подобряване на цялостната ефективност.
- ✓ **Финансово планиране и инвестиции:** Предоставят се съвети относно финансовото управление, възможностите за инвестиции и подготовката на бизнеса за бъдещи продажби или разширяване.
- ✓ **Устойчиво развитие:** Консултантите често включват аспекти на устойчивостта и свързването на академичната общност с практиката, което допринася за дългосрочното благосъстояние на региона и опазване на околната среда.

Чрез тези дейности управленското консултиране помага на винарните да се адаптират към променящите се пазарни тенденции, да повишат удовлетвореността на клиентите и да увеличат продажбите и репутацията си.

ГЛАВА ВТОРА

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОГРАМИ И ПРОЕКТИ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ

1. Концепцията за винения туризъм в световен и национален план. Добри практики за управление на проекти във винения туризъм

1.1. Развитие на винени проекти в международен и национален план

За целите на дисертационния труд са разгледани дестинации за винен туризъм от Стария свят. Причината е не само, че географски България се намира в тази част на света, но и фактът, че на много места в „новите“ винени държави като САЩ, Австралия, Аржентина, Чили и др. виненият туризъм е силно комерсиализиран и масовизиран.

- **Испания**

Към момента Испания е водеща дестинация за винен и кулинарен туризъм в Европа с изключително разнолики области – всяка със свои неповторими чар, култура, храна и вино. Испания е водещ производител на вино, но и водеща туристическа дестинация като цяло - четвърта най-посещавана страна в света и дестинацията за изходящ туризъм в ЕС.

Това обаче далеч не е било така до преди по-малко от 20 години, когато започва същинската работа по националния туристически продуктов клуб, наречен „Винени Маршрути/Дестинации на Испания“ (Rutas del Vino de España). В края на 90-те години във винените региони (DO) на Испания ситуацията е била следната:

- ✓ Липса на традиции в туризма, а оттам недобре развити туристически услуги, продукти, инфраструктура, забележителности.
- ✓ Липса на ноу-хау по отношение на начините за развитие на една дестинация за винен туризъм.
- ✓ Липса на Дестинационни Маркетингови Организации (ДМО), способни да поемат отговорност за развитието на винения туризъм във винените региони.
- ✓ Голям брой винарни, „затворени“ за посетители – липса на квалифициран персонал, както и елементарни условия като тоалетна за посетителите, магазини, място за дегустация, готовност за работа през уикенда. Именно осъзнаването от винарите, че туризмът е необходим инструмент за повишаване на продажбите и подобряване на брандинга и следователно нуждата да инвестират средства и време в него се оказва едно от най-големите предизвикателства.

С цел развитие на винения туризъм, през 2001 г. Испанската Асоциация на Винените Градове (ACEVIN) – с над 70 члена към днешна дата - и Испанският Генерален Секретариат по Туризъм, подкрепяни от Министерството на туризма, индустрията и търговията и Министерството на околната среда, регионалното развитие и морското дело започват активна работа по продуктовия клуб „Винен Маршрути/Дестинации на Испания“ (Rutas del Vino de España). Основната цел е да се предложат туристически преживявания, които отговарят на настоящите към момента тенденции и търсене. За целта, на първо място са необходими и ДМО, които да поемат ролята за успешното създаване и маркетинг на туристическите продукти. Крайната цел е да се сертифицира устойчивия подход за развитието на винения туризъм. Създава се вид продуктово ръководство и всеки от винените пътища следва да се одитира регулярно и да се гарантира спазването на стандартите за качество и изискванията. Ръководството дефинира набор от изисквания за ДМО, както и такива, касаещи релевантните бизнес субекти – ресторанти, изби, винени музеи, магазини, туроператори и др.. Мисията на проекта е да се създаде увереност у клиента, избрал дадена сертифицирана опция. Дестинацията за винен туризъм (най-често припокриваща се с даден DO или DOQ район), която изпълни критериите, бива възнаградена чрез включването ѝ в специфични

маркетингови кампании – и на национално, и на международно ниво – имащи за цел значителен ръст на приходите конкретно от винен туризъм.

- **Италия**

Виненият и кулинарният аспект са един от трите водещи фактора, привличащи туристи в Италия (предимно в регионите Тоскана, Пиемонте, Сицилия, Емилия Романя). Според Националния институт за изследване на туризма („Osservatorio Nazionale delle filiere del Turismo“ - dati Unioncamere-Sicamera), виното и храната са една от основните причини, които мотивират както италиански, така и чуждестранни туристи да предприемат пътуване в Италия. Данните показват, че ено-гастрономическият туризъм заема дял от 16,3% от общия туризъм. При този тип туризъм пътниците избират хотелско настаняване (46%) или частни апартаменти (54%). Средната цена на туристическо настаняване е 56,75 € / човек / нощ. Средно за една година туристите представляват около 70 милиона италианци и 53 милиона чужденци.

Ръстът на винения и кулинарен туризъм в Италия спокойно може да се определи като неспиращ – само за 2017г. туристите, пътуващи с цел да се насладят на виното и кулинарията на страната са се увеличили 2 пъти спрямо предходната година и са достигнали внушителния брой от 110 млн.. За сравнение България е била посетена от малко по-малко от 9 млн. чужденци (62% от които са посетили страната с цел почивка и ваканция) или с близо 8% повече от 2016г. по данни на НСИ.

Директно изхарчените от този тип туристи в Италия пари са около 10 млрд. евро, а стойностното въздействие върху икономиката на страната се оценява на 12 млрд. евро. Отново за сравнение приходите от международен туризъм у нас възлизат на около 3,6 млрд. евро за 2017 г. с ръст спрямо периода 2016 г. около 9%.

Между 55% и 65% от действащите винарни със собствени винарски изби в България¹⁷ са отворени за винен туризъм. Общо около 80 винарни в България практикуват или са принципно отворени към практикуване на винен туризъм. При почти всички винарни, отворени за винен туризъм, посещението трябва да се резервира/уточни предварително. Единици са винарните, които са подготвени да посрещнат туристи без

¹⁷ Няма официални данни за броя на действащите винарни със собствени винарски изби в България. Информацията за този доклад е взета от Каталог на Българското Вино 2019 (Йончева, К. и Тановска, Ц.) и [Винена карта на България](#)

предварителна уговорка. В около половината от винарните дегустацията и обиколката на винарната може да се направи на английски език от служител на винарната. В останалите случаи, преводът трябва да бъде осигурен или от представител на туроператор, или от гид, или от допълнително ангажиран човек от винарната.

- **България**

От гледна точка на развитието на винения туризъм по региони, най-много винарни, които са отворени за винен туризъм се намират в района на Западно-Тракийската Низина – 21 (общо 37 в регион Тракийска Низина). Това е разбираемо с оглед на факта, че в Тракийската Низина са концентрирани най-голям брой винарни в България.

Най-голям дял винарни, които са отворени за винен туризъм, от общия брой винарни в дадения регион, се намират в Розовата Долина, където почти всички действащи винарни са отворени за дегустации. Това може да е резултат, както от по-малкия брой винарни в региона на Розовата Долина, така и от популярността на региона като туристическа дестинация. При други традиционни туристически дестинации като Черноморието също наблюдаваме висок дял на винарни отворени за винен туризъм – между 45% и 85%, съответно за северното и южното Черноморие. Най-нисък е дялът на винарни, отворени за винен туризъм в централната част на Дунавската равнина – по-малко от 40%. Висок е дялът на винарни, които провеждат дегустации в региона на Сакар и Източни Родопи (над 75% от винарните в региона), както и в Долината на Струма (над 60% от винарните в региона).

Долината на Струма е регионът с най-голям брой винарни, които разполагат с хотели, както и с ресторанти или места за хранене – 6, което означава, че такива са налични в около половината винарни в региона, които са отворени за винен туризъм. Също в Долината на Струма намираме и най-високия дял винарни, където дегустациите могат да се провеждат на английски (75%) и където е много вероятно да се проведат дегустации в работно време, без предварителна уговорка (около 50%).

Общо от 80-те винарни, отворени за винен туризъм в България, 25 разполагат с хотелска част (като още поне пет строят или планират да осигурят места за настаняване), а 28 с ресторант или имат възможност да предложат обяд и/или вечеря дори за по-малки групи (под 10 човека).

Виненият туризъм по презумпция включва придвижването от едно място до друго с цел посещение на винарни. В болшинството от случаи, винените туристи не

посещават само една винарна и следователно, ресурси, които указват местонахождението и дават информация за винарни са от полза за винения турист.

В рамките на съвместна инициатива на Министерството на Туризма и Министерството на Земеделието, Храните и Горите се обособиха 12 винено-кулинарни дестинации в България. Идеята на маршрутите е да покаже на туристите и гостите на България специфични вина, храни и забележителности от различните райони на страната. Дестинациите са част от платформата Сподели България, чиято цел е да популяризира алтернативния туризъм в страната и да повиши привлекателността на България като целогодишна туристическа дестинация. Маршрутите са налични онлайн на платформата LoveBulgaria.eu и ще бъдат популяризирани по време на туристически изложения.

Инициативата за създаването на 12-те винено-кулинарни дестинации от две различни министерства е похвална, но могат да се отчетат два основни проблема. Първият проблем е свързан с това доколко така описани маршрутите са от полза за туристите. Осъзнавайки трудностите пред популяризирането на конкретни бизнеси чрез използването на публични средства, недоумение все пак буди фактът, че в описанието на 12-те дестинации не се споменава точно къде туристите могат да опитат споменатите вина или храни. По този начин, маршрутите не могат да се ползват директно от туриста, а той/тя трябва да прави допълнителни проучвания за това къде в дадения район могат да се опитат описаните вина и храни, както и сам да потърси информация за контакт с тези места. Информацията е налична само на български език, което лимитира популяризирането на дестинациите сред чуждите туристи. Макар и представена като дигитална, картата има много малко интерактивни възможности и е далеч от съвременния начин на представяне на информация в дигиталното пространство. Вторият проблем е свързан с обратната връзка към бизнеса при структурирането на 12-те маршрута. Въпреки организирания регионални кръгли маси, обратната връзка от съответните институции към бизнеса и направените предложения от бизнеса беше минимално.

В заключение, в страните с развит винен туризъм, винените маршрути географски съвпадат или следват логиката на обособените винени райони. Това е така, защото туристите се водят от създадения имидж и популярност на вината от даден регион. Самите бранд послания на винопроизводителите и търговците са приоритетно основаващи се на произхода на виното – тероар, история, традиции и техники за лозарство и винопроизводство в съответния район. Акцентът е върху специфичните

характеристики, които гарантират уникално преживяване за потребителя (потенциален турист). Именно подчертаването на уникалността е в основата на тенденцията за възникването и обособяването на все повече микрорайони в страните-лидери във винопроизводството. Този подход дава възможност на всяка бутилка вино да се превърне в туристическа карта за потребителя, искащ да научи повече за виното, посещавайки мястото, където е произведено.

1.2. Проблеми и възможни решения за популяризирането на винения туризъм в България

Този параграф очертава основните проблеми и възможните решения за популяризирането на винения туризъм в България. Конкретни предложения от изложеното в този раздел са представени в следващия раздел „Възможни проекти за популяризиране на винен туризъм в България“.

По-долу са резюмирани основните проблеми пред развитието на винения туризъм и възможните им решения. Настоящата точка разглежда по-подробно основните проблеми, които изискват спешни мерки и действия.

➤ Маркетинг и имидж

Основният проблем пред българския туризъм като цяло, включително и на винения туризъм, е липсата на структуриран и качествен маркетинг. Въпреки повишения интерес към културен туризъм в България в последните години и по-добрата свързаност на страната ни с редица дестинации след навлизането на нискобюджетните авиолинии, основният имидж на България е на евтина туристическа дестинация. Често България не се асоциира като дестинация за луксозен туризъм и като дестинация с високо качество на обслужването.

Освен споменатото по-горе има и още една съществена имиджова пречка пред развитието на винен туризъм в България, а именно имиджът на българското вино. Малцинство са хората, които знаят, че в България не само се произвежда вино, а се произвежда качествено вино. Това представлява допълнителна бариера за развитието на винения туризъм в България.

Възможни стъпки за подобряването на маркетинга и имиджа на България като туристическа дестинация, включително и за винен туризъм, са:

- ✓ Създаване на концепция за структурирано и целенасочено брендиране на България като туристическа дестинация и като дестинация за винен туризъм. В контекста на цялостен бранд България, в тясно сътрудничество

с Министерство на туризма, Националната Лозаро-Винарска Камара (НЛВК), Изпълнителна Агенция по Лозата и Виното (ИАЛВ), Министерство на културата (кулинарния и винен туризъм като част от културния туризъм), както и активното участие на Българска Асоциация на Винените Професионалисти (БАВП)¹⁸ би могло да се създаде концепция за бранд „България като туристическа дестинация“, който системно и целенасочено да се популяризира от институции, от бизнеса, както и във виртуалното пространство. БАВП би могла да съдейства за ефективен диалог между институциите, свързани с винения туризъм и би допринесла за обединение около концепция/бранд за популяризиране на винения туризъм. БАВП би могла да подпомага функциите на Министерството на Туризма при реализация на проекти за популяризиране на България като дестинация за винен туризъм, както и при представяния в страната и чужбина. При готовност от страна на Министерството на Туризма, БАВП може да получи определени правомощия за представителство на България на изложения, конференции и събития, където е подходящо да се популяризира винения туризъм в страната.

- ✓ Участие на туристически изложения в чужбина. Участието на туристически изложения в чужбина на първо време е възможно да се случи като част от общ български щанд. Не е задължително участието да е само на специализирани винени изложения, тъй като участия с представяне на възможностите за винен туризъм в България на основни туристически изложения допълва възможностите за туризъм в страната. Институционална подкрепа може да бъде под формата на преференциални цени за изложбени площи/щандове на ключови изложения. В допълнение, при организирането на щанд на Българското вино на международни винени изложения, може да се отдели част за представяне на възможностите за винен туризъм в България.

¹⁸ Българска Асоциация на Винените Професионалисти е браншова асоциация, която е в процес на учредяване и която обединява професионалисти от различни сфери на винена индустрия, включително и от винения туризъм.

- ✓ Планиране и кандидатстване за домакинство на големи винени форуми и конгреси като International Wine Tourism Conference (IWINETC), UNWTO Global Conference on Wine Tourism, OIV и други. Домакинството на подобни форуми допринася за поставянето на страната-домакин на глобалната карта на дестинации за винен туризъм. Също така, такива конференции обикновено имат един постоянен таргетиран контингент посетители, които биха пристигнал в България и част от които биха се възползвали от възможностите за винен туризъм в страната ни в последващата си професионална работа. Допълнителен бонус е, че предвид кратките разстояния в страната, пътуването до винена дестинация като съпътстваща програма, няма да е и особено натоварващо.
- ✓ Активност във виртуалното пространство и сътрудничество с медии, блогъри и инфлуенсъри. Модерният маркетинг неизменно включва и популяризиране в социалните медии. Сътрудничество с подбрани медии, блогъри и инфлуенсъри може за сравнително кратко време да популяризира България като туристическа дестинация, включително и като такава за винен туризъм. Отново, БАВП която има достатъчно голяма мрежа и контакти, би могла да работи съвместно с Министерството на Туризма за идентифицирането на подходящи медии и блогъри, които да се поканят в България. Институционалната подкрепа в този случай може да се изрази в подкрепа за покриването на разходите (или на част от разходите) на представители на медии, на блогъри и инфлуенсъри.
- ✓ Организиране на FAM пътувания¹⁹. Сходно с изложеното в предната точка, организирането на FAM пътувания за туроператори и хора от туристическия бранш в чужбина може да доведе до популяризиране на България като туристическа дестинация, включително и за винен туризъм. Министерството на Туризма е организирано FAM пътувания преди, но в последната обществена поръчка за такива, обособените позиции бяха разделени по пазари, а не по видове туризъм. Също така, условията за

¹⁹ В едно организирано FAM пътуване може да се включат както чуждестранни представители на туристическия бранш, така и представители на медии, блогъри и инфлуенсъри. По този начин, разходите за този вид популяризиране на България като туристическа дестинация биха се оптимизирали.

участие в обществената поръчка за FAM пътувания облагодетелстваха големите туроператори и туристически агенции. Конкретно говорейки за винен туризъм, компаниите в България, които целенасочено развиват винен туризъм, са малки и често не могат да покрият някои от условията за участие в такива процедури. Както и в предната точка, евентуално обединение на винени професионалисти би могло, съвместно с Министерството на Туризма, да разработи концепция за организирането на FAM пътувания за популяризиране на винения туризъм. Институционалната подкрепа в този случай може да се изрази в променен подход на обществените поръчки за бъдещи FAM пътувания, а именно – по видове туризъм и с условия, които позволяват и на по-малките туроператори и туристически агенции да участват в тези поръчки.

- ✓ Популяризирането на българското вино и туризъм чрез посолствата, търговските аташета и културните центрове на България в чужбина. Посолствата и културните центрове на България в чужбина, както и търговските аташета често участват и организират различни събития като тези събития успешно могат да се използват за популяризиране на българското вино и туризъм. Институционалната подкрепа в този случай може да се състои в стимулиране на посолствата на България в чужбина да предлагат българско вино на събитията, които те организират. В допълнение, посолства в определени ключови пазари биха могли веднъж годишно и/или на ротационен принцип да организират винени дегустации, на които да канят представители от винарните и от туристическия сектор.
- Адекватна инфраструктура, включително и дигитална

Туризмът е изживяване, емоция, приключение. В този контекст и в реалностите на 21-ви век е наложително една дестинация и даден вид туризъм да има силно и атрактивно дигитално присъствие. При всички положения, дигиталното присъствие на България като туристическа дестинация трябва да следва най-съвременните тенденции; брандинг, насочен към туристите и потребителите; интензивна комуникация през всички социални платформи; изграждане на инструменти, насърчаващи споделянето и създаването на съдържание като фокусът да е към качество и преживявания.

На национално ниво ще е полезно да се създаде национална база данни с качествена мултимедия, снимки и текстове, които да се ползват свободно и публично за маркетинг цели и популяризиране на България като целогодишна туристическа

дестинация. Подобна база данни би могла да включва и: съвременни инструменти и мрежа за надежден и бърз обмен на данни, мониторинг, анализ и ефективна комуникация; публични и достъпни данни за дейности и инициативи; насърчаване на инициативи и споделяне на информация за управлението на туристическите райони; създаване на системи за дистанционно и електронно обучение.

Конкретно в сферата на винения туризъм, дигиталното присъствие на страна ни може да се осъществи чрез създаването на адекватен портал/интернет страница на няколко чужди езика за винен и кулинарен туризъм в България, следвайки съвременните тенденции и потребности на пътуващите винени любители и ценители. Създаването на този портал/платформа би могло да е съвместна инициатива между бизнеса (винарски изби и туроператори/турагенти), винени асоциации и институциите в лицето на Министерството на Туризма и други релевантни институции.

Що се касае до физическата инфраструктура, дейности, които биха подпомогнали винения туризъм, включително и вътрешния винен туризъм, са:

- ✓ Подобряване на пътната инфраструктура около избите.
- ✓ Подкрепа от държавата / общините и инициране на маркиране на винени пътища и дестинации с адекватни знаци и указателни табели.
- **Комуникация между институциите и бизнеса**

Не може да се каже, че напълно липсват инициативи на местната и националните власти за популяризиране на туризма в България. Основен недостатък на тези инициативи обаче е липсата на реална комуникация и обратна връзка с и към бизнеса. Бизнесът в лицето на туроператори, туристически агенции, хотели, ресторанти, винарни, транспортни компании и др. е този, който реално прави туризма възможен. Именно поради тази причина е важно да се получи обратна връзка от бизнеса при планирането на инициативи от местната и националните власти.

Потенциално решение на този проблем е създаването на свързваща структура между отделните институции и бизнеса в сферата на винения туризъм. Основен проблем в комуникацията е липса на ефективно сътрудничество между институциите, свързани с винения туризъм и бизнеса по отношение на маркетинга на продукта вино и услугата винен туризъм. БАВП може да изиграе ролята на свързващо звено между институциите в посока на развитие и успешно маркетингане на винения туризъм у нас и на чуждите пазари, включително национално представяне на България като атрактивна дестинация за винен и кулинарен туризъм на вътрешни и международни събития.

БАВП би могла да инициира и координира проекти, решения и активности, свързани с българското вино и винен туризъм. Това включва инициирането и заявяването на представителство в различните национални обществени съвети, свързани с темата, като Националния съвет по туризъм, например. Важна тема за диалог между бизнеса и институциите на национално ниво е съобразяването на лозаро-винарските райони с туристическите райони в страната.

На регионално ниво е необходимо представителна организация на сектора винен туризъм да работи в тясно сътрудничество с местните власти и структури като Регионалните Лозаро-Винарски Камари (РЛВК), като се проучат наличните възможности, работни групи, комитети, сдружения и други подобни, свързани с туризма. Представителство на бизнеса или браншова организация в Организацията за управление на туристическите райони е също наложително. Съвместната работа на местно ниво включва и участие в разработването и прилагането на стратегиите за развитие на туризма в районите с подчертаване и реализиране на възможностите за винен туризъм.

Осъзнаваме, че процесът е двустранен и активността от страна на бизнеса също е определяща за успеха на инициативите. Решаваща роля има изграждането на надеждни и ефективни процеси за обмяна на информация и комуникация между всички заинтересовани лица.

Друго възможно решение за подобряването на комуникацията между институциите и бизнеса е активното търсене и стимулиране на публично-частни партньорства. Добър пример в тази насока са някои от представените винени карти по-горе.

➤ **Стимулиране на вътрешния винен туризъм**

Стимулирането на вътрешен винен туризъм спомага за разнообразяването на туристическия продукт на самите българи, както и за опознаването на местни традиции, обичаи и храни. Виненият туризъм е една от възможностите за целогодишен туризъм, който умело може да се съчетае с други видове туризъм – СПА, селски, еко и други.

Примерни инициативи за стимулиране на вътрешния винен туризъм включват:

- ✓ Винени турове в града или дни/уикенди на Отворени врати в даден регион.
- ✓ Ангажиране на Туристическите Информационни Центрове (ТИЦ) в разпространение на брошури на изби/туроператори в региона.
- ✓ Изработване и разпространение на Календар на винените събития в България и разпространение по медиите и социалните мрежи.

- ✓ Ден на някой местен сорт, например Ден на Марвуда. Винарски изби, ресторанти и винени барове могат да използват тези дни по предназначение и да привличат нови винени любители.
- ✓ Включване на винените събития в институционалните календари, съответно подпомагане на популяризирането им на национално и регионално ниво.
- ✓ Включване в календара на Министерството на Туризма на повече предложения с винена тематика за участия на национални туристически форуми, събития и изложения. Като винени събития в страната са включени само Винария, Дефиле Вино и Гурме и Дефиле на Младото вино. Значими събития, които събират огромна публика като DivinoTaste и Балканския винен фест са пропуснати.
- ✓ Разработване от Министерството на Туризма на стратегия и план за реализация, свързани с насърчаване на вътрешния, целогодишен туризъм в България, включваща конкретни мерки и активности, включително и в сферата на винения туризъм.
- ✓ Кампания за популяризиране на българските вина, чрез насърчаване на HoReCa сектора да акцентира на българските кулинарни традиции и винопроизводство като част от автентичното туристическо преживяване. Съпътстваща дейност в тази насока е създаването/ подпомагането на програми за обучение на готвачи и сомелиери.

Кампания за допълване на летните туристически пакети с предложения свързани с винен туризъм.

1.3. Възможни проекти за популяризиране на винения туризъм в България

Този параграф дава конкретни идеи за основни проекти за популяризиране на винения туризъм в България. Той не претендира да бъде напълно изчерпателен и описва някои възможни и значими идеи за развитието на винения туризъм, като предлага примерни времеви график и разходи. Също така, осъзнаваме вероятните времеви и финансови ограничения на отделните предложения.

2. Възможности за национално финансиране на проекти във винения туризъм

Специфика на развитието на управленското консултиране в областта на туризма в България е наличието на европейско финансиране за проекти, които се изпълняват чрез възлагане на външни консултанти. Предвид обемите и продължителността на финансирането (приключилите два планови периода 2014 – 2020 и 2020- 2027 г.и през настоящия планов период 2021 – 2027 г.) това финансиране оказва съществено влияние, както върху развитието на туристическия сектор, така и върху организациите, предоставящи консултантски услуги. Това потвърждава тезата на Мишева за нарастващия брой на държавни проекти и програми като една от предпоставките за развитие на консултинга в туроператорския бизнес. Тук е актуална и констатацията на *Тодорова*²⁰, че в България все още консултантската дейност в областта на управлението не се ползва с достатъчно доверие. В известна степен недоверието е провокирано от факта, че тя се възприема като форма за получаване на спекулативни дейности от консултациите.

За да се установи как управленските консултанти участват в изпълнението на проекти в областта на туризма, финансирани от европейските структурни и инвестиционни фондове, е направен преглед на финансирането на ниво програми и реализирани проекти в областта на туризма за плановия период 2014 – 2020 г. и преглед на предвидените на ниво програми интервенции за настоящия планов период 2021 – 2027 година.

Прегледът е направен по следната методология:

1. Прегледани са всички програми и са идентифицирани приоритетните оси и примерните дейности, в които изрично се предвижда финансиране на туристически обекти. Определени са само програмите, в които изрично е предвидено финансиране за туристически обекти.

2. От всички програми, които изрично предвиждат финансиране за туристически обекти са определени тези, по които бенефициенти могат да бъдат компании, специализирани във винения туризъм.

3. Систематизирани са видовете опит и умения, които се очаква да бъдат предоставени от управленските консултанти в туризма.

²⁰ Тодорова, К., 2011, стр.107

2.1. Преглед на финансирането на туристически дейности в периода 2014 – 2020 г.

Систематизирана информация за финансирането на ниво програми в областта на туризма се съдържа в Ръководството за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор на Министерството на туризма²¹. Ръководството обаче представя справка само на ниво програми и е актуално към края на 2016 г. Независимо, че в него е посочено, че ще бъде актуализирано няма данни това да е направено, тоест няма обобщени данни. Ето защо за целите на дисертацията е направен цялостен преглед, резултатите от който са представени в Приложение 1.

При прегледа е следвано разбирането, че има финансиране в областта на туризма, само ако е посочено изрично, че финансирането е за туристически дейности и туристически обекти, изброени в чл.3 на ЗТ. В Ръководството МТ, например, е включило финансиране от ОПИК 2014-2020 г. по Приоритетна ос 1: Технологично развитие и иновации. Примерните дейности за финансиране са свързани с иновации, а допустими бенефициенти са предприятия или техни обединения, включително партньорства с научноизследователски организации; Агенции, ведомства и организации на бизнеса и други юридически лица, които са свързани с предоставянето на услуги за подкрепа на НИРД и иновации в бизнеса.

По данни на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България изпълнението на програмите към 31.01.2024 г. е както следва: ²²

Таблица 1. Изпълнение на оперативните програми за периода 2014 – 2020 г.

²¹Ръководство за финансиране от Европейския съюз 2014 -2020 на туристическия сектор, София, 2015 г. (актуализирано през м. януари 2017 г.)
https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/programi_i_proekti/rakovodstvo_eu_projects_2014-2020-01.2017-2.pdf

²² Източник **Информационна система** за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020
<https://2020.eufunds.bg/bg/0/0/ProgrammeGroups?programmeGroupId=xd0CxMboALchKdRHtLePLg%3D%3D>

Програ- ма	Бюджет	Брой договори	Договорени средства		Реално изплатени суми	
	Общо		Общо	%	БФП	%
ОПТТИ	3 449 175 447	80	6 335 781 115	115,7 5	3 066 326 408	88,90
ОПОС	3 263 311 367	391	4 830 244 929	115,8 5	2 904 025 992	88,99
ОПРР	3 128 660 666	824	3 518 051 782	104,6 0	2 874 041 539	91,86
ОПИК	3 237 729 879	33 497	4 393 923 375	105,3 3	3 194 425 190	98,66
ОПНОИ Р	1 349 999 954	376	1 452 781 851	107,6 1	1 273 625 875	94,34
ОПРЧР	2 683 052 921	4 403	2 982 050 441	110,3 3	2 582 793 379	96,26
ОПДУ	547 353 851	706	565 633 923	103,3 4	513 364 135	93,79
ОПХ	316 603 248	548	316 536 714	99,98	316 535 425	99,98
ОПИМС П	199 494 660	1	199 494 660	100,0 0	199 494 660	100,0 0
ПМДР	203 969 300	990	282 235 738	100,0 9	140 422 361	68,84
ПРСР	6 000 577 726	15 412	7 037 241 758	94,38	2 119 657 311	35,32
ОБЩО:	24 379 929 023	57 228	31 913 976 292	105,9 0	19 184 712 279	78,69

Адаптирано от автора по данни на Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България

Според данните от прегледа финансиране на туристически дейности е предвидено по следните програми:

- ✓ ОПИК;
- ✓ ОПРР;
- ✓ ПРСР;
- ✓ ПТГС;
- ✓ Програма COSME;
- ✓ Програма „Творческа Европа“.

В преобладаващата част от случаите обаче по тези програми лицата, предоставящи туристически услуги в туристически обекти, компаниите, специализирани във винения туризъм не са бенефициенти по програмите.

2.2. Преглед на финансирането на туристически дейности в периода 2021 – 2027 г.

Систематизирана информация за финансирането на ниво програми в областта на туризма се съдържа в Ръководство за възможностите за финансиране от Европейския съюз 2021 - 2027 за туристическия сектор²³. Ръководството представя справка само на ниво програми, тоест и за този период липсват синтезирани данни.

По данни на Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България изпълнението на програмите към 31.01.2024 г. е както следва:²⁴

Таблица 2. Изпълнение на оперативните програми за периода 2021 - 2027

²³ Ръководство за възможностите за финансиране от Европейския съюз 2021 - 2027 за туристическия сектор, София, 2023 г.
https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/rakovodstvo_eu_projects_2021-2027.pdf

²⁴ Източник Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020
<https://2020.eufunds.bg/bg/0/0/ProgrammeGroups?programmeGroupId=xd0CxMboALchKdRHtLePLg%3D%3D>
D

Програма	Бюджет на програмата	Брой сключени договори	Договорени средства		Реално изплатени суми
			Общо	% *	% *
ПРЧР	3 848 060 098	529	987 647 131	25,67	3,37
ПО	1 887 219 068	3	303 157 000	16,06	3,21
ПХ	411 702 215	249	297 904 340	72,36	22,19
ПОС	3 565 881 521	4	32 624 761	0,91	0,13
ПТП	237 594 893	2	23 102 301	9,72	0,00
ПКИП	2 932 949 724	6	1 362 069 646	46,44	13,66
ПТС	3 718 352 670	0	0,00	0,00	0,00
ПРБФУМИ	73 282 730	5	39 676 813	54,14	10,83
ПРБИУГВ					
П	462 105 806	21	182 065 555	39,40	0,67
ПРБФВС	114 651 442	14	63 177 624	55,10	0,00
ПНИИДИТ	2 138 594 711	5	147 499 665	6,90	1,65
ПРР	6 489 282 938	1	462 055 403	7,12	2,14
ПМДРА	237 335 486	0	0,00	0,00	0,00
ОБЩО:	26 117 013 305	839	3 900 980 243	14,94	3,34

Източник: Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България

Според данните от прегледа финансиране на туристически дейности е предвидено по следните програми:

- Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ 2021-2027 г.;
- Оперативна програма „Развитие на регионите“;
- Стратегически план за развитие на земеделието и селските райони в България 2023 – 2027;
- Програма за морско дело, рибарство и аквакултури 2021 – 2027;
- Програми за териториално сътрудничество.

В преобладаващата част от случаите лицата, предоставящи туристически услуги в туристически обекти, не са бенефициенти по програмите.

3. Възможности за международно финансиране на проекти във винения туризъм

Макар и специфичен вид туризъм, виненият туризъм и неговите активности биха могли да се финансират по различни международни програми, сред които:

➤ „Хоризонт 2020“ е рамковата програма на ЕС за научни изследвания и иновации. Тя подкрепя развитието на идеята до пазарната ѝ реализация. Приоритети на програмата са:

- ✓ постижения в научната област;
- ✓ подкрепя технологии и нови сектори с висока добавена стойност;
- ✓ водещи позиции в промишлеността;
- ✓ подкрепя научни изследвания и иновации за климата, околната среда и транспорта, които оказват въздействие върху гражданите и върху обществото като цяло.

➤ Механизъм “Свързана Европа“ подкрепя проекти в енергийната и транспортната област и за цифронизация.

➤ COSME е програмата на ЕС за конкурентоспособност на малките и средните предприятия (МСП), има бюджет от 2,3 млрд. евро. Тя подпомага малките и средните предприятия в следните области: достъп до финансиране; достъп до пазари;

подкрепа за предприемачи; по-добри условия за стартиране на бизнеса и растеж; (Европейската изпълнителната агенция за малки и средни предприятия (EASME) е създадена от Комисията за управлението на няколко програми на ЕС, включително повечето от програмите по COSME, Enterprise Europe Network (EEN) и част от „Хоризонт 2020“ — по-специално „Иновации в МСП“ и „Водещи позиции в областта на главните базови и промишлените технологии“).

➤ „Лайф“ (LIFE) е насочена към околната среда и изменението на климата. С бюджет от 3,4 млрд. евро общата цел на LIFE е да допринесе за развитието на политиката и законодателството на ЕС в областта на околната среда и климата.

➤ „Творческа Европа“ подкрепя културния и творческия сектор и разполага с общ бюджет от около 1,54 млрд. EUR. (Програмата се състои от: подпрограма MEDIA, посветена на аудио-визуалните дейности в културния и творческия сектор; подпрограма „Култура“ за дейности, различни от тези в областта на аудиовизията, в културния и творческия сектор.)

➤ Програмата на ЕС за заетост и социални иновации (EaSI) е финансов инструмент за насърчаване на качествената и устойчива заетост, гарантиране на адекватна социална закрила, борба срещу социалното изключване и бедността и подобряване на условията на труд. Общият бюджет на програмата е 919 млн. евро.

➤ Програма „Еразъм+“ подкрепя инициативи в областта на образованието, обучението, младежта и спорта през периода 2021-2027 г. Тя предоставя на повече от 4 милиона европейци възможности да се учат, да се обучават, да придобият трудов стаж и да се занимават с доброволческа дейност в чужбина.

➤ „Програма за цифровите технологии за Европа“ съответства на приоритет „Интелигентен растеж“ на стратегията „Европа 2020“. Насочена към развитието на цифровите технологии. По-конкретно:

- ✓ създаване на единен цифров пазар;
- ✓ оперативна съвместимост на ИКТ услуги;
- ✓ бърз интернет достъп, мрежи за високоскоростен интернет достъп;
- ✓ научни изследвания и иновации в областта на ИКТ.

➤ Програмата „Европа за гражданите“ има за цел да подобри способността на гражданите да разбират ЕС, неговата история и многообразие. Програмата се подобряването на условията за гражданско и демократично участие чрез развиване на разбирането от гражданите на процеса на изготвяне на политиките на ЕС.

В контекста на настоящата дисертация, виненият туризъм е разгледан в рамките на възможностите за финансиране основно от програма Еразъм+, поради което в настоящия параграф ще бъдат дадени уточнения за възможностите за финансиране на тази алтернативна форма на туризъм, посредством този механизъм и по специално, Ключова дейност 2 „Стратегически партньорства в областта на образованието, обучението и младежта“.

Стратегическите партньорства имат за цел да подкрепят разработването, трансфера и/или въвеждането на иновативни практики, както и изпълнението на съвместни инициативи, насърчаващи сътрудничеството, ученето сред равнопоставени партньори и обмена на опит на европейско равнище.

В зависимост от целите и състава на Стратегическото партньорство, проектите могат да бъдат два вида:

➤ Стратегически партньорства, подкрепящи иновациите: Проектите се очаква да разработят иновативни резултати, и/или да се ангажират с дейности за интензивно разпространение и използване на съществуващи и новоизготвени продукти или новаторски идеи. Кандидатите имат възможност да поискат специален бюджет за интелектуални продукти и мултиплициращи събития, с цел да се отговори директно на иновационния аспект на действието. Тези видове проекти са отворени за всички области на образованието, обучението и младежта.

➤ Стратегически партньорства, подкрепящи обмена на добри практики: Основната цел е да се даде възможност на организациите да развият и укрепват мрежи, да повишават капацитета си за работа на транснационално ниво, да споделят и да противопоставят идеи, практики и методи. Избраните проекти могат да доведат до осезаеми резултати и се очаква да разпространяват резултатите от дейностите си, макар и по начин, който е пропорционален на целта и обхвата на проекта. Тези резултати и дейности ще бъдат съфинансирани чрез стандартния бюджет за управление и изпълнение на проекта. Стратегическите партньорства, отнасящи се до сферата на висшето образование, няма да подкрепят тези видове проекти. В допълнение, като част от партньорствата от този вид могат да се осъществяват някои стратегически партньорства в специфични формати: о Партньорства за обмен между училища: В този вид стратегически партньорства могат да участват само училища. Проектите могат да използват възможностите за мобилност на ученици и персонал, за да допринесат за организационното развитие на училищата, които участват, и за увеличаване на техния

капацитет за работа по международни проекти. Освен това, силно се насърчава комбинирането на мобилността и физическия обмен с виртуалното сътрудничество чрез eTwinning.

➤ Транснационални младежки инициативи: Тези стратегически партньорства в областта на младежта имат за цел да насърчат социалната ангажираност и предприемаческия дух на младите хора. Отличителна черта на този формат на стратегически партньорства е, че младежка инициатива се инициира, създава се и се извършва от самите млади хора.

Независимо от областта, засегната от проекта, стратегическите партньорства са отворени за участие към всички видове организации, работещи в областта на образованието, обучението и младежта или в други социално-икономически сектори, както и на организации, които осъществяват дейности, обхващащи повече от една област (например местни и регионални органи, центрове за признаване и валидиране, търговски камари, браншови организации, центрове за ориентиране, културни организации). В зависимост от приоритета и целите, към които е насочен проектът, стратегическите партньорства следва да обединяват най-подходящата и многообразна група партньори, за да могат да се възползват от техния разностранен опит, профили и специфичен експертен капацитет, и съответно да постигнат адекватни и висококачествени резултати от проекта.

ГЛАВА ТРЕТА

ПРИЛОЖНИ ВЪПРОСИ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОГРАМИ ВЪВ ВИНЕНИЯ ТУРИЗЪМ

1. Интегриран консултантски модел за повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие на компаниите, управляващи програми за винен туризъм

Интегрираният консултантски модел, разработен от автора в настоящия дисертационен труд, е основан на пет взаимосвързани компонента (модули). Всеки модул обхваща набор от дейности, методи, инструменти и отговорности. Моделът може да се приложи както към една винарска изба/компания, така и към регионална винена дестинация (няколко изби, лозови масиви, партньорски структури, туроператори, местна общност).

1. Диагностика и анализ: целта му е да се изясни отправната точка от гледна точка на ресурси, слабости, възможности, контекст.
2. Стратегическо планиране и позициониране: целта му е да се дефинира визията, мисията, стратегическите цели и пътната карта за развитие.
3. Управление на ресурси и операционна ефективност: целта е осигуряване на оперативна стабилност, устойчивост и качество на услугата.
4. Маркетинг, бранд мениджмънт и клиентско преживяване: целта е да се създаде и комуникира стойност — уникално винено изживяване, което привлича и задържа гости.
5. Мониторинг, оценка и устойчиво развитие: целта е да се гарантира, че развитието е устойчиво — икономически, екологично, социално — и че моделът се развива гъвкаво спрямо промените.

Внедряването на този модел в контекста на компания, специализирана във винен туризъм, обхваща следните етапи:

1. Изграждане на проектен екип: той обхваща консултанти и представители на компанията, които си взаимодействат с местната общност и потенциални партньори (хотели, хотелиери, ресторантьори).
2. Провеждане на диагностика и анализ — събиране на данни, SWOT, анализ на ресурси и пазар.
3. Провеждане на работна сесия за стратегическо планиране на имплементиране на модела, в това число дефиниране на визия, мисия, целеви пазари, уникалност, позициониране.
4. Разработка на оперативни и ресурсни планове, включително инфраструктура, обслужване, устойчиви практики.
5. Разработване на маркетингова стратегия и дизайн на преживяването, които обхващат продукти, маршрути, дегустации, спа/wellness, гастрономия, storytelling, дигитален маркетинг.
6. Стартиране на пилотни инициативи или услуги — дегустации, винени маршрути, партньорства, събития.
7. Мониторинг и оценка — събиране на данни, обратна връзка от клиенти, екологични и социални индикатори, анализ.
8. Адаптация, оптимизация, развитие, които са базирани на резултати, пазар, нови тенденции в лицето на иновации, устойчиви практики, разширяване.

9. Изграждане на дългосрочна стратегия за устойчиво развитие, която включва компоненти като инвестиции, устойчиви партньорства, позициониране на международни пазари и бранд изграждане.

2. Добри практики в развитието на винопроизводството и винения туризъм

Подпараграфът представя различни иновации в света, свързани с винопроизводството и винения туризъм. Разгледан е доклада на OIV за текущото състояние на новите технологии в лозаро-винарския сектор. Дадени са примери за винарни, използващи нововъведения с цел екологично производство и по-висока разпознаваемост на пазара, а именно:

- **Интернет на нещата (IoT) и сензорна технология** – системата представлява свързването на физически обекти чрез използването на сензори, софтуер и интернет връзка. IoT намира все по-широко приложение в най-различни области, от обикновени предмети в домакинството до индустриални машини. С развитието на анализа на големи обеми от данни и използването на облачни услуги (cloud computing), интернет на нещата позволява лесно свързване на обекти чрез мобилни технологии. В контекста на винарството, технологията намира приложение чрез безжични сензори, комбинирани със сателитни снимки и изкуствен интелект. Устройства, използващи различни сензори се поставят в почвата, в основата на стъблата или между листата на лозите. Събраните данни помагат за повишаване на производителността и прогнозиране на климатичните промени. По-същия начин, сензори се поставят и в самата изба, за да контролират процеса на производство и да гарантират качеството на продукта.

- **Изкуствен интелект (AI)** – това е област на компютърните науки, която се фокусира върху създаването на интелигентни машини, които могат да изпълняват задачи, за които обикновено се изисква човешки интелект. Тази технология намира все по-широко приложение в модерния свят. AI използва усъвършенствани алгоритми, софтуер за анализ на данни, както и идентифициране на модели. В комбинация със сензорната технология, изкуственият интелект може да изработва анализи и прогнози. Във винопроизводството, технологията се използва за контролиране на добива и определяне на оптималното време за гроздобер. Чрез неговото интегриране във винарните се подобрява производствения процес. AI може да използва данни от сензори, за да следи в реално време процесите на ферментация. Това води до повишена производителност и високо качество. Освен това се спестява време и ресурси, които пряко влияят върху икономическата печалба на винарните.

- **Роботи** – в лозаро-винарската промишленост високотехнологичните роботи с изкуствен интелект все по-често се използват за оптимизиране на производството и борбата с климатичните промени. На етап отглеждане на лозите, роботите намират приложение в процесите по засаждане, подрязване и събиране на гроздето. Безпилотните летателни апарати все повече се налагат в сектора. Дроновете се използват за заснемане на лозовите масиви и създаване на карти. Автономни роботи за наблюдение на лозите измерват различни параметри, като количество вода и температура. Те съчетават технологии на 3D зрение, ултразвукови сензори и изкуствен интелект за прецизни операции.

- **Сателитни изображения** – със своята подобрена технология, снимките от космоса вече се използват за различни цели. Такива могат да са картография, изследване на климата и географията на регионите. През последните години селскостопанският сектор се възползва все повече от тази технология. Сателитите вече заснемат изображения, денем и нощем, при всякакви метеорологични условия. Технологията предоставя снимки с различни спектрални индекси. Най-често срещаните са NDVI (индекс за зеленина и жизненост на растенията) и GNDVI (хлорофилен индекс). За винопроизводителите, наличието на точни и актуални сателитни изображения е полезно за наблюдението в реално време, оптимизирането на използваните пестициди, торове и хербициди. В комбинация с изкуствен интелект и IoT, могат да бъдат изработени прогнозни модели за предвиждане на реколтата, метеорологични условия, огнища на болести и оптимизиране на бъдещи процеси.

- **Технология LIDAR (лазерно откриване и обхват)** – тя представлява метод за дистанционно наблюдение, който позволява детайлен анализ на характеристиките на растителността и терена в даден район. Технологията използва лазери, като излъчената светлина се отразява от обекти (сгради и растения) и се записва от сензора LIDAR. Системата първоначално се използва в самолети, но сега може да се инсталира на дронове, трактори и различни превозни средства. Това позволява детайлно картографиране на околната среда. Във винарството, технологията анализира конкретни области в лозовия масив и идентифицира къде добивът е по-висок или по-нисък. Това помага на лозарите да насочат торове и вода към областите, които изостават. LIDAR подпомага прецизното използване на пестициди. По този начин се минимизират разходите, намалява се замърсяването и се подобрява цялостното производство.

- **Блокчейн** – това е децентрализирана система, която се състои от отделни вериги (блокове), всеки от които съдържа криптирана информация под формата на

транзакции с данни. Една от ключовите характеристики на технологията е възможността ѝ да прехвърля информация, без да е необходимо трета страна да удостоверява нейната валидност. Данните се валидират сами, като веднъж въведена стойност в блока не може да бъде изтривана, а само има възможност да се добавя нова. Приложението на блокчейн технологията е огромно и разнообразно. В контекста на лозарството и винарството, тя дава възможност за проверка и проследяване на продукти и суровини. Чрез нея може да се гарантира автентичността на гроздето и бутилките вино.

- **Електронен етикет (E-Label)** – това е алтернативен метод за производителите да предоставят информация за своите продукти. Този подход става популярен, поради нарастващото количество информация, изисквана върху етикетите на продуктите от държавите, регулаторните органи и местните власти. Традиционните физически етикети често са изправени пред предизвикателства като ограничено пространство, малък размер на текста и необходимостта от превод на информацията на множество езици. Електронното етикетирание решава тези проблеми. То играе важна роля и за проследимостта на продукта и предотвратяването на измами. Пример във винарската индустрия е системата „Centro Técnico Operativo del Vino“ (CTOV), която е възприета от няколко винарни в Испания. Тя има за цел да защити лозаро-винарските продукти срещу фалшификации и манипулации. На всяка бутилка се прилага код, който се активира по време на процеса на бутилиране.

- **Електронен сертификат (E-Certificate)** – той представлява цифрово съхранение на информация, което позволява идентифициране на притежателя му, сигурен обмен на информация с други физически и юридически лица и електронно подписване на изпратените данни. По този начин се гарантира техният произход и се проверява тяхната цялост. Електронният сертификат съдържа специфична информация за продукта, която доказва, че той отговаря на определени изисквания и сертифицира произход, санитарни изисквания, внос и износ, данъци и други. Използването на такъв вид технология във винарството, може да допринесе за намаляване на времето за издаване на тези документи, повишаване на надеждността, по-лесното преодоляване на търговски бариери и модернизация на регулаторните изисквания.

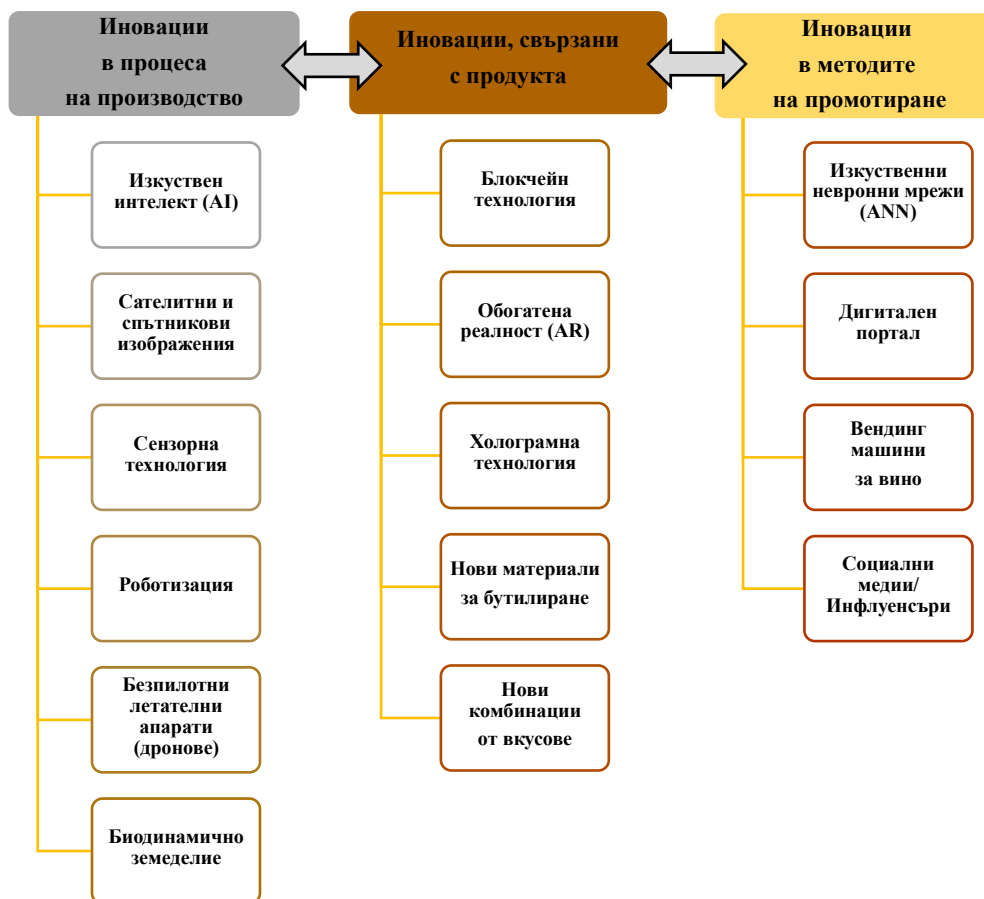
- **Интелигентно съхранение (Smart Storing)** – интелигентното управление на складове е нова и модерна технология. Тя се използва за подобряване на логистичната ефективност и рационализиране на складовите процеси. Обикновено, в производствените помещения се интегрира софтуер за управление като Warehouse Management System (WMS). Други технологии, които успешно се интегрират в

логистичните операции са блокчейн, IoT и AI. Внедряването на подобен тип иновации предлага многобройни предимства, включително оптимизирано използване на ресурсите, повишена производителност, постоянна наличност на запасите, ефективна подготовка на поръчките, подобрени логистични процеси, повишена безопасност, увеличен капацитет за съхранение, проследяване на ключовите показатели в реално време, проследимост на продуктите, точно прогнозиране на търсенето и автоматизирано управление на складовите запаси. Пример за успешно внедряване на интелигентно складиране е проект на винарска изба в северна Испания, която автоматизира зоните за съхранение на готовата продукция. Тя въвежда превозни средства с автоматизирано управление и роботизирани палетизатори. По този начин се постигат цели, като повишаване на производителността на склада и намаляване на нуждата от работна ръка. В друг случай, италиански винопроизводител инвестира в интелигентни складове, автоматизирани линии за бутилиране, вани от неръждаема стомана и фотоволтаична система, за да повиши ефективността на дистрибуцията. Тяхната автоматизирана складова система включва подземно складиране, механично комплектоване и голям склад, който може да побере хиляди палети и милиони бутилки²⁵.

Подпараграфът представя модел за приложение на иновациите във винения туризъм. Разгледани са стратегическите процеси, които се срещат в практиката. Посочени са ключовите области, които обхваща предложението модел. Открити са предимства и ползи за сектора от използването на иновациите във винения туризъм.

Авторът на дисертационния труд визуализира графично разработения от нас модел за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм чрез внедряване на иновации.

²⁵ Digital Trends in the Vine & Wine Sector, <https://www.oiv.int/public/medias/8593/digital-trends-applied-to-the-vine-and-wine-sector.pdf>, достъпен на 10.06.2023 г.



Фигура № 2. Авторов модел за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм чрез внедряване на иновации

За основа за изграждането на авторския модел са използвани получените резултати от анкетното проучване и дълбочинните интервюта с експерти. Чрез тяхното съчетаване с изследванията по проблематиката и откритите добри практики се постига реализацията на търсения модел. **Авторовият модел** има за цел да предложи препоръки за подобряването на възможностите за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм чрез интегрирането на модерни технологии.

3. Насоки за приложение на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм чрез различни финансови инструменти

Подпараграфът анализира различни финансови инструменти, които могат да се използват от винопроизводителите в България. Обърнато е внимание на съществуващите източници на финансиране в българския туризъм. Разгледани са

възможностите за привличане на средства, които ЕС предоставя на страната. Открити са конкретни области, в които се очаква подобряване в резултат на нови инвестиции.

Виненият туризъм притежава огромен потенциал за развитие и растеж. Той не се ограничава само до посещение на винените региони и изби, но привлича туристи и с други интереси, като например в областта на културата и кулинарията. За да се развива успешно, този специализиран вид туризъм изисква непрекъснати инвестиции и финансиране. **Авторът на дисертационния труд** представя различните финансови инструменти, които могат да се използват от заинтересованите страни. **По наше мнение**, методите за осигуряване на средства подпомагат винарните да се развиват и им предоставят възможност да внедряват нови технологии. По този начин, тяхната конкурентоспособност ще се повиши, като в същото време се подобри качеството на продукцията и предлаганите услуги на туристите.

За целите на изследването, обръщаме внимание на **източниците на финансиране на българския туризъм според техния произход**. Те се разделят условно на *два вида*:

- **Вътрешни** – приходи от туристически данък, такси по дейност „категоризация“, приходи от продажба на сувенири и информационни материали в Туристическите информационни центрове (ТИЦ), глоби и имуществени санкции, наложени от кмета на общината на предприятия, свързани с туризма, лихви върху неусвоените средства за туризъм, както и бюджетът на общините за туризъм и инфраструктура.

- **Външни** – това са всички останали източници на финансиране дейностите, свързани с туризъм. Най-често срещаните са целевите програми на ЕС и съпровождащите ги проекти за регионално развитие, екология, иновации, развитие на човешките ресурси и култура. Като креативни форми на финансиране може да открием публично-частните партньорства, спонсорството и дарителството²⁶.

Конкретно туристическата политика на България се финансира от няколко източника. Това са Държавният бюджет, общински бюджети, донорски програми, собствени средства на бизнеса и туристически сдружения. От присъединяването на

²⁶ Стратегия и план за устойчивото развитие на туризма в Пловдив за периода 2014 – 2020 година, https://www.plovdiv.bg/wp-content/uploads/2014/04/PLOVDIV_TOURISM_STRATEGY_7_1_F-1.pdf, достъпен на 22.06.2023 г.

страната към ЕС, средствата от програмите, които той предоставя, са основен източник на финансиране за туризма²⁷. *За целите на дисертационния труд*, разглеждаме **възможностите за привличане на средства във винения туризъм чрез различни програми на ЕС.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Българският винен туризъм е неизползван ресурс, въпреки хилядолетната история на винопроизводството на българина. Освен това България е изправена пред предизвикателството да диверсифицира продукта за масов туризъм и имиджа на евтина туристическа дестинация и да развие други форми на туризъм, които са по-устойчиви. България разполага с богатство от културни, социални и природни ресурси за подпомагане развитието на различни видове туризъм. Страната се стреми да съживи селските райони, които преживяват цялостен спад в поминъка. Виненият туризъм може да бъде среда за развитие на селските райони и вариант, който разнообразява съществуващия туристически продукт. Инструмент за подобряване състоянието на винения туризъм са възможностите за приложение на управленското консултиране при управлението на програми и проекти.

Основното заключение е, че управленското консултиране играе ключова роля за успеха на програмите и проектите, като предоставя специализирана експертиза, обективност и методики, които подобряват ефективността и намаляват рисковете.

Основни изводи за управленското консултиране в тази област могат да се систематизират в следното:

- Предоставяне на специализирана експертиза: Консултантите внасят специфични знания и опит в различни области (напр. ИТ, финанси, строителство, еврофондове), които може да липсват в самата организация.
- Обективна оценка и външна перспектива: Външният поглед помага за идентифицирането на проблеми и възможности, които вътрешните екипи може да пропуснат поради пристрастия или „организационна слепота“.

²⁷ Актуализирана стратегия за устойчиво развитие на туризма в Република България, 2014 – 2030 г., https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/documents/2018-01/nsurtb_2014-2030.pdf, достъпен на 22.06.2023 г.

- Прилагане на утвърдени методологии и добри практики: Консултантите използват стандартизирани и доказани методи за управление на проекти (като PMBOK или ISO 20700), което систематизира процесите и повишава шансовете за успех.
- Повишаване на ефективността и намаляване на разходите: Чрез оптимизиране на процесите, ресурсите и времевите рамки, консултирането допринася за постигане на по-добри резултати при по-ефективно използване на бюджета.
- Управление на риска и проблемите: Консултантската дейност включва анализ на заинтересованите страни, анализ на проблемите и стратегии за управление на риска, което позволява по-добра подготовка и реакция при непредвидени ситуации.
- Подобряване на комуникацията и отчетността: Въвеждането на ясни структури и процедури подобрява комуникацията между заинтересованите страни и осигурява по-голям контрол върху напредъка и финансите.
- Фокус върху стратегическите цели: Консултантите помагат проектите и програмите да останат съобразени с общите стратегически цели на организацията, като гарантират, че изпълнението допринася за дългосрочния успех.

В обобщение, управленското консултиране не е просто помощна функция, а **стратегически партньор**, който значително подобрява способността на организациите да управляват успешно сложни инициативи и да постигат конкретни, измерими резултати.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд извежда следните научни и научно-приложими приноси моменти, които имат както теоретичен, така и практико-приложен характер:

1. Дефинирани са същността и спецификите на управленското консултиране във винения туризъм.
2. Идентифицирани са възможностите за приложение на управленското консултиране в управлението на програми във винения туризъм.

3. Разработен е авторов модел на консултантски проект за управление на програми във винения туризъм.

4. Извършени са анализ и оценка на резултатите от приложението на проекти във винения туризъм.

5. Формулирани са насоки и препоръки за усъвършенстване управлението на проекти във винения туризъм.

V. СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Krastev, D., A. Pandzherova, A Comparative Analysis on the Required Commercial Competences for Women Entrepreneurship Development in Selected Countries, European Journal of Economics and Business Studies Articles, Revistia Research and Publishing, vol. 5, 2019, DOI: 10.26417/ejes.v5i3.p 21-24.

2. Кръстев, Д., Развитие на винения туризъм в България, Сборник с доклади от Юбилеен дискуссионен форум на тема: „Бранд България – гостоприемство в четири сезона с фокус здравен, делови и развлекателен туризъм“, Академично издателство на УНСС, София, 2025 г., с. 176 – 185.

3. Кръстев, Д., Приложение на проектното консултиране при управление на програми във винения туризъм, Издателство „Авангард Прима“, София, 128 с.



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

FACULTY “ECONOMICS OF INFRASTRUCTURE”

DEPARTMENT “ECONOMICS OF TOURISM”

DIMITAR VALENTINOV KRASTEV

**„CONSULTANCY PROJECT FOR PROGRAMME MANAGEMENT IN
WINE TOURISM“**

ABSTRACT

of a dissertation

for awarding the educational and scientific degree “doctor”

Sofia, 2025

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

FACULTY “ECONOMICS OF INFRASTRUCTURE”

DEPARTMENT “ECONOMICS OF TOURISM”

DIMITAR VALENTINOV KRASTEV

**„CONSULTANCY PROJECT FOR PROGRAMME MANAGEMENT IN
WINE TOURISM“**

ABSTRACT

of a dissertation

for awarding the educational and scientific degree “doctor”,
professional field 3.8. Economics in the scientific
specialty "Economics and Management (Tourism)",

SCIENTIFIC HEAD:

Prof. Dr. Mariana Ianeva

Scientific Jury:

Internal members:

Prof. Dr. Elenita Kirilova Velikova

Assoc. Prof. Dr. Noncho Ivanov Dimitrov

External members:

Prof. Dr. Mariana Varbanova Bozhinova – Academy of Economics “D.A. Tsenov” - Svishtov

Prof. Dr. Marin Naydenov Neshkov - University of Economics - Varna

Prof. Dr. Stoyan Petkov Marinov - University of Economics - Varna

Sofia, 2025

The dissertation is 165 pages long, including an introduction, three chapters, conclusions and a conclusion. The main content includes: a list of abbreviations, a list of information sources used and 1 appendix. The literary sources used are 82, of which 20 are in Bulgarian, 40 in a foreign language and 22 are Internet sources.

The dissertation was discussed at a meeting of the Department of Tourism Economics at the Faculty of Infrastructure Economics of the University of National and World Economy – Sofia and is intended for public defense before a scientific jury.

The dissertation candidate is enrolled as a doctoral student in an independent form of study at the Department of Tourism Economics at the University of National and World Economy by Order No. 3355/12.12.2023, with a study period from 05.12.2023 to 05.12.2028.

The public defense of the dissertation will take place on February 27th, 2026 at 2:00 p.m. in the Scientific Councils Hall of the University of National and World Economy (UNWE), Sofia.

The materials for the defense are available to those interested in the Scientific Councils and Competitions sector and on the website of the University of National and World Economy.

TABLE OF CONTENTS

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Significance and relevance of the research
2. Object and subject of the research
3. Aim and research tasks of the research
4. Thesis and hypothesis of the research
5. Methods and methodology of the research
6. Scientific novelty and usefulness
7. Information security in the development of the dissertation
8. Limitations in the development of the dissertation

II. STRUCTURE OF THE DISSERTATION

III. BRIEF SUMMARY OF THE CONTENT OF THE DISSERTATION

Introduction

Chapter One: Management Consulting in Wine Tourism

Chapter Two: Management of Programs and Projects in Wine Tourism

Chapter Three: Applied Issues of Management Consulting in the Management of Programs in Wine Tourism

Conclusion

IV. CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

V. LIST OF PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Significance and relevance of the study

Wine tourism is one of the fastest and most successfully developing niche varieties of alternative tourism worldwide. It is the opposite of mass forms of tourism, with the emphasis on exclusivity, emotions, experience. Moreover, wine tourism is a complex phenomenon, because it includes not only a visit to a winery, a walk through vineyards, tasting, and buying wine. It is not associated solely with private entrepreneurial activity, because it directly involves an entire destination and its related subsystems and individual components (restaurants, hotels, travel agencies, infrastructure, landmarks and other tourist activities, etc.). Therefore, the development of wine tourism should be considered and stimulated as a comprehensive regional process.

The relevance of this dissertation project is determined by the need to present the opportunities for developing consulting projects for program management and financing of this form of alternative tourism, which will give it a strong competitive advantage nationally and internationally. A large part of the destination development strategies developed to date are applicable at the national level, do not apply to a specific type of tourism and do not provide specific models for achieving the goals.

The topic of consulting projects related to the management of programs in wine tourism is extremely relevant and promising for business in Bulgaria. Bulgarian wine tourism is experiencing a period of strong growth and professionalization, which makes expert consulting assistance key to the development of the sector. The relevance is determined by several main factors:

- Growing interest in wine tourism. There is an increased interest, both on the part of foreign and Bulgarian tourists, in authentic experiences related to wine, local culture and cuisine. Consumers are looking for not just tastings, but comprehensive, well-structured programs (cellar tours, wine-food pairings, festivals, accommodation).
- Need for professional management. Many Bulgarian wineries are excellent producers, but lack experience in managing and marketing tourist products. Consultants play an important role in:

- ✓ Development of sustainable business models: creating workable strategies for attracting and serving tourists.
 - ✓ Program design: designing attractive and competitive packages and itineraries.
 - ✓ Marketing and branding: positioning the winery or region as a desirable tourist destination.
- Absorption of funds and financing. The relevance is also reinforced by funding opportunities. Consulting services are vital when applying for European programs aimed at tourism development. Experts help to properly structure projects and secure funds for investments in tourist infrastructure.
 - Competitive environment. The market is becoming increasingly saturated. To stand out and be profitable, wineries must offer unique, innovative and professionally managed programs. Consultants help identify niche markets and create added value.

2. Object and subject of the study

The object of the study are companies that carry out consulting projects in the field of wine tourism.

The subject of the study is the opportunities for developing and implementing new programs using management consulting tools.

3. Aim and research tasks of the study

The aim of the dissertation is to investigate the application of management consulting for program management in the activities of companies specializing in wine tourism in Bulgaria.

To achieve the set goal, the following research tasks have been identified:

1. Review and analysis of the development of management consulting and wine tourism.
2. Identification of the opportunities for the application of management consulting in the management of programs in wine tourism.
3. Supporting companies by presenting a model of a consulting project for managing wine tourism programs.
4. Analysis and evaluation of the results of the implementation of projects in wine tourism.

5. Formulation of guidelines and recommendations for improving project management in wine tourism.

4. Thesis and hypothesis of the study

The thesis of the scientific work is that the development and implementation of an integrated consulting model, which encompasses strategic planning, resource management and marketing activities, leads to a significant increase in the competitiveness and sustainable development of companies managing wine tourism programs, through which programs are implemented in the development of those tourist regions that have such specialization and indirectly this leads to their recognition.

The purpose of the dissertation is to present the possibilities of companies specializing in wine tourism to model their operative activity and expand their portfolio of programs with the help of attracting external consultants. Such changes may require making management decisions such as retraining or layoffs of employees, termination of existing relationships with contractors, etc. An additional goal of the dissertation is to prove the need for a wider application of consulting activities in the field of wine tourism program management. The need for its application can hardly be quantified, which is also among the main challenges for achieving the goals of the scientific work. Therefore, the study has identified a model for the application of management consulting in the management of wine tourism programs from the point of view of a toolkit through which selected consulting projects from it can be implemented in the activities of companies specializing in this type of tourism.

5. Methods and methodology of the study

The research in the dissertation is based on the use of the relevant set of approaches and methods. Specifically, the systematic approach, comparative analysis and synthesis, induction, deduction, expert method, sociological method, observation, comparison, questionnaire survey, interview, differentiated, complex and combined evaluation methods have been applied.

6. Scientific novelty and usefulness

This is one of the first studies in our country to study the results of the application of consulting activities in the management of programs in wine tourism. It concerns the organization of tourism enterprises in their attempts to use project activities to achieve their strategic goals.

The lack of sufficient experience in the field of application of consulting projects in wine tourism gives the development a theoretical-applied character. The conclusions are addressed mainly to tourism enterprises, in order for them to take advantage of the opportunities that project programs provide them.

7. Information security in the development of the dissertation work

The sources of information for the development of this scientific work can be systematized as follows:

The literary sources studied in this dissertation can be systematized in the following groups:

- scientific works by Bulgarian and foreign authors, examining the issues of project management and wine tourism;
- specialized publications of business and tourism organizations;
- statistical publications of international tourism and wine associations;
- legal and regulatory acts in the field of tourism;
- reports from regional, national and international conferences;
- information from the Internet;
- author's research and participation in projects regarding the issues under consideration.

8. Limitations in the development of the dissertation work

The limitations that were set in the development of the dissertation work are related to the fact that it examines the application of management consulting for the management of programs in wine tourism within the Bulgarian tourist market. Due to the lack of statistical data on companies operating in the field of wine tourism, the scientific work also includes companies that carry out additional activities in addition to wine, but also in other specialized forms of tourism. It is precisely because of this fact that, in the conducted survey, the questionnaire was sent to more companies, and not only to those with a single focus on wine tourism.

The development of this dissertation encountered a number of difficulties of a different nature, such as:

- scarce specialized literature in Bulgarian;
- confidentiality in providing internal company information about the programs and projects undertaken and implemented;

- to date, no study has been conducted on the application of consulting activities in the management of programs in wine tourism and it is very difficult to make final assessments.

This dissertation does not claim to present all possible aspects of consulting activities in the management of programs in wine tourism. The presentation specifies a number of statements and concepts, which have been supplemented according to the specific topic.

II. STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The dissertation is structured in three chapters, introduction, conclusions and conclusion.

The first chapter examines and presents in detail the essence and specific characteristics of management consulting. Its emergence and development are traced, outlining the main stages in its historical development. The key areas of management consulting are outlined and the contribution of professional consulting organizations to its development is analyzed. Special attention is paid to the specifics of management consulting in wine tourism. The main trends in management consulting in wine tourism in Bulgaria are presented. The reasons and factors for the growing popularity of management consulting in tourism are indicated. The chapter focuses on the application of management consulting in the implementation of programs and projects in wine tourism in Bulgaria. The main stakeholders in wine tourism and their roles are defined. Attention is drawn to the key role of management consulting in the implementation of programs and projects in wine tourism in Bulgaria.

The second chapter is dedicated to the management of programs and projects in wine tourism. The concept of wine tourism is examined on a global and national level, through the presentation of wine projects on an international and national level. Good practices for project management in wine tourism are also outlined. The problems and possible solutions for the promotion of wine tourism in Bulgaria are systematized. Proposals are made for specific ideas for major projects for the promotion of wine tourism in Bulgaria. The emphasis in the chapter is placed on the opportunities for national financing of projects in wine tourism. A historical review of the financing of tourism activities in the period 2014 - 2020 is made. A review of the financing of tourism activities in the period 2021 - 2027 is carried out. The opportunities for international financing of projects in wine tourism are presented.

The third chapter examines the applied issues of management consulting in the management of wine tourism programs. An author's integrated consulting model for increasing the competitiveness and sustainable development of companies managing wine tourism

programs is presented. The conducted survey focuses on the analysis of the possibilities for applying a consulting project for managing programs in wine tourism. The research interest is directed towards the development of an author's model for implementing innovations, both in wine production and in the provision of tourist services. Guidelines and recommendations for the possibilities for applying a consulting project for managing programs in wine tourism are highlighted. Potential obstacles to its prosperity are examined and opportunities for overcoming them are presented.

III. BRIEF STATEMENT OF THE CONTENT OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

The significance of the topic of the dissertation stems from the key importance of consulting projects for managing programs in wine tourism. They ensure structured, effective and sustainable growth of this specialized form of tourism, which is undergoing increasing development and significantly contributes to the promotion of our country on the international tourism map.

The relevance of the topic stems from the following factors:

- Strategic planning and implementation: Project management consultants provide methodology and expertise to transform wine tourism ideas (e.g. creation of wine routes, tasting rooms or events) into concrete, measurable projects. This ensures that objectives are clearly defined, resources are allocated wisely and deadlines are met.
- Effective resource management: Wine tourism projects often involve multiple moving parts – vineyard management, wine production, marketing, hospitality and regulations. Consulting services help coordinate these diverse activities, optimizing the use of financial and human resources.
- Sustainable development: Project management with a strong focus on sustainability ensures that wine tourism initiatives contribute positively to the local economy, social well-being and environmental protection. Consultants can include environmental assessments and stakeholder analyses to ensure the long-term viability of the project.
- Risk reduction: The tourism sector is susceptible to various risks, including changes in market conditions, crises and natural disasters. Consulting projects include

proactive risk management and the development of plans to mitigate potential problems, which increases the resilience of the business.

- Innovation and competitiveness: through the introduction of modern methods and approaches (such as digital business simulation platforms or new marketing strategies). consultants help wineries and tour operators improve their offerings, attract more visitors and build a strong brand.
- Increased customer satisfaction: well-managed projects lead to the creation of high-quality and memorable experiences for visitors, which improves their satisfaction and loyalty to the destination.
- In this sense, wine tourism program management consulting projects provide the structure and expertise necessary for effective planning, implementation and achievement of business objectives, while ensuring sustainability and competitiveness in a dynamic environment.
- The author's motivation to research this topic is related to his work as a project management consultant for several Bulgarian hotels with a narrow specialization in wine tourism, as well as his expertise in the field of project management under European funds and programs.

CHAPTER ONE

MANAGEMENT CONSULTING IN WINE TOURISM

1. Essence and management consulting

1.1. Emergence and development of management consulting

Management consulting emerged in the late 19th century in the USA and developed in response to the needs for efficiency and organization generated by the Industrial Revolution.

Its evolution went through several key stages:

- Early stage (late 19th century - 1920s): the roots of consulting are linked to engineers such as Frederick Winslow Taylor, who introduced the concept of "scientific management" (the so-called "Taylorism") and the study of time and motion to optimize production processes. The first specialized consulting firm, Arthur D. Little, was founded in 1886, initially focused on technical and engineering issues.
- Institutionalization and Expansion (1920s–1950s): In the 1920s and 1930s, consulting began to emerge as a distinct profession. Firms such as Booz Allen

Hamilton (1914) and McKinsey & Company (1926) were founded, broadening the focus beyond engineering to organizational effectiveness and strategic management. Legislative changes in the United States, such as the Glass-Steagall Banking Act of 1933, also stimulated the demand for independent external consultants.

- The “Golden Age” of Strategic Consulting (1950s–1970s): After World War II, the demand for consulting services increased significantly. Firms such as the Boston Consulting Group and Bain & Company emerged, laying the foundations for modern strategic consulting, developing new methodologies and frameworks for analysis.
- Technology boom and globalization (1980s - 1990s): the development of information technology and globalization lead to a new stage of growth. Large accounting firms enter IT consulting, and the industry expands globally, far exceeding the growth rate of the world economy.
- Specialization and digital transformation (2000 to present): the modern stage is characterized by even greater specialization in niche areas and a strong influence of digital transformation, artificial intelligence and data analysis. Clients are looking for not just advice, but specific, applicable solutions and experts with narrow specialization.

Today, management consulting is a large-scale industry that continues to adapt to the rapidly changing business environment. In Bulgaria, the development of the industry also follows global trends, with stages of emergence before the 1990s and subsequent rapid development and establishment of professional standards.

The European Federation of Management Consultants defines management consulting as providing objective and professional assistance in making management decisions. The Bulgarian Association of Management Consulting Organizations (BAUKO) adds that the consultant assists the organization in solving problems, creating additional value, increasing growth and improving performance by applying skills, techniques and methods related to knowledge in order to provide objective advice, expert knowledge and specialized support that may be lacking in the organization.

The issues of management consulting are discussed in detail in the scientific works of Prof. Dr. Mariana Yaneva. She examines management consulting of projects in the collective monograph "Tourism Policy". The essence of the consulting profession, according to her, is persuasion. The consultant's job is to convince someone of something and thus help someone

who is in the role of a client. This persuasive assistance of the consultant is reduced to the effort of the client to understand the following three consecutive elements:

- to understand what the development of the processes can be, i.e. to foresee the future;
- to mobilize his will and motives to the maximum of his individual capabilities;
- to help to implement the adopted plan.

Another author - Kornelia Todorova - defines management consulting as an integrative activity. In content, it includes knowledge from various sciences, but forms its own specific field, which is not covered by other specialists. As a professional field, consulting is a sphere of practical application. In management consulting, economic, sociological, socio-psychological, pedagogical and other knowledge, approaches and technologies are intertwined. As a set of activities, consulting has two interconnected components. On the one hand, it is implemented as a preventive, control, stimulating, consulting, etc. activity, and on the other hand, it is related to research, analysis and projects. Thus, the two aspects of consulting are outlined – as theory and practice. These two elements are interconnected and mutually conditioned as theory and practice. Todorova is categorical that it is not permissible to carry out modern management consulting without scientifically based methods, technology and tools.

In her book “Fundamentals of Consulting in Tourism” Prof. Yaneva considers consulting as “a type of service provided to those individuals or legal entities exercising business, administrative or civil activity, by a qualified person or persons to identify and study problems related to the policy, organization, methods, functioning (respectively, the interests, intentions and behavior of citizens) of companies, to provide recommendations for taking appropriate actions, as well as specific assistance for the practical application of these recommendations”. The consultant is defined as the professional expert in certain fields, offering his unbiased help, opinion and advice for a certain fee. This help, opinion and advice are offered exclusively in the interest of the client and may constitute the provision of information, assessment, analysis, recommendations and measures for their application. The consultant is not just an employee, but an independent party to a contract and may be a representative of a company, a partner in a company or an independent.

According to Mariana Yaneva, the main product of the consultant is intellectual capital: the consulting product is a service that has enormous value capital for achieving change. The consultant cannot guarantee the result of his work. He may offer the best solution, but it is a goal, not a sure result.

1.2. Key areas of management consulting

The Institute of Management Consultants in the USA has developed a model of competencies that every consultant should apply in his work. In developing the model, a significant impact of the consultant's human factors, which affect the expectations of the client, was established. According to the Austrian Professional Association for Management Consulting, Accounting and Information Technology, management consultants perform the following functions:

- ✓ general and interdisciplinary consulting, especially at the highest levels of executive management;
- ✓ IT (consulting, concepts, implementation, support);
- ✓ industry/contextual consulting;
- ✓ implementation support;
- ✓ work with special assignments;
- ✓ moderation;
- ✓ systems consulting;
- ✓ coaching (especially for senior management);
- ✓ mediation;
- ✓ business training;
- ✓ internal management.

The main objective of management consulting, according to the aforementioned business consulting profile, is to facilitate changes in favour of a client organization.

However, the application of management consulting should not be divided according to the economic development of the countries. The provision of a quality consulting service also depends to a large extent on the organization seeking help. Knowledge of market trends on the part of the client is the first and main step that enables the organization to identify its needs. In this way, communication between the two parties is facilitated when exchanging information and the quality of the service is improved. On the other hand, however, this would create difficulties for management consultants with less experience in finding clients from developed countries. For them, developing countries would represent a good career start - on the one hand, On the other hand, the potential in the developing world provides opportunities for various activities that management consultants can develop.

When it comes to the management consulting sector, it should be viewed from several perspectives. The first perspective in the field of management consulting examines a fundamental phenomenon that is defined as a key area within the sector. According to the

European Federation of Management Consulting Associations (FEACO), when analyzing the market in the management consulting sector, it is important to consider six main key areas:

- “Strategy” – this area includes the analysis and definition of corporate, business or functional strategies, improving business operations, optimizing planning, business modelling and redesigning the organization, including turnover management projects.
- “Operations” – this area is aimed at integrating business solutions using different tools or concepts, such as: business process reengineering, customer relationship management, cost reduction or supply chain management.
- “Sales and Marketing” – this area includes the evaluation and improvement of activities in terms of better understanding customers and relationship management, sales and channel management, pricing, promotions, product portfolio management and branding).
- “Finance and Risk Management” – this area deals with the analysis and improvement of models for planning, budgeting and performance management and optimization of opportunities for measuring and controlling corporate risks.
- “People and Change” – this area is aimed at addressing the effects that change has on the human element in the organization, including targeting the improvement of the “people” element through human resource management strategies, performance appraisal, benefits, compensation and retirement schemes, talent development programs, training and coaching.
- “Technology” – this area includes the assessment of IT strategies so that they are effectively synchronized with the technology of business processes, including support for decisions related to the planning and implementation of new technologies for business applications.

In addition to the six main areas mentioned, which are of particular importance for management consulting, there are other service areas that complement management consulting, such as: market research, executive and general selection, etc. It is evident that the scope of management consulting includes activities that influence the strategic development of the organization in the medium and long term. This is the main difference with traditional business consulting. In this sense, management consultants are business consultants who, however, have in-depth knowledge in other key areas, such as marketing, human resources, technology, etc. The transfer of this knowledge from the consultant to the client requires full cooperation and the provision of all available information, in order to analyze it in full and offer solutions.

The second perspective in analyzing the management consulting industry is the distribution of activities by so-called client industries. The European Federation of Management Consulting Associations uses the following main areas:

- Consumer and Industrial Products – this includes all manufacturing industries, e.g. automotive, consumer products, high technology, machinery, pharmaceuticals.
- Financial Services – this includes banking and financial services, as well as insurance.
- Energy and Utilities – this area includes the sale and use of energy products such as oil and gas, chemicals.
- Telecommunications and Media – includes communications, media and entertainment, telecommunications and publishing.
- Public Administration – this includes central and local administrations, supranational institutions and public health.

Here are grouped as other services and include: retail trade, travel and leisure, private health, software and computer services and business services.

1.3. Contribution of professional consulting organizations to the development of management consulting

According to information from the website of the International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), also known as CMC Global, the first national management consulting association emerged around 1940 in the Netherlands. The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) is an international membership organization and network of management consulting and consulting associations and institutes around the world that have a common purpose and shared values and goals.

In 1987, management consulting institutes from seven countries (Australia, Austria, Canada, Denmark, South Africa, the United Kingdom and the United States of America) founded the new organization. In 1989, the organizational structure of the ICMCI was introduced, including membership requirements and the application process, the structure and criteria for membership were defined, the ICMCI was established and the Code of Professional Conduct was approved.

In 1993, the CMC Strategic Plan was adopted by the membership. The features of this plan include:

- International Standards: To develop and update international professional standards and to ensure support and adherence by (national) member institutes.
- International Recognition: To develop support from key international influencers and national institutes for the value of certification and to achieve global recognition of the CMC International designation as a world-class benchmark for competence, objectivity, independence and professionalism in management consulting.
- Membership Development: To encourage membership from all suitably qualified national certification institutes worldwide.
- Member Services and Communications: To support current and prospective members with relevant services, including networking, information sharing and programmes to enhance growth and market recognition in each country.
- Funding and Revenue Generation: To gain member support for the actual costs of running the ICMCC and to develop a broader range of funding sources and revenue generation programs to achieve our mission and vision.
- Organization: To improve organizational effectiveness through cost-effective methods and structure.

CMC-Global also endorsed CMC as the universal designation for certified management consultants. In 2013, ICMCC delegates agreed to brand ICMCC as CMC-Global. This name has been adopted and used ever since. Since then, CMC-Global has grown both in member institutes and in positions and achievements.

Key activities focused on promoting and enhancing the CMC value proposition are:

- ✓ Achieving common goals for the betterment of the profession through management consulting institutes.
- ✓ Continuously raising the standards of management consultants worldwide and increasing the acceptance of management consulting as a respected profession.
- ✓ Promote reciprocity between national institutes with recognized universal standards and adherence to the International Code of Conduct.
- ✓ Promote the value of Certified Management Consultants (CMCs) to international bodies that influence the selection and use of management consultants.

In recognition of the role that management consulting plays in world trade, the ICMCC was granted Non-Governmental Organization (NGO) status with a special focus on consulting by the United Nations Economic and Social Council (ECOSOC) in 2001.

By 2024, there were 48 national associations that were members of the Institute, and about 9,000+ CMCs belonged to these local management consulting institutes. There is now international recognition of the CMC standard and good relations have been established with other international bodies such as the United Nations, the European Bank for Reconstruction and Development, the European Union, etc.

The vision of the institute is for management consulting to develop as a global profession. The mission of the organization is to build the profile, recognition and influence of the profession and its practitioners worldwide. The main elements of the professional code of conduct are:

- ✓ Serving the interests of the client.
- ✓ Transparency of representation.
- ✓ Professional conduct.

The European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) was established in 1960 in Paris by the Dutch, French, German, Swedish and Swiss associations. Subsequently, other associations joined, and since 1991, associations from Central and Eastern Europe have joined, and by 2024, the federation has 15 national associations. The federation recognizes and accepts only one national association per country. The federation has set guidelines for professional and ethical conduct in the industry. These guidelines with and integrated into the codes of conduct that the member associations impose on their members.

Since January 2002, the Federation has had the opportunity to grant membership, in the form of associate membership, to non-European management consulting associations. The decision to extend membership to non-European associations is the result of a new strategy that considers the ongoing process of globalization.

The Bulgarian Association of Management Consulting Organizations (BAUMCO) was established in 1997 and has been a full member of ICMCI since 2001. The association is the only organization in Bulgaria accredited to award the Certified Management Consultant (CMC) qualification. BAUMCO members work in the following areas of management consulting:

- Information Technology: This area includes activities to support organizations in their information and communication technologies in order to align them with their business goals. They include consulting in determining the needs of IT solutions, preparing IT strategy and architecture, business analysis, optimization and modeling of business processes, implementation of management information systems and specific applications. This also includes

activities related to information security to protect networks and information systems.

- Sales and Marketing: These activities are aimed at evaluating and updating sales and marketing processes, deeper understanding of customers and managing relationships with them, planning and developing the product portfolio and sales channels. They include marketing research, digital marketing and brand management, as well as internal and external business communications.
- Strategies and Development: These activities aim to assist organizations in analyzing and defining their long-term strategic goals, improving and developing the business, market research, developing products and services, business models and management structures, financial modeling. They also include managing significant changes in organizations such as restructuring and transformation, acquisitions and mergers, business valuation, financing and investing. This area includes economic, sectoral and social analyses, national and regional plans and programmes, environmental studies – physical, economic, ecological and sociological.
- Production and services management: This area covers activities aimed at integrating business solutions to increase efficiency and introduce new technologies and know-how. They concern supply chain management, the organisation of production processes, traceability and measurement of operations, cost management initiatives and productivity improvements. This also includes quality management systems and the introduction of international standards.
- Human resources and change management: These activities support organisations in the impact of change on human capital and its management. They also include human resources management consultancy through: strategies, workforce planning and talent acquisition, application of competency profiles and models, measurement and evaluation of employee performance, remuneration systems, development and training programmes, and leadership coaching.
- Finance and Risk Management: This area includes activities that support organizations in analysis and planning, budgeting and performance tracking, financial management and control systems, achieving compliance with regulatory requirements, as well as project management, including those funded

by European programs. This also includes activities related to risk analysis, assessment and management (credit, market, operational, environmental, quality, etc.).

2. Specifics of management consulting in wine tourism

In her scientific work “Fundamentals of Consulting in Tourism”, Prof. Yaneva points out that the USA is characterized by the so-called “non-unified system of consulting” – regionalization based on individual states, as well as differentiation of the services provided depending on criteria such as the subject of activity, territory and practical implementation. Of utmost importance for American consulting firms is the establishment of a long-term relationship with the client, which implies the client’s trust in the quality of the services provided by the consultant. Clients, in turn, are ready to pay the necessary funds for the consulting assistance they have received. In the USA, some of the consulting services provided in tourism are:

- ✓ project and program management;
- ✓ market research and analysis;
- ✓ business planning;
- ✓ information technology;
- ✓ corporate management;
- ✓ expert assessment;
- ✓ human resources.

The example of Germany in the field of management consulting in tourism is distinguished by the alignment of practice and theory. The expert level of the consultants serves as a guarantee for the quality of the consulting services provided. A standardized consulting system is used through authorized companies, organizations and experts. There is trust in the consultant and willingness to pay for the service by the client. The consultant's experience is the leading basis for comparison between the result of the activity performed and efficiency. Again, it should be noted the mass of Internet-based data on consulting in tourism. The consulting services provided in tourism according to the German consulting model are:

- ✓ trainings and seminars;
- ✓ concepts and strategies;
- ✓ marketing;
- ✓ financing.

Examining the features of management consulting in specialized forms of tourism in Bulgaria, in particular in wine tourism, Prof. Yaneva advocates the understanding that in Bulgaria there is an insufficient or complete lack of theory and limited practice, the result being low efficiency of the provided consulting assistance. There is distrust of the consultant on the part of the client, as well as a lack of willingness to pay for the service provided. The number of companies specializing in consulting in the field of tourism, and its forms and manifestations, is too small, which is why they often resort to using the experience of foreign experts. The Bulgarian consultant in the field of consulting services for individual types of tourism, including wine tourism, is still inexperienced, a theorist, more of a teacher than an experienced expert in practice. Bulgarian consultants in tourism need more years of practice to acquire the experience, wealth of knowledge, continuity and flexibility inherent in their colleagues from Europe. Unfortunately, this finding by Yaneva from 2010 is still completely true. As we indicated above, analyzing the areas in which BAUKO works, the declared areas of consulting are not specialized, there is no narrow specification to the tourism industry, let alone to its specialized forms.

There is a trend that companies in the tourism sector turn to independent and reliable consultants when they want to introduce an international business model. In this sense, the application of management consulting enables developing countries to be more competitive in the international market. The support of independent and expert consultants is an important step among organizations that are closely familiar with global trends in tourism and want to develop like them. This way of working provides an additional opportunity for the transfer of good and working practices.

Management consulting is being established as a service in a number of sectors. In the field of tourism, management consulting has been gaining increasing popularity in recent years. The specifics of consulting services in the field of tourism are derived from the four types of consulting firms, which the authors define according to the subject of specialization.

Depending on their specialization, consulting firms are divided into two main categories: narrowly specialized and broadly specialized. The data from the research of the author of the dissertation work show that in the field of tourism, consultants with a narrower specialization, which include super specialists and those with deep knowledge in a given field, spend significantly less time with their clients compared to their colleagues who have a broader specialization. In addition, in the field of service personalization, smaller tourism companies rely on better personalization of their services according to the characteristics and needs of

their clients, while larger companies do not organize their activities based on personalized services.

Clients in the tourism sector prefer to work with consultants who have high levels of commitment and significant knowledge. These two characteristics of a consultant in the tourism business are of particular importance for his effectiveness. The functional specialization of consulting in the field of tourism seems to be increasingly used than industrial specialization.

Tsvetan Dilkov's conclusion is that at the present stage the tourism industry is far from the most active user of consulting services and in particular marketing research. The reasons, according to him, are:

- ✓ 90% of the tourism business in Bulgaria is from small entrepreneurs.
- ✓ The understanding of consulting services as a costly package of services.
- ✓ The lack of understanding of the usefulness of consulting services.
- ✓ The absence of accurate statistics necessary for research, etc.

In our opinion, the main trends in management consulting in wine tourism in Bulgaria are aimed at the development of integrated, year-round experiences, combining wine with local culture and gastronomy, as well as at the digitalization and marketing of specific wine routes. The key trends include:

- Creating holistic experiences: Consultants advise wineries to offer more than just tastings. The emphasis is on integrating wine with local cultural and historical heritage, culinary classes, spa and hotel services to create a memorable and fulfilling experience for visitors.
- Development of wine routes and regional branding: The creation of coordinated wine routes within the eight wine regions of Bulgaria is encouraged, with the aim of offering a complete tourism product. The consultancy is aimed at cooperation between various stakeholders – wineries, hoteliers, restaurateurs and local authorities.
- Digitalization and online presence: Management consulting includes strategies for improving the online visibility of wineries, using social networks and creating digital platforms for reservations and information to reach a wider audience.
- Focus on authenticity and local varieties: There is a strong drive to promote unique Bulgarian varieties such as Mavrud and introduce them to the global

market. The consultants help build an identity based on local terroir and traditions.

- Attracting domestic and international tourists: While years ago foreigners predominated, now the ratio with Bulgarian tourists is equal. The strategies aim to establish Bulgaria as a year-round wine destination, capable of attracting high-paying tourists.
- Improving the quality of services and staff training: The need for specialized training of staff in the wineries and the tourism sector is identified in order to ensure a high level of service that meets international standards.
- These trends are also supported by national initiatives and campaigns such as “Follow the Wine Path”, organized by the Ministry of Tourism and industry organizations, which emphasizes the strategic importance of the sector for Bulgarian tourism.

The reasons for the growing popularity of management consulting in tourism also include factors such as:

1. Digital transformation: With the rise of digital technologies, online booking platforms and the overall digitalization of the tourism industry, travel agencies are looking for management consulting services to adapt to these changes. Through observation, it can be concluded that consultants can provide guidance on implementing and optimizing digital solutions to improve efficiency and customer experience.

2. Strategic Planning: Management consulting helps travel companies develop and implement strategic plans to remain competitive in the market. Consultants can help identify market trends, analyze competitors, and formulate strategies to capitalize on opportunities and mitigate challenges.

3. Operational Efficiency: Travel companies face operational challenges related to product planning, booking processes, and customer service. Management consultants can analyze existing workflows, recommend improvements, and help streamline operations for greater efficiency.

4. Customer Experience Improvement: Providing a positive and personalized customer experience is vital for travel companies. Management consulting can provide insights into customer preferences, help design customer-centric processes, and optimize service delivery to improve overall satisfaction.

5. Adoption of new technologies: Travel companies are increasingly incorporating new technologies, such as artificial intelligence, machine learning, and data analytics. Management

consultants can guide agencies in selecting and implementing appropriate technologies to improve decision-making and business outcomes.

6. Diversification of services: Travel companies are expanding their service offerings beyond traditional reservations. Management consulting helps identify and implement new revenue streams and develop innovative products to meet changing consumer demands.

7. Risk Management: The travel industry is susceptible to a variety of risks, including economic downturns, geopolitical events, and public health crises. Management consultants help travel companies develop robust risk management strategies to navigate uncertainty and protect their businesses.

8. Market Positioning: Management consulting helps travel companies assess their market positioning, brand image, and competitive advantages. Consultants can offer recommendations on branding, marketing strategies, and differentiation to help agencies stand out in a crowded travel market.

The level of popularity and adoption of management consulting services may vary among travel companies based on factors such as size, business model, and market focus. It is recommended that tourism companies and those specializing in individual forms of tourism assess their specific needs.

3. Application of management consulting in the implementation of programs and projects in wine tourism in Bulgaria

Wine tourism is one of the fastest and most successfully developing niche varieties of alternative tourism worldwide. Wine tourism is the opposite of mass forms of tourism, with the emphasis on exclusivity, emotions, experience. Moreover, wine tourism is a complex phenomenon, because it includes not only a visit to a winery, a walk through vineyards, tasting, buying wine. It is not associated solely with private entrepreneurial activity, because it directly involves an entire destination and its related subsystems and individual components (restaurants, hotels, travel agencies, infrastructure, landmarks and other tourist activities, etc.). Therefore, the development of wine tourism should be considered and stimulated as a comprehensive regional process.

Wine tourism is actually a type of synergy between wine production and tourism. This is one of the main features of the organization of wine experiences – figuratively speaking, the sector unites players from completely different teams, even sports. The main participants in the organization of wine experiences are tour operators and wineries – by default, players from two different industries.

The main priorities of wineries are the production and sale of wine. Some exceptions can be found in New World wineries, which in many cases were originally conceived and designed to welcome tourists and the revenues from the sale of wine from the cellar (cellar door sales) are significant. For example, in Australia in 2014 13% of all tourists visited a cellar; in 2018 about 75% of visitors purchased wine, and revenues from on-site sales amounted to an average of 44% of total revenues (the share is relatively constant regardless of the size of the winery). This is an example of how wine tourism can contribute not only to increasing the winery's revenue (from tasting fees, wine sales and other items), but also improves the image (brand recognition) of the winery, and also of the region as a whole in the long term.

On the other hand, the main priorities of tour operators and tourism companies are to offer interesting tourist packages/products to be purchased by customers. Travel agencies, if they are not specialized in the field of wine tourism, experience enormous difficulties in creating such a product, because they often try to implement tastings in tour, cultural or adventure programs and often end up with an overcrowded program. Given the dynamics of the program, good wineries offering adequate conditions for wine tourism are often overlooked at the expense of more commercial and better-known ones. Often - and not only in our country - wine tourism is massified by tour operators in the competitive battle in order to attract a larger number of tourists and reduce the cost. This largely distances the product from concepts such as exclusivity, uniqueness, and even experience.

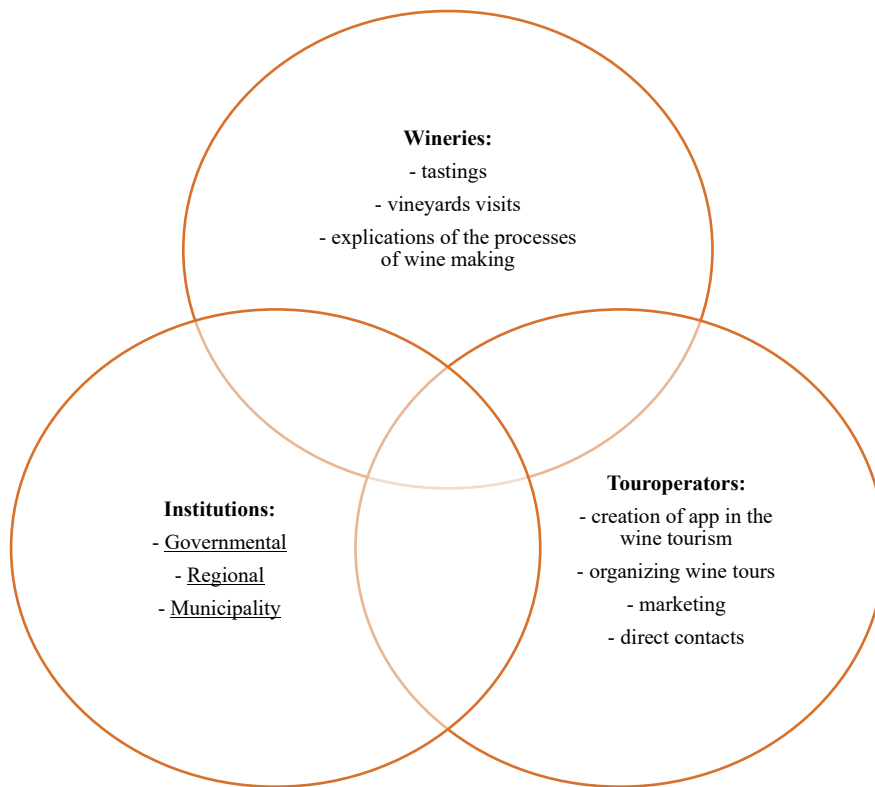


Fig. 1. Main stakeholders in wine tourism and their roles

Management consulting in wine tourism in Bulgaria is mainly used in the development of comprehensive strategies, increasing the competitiveness and digitalization of wineries and related services. Management consulting plays a key role in the implementation of programs and projects in wine tourism in Bulgaria, supporting both state institutions and private businesses (wineries and tour operators) in several main aspects:

- Strategic planning and destination development: Consultants help in the development of long-term strategies and action plans to transform Bulgaria into a recognizable year-round wine destination. They participate in the creation of regional concepts that integrate wine with the local cultural and historical heritage and traditions.
- Project and program management: Consulting services cover the entire project life cycle – from identifying funding opportunities (including under European programs), through developing project proposals, to effective implementation, monitoring and evaluation.
- Market analysis and innovation: Consulting provides analysis of market trends and consumer attitudes. This helps wineries and tour operators to develop innovative

products and services (e.g. combining wine tastings with SPA and wellness services, culinary classes) that meet the demand of small groups and individual tourists.

- Building partnerships and networks: Consultants assist in the creation of working mechanisms for cooperation between various stakeholders – Ministry of Tourism, Ministry of Agriculture, municipalities, wineries and associations (such as the Bulgarian Association of Wine Professionals).
- Increasing competitiveness and quality: External expertise improves the quality of the services offered, which is a key factor for post driving economic growth and sustainable development of wine tourism.
- Education and training: Management consulting can include the development of specialized educational programs and training for professionals in the sector, linking academic training with practice.

Management consulting plays a key role in wine tourism, providing expert guidance and strategies for the development, management and marketing of wineries and related tourism activities. Consultants help owners transform their wineries into attractive and profitable destinations that offer unique experiences.

The main aspects of this role include:

- Strategy development: Consultants help formulate comprehensive wine tourism strategies, including defining target markets, analyzing competitive advantages and developing pricing policies.
- Creating unique experiences: They advise on how to design and offer diverse and memorable experiences for visitors, such as winery and vineyard tours, tastings, culinary workshops and events.
- Marketing and Branding: Management consulting helps build a strong brand and develop effective marketing campaigns, including online marketing and working with tour operators, to attract more visitors.
- Operational Management: Consultants can optimize daily operations, such as managing reservations, training staff for excellent customer service, and improving overall efficiency.
- Financial Planning and Investment: Advice is provided on financial management, investment opportunities, and preparing the business for future sales or expansion.
- Sustainability: Consultants often include aspects of sustainability and connecting academia with practice, which contributes to the long-term well-being of the region and environmental protection.

Through these activities, management consulting helps wineries adapt to changing market trends, increase customer satisfaction, and increase sales and reputation.

CHAPTER TWO

MANAGEMENT OF PROGRAMS AND PROJECTS IN WINE TOURISM

1. The concept of wine tourism on a global and national scale. Good practices for project management in wine tourism

1.1. Development of wine projects on an international and national scale

For the purposes of the dissertation, wine tourism destinations from the Old World have been examined. The reason is not only that geographically Bulgaria is located in this part of the world, but also the fact that in many places in the "new" wine countries such as the USA, Australia, Argentina, Chile, etc. wine tourism is highly commercialized and massified.

- Spain

Currently, Spain is a leading destination for wine and culinary tourism in Europe with extremely diverse areas - each with its own unique charm, culture, food and wine. Spain is a leading wine producer, but also a leading tourist destination in general - the fourth most visited country in the world and the destination for outbound tourism in the EU.

However, this was far from the case until less than 20 years ago, when the real work on the national tourism product club called “Wine Routes/Destinations of Spain” (Rutas del Vino de España) began. At the end of the 1990s, the situation in the wine regions (DO) of Spain was as follows:

- ✓ Lack of traditions in tourism, and hence poorly developed tourist services, products, infrastructure, sights.
- ✓ Lack of know-how regarding the ways to develop a wine tourism destination.
- ✓ Lack of Destination Marketing Organizations (DMOs) capable of taking responsibility for the development of wine tourism in the wine regions.
- ✓ A large number of wineries “closed” to visitors – lack of qualified staff, as well as basic conditions such as toilets for visitors, shops, a place for tasting, readiness to work on weekends. It is the realization by winemakers that tourism is a necessary tool for increasing sales and improving branding, and therefore the need to invest money and time in it, that is proving to be one of the biggest challenges.

In order to develop wine tourism, in 2001 the Spanish Association of Wine Towns (ACEVIN) - with over 70 members to date - and the Spanish General Secretariat for Tourism, supported by the Ministry of Tourism, Industry and Trade and the Ministry of the Environment, Regional Development and the Maritime Affairs, began active work on the product club "Wine Routes/Destinations of Spain" (Rutas del Vino de España). The main objective is to offer tourist experiences that meet current trends and demand. To this end, first and foremost, DMOs are also needed, which will take on the role of successfully creating and marketing tourist products. The ultimate goal is to certify a sustainable approach to the development of wine tourism. A type of product guide is being created and each of the wine routes should be audited regularly and compliance with quality standards and requirements should be ensured. The guide defines a set of requirements for the DMO, as well as those concerning the relevant business entities – restaurants, wineries, wine museums, shops, tour operators, etc. The mission of the project is to create confidence in the client who has chosen a given certified option. The wine tourism destination (most often overlapping with a given DO or DOQ area) that meets the criteria is rewarded by being included in specific marketing campaigns – both at national and international level – aimed at a significant increase in revenues specifically from wine tourism.

- Italy

The wine and culinary aspect are one of the three leading factors attracting tourists to Italy (mainly in the regions of Tuscany, Piedmont, Sicily, Emilia Romagna). According to the National Institute for Tourism Research ("Osservatorio Nazionale delle filiere del Turismo" - Unioncamere-Sicamera data), wine and food are one of the main reasons that motivate both Italian and foreign tourists to travel to Italy. The data show that wine and food tourism accounts for 16.3% of total tourism. In this type of tourism, travelers choose hotel accommodation (46%) or private apartments (54%). The average price of tourist accommodation is €56.75 / person / night. On average, tourists represent about 70 million Italians and 53 million foreigners in a year.

The growth of wine and food tourism in Italy can safely be described as unstoppable - in 2017 alone tourists traveling to enjoy the country's wine and cuisine have doubled compared to the previous year and have reached an impressive number of 110 million. For comparison, Bulgaria was visited by slightly less than 9 million foreigners (62% of whom visited the country for the purpose of rest and vacation) or nearly 8% more than in 2016. according to NSI data. The money directly spent by this type of tourists in Italy is about 10 billion euros, and the value impact on the country's economy is estimated at 12 billion euros. Again, for comparison,

revenues from international tourism in our country amounted to about 3.6 billion euros in 2017, with a growth compared to the period 2016 of about 9%.

Between 55% and 65% of operating wineries with their own wine cellars in Bulgaria are open for wine tourism. In total, about 80 wineries in Bulgaria practice or are in principle open to practicing wine tourism. At almost all wineries open for wine tourism, the visit must be booked/specified in advance. There are only a few wineries that are prepared to welcome tourists without prior arrangement. In about half of the wineries, the tasting and tour of the winery can be done in English by an employee of the winery. In other cases, the translation must be provided either by a representative of a tour operator, or by a guide, or by an additionally engaged person from the winery.

- Bulgaria

From the perspective of the development of wine tourism by region, the largest number of wineries open for wine tourism is located in the West Thracian Plain region – 21 (total 37 in the Thracian Plain region). This is understandable given the fact that the largest number of wineries in Bulgaria are concentrated in the Thracian Plain.

The largest share of wineries open for wine tourism, out of the total number of wineries in the given region, is located in the Rose Valley, where almost all operating wineries are open for tastings. This may be a result of both the smaller number of wineries in the Rose Valley region and the popularity of the region as a tourist destination. In other traditional tourist destinations such as the Black Sea coast, we also observe a high share of wineries open for wine tourism – between 45% and 85%, respectively for the northern and southern Black Sea coasts. The lowest share of wineries open for wine tourism is in the central part of the Danube Plain – less than 40%. The highest share of wineries holding tastings is in the Sakar and Eastern Rhodope regions (over 75% of wineries in the region), as well as in the Struma Valley (over 60% of wineries in the region).

The Struma Valley is the region with the highest number of wineries that have hotels as well as restaurants or eating places – 6, which means that such are available in about half of the wineries in the region that are open for wine tourism. Also in the Struma Valley we find the highest share of wineries where tastings can be held in English (75%) and where tastings are very likely to be held during business hours, without prior appointment (around 50%).

In total, out of the 80 wineries open for wine tourism in Bulgaria, 25 have a hotel part (with at least five more under construction or planning to provide accommodation), and 28 have a restaurant or have the opportunity to offer lunch and/or dinner even for smaller groups (under 10 people).

Wine tourism presumably involves moving from one place to another for the purpose of visiting wineries. In most cases, wine tourists do not visit just one winery and therefore, resources that indicate the location and provide information about wineries are useful for the wine tourist.

As part of a joint initiative of the Ministry of Tourism and the Ministry of Agriculture, Food and Forestry, 12 wine and culinary destinations in Bulgaria have been identified. The idea of the routes is to show tourists and guests of Bulgaria specific wines, foods and sights from different regions of the country. The destinations are part of the Share Bulgaria platform, which aims to promote alternative tourism in the country and increase the attractiveness of Bulgaria as a year-round tourist destination. The routes are available online on the ILoveBulgaria.eu platform and will be promoted during tourism exhibitions.

The initiative to create the 12 wine and culinary destinations by two different ministries is commendable, but two main problems can be noted. The first problem is related to the extent to which the routes described in this way are beneficial to tourists. Realizing the difficulties of promoting specific businesses through the use of public funds, it is still puzzling that the description of the 12 destinations does not mention exactly where tourists can try the mentioned wines or foods. Thus, the routes cannot be used directly by the tourist, and he/she must do additional research on where in the given area the described wines and foods can be tried, as well as seek contact information for these places. The information is available only in Bulgarian, which limits the promotion of the destinations among foreign tourists. Although presented as digital, the map has very few interactive features and is far from the modern way of presenting information in the digital space. The second problem is related to the feedback to the business when structuring the 12 routes. Despite the organized regional round tables, the feedback from the relevant institutions to the business and the proposals made by the business were minimal.

In conclusion, in countries with developed wine tourism, wine routes They geographically coincide or follow the logic of the distinct wine regions. This is because tourists are guided by the created image and popularity of wines from a given region. The brand messages of wine producers and traders themselves are primarily based on the origin of the wine – terroir, history, traditions and techniques for viticulture and winemaking in the respective region. The emphasis is on the specific characteristics that guarantee a unique experience for the consumer (potential tourist). It is precisely the emphasis on uniqueness that is at the heart of the trend for the emergence and separation of more and more micro-regions in the leading wine-producing countries. This approach allows each bottle of wine to become

a tourist map for the consumer, who wants to learn more about the wine by visiting the place where it was produced.

1.2. Problems and possible solutions for the promotion of wine tourism in Bulgaria

This paragraph outlines the main problems and possible solutions for the promotion of wine tourism in Bulgaria. Specific proposals from the above in this section are presented in the next section “Possible projects for the promotion of wine tourism in Bulgaria”.

Below are summarized the main problems facing the development of wine tourism and their possible solutions. This point examines in more detail the main problems that require urgent measures and actions.

➤ Marketing and image

The main problem facing Bulgarian tourism as a whole, including wine tourism, is the lack of structured and quality marketing. Despite the increased interest in cultural tourism in Bulgaria in recent years and the better connectivity of our country with a number of destinations after the entry of low-cost airlines, the main image of Bulgaria is that of a cheap tourist destination. Bulgaria is often not associated as a destination for luxury tourism and as a destination with high quality service.

In addition to the above, there is another significant image obstacle to the development of wine tourism in Bulgaria, namely the image of Bulgarian wine. Few people know that Bulgaria not only produces wine, but also produces quality wine. This represents an additional barrier to the development of wine tourism in Bulgaria.

Possible steps to improve the marketing and image of Bulgaria as a tourist destination, including for wine tourism, are:

- ✓ Creating a concept for structured and targeted branding of Bulgaria as a tourist destination and as a destination for wine tourism. In the context of a comprehensive brand Bulgaria, in close cooperation with the Ministry of Tourism, the National Chamber of Vine and Wine (NLVK), the Executive Agency for Vine and Wine (EALV), the Ministry of Culture (culinary and wine tourism as part of cultural tourism), as well as the active participation of the Bulgarian Association of Wine Professionals (BAVP), a concept for the brand "Bulgaria as a tourist destination" could be created, which would be systematically and purposefully promoted by institutions, businesses, as well as in the virtual space. BAVP could assist in effective dialogue between institutions related to wine tourism and would contribute to unification around a

concept/brand for the promotion of wine tourism. BAVP could support the functions of the Ministry of Tourism in the implementation of projects for the promotion of Bulgaria as a destination for wine tourism, as well as in presentations in the country and abroad. If the Ministry of Tourism is ready, the Bulgarian Wine Association may receive certain powers to represent Bulgaria at exhibitions, conferences and events where it is appropriate to promote wine tourism in the country.

- ✓ Participation in tourism exhibitions abroad. Participation in tourism exhibitions abroad may initially take place as part of a common Bulgarian stand. Participation is not necessarily limited to specialized wine exhibitions, as participation with a presentation of the opportunities for wine tourism in Bulgaria at major tourism exhibitions complements the opportunities for tourism in the country. Institutional support may be in the form of preferential prices for exhibition areas/stands at key exhibitions. In addition, when organizing a Bulgarian wine stand at international wine exhibitions, a part may be allocated for the presentation of the opportunities for wine tourism in Bulgaria.
- ✓ Planning and applying to host major wine forums and congresses such as the International Wine Tourism Conference (IWINETC), UNWTO Global Conference on Wine Tourism, OIV and others. Hosting such forums contributes to placing the host country on the global map of wine tourism destinations. Also, such conferences usually have a permanent targeted contingent of visitors who would arrive in Bulgaria and some of whom would take advantage of the opportunities for wine tourism in our country in their subsequent professional work. An additional bonus is that given the short distances in the country, traveling to a wine destination as an accompanying program will not be particularly burdensome.
- ✓ Activity in the virtual space and cooperation with media, bloggers and influencers. Modern marketing invariably includes promotion in social media. Cooperation with selected media, bloggers and influencers can promote Bulgaria as a tourist destination, including as one for wine tourism, in a relatively short time. Again, the Bulgarian Wine and Tourism Association, which has a sufficiently large network and contacts, could work together with the Ministry of Tourism to identify suitable media and bloggers to invite to

Bulgaria. Institutional support in this case can be expressed in support for covering the costs (or part of the costs) of media representatives, bloggers and influencers.

- ✓ Organizing FAM trips. Similar to the previous point, organizing FAM trips for tour operators and people from the tourism industry abroad can lead to the promotion of Bulgaria as a tourist destination, including for wine tourism. The Ministry of Tourism has organized FAM trips before, but in the last public procurement for such, the separate positions were divided by markets, not by types of tourism. Also, the conditions for participation in the public procurement for FAM trips favored large tour operators and travel agencies. Speaking specifically about wine tourism, the companies in Bulgaria that purposefully develop wine tourism are small and often cannot cover some of the conditions for participation in such procedures. As in the previous point, a possible association of wine professionals could, together with the Ministry of Tourism, develop a concept for organizing FAM trips to promote wine tourism. Institutional support in this case could be expressed in a changed approach to public procurement for future FAM trips, namely – by type of tourism and with conditions that allow smaller tour operators and travel agencies to participate in these procurements.
- ✓ Promotion of Bulgarian wine and tourism through embassies, trade attaches and cultural centers of Bulgaria abroad. Embassies and cultural centers of Bulgaria abroad, as well as trade attaches, often participate and organize various events, as these events can be successfully used to promote Bulgarian wine and tourism. Institutional support in this case could consist of stimulating Bulgarian embassies abroad to offer Bulgarian wine at the events they organize. In addition, embassies in certain key markets could organize wine tastings once a year and/or on a rotational basis, to which they would invite representatives from the wineries and the tourism sector.
- ✓ Adequate infrastructure, including digital infrastructure

Tourism is an experience, an emotion, an adventure. In this context and in the realities of the 21st century, it is imperative for a destination and a given type of tourism to have a strong and attractive digital presence. In any case, the digital presence of Bulgaria as a tourist destination must follow the most modern trends; branding aimed at tourists and consumers;

intensive communication through all social platforms; building tools that encourage sharing and creating content with a focus on quality and experiences.

At the national level, it would be useful to create a national database with quality multimedia, photos and texts that can be used freely and publicly for marketing purposes and promoting Bulgaria as a year-round tourist destination. Such a database could also include: modern tools and a network for reliable and fast data exchange, monitoring, analysis and effective communication; public and accessible data on activities and initiatives; promoting initiatives and sharing information for the management of tourist areas; creating systems for distance and e-learning.

Specifically in the field of wine tourism, the digital presence of our country can be achieved by creating an adequate portal/website in several foreign languages for wine and culinary tourism in Bulgaria, following the modern trends and needs of traveling wine lovers and connoisseurs. The creation of this portal/platform could be a joint initiative between businesses (wineries and tour operators/travel agents), wine associations and institutions in the person of the Ministry of Tourism and other relevant institutions.

As for the physical infrastructure, activities that would support wine tourism, including domestic wine tourism, are:

- ✓ Improving the road infrastructure around the wineries.
- ✓ Support from the state/municipalities and initiating the marking of wine roads and destinations with adequate signs and signboards.
- Communication between institutions and business

It cannot be said that there is a complete lack of initiatives by local and national authorities to promote tourism in Bulgaria. However, a major drawback of these initiatives is the lack of real communication and feedback with and to the business. Business in the form of tour operators, travel agencies, hotels, restaurants, wineries, transport companies, etc. is the one that actually makes tourism possible. This is why it is important to get feedback from the business when planning initiatives by local and national authorities.

A potential solution to this problem is the creation of a connecting structure between individual institutions and businesses in the field of wine tourism. A major problem in communication is the lack of effective cooperation between institutions related to wine tourism and businesses in terms of marketing the wine product and the wine tourism service. The Bulgarian Wine Tourism Association can play the role of a connecting link between institutions in the direction of development and successful marketing of wine tourism in our

country and on foreign markets, including national presentation of Bulgaria as an attractive destination for wine and culinary tourism at domestic and international events.

The Bulgarian Wine and Wine Tourism Association could initiate and coordinate projects, decisions and activities related to Bulgarian wine and wine tourism. This includes initiating and applying for representation in the various national public councils related to the topic, such as the National Tourism Council, for example. An important topic for dialogue between business and institutions at the national level is the alignment of wine-growing regions with tourist regions in the country.

At the regional level, a representative organization of the wine tourism sector needs to work in close cooperation with local authorities and structures such as the Regional Wine and Wine Chambers (RLVK), exploring the available opportunities, working groups, committees, associations and the like related to tourism. Representation of the business or industry organization in the Tourism Region Management Organizations is also imperative. Joint work at the local level also includes participation in the development and implementation of tourism development strategies in the regions, emphasizing and realizing the opportunities for wine tourism.

We realize that the process is two-sided and the activity of the business side is also decisive for the success of the initiatives. The establishment of reliable and effective processes for the exchange of information and communication between all stakeholders plays a decisive role.

Another possible solution for improving communication between institutions and business is the active search and stimulation of public-private partnerships. A good example in this regard are some of the wine lists presented above.

➤ Stimulating domestic wine tourism

Stimulating domestic wine tourism helps to diversify the tourist product of the Bulgarians themselves, as well as to get to know local traditions, customs and foods. Wine tourism is one of the opportunities for year-round tourism, which can be skillfully combined with other types of tourism - SPA, rural, eco and others.

Examples of initiatives to stimulate domestic wine tourism include:

- ✓ Wine tours in the city or Open Days/Weekends in a given region.
- ✓ Engaging Tourist Information Centers (TICs) in distributing brochures to wineries/tour operators in the region.
- ✓ Developing and distributing a Calendar of Wine Events in Bulgaria and distributing it through the media and social networks.

- ✓ A day for a local variety, for example Marwood Day. Wineries, restaurants and wine bars can use these days for their intended purpose and attract new wine lovers.
- ✓ including wine events in institutional calendars, respectively supporting their promotion at the national and regional level.
- ✓ Including more wine-themed proposals for participation in national tourism forums, events and exhibitions in the calendar of the Ministry of Tourism. Only Winery, Wine and Gourmet Fashion Show and Young Wine Fashion Show are included as wine events in the country. Significant events that gather a huge audience such as DivinoTaste and the Balkan Wine Fest have been missed.
- ✓ Development by the Ministry of Tourism of a strategy and implementation plan related to the promotion of domestic, year-round tourism in Bulgaria, including specific measures and activities, including in the field of wine tourism.
- ✓ Campaign to promote Bulgarian wines by encouraging the HoReCa sector to emphasize Bulgarian culinary traditions and winemaking as part of the authentic tourist experience. A concomitant activity in this direction is the creation/support of training programs for chefs and sommeliers.

Campaign to supplement summer tourist packages with offers related to wine tourism.

1.3. Possible projects for promoting wine tourism in Bulgaria

This paragraph provides specific ideas for basic projects for promoting wine tourism in Bulgaria. It does not claim to be completely comprehensive and describes some possible and significant ideas for the development of wine tourism, offering an indicative timetable and costs. We also recognize the likely time and financial constraints of individual proposals. That is why each proposal is considered on its own in the table below and does not imply a strict chronological order.

2. Opportunities for national financing of projects in wine tourism

A specific feature of the development of management consulting in the field of tourism in Bulgaria is the availability of European financing for projects that are implemented by outsourcing to external consultants. Given the volumes and duration of financing (the two completed planning periods 2014-2020 and 2020-2027 and the current planning period 2021-2027), this financing has a significant impact on both the development of the tourism sector and the organizations providing consulting services. This confirms Misheva's thesis about the growing number of state projects and programs as one of the prerequisites for the development

of consulting in the tour operator business. Todorova's finding that in Bulgaria consulting activities in the field of management are still not sufficiently trusted is also relevant here. To a certain extent, distrust is provoked by the fact that it is perceived as a form of obtaining speculative activities from consultations.

In order to establish how management consultants participate in the implementation of tourism projects financed by the European Structural and Investment Funds, a review of the funding at the program level and implemented projects in the field of tourism for the planning period 2014-2020 and a review of the interventions envisaged at the program level for the current planning period 2021-2027 was carried out.

The review was carried out according to the following methodology:

1. All programs were reviewed and the priority axes and exemplary activities were identified in which the financing of tourist sites is explicitly envisaged. Only the programs in which financing for tourist sites is explicitly envisaged were determined.

2. Of all the programs that explicitly envisage financing for tourist sites, those under which beneficiaries can be companies specializing in wine tourism were determined.

3. The types of experience and skills that are expected to be provided by management consultants in tourism were systematized.

2.1. Review of the financing of tourism activities in the period 2014 - 2020

Systematized information on financing at the program level in the field of tourism is contained in the Guide for European Union Financing 2014 -2020 of the tourism sector of the Ministry of Tourism. However, the Guide presents a reference only at the program level and is current as of the end of 2016. Despite the fact that it states that it will be updated, there is no evidence that this has been done, that is, there is no summarized data. Therefore, for the purposes of the dissertation, a comprehensive review was conducted, the results of which are presented in Appendix 1.

The review followed the understanding that there is financing in the field of tourism only if it is explicitly stated that the financing is for tourism activities and tourist sites listed in Art. 3 of the Tourism Act. In the Guide, the Ministry of Tourism, for example, has included financing from OPIC 2014-2020 under Priority Axis 1: Technological Development and Innovation. The exemplary activities for funding are related to innovation, and eligible beneficiaries are enterprises or their associations, including partnerships with research organizations; Agencies, departments and business organizations and other legal entities that are related to the provision of services to support R&D and innovation in business.

According to data from the Information System for Management and Monitoring of EU Funds in Bulgaria, the implementation of the programs as of 31.01.2024 is as follows:

Table 1. Implementation of the operational programs for the period 2014 – 2020

Programme	Budget	Number of contracts	Financial resources		Paid amounts	
	Total		Total	%	Grants	%
OPTTI	3 449 175 447	80	6 335 781 115	115,7	3 066 326 408	88,90
OPES	3 263 311 367	391	4 830 244 929	115,8	2 904 025 992	88,99
OPRD	3 128 660 666	824	3 518 051 782	104,6	2 874 041 539	91,86
OPIC	3 237 729 879	33 497	4 393 923 375	105,3	3 194 425 190	98,66
OPNOIR	1 349 999 954	376	1 452 781 851	107,6	1 273 625 875	94,34
OPHRD	2 683 052 921	4 403	2 982 050 441	110,3	2 582 793 379	96,26
OPDU	547 353 851	706	565 633 923	103,3	513 364 135	93,79
OPH	316 603 248	548	316 536 714	99,98	316 535 425	99,98
OPIMSP	199 494 660	1	199 494 660	100,0	199 494 660	100,0
PMDR	203 969 300	990	282 235 738	100,0	140 422 361	68,84
PRD	6 000 577 726	15 412	7 037 241 758	94,38	2 119 657 311	35,32

Programme	Budget	Number of contracts	Financial resources		Paid amounts	
	Total		Total	%	Grants	%
<i>Total:</i>	24 379 929 023	57 228	31 913 976 292	105,9 0	19 184 712 279	78,69

Adapted by the author based on data from the Information System for Management and Monitoring of EU Funds in Bulgaria

According to the data from the review, financing of tourism activities is provided under the following programs:

- ✓ OPIC;
- ✓ OPRD;
- ✓ RDP;
- ✓ PTGS;
- ✓ COSME Program;
- ✓ Creative Europe Program.

However, in the majority of cases, under these programs, persons providing tourist services in tourist sites, companies specializing in wine tourism are not beneficiaries of the programs.

2.2. Review of the financing of tourism activities in the period 2021 - 2027

Systematized information on financing at the program level in the field of tourism is contained in the Guide to the Opportunities for Funding from the European Union 2021 - 2027 for the Tourism Sector. The Guide presents a report only at the program level, that is, there is no synthesized data for this period.

According to data from the Information System for Management and Monitoring of EU Funds in Bulgaria, the implementation of the programs as of 31.01.2024 is as follows:

Table 2. Implementation of the operational programmes for the period 2021 - 2027

Programme	Budget of the programme	Number of signed contracts	Contracted amounts		Paid amounts
			Total	% *	% *
PRCHR	3 848 060 098	529	987 647 131	25,67	3,37
PO	1 887 219 068	3	303 157 000	16,06	3,21
PH	411 702 215	249	297 904 340	72,36	22,19
POS	3 565 881 521	4	32 624 761	0,91	0,13
Road accident	237 594 893	2	23 102 301	9,72	0,00
PKIP	2 932 949 724	6	1 362 069 646	46,44	13,66
PTS	3 718 352 670	0	0,00	0,00	0,00
PRBFUMI	73 282 730	5	39 676 813	54,14	10,83
PRBIUGVP	462 105 806	21	182 065 555	39,40	0,67
PRBFVS	114 651 442	14	63 177 624	55,10	0,00
PNIIDITE	2 138 594 711	5	147 499 665	6,90	1,65
PRR	6 489 282 938	1	462 055 403	7,12	2,14
PMDRA	237 335 486	0	0,00	0,00	0,00

Programme	Budget of the programme	Number of signed contracts	Contracted amounts		Paid amounts
			Total	% *	
Total:	26 117 013 305	839	3 900 980 243	14,94	3,34

Source: Information system for management and monitoring of EU funds in Bulgaria

According to the data from the review, financing of tourism activities is provided under the following programs:

- ✓ Program "Competitiveness and Innovation in Enterprises" 2021-2027;
- ✓ Operational Program "Development of Regions";
- ✓ Strategic Plan for the Development of Agriculture and Rural Areas in Bulgaria 2023 - 2027;
- ✓ Program for Maritime Affairs, Fisheries and Aquaculture 2021 - 2027;
- ✓ Territorial Cooperation Programs.

In the majority of cases, persons providing tourism services in tourist sites are not beneficiaries of the programs.

3. Opportunities for international financing of projects in wine tourism

Although a specific type of tourism, wine tourism and its activities could be financed under various international programs, including:

- "Horizon 2020" is the EU framework program for scientific research and innovation. It supports the development of the idea until its market implementation.

The priorities of the programme are:

- ✓ excellence in science;
 - ✓ supporting technologies and new sectors with high added value;
 - ✓ leading positions in industry;
 - ✓ supporting research and innovation on climate, environment and transport that have an impact on citizens and society as a whole.
- The Connecting Europe Facility supports projects in the energy, transport and digitalisation fields.

- COSME is the EU programme for the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs), with a budget of €2.3 billion. It supports small and medium-sized enterprises in the following areas: access to finance; access to markets; support for entrepreneurs; better conditions for starting up and growing businesses; (The European Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) was set up by the Commission to manage several EU programmes, including most of the COSME programmes, the Enterprise Europe Network (EEN) and part of Horizon 2020 – in particular Innovation in SMEs and Leadership in Key Enabling and Industrial Technologies).
- LIFE focuses on the environment and climate change. With a budget of €3.4 billion, LIFE's overall objective is to contribute to the development of EU environmental and climate policy and legislation.
- Creative Europe supports the cultural and creative sectors and has a total budget of around €1.54 billion. (The programme consists of: the MEDIA sub-programme, dedicated to audiovisual activities in the cultural and creative sectors; the Culture sub-programme for non-audiovisual activities in the cultural and creative sectors.)
- The EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI) is a financial instrument to promote quality and sustainable employment, ensure adequate social protection, combat social exclusion and poverty and improve working conditions. The total budget of the programme is €919 million.
- The Erasmus+ programme supports initiatives in the fields of education, training, youth and sport in the period 2021-2027. It provides more than 4 million Europeans with opportunities to study, train, gain work experience and volunteer abroad.
- The Digital Agenda for Europe corresponds to the Smart Growth priority of the Europe 2020 strategy. Aimed at the development of digital technologies. Specifically:
 - ✓ creation of a single digital market;
 - ✓ interoperability of ICT services;
 - ✓ fast internet access, high-speed internet access networks;
 - ✓ research and innovation in the field of ICT.
- The Europe for Citizens Programme aims to improve citizens' ability to understand the EU, its history and diversity. The Programme aims to improve the conditions for civic and democratic participation by developing citizens' understanding of the EU policy-making process.

In the context of this dissertation, wine tourism is examined within the framework of funding opportunities mainly from the Erasmus+ programme, therefore this paragraph will provide clarifications on the funding opportunities for this alternative form of tourism, through this mechanism and in particular, Key Action 2 "Strategic Partnerships in the field of education, training and youth".

Strategic Partnerships aim to support the development, transfer and/or deployment of innovative practices, as well as the implementation of joint initiatives promoting cooperation, peer learning and exchange of experience at European level.

Depending on the objectives and composition of the Strategic Partnership, projects can be of two types:

- ✓ Strategic Partnerships supporting innovation: Projects are expected to develop innovative results, and/or engage in activities for intensive dissemination and exploitation of existing and newly developed products or innovative ideas. Applicants have the possibility to request a specific budget for intellectual products and multiplier events, in order to directly address the innovation aspect of the action. These types of projects are open to all fields of education, training and youth.
- ✓ Strategic partnerships supporting the exchange of good practices: The main objective is to enable organisations to develop and strengthen networks, increase their capacity to work at transnational level, share and compare ideas, practices and methods. Selected projects can produce tangible results and are expected to disseminate the results of their activities, albeit in a way that is proportionate to the objective and scope of the project. These results and activities will be co-financed through the standard budget for project management and implementation. Strategic partnerships relating to the field of higher education will not support these types of projects. In addition, as part of this type of partnership, some strategic partnerships in specific formats may be implemented:
 - o School exchange partnerships: Only schools can participate in this type of strategic partnership. Projects can use the mobility opportunities of pupils and staff to contribute to the organisational development of the schools involved and to increase their capacity to work on international projects. Furthermore, combining mobility and physical exchanges with virtual collaboration through eTwinning is strongly encouraged.
- ✓ Transnational Youth Initiatives: These strategic partnerships in the youth field aim to promote social engagement and the entrepreneurial spirit of young people. A distinctive feature of this format of strategic partnerships is that a youth initiative is initiated, created and implemented by young people themselves.

Regardless of the field concerned by the project, strategic partnerships are open to participation by all types of organisations active in the field of education, training and youth or in other socio-economic sectors, as well as organisations carrying out activities covering more than one field (e.g. local and regional authorities, recognition and validation centres, chambers of commerce, sectoral organisations, guidance centres, cultural organisations). Depending on the priority and objectives of the project, strategic partnerships should bring together the most appropriate and diverse group of partners in order to benefit from their diverse experience, profiles and specific expert capacity, and accordingly achieve adequate and high-quality project results.

CHAPTER THREE

APPLICABLE ISSUES OF MANAGEMENT CONSULTING IN THE MANAGEMENT OF WINE TOURISM PROGRAMS

1. An integrated consulting model for increasing the competitiveness and sustainable development of companies managing wine tourism programs

The integrated consulting model developed by the author in this dissertation is based on five interconnected components (modules). Each module covers a set of activities, methods, tools and responsibilities. The model can be applied both to a single winery/company and to a regional wine destination (several wineries, vineyards, partnership structures, tour operators, local community).

1. Diagnostics and analysis: its purpose is to clarify the starting point in terms of resources, weaknesses, opportunities, context.

2. Strategic planning and positioning: its purpose is to define the vision, mission, strategic objectives and development roadmap.

3. Resource management and operational efficiency: the goal is to ensure operational stability, sustainability and quality of service.

4. Marketing, brand management and customer experience: the goal is to create and communicate value — a unique wine experience that attracts and retains guests.

5. Monitoring, evaluation and sustainable development: the goal is to ensure that development is sustainable — economically, environmentally, socially — and that the model evolves flexibly to changes.

The implementation of this model in the context of a company specializing in wine tourism includes the following stages:

1. Building a project team: it includes consultants and company representatives who interact with the local community and potential partners (hotels, hoteliers, restaurateurs).
2. Conducting diagnostics and analysis — data collection, SWOT, resource and market analysis.
3. Conducting a working session for strategic planning of the implementation of the model, including defining a vision, mission, target markets, uniqueness, positioning.
4. Development of operational and resource plans, including infrastructure, service, sustainable practices.
5. Development of a marketing strategy and experience design, covering products, routes, tastings, spa/wellness, gastronomy, storytelling, digital marketing.
6. Launch of pilot initiatives or services — tastings, wine routes, partnerships, events.
7. Monitoring and evaluation — data collection, customer feedback, environmental and social indicators, analysis.
8. Adaptation, optimization, development, which are based on results, market, new trends in the face of innovations, sustainable practices, expansion.
9. Building a long-term strategy for sustainable development, which includes components such as investments, sustainable partnerships, positioning in international markets and brand building.

2. Good practices in the development of wine production and wine tourism

The subparagraph presents various innovations in the world related to wine production and wine tourism. The OIV report on the current state of new technologies in the wine sector was reviewed. Examples of wineries using innovations for the purpose of ecological production and higher market recognition were given, namely:

- Internet of Things (IoT) and sensor technology – the system represents the connection of physical objects through the use of sensors, software and internet connection. IoT is increasingly used in a variety of areas, from ordinary household objects to industrial machines. With the development of big data analysis and the use of cloud services (cloud computing), the Internet of Things allows for easy connection of objects through mobile technologies. In the context of winemaking, the technology is applied through wireless sensors, combined with satellite images and artificial intelligence. Devices using various sensors are placed in the soil, at the base of the stems or between the leaves of the vines. The collected data helps to increase productivity and predict climate change. Similarly, sensors are placed in the cellar itself to monitor the production process and ensure product quality.

- Artificial Intelligence (AI) – this is a field of computer science that focuses on creating intelligent machines that can perform tasks that would normally require human intelligence. This technology is increasingly being used in the modern world. AI uses advanced algorithms, data analysis software, and pattern recognition. Combined with sensor technology, AI can produce analyses and predictions. In winemaking, the technology is used to control yields and determine the optimal time for grape harvest. By integrating it into wineries, the production process is improved. AI can use sensor data to monitor fermentation processes in real time. This leads to increased productivity and high quality. In addition saves time and resources, which directly affects the economic profit of wineries.

- Robots – in the wine industry, high-tech robots with artificial intelligence are increasingly used to optimize production and combat climate change. At the stage of growing vines, robots are used in the processes of planting, pruning and harvesting grapes. Unmanned aerial vehicles are increasingly becoming established in the sector. Drones are used to photograph vineyard plots and create maps. Autonomous robots for monitoring vines measure various parameters, such as water quantity and temperature. They combine 3D vision technologies, ultrasonic sensors and artificial intelligence for more precise operations.

- Satellite images – with their improved technology, photos from space are now used for various purposes. These can be cartography, climate research and geography of regions. In recent years, the agricultural sector has increasingly benefited from this technology. Satellites now capture images, day and night, in all weather conditions. The technology provides images with different spectral indices. The most common are NDVI (Normal Density and Vitality Index) and GNDVI (Chlorophyll Index). For winemakers, having accurate and up-to-date satellite images is useful for real-time monitoring, optimizing the use of pesticides, fertilizers and herbicides. Combined with artificial intelligence and IoT, predictive models can be developed to predict harvests, weather conditions, disease outbreaks and optimize future processes.

- LIDAR (Laser Detection and Ranging) technology – it is a remote sensing method that allows for detailed analysis of the characteristics of vegetation and terrain in a given area. The technology uses lasers, with the emitted light reflected from objects (buildings and plants) and recorded by the LIDAR sensor. The system was originally used in airplanes, but can now be installed on drones, tractors and various vehicles. This allows for detailed mapping of the environment. In winemaking, the technology analyzes specific areas in the vineyard and identifies where yields are higher or lower. This helps winemakers direct fertilizers and water to areas that are lagging behind. LIDAR assists in the precise use of pesticides. This minimizes costs, reduces pollution, and improves overall production.

- Blockchain – this is a decentralized system that consists of separate chains (blocks), each of which contains encrypted information in the form of data transactions. One of the key features of the technology is its ability to transfer information without the need for a third party to verify its validity. The data is validated by itself, and once a value is entered into the block, it cannot be deleted, but only a new one can be added. The application of blockchain technology is vast and diverse. In the context of viticulture and winemaking, it enables the verification and tracking of products and raw materials. It can guarantee the authenticity of grapes and bottles of wine.

- Electronic Label (E-Label) – this is an alternative method for manufacturers to provide information about their products. This approach is becoming popular due to the increasing amount of information required on product labels by countries, regulatory bodies and local authorities. Traditional physical labels often face challenges such as limited space, small text size and the need to translate information into multiple languages. Electronic labeling solves these problems. It also plays an important role in product traceability and fraud prevention. An example in the wine industry is the “Centro Técnico Operativo del Vino” (CTOV) system, which has been adopted by several wineries in Spain. It aims to protect wine products against counterfeiting and manipulation. Each bottle is applied with a code that is activated during the bottling process.

- Electronic Certificate (E-Certificate) – it is a digital storage of information that allows for the identification of its owner, secure exchange of information with other individuals and legal entities and electronic signing of the data sent. In this way, their origin is guaranteed and their integrity is verified. The electronic certificate contains specific information about the product, which proves that it meets certain requirements and certifies origin, sanitary requirements, import and export, taxes and others. The use of this type of technology in winemaking can contribute to reducing the time for issuing these documents, increasing reliability, easier overcoming of trade barriers and modernization of regulatory requirements.

- Smart Storing – the intelligent Warehouse management is a new and modern technology. It is used to improve logistics efficiency and streamline warehouse processes. Typically, management software such as Warehouse Management System (WMS) is integrated into production facilities. Other technologies that are successfully integrated into logistics operations are blockchain, IoT and AI. The implementation of such innovations offers numerous advantages, including optimized resource utilization, increased productivity, constant stock availability, efficient order preparation, improved logistics processes, increased safety, increased storage capacity, real-time tracking of key indicators, product traceability,

accurate demand forecasting and automated warehouse inventory management. An example of a successful implementation of smart warehousing is a winery project in northern Spain that automates the storage areas for finished products. It introduces automated guided vehicles and robotic palletizers. In this way, goals such as increasing warehouse productivity and reducing the need for labor are achieved. In another case, an Italian wine producer invested in smart warehouses, automated bottling lines, stainless steel tanks and a photovoltaic system to increase distribution efficiency. Their automated warehouse system includes underground storage, mechanical picking and a large warehouse that can accommodate thousands of pallets and millions of bottles.

The subsection presents a model for the application of innovations in wine tourism. The strategic processes encountered in practice are examined. The key areas covered by the proposed model are indicated. The advantages and benefits for the sector from the use of innovations in wine tourism are highlighted.

The author of the dissertation graphically visualizes the model developed by us for the application of a consulting project for program management in wine tourism through the implementation of innovations.

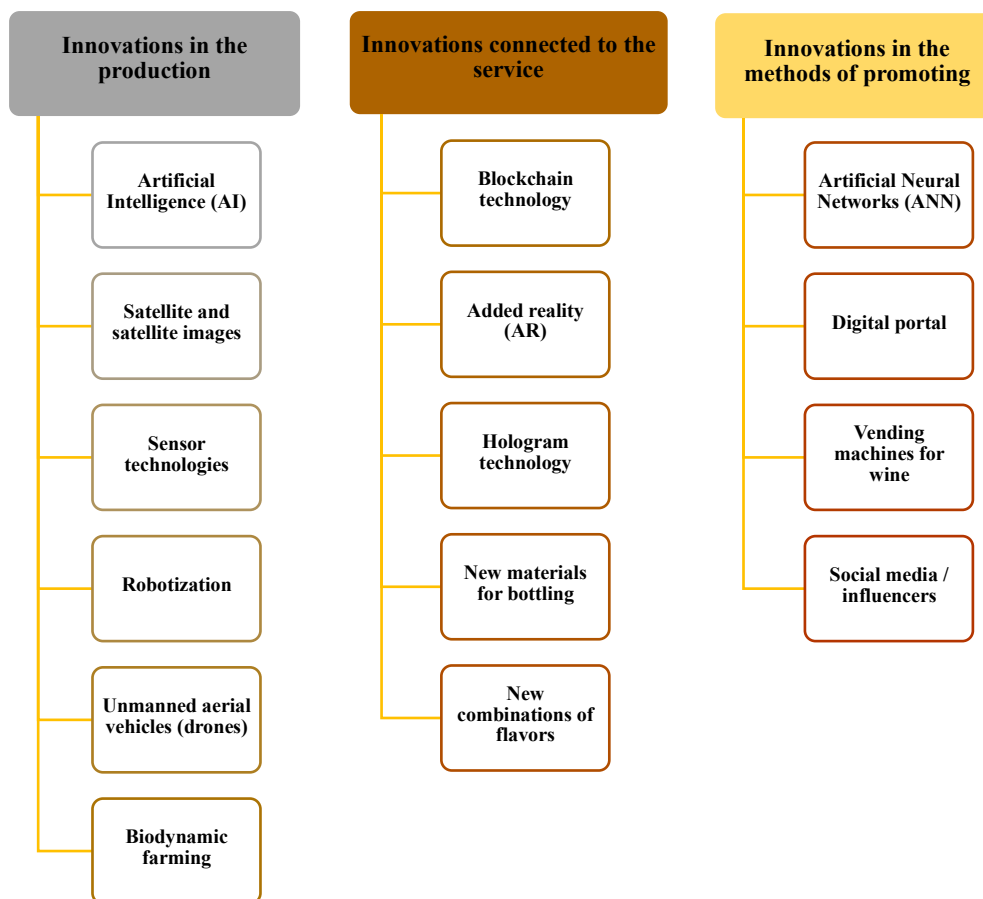


Figure No. 2. Author's model for the application of a consulting project for program management in wine tourism through the implementation of innovations

The results obtained from the questionnaire survey and in-depth interviews with experts were used as a basis for building the author's model. By combining them with research on the issue and the identified good practices, the implementation of the sought-after model is achieved. The author's model aims to offer recommendations for improving the possibilities for the application of a consulting project for program management in wine tourism through the integration of modern technologies.

3. Guidelines for the application of a consulting project for program management in wine tourism through various financial instruments

The subparagraph analyzes various financial instruments that can be used by wine producers in Bulgaria. Attention is paid to the existing sources of financing in Bulgarian tourism. The possibilities for attracting funds that the EU provides to the country are examined. Specific areas are highlighted in which improvement is expected as a result of new investments.

Wine tourism has enormous potential for development and growth. It is not limited to visiting wine regions and wineries, but also attracts tourists with other interests, such as in the field of culture and cuisine. In order to develop successfully, this specialized type of tourism requires continuous investment and financing. The author of the dissertation presents the various financial instruments that can be used by interested parties. In our opinion, the methods of providing funds help wineries to develop and provide them with the opportunity to implement new technologies. In this way, their competitiveness will increase, while at the same time improving the quality of production and services offered to tourists.

For the purposes of the study, we pay attention to the sources of financing of Bulgarian tourism according to their origin. They are conditionally divided into two types:

- Internal – revenues from tourist tax, fees for the activity of “categorization”, revenues from the sale of souvenirs and information materials in Tourist Information Centers (TICs), fines and property sanctions imposed by the mayor of the municipality on enterprises related to tourism, interest on unspent funds for tourism, as well as the budget of the municipalities for tourism and infrastructure.

- External – these are all other sources of financing activities related to tourism. The most common are the EU target programs and their accompanying projects for regional development, ecology, innovation, human resources development and culture. As creative forms of financing, we can highlight public-private partnerships, sponsorship and donations. Specifically, Bulgaria's tourism policy is financed from several sources. These are the State budget, municipal budgets, donor programs, business own funds and tourism associations. Since the country's accession to the EU, the funds from the programs it provides have been the main source of funding for tourism. For the purposes of the dissertation, we consider the possibilities for attracting funds to wine tourism through various EU programs.

CONCLUSION

Bulgarian wine tourism is an untapped resource, despite the thousand-year history of Bulgarian winemaking. In addition, Bulgaria faces the challenge of diversifying the mass tourism product and the image of a cheap tourist destination and developing other forms of tourism that are more sustainable. Bulgaria has a wealth of cultural, social and natural resources to support the development of various types of tourism. The country strives to revitalize rural areas that are experiencing a general decline in livelihoods. Wine tourism can be an environment for the development of rural areas and an option that diversifies the existing

tourism product. A tool for improving the state of wine tourism are the possibilities for applying management consulting in the management of programs and projects.

The main conclusion is that management consulting plays a key role in the success of programs and projects by providing specialized expertise, objectivity and methodologies that improve efficiency and reduce risks.

Key conclusions about management consulting in this area can be systematized as follows:

- Providing specialized expertise: Consultants bring specific knowledge and experience in various areas (e.g. IT, finance, construction, EU funds) that may be lacking in the organization itself.
- Objective assessment and external perspective: An external view helps identify problems and opportunities that internal teams may miss due to bias or “organizational blindness”.
- Applying established methodologies and good practices: Consultants use standardized and proven project management methods (such as PMBOK or ISO 20700), which systematizes processes and increases the chances of success.
- Increase efficiency and reduce costs: By optimizing processes, resources and time frames, consulting contributes to achieving better results with more efficient use of the budget.
- Risk and problem management: Consulting activities include stakeholder analysis, problem analysis and risk management strategies, which allows for better preparation and response to unforeseen situations.
- Improve communication and accountability: The introduction of clear structures and procedures improves communication between stakeholders and provides greater control over progress and finances.
- Focus on strategic objectives: Consultants help projects and programs remain aligned with the overall strategic objectives of the organization, ensuring that implementation contributes to long-term success.

In summary, management consulting is not just a support function, but a strategic partner that significantly improves the ability of organizations to successfully manage complex initiatives and achieve specific, measurable results.

IV. CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

The dissertation work brings out the following scientific and scientifically applicable contributions, which are both theoretical and practically applied in nature:

1. The essence and specifics of management consulting in wine tourism are defined.
2. The possibilities for applying management consulting in the management of programs in wine tourism are identified.
3. An author's model of a consulting project for the management of programs in wine tourism is developed.
4. An analysis and evaluation of the results of the implementation of projects in wine tourism are carried out.
5. Guidelines and recommendations for improving project management in wine tourism are formulated.

V. LIST OF PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. Krastev, D., A. Pandzherova, A Comparative Analysis on the Required Commercial Competences for Women Entrepreneurship Development in Selected Countries, *European Journal of Economics and Business Studies Articles*, Revistia Research and Publishing, vol. 5, 2019, DOI: 10.26417/ejes.v5i3.p 21-24.
2. Krastev, D., Development of Wine Tourism in Bulgaria, *Collection of Reports from the Anniversary Discussion Forum on the Topic: "Brand Bulgaria - Hospitality in Four Seasons with a Focus on Health, Business and Leisure Tourism"*, Academic Publishing House of the University of National and World Economy, Sofia, 2025, pp. 176 – 185.
3. Krastev, D., *Application of Project Consulting in Program Management in Wine Tourism*, Avangard Prima Publishing House, Sofia, 128 p.