



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

СВЕТЛА ДИМИТРОВА ТАГАРЕВА

ГЛОБАЛИЗАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

IBS Press, Ботевград

В настоящата монография по дисертационен труд са представени теоретичните въпроси, свързани с влиянието на глобализацията върху хотелиерската индустрия, както и иновациите в информационните и комуникационните технологии и човешките ресурси. Представени са основните изводи, заключения и препоръки към бизнеса за по-лесна адаптация към глобалните промени. Добрите практики на големите хотелиерски вериги на световно ниво навлизат и на българския туристически пазар, като сме свидетели на присъствието на вериги като Wyndham Hotels Group, Hilton, InterContinental Hotel Group, Best Western, Melia Hotels International, Barcelo Hotels & Resorts, Accor, RIU Hotels & Resorts, Easy Hotels, Sentido hotels, Small Luxury Hotels of the World, Hyatt, функциониращи на територията на страната. Техните високи стандарти повишават качеството на комплексния туристически продукт в българските туристически локации и интегрират страната към общите глобализационни процеси.

Научни рецензенти

Доц. д-р Елена Александрова

Проф. д-р Мариана Янева

Научен консултант

Проф. д-р Мария Воденска

© Глобализационните процеси в хотелиерството, 2024

© Светла Димитрова Тагарева, автор, 2024

Издателство: IBS Press, Ботевград

ISBN 978-619-7610-26-0

© Техническа реализация: Булгет ООД – 2021, София

Снимка на корицата: <https://pixabay.com/bg/>

УВОД	5
ГЛАВА ПЪРВА	11
ТЕОРЕТИЧНИ ВЪПРОСИ НА ВЛИЯНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ	11
1. ПРОЕКЦИИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ	11
ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ	11
2. АКТУАЛНИ АСПЕКТИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ	28
3. ГЛОБАЛИЗАЦИОННА СТРАТЕГИЯ В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ	46
4. ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ	62
ГЛАВА ВТОРА	65
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ВЛИЯНИЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ	65
ВЪРХУ ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ В ГЛОБАЛНАТА СРЕДА	65
1. АНАЛИЗ И КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНОВАЦИИТЕ В	65
ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ	65
2. ИНОВАЦИИ В ИНФОРМАЦИОННИТЕ И КОМУНИКАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ.....	83
3. ИНОВАЦИИ В ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ	99
4. ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ	116
ГЛАВА ТРЕТА	119
ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ В ДЕСТИНАЦИЯ БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ	119
1. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ В.....	119
СТРАНАТА	119
2. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ.....	135
В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ НА ДЕСТИНАЦИЯ БЪЛГАРИЯ.....	135

3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ, ЧРЕЗ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ	156
4. НАСОКИ И ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ В ГЛОБАЛНАТА ХОТЕЛИЕРСКА ИНДУСТРИЯ	168
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	185
ПРИЛОЖЕНИЯ	189
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	205

УВОД

1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

Доминиращата роля на хотелиерската индустрия в развитието на икономиката и бизнес трансформациите в глобален мащаб определят **актуалността** на глобализацията в туризма. Съвременните подходи на управление акцентират върху **значимостта** на глобализационните процеси за успешното функциониране на хотелиерството. Знанията за съдържанието и обхвата им стимулират ефективното използване на туристическите ресурси.

Новото глобално и виртуално пространство променя параметрите, комуникацията и маркетинга, които трансформират остарелите с десетилетия стратегии в туризма. Ключов фактор за развитието на глобалната хотелиерска индустрия са **иновациите** във всичките им проявления.

Напредъкът в **информационните и комуникационните технологии** и появата на новите организации-хибриди определят промените, настъпващи вследствие на глобализационните процеси в хотелиерството. Развива се туристически пазар от нов тип. По своите мащаби и тенденции, той е резултат от нарастващата взискателност на туристите и навлизането на нови глобални компании с иновативни модели на работа. Променливите условия спомагат за развитието само на тези туристически предприятия, които са адаптивни и гъвкави при вземането на решения. Глобализационните процеси оказват влияние върху проектирането и организацията на туристическата инфра - и суперструктура. Те въздействат и върху равнището на развитие на човешкото общество, неговата култура и практическото приложение на новите технологични иновации в хотелиерската индустрия.

От изключителна важност е да се подчертае, че новите технологии налагат различна **визия** за развитието на туристическите дейности. В условията на глобализация качеството на обслужване, модерното оборудване и индивидуалното отношение към туристите предопределят успеха на туристическите предприятия. В този контекст, **иновационната активност** заема ключово място в управлението на хотелиерските обекти.

Процесите на глобализация не само премахват границите между отделните държави, но също така водят до преодоляване на бариерите между туристическите организации. Тази по-голяма пропускливост рефлектира силно върху внедряването и управлението на иновациите в хотелиерските компании. Световният хотелиерски бизнес се изправя пред **нови предизвикателства** и се нуждае от гъвкави методи на управление,

за да отговори адекватно на феномена глобализация. Всяка вълна от промени изостря конкуренцията и налага необходимостта от структурни преобразувания. **Движещите сили на глобализацията** благоприятстват успешното развитие на туристическата индустрия в световен мащаб. Технологиите, информацията и свиването на границите създават **нов тип компании**. Такива са не само големите хотелиерски транснационални корпорации, но и малките и средни предприятия, които придобиват конкурентно предимство, чрез използване на иновации.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване е хотелиерската индустрия. Тя бързо се адаптира към глобалните промени, поради спецификата на нейния продукт. Хотелиерската индустрия не може да бъде разглеждана като хомогенна и едностранна. Съществуват различия между стратегиите за развитие на всяка хотелиерска компания, в зависимост от формата на собственост, големината и принадлежността към разпознаваем бранд. Индустрията се характеризира с широк набор от дейности и участници.

Предмет на изследване са глобализационните процеси в хотелиерската индустрия. В съвременния свят, индустрията на гостоприемството търпи редица икономически и социални въздействия. Бумът на информационните и комуникационните технологии я прави зависима от иновациите. Електронната търговия и онлайн предлагането на услуги поставят началото на глобални промени. Те влияят върху туристическата бизнес среда и налагат нови норми на поведение. В световен мащаб, хотелиерските предприятия бързо се адаптират към глобализационните и иновационните процеси.

3. Цел и изследователски задачи

Основната цел на изследването е да се проучи влиянието на глобализационните процеси върху иновационната активност на хотелиерските предприятия, като се определят възможностите за нейното повишаване и на тази основа да се предложат адекватни действия за усъвършенстване организацията на работа.

Постигането на формулираната цел налага решаването на следните **изследователски задачи**:

- 1). Да се проучат теоретичните основи на влиянието на глобализационните процеси върху хотелиерската индустрия.
- 2). Да се дефинират и класифицират положителните ефекти на иновациите върху хотелиерската индустрия.

3). Да се направи ситуационен анализ на състоянието на хотелиерската индустрия в дестинация България.

4). Да се установи степента на проникване на иновациите в хотелиерската дейност в дестинация България.

5). Да се анализира и оцени иновационната активност на хотелиерските компании, чрез потребителите.

6). Да се определят и обосноват насоките за повишаване на иновационната активност в хотелиерската индустрия.

4. Авторова теза и хипотези

В настоящия труд се защитава тезата, че практическото приложение на иновационните технологии, като проявление на глобализационните процеси, подобрява организацията на работа в хотелиерските компании. Авторът счита, че е налице ниска иновационна активност, която следва да бъде повишена. В световен мащаб, компаниите инвестират повече в иновации, научноизследователска дейност и технологично развитие. Тази тенденция налага необходимостта от приспособяване на бизнес моделите на малките и средни предприятия в туризма към предизвикателствата на глобалната икономика. Така, те ще разполагат със солидна основа за разработване на нови туристически продукти, в унисон с високите потребителски изисквания.

Развитите хипотези отразят силните и слабите страни на българските хотелиерски компании, в контекста на иновациите в глобалната среда.

Хипотеза 1: Информационните и комуникационните технологии заемат ключово място в иновационната дейност на хотелиерската индустрия. Те помагат на потребителите да намерят пълна информация за услугата, да заемат голям дял от потенциалното пазарно търсене и да подобрят организацията на работа.

Хипотеза 2: Човешките ресурси са едни от значимите фактори за успех в хотелиерската индустрия. Тяхното обучение и квалификация са най-прекия път за постигане на конкурентно предимство и повишаване технологичните възможности на хотелиерските компании.

Хипотеза 3: Положителните промени в организацията на работа са свързани с въвеждането на нови технологии. Те подобряват връзката с потребителите, като повишават равнището на удовлетворение от туристическите продукти.

5. Методологически инструментариум

За постигане на поставената цел и решаване на произтичащите от нея задачи, **методологията** на изследване съблюдава **системния подход** и традиционни **научноизследователски методи**. При интерпретацията на събраната информация и формулирането на изводите и препоръките са използвани методи, като историческия, индукция и дедукция, анализ и синтез, сравнителен анализ.

Събирането на първична и вторична информация е резултат от прилагането на количествени и качествени техники, като наблюдение, анкетиране и директна комуникация. Проведени са консултации с водещи специалисти, работещи в хотелиерската индустрия.

Емпиричното изследване е проведено в **две направления** - анкетно допитване до **мениджъри** на хотелиерски обекти и анкетно допитване до **потребители** на туристически продукти. Двата етапа са наложени от обстоятелството, че често мнението на мениджърите и потребителите се различава по ключови характеристики в дейността на изследваните обекти.

Проучването обхваща **градски дестинации** с изявени традиции в индустрията на гостоприемството (София, Пловдив, Велико Търново), **летни курорти** (Златни Пясъци, Св. Св. Константин и Елена, Слънчев Бряг) и **зимни курорти** (Боровец, Пампорово) и град Банско. Изследването включва 27 хотела от различна звездна категоризация и 242 туристи. Използвани са **анонимни анкетни карти**. Получените резултати са анализирани и графично представени.

6. Ограничения

При разработването на настоящия труд са **възприети ограничения** от различен характер, които могат да бъдат систематизирани, както следва:

- Представеният труд няма за цел да изследва особеностите на иновационната активност, в зависимост от местоположението на изследваните обекти. Той може да бъде отправна точка за по-нататъшни разработки, които да анализират влиянието на местоположението и предназначението на обектите във връзка с иновациите.
- Настоящата разработка не разглежда всички аспекти на глобализацията в хотелиерската индустрия, а само едно от нейните проявления - иновациите.
- Работата е фокусирана единствено върху идентифицирането и анализирането на иновационната активност в условията на глобализация. Извън анализа са проблемите, свързани с ефективността, конкурентоспособността и ценообразуването.

➤ Работата е съсредоточена предимно върху технологичните иновации. Не са засегнати въпросите за не технологичните иновации и тяхното влияние върху хотелиерската индустрия.

➤ В настоящето изследване не се разглеждат туристически стаи под наем, хижи и къмпинги, както и такива обекти под названието „други“, поради особеностите на услугата, която предоставят.

➤ Ограничеността на информацията, т.е. липса на данни, обект на търговска тайна или друг вид конфиденциална корпоративна информация, обуслови някои от постановките да бъдат аргументирани с разчети, направени на основата на информация от периодичния печат и данни на НСИ до 31.12.2011 г.

7. Обхват на монографичния труд

Структурирането на монографичния труд в **три глави** е продиктувано от необходимостта, проблематиката да се представи в **логическа последователност**, както следва:

➤ **Първо**, за целите на изследването се акцентира върху теоретичните въпроси за влиянието на глобализацията върху хотелиерската индустрия. От особена важност, е определянето на основните детерминанти, свързани с глобализацията и хотелиерската дейност, както и проследяване развитието на теоретичната мисъл за глобализационните процеси и тяхното отражение върху индустрията на гостоприемството.

➤ **Второ**, акцентът е поставен върху иновациите, като едно от най-значимите проявления на глобализационните процеси. Тяхното класифициране и анализ спомагат за по-доброто разбиране на мястото им в развитието на съвременната хотелиерска индустрия. Открояването на ролята на информационните и комуникационните технологии и на човешките ресурси, е продиктувано от въздействието им върху организацията на работа в хотелиерските обекти, независимо от категория, големина или принадлежност към глобална верига.

➤ **Трето**, последната глава на монографичния труд представя практическото изследване. То е структурирано в две отделни части, поради спецификата на разглежданата проблематика. Резултатите от проучването са графично изобразени. Основните изводи и оценки се отнасят до иновационната активност на хотелиерските компании. Предложени са насоки и препоръки за повишаване на иновационната активност в хотелиерската индустрия.

8. Източници на информационно осигуряване

Източниците на информация, използвани при разработването на монографичния труд включват проучване на специализирана туристическа литература, данни от Националния статистически институт, издания на български и международни туристически организации, информация от интернет, както и собствени авторски изследвания.

9. Апробация на изследването

Разработката е апробирана. Части от труда са публикувани в специализирани научни издания и са представени на научни конференции. Липсата на достатъчен опит и изследвания за влиянието на глобализационните процеси върху хотелиерската индустрия, придава на разработката теоретикоприложен характер. Изводите са адресирани към мениджърите на хотелиерските фирми. Предложенията за подобряване на иновационната активност могат да намерят практическо приложение в хотелиерски компании, които са мотивирани да подобрят организацията на работа.

10. Структура на монографичния труд

Структурата на монографичния труд отразява възприетия от автора цялостен подход към изследването и включва: увод, основен текст в три глави, заключение, списък на таблиците и фигурите, 21 приложения и списък на използваната литература (13 страници). Основният текст съдържа 10 таблици и 22 фигури. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 185 заглавия (70 заглавия на български език, 82 заглавия на английски език, 14 заглавия на френски език, 6 заглавия на руски език и 13 интернет страници).

ГЛАВА ПЪРВА

ТЕОРЕТИЧНИ ВЪПРОСИ НА ВЛИЯНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

*„Днес трябва да се движии по-бързо,
за да не останеш на същото място”.*

Бил Гейтс

1. ПРОЕКЦИИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

През изминалото десетилетие на ХХІ век ставаме свидетели на интензивно всеобщо разпространение и взаимопроникване на идеи, капитали, технологии и културни особености на световно ниво. Това закономерно поражда въпроси, свързани със същността и развитието на явлениято, наречено глобализация. Терминът би могъл да бъде осмислен от позициите на най-различни понятийнотерминологични системи, както и да бъде пречупен през призмата на различни визии за реалността. Представен като система от понятия, норми и ценности, той може да бъде разглеждан и като ново научно направление. В смисъла на събирателен термин глобализацията обозначава серия от икономически, социални, технологични и политически процеси, проявяващи се във взаимовръзките и отношенията между отделните държави, организации и хора.

Според авторите О'Нийл и Пършутаман, глобализацията се определя като отваряне на границите за идеи, инвестиции и капиталови потоци, както и като движение на хора и производствени процеси от цял свят¹. В научната литература терминът се използва, за да представи обществено състояние, характеризиращо се с наличието на глобални икономически, политически, културни и екологични взаимовръзки и потоци, които правят много от сегашните граници нерелевантни².

¹ O'Neill, J., Purushothaman, R., The Challenge of the Century: Getting Globalization Right, Goldman Sachs Global Report, 24-th January 2003, p. 89.

² Стрегър, М., Глобализация, София 2005, с.31.

Томас Фрийдман определя термина „глобализация“ като „хлъзгав“. Той възприема три различни, но взаимосвързани негови характеристики. Първата описва икономическия феномен на увеличаващата се интеграция на пазарите през политическите граници. Втората служи, за да се представи строго политическия феномен от падането на правителствените бариери, наложено от международните потоци от стоки, услуги и капитали. Третата характеристика разкрива глобалното разпространение на пазарно - ориентираните политики¹. В тази връзка Фрийдман представя концепцията си за „изравняване“ на света чрез глобализирана търговия, аутсорсинг² и верижно предлагане. Той защитава твърдението, че темповете на глобализацията се ускоряват и ще продължават да оказват нарастващо въздействие върху бизнес организациите.

Норберг допълва, че глобализацията в същността си е процес, при който хора, комуникации, търговия и инвестиции пресичат националните граници³. Това определение се доближава до дефиницията на Антъни Гидънс, който разглежда глобализацията като интензификация на обществените отношения в цял свят, свързваща отдалечените райони по такъв начин, че местни прояви се обуславят от събития, случващи се на големи разстояния⁴.

По-различен поглед върху глобализацията предлага Едуард Крейн, според когото тя описва продължаващата тенденция към **свободен поток** на търговията и инвестициите зад граница в резултат от интеграцията на международната икономика. Същевременно глобализацията повишава производителността и стандарта на живот на хората в страните, които се отварят за глобалния пазар. На по-слабо развитите страни глобализацията предлага достъп до чуждестранен капитал, ноу-хау и съвременни технологии⁵.

Рифкин от своя страна разглежда света като верига, в която нещата изглеждат познати и близки. В познатото съществуват редица предимства и найголямото е **свободата**⁶. Възможността за достъп до света, макар и чрез Интернет, възможността да има потребители на образи и ценности е достижение на глобализацията и е гаранция за равнопоставеност, тъй като културата става достъпна в цялото си многообразие и за всички.

¹ Friedman, T., *The Lexus and the Olive Tree*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1999, pp. 123-137.

² Outsourcing -Outside Resource Using (англ) - ползване на външни ресурси.

³ Norberg, J., *In Defense of Global Capitalism*, Stockholm, Timbro, 2002, p. 81.

⁴ Стрегър, М., *Глобализация*, София, 2005, с. 31.

⁵ <http://www.cato.org/>

⁶ Rifkin, J., *The European dream*. New York, 2004, p. 56.

В подобен контекст разглежда глобализацията и Улрих Бек, според когото означава уеднаквяване на начини и стилове на живот, културни символи и транснационални форми на поведение¹. Той прави успешно сравнение със земното кълбо, което днес вече не изглежда огромно и необятно с далечни страни, а плътно, малко и близко с телекомуникационно преплетени пазари.

За Багати глобализацията описва един непрекъснат процес, чрез който регионалните икономики, общества и култури са се превърнали в интегрирана мрежа за комуникация и изпълнение. Често терминът се използва конкретно за икономическата глобализация или интеграцията на националните икономики в международната икономика чрез търговията, преките чуждестранни инвестиции, капиталовите потоци, миграцията и разпространението на технологии².

Такис Фотопулос налага твърдението, че глобализацията е крайният резултат от системните пазарни проявления на растеж или спад в зависимост от бързото разрастване на транснационалните корпорации. Тя е **многопластов и необратим феномен** в рамките на пазарната икономика. Той се обобщава с дерегулиране на стоковете, капиталовите и трудовите пазари и появата на транснационален елит. За Фотопулос културната глобализация е хомогенизация на културата, една идеологическа и социална глобализация³.

Към посочените определения следва да се добавят и някои от основните характеристики на глобализацията, изведени в специализираната литература. Режи Беничи, цитиран от Ревел, разграничава три периода на развитие на глобализацията⁴: първият започва с експанзията на пазарния капитализъм след **Великите географски открития**. Следва периодът на **индустриалната революция** в Европа и Северна Америка, а последен е така нареченият съвременен етап. В този последен етап на глобализацията основен двигател на промените се оказват постиндустриалните държави и изграждащото се ново **информационно общество**. В различните периоди, благодарение на икономически и технологични превъзходства, глобализацията е била доминирана от определени държави, но в действителност всяка една държава може да бъде двигател на подобни социални и икономически промени.

¹ Бек, У., *Що е глобализация?*, София, 2004, с. 39.

² Bhagwati, J., *In Defense of Globalization*. Oxford, New York: Oxford University Press, 2004, pp. 138-151.

³ Fotopoulos, T., *Globalisation, the reformist Left and the Anti-Globalisation Movement, democracy & nature: The International Journal of inclusive democracy*, Vol.7, No.2, July 2001, p. 32.

⁴ Revel, J., *L'obsession anti-americaine, son fonctionnement, ses causes, ses inconsequences*, Paris, 2007, p. 45.

Според британския социолог Мартин Олброу употребата на понятието „глобално“ придобива лавинообразен характер в края на 80-те и началото на 90-те години на XX век. Понятието се свързва не просто с философията и културологията, а и с рекламните, предложенията за работа, заглавията в пресата¹. Олброу отчита и разширенията, на които е подложен терминът - **глобализъм, глобалност, глобализация** - и които сигнализират за развитието на идеология към дълбок социален и културен прелом. От своя страна, икономическият историк Майкъл Бордо защитава тезата, че глобализацията нито е отскоро, нито е уникална, нито пък необратима².

Технологичният потенциал, заложен в глобализацията, е една важна предпоставка за все по-разрастващото се влияние, което тя притежава. Именно той е средството, чрез което днес широко се разпространяват определени модели на живот и масова култура. Наблюдаваният феномен се дължи на големите фирми и на транснационалните компании, чиито капитали отдавна са прехвърлили рамките на отделната държава. Ежедневието на милиони потребители става виртуално, обменът на знания, идеи и информация - също. Информационното пространство замества реалните действия. Глобализацията поставя нови предизвикателства пред бизнеса.

Манфред Стрегър разграничава **четири основни характеристики** на глобализацията. **Първата** включва създаването на нови и води до мултиплицирането на вече съществуващи обществени мрежи и дейности, които все повече преодоляват традиционните политически, икономически, културни и географски граници. **Втората** отразява експанзията и разпростирането на обществени отношения, дейности и взаимозависимости. **Третата** характеристика включва интензификация и ускорение на обществения обмен и обществените дейности. **Четвъртата** е свързана със създаването, разширяването и интензифицирането на обществените взаимовръзки, които не се случват само на обективно, материално равнище. Глобализационните процеси засягат и хората, които осъзнават огромното ускорение на обществено взаимодействие².

Според автора на настоящия труд, глобализацията е **поредица от процеси**, обхващащи икономическите, технологичните, социо-културните и политическите промени, наложени от прехода от индустриално към информационно общество. Тя е

¹ Albrow. M., The Global Age State and Society Beyond Modernity, London 1996, p. 82. ²

Bordo. M., Globalization in Historical Perspective, January 2002, p. 67.

² Стрегър, М., Глобализация, София, 2005, с. 33-38.

динамична форма на обществена и икономическа система, която налага висока степен на взаимозависимост и интеграция.

След като беше изяснен смисълът на понятието глобализация, за целите на настоящата разработка е редно да се спрем и върху термина „**хотелиерска индустрия**” или „хотелиерска дейност”. От голямо значение е смисълът, който се влага в понятието хотелиерска индустрия. Силната конкуренция на международните пазари и приоритетният статут на туристическия отрасъл в развитието на световната икономика засилват влиянието на глобализацията върху хотелиерската дейност.

Структурите, изграждащи този вид индустрия, са различни фирми и предприятия, физически лица и други, които участват пряко или косвено в производството и доставката на основни или допълнителни хотелиерски услуги. Те осъществяват връзка помежду си, използвайки различни информационнокомуникационни технологии. Счита се, че ролята и мащабността на хотелиерската индустрия в рамките на туризма я дефинират като индустрия със значителни инвестиции, голям брой работни места и значителни приходи и възможности за развитие¹. Някои автори използват термина „хотелиерска дейност“, за да подчертаят **активния и динамичен характер** на явлението. Те приемат, че хотелиерството е дейност, с чиято помощ се установява връзката или се улеснява обменът на материални и нематериални стоки и услуги между тези, които предоставят услугата, и онези, които я потребяват².

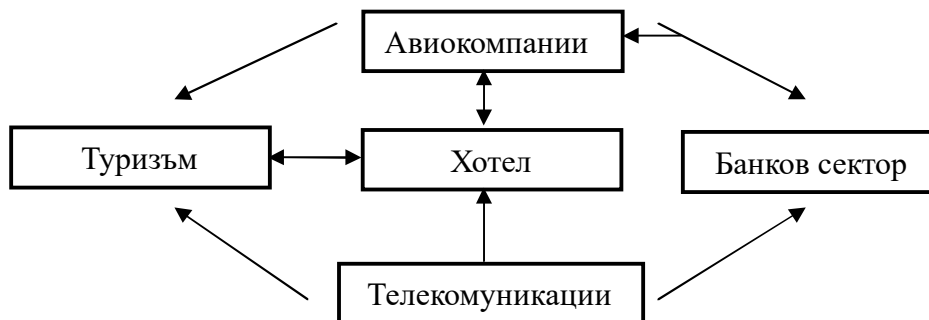
Друга дефиниция набляга на **материалната среда**, като описва хотелиерската индустрия като съвкупност от заведения, които предоставят срещу заплащане услуги, свързани с пребиваването и подслоняването на местни и чуждестранни потребители за сравнително кратък период³. Хотелите, които заемат основна част от материално-техническата база на туризма, са ядрото на съществуването и развитието на отрасъла. Често те биват замествани с понятията „индустрия на гостоприемството” или „хотелиерство”. Според Наредба № 2 от Закона за туризма за категоризиране на туристически обекти, „хотел” е общодостъпно място за подслон с минимум десет стаи търговска площ, което предлага основни и допълнителни услуги, свързани с пребиваването на гостите. Към туристическите услуги, които предоставя един хотелиерски комплекс,

¹ Воденска, М., Икономически, социални и природни влияния на туризма, УИ, „Св. Климент Охридски”, 2001, с. 52.

² Lashley, C., Morrison, A., In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000, p. 19.

³ Lashley, C., Morrison, A., In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000, p. 39. ² <http://www.bhra-bg.org/>

спадат: настаняване, хранене, спортни и развлекателни услуги, търговия, транспорт и други². Хотелиерската индустрия има стратегическо значение за развитието на икономиките. Тя е в непосредствена връзка с авиопревозвачите, представителите на туризма във всичките им разновидности, телекомуникациите, банковия и финансов сектор. Тук е мястото да се отбележи, че индустрията се определя като един от най-динамично развиващите се сектори в сферата на обслужването¹. В себе си тя съдържа статичен елемент (временно посещение) и динамичен елемент (пространственото придвижване).



Фигура 1.1. Стратегическо значение на хотелиерската индустрия

Източник: Kundu, S., Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels, London: Routledge, 2006, p. 38.

Множество автори са изложили хипотезите си за началото на глобализационните процеси в туризма и хотелиерската индустрия. Авторите Гоу и Пайн разграничават четири периода, които променят изцяло туристическия бизнес². **Първият е свързан с** откриването на Ливърпулската и Манчестърската железопътна линия в Англия през 1830 г., която е предвестник на появата на железниците. Томас Кук се възползва от парните транспортни технологии, като по този начин предизвиква същинска „революция“ в областта на туризма и хотелиерството. За периода до 1855 г. Кук успешно развива дейността си, разширявайки обхвата ѝ върху територията на целия европейски континент. Неговите постижения превръщат организацията му в една от първите международни туристически компании.

Вторият период е свързан с внезапния порив към иновации, породен от появата на автомобила. Периодът между 1890 г. и 1920 г. се характеризира с развитието на националните пазари, националните корпорации и стабилното развитие и технологичните промени. Автомобилът, представен за първи път в САЩ от Хенри Форд през 1914 г., предизвиква втората революция в туризма и хотелиерството. Със строителството на

¹ Парушева, Т., Предизвикателствата пред глобалния туристически пазар, Издателство „Авангард Прима“, 2010, с. 206.

² Go, F., Pine, R., Globalization Strategy in the hotel industry, Routledge, 2002, pp. 61-64.

магистрала потенциалните туристи планират почивки на места, които стават все по-достъпни. Крайпътните места за настаняване и мотелите процъфтяват.

Третият период, предизвикал революция в областта на туризма и хотелиерската индустрия започва в края на 1950 г., когато влаковете и корабите започват да губят все по-голям брой пътници за сметка на развилия се въздушен транспорт. До 1952 г. първият търговски самолет вече лети със скорост, три пъти по-висока от тази на традиционните плавателни съдове с витла. През 1959 г. е пуснат в експлоатация Боинг 707, което значително намалява времето за придвижване над Атлантическия океан. Заедно с трансатлантическия въздушен транспорт, се заражда и феноменът на масовото пътуване с чартърни самолети, което от своя страна създава масовото туристическо търсене на „нови“ дестинации и респективно многократно увеличеното търсене на хотелско настаняване.

Четвъртият период в развитието на туризма и хотелиерската дейност започва с въвеждането на високоскоростните влакове във Франция (Trains de grande vitesse или накратко TGV). През 1981 г. все по-разширяващата се железопътна мрежа предлага на пътниците опростен, бърз и удобен междуградски превоз с по-икономични тарифи от тези на авиокомпаниите. Високоскоростната железопътна линия започва да се прилага като изгодна алтернатива на въздушния транспорт, като по този начин се съживява дейността на градските хотели и особено на тези, разположени в близост до железопътните гари. В края на XX век глобализацията в хотелиерската индустрия започва да се развива с изключителни темпове поради появата на ново направление в туризма, премахващо традиционното и даващо тласък на редица нови инвестиции - така нареченият „Епът“¹. Интернет предизвиква фундаментална промяна в световната икономика. Авторът на монографичния труд приема, че това е и настоящият, **ключов етап** от развитието на глобализацията в туризма и хотелиерската индустрия.

Именно глобалното виртуално пространство определя и **седемте нови предизвикателства**, пред които е изправена хотелиерската дейност. Първото от тях е **свобода на информацията**. Благодарение на електронния туризъм, клиентът е изключително информиран, което го прави неподатлив на евентуални измами. Вече се говори за една нова категория глобален клиент, която формира новите закони в сектора на туризма и диктува промените в него².

¹ Блор, Р., Електронният базар. София, 2000, с. 24.

² Тагарева, Св., Роля на новите технологии в глобалната хотелиерска индустрия, сп. „Инфраструктура и комуникации“, Издание на УНСС, София, бр. 5, 2011, с. 31.

На второ място стои въпросът за **ефективните туристически пазари**. Електронната туристическа икономика предизвиква редица промени, които се отразяват негативно върху онези предприятия, които не са готови да се сблъскат с глобалната конкуренция. Тази конкуренция не притежава само ценово и качествено изражение. Това е конкуренция за генериране на идеи и за тяхното виртуално представяне¹.

Третото предизвикателство е свързано с **персонализирането на продукта**. Стандартните и масови решения отблъскват потребителите, които искат да видят материализирани своите представи още преди да са ги споделили. В това се крие една от основните характеристики на глобалния турист - той е вискателен и изключително критичен².

Освен всичко друго, **по-ниските транзакционни разходи** обуславят ерата на глобалния туризъм. Интернет намалява разходите за транзакции, тъй като както веригата на предлагане, така и веригата на формиране на стойността се състоят от натрупване на транзакции. В електронния туризъм се забелязва не само спад в цената на транзакция за закупуване на краен продукт, но и спад във всички междинни транзакции в целия процес на създаване и предлагане на продукта.

Новите участници на пазара представляват петият елемент от веригата на глобалния туризъм. Обикновено новите „играчи“ излизат на пазара срещу един конкретен доминиращ конкурент. Общата промяна на транзакционните разходи обуславя нови възможности за навлизане във вече установени пазари. Всеки един туристически пазар има свой контекст, но конкуренцията започва да се гради на принципа „на изживяването да пазаруваш“³. Именно на това желание залагат и туристическите предприятия в интернет пространството, като разчитат изцяло на привлекателен дизайн и специализиран софтуер.

Използването на информационните технологии е шестият стълб на глобалния туризъм, който следва да бъде подробно представен и анализиран поради ключовата си роля за развитието на хотелиерската индустрия в световен мащаб. Последният фактор са неизбежните **сливания и поглъщания**. Понижаването на цената на транзакциите, високото ниво на автоматизация и вече изграденият глобален пазар увеличават максималния ефективен размер на една туристическа организация. Процесът на глобализацията в туризма се развива според законите на естествения подбор - оцеляват

¹ Рибов, М., Туризмът на новото хилядолетие, Издателство „Авангард Прима“, С., 2003, с. 249.

² Парушева, Т., Влияние на глобализацията върху поведението на туристите, Издателство „Авангард Прима“, София, 2010, с. 220.

³ Рибов, М., Туризмът в ерата на качеството, Издателство „Тракия-М“, С., 2003, с. 670.

най-приспособените¹. В нашето съвремие туризмът придобива две нови основни характеристики – **намаляване на географските разстояния** чрез интернет, който заличава географските бариери, и **висока скорост на обслужване**. В тази връзка някои специалисти смело говорят за край на географията. Глобализацията в туризма позволява да се създаде широко разгърната организация, чиято изчислителна и комуникационна структура се базира в интернет. Навлизането на нови пазари става все по-евтино и по-бързо. Разходите за осигуряване на офисна площ и инфраструктура също намаляват, което важи с пълна сила и за разходите за доставка, откъдето общото ниво на конкуренцията се повишава².

Съвременната картина в хотелиерския бизнес все повече се променя както поради вътрешните, така и поради глобалните условия, приемани вече за основни характеристики на съвременната хотелиерска индустрия. Все повече местни компании излизат на световната сцена в резултат на две основни причини. На първо място, отслабването на възможностите за растеж в развитите икономики със „забавен растеж“ резултира в стремежа на фирмите да търсят разширение на бизнеса си в чужбина. Второ, компании, работещи на локално ниво в развитите икономики, са „изведени“ на чуждестранните бързоразвиващи се пазари, което е предизвикано от условия, като:

➤ **появата на нови бизнес центрове по целия свят** особено в Близкия и Далечния Изток, както и конкуренцията между новите индустриализирани страни, които се превръщат във водещи търговски и финансови центрове, довело от своя страна до бум в строителството на хотели и до неограничени възможности за развитие на международни хотелиерски компании.

➤ **правителствената подкрепа, с която се ползва туризмът в дадена страна** и която насърчава хотелиерските корпорации да разширяват дейността си именно там. Например, политиката на насърчаване на туризма от страна на испанското правителство превърна страната в една от основните световни дестинации за масов туризъм. Понастоящем правителството на Турция отпуска специални помощи, за да се привлекат местни и чуждестранни инвеститори, които да развият туристическия сектор.

От друга страна, правителствата играят значителна роля и в ограничаването на растежа на международния туризъм. Много примери могат да се приведат в тази посока,

¹ Парушева, Т., Предизвикателствата пред глобалния туристически пазар, Издателство „Авангард Прима“, 2010, с. 78.

² Пенчева, А., Управление на инвестициите в туризма, Авангард Прима, С., 2008, с. 50.

свързани с ограничаване на притока на туристи чрез визови рестрикции, административни забавяния и налагани ограничения, които пречат на лицензирането за започване изграждането или експлоатацията на сградния фонд, както и прояви на дискриминация спрямо различни национални превозвачи.

➤ **нововъзникващата международна инфраструктура** е друга предпоставка за извеждане на компаниите на международния пазар. Разширяването на международната търговия и производство по целия свят предполага нарастване на броя на бизнес пътуванията, което от своя страна налага нови изисквания към пазара на хотелско настаняване с цел улесняване на пътуващите по работа¹.

➤ **създаването на международни хотелски вериги** улеснява международния туризъм и се възприема от множество автори като безспорно преимущество за някои развиващи се страни. Добър пример са новият тип сдружения, състоящи се от хотелиерски компании, транспортни компании и фирми за кредитни карти².

Преди да достигне до настоящото си „интернационално” състояние, туристическият бизнес и хотелиерството са се намирали под влиянието на редица социални и икономически явления. Тяхната съвкупност е променила глобалната бизнес среда. Като основна причина може да бъде посочено възникването на **нови бизнес центрове** в различни краища на света, в т.ч. и в Близкия Изток. Важно е да се отбележи, че ожесточената конкуренция между новите индустриализирани държави, които се опитват да бъдат водещи търговски и финансови центрове, рефлектира в бум на строителството на хотели и е предпоставка за навлизането на големи международни компании на техните пазари.

От значение е и практиката някои държави да подкрепят развитието и да приоритизират туристическия бизнес. Стимулиращата роля на **държавата** може да се изразява в преговори за сътрудничество, субсидиране, освобождаване от данъци и такси и др. Като пример могат да се посочат държави като Испания, позната като дестинация за масов туризъм, и Турция, където е силно застъпено протекционистичното законодателство в сферата на туризма и хотелиерството.

Развитието на **международния бизнес** е друго явление, дало отражение върху глобалната бизнес среда. С развитието на търговията и услугите в световен мащаб,

¹ Милева, С., Възможности за развитие на специализиран туризъм от малките и средни предприятия, Годишник на Софийския университет, „Св.Климент Охридски”. Стопански факултет, 2006, с. 197. ² Нешков, М., Туристическа политика – исторически трансформации, съвременен състояние и насоки за развитие в България, Издателство „Славена” ООД, Варна, 2012, с. 611.

свободното движение на капиталите и на новите системи за комуникация се дава старт на голям процент международни сделки във всички сфери на човешката мисъл и дейност¹. Това оказва положително влияние върху бизнес пътуванията и респективно търсенето на хотелско настаняване както в развитите, така и в развиващите се страни.

От съществено значение е и развитата **инфраструктура**. В днешно време дестинациите са обслужвани не само от редовни линии, но и от нискотарифни авиокомпаниии, както и от разнообразни железопътни и автобусни линии, които свеждат до минимум времето за пътуване и ги правят достъпни за всички членове на обществото².

Внимание е обърнато и на отношението към **свободното време** - един от най-ценните ресурси. Дори и високият доход вече не е стимул за предприемане на пътуване, поради липсата на време за това. Свободното време влияе силно и върху избора на транспортно средство, избора на дестинация за посещение и избора на дейности и развлечения, които да се практикуват там³.

Не на последно място, създаването и функционирането на **Европейския съюз** се разглежда като позитивен глобализационен модел, който несъмнено оказва влияние и по отношение на туризма с бурното навлизане на европейски компании в новоприсъединените се държави, с развитието на международното сътрудничество и с възможността за привличане на инвестиции и създаване на смесени дружества в областта на туризма.

Правилното определяне на особеностите на **международните корпорации** като едно от проявленията на глобализацията е от съществено значение за нейното по-правилно разбиране. Появата на международните корпорации в областта на хотелиерската индустрия допринася значително за реализацията на по-ефективни операции, за ефикасното използване на ресурсите и за нарастващата глобализация на икономиките през 90-те години на XX век. И днес този вид предприятия са обект на внимание от страна на специалистите поради техния размер, сила и въздействие върху икономическата, социалната, културната и политическата среда в различните държави по целия свят³.

Международното предприятие по същество представлява многокомпонентна фирма, чиято дейност надхвърля националните граници и може да бъде определена като

¹ Парушева, Т., Измерения на глобализацията в туризма, Издателство „Авангард Прима”, 2010, с. 167.

² Тадаръков, Д., Моделиране на туристическите комплекси, УИ „Стопанство”, София, 2008, с. 44. ³ Янева, М., и колектив, Хармонизиране качеството на продукта на туристическите агенции в България с европейските добри практики, Издателство „Авангард Прима”, 2011, с. 104.

³ Бармин, А. Н., Туризм и рекреация: иновации и ГИС-технологии, Астрах, 2009, с. 183.

„предприятие, което притежава и контролира активи, генериращи приходи в повече от една страна“. Основната му цел е постигането на дългосрочни печалби. Един от най-сигурните начини за постигане и поддържане на тази цел е да се **намалят разходите за единица продукт**¹. Международните корпорации имат много общи характеристики. Следните управленски функции са от особено значение за по-доброто разбиране на същността на глобализацията:

➤ Международната корпорация е **интегрирана световна система** на бизнес. Тази интеграция се доказва чрез ресурсни трансфери. Това е движение на капитали, технологии и управленски персонал между фирмата-майка и филиалите ѝ, както и между самите партньори, което им позволява да придобиват материални активи там, където е най-изгодно за тях.

➤ Международната корпорация се контролира от **един-единствен управленски орган** (обикновено групата на топ мениджмънта на дружеството-майка), който взема ключовите, стратегическите решения, свързани с дейността на фирмата-майка и нейните дъщерни дружества. Тази централизация на управлението е абсолютно задължително условие за постигане и поддържане на световната интеграция и за постигане на основната цел на дружеството - максимизиране на печалбата на многонационалното предприятие.

➤ За ръководителите на този вид корпорации, особено визирайки групата на централното управление, се предполага, че притежават т.нар. „**глобална перспектива**“. Това означава, че топ мениджърите разглеждат целия свят като потенциално поле за действие, започвайки от придобиването на различни видове ресурси и стигайки до вземането на пазарни решения².

Разширяването на международните хотелиерски корпорации може да се обясни с парадигмата на Дънинг, чийто модел на международната индустрия обяснява, че степента, моделът и растежът на добавената стойност за международните фирми извън националните граници зависят от силата и взаимодействието между три основни променливи³:

¹ Chandler, A.D., *Technological and Organizational Underpinnings, Multinational enterprise in historical perspective*, Cambridge University Press, 2002, p. 63.

² Agarwal, R. & Selen, W. 2011, 'An Integrated View of Service Innovation in Service Networks' in Demirkan, Haluk; Spohrer, James C.; Krishna, Vikas (eds), *Service Systems Implementation*, Springer, 2011, pp. 253-273.

³ Dunning, J.H, *Multinational Corporations in the International Hotel Industry*, in A.M.Rugman (ed), *New Theories of The Multinational Enterprise*, London, Groom Helm, 1982, p. 81.

- специфичните предимства, произтичащи от собствеността на международните фирми;
- предимствата от местоположението;
- предимствата от пазарната „интернационализация“ и координация.

Тук е мястото да се разясни същността на концепцията за предимството от собствеността. Няколко са основните фактори, допринасящи за предимството на подобен вид компании в сравнение с местни предприятия:

- Предоставянето на висококачествени услуги, включително и на такива специфични характеристики, като дизайн, комфорт, производителност, ефективност, степен на професионализъм и отношение към клиентите. Търговската марка на фирмата гарантира определено ниво на качество и осигурява значително предимство на фирмата, особено когато клиентите получават услугите в непозната за тях среда.
- Способността на международните хотелиерски вериги да навлязат на **нови пазари** по-бързо и по-лесно, дължаща се на съвкупност от активи и логистични умения.
- Притежаваният от тези предприятия управленски и **организационен опит**, който позволява да се чувстват техните технически по-съвършени методи на производство в ежедневната работа, контрола и поддръжката. Способността им да инвестират в обучение на персонала дава възможност за наемане и задържане на по-добър персонал, като предлага по-добри перспективи от други фирми.
- Наличието на **обща резервационна система** обикновено се възприема от международните туристи като средство за улесняване на процеса на резервация.

В допълнение към **икономиите от мащаба**, отнасящи се до хотелиерските предприятия, големите международни компании имат и други предимства. Те могат да договарят **по-ниски цени** от доставчиците си, отколкото малките фирми, поради наличието на различни отстъпки. В резултат на опита си при договаряне на условията за рекламни кампании могат да се споразумяват за по-ниски маркетингови разходи. И поради своите големи ресурси, те могат да бъдат в състояние да подобрят и задържат нивото на **квалификация на персонала**. Международните хотелски вериги са склонни да работят с имоти, по-големи от тези на националните си конкуренти. Размерът на компанията им дава възможност да се възползват от международната специализация на дейностите с добавена стойност, както и от икономии от управление, произтичащи от способността им да придвижват хората си между различните департаменти и филиали на една и съща организация.

Оказва се, че има тенденция към мега-организации, събития и забележителности в туризма, за да се използват **икономите от мащаба** на дейността¹. Тъй като тази тенденция се развива, авторът счита, че участието на международни хотелиерски фирми в мега-курорти ще продължи поради високите нива на капиталовите вложения, опита и международното маркетингово присъствие, изисквано от днешния пазар. В тази връзка добър пример са мегакурортите, разработени от Hyatt Corporation, които показват поляризация в курортната индустрия - с мега-курорти от една страна и бутикови курорти, от друга. Особено внимание заслужават **технологията**, типични за сектора на услугите. Те изискват умения и опит и се определят като интензивен, гъвкав фактор, който изисква висока степен на организация и възможности за управление. Качеството, предлагано на клиентите, е в по-голяма степен резултат от начина, по който домакинът извършва услугите при определена ситуация. Ето защо хотелиерските организации са много зависими и от **социалните иновации** за мобилизиране на човешката енергия и умения и повишаването на качеството и ефективността на разходите.

Местоположението е от решаващо значение, тъй като то определя специфичната насока на дейност на хотела в дадена дестинация. Разполагането на хотели в курортните зони зависи до голяма степен от природата, климата и удобствата, желани от посетителите. В допълнение към тези общи съображения, има някои много специфични фактори, влияещи върху разположението на международните компании и предлагането на услуги, като:

- ✓ вътрешноорганизационна способност да се адаптират, така че предлаганите продукти да съвпадат с местната инфраструктура;
- ✓ възможност да използват ключови човешки ресурси срещу разумно заплащане;
- ✓ достъп до доставчиците, които предлагат голямо разнообразие от стоки и услуги, необходими за експлоатацията на хотела.

Във връзка с процеса на интернационализация, хотелиерските организации се стремят сами да достигат до различни пазари. Това обикновено се извършва чрез придобиване на контрол върху ресурсите, чрез собственост на капитала или чрез договори. Чрез процеса на интернационализация международните фирми създават свои собствени

¹ Косолапов, А. Б., Елисеева, Т. И., Практикум по организации и менаджменту туризма и гостиничного хозяйства, Кнорус, Москва, 2011, с. 109.

вътрешни пазари, което, от една страна, увеличава тяхната сила, а от друга, увеличава тяхната ефективност при разпределението на ресурсите¹.

Глобалната корпорация работи по същество без ограниченията на националните граници и културните традиции в рамките на страната домакин. Тя се стреми да се конкурира на всеки потенциален пазар². Глобалните корпорации са логичното следствие от кумулативния ефект на информационните технологии, международните медии, пътуванията на далечни разстояния, развитието на капиталовите пазари и тяхната възможност да отговарят на новите възможности, на развитието и прилагането на нови технологии.

Глобализацията, като процес на установяване на световно присъствие на хотелиерска верига, може да бъде широко разбирано явление. Едно от измеренията на глобализацията е свързано с разрастващото се значение на международната търговия и развитие, като например **Единния европейски пазар**, което има влияние върху увеличаването на вътрешното производство на хотелиерския бранш в отделните страни. Местните хотелиери трябва да се конкурират с чуждите компании, проникнали на техните пазари и застрашаващи да отнемат част от пазарния им дял. Този аспект на глобализацията показва лекотата, с която най-добрите световни лидери могат да влязат на почти всеки пазар и по всяко време.

Налага се изводът, че глобализацията в хотелиерската индустрия увеличава конкурентния натиск чрез навлизането на **повече участници на местните пазари**³. Това, според автора на монографичния труд, оказва силно влияние върху очакванията на потребителите. В този смисъл работата на местните хотели е силно засегната и повлияна в множество отношения от високото и стабилно ниво на обслужване, от наложени световни търговски марки. Най-добрите практики са важни във всеки един аспект на хотелското обслужване на клиентите. Най-способните в бизнеса мениджъри са принудени да търсят знания извън познатата вътрешна среда, за да се гарантира ефективното използване на внедрените иновации, да се гарантират развитието на умения, изграждането на отношения, както и създаването и поддържането на конкурентоспособността. В тази връзка събирането

¹ Dunning, J.H., Multinational Corporations in the International Hotel Industry, in A.M. Rugman (ed), New Theories of The Multinational Enterprise, London, Groom Helm, p. 71.

² Джанджугазова, Е.А., Маркетинг в индустрии гостеприимства, 2004, с.76.

³ Дъбева Т. и колектив., Хотелиерството в Европа - категории, локализации, развитие, Варна принт, 2000, с. 62.

на информация и иновативни идеи отвъд националните граници може да се разбира като процес, водещ до неограничения международен обмен на ноу-хау¹.

Тук е мястото да се отбележи значението на още едно **измерение на глобализацията**, свързано с размиването на понятието „вътрешен“ и „чужд“ пазар. Така наречената „тиха революция“ на информационните технологии подтиква компаниите да коригират своите стратегии, за да се конкурират успешно на пазара чрез възникващите **глобални дистрибуционни системи**. Последните подобряват значително управлението на хотелиерите.

Авторът на настоящия труд приема, че една от основните причини за глобализацията в хотелиерската индустрия са **промените в технологиите**. Съвременният процес на глобализация се свързва неизменно с индустриалната революция, основаваща се на телекомуникациите и електрониката, на разгръщащата се информационната сфера в най-развитите държави. Новите комуникационни технологии помагат за свиването на глобалното пространство и ускоряването на движението на културни, социални, политически и икономически потоци на информация. Множеството еднотипни, стандартни продукти и услуги отстъпват място на „**индивидуализацията**“. **Една от основните характеристики** на така наречения глобален туризъм е отношението между „външното“ и „вътрешното“, съобразно териториалните ограничения. Като резултат от разпространението на новите технологии, географският фактор започва да губи значението си. Това е предпоставка за излизането от националните граници на основни икономически и културни процеси. Ускоряват се процесите на глобално производство и предлагане, на концентрация и централизация на капитали, свързани с бързо нарастващата **социална диференциация** в различните региони по света². Понятията за географско пространство и време се променят в резултат на модерните комуникации. Светът и туризмът се превръщат в едно пространство, до което всеки един има неограничен достъп.

На друго ниво съществува набор от глобални дейности, включително финансовите, банковите и телекомуникационните, свързани с оперирането и контрола на конкретни сектори в системата на вътрешния туризъм, включително и локалните хотели³. **Глобалните системи за дистрибуция** на големите хотелски вериги са в състояние да

¹ Cnuced, Rapport sur l'investissement dans le monde, les sociétés transnationales et la compétitivité: vue d'ensemble, Secrétariat CNUCED, 2000, p. 301.

² Coriat, B., et Weinstein, G., Les nouvelles théories de l'entreprise, Collection : Livre de poche, 2nd 2002, p. 122.

³ Mowlana, H., Smith, G., Tourism, Telecommunications and Transnational Banking; A Framework for policy analysis, Tourism Management, 11(4), (December), 2003, pp. 315-324.

използват новите технологии по-бързо от по-малките им конкуренти. Въпреки това, използването на глобалните системи за дистрибуция стеснява икономите от мащаба на дейността в дистрибуцията, а не ги разширява. По-специално, различни консорциуми дават възможност на независими хотелиери да достигнат до клиентите по целия свят чрез различни системи за дистрибуция.

Важно е да се отбележи, че техническите познания често се считат за поважни от управлението на информацията. За да създадат и поддържат предимство в бизнеса, хотелиерите трябва да мислят за разрешаване на проблемите по нов начин, изискващ различен тип на мислене¹. Следователно, основна задача на хотелиерската индустрия е създаването на новаторски решения и подходи, които да са в състояние да се адаптират към нови ситуации и към промени във външния свят. Опитът на независими хотелиери съдържа важна информация за други, които имат желание да генерират нови отговори и формули за справяне с конкуренцията в световен мащаб.

Тъй като конкуренцията в хотелиерската индустрия преминава от местно на глобално ниво, като резултат се появяват предизвикателства, включително повишаване на очакванията на клиентите, както и открития в сферата на предоставянето на услуги. В тази връзка авторът на монографичния труд подкрепя твърдението, че глобализацията предизвиква хотелиерите да съчетават стратегическата глобална перспектива с прагматизма на местните изисквания. Много независими хотелиери са в състояние да изградят репутация на конкуренти от световна класа.

Глобалната конкуренция принуждава хотелиерските вериги да създават и поддържат предимство чрез адаптиране към купувачите, чрез намаляване на разходите при запазване нивото на качество на услугата. Това предимство е до голяма степен базирано на възможността за нови реакции в отговор на възникнали ситуации и предизвикателства в динамично променящата се среда. Налице е нарастваща потребност на хотелиерските предприятия от обучение на човешките ресурси, за да превърнат желаната стратегическа ориентация за глобализация в един истински нов процес на управление. От особена важност е да се отбележи, че глобализацията в хотелиерството има няколко важни стратегически последиствия, като:

- ✓ увеличаване на **натиска от навлизането на повече участници** на пазара;

¹ Hafsi, T. et Toulouse, J. M., La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Édition Transcontinental, 2000, p.178.

✓ увеличаване на **сложността за започване и реализиране на бизнес** от обучението до намирането и управлението на служители с разнообразен опит в различни страни за разработване и предлагане на продукти, подходящи за отделните национални пазари;

✓ изискващи се **нови знания**, т.е. знания извън известното, които се приемат като необходими и задължителни за успешната грижа за чуждестранните посетители.

✓ ползите от глобално присъствие на пазара включват допълнителен растеж, възможност за увеличаване на приходите, печалбата и възвръщаемостта на инвестициите, както и за разширяване на пазарния дял. Погледната от друг ъгъл, хотелиерската индустрия е изправена пред няколко основни предизвикателства, изведени от Кларк и Арабел¹. Сред тях са акумулирането на знания за международната търговия и финанси, гъвкавото поставяне на цели, прилагането на индивидуални програми за обучение, пригаждането към местните продуктови предпочитания и стремежът към индивидуализация на предлаганите услуги.

Тук е мястото да се отбележи, че променящите се демографски и социални модели предизвикват появата на клиенти с по-високи очаквания по отношение на стандартите. Хотелиерската индустрия следва да се съобрази с тези очаквания, за да предостави необходимия и очакван продукт с високо качество.

2. АКТУАЛНИ АСПЕКТИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

Туризмът и хотелиерството са сред многото области, в които резултатите от процесите на глобализацията са очевидни. Съществува сериозен набор от литературни източници, които я разглеждат през погледа на индивидуалното предприятие. Проведени са и редица изследвания върху етапите, през които преминава предприятието, за да достигне състоянието на **глобално присъствие** на конкретен пазар или за да възприеме някои от основните промени, наложени от глобализацията. В този контекст, Йохансон и Валне подчертават, че е изключително важно да се разберат както поведенческите **механизми на единичното предприятие**, така и движещите сили, които провокират цели **индустрии и икономики** да възприемат все по-интензивна и разностранна глобална

¹ Clark, J., Arabel, A., Producing Global Managers .The Need for a New Paradigm, The Cornell HRA Quarterly, 34(4), p. 89.

ориентация¹. Хотелиерската индустрия не може да бъде разглеждана като хомогенна и едностранна, тъй като има съществени разлики между отделните компании. Почти всяка от тях има различна гледна точка, която зависи от самото дружество. То може да бъде собственик на недвижимия имот и оператор, да има за приоритет управлението или пък предимно да се интересува от различните възможности за франчайзинг. Понастоящем нараства значението на хотелиерските вериги и по-специално на международните корпорации по отношение на способността им да създават и поддържат бизнес предимство чрез създаването на нови начини за доставка на услуги с добавена стойност².

Във всички области на човешката дейност водещото желание на всеки един индивид е да разбере как да развива идеите си, да си осигури необходимата **информация** и да вникне внимателно във въздействието на определени явления. В това отношение хотелиерската индустрия не прави изключение, а мениджърите са хората, нагърбени с отговорността да осигурят дългосрочна жизнеспособност на предприятията. За да успеят в тази си задача, те трябва да са запознати с вътрешните и външните заплахи и как те влияят на краткосрочните и дългосрочните планове и резултати.

Според авторите Кларк и Арабел глобализацията на хотелиерството се задвижва от две **основни променливи величини**. Първо, хотелиерската индустрия е неразделна част от транснационалната инфраструктура и в този смисъл е подвластна на въздействието на телекомуникациите, прогресиращия транспорт и клиентите³. На второ място, съществува и друг набор от движещи сили, които формират глобалния характер на хотелиерската индустрия. Това са преките чуждестранни инвестиции, съвместното международно финансиране, конкуренцията от чуждестранни предприятия, участието в проекти за международно развитие, наемането на чуждестранни работници, както и франчайзингът на различни брандове⁴.

Стартирането на дейността на дадено предприятие обикновено се развива в рамките на конкретна държава, а международни отношения се установяват само когато предприятието е нараснало до определен размер. В условията на глобализация обаче това

¹ Johanson, J., and Vahlne, J., The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, pp. 23–32.

² Doz Y., Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier, 2000, p. 27.

³ Clark, J., Arabel, A., Producing Global Managers .The Need for a New Paradigm, *The Cornell HRA Quarterly*,34(4), 2001, p. 83.

⁴ Clark, J.,Arabel, A., Producing Global Managers .The Need for a New Paradigm, *The Cornell HRA Quarterly*,34(4), 2001, p. 84.

твърдение се подлага на съмнение. Някои нови предприятия са направо „родени“ в световен мащаб, защото от самото си зараждане те са ориентирани към пазари и доставки с по-широка перспектива и без национални ограничения¹. Появата на такива хиперглобални корпорации е предизвикателство пред икономическите теории, а това може да бъде от съществено значение във връзка с глобализацията на хотелиерската индустрия.

В контекста на продължаващата тенденция към глобализация се налагат концепции, доминирани от така наречения **поетапен модел**, според който фирмите преминават последователно през няколко етапа в своето развитие². Този модел се използва като насока за възприемане на стратегия и предприемане на практическа дейност, но среща и редица критики. Авторите Канон и Уилис доказват, че вместо да преминават от един етап към следващ съгласно гореспоменатия модел, фирмите избират дали да се движат във, или извън определени пазари, в зависимост от редица специфични условия³. Някои предприятия дори могат да игнорират определени етапи, както и да направят скок директно към по-напреднал формат, както и да предприемат обратно действие. В подкрепа на това твърдение е и конкретно изследване на голям брой датски компании, което доказва правотата на идеята за „родени глобални“ (предприятия, които приемат това определение от самото стартиране на дейността си). В същото изследване е защитена тезата за „преродени глобални“ - тези, които, след като преминават през реинженеринг на операциите си, за много кратък период достигат до по-голям пазар⁴.

Както вече бе отбелязано, глобализацията може да се разглежда като **постепенно развиващ се процес**. Поетапните модели могат да бъдат използвани за илюстриране на мащаба и обхвата на участие в международните сделки, както и да опишат определено ниво, състояние на дадено предприятие или индустрия⁵, отчитайки отношенията и взаимодействията на предприятията извън националните граници. МакКинзи предлага модел, представящ в пет етапа развитието на избрано предприятие. Представеният от него модел е един от първите, които ясно илюстрират динамиката на индустрията в условията

¹ Chetty, S., C. Campbell-Hunt, A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a “Born-global” Approach. *Journal of International Marketing* 12, 2004, pp. 57–81.

² Claver, E., Rosario, A., Diego, Q. Growth strategies in the Spanish hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18, 2006, p. 201.

³ Cannon, T., Willis, M., 1993 The Smaller Firms in Overseas Trade. *European Small Business Journal* 1:45–55.

⁴ Decelle, H., A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme (Irest), Paris, France. OECD, 2004, p. 16.

⁵ McKinsey and Company, Offshoring and Beyond. *The McKinsey Quarterly*, Special Edition 4, 2003, p. 73. ⁴ Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders-The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.

на глобализация. Правени са редица опити за трансформация и допълване на труда на МакКинзи. Според автора, едно от най-актуалните и коректни предложения, е това на Жалагер с адаптирания си към особеностите на туризма и хотелиерството модел. Той е представен в четири последователни етапа и отразява до голяма степен спецификите на хотелиерската индустрия.

Предложеният модел допълва идеите на Бартлет и Гошал, според които настоящата динамична бизнес среда предполага появата на „глобализационни стратегии“⁴. Трите опорни точки в тяхната „глобализационна стратегия“ съчетават стремежа към глобален обхват с необходимостта от местна адаптивност и по-конкретно:

➤ идеята, че конкуренцията в световен мащаб изразява лекотата, с която най-добрите световни лидери могат да навлязат на почти всеки пазар и по всяко време, не оставя почти никакъв друг избор на хотелиерите, освен да се конкурират в глобалната среда и да създават добавена стойност;

➤ неотложната необходимост на предприятията да се адаптират към променящите се нужди както на клиенти, така и на служители, при отчитане на факта, че услугите с добавена стойност зависят от отношението на персонала и че на първо място трябва да се започне с промяна на отношението сред кадрите от управленските нива;

➤ необходимостта ръководителите да създадат съответните възможности и компетенции в желаната посока с цел трансформиране на хотелиерските организации в източници за „създаване на стойност“ и поддържане на тяхното предимство чрез съвместни транснационални партньорства.

В условията на глобализация няма нито един „правилен“ баланс между глобални и местни стратегии. Ето защо, Бартлет и Гошал сочат, че организациите трябва да се откажат от идеята, че може да съществува нещо като универсален, „глобален“ мениджър, а напротив - трябва да възприемат идеята за по-гъвкава международна мрежа за справяне с усложнения и вътрешни конфликти и за балансирането им с глобалните, регионалните и местните изисквания¹.

Първият етап, разработен от Жалагер, представя стартиращите на глобалния пазар предприятия. По отношение на външните пазари основна цел е да се привлекат клиенти към дадено конкретно предприятие или дестинация, където съответният хотелиерски или

¹ Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders-The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.

туристически продукт ще се продава и консумира¹. Когато хотелиерското предприятие се намира в този етап на развитие, то е изправено пред три възможности. Една от тях е тясното взаимодействие с различни **туристически сдружения** и присъствието на различни пазари чрез различни **представителства и национални бюра по туризъм**.

Представителствата на агенти и офисите на чуждестранните пазари са един от най-често срещаните глобализационни похвати, използвани от всяка индустрия, като двигател за растеж. През последните няколко десетилетия повечето страни имат установени публично финансирани офиси за насърчаване на туризма в основните или в бъдещите основни пазари. Присъствието на участници от хотелиерската индустрия в подобни офиси им дава предимство пред конкурентите. Търсенето на информация и промените в поведението на клиентите водят до изграждане на **нови видове съюзи**, които осигуряват по-гъвкаво и разходно ефективно събиране и разпространение на информация. В този контекст все по-често се развиват маркетингови сътрудничества между множество участници, чиято цел е създаването на предимство чрез мащабни промоционални дейности. Хотелиерският сектор се характеризира с голям брой малки фирми, които обикновено предприемат самостоятелни промоционални кампании според специфичните условия, в които се намират. Като се има предвид тази структура, съвместните маркетингови дейности са предимство както за предприятията, така и за туристите.

Изследвания, проведени в областта на маркетинга, показват, че броят на съвместните маркетингови дейности нараства. Маркетинг групите стават популярни сред хотелиерската индустрия, защото са адресирани към сходните нужди и интереси на клиентите. Пример за това са хотелските голф клубове, които се обединяват, за да насърчават играчите да предприемат пътувания и да трупат опит на други голф игрища в рамките на групата. Предпоставка за успеха на съвместните маркетингови инициативи е икономията от мащаба, свързана с отпечатването и разпространението на рекламни материали. Въпреки това материалите на хартиен носител все по-често отстъпват място на интернет, където нарастващ брой потребители използват онлайн платформите, за да резервират почивката си².

¹ Hjalager, A.M., Stages in the economic development in tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 2, 2007, pp. 437–457.

² Marcussen, C., Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services, 1998–2006. Nexoe: Center for Regional og Turisme Forskning, 2003, pp. 83-104.

Развитието на **мобилните комуникации** дава тласък на маркетинга и продажбите, насочени към младите и опитните туристи, при които решението за покупка е по-спонтанно. Разбира се, авторът на монографичния труд не изключва и сътрудничеството в областта на маркетинга посредством постоянно изникващите нови форми на атрактивни информационни и комуникационни технологии (компютризирани информационни системи за настаняване, които са свързани с глобалната мрежа, мобилни устройства и др.). Лекотата на рекламата в интернет предполага, че малки хотелиерски компании могат да предлагат своите услуги на практически неограничен пазар самостоятелно или в група.

Тук е мястото да се отбележи, че разширяването на пазара от страна на по-големите предприятия в хотелиерската индустрия не означава непременно тясно сътрудничество с други предприятия. За тези по-големи предприятия в много от случаите е по-изгодно да създават и развиват собствени пазарни позиции, а не да полагат колективни усилия. Големите обеми и концентрацията на пазара са допълнителни аргументи в полза на това големите компании сами да търсят нови решения за бизнеса си. Модерните и добре информирани клиенти имат по-малко нужда от контакта лице в лице при вземането на решенията за покупка. Нарастващото влияние на **аутсорсинга** (концепция за предоставянето на вътрешни функции на дадено предприятие за изпълнение от външна компания) в хотелиерството намалява значимостта на политическите граници. Независимо по какъв начин се прави дадена резервация - дали по телефона от служител, който е на място, или от служител, намиращ се на друг континент, крайната цел е постигната. Потребителите са улеснени максимално в комуникацията си с хотелиерските компании. Съответно сключването на договори с подизпълнители за изпълнение на определени операции е класически подход за разширяване на пазара в условията на глобализация и все още е широко разпространен, въпреки нарастващото желание на фирмите да имат свое представителство зад граница¹.

Интегрирането отвъд границите представя втория етап от развитието на предприятието в условията на глобализация. Инвестирането в чужбина е тема, подробно отразена в литературата. В хотелиерската индустрия чуждестранната експанзия на успешни бизнес идеи, които са признати от множество клиенти, е основната движеща сила за глобализация. Прехвърлянето на капитал и концепции е известно на индустрията така, както и плюсовете и минусите от културната и икономическата хегемония, особено

¹ Buckley, P., Casson, M., Models of the Multinational Enterprise. Journal of International Business Studies 29, 2008, pp. 21–44.

присъщи за развитите страни¹. В практиката се прилагат **два основни подхода** за налагане на чуждестранните пазари в глобална среда. Първият е чрез инвестиции, сливания и придобивания и стратегически алианси, а вторият подход залага на франчайзинга и други различни договори за управление.

Чуждестранните инвестиции отдавна заемат основно място в икономическата литература. Не е изненадващо, че развитието на собствеността зад граница е една от движещите сили на глобализационните процеси. Има няколко мотива за реализиране на чуждестранни инвестиции. На **първо** място, ако възможностите за растеж в рамките на държавата намаляват, то разширяване може да се постигне на места, където пазарите все още са относително неразвити. **Второ**, инвестициите в чужбина могат да означават достъп до нови пазари за националните стоки и услуги. На **трето** място, чуждестранните инвестиции се използват традиционно за придобиване на контрол върху суровини или други физически активи. **Четвърто** и най-амбициозно, инвестициите зад граница се стремят към постигане на господство на пазара в специфични области, но включват всички стъпки по веригата на добавената стойност в по-голям брой страни.

Туристическият и хотелиерският бизнес инвестират в чужбина, в продължение на десетилетия. По време на бума на чартърните полети за почивка през 60-те и 70-те години на XX век туроператорите инвестират сериозно в хотелиерския сектор, като по този начин налагат собствените си ресурси и се освобождават от зависимостта от местните участници на пазара². Авторът приема, че извън тенденцията за развитие на големите транснационални корпорации, чието присъствие на местните пазари дава бърз достъп до безценно ноу-хау, от съществено значение са и по-малките инвестиционни потоци. Свободното движение на капитал, труд и социални придобивки дава тласък и на предприятията с малък капитал.

В условията на глобализация и на ожесточена конкуренция често добро средство за оцеляване на една фирма и за развиване на успешен бизнес на глобалния пазар е сливането ѝ с друга фирма. При сливането на две сходни по големина хотелиерски компании се стига до решение да продължат да съществуват като една компания с единни собственик и управление. На практика „сливания на равностойни“ компании се случват рядко. Обикновено една компания купува друга и като част от договора ѝ позволява да обяви

¹ Romagni, P., Wild, V., L'intelligence économique au service de l'entreprise : ou l'information comme outil de gestion, Paris: Les Presses du Management, 2000, p. 47.

² Johnson, C., Vanetti, M., Locational Strategies of International Hotel Chains. Annals of Tourism Research 32, 2005, pp.1077–1099.

официално сделката за „сливане“, въпреки че технически става въпрос за придобиване¹. В този смисъл закупуването на дадена компания може да се счита за сливане или придобиване в зависимост от това, дали е било направено по взаимно съгласие или не, както и в зависимост от начина, по който това е представено и възприето от служителите и акционерите на закупената компания².

Съществуват различни видове сливания в зависимост от връзката между компаниите. Класификацията е до известна степен условна, тъй като някои от тях могат да попаднат в повече от една категория. Някои от основните видове **сливания**, прилагани в хотелиерската индустрия, са:

➤ Хоризонтални сливания на хотелиерски компании, които оперират на едно и също ниво във веригата производител - краен клиент. Това са компании, които са преки конкуренти.

➤ Вертикални сливания на компании, които оперират на съседни нива във веригата производител - краен клиент. Пример за това са сливанията на производител с неговия дистрибутор или с доставчика му на суровини, т.е. на хотелиерска компания с туроператор.

➤ Конгломерати. Това са сливания на компании, които нямат обща сфера на дейност (между застрахователни компании и хотелиери и т.н). Конгломератните сливания могат да бъдат разделени на две подкатегории - сливания на производители на допълващи се продукти и сливания на производители на несвързани помежду си стоки.

➤ Сливания за разширяване на пазара. Това са сливания на хотелиерски компании, които продават един и същ продукт, но на различни пазари.

В областта на хотелиерството сливанията могат да доведат до редица положителни ефекти, а именно:

➤ Икономии от мащаба - при сливането на фирми, произвеждащи един и същи продукт или услуга, увеличаването на броя на продуктите/услугите ще намали разхода за единица краен продукт/услуга, тъй като постоянните разходи ще бъдат разпределени върху по-голям обем. Чрез сливанията фирмите увеличават своето влияние в качеството си на купувачи на оборудване, суровини или услуги, договаряйки със своите доставчици по-благоприятни цени и условия, при наличие на по-големи обеми на поръчките.

¹ Doz Y., Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier, 2000, p. 27.

² Mucchielli, J.L., Alliances stratégiques et firmes internationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation », Revue d'économie Industrielle, Vol.2, N°3,2001.

➤ Придобиване на нови технологии и ноу-хау. Когато дадена голяма компания закупи по-малка, но притежаваща уникална технология или ноу-хау, последната може да придобие и развие важно конкурентно предимство.

➤ Увеличен достъп до пазари и подобрен имидж на фирмата. Посредством сливането си с друга фирма дадено предприятие достига до нови пазари и по този начин увеличава своите продажби. Сливването на две фирми разширява техните маркетингови и дистрибуционни канали и им осигурява нови търговски възможности. То подобрява и техния имидж сред инвеститорите, тъй като е добре известно, че една голяма компания привлича по-лесно нови капитали.

➤ Диверсификация. Дадена компания може да закупи друга с напълно различен предмет на дейност, за да намали влиянието на тенденциите в съответния отрасъл върху нейните печалби и по този начин да минимизира риска за бизнеса си като цяло.

➤ Растеж. Придобивайки друга фирма, една компания увеличава пазарния си дял, без да полага специални усилия в тази насока. Това е валидно най-вече за хоризонталните сливания.

➤ Повишаване на влиянието върху цените по веригата производител - краен клиент - при вертикалните сливания чрез закупуването на своя доставчик производителът намалява разходите си, спестявайки печалбата, която доставчикът е калкулирал. При закупуването на дистрибутор, производителът може да предлага своите продукти на по-ниска крайна цена.

Важно е да се отбележи, че в рамките на Европейския съюз и в условията на глобален пазар предприятията се развиват в рамките на все по-разширяващ се вътрешен пазар. За да поддържат добри пазарни позиции, някои решават да се обединят посредством сливане или вливане, с надеждата да постигнат паневропейско присъствие. Макар да е възможно този вид сливания да оказват положително въздействие върху пазара, съществува и вероятността те да станат причина за нарушаване принципите на лоялната конкуренция. Поради това, Европейската комисия отговаря за контрола върху сливанията в рамките на Съюза¹.

Големите туроператори и хотелиерски вериги следват новата тенденция за обединяване помежду си и създаване на **стратегически алианси**. Те обединяват усилията си при преговорите с доставчиците, маркетингането на продуктите и логистичната политика. С други думи, стратегическият алианс в сферата на туризма е обединение между

¹ Официален вестник на ЕС L133/1 /30.04.2004

две фирми, чиито взаимни усилия са насочени към лансиране и налагане на пазара на нов продукт. При този вид партньорства водещ е пазарният мотив. Тези партньорства се осъществяват с няколко основни цели. В зависимост от тях алиансите могат да се разделят на вертикални, имащи за цел лесен достъп до технологичните компетенции на партньора, и хоризонтални, имащи за цел навлизане на нови пазари. Обединявайки се, компаниите засилват позициите си спрямо други световни компании и са способни по-лесно да защитават своите условия и интереси. Обединенията са отново резултат на все позасилената конкуренция, като същевременно се явяват и мярка срещу навлизането на нови играчи. В рамките на тези съглашения се осъществява съвместна маркетингова дейност и се създават условия за обмен на важна технологична информация¹.

Този вид партньорства е една от най-предпочитаните форми за навлизане на транснационалните компании на пазарите на развиващите се страни. За местните компании това води до оптимизиране на дистрибуторската мрежа и до подобряване на конкурентните позиции, като резултат от адаптирането на добри практики и управленски опит. За насрещната страна това е бърза възможност с ниска степен на риск за навлизане на нови пазари с развита дистрибуторска мрежа и ниско ниво на инвестиции².

За разлика от други междуфирмени съглашения, **съвместното предприятие** предполага делегиране на права. То може да бъде създадено от две или повече организации на договорна основа или чрез обединяването на активи и на контрола върху тях. В някои случаи се възприема дефиницията за временно дружество за изпълнение на определена задача или за предоставяне на определена услуга или продукт по по-ефективен начин.

Както вече беше отбелязано, контрол върху пазарите може да бъде постигнат чрез преки инвестиции и чрез собственост над физически съоръжения. Въпреки това редица теории подчертават ролята на знанията като ключов актив на глобализацията. Знанията сами по себе си не са безплатни, те се възприемат като всяка друга стока с право на продажба. Именно с глобализацията настъпва ерата на така наречените **внос и износ на бизнес концепции**.

Франчайзингът и лицензите са пример за специфични проявления на глобализацията. Хотелиерският бизнес е подходящ за развитието на франчайзинга и

¹ Cnuced, Rapport sur l'investissement dans le monde, les sociétés transnationales et la compétitivité: vue d'ensemble, Secrétariat CNUCED, 2000, p.301.

² Buckley, P., Casson, M., Models of the Multinational Enterprise. Journal of International Business, Studies 29, 2008, p. 40.

различни договори за управление. Много от франчайзинг концепциите са приложими в хотелиерската индустрия, тъй като предоставят възможност на туристите да пътуват далеч от дома, без да се налага да променят навиците си и предпочитаните от тях услуги от определен бранд. Авторът на монографичния труд счита, че франчайзингът и договорите за управление са добра алтернатива за адаптация към глобалната среда. При тях е налице успешно съчетаване на по-нисък риск, характерен за дистрибуторските, комисионните и агентските операции, с прецизния контрол, присъщ на смесените фирми¹.

Глобализацията помага и за създаването на **най-новата форма на франчайзинга**, която се характеризира с още по-голяма степен на задълбочаване на икономическото сътрудничество и изравняване на икономическите позиции на контрагентите. Водещ елемент в сътрудничеството е кооперирането. Целта е не само да се възпроизведе бизнесът на франчайзингодателя, но и да се приложи цялостно неговата бизнес концепция, наричана във франчайзинговата практика бизнес формат. Всеки участник предоставя на другите конкурентните си предимства и получава достъп до конкурентните предимства на останалите. Изгражда се франчайзингова система, при която франшизатите получават повече права за участие в управлението.

Франчайзинговият пакет, който се ползва с голям успех в хотелиерството, се състои от ноу-хау, права и обучение на франчайзингополучателя и задължение на франчайзингодателя активно да подкрепя партньорите си и непрекъснато да развива системата². Този франчайзингов пакет включва наръчници, договори, бизнес планове, образци за реклама, показатели и други стандарти за успех. Франчайзинговите системи се ползват с много добър имидж и широка известност, на базата на общата търговска марка, реклама и координирано протичане на цялата организация. При това ръководството на системата трябва да следи като част от перманентния качествен контрол, за спазването на ясно дефинирани стандарти.

Всяка франчайзингова система подлежи на разширяване. Важно предимство на франчайзинга е, че предлага система за производство на качествени стоки и услуги на стабилни цени. Франчайзингът дава възможност за реализиране на поширока партньорска мрежа от тази на другите предприятия в отрасъла и засилва пазарните позиции. В търсене на начини за разрастване, много от хотелиерските компании прибегват до франчайзинг стратегията. Добър добър пример за нейното успешно прилагане дава корпорацията

¹ Coriat, B., et Weinstein, G., Les nouvelles théories de l'entreprise, Collection : Livre de poche, 2nd 2002, p. 136.

² Hafsi, T. et Toulouse, J.M., La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Édition Transcontinental, 2000, p.180.

Marriott (международна хотелска верига). В заключение може да се обобщи, че франчайзинговата система е своеобразна комбинация от предимствата на малкия бизнес и тези на големите концерни, която все по-често намира приложение в глобалната туристическа индустрия¹.

Наред с всички тези форми на сътрудничество, трябва да се отбележи и спецификата, която носят в себе си **договорите за мениджмънт**. Договорите за мениджмънт, познати още като договори за управление, представляват споразумение между собственика на хотела и даден оператор (хотелиерска верига), който ще го управлява. По този начин собственикът остава с ограничени права по отношение на оперирането на обекта, което преминава в ръцете на избраната компания, но печели от опита на веригата и нейното ноу-хау в управлението. Подобно споразумение цели по-бърза възвръщаемост на инвестицията и намаляване на риска от загуба за инвеститора².

Развитието на големи **глобални брандове** води до нарастваща конкуренция сред операторите, както и до постоянно и съществено нарушение в баланса на силите между независимите хотели и тези, част от вериги. В същото време самите хотелски вериги променят концепциите си. Днес те все по-често продават хотелски обекти в пакет с договор за управление и така генерират капитал, който може да бъде вложен в обновяване на запазените имоти, както и за финансиране на проекти в развиващи се пазари, да развият нови марки и брандове или да бъдат използвани за изкупуване на дялови участия в обекти, които им се струват перспективни².

Тази схема на работа помага на операторите да лансират нови марки, поемайки контрола за времето, в което марката се развива и налага, и в същото време осигуряват на собственика повече гъвкавост. Клаузите за правата на собственика уреждат обхвата, в който той има право на глас за решения, засягащи управлението на хотела. Това обикновено са въпроси, отнасящи се за бюджета, назначението на ключови мениджъри, аутсорсинг, влягане на капитала, както и лизинг и концесии. По този начин се позволява на собственика да остане въввлечен в ключови решения, които могат да имат отношение към приходите, и се осигурява прозрачност на разходите. Операторът поема отговорност за наемането и обучението на персонал. Интересен е фактът, че докато във Великобритания

¹ <http://www.marriottdevelopment.com/> ²

<http://www.horemag.bg/>

² Тагарева, Св., Предизвикателства пред управлението на хотелиерски обекти в условията на глобализация, Юбилейна научна конференция по повод 20 години специалност към катедра „Управление” „Перспективи и предизвикателства пред обучението по бизнес администрация”, София, 2012, с. 628.

собственици и управляващи са идентични понятия, то в САЩ по-голяма част от хотелиерските компании като Hilton, Hyatt и Marriott се осланят именно на договорите за управление, където собственик и управляващ са различни функции при управлението на хотела.

След като подробно бяха разгледани бизнес концепциите и бяха посочени конкретни примери за тяхното приложно поле, авторът на монографичния труд счита за необходимо да посочи още една бизнес концепция, намерила отражение на глобалния пазар. Поради все по-засилващото се влияние на глобализацията, ставаме свидетели на един модерен маркетингов подход, базиращ се на развитие на добавени стойности на услугата чрез създаване на клъстър. Клъстърът обединява фирми, които имат еднакви икономически цели и работят в една посока за тяхното осъществяване – завладяване на нови пазари, намаляване на производствените разходи и продажба на продукцията на най-добра цена.

Клъстърът е самоорганизираща се мрежа от фирми, които произвеждат взаимодопълващи се продукти; те си сътрудничат, кооперират се доброволно във вертикални и хоризонтални вериги. Границите на клъстерите са дефинирани от връзките между индустриите и институциите, които са най-важни за конкуренцията. Въпреки че клъстерите често съвпадат с политическите граници, могат и да ги прехвърлят. Те рядко се вписват в стандартната класификационна система на индустриите, което пречи да бъдат отчетени много от съществените играчи и връзки в конкуренцията. Като модели те се подходящи за бизнес, в който инвестицията на всяка една от бизнес единиците, имаща за цел предлагане на завършен и качествен продукт, не може да се покрие изцяло от тази бизнес единица в случай, че тя действа самостоятелно.

Всеки участник в клъстера доставя самостоятелна туристическа услуга, но в комбинация с останалите участници създава цялостен туристически продукт, който улеснява клиента. Този подход става все по-приложим и в търговски аспект, защото комуникира с по-голяма палитра от услуги при крайна цена, която е по-ниска за единица цена на услуга¹. Най-значимото е, че клъстърът осигурява разнообразие и избор – ключов фактор в туристическия и хотелиерския сектор. От особена важност е да се отбележи, че клъстерният подход се основава и на разбирането, че в основата на конкурентоспособността на предприятията са местните условия. На тази основа се засилва потребността от иновации и непрекъснато обновяване, ускорява се обменът на знания и опит. Веднъж възникнали, болшинството клъстери се развиват и растат. С това нараства

¹ <http://www.mi.government.bg/>

тяхното благотворно влияние върху развитието на предприятията, отделните региони и на страната като цяло. Ето защо от успешното им развитие са заинтересовани както участващите в тях предприятия, така и местните и държавните ръководства¹.

В третия етап, предложен от Жалагер, се наблюдава декомпозиране по веригата на добавената стойност. Това се постига по два начина - чрез аутсорсинг и чрез управление на човешките ресурси. **Аутсорсингът** (outsourcing), или т.нар. използване на външен ресурс), е тенденция, която в последните няколко десетилетия значително навлиза в почти всички области на икономиката. Хотелиерската индустрия не прави изключение. С бързи темпове международните компании налагат това като измерител за ефективно управление. Новите технологии, културните промени и изисквания провокират хотелиерите да намалят нивото на вертикална интеграция и да се фокусират повече върху ключовите си дейности. Целта на аутсорсинга, в условията на глобализация, е намаляване на разходите и по-добро управление. Постигането на повисококачествено изпълнение на дадена дейност е в основата на приложението на аутсорсинга. Тъй като това е стратегическо решение, организацията трябва да анализира стратегическия потенциал на всяка дейност и да прецени дали да я предостави на друг изпълнител, в зависимост от стойността ѝ за компанията³.

В тази връзка аутсорсингът се разглежда и като начин да се придобият специфични видове ресурси, които хотелът не притежава, и които са доставени по по-ефективен начин от трета страна. Несъмнено обаче един от най-важните фактори остава ролята на дадена дейност в цялостното функциониране на хотела. По този признак дейностите могат да бъдат разделени на три групи.

Основните дейности са най-важните за хотела дейности, които изискват специфични познания. Те са и основните източници на предимства за хотела. Включват стратегически ресурси, които са част от ключовите за хотела компетенции, и следователно трябва да се контролират в самата организация². Когато се извършват от самата компания, те носят или повече печалба, или подобро представяне на компанията, отколкото ако са предоставени на външна фирма. Освен това тези дейности не са стандартизирани, тъй като всеки хотел ги адаптира в съответствие с особеностите си и поради това са трудно заменими. Те са важни, защото създават добавената стойност – разходите за тях са

¹ Велев, М., Клъстърен подход за повишаване на конкурентоспособността, София, 2007, с. 31-46. ³

<http://www.deloitte.com/>

² <http://www.horemag.bg/>

значително по-малки в сравнение със стратегическите печалби, които генерират. Такива ключови дейности са фронт офисът, осъществяващ контакт между клиентите и хотелиерските служители, както и отделите резервации, продажби и снабдяване, кухнята, ресторантът и администрацията.

Втората група включва **допълнителните дейности**, които са умерен източник на диференциация и могат да бъдат заместени и трансферирани. От една страна, те са особено важни за хотела, но в същото време не са сред дейностите, които осигуряват основните компетенции, въпреки че са поддържащо звено за източниците на диференциация¹. Тук се включват дейности, които или са търсени от клиента, или са от съществено значение за осигуряване на основните дейности, гарантирайки добър сервиз. Такива са основната поддръжка, дейностите по анимация, подбор и обучение на персонала, информационните системи.

Третата група са **второстепенните дейности**, които включват постандартизирани дейности и такива, които не генерират стойност и не допринасят за развитието на ключовите компетенции. Те се базират на ресурси с малка стратегическа за фирмата стойност и са основните потенциални дейности за аутсорсване. Такива са дейностите по почистване на общите помещения и стаите, пералнята, поддръжката на басейните, градинарството, сигурността и безопасността.

Аутсорсването на нестратегически дейности позволява на хотела да се концентрира върху останалите дейности, които той може да извършва добре. Фокусирането може да подобри резултатите, позволявайки на фирмата да бъде по-иновативна и по-последователна в тях. От друга страна, аутсорсингът може да подобри нивото на обслужване. Не на последно място, аутсорсингът на хотелиерски дейности с ниска стратегическа стойност може да доведе до понижаване на разходите, подобрявайки общите финансови показатели².

Модификация на аутсорсинга е ползването на допълнителен персонал на външна фирма при организирането на големи събития или при много по-висока от обичайната заетост. От друга страна, аутсорсингът предлага добри алтернативи, особено за по-висококатегорийните хотели, в чиито изисквания се включва необходимостта да предлагат широк набор от услуги на своите клиенти – от фризьорски салон до модерно стоматологично обслужване. Според автора, аутсорсингът дава възможност на

¹ <http://www.horemag.bg/>

² Димитров, Пр., Иновации в туризма, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2006, с. 230.

хотелиерите да се концентрират върху собственото си ноу-хау, при условие че е налице високо ниво на развитие на местните ресурси и има присъствие на професионални доставчици на услуги.

Преди да се премине към аутсорсинг, е задължително да се направи анализ в следните направления:

- ✓ анализ на разходите, свързани с определена услуга (себестойност);
- ✓ анализ на разходите, свързани с определен процес;
- ✓ комбинация от гореизброените подходи.

Авторът на монографичния труд приема, че в условията на глобализация конкретният подход зависи най-вече от приоритетите на компанията, особеностите на средата, в която оперира, наличната отчетна информация и практики. Тук е мястото да се отбележи, че една от разновидностите на аутсорсинга е така нареченият **мултисорсинг**. Нарастващата конкуренция води до по-високо ниво на пазарни познания и все по-големи очаквания, което налага много от големите предприятия в хотелиерския бизнес да погледнат отвъд традиционните взаимоотношения с доставчиците на ресурси и да се пренасочат към по-усъвършенствани форми на аутсорсинг. Мултисорсингът е подход, при който един възложител – хотелиер, използва услугите на няколко доставчика едновременно¹. Мултисорсингът е еволюирала разновидност на аутсорсинга. Той може да намали риска за дадена компания, като намали зависимостта от единствен доставчик и допусне конкуренция между различните доставчици, в рамките на договорните отношения². Компаниите се радват и на други предимства на този подход – увеличените икономии от мащаба, покоординираното управление на аутсорсинг договора, както и поредица от икономии на време и разходи.

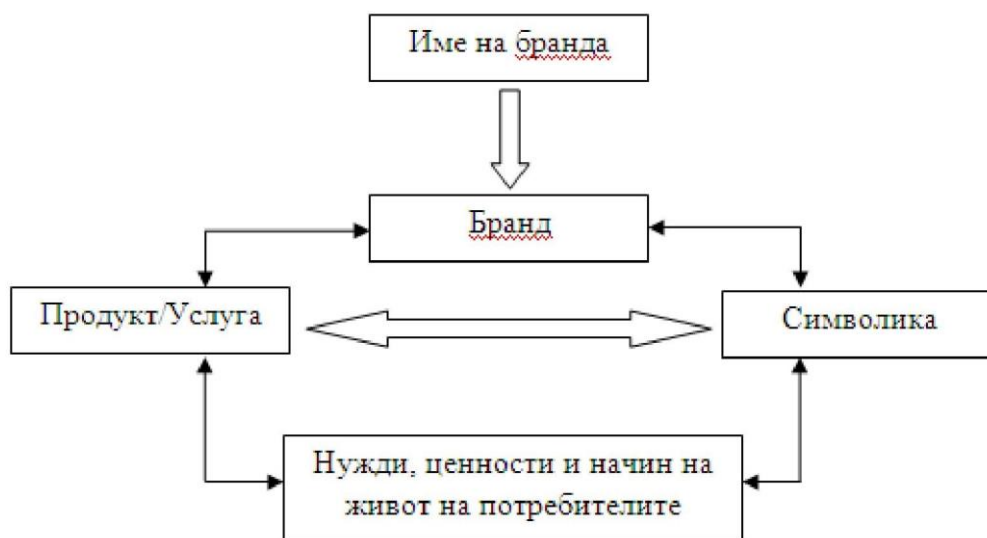
Четвъртият етап на Жалагер представя нови вериги за създаване на добавена стойност. Много организации и изследователи се опитват ясно да разграничат туристическата от хотелиерската дейност с помощта на традиционните икономически и статистически показатели. В условията на глобализация това става все по-трудна задача, защото границите между туризъм, медии и технологии рухват.

¹ Tagareva, Sv., Aspects of globalization in the hotel industry, Кръгла маса на тема: „Съвременни предизвикателства пред докторантското обучение, Издателство, Югозападен Университет „Неофит Рилски”, Благоевград, 2011, p. 309.

² Marcussen, C., Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services, 1998–2006. Nexoe: Center for Regional og Turisme Forskning, 2003, p. 104.

Както всяка друга сфера, и хотелиерската индустрия търпи и едновременно с това предизвиква изменения в себе си и в средата, в която се развива. Разпространението на така наречената потребителската култура и фактът, че потребителите мислят рационално при потреблението на един или друг вид услуга, провокира хотелиерския бизнес да бъде достатъчно гъвкав, за да реагира на тенденцията потребителите да отлагат покупките си, за да се възползват от подобри цени в друг период.

Една от основните цели на индустрията е да предоставя услуги и да улеснява туристите по време на техните пътувания. Мениджъри и организации се надпреварват (по брой и големина на инвестициите си), за да наложат своите **брандове** по света. Веднъж създаден, брандът помага за лесното разпознаване на определен продукт. Именно той е и в основата на доброто бъдещо развитие на определена компания. Имиджът на бранда е предизвикателство пред специалистите, които трябва да вдъхнат живот на неосезаема услуга, както е в случая с хотелиерския бизнес. В процеса на създаване и развитие оцеляват брандовете, които пресъздават начин на живот с посланието, което се крие зад тях, с ценности и нужди, близки до потребителите. Освен всичко това брандът сам по себе си задължава организациите да оправдаят всички идеи и очаквания, които се крият зад символизма зад продукта или услугата (вж. фиг. 1.2.).



Фигура 1.2. Елементи на брандинга

Източник: Авторова адаптация по Johnson, C., Vanetti, M., *Locational Strategies of International Hotel Chains. Annals of Tourism Research* 32, 2005, pp.1079.

Международните брандове се изграждат чрез постоянно промотиране, тъй като големият успех не се постига за ден или седмица, а устойчивата рамка на потребителското доверие изисква определени времеви граници. **Първо**, потребителят може да избира между брандове, за които има информация, че съществуват. **Второ**, изборът се осъществява измежду брандовете, които отговарят на първоначално заложените потребителски критерии. И **трето**, следва да се отбележи, че някои от брандовете отпадат поради начина на живот и самооценката на потребителя, влияещи върху финалния избор¹.

За да изпълнят функциите си, един хотел или верига трябва ясно да изпъкват със своята марка и с услугите, които предоставят. Показният лукс остава, но в условията на глобализация се забелязва как на преден план излиза луксът „сам за себе си“. С други думи предназначеният не само за оценка от външни наблюдатели, но и отнасящ се до усещанията, емоционалните и естетическите удоволствия, които носи. Глобалният потребител е „дегустатор“ на усещания². **Персонализирането на потреблението на хотелиерските услуги** се характеризира с висока степен на концентрация на желанията към новото и различното в потреблението на услуги и съществуването като цяло. Основните тенденции на потреблението на хотелско настаняване, в глобален аспект, се повлияват от покупателна способност и трансформацията на традиционните поведенчески модели. На глобализиращите се световни пазари индивидуалното обслужване заема основно място.

Хотелиерската индустрия не прави изключение от правилото, че присъствието за няколко минути в прайм-тайма на телевизията или публикация в пресата могат да доведат до огромни маркетингови ползи. Контактите (особено платените репортажи) с журналисти все по-често се използват от хотелиерската индустрия. **Медиите** са много подходящи за създаването на определен образ у клиентите, към който компаниите се стремят³. Медийният бизнес търпи бързи структурни промени, като една от основните тенденции е засилващата се глобализация. Медиите се сливат през границите, а медийните конгломерати разнообразяват портфолиото си чрез телевизии, филми, издателска дейност, интернет и т.н. В хода на този процес, съдържанието и посланията им се превръщат в

¹ Янева, М., Влияние на качеството върху потребителския избор на туристически продукт, Авангард Прима, 2004, с. 121.

² Парушева, Т, Туризмът в контекста на глобализацията, Издателство „Авангард Прима“, 2009, с. 41.

³ Янева, М., Ефективност на пбблик рилейшънс в туризма, Авангард Прима, София, 2007, с. 50.

международен „споделен“ ресурс¹. Технологичното развитие и глобализацията на медиите водят до създаването на нови начини за споделяне на информация сред туристите.

Със своите политически, икономически, външотърговски, финансови, демографски, социални, екологични, информационни, комуникационни и други измерения глобализацията влияе и променя бизнес средата. Тя налага нови норми на поведение и действия, съобразени с фундаменталните промени. В световен мащаб бизнесът бързо се адаптира към глобализацията, като последната се възприема като процес, подлежащ на управление, който има специфични закономерности.

3. ГЛОБАЛИЗАЦИОННА СТРАТЕГИЯ В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

Глобалната среда е неразривно свързана с **информационните технологии**. Те са в основата на съвременната икономика и е от особена важност да се установи по какъв начин новите информационни технологии променят търсенето, дългогодишните отношения, както и процеса на създаване на нови конкурентни форми. Появата на глобалните дистрибуционни системи създава потенциална концентрация в иначе така разпръснатото хотелско търсене. Поспециално, консолидирането в рамките на туристическия бизнес и свързването на разпространените по цял свят филиали в компютърни мрежи позволяват на физически лица и фирми да се възползват от значителното намаляване на цените посредством "масово купуване" на хотелски места².

От друга страна, новата информационна структура създава коренно различни взаимоотношения между производители и купувачи. В частност, усъвършенстваните компютърни програми улесняват директния процес на резервиране между купувача и доставчика и все повече водят до заобикаляне на посредниците в системата за дистрибуция³.

Нарастващото взаимодействие между науката и технологията, от една страна, и индустрията, транспорта и комуникациите, от друга, са факторите, които повишават **стандартизацията на продуктите** като основен елемент на масовото производство. През

¹ Buckley, P., Casson, M., Models of the Multinational Enterprise. Journal of International Business, Studies 29, 2008, p. 31.

² Парушева, Т., Глобализация в туризма, Издателство „Авангард Прима“, София, 2010, с. 302.

³ Tagareva, Sv., Information and communication technology in global hotel industry: challenges and opportunities, International conference “Application of information and communication technology in economy and education”, University of National and World Economy, Sofia, 2011, pp. 707-713.

първата половина на XX век масовите пазарни икономики се развиват на първо място в САЩ, след това в Европа, а по-късно в Япония. Икономиката на масовия пазар, в съчетание с основната цел на бизнеса - постигане на печалба облагодетелства създаването и развитието на международни корпорации, които намаляват разходите за единица продукт и увеличават дела на вътрешния и външните пазари. Подобряването на **жизнения стандарт** в повечето индустриализирани страни дава тласък за развитието на туризма и за търсенето на хотелиерски услуги. Главоломният растеж на пътуванията по работа или за удоволствие се дължи частично на икономическия растеж, породен от възхода в сектора на услугите, който от своя страна е продукт на няколко взаимосвързани процеса.

Увеличаването на **географската специализация**, която характеризира индустриалната епоха, има за последица не само стимулирането на търговията, но и генерирането на нови възможности за заетост и инвестиции в сектора на услугите. От друга страна, пазарът на много от основните промишлени стоки се насища, оставяйки на потребителите възможността свободно да пренасочат поголяма част от своите доходи за развлечение и други лични цели.

Комбинацията от технологично развитие, икономически промени и социална динамика променя структурата на пазара. Настъпва краят на масовия маркетинг и търговия. Прилагането на микроелектронната технология като цяло и на компютрите в частност, има особено важна роля в трансформацията на масовия пазар във фрагментиран пазар. Преминаването към „ерата на индивида“ в маркетинга се дължи на разпространението на микротехнологичната обработка. Използването на компютри прави възможно изграждането на желаната лична връзка с клиента. Наблюдението, че „бек офисът“ (административната база данни) е от ключово значение за "индивидуализацията" на процеса на обслужване на клиентите предполага, че тази функция значително допринася за способността на компанията да достигне потенциално конкурентно предимство.

Друго налагащо се сред експертите мнение е свързано с удовлетвореността на клиентите, която е основна предпоставка за успех в бизнеса, а предлагането на услуги от „front line“ зависи от качеството на продуктите и услугите, предоставени от „бек офиса“. Въз основа на тези наблюдения е заключението, че възможността на една компания да отговори на своите външни клиентски нужди зависи пряко от това, доколко добре тя съумява да управлява вътрешната си среда.

Информационните системи могат да бъдат използвани както в отношенията между клиенти и доставчици на услуги, така и при „въвеждането“ на клиента все повече в процеса

на „самообслужване“. По този начин, вместо да наблягат на ефективността по отношение на „момента на истината“ (момента на потреблението), мениджърите трябва да концентрират своите усилия към „бек офиса“ и към това как традиционно отделени една от друга функции биха могли да се оформят в нови модели, които да подобрят обслужването на клиентите.

Липсата на специално внимание към взаимоотношенията доставчик - клиент може да застраши удовлетвореността на „купувача“. Компаниите трябва да гарантират, че всички „потребители“ са удовлетворени - във и извън фирмата. Фирмите започват да развиват „клиентски отношения“ с вътрешните си функционални единици чрез вътрешния пазар - с купувачи, с доставчици, с бизнес партньори, а понякога и с конкуренти. Повторното конфигуриране на логиката на пазара е метод, използван от хотелиерите, тъй като хотелското търсене е производно търсене. Това означава, че и най-подробният анализ на пазара и найтворческите маркетингови приложения не могат да служат по направление, ако ръководителите на хотела не вземат изцяло предвид основните екологични тенденции, които влияят и са повлияни от производството на фирмите, предлагащи услуги. Всяка една хотелиерска компания, която иска да оцелее, трябва да усеща промените в търсенето, които са най-ярко изразени на туристическия пазар. Такива са:

➤ **Информационните технологии**, които все повече размиват границите между търсенето и предлагането, особено в сектора на услугите, където клиентът играе все по-важна роля в процеса на производство.

➤ **Концентрацията на търсене** с помощта на глобални системи за дистрибуция. Те променят връзката доставчик - купувач, позволявайки алтернативни връзки между купувачи и продавачи и оттам - възникване на нови позиции за агенти, дистрибутори и връзки с туристи.

➤ **Появата на „глобалния клиент**. В контекста на качеството на услугите, потребителите оценяват хотелите не само като места за нощуване, но и според други видове дейности, които служат също като начин за определяне на нивото на предлаганите услуги. Туристите имат лесен достъп до информация и повече възможности за избор поради това, че има повече международни компании, конкуриращи се зад граница в полза на потребителя.

➤ **Новите пазарни възможности**, които се създават чрез сегментиране на пазара. За разлика от масовия пазар, всеки сегмент изисква „цялостното“ внимание на производителя.

➤ **Работещите хора с по-висок доход**, които са постоянно под напрежение на работното си място, се стремят да комбинират бизнес пътуванията с краткотрайни пътувания за удоволствие. За този сегмент, не разходите, а изпитаното удоволствие е определящият фактор за успеха и ключът към лоялността на клиента.

➤ **Тихоокеанските пазари**, които предлагат отлични перспективи за растеж, въпреки че по-голямата част от хотелското търсене все още е концентрирано в западните индустриализирани пазари. Повишеният брой посетители от азиатските пазари е предизвикателство в процеса на предоставяне на услуги от страна на персонала на хотели в западните страни, където служителите не се изцяло запознати с азиатските култури и езици, както и обратното.

➤ **Семействата и младите двойки**, които имат **по-високи доходи** и за които получаването на максимална полза от свободното време става все по-важно. Намирането на удобни за двете страни периоди на свободно време е по-сложно и често води до компромиси.

➤ **Повишаването на загрижеността за опазване и съхранение на околната среда** предизвиква все по-голямо търсене сред някои клиенти на „зелени“-еко продукти и услуги. Нарастващата урбанизация на населението по света подкрепя тенденцията към търсене на по-добро качество на живот. Нуждата на потребителите от открити пространства, чист въздух и чисти плажове и океани нараства, като в същото време усещането за личен принос и удовлетвореност, вътрешните ценности и убеждения подтикват потребителите да се ориентират именно към подобен род екологично чисти продукти.

➤ **Застаряването** на все по-голям брой потребители от развитите страни, води до засилващ се акцент върху комфорта, безопасността и здравето в предлаганите продукти и услуги.

Друг отличителен пазарен сегмент е така нареченото „**бейби бум поколение**“ – млади хора с деца, които търсят нови преживявания и емоции. В същото време, ножицата между високи и ниски доходи в развитите страни се увеличава, което показва все по-голямата диференциация между продукти, свързани с високия и ниския праг на пазара. Все пак, въпреки пазарното разнообразие, всички сегменти търсят преди всичко добро съотношение цена - качество.

Пазарните граници се променят постоянно. Това се дължи на икономическите предизвикателства и на променящата се информационна осведоменост, която клиентите имат по отношение на възможните заместители и степента на заменяемост на продукта

или алтернативните услуги за задоволяване на техните нужди. Гъвките **иновативни решения и алтернативите** са от особено значение за международната хотелиерската индустрия. Например, в сегмента пътуващи с цел „удоволствие“ или отдых комуникацията и презентацията могат да се различават от методите, прилагани при масовите „пакетни“ туристически пътувания. Тук следва да се наблегне върху индивидуалното, специално изготвено според персоналните нужди мечтано изживяване¹. Новите технологии, обаче представляват сериозна потенциална заплаха за „туристическия пазар на удоволствието“ поради способността им да симулират изживявания.

Новите информационни и комуникационни технологии не само ще имат голям ефект върху начина, по който хотелите комуникират, но все повече ще предоставят на потребителите **алтернативи**, с които да разрешават ежедневните си проблеми. С цел да се разбере до каква степен „смяната“ в употребата и приложението, присъщи за заместителите, засягат хотелските корпорации, се приема за целесъобразно да се разгледат хотелски тип услуги във връзка с други алтернативни услуги, които могат да задоволят подобни пазарни нужди. Сектора на услугите включва три категории:

➤ знания и експертен персонал, свързани със сектора на услугите, включително здравеопазване, научни изследвания и развитие, образование и обучение, инженерни услуги и т.н. Някои от горепосочените доставчици на услуги са в състояние да повишават цените си, без с това да срещат голяма съпротива от страна на потребителите. Съвсем различен е случаят с предоставянето на хотелиерски услуги.

➤ „улесняващи“ услуги, като например банково дело, въздушен транспорт, пощенски услуги, застраховане, кабелна телевизия и т.н. Поради необходимостта от значителни инвестиции, капитал, инфраструктура и знания броят на доставчиците в тази категория обикновено е ограничен. Повечето от горепосочените услуги могат да бъдат предоставени с изгода за доставчика, когато е налице голяма група потенциални потребители.

➤ „услуги за удобство“, включващи всички услуги, за които потребителите плащат на трети лица, тъй като предпочитат друг да изпълни конкретната задача. Услугите в тази категория (включително развлечения, хотелиерски и ресторантьорски услуги, реклама и др.) често се извършват и от самия потребител и са особено уязвими поради високата им степен на заменяемост. Степента на конкуренция между фирмите,

¹ Парушева, Т., Поведението на туристите в глобалната среда, Издателство „Авангард Прима“, 2010, с. 34.

предоставящи подобни продукти и услуги, е по правило висока, което обикновено от своя води до тежка ценова конкуренция.

Сред признаците, които вещаят по-непредвидимо и нестабилно бъдеще, в предизвикателство номер едно за мениджърите по света се превърна желанието да създадат и поддържат някаква степен на контрол над посоката на техните организации. Това е **глобализационната нагласа** за постигане на успех в бурната глобална среда. Хотелиерските компании трябва да бъдат компетентни в областта на аналитичните умения и функционалните области на управление. Накрая, за да се справят с отличителните изисквания на пазара, които варират от местни и регионални до глобални предизвикателства, пред тях стоят **девет възможности, които се открояват** като особено важни.

Първата е разбирането на подвижния контекст. Глобализационната стратегия изоставя идеята, че само служителите в централните офиси трябва да мислят и да действат в световен мащаб и че хотелиерите са отговорни за изпълнението на нуждите на клиентите на местно ниво. Смята се, че глобалната стратегия, като логика, има за цел да се конкурира по-успешно, отколкото мениджър с глобална или вътрешна пазарна нагласа. Хотелиерските компании трябва да включат мениджърите на хотели на местно ниво в мисленето и задаването на въпроси, които надхвърлят непосредствената им „компетентност“.

Така хотелиерските компании ще могат да:

- ✓ изградят по-гъвкаво управленско мислене с цел да отговорят по-бързо на различните нужди на пазара;
- ✓ разработят организационна способност за учене, която е възможно да доведе до световни иновации;
- ✓ създадат по-голям отборен дух.

Превключването на скорости е втората възможност. С постоянно променящите се възможности и действия в бурната бизнес среда за хотелиерите вече може да не е релевантно да мислят на строго глобално и местно ниво. Хотелиерството днес изисква глобализационни стратегии, които да се стремят да постигнат растеж и високи постижения по линията на един непрекъснат процес, който варира от световно през регионално и мултидомашно ниво до местно и локално такова. Хотелиерските мениджъри трябва да могат да „превключват скоростите“, т.е. да реагират по-ефективно на променящия се бизнес „пейзаж“. Когато мениджърите забележат възможност или заплаха, те следва да могат да „превключат скоростта“ спрямо глобализационната стратегия, да формулират и

прилагат подходящи политики. В изключително разнообразния пазар ще бъде от все по-съществено значение хотелиерските стратегии да „отговарят на изискванията“ и обстоятелствата на специфичните пазари и да са чувствителни към въпросите и темите, които са значими на определено географско ниво.

Следва сътрудничеството посредством транснационални мрежи. Създаването на стойност произтича от възможността компаниите да си сътрудничат и да учат колективно в транснационалната мрежа. Изграждането на връзка между хотелската корпорация и нейните купувачи, доставчици, съпроизводители и дистрибутори, както и използването на информационни технологии за ускоряване на информационния поток, ще бъдат ключът към поддържането на конкурентно предимство в лицето на новите участници и съответно към бъдещ успех.

Глобализационните стратегии демонстрират способност за „разгръщане“ на политики и програми с минимални средства, поради активното си взаимодействие с широка международна мрежа от професионалисти. Този двоен фокус и гъвкавост, които глобализационната стратегия предоставя, дават възможност на мениджърите да си зададат въпроса какви конкретни възможности се изискват на определено географско ниво и дали тези възможности са ценни в конкурентните условия преди стартирането на дадена програма или политика.

Мащабното мислене и глобалното действие са поредната, четвърта възможност, която стои пред хотелиерската индустрия. Обслужването на гостите по задоволителен начин продължава да бъде в основата на хотелиерския бизнес, но в редица прогресивни хотелиерски организации обслужването на гостите се разглежда като процес, който интегрира всички бизнес функции, включващи счетоводство, корпоративна политика и операции по управление до маркетинг, статистика и недвижими имоти. Подобна нагласа на глобализационните мениджъри им дава възможност да мислят и действат по „безграничен“ маниер не само извън организацията, но и вътре в нея. Тази нагласа води до многофункционално и многоизмерно управление, което се характеризира със сваляне на департаментни или дивизионни бариери, възпрепятстващи на създаването и поддържането на услуги с добавена стойност за всички клиенти - от доставчици до купувачи и служители.

От особена важност е межкултурната чувствителност. Световният пазар вече е развит в разнообразен пазар. Туристите днес са склонни да бъдат различни от вчерашните по отношение на културните си потребности и очаквания. От съществено значение е хотелиерите да се адаптират към променящите се нужди чрез активно развиващите се и кръстосващи се културни пазари, чрез назначаване на служители-полиглоти, чрез

приемане на чуждестранни кредитни карти, предлагане на преводачески услуги и преводачи, обмяна на валута и рекламни материали на чужди езици и др.

Hilton International показва своята межкултурна чувствителност, променяйки подхода както на световно, така и на регионално ниво. Що се отнася до последното, представената компания, въз основа на задълбочени изследвания, изгради и приложи цялостна концепция – „Wa He * Kutsurogi“ или „комфорт и обслужване по японски“. Това е програма, която се състои от специални характеристики като японскоговорящ персонал в участващите хотели, осигурен сейф за депозит, инструкции за безопасност на японски, предлагане на автентична японска кухня, както и наличие на японски чай и елементи като чехли, халати и японски вестници. Много е вероятно повече компании да започнат да предлагат сходни програми, насочени към задоволяване на специфичните културни потребности.

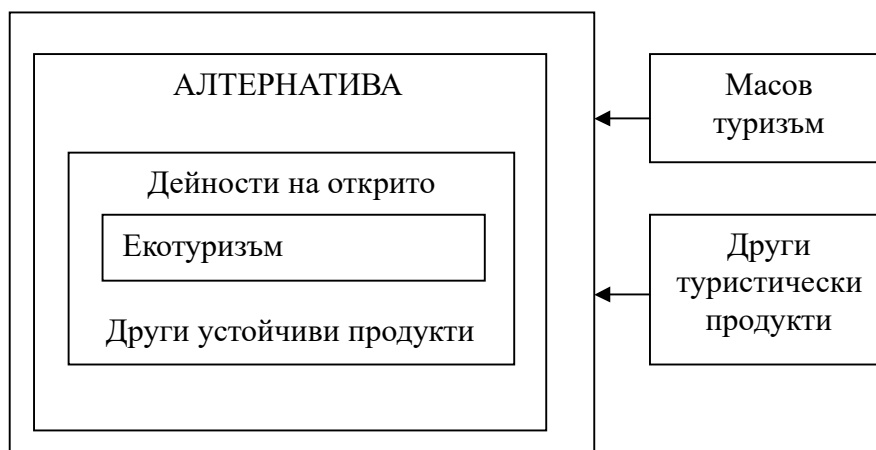
Въздействието на държавната политика е от значение за развитието на хотелиерската индустрия и се явява шестата възможност, пред която са изправени хотелиерите в опита си да отговорят на глобалните предизвикателства. Постигането на подходящи форми на обмислена политика чрез лобиращо управление, определящо правилата, според които хотелиерската индустрия се конкурира, е основна грижа в стремежа за постигане на успех.

Като седма възможност може да се обособи **работата по етичен и екологично отговорен начин**, която е логично следствие от глобализацията. Според проучване, проведено от Асоциацията на британските туристически агенции¹, туристите ще търсят нови дестинации, ако любимите им станат твърде замърсени. Разрастването на хотелиерската индустрия в хармония с околната среда е не само правилен, но и стабилен бизнес. Това е продиктувано и от концепциите за устойчиво развитие, където екотуризмът заема съществено място. Ориентацията на хотелиерската индустрия към различни форми на екоинициативи придобива все по-голяма популярност (вж. фиг. 1.3.).

Запазването на усещане за място в общността е поредната възможност, стояща пред хотелиерската индустрия. Във време, в което светът става все поединен, се очаква да останат отчетливи разликите между отделните страни. Пътуващи из Европа, Америка и Азия демонстрират нарастващ интерес към „наследството“ и „културния туризъм“. развитието на хотелите определя до голяма степен вида туризъм, който вероятно ще се практикува в дадена дестинация. Отговорното развитие на хотелите, чувствително към

¹ <http://www.abta.com/>

двата количествени аспекта (брой места за настаняване и брой хотелски стаи), но и към качествените измерения (като тип и архитектурен стил на хотелските проекти), има ефект върху „смисъла на мястото“ в съответната общност.



Фигура 1.3. Позициониране на устойчивия туризъм и екопродуктите

Източник: Авторова адаптация по Косолапов, А. Б., Елисеева, Т. И., Практикум по организации и менаджменту туризма и гостиничного хозяйства, Кнорус, Москва, 2011, с. 112.

Ясно е, че многоотрасловият пазар днес предоставя възможности за съвместна стандартизация и специализация в хотелиерството в крак с глобализацията и локализационния парадокс, както и създава предпоставки за тяхното засилване. В този смисъл, има възможност за развитие на всички видове хотелски продукти и услуги по скалата - от луксозни през средни до основни.

Засилването на образователния процес е приоритет за всяка една индустрия в глобалната висококонкурентна среда. Формулирането и прилагането на глобализационна стратегия предполагат необходимост от създаване и поддържане на „стойност“ за потребителите, корпоративните „заинтересовани страни“, както и обществото. В контекста на нарастващия конкурентен натиск и недостига на квалифицирана работна ръка хотелиерската индустрия трябва да има стимул да оказва подкрепа на образованието, обучението и научните изследвания. Хотелиерските компании, които създават подходящи възможности и компетенции в своите организации, ще могат да създават и поддържат услугите с добавена стойност, които глобалният пазар изисква.

Технологичната среда е в основата на развитието на глобализацията. Исторически погледнато, новата технология е разработена с цел подобряване на производителността и намаляване на производствените разходи. Тази тенденция вероятно ще продължи, тъй като иновациите и новите технологии са съчетани с тези на индустриалната революция. За

мениджърите това е важно, защото им помага да си представят вида и степента на промяна. По този начин те придобиват възможността да предприемат стъпки по предвиждане на тази промяна в международните хотелиерски корпорации. В технологичната среда скоростта на новите видове транспорт и напредъкът на информационните технологии са особено важни за международното хотелиерство. Лидерите в хотелиерството, които приемат новите информационни технологии, участвайки активно в процеса на технологично планиране, ще бъдат в състояние да посочат нови начини за използване и управление на технологиите за постигане на по-голямо конкурентно предимство.

Докато фокусът на изследванията се измества от създаването на технологии, които подобряват хотелиерската бизнес ефективност, към определяне на **иновативни технологични приложения**, които да увеличат удовлетвореността на гостите, хотелиерските мениджъри трябва да се опитват да получат по-задълбочени познания за ключовите характеристики на клиентите и конкурентите, както и на силните и слабите страни на компанията. Само чрез разбиране на пазара ръководните кадри на хотела ще могат да определят нуждите на бизнеса и потенциалното използване на технологиите.

Транспортът е отправна точка за бъдещото развитие на хотелиерската индустрия. Технологичният прогрес, особено в областта на транспорта повлиява развитието на средствата, с чиято помощ пътници и стоки се придвижват на близки и далечни разстояния. Търсенето на хотелско настаняване през последните два века е силно повлияно от развитието на транспорта. Спад в търсенето на конкретен начин за транспортиране или промяна в пространствените модели на пътуване може да има огромни последици за международните хотелиерски фирми, по-специално по отношение на търсенето на настаняване. Наличието на заместители на въпросните продукти като например по-бързи и по-леснодостъпни транспортни средства или напреднали телекомуникации, дават възможност на хората да се завърнат по домовете си в деня на заминаването им или да проведат „конферентно“ телефонно обаждане, което може да доведе до потенциално намаляване на търсене на стаи за една вечер.

Иновациите в сферата на телекомуникациите поставят основите на една международна информационна система, която в крайна сметка ще превърне света в повече или по-малко интегрирана комуникационна мрежа. Развитието на телекомуникацията е жизненоважно за сектора на услугите, защото тя има потенциал да промени начина, по който хората работят, учат, пазаруват и начина, по който другите ги забавляват и се грижат за тях в областта на туристическите, социалните, юридическите и медицинските услуги.

Като цяло технологичният напредък е положителен, що се отнася до прекарване на свободното време в обществото, особено в областта на домашните развлечения. Технологиите допринасят за развитието на туризма, насърчавайки по-добрата осведоменост на потребителите за дестинациите. Бързото развитие на технологиите промени характера на конкуренцията във всички индустрии, както и тенденцията към концентрация на търсенето чрез използване на информация, която става все по-очевидна¹. Например, въвеждането на информационните системи в частност на системите за глобално разпространение, позволява на авиокомпаниите да доминират чрез дистрибуторската си система почти изцяло. Тихата революция, причинена от тези системи, променя международната туристическа инфраструктура и разширява информационните потоци извън рамките на традиционното пътуване и туристически граници².

Благодарение на информационните технологии работата става все пооткъсната от конкретното място, а операциите - от техните главни централи. Телекомуникационната мрежа, която обхваща света с практически почти неограничените си възможности за препращане на данни на хиляди километри, предизвиква разпадането на старите навици и на закостенялата представа за географска отдалеченост.

Голяма част от хотелиерските корпорации не разполагат с технологиите и необходимите познания да участват изцяло адекватно в процеса на продажби, както и с маркетингови системи, които да отговарят на очакванията на пътуващите относно обслужването или туристическите им посредници, като на тяхно място използват конвенционална технология. В този свят на сложни отношения с различни организации хотелиерските корпорации имат нужда от съюзи с различни видове пазари и фирми, които да им помогнат да постигнат дългосрочните си цели.

Тенденцията към по-високи нива на автоматизация ще се засилва, след като механичните и информационните технологии се обединят. Компютрите и микропроцесорите стават по-малки, по-мощни и по-евтини. Премахването на много „ръчни“ процеси е следствие от въвеждането на автоматизацията на работното място. Местата в офисите и в сферата на услугите ще се увеличат - но само за тези, които са готови да повишат техническата си грамотност.

Автоматизацията под формата на работи и информационни мрежи, се очаква да замени много от лицата на работни места, изискващи ниска или средно ниво

¹ Рибов, М., Туризмът на новото хилядолетие, Издателство „Авангард Прима”, С., 2003, с. 159.

² Гудаев К. В., Юров Е. Н. Географические информационные системы, Красноярск: СибГТУ, 2006, с. 23.

квалификация, които преобладават в икономиката на 80-те и 90-те години на XX век. Положително следствие от по-мощното приложение на автоматизацията е, че средният работник ще започне да разполага с повече свободно време за практикуване на дейности от по-лек характер като спорт, развлечения и ваканционни пътувания. От друга страна, отрицателен аспект би била подмяната на квалифицираните и нискоквалифицираните работници, които са съществена част от трудовата сила. Въвеждането на технологии на мястото на човешкия труд би довело до загуба на приходи за определени групи от обществото и би допринесло за нарастване разликата между високо- и нискодоходните лица. Тази тенденция е наблюдавана в най-развитите индустриални общества. Тя показва все по-голяма диференциация между хотелските продукти, съобразени с „ниския” и „високия” край на пазарния спектър.

Стратегията за малки и средни предприятия има широко приложение. МСП (малките и средните предприятия) трябва да поддържат голям набор от стратегии, за да гарантират своето оцеляване в един глобализиран пазар. В производствения туристически сектор МСП формират **глобални мрежи**, в които производствените дейности се разпределят и извършват по различни дестинации. С други думи, малките и средните предприятия в даден регион могат да се специализират в предлагането на някои допълнителни елементи като част от общия продукт. Ползите от съвместната работа включват:

- ✓ постигане на икономии от мащаба;
- ✓ обмен на информация за най-новите техники и технологии, който в основата си би могъл да представлява основен механизъм за поддържане на малките фирми на адекватно и актуално ниво спрямо конкурентите;
- ✓ по-рационално и ефективно разпределение на дейностите, при което предприятията увеличават размера на производствения си капацитет;
- ✓ осъществяване на политическо единство между малките фирми, което би им позволило да оказват обединен натиск по отношение на специфичните си интереси на регионално или национално ниво.

За разлика от производствения сектор, където стоките могат да бъдат произведени практически навсякъде, туристическите услуги се потребяват там, където се произвеждат - на местно ниво. Фрагментираният и взаимозависим характер на туристическия продукт показва, че различните агенти, изготвящи туристическите оферти, трябва да координират дейността си, за да комплектоват и осигурят цялостно преживяване.

Концепцията на Портър за „веригата на добавена стойност“ представя идеята за взаимосвързани икономически дейности, които могат да бъдат от различни индустрии, т.е. от различни подсектори в туристическата индустрия: хотели, ресторанти, магазини, транспорт и т.н. Важно е всяка една от заинтересованите страни да разглежда развиването на тази мрежа като задача с първостепенно значение. Конкурентното предимство зависи от организационните умения и способности вътре в предприятията и по-голяма част от мрежите подпомагат фирмите в тази насока. Това обикновено са по-големите и богатите фирми, присъстващи в мрежата, които често притежават и политическо влияние. Пример за това е как в конкретен туристически курорт един голям водещ хотел може да предоставя средства за разработване и изграждане на обществени обекти, както и да спонсорира местни събития или пък да развива маркетингова дейност, промотираща целия регион, като в замяна на това си осигурява известно политическо и социално-икономическо влияние в района.

В туризма публичният сектор играе координиращата роля и подпомага дейността на частния сектор. За да се конкурират на световния туристически пазар, малките и средните предприятия (МСП) трябва да бъдат включени в единна система за управление на дестинации, ползваща се с подкрепата на обществената политика в туризма. Смерал предлага два варианта на действие.

Първо, за да се облекчи въздействието на глобализацията върху малките и средните предприятия, публичният и частният сектор следва да прилагат гъвкави производствени технологии, както и цялостна политика за управление на дестинации, насочена към предоставяне на иновативни и "удобни" практики, за да посрещнат "постмодерното" туристическо търсене. И второ, подкрепата за изграждане на силно интегрирани дестинации чрез гъвкави съюзи и работна мрежа е важна мярка за подпомагане на МСП в опитите им да се конкурират с глобалните играчи и да възстановят своите шансове за осигуряване на приходи и заетост¹.

Когато дадена утвърдена чуждестранна фирма избере дестинация или област за развиване на своя бизнес, тя е в състояние по много начини да повлияе върху начина, по който местните фирми работят. Голям инвеститор например може да окаже натиск над местните власти в района на инвестицията си да подобрят отделни параметри, така че зоната да започне да отговаря на конкретните условия и изисквания на инвеститора.

¹ Smeral, E., The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries, *Tourism management* 2004, pp. 371-380.

Срещат се и случаи, в които крупен инвеститор стига дотам, че дори променя местните закони преди да продължи с развитието на бизнеса си там. Големите туроператори оказват силно влияние върху начина, по който хотелите, с които работят в различните дестинации, осъществяват дейността си, както и върху цените, които калкулират, особено при масовия морски курортен туризъм и при по-краткия сезонен туризъм (например в ски курортите). В общи линии с присъствието на туроператора на място расте и неговото влияние.

Новият курс на развитие през XXI век е свързан и с т.нар. „управление на промяната“. Глобализационната стратегия в хотелиерството, чиято идея е да се култивират знания и умения за това, как компаниите да променят своите организации в източници на конкурентно предимство чрез добавяне на повече стойност в сравнение с конкурентите си, изглежда като революция за повечето хотелиери. Въпреки това, в по-малка или в по-голяма степен "революцията" е управляема и успешно развиваща се в много от прогресивните компании.

Много теоретични положения и практически примери показват, че „управлението на промяната“ и пълното преосмисляне на философията на управление трябва да се превърнат в основна грижа и приоритет за хотелиерските организации. Да се направят няколко „подобрения“ не е достатъчно. Хотелиерите, които смятат, че това е задължение и отговорност на персонала и обучаващите ги мениджъри, са загубили съществения, общ поглед върху проблема, а именно, че нещата следва да се сведат до цялостно подобряване на конкурентоспособността на хотелиерските компании, имащо за цел гарантиране на успешното им устойчиво бъдещо развитие¹. Това изисква ръководители, управители или независими собственици-оператори да започнат да насърчават процеса по създаване на услуги с добавена стойност в своите организации. Създаването на такива услуги е задължително с оглед подобряването на конкурентоспособността и би следвало да се превърне в отговорност на управителите, не на директорите. В настоящата динамична среда ръководителите на отделните звена на корпоративно ниво, както и независимите собственици, трябва да уточнят вида на конкурентното предимство, към което се стремят, и да го формулират с помощта на стратегическо анализиране, планиране и изпълнение. Този процес изисква умения и опит за вземане на ефективни стратегически решения и гаранция, че тези решения се прилагат ефективно чрез изграждане и поддържане на т.нар. „екипност“.

¹ Рибов, М., Управление на конкурентоспособността в туризма, Издателство „Тракия-М“, С., 2003, с. 437.

➤ На първо място, хотелиерските мениджъри трябва да определят тенденциите и позицията на своите компании по посока възползване за развитие. Структурните промени често създават нови пазари, нови концепции, както и нови организационни форми. И те често изискват придобиването на нови умения, въвеждането на нови технологии, внедряването на нови системи, както и разработването на нови продукти.

➤ Освен това, хотелиерите трябва да могат да предвиждат евентуалните ходове на конкуренцията си и да формулират оптимални стратегии, които първи да прилагат, където това е възможно. Това означава, че е необходимо мениджърите да бъдат в състояние да предначертаят и променят посоката на развитие на своята компания, недопускайки тя да бъде управлявана от външни сили.

➤ На трето място, мениджърите следва да могат да идентифицират сферите на растеж и конкретните възможности и усилия, които ще бъдат необходими, за да превърнат организациите си в основен играч или да запазят вече изградените си позиции. Способността да се предвиди и придаде „форма“ на бъдещето може значително да облагодетелства както компанията, така и кариерното развитие на мениджъра.

Има шест основни тенденции, които понастоящем управляват посоката и скоростта на развитие на хотелиерската индустрия през XXI век. Те са, както следва:

- ✓ бавният ръст на търсенето и разпространението на „заместители“ в индустриализираните държави и „експлозивното“ разширяване на пазара в индустриализиращите се икономики;
- ✓ безспорната тенденция към „стойност - за пари“, ориентирана към потребителите;
- ✓ едновременният възход на пазара на пътувания от вида „краткотрайна почивка“ и „дълги разстояния“;
- ✓ феноменът на корпоративните сливания и придобивания, водещи постепенно до все по-голяма консолидация в хотелиерската индустрия
- ✓ интернационализацията на хотелиерската индустрия както чрез географска експанзия, така и чрез принадлежността на хотелите към глобалните дистрибуционни системи;
- ✓ недостигът на квалифицирана работна ръка в индустриализираните и развиващите се страни.

Основната цел на стратегическото управление на организацията е тя да се адаптира към непрекъснато променящата се среда, така че да оцелее и, което е още по-добрият

вариант, да успее да се реализира успешно в тази променяща се среда¹. Това се отнася както за местните фирми, така и за международните компании. Организациите разполагат с пет възможни сценария за развитие и обслужване на международния си бизнес, като всеки един от тях предполага различна корпоративна култура, организационни цели, стратегии и структура.

При **първата** форма на развитие компаниите не проявяват интерес към разрастване извън границите на страната или се наблюдава слаб интерес към това. В този случай вътрешният пазар отговаря на техните нужди и експанзията в чужбина често се възприема като сложно и рисковано начинание. **Втората** форма е етноцентризъм или локална ориентация. Някои фирми разглеждат чуждестранните дейности като „допълнителни“ към дейностите, извършвани в рамките на тяхната страна. Такава организация изгражда хотелите си на чуждестранните пазари по начина, по който го прави и в своята страна. Обикновено фирмите, които попадат в тази категория, не провеждат мащабни пазарни проучвания или промоционални дейности, с които да атакуват чуждите пазари.

Полицентризъмът или ориентацията тип „страна-домакин“ е **третата** форма на развитие на компаниите. В този случай фирмите се установяват и развиват дейност във всяка чужда страна, като често техните дъщерни дружества са управлявани от местни граждани, а търговската дейност се планира и администрира по индивидуален за всяка отделна страна подход.

Четвъртата форма на развитие на компаниите е т.нар. региоцентризъм или регионална насоченост. В този случай фирмите насочват своите операции към обширна географска област или континент, като например Северна Америка, в чиито граници попадат държавите САЩ и Канада - страни със сходни икономики и култури. Тази ориентация предоставя на фирмите възможността да упражняват контрол върху пазарните сегменти, които преминават националните граници. Геоцентризъмът или глобалната ориентация е **петата** форма на развитие на компаниите. Тези фирми гледат на световния пазар по същия начин, по който и на местния или регионалния.

¹ Рибов, М., Организационни структури в туризма, Издателство „Нова Звезда“, С., 2004, с. 168.

4. ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ

В съвременния свят глобализацията използва конкуренцията като движеща сила за непрекъснат стремеж към прогрес. Създава се специфична атмосфера с традиции и практики, която подпомага развитието на туристическата и хотелиерската индустрия. Глобалната среда спомага за лесното и бързо предаване на информация и ноу-хау чрез иновационните процеси и създаването на механизми за трансфер на опит и добри решения от световната практика. Международните компании в голяма степен допринасят за налагането на световни стандарти за качество. Те стимулират местните компании да предлагат добро ниво на услугите и в същото време са източник на знания в областта на управлението, технологиите и т.н.

Тук е мястото да се отбележи, че инвестициите на международните компании претърпяват сериозна промяна, подтиквани от революцията в комуникационните и информационните технологии и нарастващото значение на сектора на услугите в икономиката. Условието, при които международни компании предоставят услуги и установяват бизнес партньори по целия свят, са в центъра на множество преговори.

Една от основните характеристики на предприятията, развиващи се в динамична среда, е стремежът да се постигне и поддържа конкурентно предимство в отговор на глобалния натиск на пазара, чрез създаване на услуги с добавена стойност. Предоставянето на услуги с добавена стойност в хотелиерската индустрия зависи все повече от прилагането на технологии като допълнение към човешкия фактор. За бърза и безпроблемна смяна на пазара се изисква изграждане и поддържане на организационна структура, която да фокусира своята енергия и ресурси за непрекъснато подобряване и поддържане на връзки в интернет пространството.

Глобализационната стратегия в хотелиерството представлява логиката, чрез която както независими хотелиери, така и хотелски вериги могат ефективно да се конкурират на световния пазар. Независимо дали представляват хотелски вериги или самостоятелни хотели, мениджърите, които следват стратегията за глобализация, приемат предизвикателството през XXI век да се конкурират с найдобрите световни лидери чрез ефективно предоставяне на услуги с добавена стойност. Международната арена, на която хотелиерството оперира, е бурна, силно конкурентна, често и враждебна. Има ясна връзка между икономически, политически, правни, социални и културни фактори, свързани в хотелиерската индустрия. Стратегията за глобализация в хотелиерството засяга променящия се световен пазар и структурната динамика на хотелиерската индустрия.

Интерес представлява възможното прилагане на мениджърските знания, като се възприема рамка за определяне, анализ и вземане на решения по отношение на избрани ключови проблеми и въпроси в хотелиерската индустрия.

Като участници в един динамичен процес на промяна и развитие, представителите на туроператорски и хотелиерски компании, също влияят на обкръжаващата ги среда, тъй като притежават потенциала да приемат и да предават информация, да създават и определят тенденции, да променят действителността, благодарение на своя икономически, научно-технически и социално-психологически потенциал. Моделът на ефективна „употреба и влияние“ на глобализационните процеси изисква среда, в която капитал, труд и ноу-хау се пренасочват към продуктивна употреба. Културата, религията, етническата идентичност се превръщат в инструмент за печалба от страна на бизнеса. За да бъдат успешни, ефективни, иновативни, предпочитани и утвърдени в глобалното пространство, голяма част от хотелиерите се обръщат към инструментите за управление, които доказано способстват доброто им позициониране.

В условията на ускорена надпревара всяко едно предприятие осъществява своята дейност в съответствие с новите изискванията на пазара. Доминиращата роля на хотелиерската индустрия в развитието на икономиките предопределят вниманието, което се отделя на предпоставките, тенденциите, перспективите и процесите на развитие на глобализационните процеси.

Изводи

➤ Глобализацията налага предизвикателства пред икономиките и изисква промяна чрез въвеждане на различни подходи за адаптация към гъвкавата среда. Усилията са съсредоточени към развитието на хотелиерска индустрия, която се подчинява на взаимно свързани норми и правила с глобално значение. Положителното влияние на глобализацията се изразява в повишаване на иновационния капацитет, ускоряване и улесняване на дифузията на технологични и други знания, засилване стремежа към обновяване и осигуряване на високо качество на предлаганите услуги.

➤ Основна характеристика на хотелиерската индустрия при съвременните условия на глобализация е стремежът към индивидуализиране на предлаганите услуги. Индустрията на гостоприемството се обособява като специфичен пазар, който се развива едновременно с потребностите на потребителите. Еволюцията и начинът на работа се оформят в съответствие с промените, настъпващи в обществото.

➤ Международната хотелиерска индустрия е потребител на всички видове информация. Развитието на компютърната и телекомуникационната индустрия оптимизира начина, по който функционира бизнесът на мултинационалните организации. Новите методи на съхранение, организация, дистрибуция, експлоатация и анализ на продуктите влияят върху бъдещото развитие на обектите. Те имат отражение и върху похватите на маркетинга и инвестиционната политика в световен мащаб.

ГЛАВА ВТОРА

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ВЛИЯНИЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ ВЪРХУ ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ В ГЛОБАЛНАТА СРЕДА

1. АНАЛИЗ И КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНОВАЦИИТЕ В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

В условията на глобализация иновациите се възприемат като универсално решение за растеж, рентабилност и конкурентно предимство, независимо от вида на индустрията, бизнеса или пазарната среда. Предвид несигурността и рисковете, свързани с лансирането на нови услуги на нови пазари, се търсят все повече доказателства за силната връзка между иновациите и положителните резултати за предприятието или индустрията.

Докато туризмът и хотелиерството създават работни места и условия за инвестиции, много от развиващите се страни са изправени пред заплахата от загуби в един водещ отрасъл като туризма, който е движеща сила на международния обмен. Хиляди предприятия плащат висока цена за франчайзинг, лицензи, дистрибуция, мениджмънт и множество други такси, които определят глобализацията в световен мащаб. Все повече се налага мнението, че договорите и партньорствата в сектор туризъм и хотелиерство следва да бъдат преразгледани и управлявани по един по-добър и успешен начин чрез иновации.

Когато “Томас Кук” провеждат своето първо туристическо пътуване с пакетна цена през юли 1841 година, те поставят основите на едно иновативно предприятие, което променя една от най-големите индустрии в света. През XXI век еволюцията на туризма е доминирана и ориентирана в полза на международните пътувания, като най-динамично се развива дейността на транснационалните корпорации, туроператорите, хотелиерските вериги и авиолиниите. Поради изострянето на конкуренцията в световен мащаб хотелиерската индустрия залага на **високото качество на услугите, човешките ресурси и технологичната среда**. Ефектите от глобализацията, които влияят върху развитието на хотелиерската индустрия, са пряко свързани с иновациите.

Инвестициите в иновации се налагат като основно средство за успех в бизнеса. Това се дължи на:

➤ Влиянието на глобалната икономика, **основана на знанията, на човешкия фактор и на информационно-комуникационните технологии**. Хотелиерската индустрия силно се повлиява както по отношение на архитектурата и екстериора на

обектите си, така и по отношение на основните и допълнителните услуги. Последните се променят от гледна точка на модерно оборудване и технология на обслужването;

➤ Промяната в същността на **икономическата дейност**, която в туризма и хотелиерството се превръща във виртуална;

➤ **Глобалната икономика и технологиите**, които позволяват на предприятията да противостоят на конкурентите си чрез ефективно използване на ноу-хау;

➤ Туристическата и хотелиерската дейности, основани върху **въображението, добавената стойност и находчивостта** на отделни групи предприемачи, които им позволяват да предвиждат и манипулират потребностите на своите клиенти и да печелят предимство;

➤ Променените **пазарни условия**, при които връзката производител-потребител става все по-тясна. Интернет дава възможност на потребителите сами да генерират и реализират идеите си;

➤ **Информационната епоха**, променяща отношенията между фирмите, техните доставчици, партньори и клиенти, което налага отпадането от пазара на предприятията, които не са достатъчно гъвкави и адаптивни към промените в сектора.

Въпреки значимостта на иновациите в съвременната глобална икономика, тяхното значение в областта на услугите **не е обект на задълбочени изследвания**. За разлика от радикалните иновации от жизненоважно значение за растежа в производствения сектор, иновациите в сферата на услугите и туризма са negliжирани и далеч от приложното поле на държавния интерес и действие. Интересно е да се отбележи, че това отношение се променя с появата на нови **информационни и комуникационни технологии**, които имат особено влияние в сферата на хотелиерската индустрия. И все пак проблемите, свързани с иновациите, не се свеждат само до информационната революция, тъй като много други въпроси остават неразрешени.

Иновациите биха могли да бъдат дефинирани по множество начини. Един от водещите автори, посветили се на теорията за иновациите - Шумпетер, представя своята концепция, включваща нови продукти, нови производствени процеси, нови пазари, нови суровини и нови форми на организация. За Шумпетер общата нишка между всички тези промени е, че те включват "**извършване на нови комбинации**", които са изключително важни за качеството и са въведени от динамични бизнес лидери или предприемачи¹.

¹ Schumpeter, J., The Theory of Economic Development. Boston, 1934, Harvard University Press.

За Питър Дракър иновацията е специфичният инструмент на предприемачите, средството, чрез което те оползотворяват промяната като възможност в даден бизнес или услуга. Тя може да бъде представена като научна дисциплина, може да бъде изучавана и практикувана. Предприемачите трябва да търсят целенасочено източниците за иновации, промените и техните симптоми, които разкриват възможностите за успешна иновация. Те следва и да прилагат принципите на успешната иновац¹. Според него има седем източника на иновационна възможност, а именно:

- ✓ **Неочакваното** - неочакван успех, провал, неочаквано външно събитие;
- ✓ **Несъответствията** - между реалността, каквато е, и реалността, която се приема, че е или каквато „трябва да бъде“;
- ✓ **Нужда на процеса**;
- ✓ **Промени в структурата на бранша или на пазара**, които заварват всички неподготвени;
- ✓ **Демографски промени**;
- ✓ **Промени във възприятието и ценностите**;
- ✓ **Ново познание** – и научно, и извън научната сфера².

Жан Пол Флипо допълва, че днес е необходимо да се вземат предвид несигурното (рисковото) естество на процесите, както и необходимостта от иновации, за да се достигне до създаването на **стойност**, която в крайна сметка се оценява от потребителите. Според него процесът на създаване на нова стойност следва да бъде насочен първо към клиентите, които са основни арбитри за успеха и пазарните позиции на предприятието, и след това е процес, който, може да включва и други заинтересовани страни като основни бенефициенти - самата организация (служители, акционери, външни партньори и т.н.)³.

В последно време нарастващият интерес да се изследва природата на иновациите като **динамичен процес** във или между организациите е дал на изследователската общност нови перспективи пред сложния проблем кое превръща иновациите в успех? Появата на иновации в услугите като област на проучване, състояща се от няколко школи, подчертава необходимостта от търсене на по-меки и динамични аспекти на между - и вътрешноорганизационните иновации⁴. Това е от особено значение при традиционните

¹ Дракър, П., Иновации и предприемачество, Издателство „Класика и Стил”, София, 2002, с. 23.

² Дракър, П., Иновации и предприемачество, Издателство „Класика и Стил”, София, 2002, с. 43-44.

³ Flipo, J., Innovation dans les activités de service, 2001, Éditions d'Organisation.

⁴ Droege, H., Hildebrand D., Heras Forcada, M., Innovation in services: Present findings, and future pathways. Journal of Service Management 20, 2009, pp 131-155.

доставчици на услуги, като например туризма, където иновациите не са от очевидна важност за управлението на ежедневната дейност. Независимо от това, развитието на туризма като глобална индустрия е от съществено значение за много общности и народи. Заетостта и бъдещият просперитет на даден отдалечен регион или страна могат да зависят от растежа и успешното развитие на туризма и хотелиерската дейност там.

Неотдавна един от моделите на типове иновации за хотели намери силна подкрепа¹. Тенденцията да се правят **четири вида нововъведения**, а именно в областта на управлението, външните комуникации, обхвата на услугите и бекофиса, се оказва зависима от трите основни фактора: компетентността на доставчиците на услуги и на клиентите, както и пазарните двигатели. Следователно върху иновационното поведение на фирмата изглежда оказват въздействие както вътрешни така и външни фактори. Това е в съответствие с резултатите от скорошно проучване на испанската индустрия, в което иновационното поведение може да бъде по-добре обяснено с моделиране на ефекта от сътрудничеството с външни партньори и други агенти, носители на иновации².

Важно е да се отбележи, че **иновациите се различават от творчеството**. Творчеството е свързано с нови идеи, нови подходи и изобретения, докато иновациите съответстват на прилагането на нови и творчески идеи и прилагането на изобретения. От това следва, че хора и организации могат да бъдат творци, без да бъдат новатори. Флипо допълва, че иновациите представляват социален процес, в чиято кулминация изобретението се използва или не се използва. Изобретенията трябва да бъдат **усвоявани** от потребители, което обяснява забавянето във времето, така наречения времеви лаг между изобретения и иновации. Иновацията може да включва и **незначителни промени**. Един от основните въпроси е, трябва ли нещо да се счита за иновация, ако е ново на локално ниво - конкретно за една страна, на пазара или дори за конкретна фирма? Концепцията за иновации на Шумпетер предполага, че в основата на всяко нововъведение стои идеята за прогрес (технически, икономически или социален)³.

Според Годин иновациите позволяват на потребителите на новия продукт или процес да бъдат по-доволни, фирмите, които ги внедряват, по-ефективни, спомагат за това съществуващи продукти или методи на производство да бъдат **актуални и**

¹ Orfila-Sintes, F., Mattsson, J., Innovation behavior in the hotel industry. Omega 37, 2009, pp. 380-394.

² Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., Manjarr s-Henr quez, L., The effect of external and internal factors on firms' product innovation. Research Policy 37, 2008, pp. 616-632.

³ Schumpeter J., The Theory of Economic Development. Boston, 1934, Harvard University Press.

напредничави¹. Поради тези причини, иновациите се възприемат и като заплаха за определени интереси. Появата на хипермаркетите води до спад на оборота и печалбата на малки магазини, също както и разработване на нови информационни и комуникационни технологии нарушава света на **стандартната дистрибуция** в туризма.

Новостта задължително предполага и идеята за успех. Поведението на новатор може да бъде оприличено с това на мениджър, който според традиционната икономическа теория се старае да оптимизира текущите операции.

Рискът е основен елемент при новаторите, а това само по себе си увеличава риска от несигурност в инвестиции в иновации, които стават все по-радикални. Според Бернар Белон „ Девет от всеки десет иновации никога не се завършват, 99 от 100 нововъведения служат за други цели, но това, което носи определена стойност, може да компенсира всички други². Въпреки че има рискове, свързани с инвестиране и внедряване на иновации, съществува и риск от **изпадане от пазара** или **технологично изоставане**, от загуба на позиции в полза на по-иновативните конкуренти, което често води до изключително рисковани решения, които завършват с неуспех.

Определянето на характера на иновациите в хотелиерската индустрия може да се постигне по няколко начина: да се търсят общи и различни характеристики на иновациите в други сфери на живота, свързани с услугите, но също така предполага сравнения с по-обща модели, свързани с производството. В допълнение, може да се разгледа подход към иновациите, обвързан с други доставчици на услуги: търговия на дребно, банкиране, отпих и т.н. От значение е и фактът, че хотелиерската дейност е пространствено обвързана със заведения за хранене, културно и историческо наследство, атракции, развлекателни центрове и други.

Уникалните характеристики на услугите в сравнение с индустриалните модели, сравнително ниската степен на проникване на технологията в културата на обслужване са предпоставка иновациите в хотелиерската индустрия да станат една от движещите сили на конкуренцията в световен мащаб. Иновациите в услугите не могат да бъдат анализирани по начина, по който се подхожда към отрасли, където има реално производство на материални продукти. В този контекст могат да бъдат разграничени **технологични и нетехнологични иновации** - последните могат да бъдат професионално ноу-хау, търговска марка, дизайн и други. Важно е да се отбележи, че и двата вида иновации

¹ Godin, B., In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation, 2008.

² Bellon, B., L'Innovation créatrice, Paris, Economica, 2002.

намират място в туристическата и хотелиерската индустрия. Все по неясните граници между промишлеността и услугите, както и бумът на информационните и комуникационните технологии, правят сектор туризъм все по-иновативен.

Електронната търговия в предлагането на хотелско настаняване е само началото на глобални промени.

Въз основа идеите на Бресанд, Ксавие Десел извежда **три групи иновации** в туризма, класифицирани в следните категории:

- Според природата иновациите биват технологични и не-технологични;
- Според характера си иновациите засягат: продукт или процес, биват организационни или пазарни, както и "специални";
- Според вида и интензитета на промяната иновациите са: радикални, единични или архитектурни¹.

От друга страна, иновациите могат да бъдат разглеждани **като резултат или постижение**. В този им смисъл, те са нов продукт или услуга, нов производствен технологичен процес, нова структура или административна система, нов план или нова програма, отнасяща се до членовете на организацията². Иновациите могат да бъдат **продуктови, технологични или иновации на процесите**. От гледна точка на **продуктите** те могат да се класифицират в **четири групи**:

- Продуктово разширение – същият базов продукт с модификации; идентичен продукт в различни сегменти.
- Нов продукт-платформа – това е нов продукт, от който са възможни разширения.
- Нови за компанията продукти – това е продукт, който компанията ще произвежда за първи път, но има съществуващ пазар.
- Нов за света продукт – този продукт никога не е произвеждан преди; няма съществуващ пазар.

Ако се разглеждат иновациите от гледна точка на това **на какво ниво са внедрени**, то тогава те биха могли да бъдат определени в следните няколко групи³:

- ✓ Индивидуални;

¹ Decelle, H., A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme (Irest), Paris, France, OECD, 2004, p. 16.

² <http://www.nginno.com/>

³ <http://www.deloitte.com/>

- ✓ Екипни;
- ✓ Секторни;
- ✓ На компанията;
- ✓ Разширяване на компанията;
- ✓ Национални;
- ✓ Глобални.

Изграден върху концепцията на Шумпетер, моделът на Абернати-Кларк класифицира иновациите в **две измерения**: интензивността на остаряването на знанията като следствие от иновациите и интензивността на промените в индустриалните връзки, продиктувани от иновации. Прилагането на този модел в туристическата индустрия се дължи на Жалагер¹. Прави впечатление, че някои понятия нямат едно и също значение за всички автори, което е отражение на факта, че изследванията в тази област все още не са напреднали (вж. Приложение 1).

От своя страна моделът, предложен от Андре Барсет, разглежда иновациите като **процес между потребител и доставчик на услуги** в четири последователни нива. Първото започва от очакванията на туристите и на последното се стига до средствата и използваните ресурси на доставчика.

Ниво едно и две представят търсенето на услугата: иновациите в системата, предназначена за клиента, иновации тип " продукт-обслужване ". Акцентът е поставен върху **очакванията на клиента от резултатите**. Ниво три и четири засягат доставката на услуги: зона две, която е допирна точка между търсенето и предлагането, представлява основата на изграждането на иновациите. Наборът от иновации, според този модел може да бъде графично представен (вж. фиг. 2.1.).

Динамиката на иновациите в областта на туризма може да се интерпретира по множество и различни начини. Моделите изразяват определен подход към иновациите, формите в които те се развиват, и движещите сили за тяхната промяна. Един от най-старите модели е линейният, залегнал в основата на изследванията, проведени от Шумпетер. Той представя процеса **от изобретяването до продажбата** на изобретението.

¹ Hjalager AM., Repairing Innovation Defectiveness in Tourism” in *Tourism Management*, No. 23, 2002, p 465.

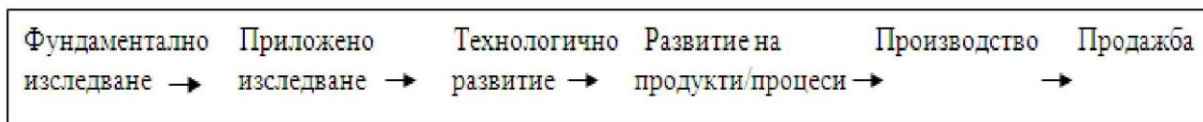


Фигура 2.1. Модел на Барсет

Източник: Barcet, A., Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services, CEDES-CNRS, 1996, p. 91.

Динамиката на иновациите в областта на туризма може да се интерпретира по множество и различни начини. Моделите изразяват определен подход към иновациите, формите в които те се развиват, и движещите сили за тяхната промяна. Един от най-старите модели е линейният, залегнал в основата на изследванията, проведени от Шумпетер (вж. фиг.2.2.). Той представя процеса **от изобретяването до продажбата** на изобретението. Тази визия е свързана с усещането за необратим прогрес – технически, икономически и човешки. В хотелиерската индустрия този модел се използва, за да се разберат по-лесно връзките и начините за навлизане на **новите технологии, пренесени от други сектори** - добър пример са информационно-комуникационните технологии.

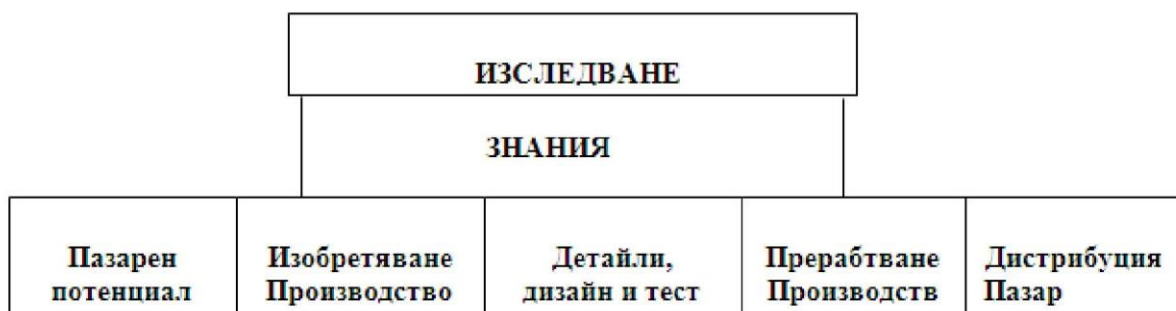
Друг, по-различен поглед, представят верижните модели (вж. фиг. 2.3.). Общото в тези модели е, че показват иновациите като феномен, който съществува между техниката и пазара и оперира в **интерактивна среда**.



Фигура 2.2. Линеен модел на Шумпетер

Източник: Godin, B., *In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation*, 2008.

Търсенето на туристически услуги дърпа иновациите напред и се възприема като отражение на нови потребности, а иновациите покриват точно тези потребности.



Фигура 2.3. Верижен модел

Източник: Авторова адаптация по Caccomo, J.L., et Solonandrasana, B., *L'innovation dans l'industrie touristique, enjeux et stratégies*, L'Harmattan, 2001, p. 92.

Позоваването на теорията за жизнения цикъл дава възможност накратко да се представят основните фази **от цикъла на разпространение на нови туристически продукти**, както и да се назоват основни сегменти от туристическата индустрия¹. Етапите от цикъла са представени нагледно от Какомо и Солонандрасана, както следва:

✓ **Инкубация:** малък брой иновативни фирми, виртуално търсене, наем на новатори.

✓ **Задействане:** Разширяване на пазара и на броя фирми, възможности за имитация и трудности при защитата на интелектуалните и авторските права на иноваторите. Пазарът е по-структуриран, сегментиран и се разработват нови брандинг стратегии.

¹ Caccomo, J.L., and Solonandrasana, B., *L'innovation dans l'industrie touristique, enjeux et stratégies*, L'Harmattan, 2001, p. 89.

✓ Краят на цикъла е **насищане**, което пазарът е достигнал в точка, когато продуктът е вече банален и познат. Забеляза се ценова конкуренция. Този тип разграничаване може успешно да бъде използван на ниво дестинация според подхода на Бътлър¹.

Тук е мястото да споменем, че иновациите в туризма и хотелиерската индустрия са неразривно свързани с **динамиката на знанията**. Едно от основните течения в теорията на еволюцията, което се е пренесло и в икономическата теория, е свързано с биологичната еволюция и естествения подбор. Поради тази причина следва да се направи разграничаване на формите на знанието: **кодифицирано знание**, което може да бъде формално, признато, преподавано, **експлицитно** (техническо, теоретично, управленско) и **несподелено знание** (спонтанно обучение и ноу-хау). Ноу-хау-то и несподделеното знание представляват интерес, когато се говори за иновации, независимо от сектора, в които се налагат. Когато служителите в даден хотелиерски обект са добре образовани и обучени, те **спонтанно** намират отговорите, които търсят, без непременно да са в състояние да обяснят на другите защо и как са направили този избор или да прецизират кое точно от тяхното ноу-хау им е помогнало при избора. В тази връзка може да се говори за знание, демонстрирано в практиката ежедневно от лице, което притежава специфично знание или ноу-хау, резултат от серия от процеси на обучение, включващи различни области на несподделено знание. Поведението на такъв тип служители е водено от рутината. Техният избор е подчинен на способността им да намират решения и възможности. Знанието само по себе си има няколко характеристики:

- ✓ То е кумулативно и налага умения, които са повече организационни, отколкото индивидуални;
- ✓ Поражда усещането, че е резултат от практиката в организацията;
- ✓ Приема се, че ноу-хау е неделима част от дадена организация и не се трансферира от една организация в друга.

Извън факторите на производство, които се мобилизират, фирмите се различават **по силата на характера на ноу-хау**, натрупано при прилагането на посочените фактори. По принцип това са ноу-хау и организационни умения, които разграничават една от друга фирмите. Природата на уменията, натрупани в дадено предприятие, имат способността да се развиват в една определена среда и да продължат да еволюират в друг тип променяща

¹ Gradstein, M., and Justman, M., Human capital, social capital, and public schooling, European Economic Review 44, 2000, pp. 879-890.

се среда¹. Пример за промени в основната дейност на фирмата е Preussag AG, която от тежката промишленост оперира в областта на туризма (TUI- международен туроператор), като дава пример за това, как бързо напредва навлизането в пътническият сектор от страна на големите фирми на глобалния пазар.

Ако се приеме, че иновациите се задвижват от кодифицирани знания, то има тенденция **те да се движат свободно**. В областта на хотелиерската индустрия продуктът на иновациите се вижда и веднага може да бъде **имитиран** от конкурентни предприятия. Знанието е това, което икономистите наричат "обществено благо", но се има предвид и фактът, че пазарните механизми могат да доведат до недостатъчно добро ниво на производство на иновации, тъй като новаторите не могат да запазят за себе си правата на собственост, свързани с техните новации.

Недостатъчното ноу-хау и практическото знание в малките и средните предприятия налагат нуждата от засилено разпространение на кодифицирани знания. Този недостатък поставя два проблема:

✓ Разпространението на истински предприемачески дух и строг професионализъм в хотелиерската индустрия и особено в малките и средните предприятия. Това е възможно, но склонността на тези предприемачи да правят нововъведения не е достатъчна поради това, че могат да бъдат засегнати от нарастващата нестабилност на околната среда (фалити, изкупувания, нови технологии, ниски бариери за навлизане на пазара). Съществен фактор е и така наречената „ограничена рационалност“ или наемането и работата в рамките на едно семейство с цел получаване на максимална доходност. Това е особено изразено в структурата на **българския пазар**, където има съществен брой семейни хотели, чиито собственици са едновременно и управители, без да имат необходимото знание да практикуват тази дейност.

✓ Несъответствието между обучението и предлаганите работни места в хотелиерската индустрия също е фактор за блокиране динамиката на иновациите и в голяма степен е по-голям проблем, отколкото евентуалното неизпълнение от страна на човешкия капитал. В определени отношения **безразборното внедряване** на нови технологии може да има и негативни последствия. **Замяната на знания с техника** може да се окаже повратна точка за бъдещето на редица компании. Ресторант, който е разчитал предимно на кулинарните умения на готвача, в последващ период закупува техника за вакумиране и приготвяне на полуготови продукти, което замества традиционното готвене.

¹ Coriat, B., et Weinstein, G., Les nouvelles théories de l'entreprise, Collection : Livre de poche, 2nd 2002, p. 122.

В този случай ресторантът използва технологии, **внесени отвън**, но това може да причини **загуба на ноу-хау** и да ограничи вътрешните възможности за иновации¹.

✓ Поради трудностите при доказване на правата върху **интелектуалната собственост** фирмите, ангажирани в туризма, **по-бавно внедряват иновации**. В сектора те не преминават през едни и същи канали както е в преработващата промишленост (търговия, сътрудничеството по отношение на фундаментални научни изследвания и т.н.). Ролята на търговията и на институционалната рамка е от съществено значение в този смисъл. Като се изключи възможността на фирмата да е проводник на нови знания, резултат от нейната дейност (с други думи, обучението, което идва едновременно с работата), важно е да се посочат и други възможности:

✓ Придобиване и усвояване на съществуващите иновации, за да "интернализират" кодифицирани знания, които се систематизират, и се превръщат в несподелено ноу-хау, което в крайна сметка се трансформира в редовна практика².

✓ Предаване и разпространение на нови идеи, т.е. изнасянето им навън под формата на кодифицирани знания, които се разпространяват много по-лесно.

Следва да се отбележи, че капацитетът за иновации е повлиян от **структурни фактори** като: размер на фирмата, тип организация и принадлежност към верига или друга група сдружения. Хотели, които са част от интегрирана верига или доброволно потърсили присъединяване към такава, **имат възможност да внедряват повече иновации** съвместно с централното управление, което играе ключова роля. От значение са и други фактори като склонност към нововъведения, мениджърски умения, квалификация и взаимодействие между персонала. Тук е мястото да се отбележи, че **от гледна точка на управлението** иновациите могат да бъдат разглеждани в следните категории: управленски, организационни, социални функционални.

В контекста на иновациите в хотелиерската индустрия трябва да се вземат под внимание **различните видове организационни бариери**, за да се разбере процесът на иновациите. Авторите Окумус и Хемингтън правят преглед на литературата върху **пречките за промени** в хотелиерските обекти. Те откриват, че **стойността** на промените и **финансовите трудности** оказват влияние върху приоритетите на организациите. Бариерите за резистентност варират в зависимост от това дали промяната е радикална, или

¹ Hjalager, A.M., Repairing Innovation Defectiveness in Tourism” in Tourism Management, No. 23, 2002, p. 465.

² Baum, T., Human Resources Issues in International Tourism, Oxford: Butterworth-Heinemann, Granovetter, M., 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness', American journal of Sociology, 91, 3, 1993, p. 493.

малка. Колкото по-радикална е промяната, толкова повече резистентността нараства¹. Други изследователи твърдят, че малките хотелиерски обекти трябва да планират иновации, като допълнително разгледат организационната структура и въпросите за лидерството, проблемите, свързани с липсата на овластяване на работниците и служителите, както и начините да се мотивират служителите, за да генерират нови идеи за подобряване на дейностите². Критичният въпрос е, как служителите да бъдат **мотивирани към креативност**? Уонг и Панг определят **четири фактора**, възпрепятстващи развитието на креативността в хотелите. Това са ниска ангажираност към организацията, страхът от промяна и критика, времето и натовареността в работа и строгите правила, свързани с традицията³. За подобряване на творчеството Бухалис посочва необходимостта от задължително обучение за мениджърите на хотелите в стратегическо планиране, управление на партньорства, концептуализация на нови услуги и предоставянето на права на работниците и служителите⁴.

За много хотелиерски обекти пречка за иновации и растеж може да бъде слабо развитият пазар. Карсън разработва модел за нивото на пазара за малките и средните предприятия от нисък клас, през открития пазар към най-напредналия етап на открития пазар⁵. Мориарти от своя страна установява, че повечето от малките хотели са склонни да бъдат новатори, но до определено ниво на маркетингова активност⁶. Агарвал изследва ефекта на пазарна ориентация и неговата връзка с иновациите в международната хотелиерска индустрия. Той открива, че **пазарната ориентация** е пряко свързана с иновациите (според негово проучване на 201 международни хотела от 46 страни). Следователно, според цитирания автор, пазарната ориентация спомага за стимулирането

¹ Okumus, F., Hemmington, N., Barriers and resistance to change in hotel firms: An investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10, 1998, pp. 283-298.

² McAdam, R., McConvery, T., Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 10, 2004, pp. 206-221.

³ Wong, C-K. S., Pang, W-L. L., Barriers to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15, 2003, pp. 29-37.

⁴ Peter, M., Buhalis, D., Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. *The Education + Training* 46, 2004, pp. 406-415.

⁵ Carson, D., Some exploratory models for assessing small firms marketing performance. *European Journal of Marketing* 24, 1990, pp. 8-51.

⁶ Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., Marketing in small ho-tels: A qualitative study. *Market Intelligence & Planning* 26, 2008, pp. 293-315.

на иновациите и едновременно усъвършенства критериите за удовлетвореност на клиентите, което като краен резултат подобрява финансовите резултати¹.

От управленска гледна точка стратегията за растеж е друг важен проблем, свързан с иновациите в хотелиерската индустрия. Клавер установява, че първоначалната доходност, размер, възраст и ниво на дълговете на фирмите определят три общи стратегии за развитието на хотелите (диверсификация, вертикална интеграция и интернационализация)². Резултатите показват няколко недостатъка за по-малките хотели, които може да не разполагат с ресурси и компетенции за изпълнение на последователните стратегии за растеж. Въпреки това, с огромното увеличение на броя на интернет услугите, **информационните технологии** стават друг фактор за иновации и растеж. Интернет базираните технологии могат да позволят на фирмите да изградят както самия процес на иновациите, така и крайния иновативен продукт³. По този начин интернет е лост за растеж и подобрена производителност.

В академичните среди иновациите в областта на услугите са класифицирани в категории в зависимост от техните **специфични цели** и насочености. Едвардсон и Густафсон разделят иновациите в услугите на **три категории**, въз основа **нивото на обхвата**, който имат, а именно:

- ✓ Иновации, свързани с нивото на обслужване;
- ✓ Управление на иновациите на фирмено ниво;
- ✓ Иновации на секторно ниво⁴.

Британското Министерство на търговията и промишлеността дава друга класификация въз основа на **движещите сили**, които насърчават иновациите в сферата на услугите:

- ✓ Използването на външни иновации ("доставчик доминирани" иновации);
- ✓ Степента на взаимодействие с потребителя ("водеща роля на клиента в иновациите);
- ✓ Интензитетът на затворения тип иновации (в сферата на услугите);

¹ Agarwal, S., Erramilli, M.K., Dev, C.S., Market orientation and the performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing* 17, 2003, pp. 68-82.

² Claver, E., Rosario, A., Diego, Q. Growth strategies in the Spanish hotel sec-tor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18, 2006, pp. 188-205.

³ Koellinger, P., The relationship between technology, innovation and performance: Empirical evidence from EBusiness in Europe. *Research Policy* 37, 2008, pp. 1317-1328.

⁴ Edvardsson, B., Gustafsson, A., M.D. Johnson & Sandén, B., *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur, 2008.

✓ Случаите, когато една фирма обслужва и подпомага дейността на други фирми да правят нововъведения (иновации чрез услуги).

Според Зейтмал и Битнър разновидностите за нови възможности на продуктите варират от **големи иновации до незначителни изменения**.

Основните нововъведения са нови услуги на пазара, които все още не са дефинирани¹. Новооткрити бизнес-компания създават нови услуги за пазара, който вече се обслужва от съществуващите продукти. Те отговарят на същите общи нужди. Новите услуги за обслужване на пазара представляват опити да се предложат на клиентите съществуващите услуги, които компанията не е внедрявала преди, въпреки че клиентите могат да си ги набавят от други компании. Удължаването на линията на услугите представлява смесица от съществуващата линия, плюс въвеждането на подобрения. Промените в **дизайна** са най-скромните иновации в сферата на услугите, въпреки че те често са **ясно видими** и могат да окажат значително въздействие върху възприятията на клиента. С развитието на предметно-практическата и естетическата дейност, с нарастването на техническите възможности постепенно се достига до диференциация на естетическата и художествената дейност на хората, която надхвърля границите на изкуството и навлиза в сферата на материалното производство. По този начин възниква и се развива дизайнът като специфичен вид естетическа дейност, пряко свързана с проектирането и организацията на материалната предметно-пространствена среда.

В условията на глобализация хотелиерските обекти и техните конкуренти непрекъснато търсят начини да повишат нивото на стойността, предоставяна на клиентите и акционерите. Това обаче не винаги се случва с малките и средните предприятия². Основната платформа в стратегиите на хотелиерските предприятия е придобиване на бизнес предимство. Авторите Ма, Бухалис и Сонг налагат идеята, че това предимство се постига чрез внедряването на иновации и най-вече на нови информационни и комуникационни технологии³. Те използват системата, **позната като 4С**, за да идентифицират източниците на **глобално бизнес предимство**, а именно:

¹ Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 2nd Edition. US:McCraw-Hill Higher Education, 1996.

² McAdam, R., McConvery, T., Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 10, 2004, p. 209.

³ Ma, J., Buhalis, D., Song, H., 'ICTs and Internet adoption in China's tourism industry', International Journal of Information Management, vol. 23, no. 6, 2003, pp. 451–467.

✓ **Създаване и иновации.** Предприятията могат да получат предимство чрез създаване на нови продукти (иновации), ефективно изграждане на организационното обучение и творчески практики, свързани с човешките ресурси.

✓ **Конкуренция.** Предимство може да се получи с помощта на маркетингови стратегии.

✓ **Сътрудничество.** Това включва сътрудничество с други фирми, за да се получи достъп до клиенти, ресурси и/или знание.

✓ **Партньорство с други сектори.** Това става факт в случаите, когато има възможност даден сектор да взаимодейства с друг, с оглед взаимни интереси. Може да се търси подкрепа и от Държавата с цел достигане до други пазари и договори.

От своя страна Норман и Рамирес допълват, че все по-успешни фирми не само добавят стойност, но те я създават¹. Техният фокус на стратегически анализ не е компанията или дори промишлеността, а **стойността**, създавана от самата система. В нея различни икономически субекти - доставчици, бизнес партньори и потребители, работят заедно за **съвместно производство на стойност**. Тяхната най-важна стратегическа задача е конфигурацията на ролите и отношенията между тази система от участници с цел да се мобилизират за създаването на стойност в нови форми и с нови играчи. Основната им стратегическата цел е да се създаде постоянно подобряване на баланса между предприятието и клиентите.

Компаниите създават стойност, която не само прави техните предложения по-съвършени, но и техните клиенти (и доставчици) по-добре стоящи на пазара. За да достигне до такова състояние, компанията трябва непрекъснато да преценява и реорганизира своите компетенции и отношения, за да се запази тяхната стойност и създаването на гъвкави и приспособими системи. Тук е мястото да се отбележи, че туристическият продукт представлява комплекс от сложен човешки опит, който е краен резултат от производствения процес, където използването на туристически съоръжения и услуги генерира крайния продукт².

Стойността е добавен продукт във всеки един етап от производствения процес и неразделна част от потребителската услуга. Резултатът, в очите на клиента, се асоциира с

¹ Norman, R., Ramirez, R., From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard Business Review, 2003, pp. 65–77.

² Smith, S. L. J., The Tourism Product. Annals of Tourism Research Vol. 21, 3, 1993, pp. 582-595

добавената стойност и качеството. Този резултат е създаден и се тълкува като услуга към туриста през целия процес, разработен и организиран от компанията.

Трите нива на туристическия продукт са самият продукт, материална част и добавена стойност. **Основният продукт**, идеята, основното послание са същността на услугата, предназначена за задоволяване на определени потребности на различните целеви сегменти. В хотелиерската индустрия това е ношувката. **Официалният продукт** е конкретната оферта за продажба, която посочва какво клиентът ще получи за своите пари. Този материален продукт е маркетинг тълкуването, което се превръща в ядро на определената оферта. То съдържа опростения продукт заедно с услугите и стоките, които трябва да присъстват в офертата на гостите, като използва ядрото на продукта, както и някои допълнителни съпътстващи продукти. Брошурата, описанието на официалния продукт е в основата на продажбата.

В **разширената оферта** на продукта се включват всички форми на **добавена стойност**, за да бъде офертата **по-атраaktivна и по-привлекателна**. Тя съдържа разликата между договорената база на официалния продукт и съвкупността от всички ползи по отношение на доставката на продукта. **Марката или образът на продукта** са винаги част от допълнителната стойност на продукта, които увеличават добавената стойност на основния продукт и спомагат за разграничаване от конкуренцията.

В този смисъл, е редно да се поясни, че глобалният турист се определя като извънвремеви консуматор, освободен от условностите и класовите правила. Той налага нов стил и атмосфера на възискателност и непредвидимост. Персонализирането на потреблението на хотелиерските услуги се характеризира с висока степен на концентрация на желанията към новото и различното в потреблението на услуги и съществуването като цяло. Основните тенденции на потреблението на хотелско настаняване в глобален аспект се повлияват от покупателната способност и трансформацията на традиционните поведенчески модели.

На глоболизиращите се световни пазари **индивидуалното обслужване** заема основно място. В глобалната икономика хотелиерската индустрия създава, пренасочва и адаптира интереса на потребителите. Това става реалност чрез интензивното внедряване на иновации.

Основната хотелиерска услуга е свързана с настаняването на госта в хотелската стая и осигуряването на необходимите условия за почивка. В съвременната хотелиерска индустрия освен основната услуга - „ношувката” и „храненето”, се предлага задължително набор от **допълнителни услуги**. Те **разширяват обхвата** на предлагането и качеството на

туристическия продукт. Допълнителните услуги имат особено значение за госта, защото са свързани пряко с неговите **положителни емоции** по време на престоя. За хотелиерската индустрия те са източник на допълнителни средства. Номенклатурата на допълнителните услуги непрекъснато се разширява в условията на глобализация, за да задоволи високите изисквания на потребителите. Количеството и качеството им са тясно свързани с вида, капацитета, предназначението и категорията на хотелиерските обекти.

От направения анализ на класификацията на иновациите в сферата на услугите и хотелиерската дейност може да се заключи, че иновационните дейности могат да имат различни проявления. Въпреки това общите елементи и стъпки съществуват във всички или в повечето иновационни дейности. Една от основните цели на иновациите е да носят печалба на компаниите. Те създават нова стойност и водят до положителна промяна в предприятието. Това е и причината, поради която в глобализацията се свят все повече иновации се създават в сътрудничество и коопериране между **научни и корпоративни организации** от една или повече страни. От ниво малък и среден бизнес, до национално и международно равнище все повече се осъзнава изключително голямото значение на иновациите за осигуряване на икономически растеж, висока производителност, опазване на околната среда, решаване на социални и управленски проблеми, за развитие на местното и международното политическо, икономическо и научно-техническо сътрудничество.

В глобализацията се свят потребителите на хотелиерски услуги са по-взискателни и информирани. В отговор на техните потребности, редица компании приемат иновациите като задължителен елемент от своята дейност. Мениджърите са натоварени с отговорността да осигурят дългосрочната жизнеспособност на предприятията си. За да успеят в тази задача, те трябва да са запознати с предизвикателствата, налагани от иновациите, и как те се отразяват на краткосрочните и дългосрочните планове и резултати. Основните причини за незадоволителните резултати в бизнеса се коренят, поне частично, в **липсата на иновационна активност**. Тъй като тенденцията към глобализация ще продължава, хотелиерските компании следва да се възползват от възможностите, които предлагат иновациите в сектора, за да се наложат както на „местния“, така и на „глобалния“ пазар¹.

¹ Clark, J. J., and Arabel, A., Producing Global Managers .The Need for a New Paradigm, The Cornell HRA Quarterly, 34(4), 2001, p. 83.

2. ИНОВАЦИИ В ИНФОРМАЦИОННИТЕ И КОМУНИКАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

Бурното развитие на технологиите през последното десетилетие може да се разгледа като следствие от взаимодействието на национално и международно ниво по отношение на новите световни стратегии за развитието на туризма и хотелиерството. Те логично следват тенденциите на пространствено общо икономическо, политическо и културно обвързване. Тук е мястото да се отбележи, че за разлика от другите индустрии, хотелиерската изостава по отношение на автоматизирането на процесите. Докато хотелиерските организации се стремят да достигнат колегите си от по-иновативните индустрии, последните още повече се усъвършенстват. Статистиката показва, че над 307 683 хотела в повече от 44 страни не използват всички налични ресурси, за да обслужват клиентите си и да повишават приходите си¹. Вероятните причини са няколко.

Преди 1990 г. не са разработвани технологии специално за хотелиерството. **Адаптирането им** от други индустрии е бавен процес, а самите системи без допълнения и корекции са трудно приложими в практиката. Втората причина за това изоставане е **капиталоемкостта** на този вид технологии. Обикновено хотелите с повече от 100 стаи разполагат с по-големи налични ресурси и съответно най-често те инвестират в новите технологии². Преходът от индустриално към информационно общество носи множество промени в социален и икономически аспект. Характерни за информационното общество са глобалната, всеобхватна достъпност и възможността за използване на информацията по едно и също време навсякъде, благодарение на развитието на компютърните и телекомуникационните системи. Те осигуряват интерактивна, мултимедийна информация, която променя начина за осъществяване на бизнеса. Промяната в развитието на търговската дейност е заложена и в реструктурирането на туристическото предприятие. Дължи се на директната връзка с туриста, конкуренцията и техническия прогрес. Същността на технологичната еволюция налага употребата на компютри и въвежда комбинаторни техники с цел да се усъвършенства полето на нови продукти.

Хотелът е сложна и динамична система. В хотелиерската дейност има основни, класически правила, но и множество специфики. Обновяването може да бъде разглеждано както като обновяване на материална база, така и като обновяване на технологиите. Много

¹ <http://www.deloitte.com/>

² Морозова, Н. С., Морозов, М. А., Реклама в социално-културном сервисе и туризме, 2е изд., 2003, с. 103.

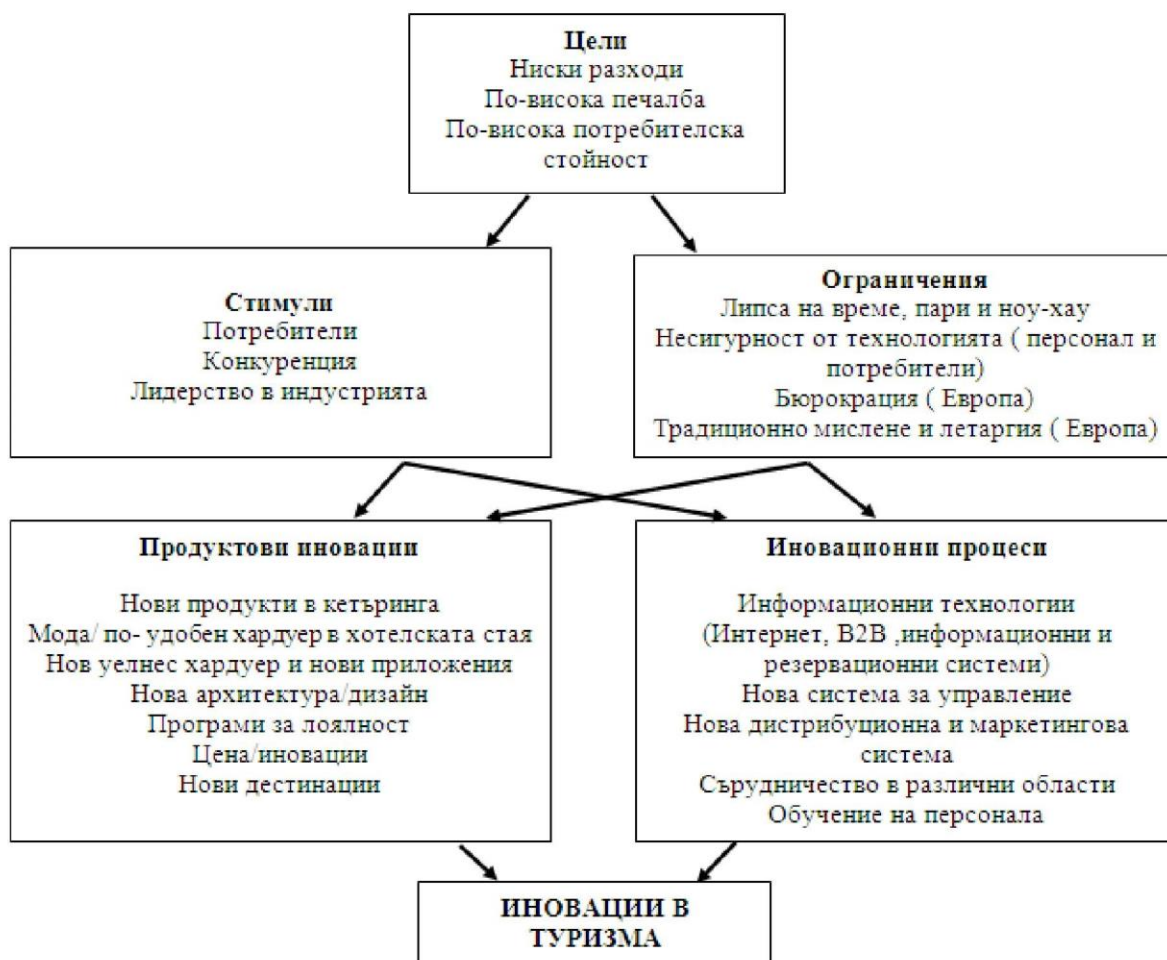
от комплексните хотелиерски системи обхващат всички дейности в хотела, в ресторанта, в кухнята, в склада. Те обслужват минибара, телефонните услуги, маркетинговата дейност, касата, транспортната дейност, изготвянето на справки, отчети и анализи. С навлизането на нови информационно-комуникационни технологии (ИКТ), тези системи следва да бъдат непрекъснато подобрявани и подновявани с цел по-ефективното функциониране на обекта¹. В този контекст от особена важност е да се разгледа процесът на внедряване на информационно-комуникационните технологии в областта на туризма. Това е подробно разгледано от Ричард Барас в неговия модел на обратен цикъл.

В началото, според автора, процесът е постепенен и иновациите са предназначени за подобряване на **ефективността на услугата**, като се заменя работна ръка (например автоматизация на бек офисите). След това **натрупване на знания и технологии**, позволяващи напредък и внедряване на радикални иновации. Това са процесите за подобряване на качеството на услугите, включително фронт-офис операциите². (вж. Приложение 2). В условията на глобализация настъпва третата фаза от цикъла, характеризираща се с нови продукти, засилена роля на мрежовите технологии и налагане на стратегии за диференциране на продукта от страна на компаниите в сектора.

След проведено изследване от Центъра по туризъм и управление на Австрия се публикуват данни от задълбочени интервюта, извършени на територията на Северна Америка и Европа. Те са проведени с големи национални и световни фирми, ангажирани в туризма (туроператори, туристически агенции, индивидуални хотели, хотелски вериги, рент-а-кар компании, тематични паркове, ресторанти и авиокомпани, включително и чартърни). Целта е да се оцени **развитието на иновационните процеси** в различни условия. Резултатите са графично представени на фиг. 2.4.

¹ Koellinger, P., The relationship between technology, innovation and performance: Empirical evidence from EBusiness in Europe. Research Policy 37, 2008, pp. 1317-1328.

² Barras, P., Towards a Theory of Innovation in Services” in Research Policy, 1986, No. 19.



Фигура 2.4. Продукт и иновационни процеси в туризма

Източник: Weiermair, K., Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism, OECD, 2004, p. 70.

Според същото изследване фирмите признават като значителна промяна, че информационните и комуникационните технологии им позволяват да бъдат участници в „e-туризма”, въпреки че никой не определя това като иновация.

От съществено значение е развитието на иновациите в малките и средните предприятия, като се има предвид техният преобладаващ процент на българския пазар. Бързото технологично развитие, от една страна, означава, че информационните и комуникационните технологии стават по-мощни и сложни, но, от друга, сами по себе си стават и по-достъпни, лесни за използване. Това дава възможност на повече хора и организации да се възползват от тяхното развитие.

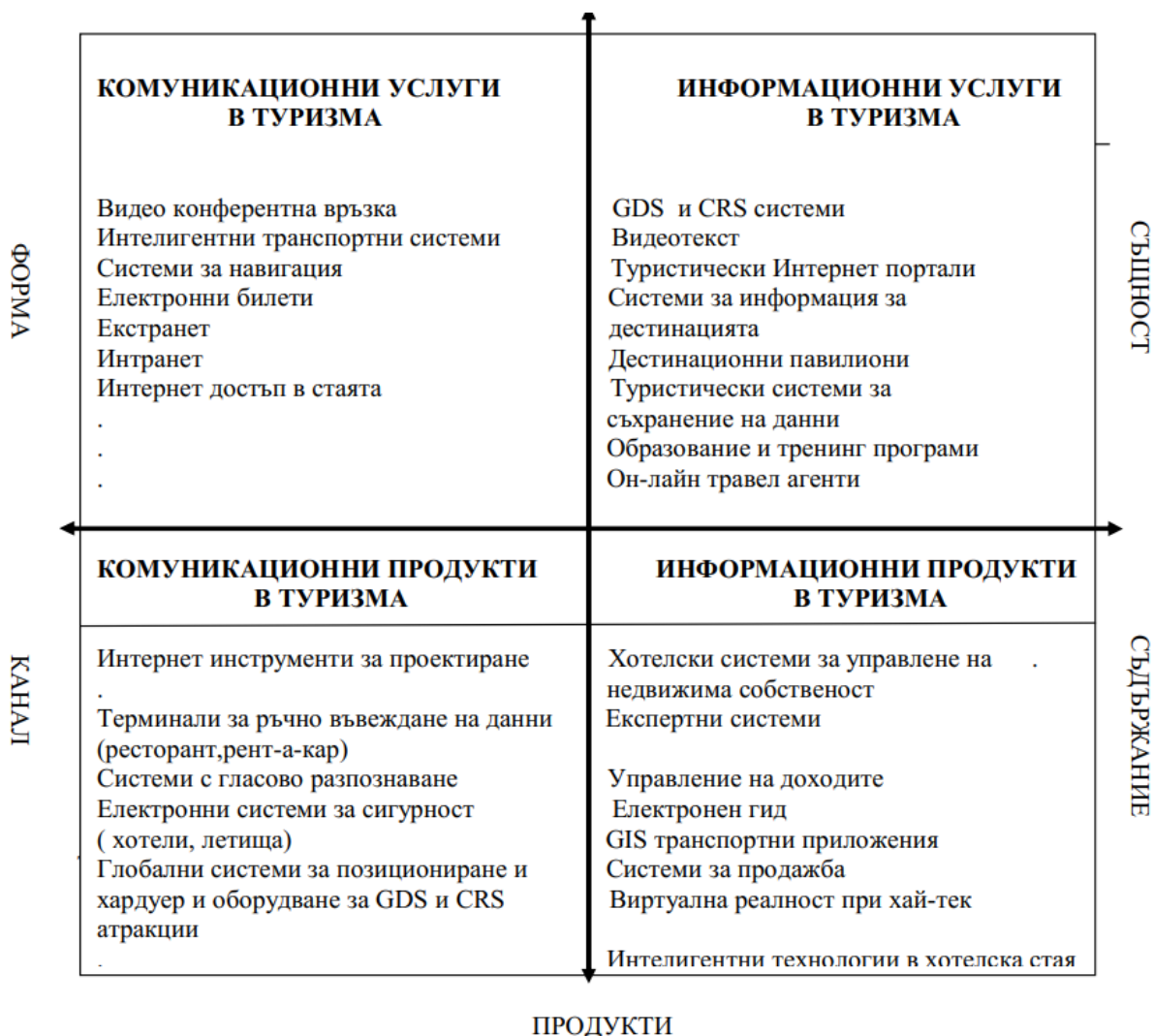
Технологичните иновации в хардуер, софтуер, нетуер са двигатели на широк набор от промени в информационните системи. Именно тези системи ефективно интегрират

цялата гама от хардуер, софтуер, групуер и нетуер и размиват границата между оборудване и софтуер¹. Основните градивни елементи, които подпомагат развитието на ИКТ, включват **бързи и евтини компютри** с възможност за съхраняване на **огромни обеми от данни** и бързо свързване чрез оптични кабели. Именно те помагат на домакинствата и бизнеса да имат лесен достъп до мащабна информация.

Развитието на софтуера дава възможност потребителите да се възползват от тези технологии и води до използването на електронна поща, сайтове за информация и резервации, а на по-късен етап - достъп до мултимедия, социални мрежи и други приложения. Информационно-комуникационните технологии **включват всички технологии за манипулация и предаване на информация**, на базата на което Тремблей разработва зонална типология на информационнокомуникационните технологии и тяхното приложение в областта на туризма и хотелиерството. Авторът на монографичния труд възприема идеята на Тремблей, че различните технологии не могат да бъдат приложими по един и същ начин за всички видове оператори на туристическия пазар. Така терминалите за ръчно въвеждане на данни могат да бъдат полезни за компаниите, опериращи в ресторантьорството и наземния транспорт, но не особено полезни за малките семейни хотели, които работят на база нощувка със закуска². По същия начин приложенията за виртуална реалност могат да бъдат полезни и приложими за големи атракционни комплекси, но не могат да бъдат толкова полезни и приложими (до момента) за по-малките атракционни комплекси.

¹ Buhalis, D., and Law, R., Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet--The state of eTourism research. Tourism Management, 2008, p. 614.

² Tremblay, P., Le nouvel âge du tourisme stratégique, Téoros, Autumn, 1998, pp. 11-17.

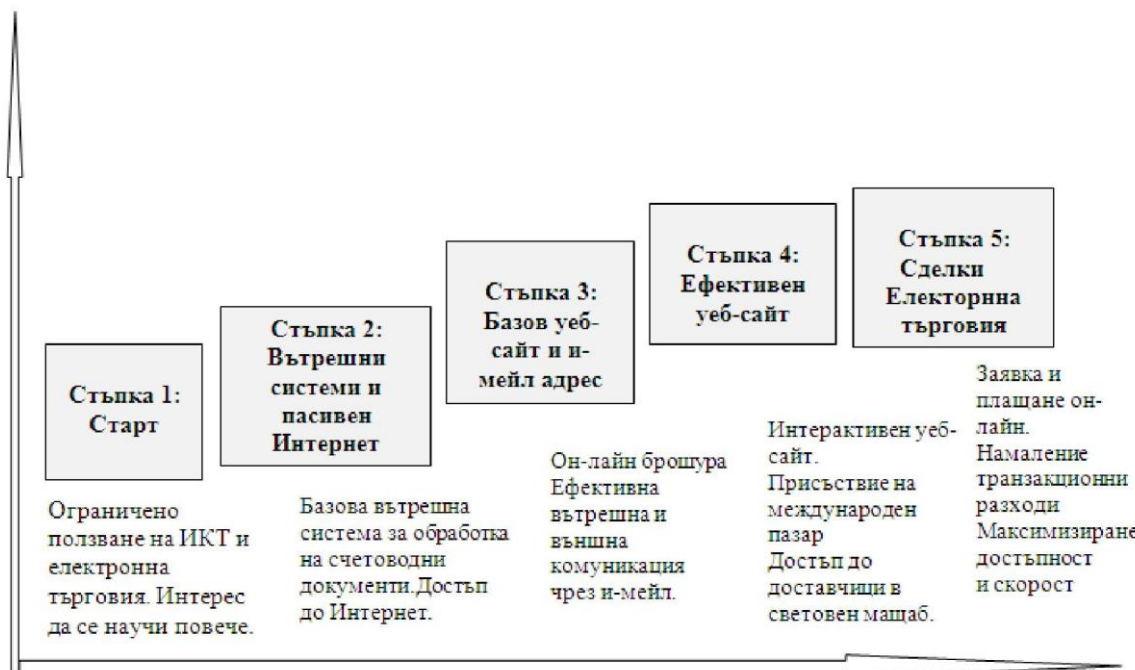


Фигура 2.5. Зонална типология на информационните и комуникационните технологии

Източник: Tremblay, P., *Le nouvel âge du tourisme stratégique*, Téoros, Autumn, 1998, pp. 11-17.

Бухалис и Лоу доразвиват идеята като добавят **мобилните и безжични технологии, веб дизайна**, нови функционалности и приложения за бъдещото развитие на технологиите в една интелигентна среда. Този подход показва, че развитието на инструментариум за използването на ИКТ в малките и средните предприятия е задача, която налага цялостно и внимателно разглеждане на специфичните нужди за всяка форма на туризъм и за всяко предприятие, ангажирано в тази област. Усвояването и внедряването на информационните и комуникационните технологии в малките и средните предприятия в областта на туризма

може да се осъществи по нормален път. Това е така нареченото „естъпаловидно усвояване”, показано на фигура 2.6. Последващото изследване на Бухалис и Лоу показва ясно разликата между различните видове туристически услуги и ефективното използване на интернет.



Фигура 2.6. Е-стъпаловидно усвояване

Източник: Buhalis, D., and Deimezi, R., *E-tourism developments in Greece, International Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol. 5(2), 2004, p.121.*

Появата на интернет променя всеки базов компонент на основната, традиционната система. В глобалните пазарни условия туристите са „е-туристи”, комуникациите са „е-комуникации”, дестинациите трябва да завладеят уеб пространството и дори организациите, които не са туристически, трябва да следват този „е-тренд”, за да имат коректни партньорски отношения с туристическия бранш.

Едни от основните предизвикателства, на които Баджо набляга, са позициониране и видимост. Проведените от него изследвания показват, че **видимостта в интернет**, е ключов фактор за успеха на бизнеса. Когато дадена агенция или хотел не са видими за потребителите, то те не се считат за полезни от тях. Комбинацията от видимост във виртуалното пространство, основана на търсене по ключови думи от интернет

потребителите, и качество на е-офертата би могла да помогне или навреди на бизнеса на този конкретен агент¹.

От особена важност по отношение на е-туризма е бързото развитие на **онлайн резервациите в реално време**. Туристите могат да заобикалят туристическите агенти и туроператори и да закупуват услуги директно от хотелиерските обекти. Това принуждава посредниците да преразгледат своите бизнес стратегии и да преосмислят дейността си. От своя страна хотелиерите търсят начини да достигат по-лесно до своите потенциални клиенти, като вземат предвид тенденцията към увеличен обем на **директните резервации**. Поради тези причини усилията и на хотелиери, и на туроператори е да се съсредоточат върху набор от инструменти за подобряване на интернет възможностите в малките и средните предприятия. Възприемането на „е-стъпаловидно усвояване“ цели подобряване на нивото на онлайн присъствието на предприятията, ангажирани в туризма.

Тук е мястото да се отбележи, че обхватът на ИКТ е много широк и включва използването на мобилни телефони, стационарни компютри, лаптопи, нетбуци, интернет уеб сайтове, системи за глобално позициониране и др. Също така определени технологии са най-приложими за някои сектори, което подчертава сложните взаимоотношения между операторите, техния етап на развитие и готовността за пълноценно използване на ИКТ. Ив и Мейсън предлагат три начина, по които ИКТ могат да бъдат използвани за подобряване на стратегията за обслужване на туристи. Това включва:

- Персонализирани услуги. От основно значение за това понятие е способността да се идентифицират потребителите, които посещават обекта повече от веднъж, и техните специфични характеристики и нужди.
- Стратегия за предоставяне на диференциран продукт.
- Преработени продукти.

В този смисъл Шленкер и Крокър показват, че ИКТ могат да бъдат използвани за подпомагане и редизайн и следователно за подобряване на бизнес процесите². Малките и средните предприятия не се възползват достатъчно от интернет технологиите, тъй като предпочитат да проектират нови продукти или услуги, отколкото да променят съществуващите бизнес процеси, за да разработят нови начини за производство на съществуващите продукти. В допълнение Ив и Лермонт представят начини за използване

¹ Baggio, R., Complex systems, information technologies and tourism: a network point of view. *Information Technology and Tourism*, 8(1), 2006, pp. 15–29.

² Schlenker, L., Crocker, N., Building an e-business scenario for small business: the IBM SME Gateway project', *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, no. 1, 2003, pp. 7–17.

на ИКТ при различни аспекти от работата на малките и средните предприятия¹. Авторите разграничават **четири етапа**, при които новите информационни и комуникационни технологии са от особена важност за предприятията.

Етап едно включва **изискванията**, които имат предприятията. Това се наблюдава в случаите, когато даден хотелиерски обект признава необходимостта от ресурс и започва да уточнява какво е задължително за организацията. В този контекст ИКТ могат да помогнат, като съдействат да се уточнят тези изисквания.

Придобиването включва дейности като доставка на материали, поръчка, плащане и получаване на ресурси. И тук ИКТ могат да помогнат в много от тези дейности. Третият етап е свързан със **стопанисването**. Това е етап, на който ИКТ са използвани, за да помогнат на организациите да използват ресурсите или да помогнат с последваща покупка.

Последният, четвърти етап, е определен от авторите като **оттегляне**. Тук ИКТ могат да съдействат при отчитане използването на ресурсите (особено в бързо и точно начисляване на такси за извършени услуги) или дори да помогнат за разпореждане с тях, когато вече не са необходими.

Туристическата индустрия е силно повлияна от технологиите. Вземането на решение е продиктувано от редица източници като телевизия, брошури, препоръки и интернет. Туристическата и хотелиерската индустрия и интернет са подходящи за съвместна работа предвид факта, че туризмът е основан на информацията и е информационно-интензивен сектор. Броят на хората, които използват интернет, за да сравняват възможностите за пътуване, цените и да правят резервации, непрекъснато нараства². Тази промяна води до по-голямо участие на потребителите в процеса на планиране.

Присъствието в интернет става неизменна част от отношенията между търсенето и предлагането на пазара на хотелиерски услуги. В този контекст е разработен модел в подкрепа на развитието на малкия и средния бизнес чрез успешно присъствие на компанията във виртуалното пространство³. Целта на този модел е да покаже, че мениджърите не могат да ръководят успешно малки предприятия, ако не обърнат специално внимание на интернет. Моделът очертава процеса на вътрешни и външни

¹ Ives, B., Learmonth, G.P., Information system technology can improve customer service', 2nd edition, 2003, p 92.

² Collins, C., Buhalis, D., and Peters, M., Enhancing SMTEs' Business Performance Through the Internet and elearning Platforms', Education and Training, vol. 45, no. 8/9, 2003., pp. 483–494.

³ Burgess, S., Sellitto, C., and Karanasios, S., Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies for Successful Implementation, Information Science Reference, Hershey, PA, 2009.

въздействия върху конкретната хотелиерска единица, формулирането на стратегия за изграждане и реализация на ефективен **уеб сайт**, идентифицирането на приоритетните му функции, популяризирането на сайта и оценката на резултатите. (вж. Приложение 3). Използването на иновации, свързани с ИКТ, дава възможност за **усъвършенстване на бизнес процесите**, поддържане и управление на качеството, знанията и производствените мрежи. Интернет се налага като основен източник на информация за осъществяване на иновационна дейност. Важни **индикатори** за функционирането на иновационната система на фирмено равнище са:

- ✓ степента на разпространение на компютри и интернет в МСП;
- ✓ използването на вътрешни мрежи и информационни системи;
- ✓ подготвеността на персонала за работа с новите технологии.

Въпреки многобройните доказателства на редица автори, илюстриращи предимствата на въвеждането на новите достижения в областта на информационните и комуникационни технологии в МСП, важно е да се отбележи, че процесът на създаване, развитие и внедряване е значително **времеемък**.

Основна характеристика на хотелиерската индустрия при съвременните условия на глобализация, е стремежът към **индивидуализиране на предлаганите услуги**. Индустрията на гостоприемството се обособява като специфичен пазар, който се развива едновременно с потребностите на потребителите. Еволюцията и начинът на работа се оформят в съответствие с промените, настъпващи в обществото. Международната хотелиерска индустрия е потребител на всички видове информация. Развитието на компютърната и телекомуникационната индустрия **оптимизира** начина, по който функционира бизнесът на мултинационалните организации. Новите методи на съхранение, организация, дистрибуция, експлоатация и анализ на продуктите влияят върху бъдещото развитие на обектите. Те имат отражение и върху похватите за маркетинг и инвестиционна политика в световен мащаб.

Фокусиран върху проблематиката, свързана с качеството, Едвардсон предлага интегриран модел за развитие на обслужването. Този интегриран модел включва три понятия, като предпоставки в процеса на обслужването: концепция за услугата, услугата в процес на обслужване и системата и структурата на ресурсите. Процесът при този модел може да бъде разделен на четири фази: идейна фаза, фаза на формация, фаза на

проектиране и фаза на изпълнение¹. Ключовото в този модел е присъствието на **потребител, фирма и подизпълнители като участници**. Целта е да се създадат най-добрите предпоставки за услугата, която ще контролира процеса на обслужване. Едвардсон налага тезата, че при разработването на концепция, процес или система всичко трябва да се координира и всеки аспект изисква по-специално отношение. Моделът показва ясна центрирана клиентска перспектива, като доминираща логика в обслужването, където стойността е съвместно създадена от туристи и фирми, и осигурява предпоставки да подпомогне на клиентите да създадат опит и оценка на услугите (вж. Приложение 4).

При внедряването на иновации в хотелиерската индустрия, това винаги се прави и с оглед мнението на клиентите. Голяма част от иновациите могат и да не бъдат забелязани на пръв поглед от потребителите, но тяхното наличие улеснява престоя им. Други бързо могат да бъдат забелязани от всеки един гост. Такива са и информационно-комуникационните технологии, които бързо навлизат в процеса на работа на хотелиерските обекти. В този контекст **електронните пазари** възникват в резултат от използването на новите информационни и телекомуникационни системи за подпомагане на търговските транзакции. Те са логическото пространство, където си взаимодействат участниците в пазарите, и осигуряват инфраструктурата и услугите за осъществяване на пазарните транзакции. Електронните пазари, за разлика от класическите физически пазари, преодоляват ограниченията на времето и пространството, като предлагат еднакви възможности на малките и големите фирми. Електронните пазари дават възможност на хотелиерите да „визуализират“ услугите си, като създават **емоционална връзка** с потенциални и постоянни потребители.

Глобализацията на пазарите създава нови модели на поведение у много участници в сферата на туризма. Новата медийна среда осигурява възможност за **обратна връзка с потребителите** на хотелиерски услуги. Тя предоставя алтернативни начини за маркетинг и промоция и променя съществуващите традиционни стереотипи на работа. Внедряването на компютърни системи за управление, реклама, дистрибуция и комуникации има редица ползи и предизвиква генерални промени в индустрията на гостоприемството.

В условията на глобални промени глобалните системи за дистрибуция не удовлетворяват новите потребителски изисквания, защото имат един основен за потребителя недостатък - не са предназначени за крайни клиенти и достъп до тях имат

¹ Edvardsson, B., Gustafsson, A., M. D. Johnson & Sandén, B., New Service Development and Innovation in the New Economy. Lund: Studentlitteratur, 2008, p. 74.

само хотели, туроператори и авиокомпани. Именно и това налага бързото внедряване и развитие на информационни системи и системи за резервация, които имат предимство да помагат и на крайните клиенти при организиране на въздушния, водния или наземния транспорт, настаняване и места за подслон, организиране на атракции.

Функционалността и техническата реализация на различните системи са взаимно свързани фактори, силно зависими един от друг. Развитието на технологиите провокира създаването на нови функционалности и обратно - търсенето на нови функционалности стимулира разработката на нови технически решения. Главната роля на **информационната система** е в **представянето, промоцията и рекламата** на туристическите продукти. Тя се използва за реализиране на обратна връзка с крайния потребител, на базата на която отделните единици могат динамично да променят досегашните си туристически продукти или да създават нови в съответствие с променящите се изисквания на пазара. Резервационните системи се налагат на пазара като важен **дистрибуционен канал**, тъй като дават възможност на хотелите да оптимизират приходите си, като **управляват директно цените**, предлагани на крайни клиенти. В същото време това е удобен начин за резервиране на хотелска стая и за крайните потребители, които получават автоматично потвърждение на резервацията си в реално време.

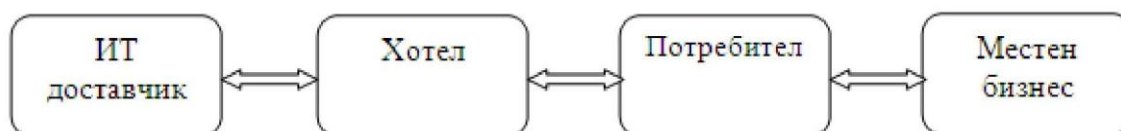
В тази връзка в изследванията на Едвардсон, Густафсон, Кристенсон и Вител, проведени в CTF (Service Research Center) на Университета Карлстад, се дискутира защо, по какъв начин и кога да се **интегрират клиентите** в процеса на иновациите в обслужването. За да се опрости разглежданата проблематика, авторите анализират хотелите, доставчици на информационни технологии (ИТ), местния бизнес (ресторант, магазин, кръчма и т.н.) и клиентите¹.

Освен това всички участници са неопределени, с изключение на ИТ системния доставчик. Традиционният бизнес модел, изпълняван от тези участници, може да се възприема като линеен модел. ИТ системният доставчик предлага системни решения за различни хотели, и обикновено поема отговорността за устройствата, техническото обслужване и техническата помощ. При затворена ИТ система, хотелът може да поиска от клиентите си да плащат за ИТ услуги, като: достъп до интернет, IP телефони и видео по заявка. След проведени проучвания от авторите сред водещи хотели, клиентите

¹ Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L., Customer Integration in Service Innovation: the handbook of innovation and services. CTF, Karlstad, Sweden, 2008.

обикновено не остават в хотелските стаи през цялото време, но в повечето случаи също канят местния бизнес в хотела. Този линеен модел доказва една основна хипотеза - ИТ доставчикът няма пряк контакт с клиентите, както и хотелът не е задължително да работи в сътрудничество с местния бизнес (вж. фиг. 2.7.)

От схемата, представена по-горе, може да се види, че всеки от участниците играе ролята на доставчик или на потребител в тази верига за доставки. Найголямото предимство на този модел се основава на ясната граница в отговорността между различните участници. Така например, когато клиент има проблем при използването на ИТ услуги в стаята си, той уведомява хотела за това.



Фигура 2.7. Линеен модел

Източник: Авторова адаптация по Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L., Customer Integration in Service Innovation: the handbook of innovation and services. CTF, Karlstad, Sweden, 2008.

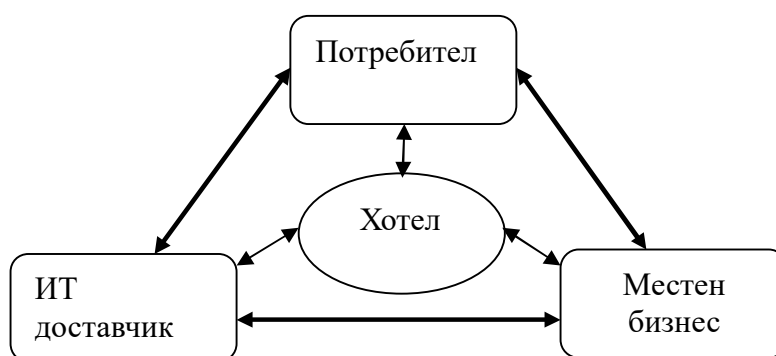
Впоследствие хотелът предава информацията за възникналия проблем на ИТ системния доставчик, който е отговорен за решаването му. В определен случай хотелът може да реши да не уведоми ИТ доставчика, ако неизправността не е от решаващо значение, а клиентът не може да се оплаче директно от информационната система на доставчика на ИТ услуги.

От гледна точка на туристите съществуват някои недостатъци в линейния модел. За да се пресъздадат определени недостатъци, се разглежда следният сценарий. След едnodневен тур на непознато място, туристът иска вкусна вечеря, масаж и е вероятно да посети питейно заведение в края на вечерта. Основният проблем е, че той не познава града и не е запознат с добрите заведения, към които да се насочи. Въпреки това служителите на хотела нямат непременно задължение към този потребител за препоръчване на услугите на местния бизнес. От друга страна, клиентите не могат да разчитат на препоръки, които да са съобразени с интереса им. В резултат в този линеен модел, клиентът трябва **сам да проучи** възможностите на местния бизнес.

За сметка на това в модела, построен от международна компания, лидер в ИТ сферата, обсъждащ обекти в Норвегия, Дубай, Пакистан и Белгия, всеки участник има възможност да не бъде ограничен в ролята си на доставчик или на потребител. Вместо това

участниците си взаимодействат един с друг в различен мрежови модел. Той показва как на практика работят иновациите в информационните и комуникационните технологии в хотелиерската индустрия. При внедряването на този модел се предоставя полезна информация на клиентите и им се препоръчват услугите на местния бизнес в съответствие с техния вкус.

Същевременно **хотелиерският обект** печели от рекламната дейност, която извършва. Хотелът и местният бизнес при този модел **споделят един и същи целеви пазар**.



Фигура 2.8. Мрежови модел

Източник: Авторова адаптация по Edvardsson, B., Gustafsson, A., M.D. Johnson & Sandén, B., New Service Development and Innovation in the New Economy. Lund: Studentlitteratur, 2008.

В посочения модел, от гледна точка на хотела, ИТ системният доставчик предлага решение и техническа помощ и по този начин предоставя перспектива за туристите. ИТ системният доставчик е информационен център и предлага подобри услуги на базата на клиентските предпочитания. Без да се омаловажава ролята на местния бизнес, чрез ИТ доставчика всички други предприятия, анагажирани в туристическата дейност, рекламират своите продукти. Като клиент на ИТ системата, хотелът естествено играе двойна роля - на доставчик на интернет услуги и участник в местния бизнес. Редно е да се обобщи, че всеки нов бизнес модел може да се разглежда като комбинация от няколко традиционни бизнес модела, но в нов контекст, като всеки участник има различни функции.

В книгата „Развитие на взаимоотношения в бизнес мрежи” Хакансон и Снеота изтъкват факта, че всяко бизнес предприятие, без значение колко малко е то, трябва да поддържа отношения с няколко други участници или играчи на пазара, задължителни при изграждане на една бизнес връзка. Въпреки че може би няма такова нещо като „типични

отношения”, те са променливи, всеки има тенденция да бъде уникален в някои отношения¹. Що се отнася до опростения мрежови бизнес модел, той може да се разглежда като малка бизнес мрежа. Други автори считат за мрежова онази структура, в която редица възли са свързани помежду си „чрез специални конци”². В случая с хотелиерския бизнес тези възли са клиентите, ИТ системният доставчик, хотелът и местният бизнес.

Взаимоотношенията между участниците представляват функции, свързани с начина, по който могат да бъдат използвани в дейностите на мрежовата структура. Някои от тях са в употреба, а други са „спящи” и чакат да бъдат открити³. Връзките преминават в следната последователност - ИТ системен доставчик - хотел, хотел – гост; отношения гост - местен бизнес. Най-важните „пасивни” отношения се състоят в това, че хотелите и някои местни фирми насочват вниманието си към **едни и същи туристи**. Хотелите са свързани до известна степен с местния бизнес. Хотелът „наема” платформа за реклама и по този начин рекламира и местния бизнес. Процесът изисква помощта на ИТ системен доставчик и освен това още една „спяща” връзка, която бива стимулирана. Тази между ИТ системния доставчик и местния бизнес. За да се осигури по-добра услуга за клиента, ИТ доставчикът си взаимодейства с гостите на хотела директно в тази бизнес мрежа, осигурява полезна за тях информация, разрешава евентуални проблеми, които възникват при управлението на сметките на потребителите. До известна степен участниците могат да се мобилизират и да използват средства, контролирани от други участници в мрежата.

Чрез мрежата си ИТ системният доставчик „наема” хотелските стаи за обслужване на местните фирми и корпоративни клиенти, които от своя страна се възползват от платформа за привличане на целевите си клиенти. Глобалната среда налага в последните години употребата на специфични **софтуерни програми**, които съпровождат бурното развитие на информационните и комуникационните технологии. Тези програми **подобряват възможностите** на своите клиенти и техните партньори да изградят нова стойност и съвместно да изградят и обща система. Хотелиерските обекти, персоналът и техните гости са най-важните действащи лица, чиято креативност е мобилизирана. Атрактивните функции и подробната информация позволяват на персонала да бъде готов

¹ Håkansson, H., Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London, 2005.

² Håkansson, H., & Ford, D., How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55 (2), 2002, pp. 133-139.

³ Håkansson, H., Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London, 2005, p. 127.

да изследва информацията в програмата и да прекарва повече време в използването ѝ. Докато клиентите са доволни, други участници на пазара **реализират печалби**.

В този случай хотелите заемат средно положение по отношение на мястото, където повечето от дейностите се случват. Те съвместно създават стойност, като обслужват туристи и предоставят пазарна ниша за други участници на пазара. Местните фирми имат голяма полза от промяната на взаимоотношенията в тази стойност, защото техните реклами постъпват директно в целевата група клиенти. ИТ системният доставчик може да се разглежда като ключово звено, защото това е неговото предложение, което мобилизира другите участници да играят нова роля, в нови отношения. Как ефективно да се използва тази нова платформа е задача, при която участниците трябва да си сътрудничат, за да се запази създадената система.

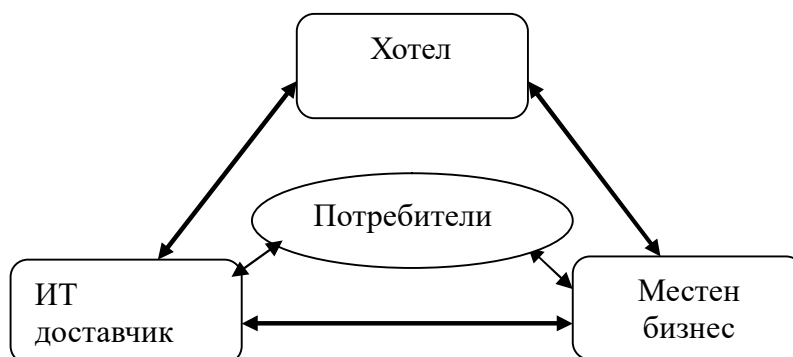
Варго и Луш твърдят, че в основата си услугите са ориентирани към клиента и е важно да се разбере как клиентът уникално интегрира своя опит, свързан с тях, а иновациите в услугите се превръщат в източник на конкурентно предимство¹. За да спечелят в условията на глобална конкуренция на пазара, хотелите трябва да се разграничат посредством предоставяне на услуги, които налагат предимство.

След като внедрят специализиран софтуер, хотелите придобиват и висококачествен хардуер (мрежови и терминални устройства) и сложни програмни продукти. На пазара се предлагат множество варианти с популярни функции на мястото за услуги, включително онлайн портиер, мобилен офис, IPTV, VoIP телефон, интерактивни карти и т.н. Тези услуги безспорно **подобрават качеството** на пребиваване в хотела, което от своя страна допринася за **лоялността** на клиентите и повече приходи.

Друго голямо предимство от използването на информационните и комуникационните технологии е, че хотелите могат да използват бизнес модел, при който те и местният бизнес могат да споделят разходите за ИТ система, инсталирана в хотелиерския обект. Целевите групи на хотелите и на местния бизнес често се припокриват. Когато се поделят разходите за ИТ системата, те могат и да споделят един с друг клиентите си. Въпреки това, тъй като тяхната дейност не удовлетворява еднакви потребности (ресторант, нощен клуб и магазин за подаръци), те не се състезават с предоставянето на услуги в хотела. По този начин няма опасност за хотелиерските обекти да споделят клиентите като оперативен ресурс с местния бизнес. Освен това, ако гостите са доволни от

¹ Lush, R. F., Vargo, S.L. & Malter, A. J., Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 2006, pp. 264-278.

местния бизнес, те вероятно ще имат по-добро отношение към хотелите. В днешно време клиентите са допуснати до по-важно място, отколкото когато и да било. Те влизат в **директен контакт** с всички други участници в мрежовия бизнес модел, както е показано на фигура 2.9.



Фигура 2.9. Подобен мрежови бизнес модел

Източник: Авторова адаптация по Edvardsson, B., Gustafsson, A., M.D. Johnson & Sandén, B., New Service Development and Innovation in the New Economy. Lund: Studentlitteratur, 2008.

В този случай, потребителите се възползват максимално от сътрудничеството между ИТ доставчика, хотелите и местния бизнес. В допълнение, към достъпа до традиционните услуги за отсядане, клиентите могат да получат достъп и до други включени комбинации от услуги с удобен за потребителя интерфейс, когато влизат в стая, оборудвана с нов продукт. Някои от тези услуги са предимно развлечения (IPTV, видео по поръчка, аудио по поръчка, фото инструменти и т.н.), докато други могат да си позволят много по-големи удобства (онлайн консиерж, Mobile Office и принтери, интерактивни карти, онлайн карти на града и транспортна информация, VoIP телефон и т.н.). По този начин клиентите могат да получат препоръки въз основа на собствените си интереси, когато те искат да отидат на пазар или да извършат други дейности. С помощта на съвременните информационни и комуникационни технологии и умения всичките тези функции, които са сложно проектирани, стават лесно достъпни.

Според Сандстром, Едвардсон, Кристенсон и Магнусон създаването на добавената стойност чрез експлоатация трябва да бъде особено полезно за комплексни услуги с голям потенциал и по-големи възможности за участие на клиентите, като например технологично

базираните услуги¹. Когато клиентите ползват удобството на този вид мрежа, те се възползват и от друго предимство - спестяват време от търсене на информация. За разлика от нормалната телевизия или търговските листовки, в този случай клиентите, които активно търсят информация, подбират, вместо пасивно да търсят сред огромното количество брошури, повечето от които безполезни. Не на последно място, повечето услуги с добавена стойност са безплатни за клиентите, въпреки че няколко услуги като IP телефон в някои обекти все още са платени. Тъй като всеки бизнес се развива, много нови функции могат да се появят и в бъдеще. Това означава, че потребителите могат да получат все повече и повече ползи от този мрежови бизнес, без да плащат повече.

Новите информационни и комуникационни технологии са ключов елемент за успеха на хотелиерските обекти, особено в условията на съвременните глобални пазари. Придобиването на нови познания е възможно не само посредством научноизследователска дейност, но и чрез активно внедряване на иновации в областта на технологиите. За да запазят мястото си на пазара, предприятията трябва да бъдат по-находчиви и да инвестират повече в иновации и технологично развитие.

3. ИНОВАЦИИ В ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ

Заетостта в сферата на хотелиерската индустрия, може да бъде изключително несигурна. Тя зависи от сезонността, от колебанията в търсенето, високия процент на непълно работно време и временните работни места, както и от значителна част работни места в сивия сектор². Туристите очакват **високо ниво на обслужване** от предприятията, ангажирани в хотелиерската индустрия. Това означава, че трябва да се намерят **иновативни и гъвкави** начини за управление на настоящите и бъдещи служители. Глобализиращите се пазари налагат **нови методи**, извън рамките на традиционните източници, за да могат компаниите успешно да привличат и задържат персонала си.

Човешкият капитал обикновено се разглежда като набор от знания, способности и умения на физическите лица, които се използват в дейности, стимулиращи икономическия растеж и развитието, и се считат като **стимул за процеса на иновации**. В икономическата литература се споменава за съществуването на **три типа човешки капитал**:

¹ Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P., Value in use through service experience. *Managing Service Quality*, 18 (2), 2008, pp. 112-126.

² [http:// www.horemag.bg/](http://www.horemag.bg/)

- ✓ специфичен за фирмата човешки капитал;
- ✓ специфичен за отрасъла човешки капитал;
- ✓ индивидуален човешки капитал.

Тъй като първите два типа човешки капитал се позовават на уменията и познанията, ценни само в **рамките на дадено предприятие** или индустрия, то те имат ограничено въздействие върху иновационната дейност на един регион или държава. За разлика от тези две групи, специфичните форми на човешки капитал (третото му проявление) се позовават на знание, което е приложимо към **широка гама от фирми и индустрии**. Като се има предвид, че индивидуалните способности и умения могат да бъдат подобрени и да се промени начинът, по който те действат, човешкият капитал се разглежда като важен източник на конкурентно предимство за физически лица, организации и на общества, които имат огромен **капацитет за иновации**.

Оскъдните ресурси и ръстът на потреблението, особено през втората половина на XX век и началото на XXI век, са част от условията, водещи до повишаване на цените. Налага се необходимостта от намиране на **нови начини** за намаляване на производствените разходи и за повишаване на микро и макроикономическите показатели. Това засилва интереса на редица автори за определяне на различни фактори, които допринасят за повишаване на конкурентоспособността в рамките на една страна и между отделните страни. Един от тях, според автора на настоящия монографичен труд, са **иновациите**.

Тук е мястото да се отбележи, че под капитал се разбира всеки ресурс, в резултат на оперирането с който се очаква прираст - т.е. натрупване. Безспорен е фактът, че колкото и нова да е дадена технология, **потенциалът** ѝ не може да бъде използван напълно, без да са направени необходимите **инвестиции в повишаване уменията на персонала**, който ще оперира с нея. Съществуват редица спорове по въпроса, кое трябва да взема превес - инвестициите във физически активи или инвестициите в човешки капитал. Според автора на монографичния труд едните инвестиции не трябва да изключват другите, а да ги допълват.

Интересни подходи за оценка на човешкия капитал се срещат още при класиците на икономическата мисъл, като през последните няколко десетилетия има тенденция към непрекъснато обогатяване на изследователския инструментариум и извършваните с него оценки. В тази връзка, всяко изследване на човешкия капитал дава една допълнителна информация и възможност за съответни анализи и оценки на достигнатото равнище, както

и за степента на използване на този **ключов производствен фактор** в основните икономически сектори и териториални единици¹.

Трудно е да се правят иновации в момент, когато са нужни. Може да се приеме, че иновациите се развиват спонтанно, като един еволюционен процес. Според Адлер обществата се различават по склонността си към иновации, в зависимост от специфичните културни ценности². Концепцията за човешкия капитал се отнася до знания, способности и умения на лица, които могат да бъдат използвани в дейности, стимулиращи икономическия растеж и развитие. Това е едно от най-често срещаните определения, което пренасочва вниманието от анализа на производствените фактори към онези, които действително имат индивидуален принос за производството.

Някои анализатори, като Флорин и Шулце, посочват особеностите на основните форми на човешки капитал. Както вече беше споменато, **фирменият човешки капитал** се отнася до умения и знания, които са ценни само в рамките на определена организация. Те са пряко свързани с традициите, културата и практиката и могат да се прилагат само в рамките на това дружество. Въпреки че те могат да представляват конкурентно предимство за фирмата, която ги притежава, те не могат да бъдат прехвърлени към други дружества. Това е характерно за традиционните японски компании, в които се предпочитат служители без опит, които могат да бъдат обучени в духа на конкретната фирма³.

Специфичният за индустрията човешки капитал се отнася до знания в резултат на опит, който е натрупан в определен отрасъл. Нивото на този опит, който допринася за получаване на икономическо и социално развитие, се анализира от Кени и Вон Бург. Изследванията им показват, че този тип човешки капитал може да изиграе важна роля в генерирането на иновационни дейности, само ако се базира на знанието на персонала и обмена на технологии в рамките на тази индустрия. Така че, създаването на иновации може да се осъществи чрез генерирането на нови продукти и идеи или в резултат от комбинацията на комуникацията между индустрията и партньорите, от една страна, и наличните знания и съществуващите технологии, от друга⁴.

¹ Кибанова, А.А., Дуракова, И.Б., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / - М: КНОРУС, 2010, с. 84.

² Adler, N. J., International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. Cincinnati, OH: Shout-Western College Publishing, 1997.

³ Florin, J., Schulze, W., Social capital and fundability of high potential new ventures. Academy of Management Meeting, Toronto, ON, Canada, 2000.

⁴ [http:// www.horemag.bg/](http://www.horemag.bg/)

Третата разновидност на човешкия капитал, се отнася до знание, което може да се използва за **широка гама от фирми и индустрии**. Това може да включва управленски и предприемачески опит или определено ниво на образование и професионално обучение¹. Притежаващият този тип капитал е физическото лице, независимо от структурата, която му помага да се натрупват определени знания и опит.

Счита се, че определено ниво на човешкия капитал на едно човешко същество може да повлияе на икономическия успех на микро и макроикономическо равнище. Според цитираните автори е необходимо да съществува баланс между образователни ресурси, предназначени за академично развитие и тези, свързани с професионалния живот. Важно е не само формалното, общото образование, но и специализираното, което се отнася до продължаващо професионално обучение. По-високата степен на образование спомага за подобро познаване и разбиране на явленията и на човешкото поведение. Без опит, адаптация и специализация в дадена област не е възможно да се получат найдобрите резултати. Знанията от училище и обучение чрез практически опит се допълват, за да се постигне повишаване качеството на човешкия капитал.

Човешките същества притежават умения и способности, които могат да се подобрят и така те придобиват възможността да променят начина си на действие. В този смисъл човешкият капитал се счита за важен източник на предимство на работниците и служителите, на фирмите и дори на обществата². Доказано е, че има положителна връзка между общото ниво на човешкия капитал, измерено според нивото на образование и трудов стаж, и на икономическите резултати както на индивидуално, така и на фирмено ниво³.

Връзката между човешкия капитал и иновациите на макроикономическо ниво се основава на това, което се нарича конверсия - възможността различните форми на капитал да бъдат превърнати в ресурси. На индивидуално ниво този процес на преобразуване е разгледан от редица изследователи. В тази връзка Градшайн и Жустман считат, че онези, които са по-добре подготвени, имат повече практически опит и са инвестирали повече

¹ Pennings, J. M., Lee, K., Van Witteloostuijn, A., Human capital, social capital and firm dissolution.” *Academy of Management Journal*, 41(4), 1998, pp. 425-440.

² Cooper, A. C., Folta, T.B.; Woo, C.Y., Entrepreneurial Information Search, ’ *Journal of Business Venturing*, 10, 1995, pp. 107-120.

³ Riley, M., Labour markets and vocational education, in T. Baum (ed) *Human Resources Issues in International Tourism*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd, 2003.

време, енергия и ресурси в придобиването на умения, могат да се радват на благосъстояние както за самите себе си, така и за цялото общество¹.

В процеса на акумулация на човешкия капитал в предприятието винаги участват две страни: служителят и фирмата. Служителите могат да увеличат знанията и уменията си благодарение на образованието и квалификацията извън фирмата или чрез опита, придобит на същото работно място. Фирмите, които искат да станат по-добри чрез усъвършенстване на човешкия капитал на своите работници, могат да използват различни стратегии: да осигурят усъвършенстването му във фирмата или да го придобият на пазара на труда. Човешкият капитал, придобит от **пазара на труда**, обхваща както акумулацията на разходите на работника, така и разходите на предишния му работодател с цел повишаване знанията и уменията на този работник. А човешкият капитал, **създаван във фирмата** - основно благодарение на опита, увеличава стойността на по-ранните разходи на служителя и предишния работодател. Придобивайки опит, благодарение на работата във фирмата, служителят повишава индивидуалния си човешки капитал и стойността си на пазара на труда, благодарение на което пък може да поиска да напусне фирмата със собствения си капитал.

Ролята на управлението на човешкия капитал се състои в стремежа към увеличаване участието на **нематериалните фактори** за сметка на материалните в предлаганите услуги, както и в цялостната пазарна стойност на организацията. Възприемането на човешкия капитал като **най-ценния капитал на фирмата** се базира върху убеждението, че той ще печели икономически привилегии за работодателя. Ролята на фирмата се свежда до създаване на началния човешки капитал, а по-късно и развитието му по пътя на обучението, релокализация на служителите, реструктуризация на работата, както и определена организационна култура и мотивационна система².

Общото и специализираното обучение на работното място или самообучението формират съответно общ и специфичен човешки капитал. Това се осъществява на равнище базова организация и може да бъде както формално, така и неформално. Инвестиционният процес следователно притежава тези две възможни характеристики и по принцип е груба грешка инвестиционните програми да се свеждат само и единствено до формално образование.

¹ Gradstein, M. and Justman, M., Human capital, social capital, and public schooling, European Economic Review 44, 2000, pp. 879-890.

² Крул, X., Висше училище по финанси и мениджмънт, Варшава, Списание "Човешки Ресурси", бр. 9, 2008.

В настоящия икономически контекст **технологиите** са от решаващо значение за пазарано предимство за отделната фирма, страна или световната икономика. Множество автори са съсредоточили вниманието си върху технологичните промени и въпреки че се базират на различни подходи, те всички са съгласни с факта, че междуфирмените отношения са от решаващо значение за технологичното развитие. **Технологичната среда** в хотелиерската индустрия налага необходимостта от **висококвалифицирани кадри**, които да могат да отговорят на нуждите на сектора. В този контекст, един от ключовите въпроси за работата на транснационалните организации е средството, чрез което те прехвърлят своя корпоративен опит, философията и културата от централата към дъщерните дружества в чужбина. Това е от решаващо значение в хотелиерската индустрия, която се сблъсква с различни култури. Докато транснационалните корпорации действат като монолитни сили, то техните продукти зависят от доставката на услугите и от персонала.

В съвременните условия на глобализация световната икономика е все по зависима от културата не само по отношение на предоставянето на продукта, но и по отношение на гъвкави трудови практики и увеличаване на **вероятността за назначаване на чужди граждани**. Именно поради това глобализацията поставя два **ключови проблема** за пазара на труда:

- ✓ балансът между международните процедури и управлението на човешките ресурси на локално ниво.

- ✓ балансът между вътрешноорганизационното управление на човешките ресурси и процедурите на местните и регионалните пазари. Тук може да се предвиди корпоративната култура на обучение наръчници, стандартизирани изисквания за работниците и служителите, корпоративна култура, корпоративна етика и т.н.

Развитието на неформалния пазар на труда също е един от основните проблеми в хотелиерската индустрия. Няма как да се говори за иновации в областта на човешките ресурси, ако не се вземе под внимание именно тази особеност. Балдачино задълбочено разглежда този вид пазар и прави извода, че заетостта в сивата икономика се характеризира с:

- ✓ необходимост от разработване на мрежа от контакти във и извън организацията;
- ✓ нужда от разработване на набор от необходими специализирани умения;
- ✓ стремеж към разширяване на обхвата на дейността;

- ✓ способност да се манипулират организационни структури¹.

Той също така твърди, че наемането на работа на неофициалния пазар на труда се характеризира с информация от уста на уста, лична препоръка, вътрешни съобщения в рамките на фирмата и външна реклама. Така ръководството избягва високите разходи за набиране на персонал чрез неформален пазар на труда в туристическите дестинации през лични контакти и препоръки. С други думи, има голям вътрешен пазар на труда, където компаниите могат да спестят от разходите за обучение и текучеството на персонала. Тази ситуация възниква обикновено в малки островни дестинации или малки държави като Малта или Барбадос. Отношенията в неформалния сектор се характеризират с недостиг на научни изследвания, а отношенията между работник и мениджър са гъвкави и индивидуални.

Въпреки че технологиите могат да се приемат като основна движеща сила на глобализацията, налице е все по-голям спор по въпроса, свързан с "парадокса на производителността" на повечето инвестиции към **информационните и комуникационните технологии**. В туристическото производство информационните технологии са използвани в **замяна на труда**, но от друга страна, услугите налагат нуждата от квалифицирани служители.

В глобализираната икономика уменията на работната сила са ключово конкурентно оръжие. Интелектът създава нови технологии, но квалифицираната работна ръка позволява на предприятията да се възползват реално от нови продукти и технологии. Глобализацията е генерирала нови концепции в сектор човешки ресурси, вследствие на:

- ✓ културно разнородната работна среда и променящия се състав на работната сила;
- ✓ характера на работата, включително внедряването на нови, „електронни“ работни места и използването на интернет;
- ✓ повишаването на информираността по етични и правни въпроси, свързани с работното място.

Това означава, че **глобализацията управлява иновациите в човешките ресурси** на хотелиерската индустрия, така че обектите да получат и поддържат ефективна работна сила чрез:

- ✓ оценяване и правилно управление на разнообразието на работната сила;

¹ Baldacchino, J., Imposing Freedom: The Cultural Game of 'Adult Education'. In Beyond Schooling: Adult Learning in Malta, 1997.

- ✓ настаняване на изключително разнообразната работна сила от гледна точка на работни ангажименти, грижи за децата, зависими грижи, съвместяване на работни места, на хора с увреждания;
- ✓ необходимостта да се предлагат алтернативни графици за работа, взаимна помощ между служителите и други програми на туристическата услуга;
- ✓ необходимостта от балансиране на правата на служителите и изискванията на бизнеса;
- ✓ необходимостта да се съобразят с увеличаването броя на правителствените регулации в човешките ресурси;
- ✓ необходимостта от повече човешки инвестиционен ресурс;
- ✓ необходимостта от свързване на управлението на човешките ресурси с приноса му към най-ниския ред на организацията.

Новите **иновативни подходи** към персонала предоставят по-големи отговорности и възможности на персонала, както и по-добро възнаграждение и засилване ефективността от работата. Съществено място заемат подобряването на работата с клиенти, генерирането на полезна информация и високата отговорност на служителите.

Международните компании все повече търгуват вътрешно и така преместват активи по цял свят в международен мащаб. Въпреки това самият им размер и фактът, че все по-ключови функции са възложени на външни изпълнители, означава, че организацията на бъдещето вероятно ще бъде свободна мрежа от по-малки фирми, работещи заедно върху различни проектни задачи. Това позволява мобилизиране на таланта и възможностите и на информацията за постигане целите на организацията. Постигането на международно фокусирана политика в областта следва да осъществява:

- ✓ обучение на работната сила в хотелиерството съобразно различните културни особености и глобалното ориентиране;
- ✓ обучение и ориентиране на висшето ръководство към международната стратегия на транснационални компании;
- ✓ насърчаване на персонала да приеме и да използва новите информационни и комуникационни технологии;
- ✓ осигуряване предаването на информация и технологии чрез мрежи от централите към дъщерните дружества;
- ✓ разбиране на различните етапи на интернационализация на компаниите;

✓ създаване и прилагане на политики за наемане на външните служители и на чуждестранни работници;

✓ обучение на персонала за управление на международни ангажименти - да са наясно с културните различия в чужбина (например с механизма на преговори и стила на обличане), както и с различните трудови закони и законодателства.

От значение е и въпросът за мястото, където се осъществяват международните функции по отношение на персонала - дали в корпоративното седалище или във всяка една от местните фирми. Интернационализацията изисква промяна на стратегиите в кадровата политика. По-специално, това означава:

✓ ангажимент на управленското тяло към транснационалните стратегии;

✓ тактическо образование на работниците по отношение на процедурите, необходими за осъществяване на транснационални операции;

✓ развитие на технически умения и процедури, които да подпомагат транснационалните операции чрез трансфер на знания и информация за създаване на организация за виртуално обучение.

Специфичните въпроси, пред които са изправени отделите за човешки ресурси в лицето на глобалните компании, са:

✓ укрепване на работната сила;

✓ развитие на националните договори;

✓ управление на персонала на място;

✓ промяна на практиките за набиране на персонал - например, използването на интернет;

✓ намиране на решения за временно наемане.

Следва да се вземе под внимание фактът, че **малките и средните предприятия** доказват своя **положителен принос** за икономическото и социалното развитие. Това се случва чрез предоставяне на стоки и услуги, чрез осигуряване на възможности за самостоятелно заети лица, мобилизиране на спестявания и ускоряване на регионалното развитие. Тук е мястото да се отбележи, че в туризма и хотелиерството малките фирми са **най-многобройната група**.

В европейския туризъм малките и средните предприятия съставляват 90 % от всички фирми и повече от 94 % от тях са микро-оператори, в които работят помалко от 10 лица. Има около 2,7 милиона малки и средни предприятия в туризма (В Западна, Централна и Източна Европа), в които работят около 17 милиона души. За сравнение съществуват само

няколкостотин големи организации, в които работят повече от 250 души, въпреки че общият оборот на големите фирми представлява значителен дял от туристическите пазари¹.

Смерал приема, че **глобализацията увеличава натиска** върху малките и средните предприятия. Той обяснява, че техният потенциал за реализиране на икономии от мащаб е много нисък и използването на компютризираните системи за резервация не е достатъчно разпространено. Много ресторанти и хотели са източник на странични доходи за хората, заети в сектора на земеделието. Освен това, малките и средните предприятия са в **неравностойно положение** поради техните високи разходи за единица персонал по отношение на дейността².

Поради превеса на малките и средни предприятия в хотелиерската индустрия, европейският туризъм е особено уязвим. Международните приходи от пътувания в Европа са около 20 % по-ниски от средното за света. Въпреки че Европа е най-големият туристически регион в света, той губи пазарен дял. Смерал обяснява, че това е резултат от разширяването на пазара. През последните две десетилетия много нови дестинации навлизат в туристическия пазар и развиват своите индустрии. Традиционните клиенти на европейските малки и средни предприятия са с произход от местни и съседни външни пазари. Те имат повече възможности за начина, по който да прекарат почивката си (най-вече под формата на консумацията на стандартизирани продукти, масови продукти с приблизителна степен на диференциация).

Малките и средни предприятия са подложени на **натиск** за инсталиране на **новите системи за обучаване** на своите служители. Въпреки това по отношение на управлението на човешките ресурси, им е трудно да инвестират в развитието на обучение за служители, защото гледат на това само като на разходи, а не като инвестиция. Отделно, техните инвестиционни ресурси са ограничени и много хотели и ресторанти се управляват от поколение, което не е било формално обучено в този сектор.

Загостта в сферата на туризма и туристическата индустрия е изключително **несигурна**, тъй като зависи от сезонността. Наблюдават се колебания в търсенето, висок процент на непълно работно време и временни работни места, както и разполагане на значителна част от работните места в сивия сектор. Въпреки това има данни за по-голяма

¹ <http://www.parliament.europe.bg/>

² Smeral, E., The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries, *tourism management*19,4, 1998, pp. 371-380.

работна стабилност за основните работници в туризма на управителните и контролните нива, отколкото за периферни полуквалифицирани и неквалифицирани работници.

Аткинсън цитиран от Шоу и Уилямс, показва, че вътрешният пазар на труда на едно дружество се състои от две основни категории работници: основни и периферни¹.

Основните работници на пълен работен ден са постоянни служители и се ползват със **сигурност** на работното място и високи доходи. Те могат да бъдат управители или професионалисти, които са обект на външно и следователно по-голямо търсене от страна на работодателите, поради което, за да няма текучество им се плаща добре. Те са в състояние да изпълняват няколко функции и Аткинсън дава на тази група характеристиката на функционална гъвкавост.

Другата група, определена от Аткинсън като вторичен пазар на труда, включва нискоквалифицираните работници на пълен работен ден. Тях той нарича **периферната група**. Има голямо текучество на персонала в тази група. Работодателите имат голям набор от потенциални работници, които да наемат, и поради това имат предимство в преговорите за заплащането. Това означава, че заетите в тази категория са **по-несигурни**, с по-малко насърчаване и перспективи за професионална кариера. Следователно те се възприемат като гъвкави по отношение на числеността („числено гъвкави”).

Тази периферна група включва:

- ✓ работниците на краткосрочни договори;
- ✓ временната заетост;
- ✓ работниците на непълно работно време;
- ✓ работниците на правителствено спонсорирани програми за обучение;
- ✓ работниците, споделящи работата си;
- ✓ хората, работещи от дома си.

Туризмът зависи в голяма степен от гъвкавостта, която предлага на вторичния пазар, особено в сезонните дестинации. Много от тези работни места са достъпни само по време на активния туристически сезон и работодателите могат да наемат и ограничават заетостта, когато това е необходимо. Те могат да работят като подизпълнители на други фирми, притежавайки възможността да наемат и самостоятелно заети лица за изпълнение на определени функции или да наемат временни работници от специализирани агенции (в

¹ Shaw, G., Williams, A. M., Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective , Oxford,Blackwell, 2002, p. 143.

разгара на сезона множество хотелиерски обекти често имат нужда от повече квалифицирани кадри).

Въпреки това Годард допълва, че моделът Аткинсън не е напълно изчерпателен и налага свои различни възгледи¹. Според него основните работници в областта на туризма не са склонни да бъдат функционално гъвкави. Те обикновено имат много специфични професии като рецепционист или мениджър „храна и напитки” и не могат да изпълняват и други функции на работните си места. На второ място, временните работници често вършат същата работа като основните работници и са наети в най-натоварените периоди.

Структурните особености на силните и слабите вътрешни пазари на труда са, както следва²:

- ✓ Определен стандарт на живот;
- ✓ Високо специфични умения;
- ✓ Непрекъснато обучение на работното място;
- ✓ Определени критерии за насърчаване и трансфери;
- ✓ Силни навици на работното място;
- ✓ Разликите в заплащането остават фиксирани във времето.

Стандартните характеристики на слабите пазари на труда са:

- ✓ Неуточнени стандарти за наемане;
- ✓ Ниски специфични умения;
- ✓ Липса на обучение на работното място;
- ✓ Липса на определени критерии за повишаване или преместване;
- ✓ Слаби навици на работното място;
- ✓ Разликите в заплащането се променят във времето.

Проучване, направено от Симс, установява, че туризмът и хотелиерството се характеризират със³:

- ✓ Слаби вътрешни пазари на труда;
- ✓ Високи нива на обучение на работното място;
- ✓ Малък брой промоции и трансфери;

¹ Godard, O., et al. *Traité des nouveaux risques*, Paris, Gallimard, Folio Actuel, 2002.

² Doz Y., *Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés*, Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier, 2000, p. 32.

³ Simms, J., Hales, C., and Riley, M., *Examination of the concept of internal labour markets in UK hotels*, Tourism Management 9, 2001, p. 12.

- ✓ Специални управленски практики;
- ✓ Високо използване на работната ръка от външния пазар на труда;
- ✓ Висока степен на текучество.

Редица автори отбелязват, че в хотелите и заведенията за обществено хранене ниското заплащане преобладава. В изследване, проведено от Райли, се вижда, че 64 % от работната сила попада в оперативната или полу-квалифицирана и неквалифицирана категория¹. Райли отбелязва, че на това ниво има натиск за снижаване на заплащането. Голямото количество на работниците, търсещи неквалифицирани работни места в индустрията на хотелиерството, означава, че това е пазар между нискоквалифицирани купувачи и мениджъри/собственици с голяма сила в договарянията на заплатите. Управленската среда е по-вероятно да се **деквалифицира**, когато търсенето се променя. Отново според Райли, цитиран от Баум, при положение че регулирането на предлагането на неквалифицирана работна ръка е по-лесно, отколкото това на квалифицирана, то винаги в интерес на управлението е да деквалифицира. Все по-големите колебания в потребителското търсене създават все по-голям стимул да се деквалифицира². Понататък той обяснява, че производителността не се подобрява с постоянен статут. Старшинство в работата рядко се възнаграждава и това също допринася за поддържане на заплатите на ниско ниво.

Райли определя като фактор за снижаване на заплатите в сектора:

- ✓ вероятността от излишък на неквалифицирана работна ръка;
- ✓ необходимостта от краткосрочни корекции в предлагането на работна сила;
- ✓ възможността за деквалификация на труда;
- ✓ мобилността за тези, които желаят да учат или напредват, окуражени от йерархичната структура на хотелиерската индустрия;
- ✓ предлагането на квалифицирана работна ръка от областта на професионалното образование;

¹ Riley, M., Labour markets and vocational education, in T. Baum (ed) Human Resources Issues in International Tourism, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd, 2003.

² Baum, T., Human Resources Issues in International Tourism, Oxford: Butterworth-Heinemann, Granovetter, M., 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness', American journal of Sociology, 91, 3, 1993, pp. 481-510.

✓ възможността за прехвърляне на умения, даващи възможност на работещите да се преместят на други пазари без загуба на материални облаги;

✓ липсата на стимул за награда за продължителна служба ,тъй като това не е свързано с трудовия стаж.

Според изследване, проведено в Манчестър, Великобритания, **честотата на уволненията в хотелския сектор** е по-висока, отколкото в другите сектори. Проучването показва, че 67 % от анкетираните са уволнени в хотелския сектор, в сравнение с 43 % за всички други сектори. Общите причини за уволнението на персонала са неправомерно поведение, последвано от липса на качества. Само 20 % от съкратените работници са се опитали да се противопоставят на уволнението по съдебен ред. Проучването идентифицира тези причини като:

✓ Висок процент от случайни и на непълно работно време служители в отрасъла;

✓ Ниско синдикално представителство;

✓ Липса на трудови права, което означава, че само малка част от бившите работници търсят вземания чрез трудови съдилища¹.

Текучеството на персонала в хотелиерския и ресторантьорския сектор е повече от значително по отношение на своя мащаб. В Азия например текучеството се изчислява на 30 % годишно и има критичен недостиг на квалифицирана работна ръка. Според проучване на Хонг-конгската хотелска асоциация текучеството в хонг-конгски хотели е над 50 %, тъй като е налице значително нарастване на строителството на нови хотели и оттам на по-добри възможности за повишение и по-високи заплати в последните години. Пазарът на труда остава много здрав и има ниска безработица. Навлизат нови участници от други индустрии, които обаче напускат след година. В силно материално общество каквото е хонг-конгското, хората сменят работата си дори и за леко повишение на месечните или годишните бонуси.

В страни като Великобритания например опитът в някои хотели в Лондон показва, че текучеството на работна ръка доближава 100% годишно. Това очевидно е проблематично от гледна точка на качеството, което организацията предлага на клиентите си както и на прекомерните инвестиции за обучение и други².

Друго проучване в Обединеното кралство, проведено от Института за работна ръка и развитие, показва, че туристическата индустрия е на второ място по текучество от всички

¹ [http:// www.statistics.gov.uk/](http://www.statistics.gov.uk/)

² <http://www.statistics.gov.uk/>

сектори. Строителството отбелязва доста по-ниски прагове на текучество¹. Проучването разкрива някои от причините за това голямо текучество на работна ръка, като:

- ✓ Ниско заплащане;
- ✓ Разпространено непълно работно време;
- ✓ Дълги, несоциални часове;
- ✓ Висок дял на нискоквалифицирани работни места.

Институтът препоръчва подобряване на обучението на персонала и на развитието с цел увеличение на разходите за по-високи заплати срещу наемането и преквалификацията на персонала. Замяната на един работник в хотелската и развлекателната индустрия, отнема средно до десет седмици, в сравнение с пет седмици в други отрасли.

В проучване, проведено от Образователния институт на Американската хотелиерска и мотелска асоциация и KPMG сред 229 хотела и десет компании в световен мащаб, е установено, че текучеството в туристическата индустрия **нараства** с обезпокоителни темпове².

Въпреки голямото текучество на персонала, в много части по света е налице остър недостиг на работна сила, която да се влее в хотелиерството, туризма и ресторантьорството. Това може да се дължи на:

- ✓ Липса на възможности за обучение;
- ✓ Негативно отношение към работата в сектора;
- ✓ Културни въпроси, свързани с работещите в сектора на услугите;
- ✓ Демографски причини.

В отговор на тези **тревожни тенденции**, глобализацията в хотелиерския сектор означава, че компаниите все по-често предоставят на наетите лица образование и услуги за детски ясли, както и подкрепа за минималните трудови договори. Тя увеличава тенденцията към мотивационни награди, свързани с: изпълнението на конкретни, важни за организацията задачи; със заплатите като ключ към привличане и задържане на персонала в по-конкурентна международна среда.

В контекста на проблемите, свързани със служителите в хотелиерската индустрия, една от областите, подчертани от Обединеното кралство е **възрастовата дискриминация**:

¹ [http:// www.britishcouncil.org/](http://www.britishcouncil.org/)

² [http:// www.kpmg.com/](http://www.kpmg.com/)

Изследователи установят, че тя е най-честата форма на дискриминация на работното място¹.

Един пример в това отношение е хотелска верига Choice, която притежава и управлява стотици хотели. Работещите в нея ръководни мениджъри установяват, че работата с по-възрастен персонал е добре за бизнеса и по-специално подбраните и назначени над 50-годишна възраст. Управлението изтъква следните предимствата от използването на тази възрастова група:

- ✓ по-малко отсъствия от работа;
- ✓ остават по-дълго в работата;
- ✓ са с по-добри умения за обслужване на клиенти;
- ✓ имат по-голяма увереност при работата с гостите.

Глобализацията в хотелиерската индустрия допринася в голяма степен за задълбочаващия се проблем, свързан с поколенческите различия. Независимо от жизнения опит, пол, раса, възраст, образование, етнически произход, социален статус и т.н., всички кадри се стремят към една и съща цел. Тя би могла да бъде по-добра заплата, по-висок пост, по-добра работна атмосфера и др. Неразбирателството между поколенията се обяснява с липсата на достатъчно общуване. Отражението на различията на работното място може да доведе до намалени приходи за организацията, текучество, отлив на туристи, стрес и здравословни проблеми². От друга страна, недостигът на квалифициран персонал и увеличаването на продължителността на живота означава, че участието на хора в зряла възраст ще се увеличи значително през идните години. Непълното работно време в сферата на туризма отговаря на нуждите както на младите хора, които не са приключили образованието си, така и на по-възрастните работници.

Успешното управление на поколенията не зависи нито от големината на обектите, нито от тяхното местоположение. Гъвкавите трудови отношения трябва да вземат предвид конкретните нужди на все по-диверсифицираната работна сила. Част от служителите повече ще търсят по-добър баланс работа-живот, който в много случаи води до предпочитанията им за работа на непълно работно време. Работата им позволява да получават доходи, като в същото време имат и други ангажименти. Различни методи за

¹ <http://www.britishcouncil.org/>

² Doz Y., Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier, 2000, p. 27.

управление на вложения труд показват, че ако липсва система за стимулиране на производителността, хората полагат едва около половината от труда на средния работник. Тук е мястото да се уточни, че в случаите, когато се засягат ръководни кадри, има три вида поведение, което е в разрез с иновациите:

➤ Природата на туризма, неговото обществено значение, създават предпоставки малките и средните предприятия да демонстрират поведение на „свободен ездач”. Неразбирането на ползата от взаимно сътрудничество и участие в съвместни партньорства лишава множество фирми от ефективно използване на ресурсите.

➤ Поради характера на иновациите и тенденцията към повишаване на разходите по тяхното прехвърляне, закупуване и евентуално внедряване много от ръководните кадри се страхуват да инвестират в тях, както и поради ежедневните разходи за управление.

➤ Минимизирането на риска е характерно за този вид предприятия. Рискът се възприема преди всичко като заплахата, която доброто управление трябва да избегне, доколкото е възможно. И все пак рискът е по същество идентичен с иновациите и следователно трябва да се управлява, а не единствено да се избягва.

За персонала на тези фирми има и други фактори, които могат да бъдат възпиращи, а именно:

➤ По отношение на статута на персонала, възникващ като проблем поради сезонния характер на голям процент от хотелиерските компании, множеството дейности и пораждащата се вследствие на това несигурност, органичават перспективите за кариера са ограничени. Кадрите се влияят и от несигурността за служителя да получи задоволително възнаграждение за усилията си, което не насърчава желанието за иновации, въображение и личен принос.

➤ Условието за работа също дават обяснение, защо тези длъжности не са привлекателни. Проблемът с работните часове в хотелиерството и ресторантьорството са наболял проблем за индустрията, в резултат на което намалява възможността за предаване на несподелено знание между служителите.

Съществуват редица бариери пред подобряване на иновационния характер на туристическата индустрия. Има, разбира се, място за действие от страна на държавните органи, а също и от всички заинтересовани страни. Хотелиерската индустрия е един от секторите, който се характеризира с изключително комплексен характер. Поради широкия обхват на включените в него дейности и участници той е форма на индивидуално и социално поведение, както и на стопанска дейност, обслужваща това поведение. В тази индустрия дейностите се развиват на бързи обороти, като иновациите по отношение на

човешките ресурси не правят изключение. В условията на глобализация, се налага хотелиерската индустрия да предлага услуги не само с уважение към потребителите, но и към хората, с които работи.

4. ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ

В условията на глобализация ценовата конкуренция се приема като неефективен метод за по-добро позициониране на пазара и в съзнанието на потребителите. Глобалните промени налагат засилената неценова конкуренция. При нея стойността на продукцията се минимизира, а другите пазарни фактори се максимизират. Търсят се начини за открояване на продуктите и услугите чрез иновации, които акцентират върху специфични и уникални качества. Те могат да бъдат дизайн, високи технически и експлоатационни характеристики, достъпност, обслужване и др. Интернет средата се налага като основен източник на информация за потребителите.

Бързото технологично развитие означава от една страна, че информационните и комуникационните технологии стават по-мощни и сложни, но от друга сами по себе си стават и по-достъпни, лесни за използване. Това дава възможност на повече хора и организации да се възползват от тяхното развитие. В тази връзка присъствието на компанията в онлайн пространството и всички използвани методи за оптимизация оказват решаваща роля при вземането на решение за покупка. Иновациите в тази област са задължителни, за всеки един обект, независимо от неговата категория, вид, големина и местоположение. Иновациите позволяват потребителите да бъдат по-доволни, а фирмите, които ги внедряват, да бъдат актуални и напредничави.

Предвид несигурността и рисковете, свързани с лансирането на услуги на нови пазари, се търсят все повече доказателства за силната връзка между технологичните иновациите и положителните резултати за предприятието или индустрията. За да постигнат целите си, хотелиерските корпорации формулират и прилагат нови методи на работа. Технологичната революция налага развитието на серия от механизми за иновации и креативност. Употребата на специализиран софтуер се въвежда с цел да се усъвършенстват предлаганите на клиента услуги и продукти. Както във всеки бизнес, така и в хотелиерската индустрия съществуват силна конкуренция, разнообразие и качество. Всяка компания се грижи за запазване доброто впечатление на своите гости и за доброто им, адекватно обслужване.

В този контекст, състоянието на хотелиерската индустрия зависи до голяма степен от гъвкавостта, която прилага, особено в сезонните дестинации. Много от тези работни

места са достъпни само по време на туристическия сезон и работодателите могат да наемат работници, както и да ограничават заетостта, когато това е необходимо. От друга страна, клиентите очакват високо ниво на обслужване. Това означава, че трябва да се намерят иновативни и гъвкави начини за управление на настоящите и бъдещи служители. Глобализиращите се пазари налагат нови методи, извън рамките на традиционните източници, за да могат компаниите успешно да привличат и задържат персонала.

Развитието на работната сила обхваща широка гама от ключови дейности, стратегии и политики, които оказват влияние върху отделните индивиди и екипи, ангажирани в хотелиерската индустрия. То може да включва анализ на бизнеса, политиката, свързана с квалификацията на персонала, проектиране на работни места, набиране, привличане, задържане и мотивиране на служителите. В условията на глобализация следва да се отдели внимание на наличните и необходимите ресурси, на механизмите за развитие и стимулиране. Демографските и икономическите предизвикателства също оказват влияние върху уменията на работната ръка.

В този контекст, глобализационните процеси водят до търсене на висококвалифицирана работна ръка в световен мащаб. Големите корпорации могат да осъществят развитие на базата на уменията на служителите си чрез тяхното овластяване и обучение. Все по-често мениджърите са запознати с глобалните демографски тенденции, недостига на квалифицирани кадри, обучението, безработицата и заплащането, както и с вариантите на националната политика по здравеопазване и безопасност, професионалните стандарти, схемите за уволнение, дискриминацията и правата на работниците, инвестициите в човешки капитал.

Изводи:

➤ Значението на иновациите в хотелиерската индустрия не е обект на задълбочени изследвания. За разлика от радикалните иновации в производствения сектор, иновациите при настаняването и туризма остават далеч от приложното поле на държавния интерес и действие. Тук е мястото да се отбележи, че новите информационни и комуникационни технологии променят в дълбочина методите на работа и поставят началото на глобални промени. Тяхното успешно внедряване предопределя усъвършенстването на предлаганите на клиента услуги.

➤ Успешното развитие на хотелиерската индустрия се определя от технологичното превъзходство, бързината на действие, качеството на човешките ресурси,

партньорските взаимоотношения и стратегиите. Необходимостта от иновации, независимо от вида и големината на отделното предприятие, се налага, за да се достигне до създаването на стойност, която в крайна сметка се оценява от потребителите. Все по-неясните граници между промишлеността и услугите, както и бумът на информационните и комуникационните технологии, правят хотелиерската индустрия зависима от иновациите. Електронната търговия и предлагането на онлайн услуги поставят началото на глобални промени.

➤ Важно е да се отбележи, че глобализацията налага прозрачност на пазара на труда, по-голямо признаване на образователното ниво, обучение и опит в работата, предприемачество, адаптивност и равни възможности, както и предполага диалог между социалните партньори. За да преодолеят последиците от глобализацията, малките и средните предприятия трябва да се адаптират към новите условия на бизнес. Технологиите са допълнителен проблем, тъй като този вид предприятия все повече се възползват от тях, но в голяма степен не инвестират в човешки ресурси. Това води до дисбаланс и до неефективно използване на положителните ефекти от технологичните иновации.

ГЛАВА ТРЕТА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ В ДЕСТИНАЦИЯ БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

1. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ В СТРАНАТА

Туристическият сектор е източник на приходи и представлява значителен процент от БВП на страната за 2010 и 2011 г. Пристиганията и респективно приходите нарастват година след година от края на 90-те до днес. Според реализираните нощувки от чуждестранни туристи ясно се вижда, че хотелите са предпочитано място за отдих за над 90 % от посетителите в страната¹. Според курортите в страната в топ листата се нареждат като предпочитани морските курорти Златни Пясъци, Слънчев бряг и Св. Константин и Елена, а от планинските курорти водещи са Боровец и Пампорово. Секторът е в ръцете на частни инвеститори, като сравнението на иновационната активност на туристическия сектор и хотелиерската индустрия в частност с други сектори в икономиката се отчита фактра, че делът на иновационната активност в услугите заема незначително място.

Според иновационния индекс на българските предприятия за две години общият брой на предприятията, които осъществяват иновации в България, се е увеличил с между 3 и 9 процентни пункта. Данните от индекса сочат, че вече се е формирал слой от около една трета от фирмите (29-34%), които иновират всяка година². Иновационните процеси са характерни предимно за производствения сектор. Традиционните измерители за иновационни разходи изглежда са предназначени за производството. Статистическите данни не показват икономиката на услугите, каквато е тази на туризма и българските летни и зимни курорти. Именно затова се налага нуждата от детайлно и точно изчисление на иновациите в този сектор.

Една от задачите на настоящото изследване е да обясни важноста от инвестициите в иновации в хотелиерската индустрия. Позитивният тренд на развитие на технологиите се определя като една от важните дейности за икономиките в ЕС. Туризмът, като водещ отрасъл в българската икономика се променя динамично, а хотелиерските предприятия

¹ НСИ, справочник 2011г.

² <http://www.horemag.bg/>

могат да поддържат своята конкурентоспособност като отговарят на новите потребителски изисквания да кореспондират адекватно на процесите на иновация, налагани от конкурентите и да извличат предимство чрез нови технологични разработки наложени в сектора.

В условията на все по-наситен пазар основната задача в политиката на всяка дестинация е да се разбере какво може да бъде подобро в сектора на туризма и хотелиерството. Туризмът би заемал успешна позиция на пазара, когато се покаже как туристическите атракции и хотелиерските обекти генерират стойност за потребителите и как ресурсите в дестинацията се управляват. Спецификата на отрасъл туризъм прави оценката на условията в дестинацията сложен процес поради наличието на множество субективни характеристики от страна на потребителите - индивидуални мотиви при избора на почивка, навици и възпитание, възгледи и морал, моментно психологическо състояние, социална принадлежност, образование. От своя страна хотелиерският продукт притежава **обективни характеристики** - като такива могат да бъдат посочени предварителната информация за продукта, с която разполага туристът и внедряване на съвременни резервационни помощни технологии, време за извършване на услугите, екологични изисквания. Всяка една от тези характеристики подлежи на управление, тъй като то само по себе си представлява набор от отделни процеси, които могат да бъдат **оптимизирани** в рамките на всяка организация. В условията на глобална конкуренция всеки един елемент придобива жизнена важност, тъй като съдържа в себе си потенциал за усъвършенстване, който да помогне на организацията да запази или подобри позициите си на пазара.

Както във всеки бизнес, така и в хотелиерството съществува силна конкуренция, разнообразие и различие по отношение на качеството. Всяка компания се грижи за запазване доброто впечатление на своите гости и за доброто и адекватно обслужване. Хотелът е сложна и динамична система, а в хотелиерската дейност има основни, класически правила и множество специфики. Обновяването може да бъде разглеждано както като обновяване на материална база, така и като обновяване на технологиите. Много от комплексните хотелиерски системи обхващат всички дейности в хотела, в ресторанта, в кухнята, в склада, включително мини-бара, телефонните услуги, маркетинговата дейност, касата, транспортната дейност, изготвянето на справки, отчети и анализи, които с течение на времето и навлизането на нови технологии се налага да бъдат подновени с цел по-ефективното функциониране на обекта.

Обновяването в съвременните пазари условия изисква по-малко време, като едновременно с това не променя изцяло някои присъщи на обекта черти, а ги модифицира.

Всяко едно обновяване включва подробно изследване на съществуващия продукт, на слабите и силните страни с цел да се изведат основните проблеми и предимства. Иновациите в туристическите предприятия са краен резултат от дейността във вид на **нов или усъвършенстван продукт**, реализиран на пазара, или **нов или подобрен технологичен процес**, използван в практиката. В условията на изострена конкуренция последователността от дейности е насочена към преобразуване на придобити **знания и опит** в пазарно реализиран и високо конкурентен продукт. Иновациите могат да се възприемат като генериране на идеи, създаване на нови концепции, разработване на нов и различен продукт, неговата успешна продажба и т.н. Важни са степента на новост, характера на приложението, ролята в процеса на възпроизводството и т.н. Иновациите са ключов елемент за успешното функциониране на туристическите и хотелиерските предприятия в условията на съвременните глобални пазари.

Позитивният тренд на развитие на **технологиите** се определя като една от важните дейности за икономиката на България. С помощта на емпирично изследване ще се покаже настоящото състояние на иновациите в хотелиерската индустрия. Индустрията включва набор от ресторанти, заведения за забавление, транспорт и настаняване. Правилното и точно изследване би включило една от тези дейности с цел постигане **хомогенност на резултатите** и изследване на всички входящи функции - технологично въвеждане, производителност и налични технологии, както и пазарна среда. Хомогенността на даните ни насочва към хотелиерската индустрия като част от туристическия сектор. По-голяма част от хотелите, разположени по Черноморското крайбрежие, предоставят стандартен продукт - слънце - море, градските хотели са специализирани в бизнес туризъм, а планинските комплекси също предлагат стандартни услуги през зимния сезон.

Изследването ще представи емпирични доказателства за дейността на хотелиерите по отношение на иновационните процеси за избрана част хотелски обекти, за да се разберат и определят мениджърските решения по отношение на иновациите. Авторът счита, че има връзка между склонността към иновации и категорията на обектите, средата на управление, размера и редица други зависимости от условията на пазара.

Резултатите показват, че по-високата категория се характеризира с повисока иновационна интензивност. Хотелските вериги изглежда предоставят подобра среда за иновационни решения, както и договорите между професионалисти в бранша. Изследването е структурирано по следния начин: първа точка представя състоянието на хотелиерската индустрия в страната, втора точка разглежда иновационната активност на хотелиерски обекти в страната, точка три включва изследване влиянието на иновациите

върху потребителите, а последната четвърта точка представя анализ на резултатите от изследването и насоки за повишаване на иновационната активност в сектора.

През последните години туризмът се налага като един от добре развиващите се отрасли на националната икономика. За да се запази тази тенденция, водещо значение има състоянието на хотелиерството. От една страна, индустрията силно се влияе от състоянието и перспективите за туризъм, а от друга, създава съществена част от облика на туристическата дестинация. Към това може да се добави, че приносът на хотелиерството върху удовлетвореността на потребителя от туристическото пътуване е значителен, което от своя страна е решаващ фактор за ефективността на хотелиерската дейност.

В условията на глобална конкуренция между дестинациите и хотелиерските комплекси в частност, България следва динамиката на пазара, но все още страната не е успяла изцяло да разшири периметъра на услугите, предлагани от родните хотели в курортните и градските зони. Компаниите, вече установили бизнес в страната, запълват част от базата, допринасят за внедряването на световни стандарти за качество на услугите и в същото време са преки конкуренти на местните компании. Утвърдените международни хотелски вериги поддържат добра заетост на своите обекти из цялата страна благодарение на бранда, програмите си за лоялни клиенти, добрия мениджмънт и не на последно място вследствие на иновациите, внедрени в техните обекти.

Правилната оценка на конкретните условия е от първостепенно значение за повишаване ефективността в отрасъла и за предприемане на адекватни мерки за развитието на сектора. Твърдението на Серджо Зийман - маркетингов директор на Кока-Кола, става все по-валидно и за хотелиерската индустрия; Основната цел е да се накарат повече хора да купуват повече вашия продукт, по-често и на повисока цена. Това е единствената причина да се похарчи дори един единствен цент, пфенинг или песо. Няма как да спечелите пари, ако не продавате, а няма как да продавате, ако не сте накарали хората да желаят вашия продукт.”¹ Особено важно е да отбележим, че не става въпрос за **спорадични решения**, а за един **мощен поглед** върху световните тенденции, възможността да се черпи международен опит, който да се прилага на мястото на предлагане и да се създават нови подходи, адаптирани към гъвкавата глобална среда.

В последните години в страната навлизат големи чуждестранни хотелиерски вериги и туроператорски фирми, които имат значително участие и влияние на пазара. Данните сочат, че трендът на развитие е положителен, но потенциалът за развитие на сектора не е

¹ Зийман, С., Краят на маркетинга, какъвто го познаваме, 2007, с. 112.

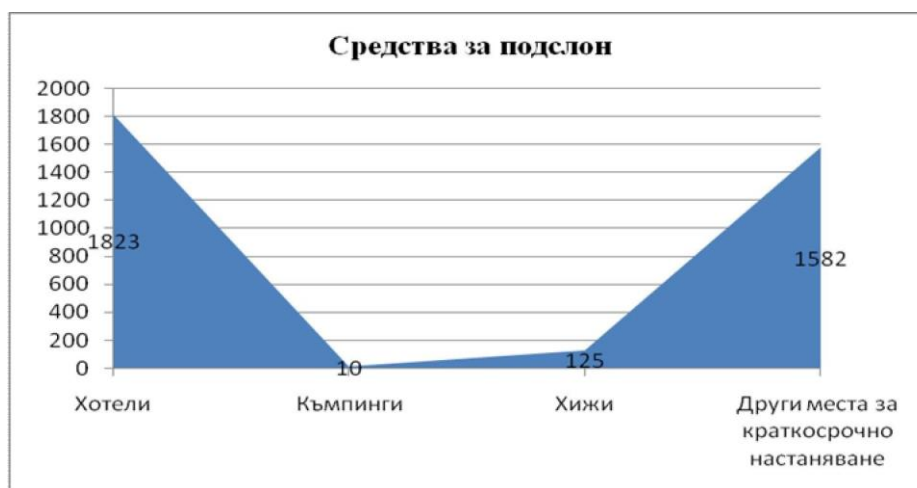
използван изцяло. Нарастването на броя на средствата за подслон и местата за настаняване ясно показва **засилената инвестиционна активност** в сектора. Стихийното разгръщане на България като туристически потенциал през последните години дава повод за оптимизъм с рекордните си инвестиции и увеличена посещаемост. Заедно с това се пораждат и основателни тревоги за бъдещото развитие на курортите и на градските хотели. Евтините предложения примамват все повече почиващи в България, но въпреки възможностите за уелнес, голф и яхтен туризъм, желаните “туристи ” не посещават страната. Бумът в строителството води до спад в цените и до огромна концентрация на хора в курортните селища, които страдат от така наречения „ синдром Майорка”.

Предпоставка за развитието на туризма като икономически и социален фактор в страната са природните, историческите, етнографските и други естествени фактори, както и външнополитическият фактор – приобщаването на България към Европейския съюз. Това следва да доведе до по-голямо доверие към страната въпреки обстоятелството, че тя все още е недостатъчно развита като дестинация. Като приоритети на страната могат да бъдат посочени **добрата материална база** с широк обхват и многопосочност от познавателен, рекреационен и битов характер, има условия за разнообразен туризъм – маршрутно-познавателен, културен, религиозен, селски, зимен, екологичен, рекреационен, ловен, риболовен, яхтен, хазартен, конферентен, винен и други. В почти всяко едно от тези направления в туристическата дейност страната може да предложи добри условия за настаняване и възможности за задоволяване на специфичните изисквания на специализирани групи туристи или на отделния турист.

Модернизацията на материалната база започва да се задълбочава заедно с процесите на глобализация. Според автора, този процес ще продължи и занапред, с оглед удовлетворяване изискванията на съвременния турист. Важно условие за повишаване престижността на дестинация България са усъвършенстването и модернизацията на материалната база на туризма във всички нейни измерения.

Пространственият модел на туризма в България е отражение на неговата продуктова структура. Най-съществената ѝ особеност е нейният монофункционален профил – основният продукт са морската и зимната (в нейния ски-вариант), ваканция. В продължение на няколко десетилетия “пекидж” туровете, като доминираща дистрибуционна форма, превръщат България в типична страна на масовия туризъм. Имиджът е този на дестинациите, предлагащи продукт по формулата слънце, пясък и вода. В резултат на това в националната териториална система на туризма се откроява силно изразена териториална концентрация на туризма, свързана с две вътрешноотраслови

специализации – морски и зимни ваканции. Съществена особеност на българския туристически сектор е моноструктурата на настанителната база.



Фигура 3.1. Средства за подслон, България 2010-2011 г.

Източник: Съставено от автора

През 2009 г. общата заетост на леглата в средствата за подслон и местата за настаняване е 24.9 %, което е с 5.2 % под регистрираната за предходната година. Приходите от нощувки в средствата за подслон и местата за настаняване през 2009 г. пък са с 15.5% по-малко в сравнение с 2008 г. - 626.5 млн. лв. Приходите от нощувки на чужди граждани намаляват с 18.8 на сто, до 422.9 млн. лева. През 2009 г. в страната са работили 3533 регистрирани средства за подслон и места за настаняване с над 10 легла - хотели, мотели, къмпинги, хижи и други места за краткосрочно настаняване. Броят на стаите в тях е 126 100, а на леглата - 287 400. През 2010 г. **броят на хотелите в страната се увеличава** от 1784 за 2009 г, на 1823. Броят на другите места за краткосрочно настаняване намалява през 2010 г от 1605 на 1582¹. Почти всички чужди граждани (99.1 на сто) са предпочели да нощуват в хотели, а в останалите средства за подслон (къмпинги, хижи и други места за краткосрочно настаняване) са нощували само 0.9 % от тях.

¹ НСИ, справочник България 2011.г.

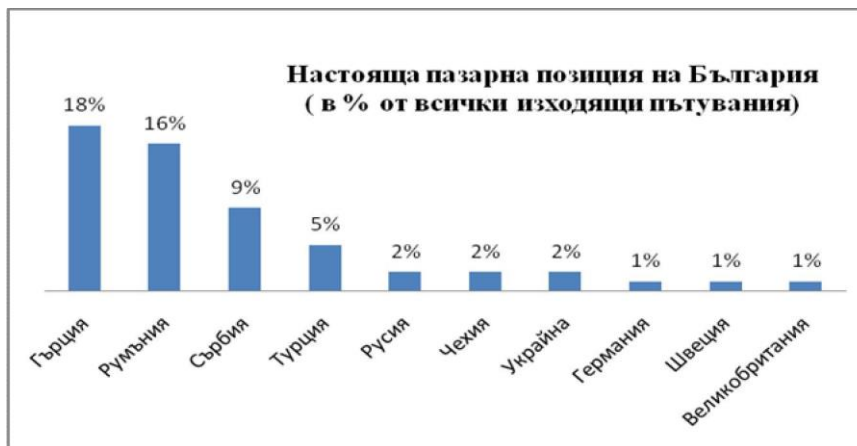
Таблица 3.1. Дейност на курортните комплекси през 2011 г.

Курорти	Средства за подслон и места за настаняване – брой	Легла - брой	Легладенонощия брой	Реализирани нощувки – брой	
				Общо	в т.ч. чужденци
Албена	37	15237	1817815	1334282	1019705
Боровец	26	4466	1293091	314314	156244
Дюни	6	3691	499529	307525	289766
Елените	6	4795	338058	267932	207332
Златни пясъци	91	33547	6246928	2678643	2463907
Пампорово	43	4671	1151490	227815	76346
ММЦ – Приморско
Св. Константин и Елена	58	10625	2216751	1041370	699908
Слънчев бряг	118	49551	6475872	3757068	3547981

Източник: <http://www.nsi.bg/>

Тенденцията на стабилно развитие на туризма през последните години е прекъсната през 2009 година. **Световната икономическа криза** оказва негативно влияние върху туристическите пътувания в световен мащаб, включително и в България. През 2009 г. посещенията на чужди граждани в България са 7 872.8 хил, което е със 7.7 % по-малко отколкото през 2008 година. Преобладават посещенията на граждани от страните - членки на ЕС - 5458.0 хил., които представляват 69.3 % от общия брой пътувания на чужди граждани в България. През 2010 г. е направено проучване на десет генериращи пазара за България, а именно Германия, Великобритания, Русия, Швеция, Чехия, Украйна, Турция, Гърция, Румъния, Сърбия. В него са включени професионалисти, журналисти и туристи. Изследването показва, че страната ни има **силна пазарна позиция** в Гърция и Румъния (за тези пазари България е най-важната изходяща дестинация). Страната има **средна**

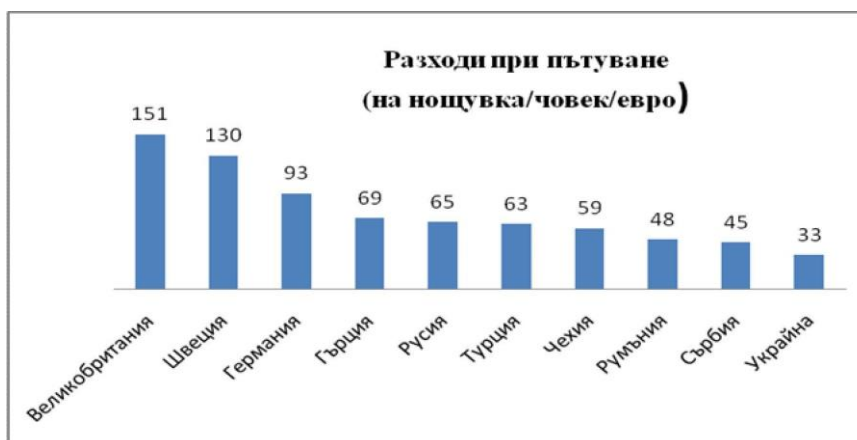
пазарна позиция в Сърбия и Турция и слаба пазарна позиция във всички други пазари¹. Настоящата пазарна позиция на България в десетте пазара е представена на фигури 3.2. и 3.3. както следва



Фигура 3.2. Настояща пазарна позиция на България

Източник: <http://www.mi.government.bg/>

За потребителите на всички десет пазара страната се възприема като евтина и достъпна ваканционна дестинация, като нейният най-силен конкурент на международните пазари е Турция. Във всички пазари има потенциал за интерес към България, който надвишава сегашния обем пътувания. Следователно има потенциал за растеж във всички изследвани десет пазара.

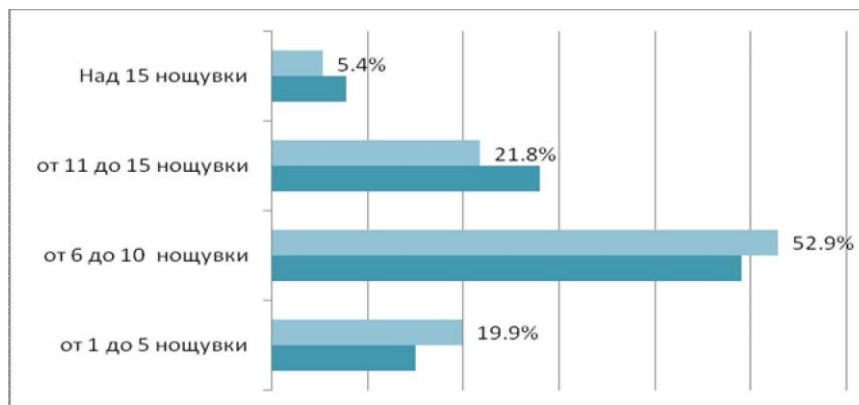


Фигура 3.3. Разходи при пътуване

Източник: <http://www.mi.government.bg/>

¹ <http://www.mi.government.bg>

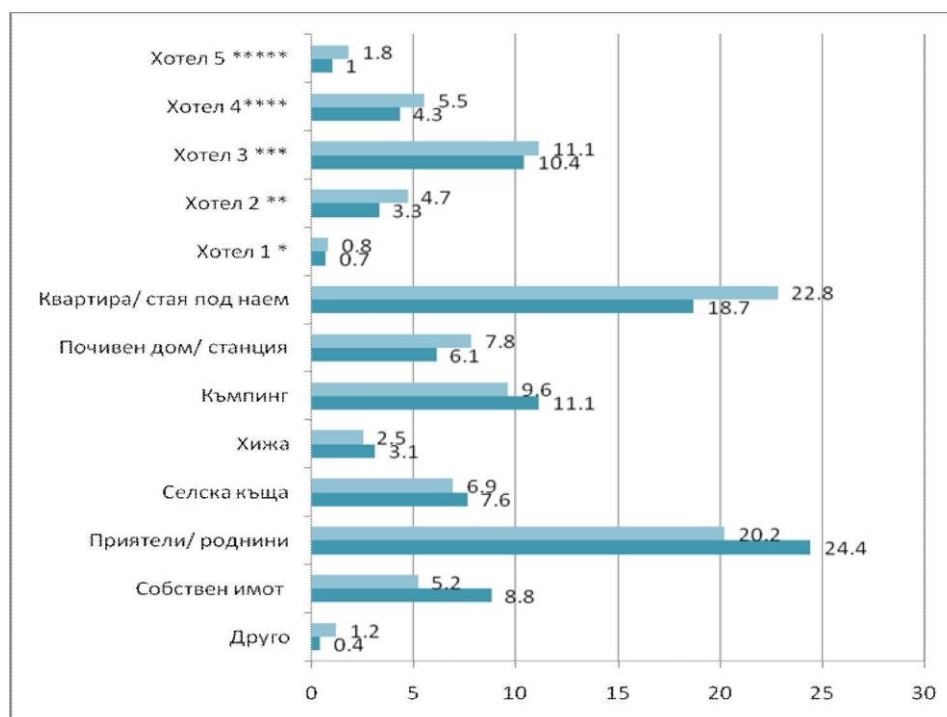
По-голяма част от чуждестранните туристи, посетили страната са изхарчили приблизително еднаква сума за почивка. По-значителни са сумите, похарчени от руските и източноевропейските туристи. Най-разпространено е избирането на поевтини пакети. Средно един чуждестранен турист има в страната 9 нощувки, като над 70% от чуждестранните туристи са посетили Черноморския регион.



Фигура 3.4. Продължителност на престоя в България през 2010 г.

Източник: <http://www.estatbg.com/>

Българските туристи продължават традицията да пътуват семейно или в компания от приятели. И през 2010 г. морските почивки са най-популярни сред почиващите и не са наблюдавани изменения в структурата на туристопотока. Комбинирането на видовете туризъм остава сравнително рядко срещана практика, като едва 18 % са избрали да съчетаят морски и културен туризъм. Налице са две типични съчетания между масов специализиран и два специализирани вида туризъм. Среднодневният разход остава непроменен, а всички странични покупки и развлечения са пренебрегнати.

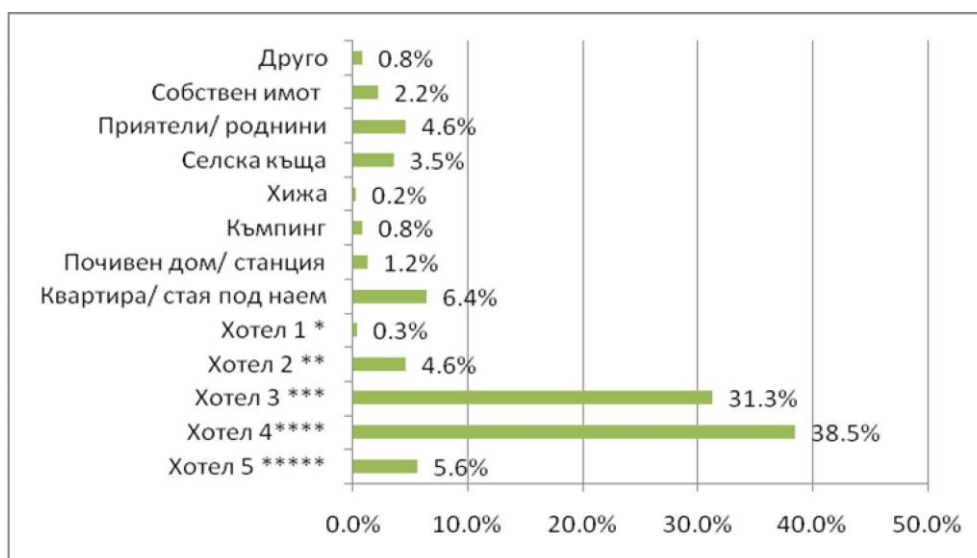


Фигура 3.5. Място на настаняване с най-много нощувки, българи лято 2010 г.

Източник: <http://www.mi.government.bg/>

За чуждестранните туристи две са най-предпочитаните места за настаняване – три и четиризвездните хотели. Посещението на исторически забележителности е втората най-практикувана дейност от тях, следвана от СПА и балнео процедурите. Значителен е процентът туристи, получили информация от туроператор или агент (51 %), а Интернет **изпреварва стандартните източници на информация** като рекламни брошури, туристически информационни центрове, телевизия и т.н. Чрез него са реализирани 25 % от резервациите. Преобладаваща част от посещенията са осъществени съвместно с други хора, като най-често това са семейни почивки. Според направени проучвания, чуждестранните туристи определят **местата за настаняване и доброто обслужване като основни фактори за избор на дестинация**¹.

¹ Проучване на чуждестранните посетители в България и пътуванията на българите в страната, Министерство на икономиката, енергетиката и туризма, 2011 г.



Фигура 3.6. Място на настаняване с най-много нощувки, чужденци лято 2010 г.

Източник: <http://www.mi.government.bg/>

Според възприетата от Министерството на икономиката, енергетиката и туризма продуктова стратегия, на международните пазари България трябва да предлага предимно почивки с най-добри пазарни перспективи. Това са почивките на море и ски почивките. **Основните типове настаняване** за международните пазари са 4***** хотели, следвани от добри 3*** и 5 ***** хотели. Внимание е обърнато и на малките семейни хотели, предимно за източноевропейските пазари, апарт-хотелите, разполагащи със самостоятелна кухня и на последно място са 2** хотели. Стратегията набляга на подобряване качеството на продукта по отношение на настаняването и в частност чрез **премахване на старите хотели от пазара** и заменяне с новопостроени¹.

Важно е да се отбележи, че през 2010 г. и 2011 г. туристическата индустрия в страната продължава да се развива, дори в условията на криза. Българските туристи пътуват повече в собствената си държава, но ограничават разходите си и продължителността на престоя. Общата тенденция е, към свиване на разходите и се проявява както по отношение броя на нощувките, така и при сумите, отделени за почивка на човек. Има идентична структура на туристопотока по месеци за лятото, с ясно изразен пик през август. Най-практикуваният вид туризъм е морският. Според типа място за настаняване около ¼ от българските туристи избират да отседнат при приятели и роднини. Бележат ръст нощувките в собствен имот и къмпинг. Средният брой нощувки през

¹ <http://www.mi.government.bg/>

пролетта е 2,9 а през есента - 3. През месеците април, май, октомври и ноември българите не организират дълго почивките си и често директно се свързат с домакините си, а 26 % пристигат дори без резервация в избрания от тях обект¹. За българите през неактивния туристически сезон най-привлекателни са селските райони, следвани от планинския, културния, СПА и балнеоложкия, еко и кулинарния туризъм. Комбинациите между видовете туризъм са по-разпространени през пролетта и есента, отколкото през лятото. За чужденците през пролетта и есента, **интернет** се нарежда **сред първите места** за начин на резервиране, като най-предпочитан е сред по-младите и висшистите, както и сред тези, които посещават страната за помалък брой нощувки.

Хотелиерството в страната се развива в резултат на **активността на частния сектор**, при несъществуваща държавна намеса и сътрудничество. Популяризирането на дестинацията се осъществява със съвместните усилия между държавния и частния сектор - участия в международни панаири, изложби, туристически борси. През последните години се наблюдава засилено обновяване на базата чрез съвместни действия на български и чуждестрани инвеститори. В периода от 1995 г до 2010 г. наличната база за настаняване е увеличена със 70 %, като по черноморското крайбрежие в някои зони ръстът достига 50 % от първоначалната настанителна база.

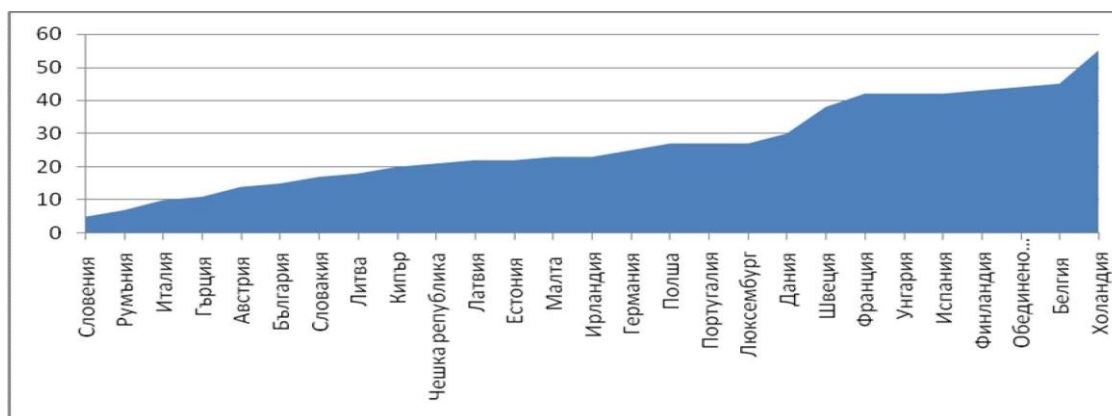
Качеството на съществуващите места за настаняване се отразява в категоризацията на обектите. Голяма част от хотелската инфраструктура на България е съсредоточена в черноморските и зимните курорти, които се разглеждат като високо до средно категоризирани, тъй като повечето от тях (над 10 %) са категоризирани в категория 4-5 звезди. Инфраструктурата за настаняване покрива географски страната, като най-голяма е концентрацията по брега на Черно Море. Над 70 % от инфраструктурата по настаняване е съсредоточена в 7 области, които покриват около 10 % от територията на страната.

Разрастването на някои от комплексите ги лишава от основното им предназначение - отмора и възстановяване на посетителите. Зимните курорти се обновяват с **ускорени темпове**. Бурното строителство на висококатегорийни обекти не решава проблема с недостатъчно развитата обща и транспортна инфраструктура. Съществува **реален риск от увреждане** на околната среда и отблъскване на туристите поради засилена концентрация на хотелски обекти. Броят на градските хотели също се увеличава. В периода 2002- 2010 г. броят на хотелите в столицата е **нараснал три пъти**².

¹ <http://www.nsi.bg/>

² <http://www.bhra-bg.org/>

Наблюдават се значителни разлики в степента на проникване на различните видове настаняване в различните държави. В хотелиерския сегмент процентът на **интегрирани хотелски вериги** варира от 10 % от общия пазар в страни като Словения, Италия или Гърция до повече от 55 % в Холандия. България се нарежда сред страните, в които **процентът на проникване все още е нисък** и бизък до този в Словения, Италия и съседна Гърция¹. Европа предлага нови възможности пред големите хотелски вериги, които **излизат от вече пренаситения американски пазар** в търсене на нови ресурси за растеж. Four Seasons Hotels Inc и Marriott International Inc. предприемат експанзия в Европа, като според международната статистика Америка не е привлекателен пазар, тъй като над 70 % от хотелите вече принадлежат към една или друга верига, докато в Европа, процентът верижни хотели остава под 35 %.



Фигура 3.7. Наситеност на хотелските вериги в Европа

Източник: <http://www.abta.com/>

Хотелите в страната могат да се разделят на **три основни групи** - международни вериги, вериги на национално ниво и небрандирани български хотели. Отварянето на хотелите от веригите " Radisson", Hilton", "Holiday Inn", Best Western" ожесточи конкуренцията в бранша с вече съществуващите "Sheraton", "Kempinski", Грандхотел "София". Успоредно нараства и предлагането в категорията четири звезди. Забелязва се и национална консолидация в бранша, при която местните вериги започват да формират свой бранд. Като примери могат да послужат веригата FPI хотели ("Кристал Палас", "Арена ди Сердика", „ Санта Марина” , Хил”, Св. Иван Рилски”) и Шарлопов Хотелс.

Международно познатите и утвърдени брандове на хотелските вериги, които присъстват у нас, имат отношения със собствениците на обектите основно под формата на

¹ <http://www.abta.com/>

договори за управление или договори за **франчайзинг**. Множество са обектите в столицата и по Черноморието, избрали този начин на сътрудничество. Световните хотелски вериги вече се установят в страната с различни категории обекти. Веригите са американски, испански, гръцки, холандски, но се забелязва **отсъствието** на големите, световни лидери като Marriott, Accor, Choice, Global Hyatt и Wyndham на българския пазар.

Таблица 3.2. Световни брандове на територията на България

Група	Бранд	1*	2**	3***	4****	5*****	Общо
Starwood Hotels	Sheraton					1	1
InterContinental Hotel Group	Holiday Inn					1	1
Best Western	Best Western				8		8
Rewe Touristik Hotels	PrimaSol			2	4		6
	LTI – International Hotels				3		3
Kempinski Hotel. S.A	Kempinski					2	2
Dedeman Hotels & Resorts International	Dedeman				2		2
Hilton Corporation	Hilton					1	1
Rezidor Hotel Group	Radisson Blu					1	1
	Park Inn				1		1
Golden Tulip Hospitality Group	Golden Tulip				1		1
Sol Melia	Sol Melia				4	1	5
Iberostar Group	Iberostar				3		3
Barcelo Group	Barcelo Royal				1		1
Riu Hotels	Riu				4		4
Alexandria Travel	Hermes Alexandria Club				1		1
TUI	Serenity Bay Beach Club				1		1
Общо		0	0	2	33	7	42

Източник: Съставено от автора

Едно от основните предимства на утвърдените имена в бранша е **единният стандарт** на хотелите в обслужването във всяка точка на света. Това инициира засилената инвестиционна активност и на българските предприемачи, които се опитват да достигнат нивото на обслужване в световните вериги. Забелязва се тенденция към нарастване на конкуренцията не само между обектите с еднаква категория, но най-вече между националните и международните вериги. Стандартите, наложени от едните много бързо се налагат сред младите инвеститори в бранша, които освен че реализират вече наложения модел, го допълват със **собствени идеи и визии**.

Българските хотелиери също залагат най-вече на луксозния престой, като международните си колеги. Категорията 4**** е най-предпочитана за инвестиции от българските предприемачи. Значителна е разликата при 3 *** обекти, където процентът на **българските вериги надвишава** този на чуждестранните. Това се дължи предимно на особеностите на туристическото търсене в страната и подоброто познаване на някои туристически региони. **Брандирането на пазара** се разви много бързо в последните години. Хотелски компании като Асог управляват широк набор от различни и ясно дефинирани продукти, варирайки от луксозни (Sofitel), средни (Novotel) и икономични (Ibis) до базови продукти (Formule 1). В рамките на една и съща собственост, международните корпорации предлагат различни продукти под различна търговска марка. На този етап на развитие на българските хотелски вериги **няма компания на пазара, която да следва примера на Асог**.

Предоставянето на висококачествени услуги, включително дизайн, комфорт, високо ниво на професионализъм и отношение към потребителите са присъщи на международните компании в областта на хотелиерството. Тяхната възможност да достигат по-лесно и ефективно до нови пазари е безспорна, тъй като това е свързано и с по-ниски разходи за присъединяващата се компания. **Техническата им обезпеченост**, отработените **методи за управление** на персонала ги правят по-гъвкави в сравнение с независимите хотелиери. Достъпът до **модерни резервационни системи** улеснява резервациите в тях и респективно туристите. Местоположението на хотелиерските обекти все повече зависи от сегмента туристи, към който са насочени - традиционно градските хотелите са предназначени за бизнес туристите, а тези край морето - за почивка и отдих. Въпреки тази определеност, често се забелязва как **курортните хотели** в България са домакини на **международни конференции** и събития.

Местоположението на хотелите от глобалните вериги не зависи само от климата, удобствата, изисквани от клиентите, но преди всичко и от други движещи фактори. Като

такива могат да бъдат посочени: близостта до пазари със значителен обем и леснодостъпни от гледна точка на транспорта, както и пазари с възможност за адаптация на продукта към локалната инфраструктура и особености. След това на преден план се поставя нуждата от професионални и отговорни кадри, които да **поддържат имиджа на марката** и не на последно място - да имат достъп до **подизпълнители**, които да осигурят допълнителни услуги за гостите на хотела.

Все по-несигурната пазарна среда в страната изисква компетентно управление. Тези обстоятелства водят до появата и на местни хотелски вериги, тъй като те предлагат важни предимства спрямо независимите хотели. При модела на новоформираните се български вериги, **собствеността и управлението не са различни функции**, както е прието да бъде при международните представители в бранша. Повечето международни хотелски вериги предоставят заедно с познатата запазена марка, централна резервационна система, продукт с постоянно качество, обучение и развитие на персонала, професионална помощ по отношение на маркетинга, продажбите и рекламата с цел увеличаване на пазарния дял. Именно това е и причината част от българските предприемачи да се интересуват от съвместна дейност с тях, като се възползват от различните варианти за съвместно сътрудничество. Високите **присъединителни такси** и последващи ангажименти към компанията майка често се оказват непосилни за голяма част от инвеститорите, които в крайна сметка избират да наложат нов, самостоятелен бранд на пазара.

В условията на тройното въздействие на глобализацията, интеграцията и Европейската децентрализацията дестинациите все по-ожесточено се конкурират помежду си. От особена важност е дестинацията да привлича и поддържа различни форми на ресурси - природни, човешки, икономически и финансови. Днес всяка една страна с работеща туристическа индустрия се опитва да привлече и създаде все повече ресурси. Това се дължи на факта, че **заварените ресурси не са достатъчни** за привличане на потенциални потребители и за задържане на постоянни такива. Дестинациите могат да бъдат привлекателни заради архитектурното си богатство, чар, специфичен дух и атмосфера, възможности за рекреация, заради миналото си, историята и още множество фактори. Все почесто се наблюдава тенденцията **хотелиерската индустрия** и туристическата инфраструктура да са **определящи при избора на дестинация**¹.

¹ Romagni, P., Wild, V., L'intelligence économique au service de l'entreprise : ou l'information comme outil de gestion, Paris : Les Presses du Management, 2000, p 47.

Туристическият продукт се състои от различни субпродукти, включително природни забележителности, построени от човека атракции, настаняване, развлечения, търговия на дребно и ресторанти. Всеки един от тези компоненти може да допринесе за привлекателността на дестинацията. Привлекателността на дадена дестинация отразява чувствата и мненията на нейните посетители и се възприема като способност на дестинацията да задоволява техните нужди. Колкото повече дестинацията е в състояние да отговори на потребностите на туристите, толкова повече се възприема като атрактивна и толкова по-вероятно е да бъде избрана. Хотелиерската индустрия получава **висока оценка**, като част от факторите в групата на създадените ресурси. Услугите по настаняването са определящи за атрактивността на дестинацията, а тяхното правилно управление води до приходи за местното население и възможности за рекреация и бизнес услуги за посетителите. В тази връзка решаващи за туризма и хотелиерската индустрия са проблемите, свързани с изключително **ниското качество** или дори пълната липса на инфраструктура в цялата страна. Това е една от основните причини за забавяне развитието не само на морския и на зимния, но и на другите видове туризъм. Наличието на сив сектор в туризма, който се отразява негативно на качеството на услугите, се оказва задържащ фактор за дългосрочното развитие на по-големите обекти. **Сивата икономика** има и допълнителен негативен ефект, свързан с оформянето в туристите на представи за страната като дестинация с ниски цени, обусловени от ниското качество.

През последните десетилетия туризмът в България се утвърди като един от добре развиващите се отрасли на националната икономика. Като свързващо звено между туристите и туристическите ресурси, хотелиерството силно се влияе от състоянието и перспективите за туризъм, но и създава съществена част от облика на туристическата дестинация.

2. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ НА ДЕСТИНАЦИЯ БЪЛГАРИЯ

Преходът от индустриално към информационно общество носи множество промени в социален и икономически аспект. Използването на информацията по едно и също време и навсякъде е възможно благодарение на развитието на **компютърните и телекомуникационните системи**. Те осигуряват нова, интерактивна среда, която променя начина за осъществяване на бизнеса. Промяната в развитието на търговската дейност е

заложена и в реструктурирането на хотелиерското предприятие и се дължи на директната връзка с клиента, конкуренцията и техническия прогрес. В същността на технологичната еволюция се налага развитието на серия от механизми за иновации и креативност. Именно те, приложени към класическите правила за проникване на пазара, водят до постигане на целите на организациите в рамките на модерната еволюция на методи, системи и дейности. Налагането на компютрите въвежда комбинаторни техники и начало на креативно течение с цел да се усъвършенства полето на действие на нови продукти.

Под **технологична иновация** се разбира приспособяването на технологичното познание към нови продукти, услуги или процеси, въведени на пазара, както и технологични промени в продуктите, услугите и процесите. За да се достигне до иновация, не е достатъчно само научното познание. Теоретичното познание трябва да придобие и практически измерения. Технологичната иновация може да се възприема и като подобрене в продукта, услугата, на качеството, скоростта, разходите или брой характеристики. Технологичните иновации в хотелиерството се характеризират от същността на предлаганата услуга. Това налага и следните уточнения, които отличават хотелиерската услуга и имат значение при дефинирането на технологичните иновации¹.

✓ Връзка между производство и потребление. Иновационните дейности са фокусирани върху услугата и нейната индивидуализация, нейното адаптиране в отговор на потребителските очаквания. Това провокира и високата степен на хетерогенност на услугите, това различава един случай от друг. Като технологична иновация могат да бъдат разглеждани само институционалните промени, наложени като бизнес стратегии, но не и такива действия, които са плод на неорганизирана и спонтанна форма на човешка намеса.

✓ Друга особеност е **неосезаемостта** на този вид услуги. Информационните и комуникационните технологии имат важна роля в иновационните процеси при хотелиерския бизнес: информиране на потенциалните посетители, разбиране на широката същност на търсенето и достигане до по-добри бизнес решения.

✓ Ролята на **човешките ресурси** е безспорна, тъй като от тях най-вече зависи налагането на качество при крайното предоставяне на услугите. Тренингите и образованието са определени като един от начините за налагане на технологично преимущество в компаниите.

¹ Gallouj, F., & Winstein, O., Innovation in services. Research Policy, 26, 1997, pp. 537-556.

✓ Промените в **организационната структура** могат да се разглеждат като въведение към новите технологии. Организационните особености предопределят в известна степен качеството на услугите.

Според някои автори, в хотелиерската индустрия иновациите се свеждат до това да се внедрят нови или изцяло подобрени услуги, методи за доставка или подобрения в производствения процес¹. Новите или подобрени услуги се разглеждат като иновация едва когато техните характеристики или начини за използване са изцяло нови или значително качествено подобрени по отношение на използваните технологии. Като генерално правило е възприето, че новите методи изискват промени в оборудването. Често използваните технологии за налагането на нов продукт или услуга се свързват с машини, оборудване или софтуерни подобрения. Тези идеи са залегнали и в изследванията на Барас за цикъла на продукта. Авторът на настоящия монографичен труд приема неговото становище, че технологичните иновации се внедряват, на първо място, за да подобрят ефективността на вече съществуващи услуги, и на второ, за да повишат качеството на предлаганите услуги. На последно място иновацията води до нови услуги или изцяло трансформирани такива. Технологичните иновации могат да бъдат вътрешно внедрени или аутсорснати, като в тази ситуация няма данни за тяхното изследване.

Настоящото изложение разглежда влиянието на иновациите в хотелиерската дейност, при въздействието на глобализационни процеси, които оказват редица преки и косвени влияния върху хотелиерската индустрия. Тези процеси провокират промени в тенденциите на развитие на туризма като цяло. Хотелиерската индустрия далеч не е еднородна и съществуват значителни различия между хотелските корпорации. Всяка една корпорация има различна перспектива в зависимост от това дали е собственик и ръководител на имоти (пример е компанията Forte), дали се интересува от управленски възможности

(Hyatt) или се фокусира главно върху франчайзингови възможности (Choice Hotels International). Перспективата на една компания оказва значително влияние върху стратегията ѝ, вида и целите на развитие и реакцията ѝ към нови пазарни нужди. Внимание заслужава нарастващото значение на хотелските вериги, и поспециално на мултинационалните компании, от гледна точка на възможността да се създава и поддържа

¹ Olsen, M.D., & Connolly, D. J., Antecedents of technological change In the hospitality industry. *Tourism Analysis*, 4, 1990, pp. 29-46.

предимство чрез създаване на нови начини за предлагане на допълнителни услуги и чрез внедряване на иновации.

Хотелиерската индустрия обслужва нуждите за подслон на пазарния дял, който е „далеч от дома си“ и има централно значение за развитието на дестинацията¹. **Еволюцията и начинът на работа на съвременната хотелиерска индустрия** са оформени от набор от икономически **характеристики**, които могат да се обобщят, както следва:

➤ Индустрията е **трудоемка**, наблягаща на личното обслужване. За да предостави качествено обслужване, служителите трябва да са правилно обучени, да използват нововъведените промени на технологично ниво, да са мотивирани и контролирани. Обучението, въпреки високата му цена, е нужно, тъй като „моментите на истина“ или, с други думи, впечатленията (както добри, така и лоши), които обслужващият оставя у госта, играят основна роля за това дали той ще се върне или не.

➤ Това е изключително **конкурентна** индустрия. Силното съперничество се дължи на последиците от прекормерното строителство и излишния капацитет. Процесът на глобализация увеличава броя на „играчите“ в хотелиерската индустрия и също е причина за значително завишената конкуренция в рамките на много пазари. Тъй като вече не се залага на ценовата конкуренция, неценовите фактори (като иновациите) придобиват все по-голямо значение за бизнеса.

➤ Индустрията е изключително **чувствителна**. Хотелите предлагат краткотраен продукт. Броят на наетите стаи има свойството да се изменя от сезон до сезон или в зависимост от това дали е делничен ден или уикенд. Хотелите обслужват както бизнес туристите така и пътуващите за удоволствие. Тоест, силите, които са извън контрола на мениджмънта и оказват въздействие върху пътуването, влияят и върху хотелската дейност. Като цяло една стабилна и разрастваща се икономика влияе положително върху хотелиерската дейност. И обратно – растящата инфлация увеличава разходите за труд, енергия и строителство и намалява възможностите за печалба, особено, когато хотелът не може да вдигне пропорционално цените поради доминиращите пазарни условия. В стремежа си да се справят с тези променливи множество световни компании използват иновациите, за да преодолеят сезонността и да повишат ефективността на управляваните от тях обекти.

¹ WTTC Report Travel and Tourism in the World Economy, Brussels: The World Travel and Tourism Council, 2001.

➤ Хотелската индустрия е изключително **капиталоемка**. Именно поради тази особеност на хотелиерството след първоначалната инвестиция се залага и на внедряването на иновации, за да се поддържат рентабилността и ефективността на обекта.

Откритията от проучването, разпространено от Международната хотелска и ресторантьорска асоциация, показват, че съществуват три различни начални пътеки по отношение на развитието на хотелския продукт. Първо, променящите се демографски и социални модели са завишават **клиентските очаквания** от гледна точка на стандарт. Хотелиерите трябва да имат предвид тези очаквания, за да предоставят адекватен продукт и качествено обслужване. Второ, **материалнотехническата база** в хотелите и подобните места за настаняване се проектира на високо ниво от гледна точка на **естетичност и комфорт при използване**. Трето, наличието на **най-новите технологии** в областта на хотелиерските услуги и тяхното правилно управление са в основата на успешното функциониране на обектите¹.

Тук е мястото да се отбележи, че по отношение на **иновациите** три са водещите **характеристики** на хотелиерската индустрия, които я отличават от другите сектори, свързани с услугите. На първо място, тя има регламентирана **категоризация на хотелиерските обекти**, като звездите варират от 1 до 5 в зависимост от вида, размера, броя на стаите, качеството на предоставените услуги. Второ, относителната свобода по отношение на **управлението** на хотелите - в страната има обекти, при които собствениците са и мениджъри, собственици, които отдават под наем обекти, професионалисти мениджъри, които се занимават с управление на обекти, управление чрез франчайзингови договори и договори за управление. Третата важна характеристика е наличието и управлението на **хотелиерски вериги**, които имат централен офис, чиито функции са различни в зависимост от компанията, нейното развитие и вертикалната интеграция. Тези особености предполагат по-доброто разбиране на всички аспекти от иновационната дейност в сектора. Като цяло може да се заключи, че пазарът и конкурентните условия са потенциална среда за развитието на иновации, което пряко засяга конкурентоспособността на компаниите и тази на дестинацията. За целите на настоящото изследване се налага да се направи кратък преглед на онези особености, които са отразени в емпириката на настоящия труд.

Специфични характеристики на хотела: категория, управление, вериги

¹ Bellon, B., L'Innovation créatrice, Paris, Economica, 2002.

Структурата на собствеността и степента на зависимост от други организационни структури влияе върху мениджърските решения за иновации. В този смисъл Дейвис, Дануордс¹ и Джоунс¹ показват важността от принадлежността към вериги или група от хотели: Някои хотели са с ²**независим мениджмънт**, други са **част от хотелски вериги** или от други вид конгломерати. Собствеността и управлението не винаги вървят ръка за ръка и не винаги означават едно и също нещо. Някои компании се специализират в наем на активи и управление на хотели или компании, чиито собственици сключват договор за управление или франчайзингов договор. Сирили и Еванджелиста също са на мнение, че различната организационна структура **рефлектира върху отношението към иновации**³. Категорията показва нивото и комплексността на предоставяната услуга. Това влияние върху иновациите има ендегенни и екзогенни резултати. По-високата категория включва и повече услуги, комплексност на оборудването и организационни аспекти, които се поддават на иновации. От друга страна, сравнението по категории може да обясни някои от моделите на иновационно поведение и особеностите на иновационна активност.

Поведение на доставчиците

Някои от услугите (като информационните и комуникационните технологии) са по-интензивни по отношение на внедряването на нови знания и иновации. Павит⁴ и Жалагар⁵ характеризират хотелиерската индустрия като сектор, **доминиран от доставчиците**, сектор, който въвежда иновации чрез технологични елементи, разработени от доставчиците. Подобно на тях Съндбо, в изследването си за финансовите услуги, туристическите и мениджърските консултации, заключава, че такива иновации в услугите не са научно базирани⁵. Начинът, по който една нова технология се прилага, не е идентичен. Хотелите могат да развият нови технологии вътрешноорганизационно или да използват вече разработени от други сектори и организации, както и да модифицират различни елементи от вече създадена иновация.

¹ Davies, B., & Downward, P., The structure, conduct, performance paradigm as applied to the UK hotel industry, *Tourism economics*, 2(2), 1996, pp. 151-158.

² Jones, P., Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century problem. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 1999, pp. 155-164.

³ Sirilli, G., and Evangelista, R., Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research policy* (27), 2002, pp. 881-899.

⁴ Pavitt, K., Sectoral patterns on technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13, 1994, pp. 343-373.

⁵ Hjalager, A. M., Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management* 23(5) 2002, pp. 465-474. ⁵ Sundbo, J., Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17 (3), 1997, pp. 432-455.

Процеси в подкрепа на иновациите

Някои отдели в компаниите са по-лесно податливи на технологични иновации. Идентифицирането на технологично смесване налага въвеждането на иновации в различните бизнес сектори там, където технологиите могат да бъдат превърнати в предимство. То може да бъде по-висока продуктова ефективност (намаление на разходите) или пък диференциация. Колкото по-бързо новите технологии навлизат и могат да се наложат в компаниите, толкова по-бързо се постига и конкурентното предимство на последните. Това може да бъде измерено чрез промените в услугите, предлагани във времето. Авторът счита, че радикалните иновации се налагат като отговор и разрешение на **вече възникнал проблем**, който или не е решен или е решен, но по недостатъчно ефективен начин. Това се вижда едва след като се намери ново, по-добро решение. Управлението на подобни решения изисква високи разходи, идващи от разходите за корекции във вътрешната организация на дружеството. Потенциалното позитивно въздействие също се възприема като високо. Типичен пример за разликите между иновационните стилове е употребата на интернет технологиите. В началото, когато са внедрени в организацията, е създадена радикална иновация, а тяхната последваща употреба и разширено приложение резултират в допълнителна иновация. Но при всички положения, иновациите не се обясняват единствено с **внеряването на нова технология** или на **модифицирани технологични елементи**. Голяма част от усилията са насочени към тяхното успешно внедряване (употреба, корекции) и тяхната ефективност, позволяваща на организацията да развива умения за понататъшното успешно внедряване на иновации. За да се постигне оптимален резултат, се налага и **допълнително обучение, тренинг на ресурсите**. Авторът на настоящата разработка подкрепя твърдението, че трансферът на технологиите зависи и от начина по който персоналът ги налага и разбира.

Размер на компанията

Размерът на производствената единица може да се разглежда като възможност за икономии от мащаба и може да послужи като обяснение за някои стратегически решения, взети от компаниите. Влиянието на размера на компаниите е разгледано от Коен и Левин¹, като може да бъде позитивно (влиянието на икономии от мащаба и иновационните дейности) или негативно (ефекта на податливост от въвеждането на промени). **Размерът**

¹ Cohen, W. M., & Levin, R.C., Empirical studies of innovation and market structure. Handbook of industrial organization. Amsterdam. Elsevier science Publishers B.V, 2000, pp. 86-93.

на един хотелиерски обект е възможно да **предопредели успеха и ползата от внедрени иновации**. Като цяло индустрията има фиксирани разходи. Този факт, заедно със сезонното търсене на услуги в множество региони, налага прекъсването на работа в слабите сезони като наложително и положително. Това пък от своя страна предоставя възможности за туроператорите по отношение на договарянето на цени. Иновационните дейности биха могли да смекчат тези трудности със **сезонността** на продукта и да допринесат за посещения извън сезона или пък за увеличаване на ползваемостта на мощностите.

Пазарни фактори и конкуренция

В дейността се разчита на специфични пазарни сегменти, свързани с качеството, категорията, сезонността и възможностите за продуктова диференциация. Пазарният сегмент може да бъде разглеждан според вида на избрания пансион за хранене, използваните канали за комерсиализация на продукта и степента на лоялност на клиента. Иновационната активност може да бъде изучавана чрез тези елементи. Каналите за комерсиализация на услугите могат да бъдат подложени на иновации чрез новите **възможности**, предоставени от **информационните технологии** (букинг чрез интернет), или чрез някоя от другите възможности на тези технологии. Диференциацията е стратегически подход към конкурентите, които предлагат подобни услуги в една и съща област. Използването на технологични иновации е начин да се постигне **диференциране на услугата** и до повишаването на качеството. Според Чунг и Калнинс диференциацията е една от основните стъпки към стабилност и успех, достъпна чрез технологични иновации. За да бъдат идентифицирани иновационните дейности в хотелиерската индустрия са използвани директни източници, които предлагат услуги по туристическо настаняване¹. **Единицата е хотелът**, а не фирмата. Хотелът е мястото на предоставяне на услугата, мястото, където мениджърите имат възможността да внедрят иновациите и мястото, където самите иновации могат да бъдат измерими.

Данни и методика

Всяка хотелиерска единица организира насочен към маркетинговите мениджъри силен поток от информация за анализ, планиране, приложение и контрол. Голяма част от сериозните компании разполагат със софтуер, чиято цел е да улесни достъпа до информация на мениджърите на обектите. С помощта на маркетингова информационна

¹ Chung, W., & Kalnins .A., Agglomeration effects and performance:a test of the Texas lodging industry. Strategic Management Journal (22), 2001, pp. 969-988.

система, състояща се от хора, оборудване и процедури, мениджърите събират, сортират, анализират входящите потоци информация. Анкетата, проведена с мениджърите **на първия етап** от настоящото изследване, разчита на данни от вътрешноорганизационни отчети за поръчки, продажби, цени, видове клиенти, предпочитния, инвестиции - включително и инвестиции в иновации, които са предмет на настоящото изследване. Посредством анализа на тази информация ще се направят основни изводи за състоянието на хотелиерската индустрия в страната в условията на глобализация, най-вече по отношение на направените инвестиции и внедрените иновации. **Вторият етап** на изследването включва анкети с потребителите, чиято цел е да определи мястото на иновациите, отнесени към избора на настаняване.

При провеждане на допитването и на двете страни се допуска някои от анкетираните да отговорят пристрастно или неискрено, както и да откажат участие поради различни причини. Не е изключена възможността за задаване на въпроси или повдигане на проблеми, които да отклонят изследването в нежелана посока. Поради тези причини при събирането на информация внимателно се следи за “изкривяването” на мненията, с цел да се коригират съзнателно определени характеристики на продукта, за които се предполага, че не се приемат добре от потребителите.

При анализа на информацията се извличат достоверни и пълни резултати от получените данни, които подлежат на допълнителна обработка и процентно разпределение. **Представянето на крайните резултати** съдържа предложения за успешното използване на иновациите в условията на глобализация в хотелиерската индустрия.

В методиката на изследването са залегнали следните особености:

✓ Проблемът за отражението и влиянието на иновациите в хотелиерската индустрия в условията на глобализация се разглежда както с помощта на теоретични постановки, така и с приложен инструментариум. Последният следва да бъде разглеждан и от гледна точка на потребителите на хотелиерски услуги, и от страна на мениджърите на хотелиерски обекти. Опитът показва, че при провеждането на подобни изследвания **мненията и оценките** на двете страни **се различават**, което налага тяхното подробно и внимателно разглеждане.

✓ При разработването на план за проучването са определени времевите граници за провеждане на изследването и необходимите за целта източници на информация. В

изследването е използвана първична и вторична такава, като крайната цел е да се постигне пълнота, точност и яснота на информацията за изследването.

✓ Избор на методи за провеждане на изследването - с оглед на разглежданата проблематика, в проучването са използвани дескриптивни методи - съответно методът на допитване.

✓ Разработен е въпросник и за мениджърските кадри и за потребителите на хотелиерски услуги, който има следните характерни особености:

- кратките въпроси се налагат поради факта, че са по-лесно разбираеми, отнемат по-малко време и усилия от страна на респондентите. Избягват се въпроси, които изискват припомняния, въпроси, които дават възможност за свързване от страна на респондента, такива, предполагащи трудни обобщения, подвеждащи и внушаващи въпроси или с множество съдържание.

- в основната част въпросникът съдържа въпроси върху предмета на изследването, а в заключителната съдържа класификационни въпроси за пол, образование и възраст на респондентите.

Част от данните са предоставени от Националния статистически институт, според който има данни за 1823 единици, категоризирани като хотели. В настоящото изследване не се разглеждат туристически стаи под наем, хижи и къмпинги, както и обекти под названието „други“, поради особеностите на услугата, която предоставят. Категорията „други“ включва селския туризъм и поради хетерогенността в операциите и предоставяната услуга също са изключени от изследването. Разнообразието от настаняване включва къщи за гости, хостели, апартамент-хотели и хотели. За да се получи коректна извадка на единиците, те са разделени според три характеристики: местоположение (градски хотели, зимни курорти, летни курорти), категория и размер на хотела. Обектите са разделени на групи според техните отличителни черти, както и в групи според комбинациите в категориите 1,2,3, и 4-5 звезди.

За да се получи информация от хотелите, са използвани въпросници, предоставени на хотелските мениджъри или зам.мениджъри на място или с помощта на електронна поща. Основният „инструмент“ използвани при този метод, е анкетна карта. Формулираните въпроси в нея не дават основания за съмнения и недоверие в добросъвестността на изследователя и за страх от злоупотреба с искрено дадения отговор от страната на анкетирания. Приложени са и контролни въпроси към анкетираните.

Изследването е анонимно.

Прилагането на анкетния метод за конкретното изследване е предпочетено пред интервюто, въпреки близките изисквания към двата метода. При интервюто включените въпроси биха били по-малък брой поради органиченото време на интервюираните лица и съответно информацията би била ограничена. Авторът приема, че при интервюто би било трудно да се спечели доверието на участниците, като това намалява както възможността за обективни резултати, така и научната стойност на изследването. От съществена важност е и разположението на обектите, което прави интервюто по-времеемко. Неудобството при интервюто е, че последното не е анонимно и участниците могат да изопачат или прикрият важни за изследването факти поради страх от оронване на авторитета на управлявания от тях хотел и създаване на бъдещи неудобства за компанията. При избраната писмена анкетна форма възможността за откровеност се увеличава многократно поради липсата на горепосочените ограничения. В конкретния казус анкетирането води до голям обем информация от множество лица и дава възможност за обективност и представителност. Проучването на оценката на мениджъри и собственици позволява да се изведат основни параметри за това къде и в каква степен влиянието на иновациите е засегнало хотелиерския бизнес в страната.

Основната цел на анкетното проучване на мениджърите е да се набере по възможност обективна информация за **степената на проникване на иновациите** в хотелиерската индустрия. Трябва да се очертаят актуалните проблеми, и да се определят възможностите за бъдещо развитие и усъвършенстване на сектора. Това следва да бъде извършено, като се изготвят препоръки, които да са основа за вземане на адекватни управленски решения в силно конкурентна среда.

Инструментариум на изследването

За целите на проучването е използван анкетният метод, където всеки един мениджър или собственик на хотел попълва индивидуална анкетна карта. Поради спецификата на събираната информация анкетата е анонимна. Анкетата е попълвана на място или чрез електронна поща. За регистрация на данните от електронния вариант на проучването, всеки анкетиран е помолен да върне въпросника по електронен път в рамките на 7 календарни дни от получаването му. Събирането на данни е осъществено с помощта на въпросник, който съдържа 10 затворени въпроса, предлагащи конкретни отговори, и 2 отворени въпроса, провокиращи анкетирания да изрази конкретно мнение и да даде препоръка или предложение за повишаване ефективността на хотелиерските обекти в условията на глобализация чрез внедряването на иновации.

Данни от изследването

С цел осигуряване на база за сравнение на анкетното проучване, резултатите са представени графично, като се създават условия за съпоставка между всеки един от отговорите по всеки от въпросите. *Период на изследването*

Изследването е проведено в периода 2010 - 2011 година, като обхваща градски дестинации с изявени традиции по отношение индустрията на гостоприемството (София, Пловдив, Велико Търново), в летните курорти (Златни Пясъци, Св.Св. Константин и Елена, Слънчев Бряг) и зимните курорт (Боровец, Пампорово) и град Банско. Това позволява цялостен и задълбочен последващ анализ за определяне нивото на интеграция на иновациите.

Обхват на изследването - 27 обекта на територията на страната.

Параметри на изследването

В началото на изследването са определени общите параметри (избор на метод за събиране на данни, избор на респонденти, време за провеждане, начин на обработване на данните, формат на анкетната карта - предвидена за множество респонденти). За да се филтрират евентуални проблеми с наличие на еднакви въпроси, е подготвен и изпратен пилотен въпросник (с посочени указания за попълване) на 5 мениджъри в хотелиерския бизнес. От информацията, предоставена в тези въпросници от избраните участници, въпросникът е изграден в две части. **Първата** и най-важна част засяга фирмените характеристики и технологичната активност. **Втората част** включва въпроси относно работната сила, договорите за пълен или непълен работен ден, нивото на образование.

Подредени са основните изследвани характеристики. Пълният набор с информация относно изследваните хотелиерски обекти е отразен в Приложения 5 и 6 на настоящия труд.

Категорията показва броя звезди, получени от административната институция според официалните изисквания за технически спецификации. Официалната категория от 1* до 5***** е съкратена на 4 секции, тъй като 4***** и 5***** обекти са обединени в една група. Обектите с 5***** представляват минимална част от целия капацитет, а техните технически различия спрямо 4***** обекти могат също да се приемат за минимални.

Формата на управление показва кой реално управлява хотелските операции - собственикът или някой друг чрез съответен договор (договор за управление или франчайзингов договор). Обектите, управлявани от собствениците са определени в отделна секция с титул „Собственици”. Обектите, избрани за управление вариант договор

за управление са в група „Мениджмънт“. обектите, които са поверени на независими мениджър са в група „Независим мениджмънт“.

Групата „вериги“ обяснява начина, по който всяко едно отделно предприятие функционира на пазара: независимо, като част от хотелиерска верига или като част от бизнес конгломерат, който е диверсифициран (заедно с други компании, които не работят в сферата на настаняването). Първият случай е определен като „не верига“, а другите - като верига.

Моделът на внедряване обяснява начина, по който технологията е внедрена – покупка, лизинг, вътрешно развита, поддоговор или използване на елементи, вече въведени от компанията-майка, като тези технологични активи показват размерите на технологично оборудване и активност на хотела.

В секция „**Иноватори**“ са отделени тези обектите, които са въвели промени в една или повече бизнес сфери, където технологията може да бъде трансформирана като предимство - по-висока продуктова ефективност или диференциация. **Иновациите** в процеса на производство на техническо ниво включват въвеждането на вътрешно развити иновации или такива, закупени от доставчици. Анкетирания мениджъри трябва да подредят всяка сфера на дейност като вътрешна иновация в една една от следните категории: „без промяна“, „радикална иновация“, „вътрешна иновация“ или „дейност аутсорсната или предоставена от централата на управление“. В бизнес средите се приема, че аутсорсването или предоставянето на иновации от страна на компанията-майка не е решение, което зависи само от хотела като самостоятелна единица. Иновациите в категорията „без промяна“, дейност аутсорсната или предоставена от централата на управление“ са определени като **не иновации**.

Уменията на човешкия капитал са фактор за успешното внедряване на иновации. Очакваните промени по отношение на уменията на човешките ресурси се счита, че се постигат с помощта на тренинги и инвестиране в тези ресурси. Поради тази причина са задавани и въпроси, отнасящи се до адаптирането на уменията на персонала чрез вътрешнофирмено обучение, обучение чрез външна организация, договори с нови работници, аутсорсинг или използване на ресурсите на централата. Допълнително, човешкият капитал може да бъде управляван по два начина - единият е чрез фиксирани или временни договори (така наречените сезонни договори), другият засяга образователното ниво, което е класифицирано в четири групи: основно, средно или професионално образование, висше образование. Имайки предвид, че по въпросите за човешкия капитал

съществуват различни опции, се оказва, че 71.9 % от хотелиерите са избрали вариант с фискирани и постоянни договори и 30.1 % са заложили на образователното ниво.

Когато се говори за **размер на хотела**, се има предвид броят легла в него. Използването на тази класификация е продиктувано от - наличието на данни, стандартните вече организирани проучвания, където са заложили именно броят на стаите или на леглата, за да се определи и класифицира по някакъв реален параметър разглежданият обект.

Променливите, които помагат да се разберат предпочитанията на таргетирувания пазарен сегмент, са видът на изхранването и начинът за придобиване на конкретна услуга по настаняване. Видът на изхранването е разпределен в три групи: ВВ, НВ, FB / AI. Каналите за комерсиализация на услугата могат да бъдат няколко - туроператори, тревел агент, резервационен център, директен контакт, интернет пространство.

Резултати от изследването

Таблица 3.3. показва как управлението и принадлежността към вериги може също да се свърже с категорията и размера. Собствениците на хотели, които залагат на независимата и персоналната форма на управление са най-често срещаната форма в страната. Важно е да се отбележи, че броят на самостоятелните хотели намалява в зависимост от категорията - самостоятелното управление е характерно за по-ниските категории - 1* и 2**. С повишаването на категорията и завишаването на административните изисквания се избира форма на мениджмънт, а хотелите 4****-5***** избират най-често формулата на мениджмънт и тази на франчайзинговите договори и договорите за управление. Високият процент на 3*** обекти, които са избрали мениджмънта пред управлението от собственици, е показателно за положителното развитие в сектора на услугите. Не е изненадващ резултатът, че с увеличаването на категорията на обектите респективно се увеличава и броят на стаите в хотелите.

Таблица 3.3. Управление и структура на изследваните обекти

Видове хотели		Управление		
		Собственици	Мениджмънт	Франчайз и договори за управление
Категория	1*	82.3%	12.9%	4.8%

	2*	85.6%	8.7%	5.8%
	3*	38.4%	50.4%	11.2%
	4-5*	29.4%	48.1%	22.5%
Брой легла	до 49	78.9%	16.2%	4.4%
	от 50 до 121	47.4%	51.1%	1.8%
	от 122 до 299			
	Над 300	11.5%	69.2%	19.2%

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Доставчици

В хотелиерския бизнес често иновациите се подразбират като внедряване на нови машини - техника, оборудване или софтуер. Участниците, определени като иноватори са внедрили иновация на технологична база. Останалите не са внедрили иновации в управляваните от тях обекти. Допълнително таблица 2.4 показва начина на внедряване и каква технология е внедрена в обектите. Почти 74% от тях се дължат на покупка и инсталиране, а едва 5.1 % са продукт на взаимно партньорство. Допълнително, 12.5 % от анкетиранияте компании използват вътрешно разработени източници на иновации. Това е показателно за ниската степен на партньорство между отделните единици. Изненадващо висок е процентът на иновации, внедрени със съдействието на специалисти на свободна практика - 15.4 %. Това може да се обясни с цената на този вид услуги и ограниченията, наложени в бюджета на множество хотели.

Таблица 3.4. Начин на внедряване и видове технологии в изследваните обекти

Технологии	% от иноваторите	Начин на внедряване	
Закупени и инсталирани	73.9%	Доставчици	59.6%
Модифицирани и адаптирани	8.5%	Консултанти	25.0%
Вътрешно разработени	12.5%	Свободна практика	15.4%
Съвместно разработени	5.1%		

Иноватори/Неиноватори			
Иноватори	54%		
Не-иноватори	46%		

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Процеси, подпомагащи иновациите

По-ниски нива на иновационна активност се забелязват при качеството и екологичното управление на качеството, въпреки че промените са предимно радикални. Най-вече иновациите се реализират под формата на хардуер, компютърните съоръжения и оборудване, както и технологични решения, използвани често в кухнята и ресторанта. Информационните и комуникационните технологии са използвани предимно за управление на външна информация и помалко за вътрешна, както се вижда и от процента на отговорилите в секция „ без промяна”. Съществени са и иновациите по отношение на стаите и техните удобства. Не са изненадващи ниските проценти на иновации, внедрени чрез централа на управление или чрез аутсорсинг - поради малкия брой на компаниите, които имат достъп до такъв ресурс.

Таблица 3.5. Технологични иновации по сектори в изследваните обекти

Област на технологични иновации	Без промяна	Радикална промяна	Допълнителна	Централа
Мениджмънт на качеството	51.1%	32.0%	15.1%	1.8%
Мениджмънт на околната среда	95.2%	3.3%	1.1%	0.4%
Хардуер, софтуер и компютърни системи	27.9%	46.0%	25.4%	0.7%
ИКТ външен мениджмънт	72.8%	14.0%	10.3%	2.9%
ИКТ въртешен мениджмънт	62.9%	20.6%	14.7%	1.8%
Кухненско оборудване	45.6%	27.9%	25.4%	1.1%
Ресторантско оборудване	30.1%	44.9%	23.2%	1.8%
Удобства в стаите	25.0%	32.0%	42.3%	0.7%

Поддръжка и съхранение на суровини	55.5%	17.6%	26.1%	0.7%
Системи за сигурност	67.3%	12.5%	18.8%	1.5%
Перално стопанство	69.5%	8.8%	20.6%	1.1%

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Технологичното ниво се дефинира, както следва:

- ✓ Без промяна - обектът не е засегнат от такъв вид иновация.
- ✓ Радикална промяна - иновация, внедрена за пръв път.
- ✓ Допълнителна - нова, внедрена иновация за подобрене на вече внедрена иновация.
- ✓ Централа – иновация, наложена от компанията-майка или чрез аутсорсинг.

Висок е процентът на респондентите, които определят „без промяна” мениджмънта на качеството. Околната среда е на последно място по отношение на иновациите, като 95.2 % са заявили състоянието „без промяна”. Радикални промени се налагат най-вече при внедряването на хардуер и компютърни системи, което е важно условие за конкурентното функциониране на всеки един обект в условията на глобализация. Ресторантското оборудване, удобствата в стаите и кухненското оборудване са на по-задни позиции в радикалните промени. При допълнително внедрените иновации отново хардуерните и компютърните системи заемат една от водещите позиции. Това се обяснява с бързото навлизане на нови продукти, чието използване става почти задължително за всеки обект. На първо място в тази група са удобствата в стаите на гостите, които стават все по-взискателни към оборудването и дизайна. Въпреки внедрените радикални и допълнителни иновации, високият процент във всички департаменти, отговорили „без промяна”, дава основание да се твърди, че българските хотелиери не залагат на иновациите като средство за повишаване на ефективността на управляваните от тях обекти.

Хотелите от категория 1* и 2 ** не внедряват иновации по отношение на мениджмънта на качеството, като процентите в сектор „без промяна” са значителни. В това направление инвестират най-вече по-висококатегорийните обекти. Поради свободните ресурси за инвестиции в радикални и допълнителни промени. Грижата за околната среда и инвестициите в иновации по това направление също не са познати на българските

инвеститори като широко застъпена практика. Най-широко разпространени са инвестициите в хардуер и компютърни системи сред 3*** хотели, следвани от 4**** и 5***** обекти.

Процентите на собственици и управители, взели решение за инвестиции в това перо, остават незначителни за първите две категории обекти както в радикалните, така и в допълнително внедрените промени. Използването на информационно-комуникационните технологии за външен и вътрешен мениджмънт се прилага предимно от обекти от категория над 2**. Иновациите в кухненското и ресторантското оборудване са предимно радикални за обектите от категория 1* и 2**. Това може да се обясни отново с ограничените ресурси, с които разполагат собствениците, предпочитайщи еднократна радикална промяна, отколкото да инвестират в допълнителни подобрения. Иновациите при удобствата в стаите са характерни основно за обектите над 2**.

Същата тенденция се забелязва и при групите поддръжка и съхранение на суровини, където при първата група обекти се залага с незначителни разлики в радикални и допълнителни промени, системи за сигурност и перално стопанство. Незначителна част от анкетираните са част от верига или конгломерат и поради тази причина групата „централа“ не може да бъде възприета като значима за проведеното изследване (вж. Приложение 7). Таблица 3.6. показва как хотелиерите са решили проблема с уменията на персонала.

Използването на някоя от формите на тренинг за служителите, която се заплаща допълнително от работодателите, не е широко разпространена практика, особено за малките хотели. С това може да бъде обяснено и недостатъчно високото ниво на обслужване в тези обекти.

Таблица 3.6. Инвестиции за подобряване уменията на персонала

		Допълнителни умения	Външен тренинг	Вътрешен тренинг	Нови служители	Аутсорсинг	Централа
Категория	1*	25.0	10.3	14.7	2.9	0.0	0.0
	2*	51.5	35.3	16.2	2.9	4.5	4.5
	3*	66.7	47.0	31.6	16.4	11.1	3.4
	4-5*	87.5	78.1	28.1	18.8	21.9	9.4
Брой легла	до 49	29.8	15.8	14.0	5.3	5.3	0.0
	от 50 до 100	34.7	22.2	18.1	2.8	2.8	0.0

	от 101 до 150	73.1	47.4	34.6	16.7	7.7	2.6
	Над 150	75.6	62.8	24.4	14.3	15.4	10.3
Управление	Собственици	52.8	37.6	23.9	4.6	6.6	2.5
	Мениджмънт	61.8	44.1	20.6	23.5	14.7	6.0
	Франчайз и договори за управление	60.0	35.0	30.0	20.0	0.0	5.0

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Инвестициите в обучение по отношение на иновациите са свързани, тъй като niskият процент на иновации предполага и niskък процент на инвестиции в обучение, в тази група. Респективно това твърдение е вярно и за обектите, управлявани от собствениците си - в голям процент от случаите това са именно 1* и 2** обекти. Тенденцията за увеличаване на процента на инвестициите в тази насока се покачва с категорията и вида на управление - при мениджмънта и франчайзинговите договори и договорите за управление.

Добрите практики в сферата на управление на човешките ресурси биха подпомогнали малките и средните предприятия в хотелиерския бизнес да развият способност да свързват икономическия си растеж с фирмените стратегии за обучение, квалификация и развитие на персонала, съобразени с текущата икономическа ситуация. Развитието на практики и методики за обучение, самообучение и дистанционно обучение следва да бъде заложено в политиката на всяко едно предприятие, въпреки че тяхното практическо приложение на този етап е далеч дори от средното ниво, особено за самостоятелните обекти. По време на едно туристическо пътуване или пребиваване в туристическата дестинация не са редки случаите, когато туристът изгражда своето мнение и представя изключително и само въз основа на наблюдения на хора от средно управленско ниво. Това е и основната причина да се инвестира в професионалната квалификация и умения на тези кадри, за да се развиват и усъвършенстват постоянно.

Важно е да се отбележи, че един от основните проблеми пред бизнеса в страната е квалифицираният труд на мениджърските кадри, като при тях се изисква висока степен на професионализъм и умения. Практиката показва, че значителен процент от собствениците на обекти са и мениджъри, от които зависи качеството на цялостния продукт. Липсата на

допълнително обучение и регулярни тренинг програми затруднява правилното функциониране на вече внедрени иновации. Гъвкавата пазарна среда налага бързо адаптиране към нови пазарни условия и изисквания, към които спадат подобренията и иновациите, за чиято ефективна употреба се налагат и инвестиции в направление човешки ресурси. Таблица 3.7 показва образователното ниво на кадрите, ангажирани в обектите по категории.

Таблица 3.7. Образователно ниво на кадрите в изследваните обекти

Позиция	Образование	Категория			
		1*	2*	3*	4-5*
Мениджъри					
	Висше	54.0	45.0	68.0	79.0
	Средно/Професионално	31.0	52.0	32.0	21.0
	Основно	15.0	3.0	0.0	0.0
Други служители	Висше	38.0	35.0	48.0	64.0
	Средно/Професионално	41.0	49.0	39.0	28.0
	Основно	21.0	16.0	13.0	8.0

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Резултатите показват висок процент на ръководните кадри (отговорили на настоящото проучване) в групата на младите управленски кадри, инвестирали в иновации - над 40 %. Това може да се разгледа като следствие от натрупан опит и осъзната потекност от инвестиции в тази насока. Като се вземе предвид средната възраст на кадрите, ангажирани в сферата на туризма, първата група до 30 г. са по-малък процент от всички управленски кадри, което обяснява и пониския процент на внедрени иновации.

Таблица 3.8. Възраст на ръководните кадри в изследваните обекти

Възраст	Внедрени иновации
21-30	10%
31-40	41%
41-50	30%
51-60	14%

Над 60	5%
--------	----

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Интересно е да се отбележи, че договореният режим на изхранване показва, че повече от не-новаторските фирми са приели гости, които предпочитат ВВ - 44.5 % от всички гости, а потребителите на хотелите иноватори избират някоя от другите форми на изхранване-НВ/ФВ/АІ.

Таблица 3.9. Предпочитани форми на изхранване в изследваните обекти

	ВВ	НВ	ФВ/АІ
Иноватори	14.0	47.1	39.0
Не-иноватори	74.5	15.3	10.2

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

От анализирания канал за дистрибуция при обектите, определени като иноватори, най-разпространеното решение е чрез интернет и чрез туроператор. Регионалните резервационни центрове са най-малко предпочитани. За 1* и 2** гостите най-често резервират директно по телефона или чрез туроператор докато туроператорите заемат доминиращата позиция при 3*** и 4****-5***** обекти. Голям е броят на хотелиерите, които работят единствено и само с 1 оператор 35 % при 1* и 22.1 % при 2** обекти, а броят на туроператорите се увеличава с категорията на обекта (вж. табл. 3.10.).

В условията на глобализация ценовата конкуренция се приема като неефективен метод за по-добро позициониране на пазара и в съзнанието на потребителите. Глобалните промени налагат **засилената неценова конкуренция**, при която стойността на продукцията се минимизира, а другите пазарни фактори се максимизират. Така се търсят начини за открояване на продуктите и услугите чрез специфични и уникални качества (дизайн, високи технически и експлоатационни характеристики, достъпност, обслужване и др).

Таблица 3.10. Канали за дистрибуция в изследваните обекти

Канал за дистрибуция	Категория			
	1*	2*	3*	4-5*
Един туроператор	35.0	22.1	19.3	22.2
Няколко туроператора	10.0	18.6	23.4	29.5
Травел агент	8.3	14.0	18.9	12.9
Интернет	18.3	16.3	325.8	25.7
Регионални центрове	6.7	9.3	2.1	0.0
По телефона	21.7	19.8	10.5	9.7

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

С увеличаването на потенциалните „конкурентни заплахи“, собствениците на хотелиерски обекти са принудени да бъдат все по-находчиви и различни в решенията си, една крачка пред конкурентите, а всеки нов участник се стреми да бъде по-бърз или по-гъвкав, по-хитър или по-настойчив. Битката за клиентите става ожесточена и именно затова вече цените не са водещият критерий. На преден план излизат технологиите, организацията и управлението. Именно технологиите са причина за намаляващия процент хотелиери, които получават значителен обем от резервациите си чрез посредник - туроператор или агент. Интернет се налага, като водещ метод при резервациите за хотелите с категория 3, 4 и 5 звезди. Регионалните центрове и обажданията по телефона заемат незначителни проценти от общия обем на резервациите във всички обекти.

3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В ХОТЕЛИЕРСКАТА ИНДУСТРИЯ, ЧРЕЗ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

В подкрепа на резултатите, получени при анкетирането на мениджъри, се прилага и допълнително допитване до посетителите на български хотели във връзка с влиянието на иновациите при избора на обект за настаняване и избора на дестинация. Основното предимство на това изследване е погледът, които имат потребителите, и информацията, която те предоставят за оценка и анализ. Недостатъчното съобразяване с мнението на потребителите води често до ниска пазарна ефективност на хотелиерските обекти.

Намаляването на субективността може да се постигне чрез анкетирането на представителен брой потребители. Използването на данните от направеното проучване изисква също някои допълнителни уточнения за същността, целите и етапите на изследването.

Методика на изследването

Изследването е проведено в три насоки - по отношение на градските хотели и по отношение на морските и планинските хотели. Целта е да се покаже влиянието на иновациите при индивидуалната оценка за избор на хотелиерски обект, както и да се получат коментари и препоръки от крайните потребители.

Използван е методът на **анонимната анкета**, поради спецификата на информацията в нея.

Периодът на провеждане съвпада с този на допитването до мениджъри: 2010-2011 година.

Обхватът на проучването е 300 туристи, от които доброволно и коректно са попълнени 242 анкетни карти, разпределени по следния начин:

- 84 анкетни карти, попълнени от туристи в градски хотели;
- 96 анкетни карти, попълнени от туристи в морски хотели; - 62 анкетни карти, попълнени от туристи в зимни хотели.

Инструментарииум на изследването

И в тази част на изследването е използван анкетният метод, като всеки един потребител попълва индивидуална анонимна анкета. Анкетата е попълвана на място. Част от анкетните листове са сканирани и изпратени чрез помощта на електронната поща на хотелиерския обект. Въпросникът, по аналогия с въпросника на мениджърите, съдържа 12 затворени въпроса, предлагащи конкретни отговори и 30 твърдения.

Резултати от изследването

С цел осигуряване на база за сравнение на анкетното проучване резултатите са представени графично, като се създават условия за съпоставка между всеки един от отговорите по всеки от въпросите. Първите пет въпроса отразяват предпочитанията на туристите към определен начин на резервация и към намиране на хотелиерски обект. Докато въпрос 6 се отнася до сигурността, въпроси 7 и 8 се отнасят до клиентската лоялност, а 9 разглежда проблема с позиционирането. Въпроси 10 и 11 са основни за

определяне на потребителската оценка на иновациите по сектори и за определяне на потребителската оценка за избора на дестинация.

По отношение на начина, по който туристите достигат до изборания от тях хотел, голяма част от анкетираните потребители (19 %) посочват информацията, публикувана в интернет. (вж Приложение 8). В този контекст значителна е разликата между потребителите, които правят избора си благодарение на предварителна информация, и онези, които правят избора си на място. Последните представляват едва 3 % от всички анкетираните. Предишен опит (22.5 %) и стандартният начин чрез консултация с агенция за пътуване и туризъм (29 %) също се оказват водещи при избора на хотелско настаняване.

В зависимост от **причината за избор на хотел** - най-много от анкетираните са избрали настаняването си, водени от удобното местоположение на обекта. Те представляват 28 % от всички анкетираните потребители (вж. Приложение 9). Като незначителна може да бъде определена и разликата в процента потребители, избрали обект заради качеството на обслужване, предоставяно на място, което представлява 20 % от всички анкетираните. Ценовите равнища заемат едва 15% от факторите, повлияли взимането на решение и биват изпреварени от дизайна и атмосферата, чийто процент е 17 %. Стойности - съответно от 13 % и 7 % заемат допълнителните услуги и добрата кухня.

В зависимост от предпочитания **начин за резервация**, според който потребителите са избрали да организират почивката си в някой от обектите в страната, значителен процент от анкетираните са избрали услугите и възможностите, които предоставя интернет пространството. Така 34 % са използвали електронния вариант за резервация чрез букинг портал, 12 % са предпочели онлайн резервация, но от интернет страницата на хотела, 30 % са ползвали услугите на агенция за пътувания и туризъм (вж. Приложение 10).

Като незначителна може да бъде определена и разликата в процента потребители, резервирали по телефона - 15 % и онези, избрали да направят своята резервация на място. Тенденцията да се резервира основно чрез интернет продължава да бъде актуална и изпреварва като сборен процент резервациите, направени с посредничеството на туроператори или агенция за пътувания Препоръчва се преразглеждане на отношенията с местни и чуждестранни туроператори, като се създадат условия за приоритетно предлагане на някои от обектите в страната.

Интересно е да се отбележи, че според **основния мотив за избор** на обект правят впечатление близките стойности в процентно отношение на отговорите, дадени от анкетираните. Все пак с разлика от 1.16 % приоритет има имиджът на обектите с 24.83 % от всички анкетираните срещу 23.66 % за обслужването, което посетителите получават на

място (вж. Приложение 11). Процентът 19.6 % за избор, повлиян от дизайн, екстериор и интериор, има предимство с 2.83 % в сравнение с ценовите равнища и промоционалните оферти, които компанията предлага на своите гости. Околната среда също се оказва значителен фактор при избора на хотелско настаняване (16 % от анкетираните), но е далеч в сравнение с имиджа (24.83 %), който е определящ фактор за голяма част от анкетираните лица.

Важно е да се посочи, че при **затрудненията** от страна на потребителите най-много от анкетираните (26.66 %) наблягат на фактора допълнителни услуги. Осезаема е разликата от 8.66 % между допълнителните услуги и затрудненията при пристигането, които получават 18 % от оценката на потребителите (вж. Приложение 12). Процентът на затрудненията, които срещат посетителите по време на настаняването и изпращането е много близък 15.16 % към 15.33 %. Резервацията (14.83 %) и заплащането на услугите (10 %) имат ниски стойности в сравнение с останалите фактори, оказващи влияние върху оценката на потребителите.

От своя страна при **сигурността** значителен брой от анкетираните са посочили онлайн разплащането преди настаняването, което може да се приеме като доказателство за нарастващата сигурност у потребителите да използват услугите на виртуалното разплащане. В процентно изражение това са 25 % от анкетираните. След тях се нареждат разплащанията с кредитна карта на място с 21 % от общия брой анкетираните. (вж. Приложение 13). Използването на дебитни карти за разплащане на място заема предпоследна позиция. Със своите 13 % използването на дебитни карти изпреварва кешовото разплащане на място (10 %), което в условията на задълбочени процеси на интеграция ства все по-непопулярно. Ваучерите от туристически агенции, издадени като документ, удостоверяващ предварително заплащане на услуги, както и броят на клиентите, използвали услугите на пътническа агенция, са със значително високи стойности – 31 %, но само с 6 % повече от онлайн разплащането. Последното е ясен сигнал за трансформирането на пазара на хотелското настаняване.

По отношение на **доверието** от страна на потребителите и тяхното желание да споделят опита си с познати и приятели, 25 % от анкетираните са избрали да дадат категорична оценка „категорично да”. Процентът на гости, дали положителен отговор „да”, е 22 %, което допълва удовлетвореността на клиентите, показана в предходните стойности. (вж. Приложение 14). Процентът на отговорилите „вероятно не” е 17 %, а на тези с уклончив отговор „не мога да преценя” – 21 %. От изведените данни може да се заключи, че общият сбор на негативните оценки не надхвърля 46 %, но въпреки това,

процентът на потребители, които не биха дали препоръка на близки хора не включва групата на гостите без окончателен отговор.

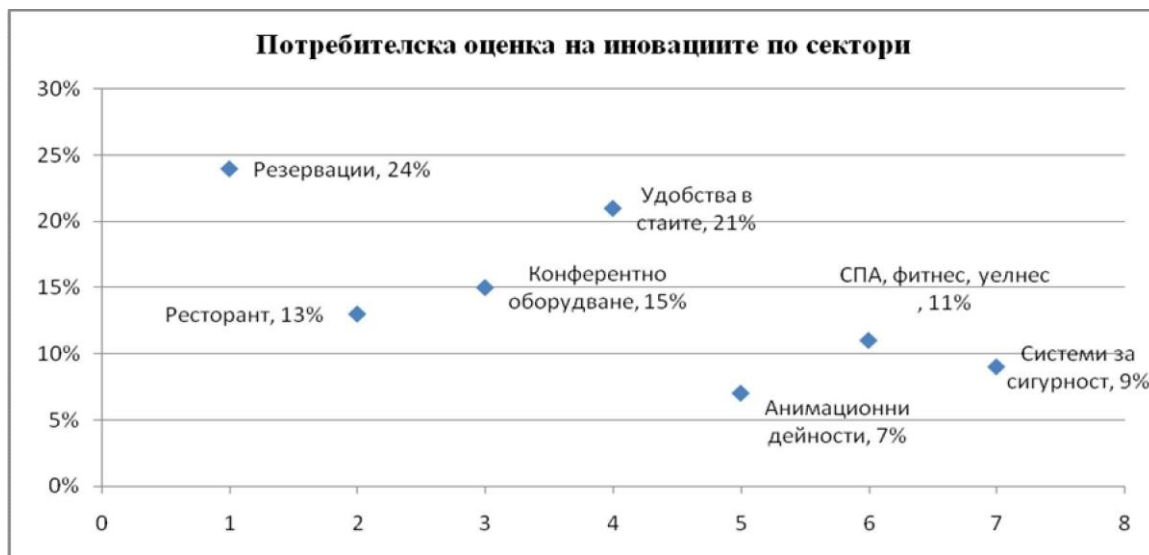
От съществено значение е фактът, че при въпроса, засягащ клиентската **лоялност**, може да се счете за незадоволителен полученият резултат от 16 % от потребители, които най-често ползват отстъпката за лоялност в определени обекти. Постигнатите резултати са съпоставими с процента на ползващите стандартната сезонна отстъпка – 15 %. (вж. Приложение 15).

Ниският процент (9 %) за груповите посещения потвърждава резултатите от въпросите, отправени към мениджърите в предходната анкета за внимание по отношение на контактите с туроператори и турагенти, както и от въпрос едно към потребителите, вследствие на което обемът на груповите посещения може да се приеме като незадоволителен. Ранните записвания и тяхното промотиране водят до 28 % от общия брой на анкетираните, което се обяснява с по-високата степен на информираност на потребителите за този вид облекчения и тяхната склонност за ранно планиране на отпуск за предстоящи пътувания. Продължителността на престоя като повод за ползване на отстъпки е с 14 % и се доближава до процента на посетителите, които не ползват такива преференции – 18 %.

Позиционирането спрямо други хотели от същата категория разкрива, че 30 % от гостите смятат, че няма разлика. Този процент следва да покаже не само позиционирането спрямо конкуренцията на локалния пазар, но и може да бъде приет като мярка за сравнение със световно наложени на пазара компании. (вж. Приложение 16). Тук е мястото да се отбележи, че 20 % от анкетираните го намират за „по-добър”, а 28 % са избрали оценката „не мога да преценя”. Близките стойности на двете оценки, следва да покаже, че въпреки високите стойности по отношение на качеството на обслужване и местоположението на обекта, все още не може категорично да се заключи, че посещеният от гостите обект се налага красноречиво над конкурентите си. Процентът на отговорилите с оценка „по-лош” – 22 % е показателен за това, че в условията на динамична и гъвкава конкуренция между обекти на локално и международно равнище фирмената политика трябва да е насочена към непрекъснато подобряване на процесите, протичащи в обекта, и фокусиране върху нуждите и предпочитанията на посетителите (вж. фиг. 3.8.).

Един от основните въпроси, свързани с иновациите и тяхната значимост за потребителите, разкрива, че най-висок е процентът потребители, които определят иновациите в резервациите като водещи. Това може да бъде следствие от факта, че голяма част от българските хотели не предлагат възможност за резервация в реално време, а само

резервация чрез запитване, от която малък брой потенциални посетители се възползват. Освен стандартните посредници, като туроператори и туристически агенции, много от хотелите се възползва и от услугите на интернет посредници, без да предлагат онлайн услуга на сайта на обекта.



Фигура 3.8. Потребителска оценка на иновациите по сектори

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Инвестиции в подобен тип иновации са задължителни не само за поголемите и популярни обекти, но и най-вече за онези компании, които искат да развият успешно бизнеса си, като създават едно от водещите за клиентите удобства. На второ място се нареждат иновациите в стаята за гости. Иновациите в стаите са начин хотелиерските компании да се разграничат от конкурентите си и да привлекат и по-млади клиенти. Резултатите са показателни за това, че туристите очакват както по-голям комфорт с по-удобни легла и мебели от високо качество, така и по-съвършени технологии. Според проучване, проведено от Института за мениджмънт и организация „Фраунхофер“, тенденцията в хотелиерския бизнес е да се внедряват иновации, които да персонализират хотелската стая за гости¹. Процентът анкетираните, посочили иновациите в конферентното оборудване, е значителен - 15 % . Това може да се обясни с факта, че технологичните иновации по отношение на конферентния туризъм са осезаеми - озвучителна, презентационна и конгресна техника, системи за превод, дискуссионни системи, специализиран софтуер за виртуални конференции и т.н. Иновациите в ресторанта, както

¹ <http://www.deloitte.com/>

и в спа, фитнес и уелнес, получават по-ниски проценти поради невъзможността на клиентите да оценят обективно резултатите от внедрените подобрения.



Фигура 3.9. Потребителска оценка на основите фактори за избор на почивка

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Преди да потребяват услугата, потребителите придобиват представа за нея от видяното в интернет пространството, каталозите на различни агенции, брошурите, с които разполагат, както и препоръките от познати. Преди да посетят мястото, те предварително залагат критериите, на които то трябва да отговаря. Често потребителите търсят обект, които да покрива едновременно няколко от критериите или по-възможност всичките и са склонни да продължават търсенето дотогава, докато не намерят „материализираната представа”. Имиджът и коментарите на онлайн потребителите им подсказва за това, което могат да намерят на място. Туристите се влияят от имиджа и външния вид на това, което купуват, почти толкова, колкото и от качеството, което им се предлага. Това може да се разглежда като отражение на елементите за идентификация и самоизява.

Високият процент потребители, които оценяват географското положение и климата като водещи, не е изненадващ, като се има предвид спецификата на отрасъла. Потребителят може да обясни защо един хотелиерски обект го привлича повече от друг. Това е породено от осмислянето на подадената му информация чрез различни материали и той прави избор във основа на личните си предпочитания, схващания, нагласи. Подсъзнателното влияние не може да се обясни от потребителя - той може само да се опита да определи усещанията, емоциите и асоциациите, които предизвикват у него различните обекти, които посещава.

Той има ясна представа дали това, което вижда, му харесва или не, дали се чувства удобно в една или друга обстановка и дали очакванията му ще се оправдаят с избора, който прави. Поради този факт значимостта на хотелиерското настаняване като част от облика на дестинацията е ключов елемент за успеха и атрактивността на последната. (вж. Приложение 17).

За целите на настоящия труд са използвани и 30 твърдения, които се оценяват с петстепенна скала, със следните особености:

1. Абсолютно несъгласен.
2. Несъгласен.
3. Не мога да преценя.
4. Съгласен.
5. Абсолютно съгласен.

Въпроси 2, 4, 17, 22 и 29 (вж. Приложение 17) се отнасят към **нагласата на потребителите** за възможностите за настаняване и имат за цел да покажат отношението на потребителите към **познатите стандарти на обслужване**, имиджа на бранда и всичко, което стои зад името на хотела. Нарастването на ролята на търговската марка като гаранция за качеството на предлаганите стоки и поддържане на конкурентна среда поради наличието на достатъчно пълна продуктова, ценова и друга информация, която може да формира потребителски интерес и предпочитания, предизвиква нарастване на потреблението на услуги, съдържащи в себе си елемента „ сигурност”.

Въпреки че глобалният турист е експериментатор в своята същност, той държи на сигурността във всичките ѝ аспекти - още преди да е резервирал сам или чрез посредник своето хотелско настаняване, той предварително вече е създал собствен имагинерен модел за сигурност и го е съпоставил с предложението, което е грабнало вниманието му. Тук е и сложността при избора на конкретна единица, защото дори хотелът да отговаря на всички останали критерии като местоположение, атмосфера, цени, допълнителни услуги и други, но за сметка на това потребителят не намира лесно цялата информация, от която се нуждае, среща трудности при резервацията или пък се сблъсква с чисто технически проблем, когато онлайн системата не функционира бързо или пък туристическият агент не е достатъчно убедителен при препоръчването на точно този хотел, както и още много други дребни детайли, то изборът се отклонява към алтернативен вариант.

Резултатите показват силно изразено **позитивно отношение** към познатите и **наложени брандове**. Това може да се тълкува като логично следствие от задълбочаващите се глобализационни процеси и проникването на световни вериги и стандарти навсякъде по света. Установено е, че ключов комуникационен канал при хотелиерските услуги е т.нар. Word of mouth - препоръката. В условията на глобализация тази препоръка придобива няколко форми: устната, която се характеризира с пространствени ограничения, както и сравнително малък брой потенциални клиенти, но може да се каже, че е най-ефективната, защото чрез нея се предава и емоционален заряд от прекия контакт между слушател и информатор; електронната препоръка е предназначена за неограничен брой потенциални клиенти и се използва в две разновидности в глобалните резервационни системи; символната (със определен знак, символ на доволство или с думи - „ние препръчваме“, „предпочитан от нашите клиенти“ и т.н.) или под формата на отворени форуми, където всеки един гост може да сподели своето впечатление (вж. Приложение 18).

Въпроси 1, 23, 24, 25, 28 и 30 (вж. Приложение 17) имат за цел да разберат дали изборът на дестинацията е свързан с **пригодността на базата за настаняване** и дали това има отражение върху избора на потребителите. Получените резултати недвусмислено показват, че в условията на глобален пазар потребителите са склонни да предприемат и по-далечни пътувания. Значителен процент от анкетираните (32 %) биха посетили по-далечна дестинация, ако предлаганите условия са добри, а 15 % са категорични в положителния си отговор. Интернет остава средата, която е решаваща за окончателния избор на дестинация с възможностите, предоставени от уеб пространството. Слабото представяне на дестинация България в това направление може да се окаже и причината за незадоволителния туристопоток през последните години (вж. Приложение 19).

Въпроси 3 и 8 (вж. Приложение 17) засягат значимостта на **професионалното отношение** и **нивото на образование на служителите**, анагажирани в хотелиерския бизнес, като се изхожда от принципа за инвестиции в човешки капитал. През последните години (в условията на глобална икономика) се наблюдава бързо разширяване и модернизиране на материалната туристическа база, стремително се увеличава нейният капацитет в световен мащаб. Динамично развиващият се с високи темпове български туризъм изпитва изострящ се дефицит от персонал със съвременна професионална квалификация. Това според анкетираните също се оказва важен фактор от настаняването, тъй като добре обучените кадри са предпоставка за професионално и лично отношение към гостите, според техните изисквания, така и бързината при обслужването на последните. Работата със специализиран софтуер и посещаването на специализирани курсове,

вътрешни програми за развитие и регулярни тренинги биха помогнали в направлението образование- клиентски изисквания.

Въпросите 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 26 и 27 (вж. Приложение 17) са свързани с нагласите на потребителите към **използването на нови технологии** и значимостта на елементите от настаняването, непосредствено свързани с иновациите в него. Разграничени са **два вида фактори** - свързани с предварителните изисквания на потребителите - преди същинското настаняване и по време на настаняването. Специално внимание е обърнато на процеса на резервиране. Времето за обслужване, дизайна, удобствата в стаите, модерното оборудване също са засегнати като сектори, където най-често се внедряват иновации. Предоставянето на услуги в реално време или информационните и резервационните системи като развити, сложни и сигурни структури, гарантират постоянен достъп, оторизация на потребителите, конфиденциалност и сигурност на информацията и осигуряват динамично развитие на туристическите продукти.

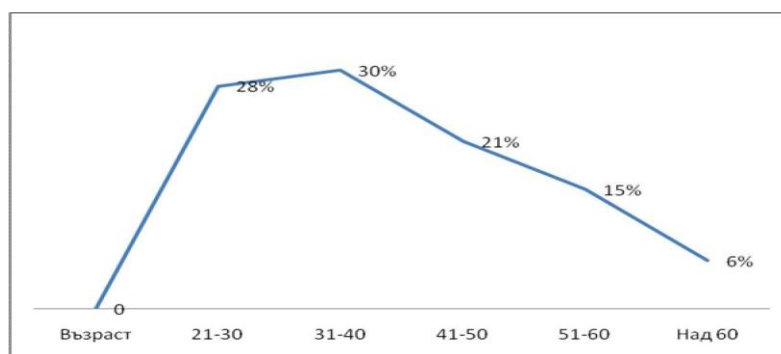
Те представляват мощен маркетингов инструмент с комуникационна функционалност, с който могат да се правят промоции и дистрибуция на туристически продукти. Формите за обратна връзка с клиентите подпомагат процеса на подготовка и създаване на нови продукти. По-добрата комуникация с клиента поради гъвкавата употреба на различните комуникационни и информационни канали посредством разнообразен избор на технологии и дизайн провокират голям процент от анкетирани да са съгласни с твърдението, че държат на предоставянето на този вид услуги. Значителен е и процентът на респондентите, които са съгласни с твърдението за проявен от тях интерес към новите технологии - общо 55 % от всички анкетирани. Също толкова висок е и процентът на отговорилите за връзката между иновациите и предоставянето на по-добра услуга – 52 % от всички анкетирани (вж. Приложение 20).

Значително по-ниският процент на респондентите - общо 31 % от положително отговорилите на твърдението за осезаемото усещане за липса на иновации, се дължи на факта, че голяма част от потребителите релно не могат да усетят и почувстват една иновация, тъй като тя в повечето случаи е виртуална - нов софтуерен продукт на рецепция за по-бързо и ефективно обслужване, проведен тренинг на служителите, програма за ресторант и бар (с история на потребяването от гостите) - туристите усещат единствено резултатите от направените инвестиции в едно или друго направление. Използването на **различни начини на разплащане** се оказва важно за значителен процент от анкетирани – 76 %, а 66 % не биха резервирали, ако срещнат затруднения в процеса на резервиране.

Глобалната среда естествено предопределя като усещане, участието в глобален конкурентен пазар. Това е и усещане за потребителите, които формират у себе си по-точни представи за услугата, която желаят да получат.

Хотелиерските предприятия предварително отчитат влиянието на конкуренцията и информираността на клиента за конкурентните условия. Превантивната мярка за елиминиране на този значим елемент – сигурността, се постига чрез ефективна маркетингова комуникация. В условията на глобализация активната маркетингова дейност и интегрираните маркетингови комуникации през последните няколко години се налагат като категоричен начин за успех, тъй като потребителят днес живее не толкова в материалния, колкото във виртуален маркетингов свят. В този виртуален маркетингов свят потребителската стойност на услугата е определена не толкова от технико-експлоатационните показатели на продукта, колкото от наслоените посредством маркетинга представи за него.

По отношение на зависимостта между **възрастта** на туристите и техните **изисквания към иновации**, най-значителен е процентът на възрастовата група между 31-40, които са най-взискателни към иновациите в хотелите, където отседат. Веднага след тях се нарежда групата на 41-50 годишните. И в двата случая става въпрос за активни туристи, които повишават изискванията си поради натрупан опит през годините. Тези потребители са хора често пътуващи, посетили са значителен обем от природни, културни и исторически забележителности, както и множество туристически комплекси. Това е група потребители с ясно осъзната потребност, нуждаещи се от нов начин за прекарване на отпуска си или просто няколко дни в разглеждане на интересни забележителности. За да стигнат до вземане на решение за осъществяване на едно такова пътуване, те се нуждаят от значителна по обем и съдържание информация относно възможностите, които се предлагат на пазара, и условията, които биха получили на мястото на потреблението. В настоящото изследване не е изненадващ високият процент на респондентите в първите три групи, които активно пътуват и са с високи очаквания относно иновациите в обектите и обкръжаващата ги среда.



Фигура 3.10. Отношение възраст-изисквания към иновации

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

От всички отговорили респонденти най-висок е процентът на участниците със средно специално образование, квалифицирани като иноватори, за които твърденията по отношение на иновациите са били с оценка 4 и 5. При тях е и найниският процент на не-иноватори. Веднага след тях се нареждат тези с висше образование с висок процент на новатори измежду тях. **Образованието** се възприема като фактор, който заслужава да му се обърне внимание от страна на туристическите мениджъри, тъй като в резултат именно на повишаването на знанията си хората разширяват своите интереси и респективно изисквания. Завършилите университет предприемат пътувания с цел развлечение и удоволствия много повече в сравнение с хората, завършили средно образование, а те пък от своя страна пътуват повече в сравнение със завършилите само основно образование. Различни проучвания показват, че добре образованите пътуват найинтензивно и разходват най-много средства по време на пътуванията си. Оказва се, че доходът е сериозно следствие от образованието и поради тази причина повишаването на образователния статус на населението има пряко отношение към нарастването на броя на пътуванията (вж. Приложение 21).

Със своите политически, икономически, външнотърговски, финансови, демографски, социални, екологични, информационни, комуникационни и други измерения глобализацията влияе и променя бизнес средата и налага нови норми на поведение и действие, съобразени с фундаменталните промени. В световен мащаб бизнесът бързо се адаптира към глобализацията, като последната се възприема като процес, подлежащ на управление, процес със своите специфични закономерности. Като участници в една динамична среда на промяна и развитие, представителите на туроператорски и хотелиерски компании също влияят на обкръжаващата ги среда, тъй като те притежават

потенциала да приемат и да предават информация, да създават и определят тенденции, да променят действителността, благодарение на техния икономически, научно-технически и социално-психологически потенциал.

Моделът на ефективна „употреба и влияние” на глобализационните процеси изисква среда, в която капитал, труд и ноу-хау се пренасочват към продуктивна употреба. За да бъдат успешни, ефективни, предпочитани и утвърдени в глобалното пространство, голяма част от хотелиерите в световен мащаб се обръщат към иновациите, които доказано способстват за доброто конкурентно позициониране на компаниите.

4. НАСОКИ И ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ В ГЛОБАЛНАТА ХОТЕЛИЕРСКА ИНДУСТРИЯ

Както във всеки бизнес, така и в туристическата сфера съществуват силна конкуренция, разнообразие и качество. Всяка компания се грижи за запазване доброто впечатление на своите гости и за доброто и адекватно обслужване. Хотелът е сложна и динамична система, а в хотелиерската дейност има основни, класически правила и множество специфики. Иновациите могат да бъдат разгледани като обновяване на материална база или иновации, свързани на технологиите. Много от комплексните хотелиерски системи обхващат всички дейности в хотела, в ресторанта, в кухнята, в склада, включително минибар, телефонни услуги, маркетинговата дейност, каса, транспортна дейност, изготвяне на справки, отчети и анализи, които с течение на времето и навлизането на нови технологии се налага да бъдат подновени с цел по-ефективното функциониране на обекта.

Обновяването в съвременните пазарни условия изисква по-малко време, като едновременно с това не променя изцяло някои присъщи на обекта черти, а ги модифицира. Всяка едно обновяване или иновация включва подробно изследване на съществуващия продукт, на слабите и силните страни с цел да се изведат основните проблеми и предимства. Иновациите в туристическите предприятия са краен резултат от дейността във вид на нов или усъвършенстван продукт, реализиран на пазара, или нов или подобрен технологичен процес, използван в практиката.

В условията на изострена конкуренция последователността от дейности е насочена към преобразуване на придобити знания и опит в пазарно реализиран и високо конкурентен продукт. Иновациите могат да се възприемат като генериране на идеи, създаване на нови концепции, разработване на нов и различен продукт, неговата успешна

комерсиализация и т.н. Важни са степента на новост, характерът на приложението и ролята в процеса на възпроизводството. Иновациите са ключов елемент за конкурентоспособността на туристическите предприятия в условията на съвременните глобални пазари. Придобиването на нови познания е възможно не само посредством научноизследователска дейност и технологии, а също и чрез нови маркетингови и управленски решения. За да запазят своята конкурентоспособност, компаниите трябва да бъдат по-находчиви и да инвестират повече в иновации, научноизследователска дейност и технологично развитие, за да могат да приспособят своите бизнес модели към предизвикателствата на глобалната икономика и да разполагат с по-солидна основа за разработване на нови продукти и услуги и за тяхната продажба.

Резултатите от изследването показват, че с увеличаването на категорията на обекта се увеличават и законовите изисквания към самите обекти. По-големите хотели разполагат с повече удобства поради наличието на икономия от мащаба. Високият процент на независимите хотелиери може да бъде обяснен с комплексността на мениджмънта и ограничения в бюджета. С нарастването на категорията и изискванията към обекта се преминава от самостоятелно управление към някоя от другите форми - мениджмънт, франчайзингови договори и договори за управление.

Участието на малките и средните предприятия в партньорства, би увеличило степента на внедряване на иновации поради достъпа до ноу-хау, икономии от мащаба и по-висока степен на информираност относно предимствата от иновациите. Именно така принадлежността към верига или конгломерат позволява да се акумулират ноу-хау, информационни потоци и възможност за бъдещи ползи, благодарение на вече изградения бранд. Принадлежността към вериги би била по-полезна за по-големите хотели, които могат да реализират икономия от мащаба чрез внедряване на иновации. Важно е да се отбележи, че внедряването на иновациите има цел превръщането им в пазарен успех за малките и средните предприятия особено в ранните стадии от развитието им, като засилват технологичния си капацитет. Достъпът до иновационни технологии ще помогне на малките и средните предприятия да се противопоставят на глобалната конкуренция. Независимо от категорията на обектите, всеки предприемач или мениджър трябва да обърне внимание на:

✓ Търсенето на информация и консултации, свързани с изискванията за интегриране на бизнеса на вътрешния пазар, както и на европейско и световно ниво.

- ✓ Осигуряването на съдействие за бизнес коопериране при идентифициране на потенциални търговски партньори както в национален мащаб, така и в други страни.
- ✓ Включването на хотелиерските обекти в схеми за технологичен трансфер и технологично развитие.
- ✓ Търсенето на възможности за технологично коопериране между български и международни компании в сферата на туризма.
- ✓ Повишаването информираността на малкия бизнес по технически въпроси, чрез участия в специализирани конференции и тясно сътрудничество с научни институции.
- ✓ Участието в кооперационни борси за технологичен трансфер и ноухау между иновационни предприятия.

Данните, показващи какви технологии и как са внедрени са показателни, за това, че индустрията е зависима и контролирана от доставчиците ѝ. Използването на специалисти на свободна практика не е изненадващо, особено при понискокатегорийните обекти. Динамиката на глобалния туристически пазар стимулира употребата на постоянно еволюиращи програмни приложения с мощни функционалности в сферата на управлението, комуникациите, рекламата, промоцията, дистрибуцията и услугите в туризма. Технологиите на съвременната туристическа индустрия е такава, че доставчиците на ИТ услуги в туризма са основният посредник между „производителите“ на туристически услуги (хотели, ресторанти, транспорт, атракции, допълнителни и застрахователни услуги и др.). Усилията на българските компании, разработващи туристически софтуер, да са в крак с времето и да поддържат международните стандарти и изисквания са напреднали с времето, но и в редица аспекти, неизвестни за малките и средните предприятия, които нямат реална представа за различните функционалности, които фирмите в бранша предлагат.

Силната конкуренция на световните пазари и доминиращата роля на туризма в развитието на икономиката предопределят съвременното съобразяване с предпоставките, тенденциите, перспективите и процесите на развитие на информационното общество и проникването на глобалната мрежа. Това налага нови поведенчески модели в сферата на туризма. На пазара няма ясно различима компания, насочена изцяло към решения за туризма. Предлагащите продукти са на локално ниво. Големите туристически обекти и хотели разчитат на изявени системни интегратори, водещи телекомуникационни оператори и системи за управление на бизнеса от световните лидери.

В тази връзка по отношение на ИКТ желанието да се наблегне на външната информация се дължи на факта, че има ранна компютризация във вътрешността на организацията и желание за по-нанатъшното развитие и бум на външните технологии - уеб страници, онлайн възможности за резервация и т.н. Иновациите, които се правят в стаите директно рефлектират върху гостите, които могат да ги усетят на място. Изследването показва, че 1* и 2** изостават по отношение на иновациите в сравнение с 3*** и 4****-5*****.

За да могат ИТ фирмите да работят ръка за ръка с туристическия сектор и да го подсигуряват с квалифицирана поддръжка и услуги на локално ниво, хотелиерите правилно следва да оценят предимствата на тези партньори, за да отговорят на завишените потребителски очаквания като:

- ✓ внедрят софтуерни решения за повишаване на гъвкавостта -адекватно отразяване на околната и вътрешноорганизационната среда и възможност за своевременна реакция на промените във функционалността и структурата на потребителя;

- ✓ използват специализиран софтуер за по-голяма адаптивност, която дава възможност хотелиерските програми и системи да бъдат настроивани в зависимост от конкретните условия и изисквания;

- ✓ използват специализиран и индивидуализиран софтуер предназначен за конкретните нужди на предприятието - софтуер, съобразен с големината, категорията и бюджетните ограничения на компанията, а не да се внедрява случайно избран продукт, без да се вземат предвид спецификите на компанията;

- ✓ използват свойствата на стандартни средства за интерфейс (браузър) и комуникация, което на практика не налага специални изисквания към наличните персонални компютри на масата от потребители и позволява използването на наличното техническо и информационно осигуряване, с цел минимизиране на необходимите инвестиции.

- ✓ се интересуват от правилното използване на информация и ноу-хау чрез създаване на механизми за трансфер на опит и добри решения от световната практика.

Процентът на съвместно разработени и впоследствие внедрени иновации е незначителен. Степента на партньорство между отделните предприятие по отношение на иновациите е показателна за състоянието на сектора като цяло. Преобладават независимите хотелиери, които залагат най-вече на закупените и инсталирани технологии. За да се

преодолее така нареченото поведение на „свободен ездач“, хотелиерските обекти следва да се съобразят със следното:

✓ Съвместната работа с туроператори, тревел агенти или други хотелиери би улеснило възможността за по-големи инвестиции в иновации, което би довело и до ефективност на работата на отделните единици.

✓ Обединяването на фирми в клъстър според географски принцип или според сходна дейност. С това се поставя акцент върху системните изменения - интеграция, съвместно локализиране, взаимно допълване. Това поведение на доставчиците на услуги е на границата между конкуренцията и сътрудничеството, тъй като на ниво търговия са конкуренти, но на ниво продукт и внедряване на иновации са партньори.

✓ Използването на наличните ресурси в клъстъра, за повишаване на конкурентното предимство.

✓ Използването на предимствата на клъстъра за по-ниски разходи, възможност за експериментиране, по-добра прозрачност, по-добра реакция към променящите се пазари.

✓ Поради характера на иновациите и тенденцията за повишаване на разходите по тяхното прехвърляне, закупуване и евентуално внедряване, намаляване на риска може да се постигне именно чрез съвместно партньорство с други заинтересовани страни.

Ниските стойности за иновации в околната среда се дължат на скорошното развитие в тази област или на желанието на компаниите да придобият незабавно някакви ползи, а не да заложат на политика в дългосрочен план и дългосрочни ползи. Към социално-психологичните промени, настъпващи вследствие на задълбочаващите се процеси на глобализация, се отнася и тенденцията за нарастване на интереса към екохотелиите. Времето на глобалния потребител е и времето на екопотребителя. „Да бъдеш зелен“ е социално явление, което кара милиони потребители да се стремят към по-екологосъобразен живот. Това води до създаване на нови маркетингови подходи за спечелване на зелен пазарен дял. Някои от нещата, които потребителите разбират под зелени, са пътуване, природосъобразни хотели, интериорен дизайн, „зелени“ сгради и хибридни коли. Тази тенденция е изключително разпространена и в хотелиерството. При така бързо увеличаващите се брандове и видове хотели да бъдеш зелен е начин хотелиерите да привлекат вниманието към себе си в глобалната революция.

За постигане на това могат да се използват следните подходи:

✓ Хотелите от този вид приемат идеята и грижата за околната среда като свое задължение. След като подобен обект отвори врати за посетителите, той може да бъде пропагандиран и продаван като такъв и екоисторията му да бъде разпространена сред гостите, служителите, доставчиците и медиите. Това се оказва икономически изгодно решение според проучване на Американския съвет за зелено строителство (The U.S. Green Building Council).

✓ The Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), осигурява стратегии за устойчиво развитие на обекти, за иновации по отношение икономията на вода, енергийната ефективност, подбора на материали и интериорен дизайн, съобразен с околната среда. Целта на всички тези усилия е да се осигури както минимално негативно влияние върху околната среда, така и здраве и комфорт за обитателите. Стойността на проекти, сертифицирани по LEED, е само един до два процента от общата им цена, които ще бъдат компенсирани впоследствие от икономията. Сертифицираните по LEED проекти водят до спестяване на електроенергия, въглеродни емисии, потребление на вода и твърди отпадъци.

✓ Хотелиерите могат да използват два екомодела. Първият засяга внедряването на иновации, за да оптимизира политиката, свързана с околната среда, безопасността, управлението на отпадъците, мерките за намаляване разходите за вода, управлението на използваните опасни вещества, информирането на клиентите за действията по опазване на околната среда, използването на екопродукти, изискванията към вътрешното обзавеждане/офис артикулите, към управлението на разходите, към транспорта и външните пространства. Другият (наред с основните критерии) набляга на иновациите по отношение на екологичната политика на обектите: мерки за пестене на вода и електроенергия; практики за рециклиране; намаляване на вредните въздействия върху природата и намаляване до минимум ползването на невъзобновяеми природни ресурси.

Високите стойности на иновации в хардуера за кухнята и ресторантското оборудване се обяснява с директната връзка с клиента в тези направления. Това позволява тези дейности да бъдат автоматизирани, дори като се запази броят на персонала. При всички положения доставчиците на такива продукти и услуги помагат да се достигне до по-висока полезност и ефективност на предприятието.

В ресторантите, баровете и дори кафе сладкарниците към хотелите е подходящо да се внедри софтуер със следните основни характеристики:

- ✓ възможност за управление на продажбите в реално време чрез използване на преносими устройства за маркиране;
- ✓ възможност за обслужване на различни зали;
- ✓ визуализиране на разположението на масите във всяка зала;
- ✓ задаване на важни пояснения към поръчките, свеждащи общуването между отделните звена в обекта до минимум;
- ✓ система за отстъпки и клиентски карти отстъпки;
- ✓ прехвърляне на сметки между оператори при приключване на смяна;
- ✓ смесени методи на плащане в брой, с кредитни карти, с туристически чекове и други свободно дефинирани;
- ✓ визуализиране на текущата наличност на стоките;
- ✓ съставяне на график на персонала за работа;
- ✓ възможност за прехвърляне на поръчка към хотелска сметка;
- ✓ възможност за Happy hour (автоматична смяна на цените на стоките в различни часови зони);
- ✓ прехвърляне на информация към различни счетоводни системи.

Асортиментът на мини-бара е фиксиран и определен спрямо туристическото търсене. Всички хладилници се зареждат по един и същ начин. За VIP гости асортиментът може да е разширен. През последните години има възможност гостът сам да избере с какво да бъде зареден мини-бара в стаята. Неудобство при тази форма на обслужване се оказват трудностите при контролиране на консумацията, воденето на сметки и осигуряване на заплащането. Днес има възможност за иновации и в това направление -внедряване на електронен минибар с вградено устройство за отчитане на консумацията. Системата позволява всяка консумация в хотелската стая да се отчита по безжичен път и наличността може да бъде проверена във всеки един момент по електронен път чрез софтуера за управление на хотела. Системата позволява икономии на време и складови наличности, намалява загубите от кражби и най-важното - спестява проверки на консумацията при освобождаването на стаите от клиентите. При тази технология няма нужда от окабеляване, тъй като цялото предаване на данните се извършва по безжичен път.

Въпреки признаването на човешкия ресурс като един от факторите за подобряване на конкурентоспособността на предприятията в туристическия бизнес на пазара, анкетата

на работодателите показва, че нямат разработена ясна стратегия за управлението на човешките ресурси като интегрирана част от фирмената концепция за управление в дългосрочен план. Създаването на глобално общество означава, че туристическият бизнес трябва да работи на пълни обороти, но на международно ниво, и да се възползва от конкурентните стратегии на интернационализацията. Глобалните предприятия виждат света като обкръжаваща работна среда, където да наложат своята стратегия и да демонстрират глобално пазарно присъствие. Глобализацията се характеризира с някои основни предизвикателства, а именно:

- възможност да се доставят продукти и да се трансформират идеи в услуги чрез иновативни политики, свързани с човешките ресурси и тренингите на персонала, в частност моделите за обучение, възприели световните стандарти, но прилагани на локално ниво;
- разгръщане на иновативни политики;
- знание и информационна обезпеченост;
- идентификация и развитие на таланта.

Приема се, че привлекателността на дестинациите зависи не само от техните физикогеографски характеристики и социокултурни особености, но и е неизменно свързана с човешките ресурси. Важността на човешкия фактор е толкова голяма, колкото маркетинговата комуникация, личния опит на потребителите, препоръките, историята, медиите и т.н. Частният сектор се нуждае от умело управление на човешките ресурси, но 90 % от предприятията, ангажирани в туризма, са малки и средни предприятия с ограничен ресурс и често те страдат от липса на тренинги и допълнителни обучения, като усилията им често са свързани със сътрудничество с държавни органи. Световната практика показва, че успешното разграничаване на дестинацията от други, нейната идентичност и привлекателност се налагат единствено когато има тясно сътрудничество между частния и държавния сектор. Срещана практика са и обединените усилия на няколко страни, чиито усилия са насочени към убеждаване на туристите да посетят даден регион.

При разработването и внедряването на система от преференции за работодатели, осигуряващи повишаването на квалификацията на своите служители, се смята, че това ще подобри значително инвестиционната политика в сектора. С повишаването на категорията и разполагаемия брой стаи в обектите се забелязва и повишаване на активността на работодателите в инвестиции за тренинги и обучения. Процентите на проведените вътрешноорганизационни тренинги превишава тези на организирани от външни

специализирани организации. Един от най-ефективните начин за повишаване конкурентоспособността в съвременния бизнес е целенасочената фирмена политика за развитие на персонала. Изключително важно е да се инвестира в постоянно повишаване на тяхната квалификация. Най-успешните бизнес организации се грижат с особено внимание за обучението на своите кадри и това е основната причина за техния успех. Бизнес тренингите носят многостранни ползи за отделния хотелиерски обект, независимо от неговата категория, като те:

- ✓ спомагат за увеличаване на печалбата;
- ✓ повишават личната ефективност на мениджърите и служителите;
- ✓ увеличават конкурентоспособността на фирмата;
- ✓ мотивират хората от екипа;
- ✓ намаляват значително грешките в работата;
- ✓ подобряват взаимодействието между мениджърите и служителите;
- ✓ увеличават лоялността на служителите;
- ✓ минимизират текучеството на персонал;
- ✓ подобряват екипната работа.

Тренингите могат да се организират в едно от следните основни направления, в зависимост от нуждите на отделното предприятие:

- ✓ продажбени умения;
- ✓ мениджърски умения;
- ✓ умения за преговаряне;
- ✓ обслужване на клиенти;
- ✓ управление на времето;
- ✓ презентационни умения;

Вътрешнофирмените тренинги са инвестиция, която се възвръща многократно. Всяко едно обучение се разработва и провежда в зависимост от индивидуалните нужди на клиента. Различните варианти на тренинги представляват система от методи за подпомагане промяната в отделния човек, работния екип и организацията като цяло. В тренинговата група протичат процеси, които подпомагат вътрешното освобождаване на

личността, повишават психологическата и компетентност, разширяват знанията в различни сфери и уменията и за общуване и себепознание.

Интернет е предпочитан източник на информация за туристите. Основна част от тях избира обекта за настаняване благодарение на присъствието му във виртуалното пространство. Значителна е разликата между туристи, използващи услугите на агенция за пътувания и туризъм или туроператор при избора на хотелско настаняване, и тези, доверяващи се на интернет като основен консултант. С помощта на уеб базирани услуги, резервирането на нощувки, допълнителни услуги и кетъринг за различни потребителски нужди е един от важните белези на иновациите в условията на глобализация. Процентът на получените интернет резервации нараства успоредно с категорията на обектите. Иновациите по отношение на внедряването на онлайн платформа за резервации са характерни за обектите с категория 3***, 4**** и 5*****.

При сравнението на няколко обекта за настаняване предимство получават онези, които създават впечатление у потребителите за сигурност, което се заражда не само от коментарите на други потребители, но и от наличието на сайт на обекта с възможност за директна резервация. Дори и да не се възползват от нея, клиентите предпочитат да имат широк набор от услуги. За да се оправдаят очакванията на клиентите, хотелските мениджъри следва да обърнат внимание на основните тенденции и препоръки.

➤ Интернет средата се налага като основен източник на информация за потребителите. Присъствието на компанията в онлайн пространството и всички използвани методи за оптимизация оказват решаваща роля при вземането на решение за покупка. Участието в онлайн сайтове за директни резервации, рекламните кампании в уеб пространството и добрият софтуер на собствените интернет страници позволяват на хотелите от групата да се промотират пред потенциални гости и да им осигурят бърз и лесен достъп до всички ценови предложения на обектите.

➤ Възможността за директна резервация в реално време е водеща причина за големия процент от туристи, които предпочитат този начин при блокирането на хотелска стая.

➤ Поддържането на високо качество на място трябва да е обвързано и с поддържането на високо качество на използваните технологии във виртуалното пространство.

➤ Необходимо е постоянно наблюдение на новите тенденции в ИТ сектора и софтуерните програми, които се налагат на пазара, за да успее компанията да поддържа имиджа си на модерна и предпочитана.

➤ Осъзнаване на необходимостта от развитие на техническа компетентност у персонала, необходимостта да се гарантира, че качеството и стандартите достигат най-добрите международни практики.

Резултатите сочат, че по-младите ръководни кадри инвестират повече в иновации. Това не е изненадващо, тъй като, наред с глобализационните процеси, новите начини за повишаване на конкурентоспособността на един обект също са достъпни за българските мениджъри. Не трябва да се подценяват и международният опит в областта на хотелиерството, както и възможностите за бенчмаркинг, чрез който да се адаптират добрите практики по отношение на иновациите в сферата. Вследствие на конкуренцията оцеляват най-добрите, тези, които осъзнават ролята на всеки един елемент от веригата и се опитват да намират нови начини за въздействие върху потребителя. Не е достатъчно хотелиерските комплекси да са добре разположени, нито да предлагат всевъзможни услуги.

Във времето на глобализация собствениците на туристически обекти са особено внимателни и се опитват да избягат от стандартното, да наблегнат на това, което ще направи техния обект различен и интересен. Прилагат се всевъзможни начини за манипулация и спечелване на туриста - иновациите са един от тях. Те са отражение на този стремеж към съвършенство и са показателни за настъпването на новата ера в туризма. Глобализацията не е абстрактно понятие, тя е част от еволюцията на идеите, концепциите за света, който се характеризира с културно, научно и техническо превъзходство и икономическо благосъстояние. Свидетели сме на динамична система от дългосрочни взаимоотношения, спомагаща за интегрирането на чуждестраните инвеститори в българската икономика, която от своя страна има възможността да се възползва от трансфера на технологии и мениджърски опит.

Инвестициите, реализирани от предприемачите в бизнеса по отношение на начините за резервиране, оказват положително влияние и получават нисък процент на неудовлетвореност у потребителите. Сравнително ниските проценти на проблеми при заплащането на използвани услуги подсказват за правилно използваните постижения на съвременните технологии за заплащане - преди, по време и след използването на услугите на обектите. Препоръчителни действия за хотелите са:

➤ Гарантиране на резервация с кредитна/дебитна карта. При тази схема клиентът гарантира резервацията си, като предоставя информация за кредитна/дебитна карта и потвърждава споразумение, даващо право на хотела в случай на неявяване да изтегли гаранционна сума от нея, равна на офериранията цена за първата нощувка. Системата предоставя възможност на клиента сам да анулира резервацията до определен брой дни преди пристигането.

➤ Гарантиране на резервация чрез превод на сума по банкова сметка. При тази схема клиентът трябва да преведе до определен брой дни преди пристигането си гаранционната сума, изписана в офертата му за резервиране. Хотелът трябва да следи за постъпил превод и при наличие на такъв да изпрати съобщение на клиента за потвърждаване на резервацията.

➤ Използване на гъвкава тарифна система, която дава възможност да се обхванат всички ценови условия, отстъпки и промоции. Различните цени следва да са обвързани с профили на гости, агенти или туроператори.

➤ Програми за клиентска лоялност, с възможност за:

✓ Различни схеми за лоялност, които осигуряват различни бонус /отстъпки при разплащане.

✓ Начисляване на бонус точки за брой нощувки или определен оборот.

✓ Възможност за използване на бонус точките за плащане на сметки в хотелиерския обект или за предварително избрани промоционални пакети.

✓ Редовните клиенти могат да използват специалните цени и през уеб сайт или резервационна система.

Възприемането и оценката на дестинацията са силно повлияни от хотелската база за настаняване. Голяма част от потребителите не биха пътували, ако не преценят, че ще получат добри условия на място. Едновременно с това те държат да отседат в обекти с модерно оборудване и сигурност по отношение на технологиите за безопасност. Възприемането на обектите през призмата на новите технологии показва, че според потребителите обекти, внедрили нови технологии, предоставят услуга с по-добро качество.

Болшинството от туристите, които придават голямо значение на "личното взаимодействие и решаване на проблеми", са склонни да плащат по-висока цена, но да получат по-добро качество на услугата. По-младите потребители имат завишени изисквания спрямо иновациите в хотелското настаняване, също като потребителите с по-

висок образователен ценз. Обектите внедрили иновации, се възприемат по-добре от туристите, в сравнение с тези, които са в групата на неиноваторите.

В голям процент от случаите потребителите имат обективни причини за своите предпочитания - по-добър дизайн, по-бързо обслужване, повече допълнителни услуги, допълнителни възможности, които им се предлагат на територията на хотела, като информация за дестинацията с достъп от стаята, достъп до резервации в реално време на турове или тематични вечери отново от стаята и други. В почти всеки един департамент в обектите могат да бъдат внедрени иновации - осезаеми или не от крайните потребители. Основните области, в които могат да бъдат внедрени иновации, в зависимост от нуждите на обекта са:

➤ **Онлайн резервации чрез сайта на обекта.**

Тези системи се разработват, за да осигурят възможност за онлайн резервиране от всеки потенциален клиент през Интернет директно до базата данни на хотела. Системата предоставя бърз и евтин начин за правене на резервации без посредник, директно от съществуващия уеб сайт на хотела.

➤ **Внедряване на системи за управление** като софтуерен продукт, които са изградени на модулен принцип за управление на процесите в хотелиерските комплекси. Те обхващат редица процеси, свързани с управлението на клиентите, човешките ресурси и доставките. В хотелиерския бизнес системите обхващат връзката с доставчиците, дистрибуцията на продуктите, служителите, счетоводство. Индивидуалните особености на всяка една организация налагат внедряването на определени модули в зависимост от големината и структурата на обекта. Освен автоматизирането на процесите системите се внедряват и за анализ в помощ на мениджърските екипи, които следят тенденциите в развитието на бизнеса - преодоляване на сезонност, заетост, предпочитания на туристите, използвани отстъпки, схеми на разплащане и т.н. Системата за управление на клиентите се налага като необходимост в условията на глобализация, за да обобщи цялата налична информация за клиентите и да я предостави на определено звено или звена в рамките на организацията.

➤ **Използване на гъвкава тарифна система**, която дава възможност да се обхванат всички ценови условия, отстъпки и промоции. Тарифите може да бъдат свързвани с профили на гости, агенти или туроператори, като по този начин се елиминира възможността за избор на грешна тарифа, разпределение на начисленията, споделяне на

стая, или начисляване на пакет или промоция. С разпределените тарифи може да се начислява автоматично следното:

- ✓ сезонни цени;
- ✓ уикенд цени;
- ✓ различни цени за различни пансиони;
- ✓ цени двойна за единична;
- ✓ специални условия за деца и допълнителни гости;
- ✓ специални отстъпки (напр. “плати 10, вземи 14”);
- ✓ “ранни записвания” (напр. “резервирай преди 1 февруари и ползвай 25 % отстъпка”);
- ✓ други отстъпки, използвани от хотела.

➤ **Програма с възможности за въвеждане на предпочитания за стая и специално зареждане.** С тази хотелска програма се запазват инструкциите за лични предпочитания, любими стаи, специално зареждане и смяна на стаята с повисок клас. Фокусирането върху туристическите потребности е особено важно за хотелите в условията на изострена конкуренция. Пребиваването на госта трябва да е съпроводено и обогатено с редица допълнителни и атрактивни услуги, правещи престоя полезен, интересен и забавен. Новите технологии дават възможности на модерния хотел да предлага освен традиционните и нови атрактивни услуги в сферата на бизнеса и електронните забавления. Голяма част от хотелите, които са възприемани като модерни, предлагат на всеки клиент всички или някои от следните услуги:

➤ **Високоскоростен интернет достъп** - бизнес клиентите могат по време на своята почивка да превърнат стаята си във виртуален офис, от който да работят и кореспондират без ограничения. Освен това интернет е един необхватен източник на информация и забавления, който става достъпен за всички гости на хотела.

➤ **Видео** - предлагането на тази услуга дава възможност за едновременно гледане от произволен брой стаи на всички филми, съхранявани на хотелския сървър. Освен филми могат да се предлагат и информационни видеозаписи за историята на областта и забележителностите в близост до хотела, което улеснява гостите и не налага допълнително

информационно обслужване, тъй като това включва и избор на съответния език. Това спестява време на клиентите и се оценва високо.

➤ **Видео игри** -предоставят възможност за индивидуални или групови игри в мрежа. За целта се използват предварително инсталирани на хотелския сървър компютърни игри, които са достъпни за всички.

➤ **Електронен хазарт.** Предлагането на тази услуга във всяка стая на хотела превръща стаята в електронно казино с опции за индивидуални или групови хазартни игри и залагания. Необходимо е на хотелския сървър да се инсталира специализиран софтуер за хазартни игри и залагания.

➤ **Електронна търговия.** Предлагането на тази услуга във всяка стая на хотела прави възможно в хотела да работят денонощно един или повече електронни магазина. Те предлагат различни продукти или туристически услуги, които се избират директно от стаята и се заплащат при доставка, на рецепция или по електронен път. Електронните продажби са източник на значителни допълнителни печалби в по-големите обекти.

➤ **Вътрешна реклама.** Често гостите на хотелиерските комплекси естествено са потребители и на услуги и извън границите на обекта - специфични видове спорт, екскурзии, медицински услуги, транспорт, забавления и др. Доставчиците на тези услуги имат възможността да рекламират дейността си по електронен път. В този хотелът работи като рекламна агенция на други доставчици на услуги в и генерира значителни допълнителни приходи.

➤ **Вътрешен информационен портал** - позволява на гостите да бъдат информирани за всички възможности за забавления, почивка и възстановяване, които предоставят хотелът и близките околности. Това е обем от непрекъснато актуализираща се информация. Порталът може да се използва и за управление на финансовите отношения с клиента - дължими суми, използвани услуги и др. Предлагането на описаните услуги предполага наличието на високоскоростна компютърна мрежа, достигаща до всяка стая. Информационната система е съобразена с всички туристи, които могат да открият прогноза за времето, валутен курс за деня, телефони за връзка в региона и такива за допълнителна информация в самия хотел.

➤ Когато хотелиерският обект има капацитет да бъде домакин на **семинари, конференции, тийм билдинг мероприятия, банкети, празненства, иновациите** при управление на събития улесняват цялостния процес на офериране и резервиране на необходимите ресурси.

➤ **Виртуални конференции** - технологията отваря нова страница във виртуалните комуникации в реално време.

➤ **Електронен достъп до информация за развлекателни дейности** - организираните на екскурзии, развлекателни прояви, пътувания и други. Чрез електронните менюта, гостът се запознава с цялата му необходима информация като:

- ✓ дата и час на отпътуване;
- ✓ информация относно маршрута;
- ✓ продължителност на екскурзията;
- ✓ вид транспорт;
- ✓ хранене по време на екскурзията (ако се предвижда в програмата);
- ✓ условия за резервация;
- ✓ цени;
- ✓ свободни места.

➤ **Електронен достъп до информация за климато-балнеологични услуги и дейности.** С помощта на информационния блок гостът има възможността да проследи наличната информация, като:

- ✓ видове предлагани процедури;
- ✓ времетраене на всяка една процедура;
- ✓ информация за естеството, ефекта и особеностите на конкретната процедура;
- ✓ промоционални пакетни програми;
- ✓ цени и отстъпки;
- ✓ свободни часове;
- ✓ възможност за запазване на час за определена процедура;
- ✓ избор на възможност за разплащане.

В глобална среда наличието на ресурси не е достатъчно условие за успех. Визията за туризма, споделянето на тази визия с мениджъри и институции биха подпомогнали индустрията. Природното богатство безспорно е ресурс, който играе решаваща роля за избора на конкретна дестинация. Конкурентно предимство би могло да се наложи, когато се разберат нуждите на потребителите, наложат се иновации, качество на услугите, когато

бъдат взети под внимание ценови и неценови фактори. В тази връзка, важно е да се отбележи, че тенденцията за възприемане на бранда като символ за качество в хотелиерския бизнес, заема важно място в развитието на индустрията.

В условията на глобализация се обръща специално внимание на настаняването като подсектор на туристическата индустрия. Като се има предвид, че туристите прекарват най-малко една нощ на място, различно от постоянното им местоживееене, настаняването е и ще бъде съществена част за всеки тип почивка. Конкурентната позиция на всяко едно предприятие в сектора ще бъде основна цел на предприемачите в идните години. Големите хотелски вериги като Hilton и Marriott са разработени, за да отговорят на нуждите на бизнес пътниците.

Други вериги като Club Med се ориентират към сегмента за отдих и почивка. В условията на засилена конкуренция между веригите, някой от тях освен стандартния сегмент, към който са насочили усилията си, се ориентират и към внедряване на индивидуално обслужване, което засега е по-бавен процес поради обхвата и структурата на този вид мултинационални компании. Наред с тези международни вериги, много независими хотели съществуват в градските и извънградските зони, като те могат да използват предимството на по-малкия обем, за да предлагат един от ключовите елементи в хотелиерството - а именно персонализацията на предоставяните услуги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Монографичното изследване, в неговия завършен вид, позволява в заключението да се направят **обобщения** за постигнатите резултати. То предоставя възможност да се набележат **насоки** за бъдеща работа и изследвания за влиянието на глобализационните процеси върху хотелиерската индустрия.

В настоящия монографичен труд детайлно са представени концепциите за развитието на глобализацията и положителните ѝ ефекти върху туризма. Проследени са основните теоретични въпроси и са изведени същностните характеристики на явлениято. **Първото обобщение** се отнася за потвърждаването на актуалността и значимостта на темата, развита по-пълно чрез дефинираните обект и предмет на изследване. Разгледани са промените, наложени от преминаването от национална към световна икономика. Поставен е акцент върху бързото навлизане на информационните и комуникационните технологии в хотелиерския бизнес. Направен е извода, че най-успешните предприятия в туризма са тези, които успяват да се адаптират към новата международна среда.

Монографичният труд разкрива, че технологичният прогрес е постигнал завиден напредък през изминалите години и налага използването на иновации в хотелиерската дейност. Авторът се аргументира, че тяхното внедряване помага за предоставянето на висококачествени услуги и за увеличаване на ефективността на операциите. Представена е визия за иновациите, която разкрива, че в основата на всяко нововъведение стои идеята за прогрес. Иновациите позволяват на потребителите да бъдат по-доволни, а фирмите, които ги внедряват да бъдат актуални и напредничави. Изтъкната е ролята на съвременните технологии, които налагат нови начини за съхранение, организация, дистрибуция, експлоатация и анализ на туристическите продукти.

Развита е идеята, че иновациите, свързани с глобалното виртуално пространство са задължителни за всеки един обект, независимо от неговата категория, вид, големина и местоположение. Детайлно са представени изводите, че иновациите се характеризират с множество положителни резултати в организацията на работа, човешките ресурси и отношенията с потенциални, настоящи и бъдещи потребители на туристически продукти.

Защитена е позицията, че е необходимо да се търси промяна в политиката, стратегията и начина на развитие на хотелиерството, на базата на повишаване на иновационната активност. Разкрива се, че иновациите имат влияние и върху избора на дестинация. В този смисъл, се аргументира убеждението, че е нужно решенията за промяна

в развитието на хотелиерската индустрия да се фокусират върху новите научни и технологични постижения, като се отчитат различните характеристики и проблеми на отделните хотелиерски предприятия.

Авторът подчертава ролята на човешките ресурси за успешното функциониране на хотелиерските обекти от всички звездни категории. Разгледани са проблемите, свързани със заетостта в сезонните дестинации, текучеството и неудовлетвореността на персонала. Предложени са методи за повишаване на квалификацията и мотивацията на служителите в хотелиерството.

Настоящият монографичен труд обосновава необходимостта от иновации, както в обектите, част от международни вериги, така и в малките и средните предприятия, които са поставени в ситуация на риск в условията на изострена конкуренция. Изследването обогатява познанията за начините на внедряване на нови технологични решения в хотелиерския бизнес, чрез използването на софтуерни програми. Те са разработени на принципа на индивидуалния подход, който се допълва от този за адаптивност на системата. Защитена е позицията, че глобализацията в хотелиерската индустрия засилва стремежа към предлагане на персонализирани услуги, тъй като клиентите са изключително информирани и взискателни по време на престоя си. Доброто обслужване, лесната и бърза резервация, както и наличието на програми за лоялност, са само част от тенденцията към индивидуализиране на потреблението.

Второто обобщение обхваща постигането на основната цел и задачите, поставени пред изследването. Разработените методология и методика за анализ и апробирането им в конкретни хотелиерски обекти, потвърждават тяхната валидност и полезност за разкриване на влиянието на глобализационните процеси върху хотелиерската индустрия. Резултатите от проведеното изследване доказват, че основната цел и изследователските задачи са постигнати. Доказани са авторовата теза и хипотези.

➤ Същинското проучване разкрива, че малките и средните предприятия в хотелиерската индустрия не инвестират в иновации. От направените анализи и оценки, е установено, че в условията на глобализация успешните предприятия са онези, които възприемат иновациите не като еднократно действие, а като цялостна визия за дългосрочно развитие.

➤ Потвърдено е, че информационните и комуникационните технологии заемат ключово място в иновационната дейност на хотелиерската индустрия.

➤ Доказана е необходимостта от подходи, насочени към развитието на човешките ресурси и повишаването на квалификацията на персонала, чрез тренинги и допълнителни обучения.

➤ Идентифицирано е, че положителните промени в организацията на работа са свързани с въвеждането на нови технологии.

Въз основа на представените в предходните глави теоретични постановки и емпирично изследване, авторът защитава позицията си, че проучванията на иновациите в хотелиерската индустрия имат широко практическо приложение. Те са необходими за стратегията и цялостната политика на хотелиерските обекти, които оперират в глобална среда. Внедряването на иновации и прилагането в съответствие с изискванията на потребителите, е предпоставка за постигането на конкурентно предимство.

Цялостното проучване – от литературния анализ до резултатите от практическото изследване, позволява на автора да изведе и насоки за бъдеща работа и изследвания в третираната област. Настоящото изследване, в продължение на две години, не би могло да придобие завършен вид без подкрепата, бележките и препоръките на членовете на катедра „Икономика на туризма” и външни за катедрата експерти.

Научни приноси на монографичния труд

Липсата на проучвания, свързани с влиянието на глобализационните процеси върху хотелиерската индустрия, придава на разработката теоретикоприложен характер. Изводите са адресирани главно към бизнеса и в частност към мениджърите на хотелиерски обекти. Използван е реалистичен, практически ориентиран подход. Предложени са примери от международния опит, които могат да подобрят управлението на иновациите и организацията на работа в хотелиерските предприятия.

1). Проучени и допълнени са теоретичните основи на влиянието на глобализационните процеси върху хотелиерската индустрия, в контекста на тяхната природа, съдържание и резултативни форми.

2). Дефинирани и класифицирани са механизмите за използване на положителните ефекти от иновациите в хотелиерската индустрия.

3). Извършен е ситуационен анализ на състоянието на българската хотелиерска индустрия в условията на глобализация.

4). Установена е степента на проникване на иновациите в хотелиерската дейност под формата на технологични решения и човешки ресурси в дестинация България.

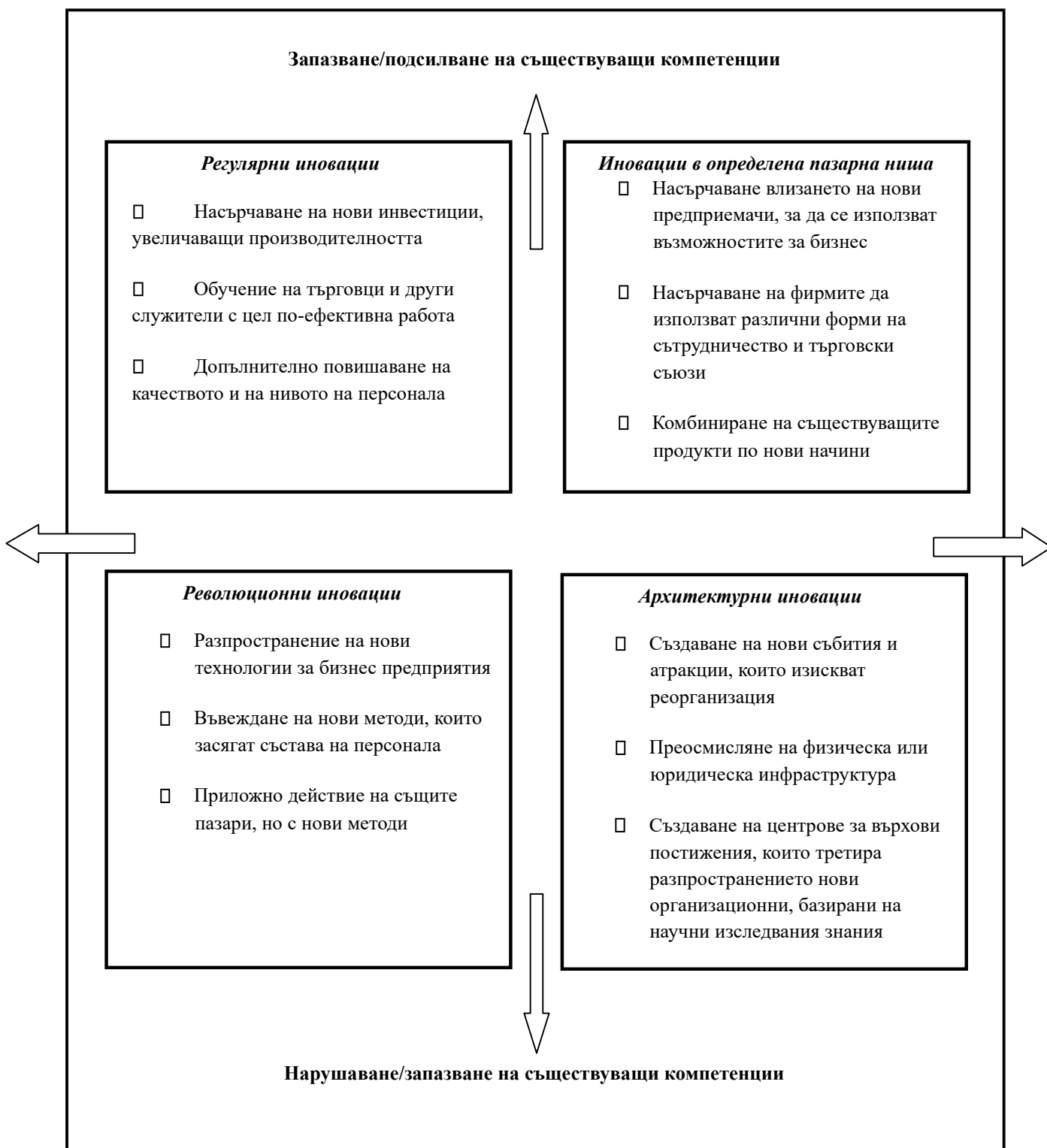
5). Направени са анализ и оценка на иновационната активност на хотелиерските компании, в съответствие с новите потребителски изисквания.

6). Формулирани са насоки и препоръки към мениджърите за повишаване на иновационната активност в хотелиерската индустрия на дестинация България.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Класификация на иновациите. Модел на Абернати - Кларк



Източник: Hjalager, A.M., *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism in Tourism Management*, No. 23, 2002, p. 465.

Приложение 2.

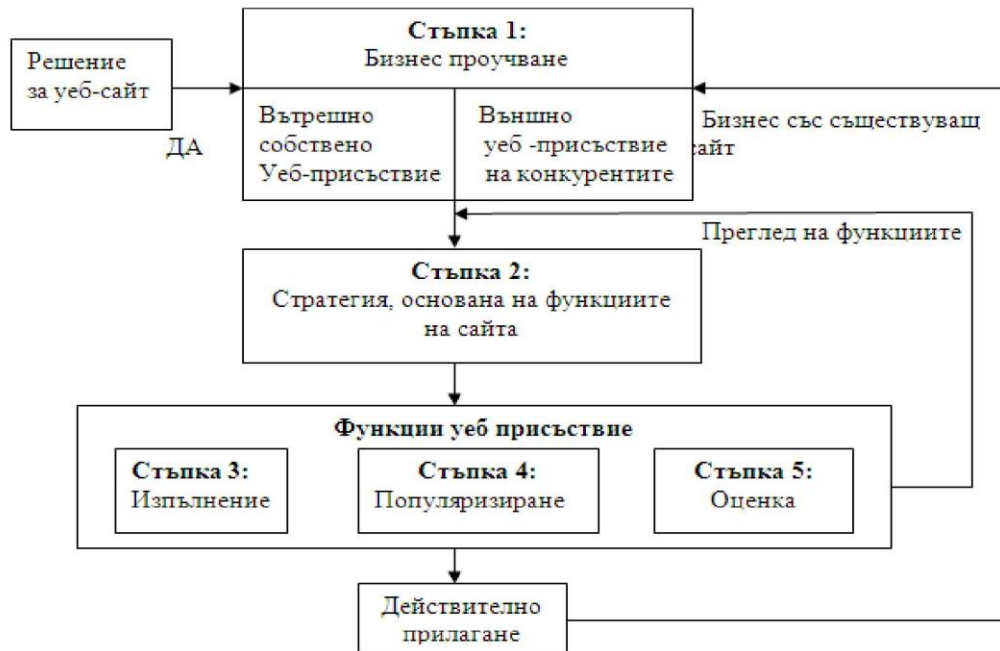
Модел на обратен цикъл на Барас

Период	Вид на иновацията	Цел	Начин	Пример
1	Постепенен процес на иновация	Подобряване на продуктивността	Замяна на труд Закупуване на ново ИТ оборудване	Автоматизация на бек офис
2	Радикален процес на иновация	Подобряване на качеството на услугата	Натрупване на знания (ИТ)	Операция по резервации
3	Продуктова иновация	Продуктова диференциация	Мрежови технологии	Нови онлайн продукти, промоции „last minute”

Източник: Barras R., Towards a Theory of Innovation in Services in Research Policy, 1998, p. 46.

Приложение 3.

Модел за уеб-сайт стратегия за нуждите на МСП



Източник: Burgess, S., Sellitto, C. and Karanasios, S. 2009, *Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies for Successful Implementation*, Information Science Reference, Hershey, PA.

Приложение 4.

Интегриран модел за развитие на услугите



Източник: Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L.,.. *Customer Integration in Service Innovation: the handbook of innovation and services*. CTF, Karlstad, Sweden, 2008.

Приложение 5.

Изследвани градски хотели

<i>Хотел /Име</i>	<i>Категория</i>	<i>Местоположение</i>
Хотел Галиани	1*	София
Хотел Аметист	1*	София
Хотел Хилтън	4*	София
Хотел Реал	1*	Велико Търново
Хотел Стамболов	2*	Велико Търново
Хотел Алегро	3*	Велико Търново
Хотел Ренесанс	1*	Пловдив
Хотел Дафи	3*	Пловдив
Хотел Марица	4*	Пловдив

Изследвани планински хотели

<i>Хотел /Име</i>	<i>Категория</i>	<i>Местоположение</i>
Хотел Фортуна	1*	Банско
Хотел Кемпински Гранд Арена	5*	Банско
Хотел Св. Иван Рилски	4*	Банско
Хотел Св. Димитър	2*	Боровец
Хотел Зодиак	3*	Боровец
Хотел Ела	3*	Боровец
Хотел Амампури	2*	Пампорово
Хотел Елица	3*	Пампорово
Хотел Елица	3*	Пампорово

Изследвани морски хотели

<i>Хотел /Име</i>	<i>Категория</i>	<i>Местоположение</i>
Комплекс Писател	1*	Златни Пясъци
Хотел Пиер	2*	Златни Пясъци
Мелиа Гранд Хотел Ермитаж	5*	Златни Пясъци
Хотел Русалка	2*	Св. Константин и Елена
Хотел Какао Хаус	3*	Св. Константин и Елена
Хотел Св. Елена	4*	Св. Константин и Елена
Хотел Балатон	2*	Слънчев Бряг
Хотел Френдс	2*	Слънчев Бряг
Хотел Акварис	4*	Слънчев Бряг

Приложение 6.

Разпределение на хотелиерските обекти според категорията и местоположението им

Градски Хотели		Планински Хотели		Морски хотели	
Категория	Брой респонденти	Категория	Брой респонденти	Категория	Брой респонденти
1*	4	1*	1	1*	1
2*	1	2*	2	2*	4
3*	2	3*	4	3*	1
4*/5*	2	4/5*	2	4*/5*	3
Общо	9	Общо	9	Общо	9

Приложение 7.

Технологични иновации по категории хотели

Област на технологични иновации	Без промяна	Радикална промяна	Допълнителна
Мениджмънт на качеството			
1*	41.7	12.6	17.1
2*	30.2	18.4	9.8
3*	20.9	33.3	29.3
4-5*	7.2	35.6	43.9
Мениджмънт околна среда			
1*	22.8	0.0	0.0
2*	31.7	11.1	0.0
3*	33.6	22.2	0.0
4-5*	12.0	66.7	100.0
Хардуер, софтуер и компютърни системи			
1*	42.1	10.4	13.0
2*	35.5	20.0	14.5
3*	15.8	46.4	30.4
4-5*	6.6	23.2	42.0
ИКТ външен мениджмънт			
1*	20.7	7.9	7.1
2*	26.3	21.1	14.3
3*	38.9	26.3	35.7
4-5*	14.1	44.7	42.9
ИКТ вътрешен мениджмънт			
1*	25.1	17.9	5.0
2*	25.7	21.4	20.0
3*	32.7	26.8	11.0
4-5*	16.4	33.9	47.5
Кухненско оборудване			

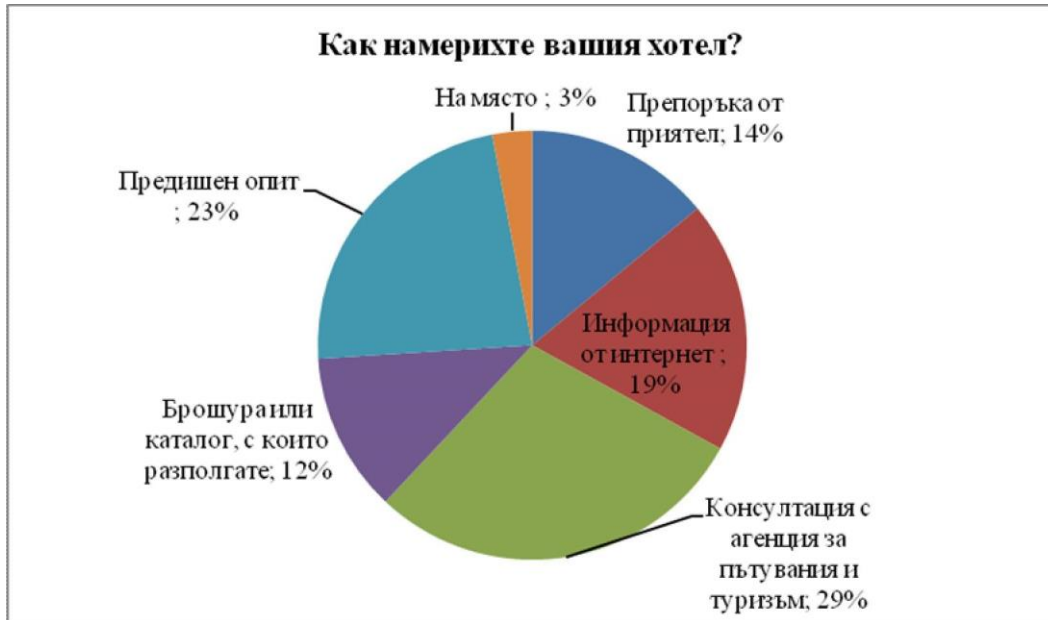
Глобализационните процеси в хотелиерството

1*	29.8	18.4	10.1
2*	29.0	23.7	11.6
3*	19.4	32.9	31.9
4-5*	21.8	25.0	46.4
Ресторантско оборудване			
1*	18.3	25.4	17.5
2*	23.2	26.2	20.6
3*	31.7	23.0	28.6
4-5*	26.8	25.4	33.3
Удобства в стаите			
1*	42.6	17.2	14.8
2*	26.5	20.7	19.1
3*	16.2	27.6	41.7
4-5*	14.7	34.5	24.3
Поддръжка и съхранение на суровини			
1*	28.5	16.7	11.3
2*	21.2	18.8	18.3
3*	36.4	31.3	32.4
4-5*	13.9	33.3	38.0
Системи за сигурност			
1*	26.8	11.8	15.7
2*	30.1	2.9	7.8
3*	27.3	23.5	35.3
4-5*	15.8	61.8	41.2
Перално стопанство			
1*	23.8	4.2	3.6
2*	27.0	12.5	10.7
3*	34.4	29.2	37.5
4-5*	14.8	54.2	48.2

Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 8.

Начин за намиране на хотелиерски обект



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 9.

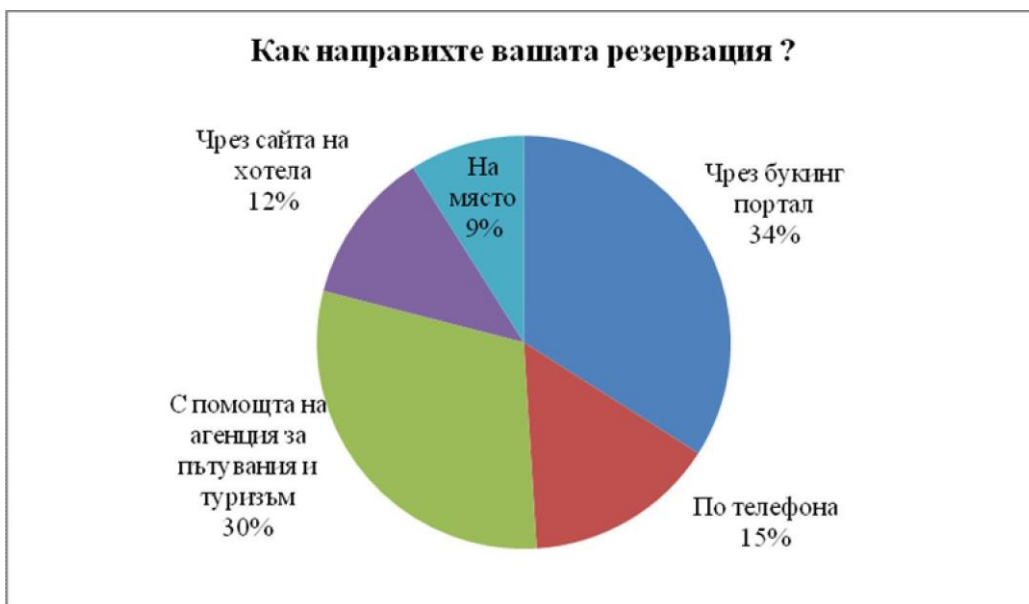
Причина за избор на хотелиерски обект



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 10.

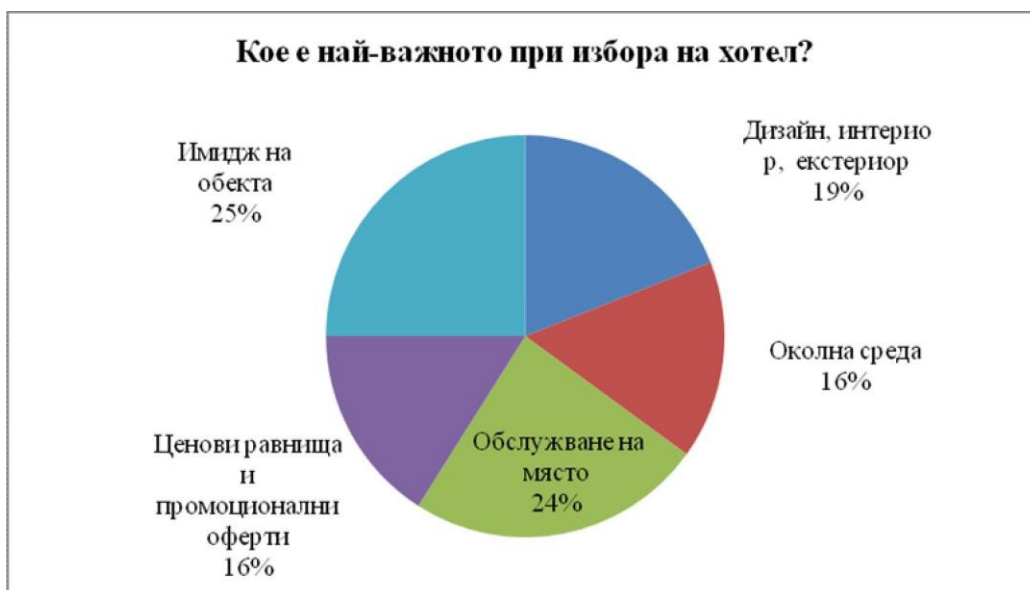
Начин за резервация



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 11.

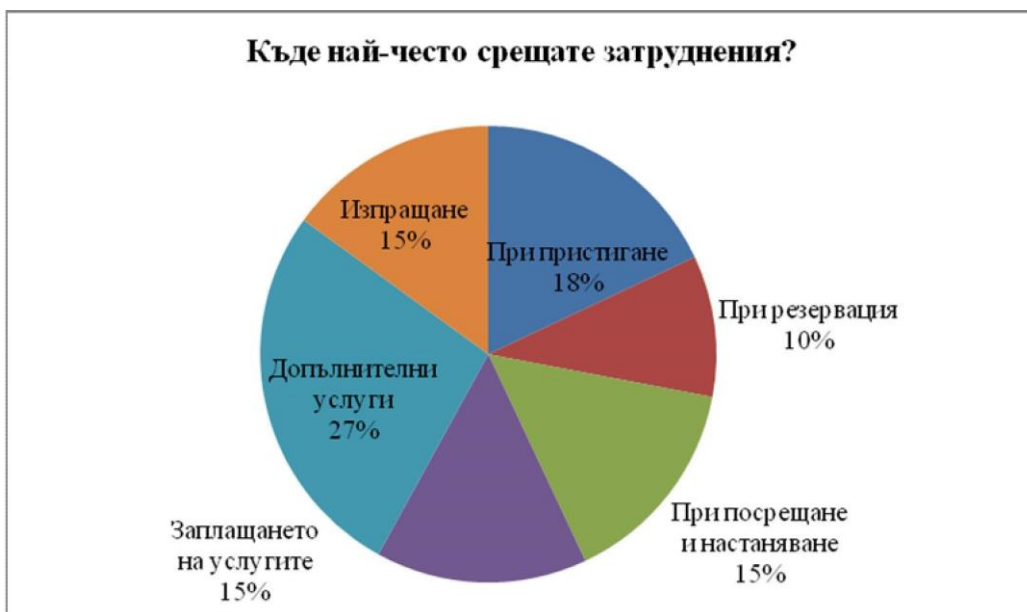
Основен мотив при избор на хотел



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 12.

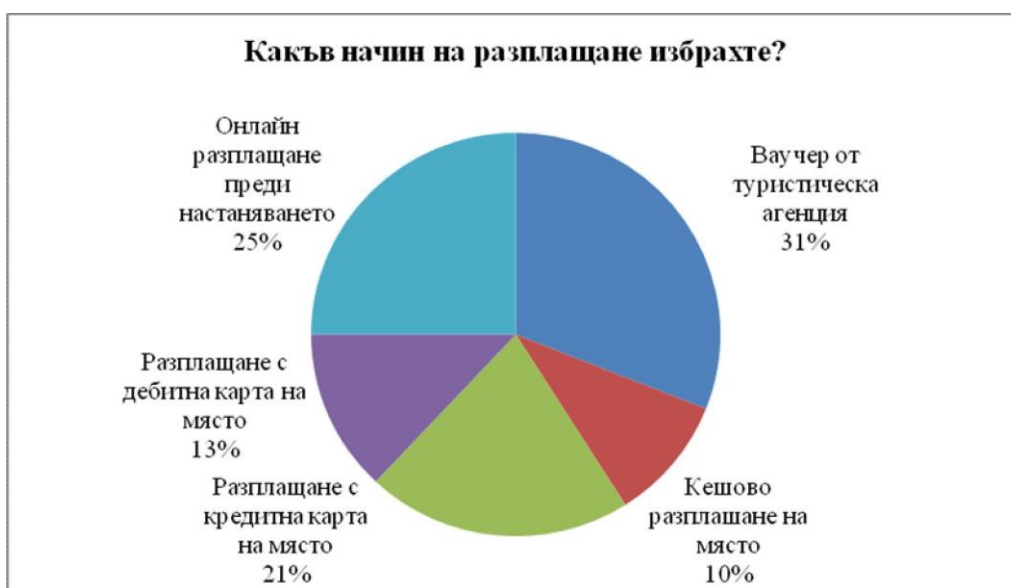
Затруднения на туристите



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 13.

Начин на разплащане



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 14.

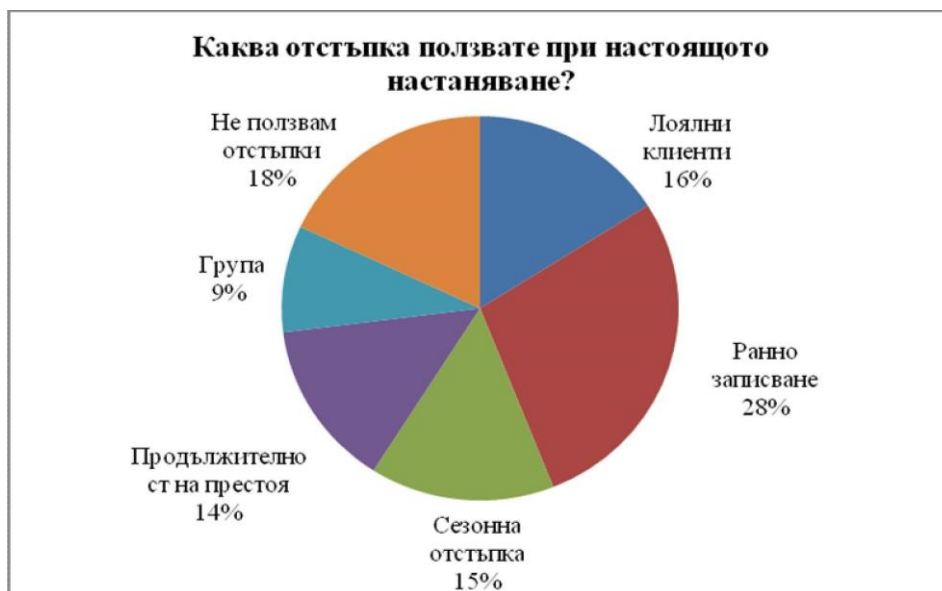
Препоръки за хотелиерския обект



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 15.

Видове отстъпки



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 16.

Позициониране спрямо конкуренти



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 17.

Твърдения за оценка от потребителите на хотелско настаняване

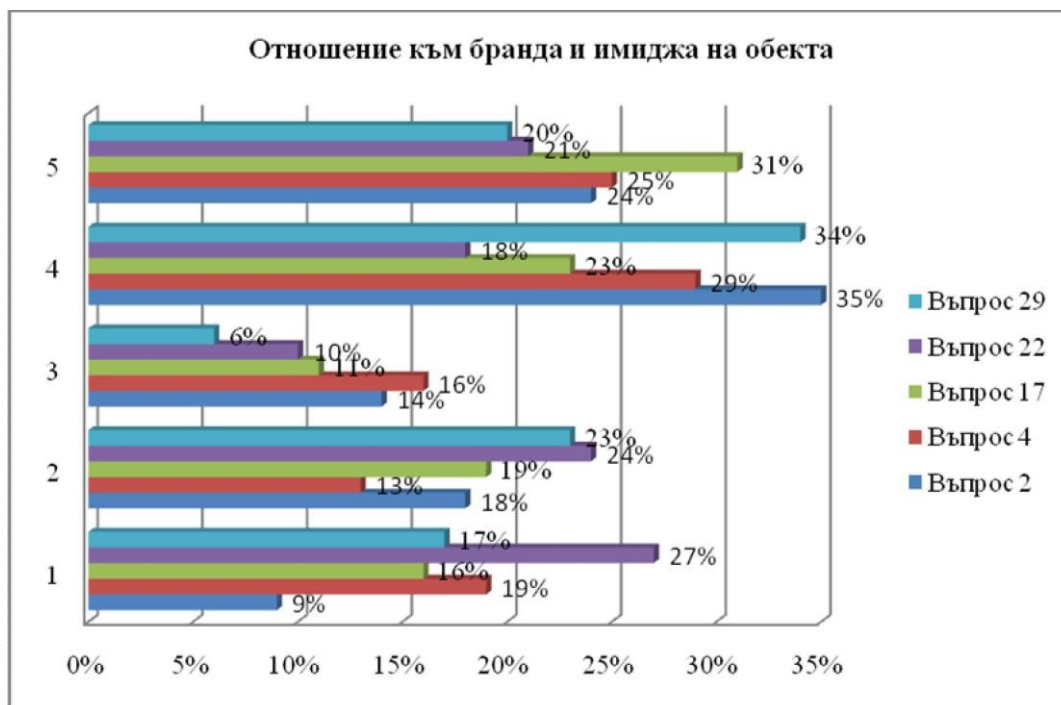
№	Твърдения					
1	Дори ако мястото за почивка е далеч , но предлага добри условия за настаняване, ще го избира	1	2	3	4	5
2	Ще се доверя на познатите от мен брандове при избора на хотел	1	2	3	4	5
3	За мен е важно да усещам индивидуално отношение от страна на служителите	1	2	3	4	5
4	Държа на хотели с високи стандарти на обслужване	1	2	3	4	5
5	Интересувам се от новите постижения на технологиите	1	2	3	4	5
6	Мисля, че новите технологии са необходими, за предоставяне на по- добра услуга	1	2	3	4	5

7	Обръщам внимание на детайлите, когато правя резервация в хотел	1	2	3	4	5
8	Държа служителите да имат професионално образование	1	2	3	4	5
9	Осезаемо усещам липсата на нови технологии в хотелите	1	2	3	4	5
10	Предоставянето на туристически услуги в реално време е задължително	1	2	3	4	5
11	Държа изключително на сигурността в хотела и технологиите за безопасност	1	2	3	4	5
12	Цена бързината на обслужване в ресторант и бар	1	2	3	4	5
13	Задължително е да мога да плащам по различен начин услугите, които ползвам	1	2	3	4	5
14	Бих избрал хотел заради модерното оборудване	1	2	3	4	5
15	Бих избрал хотел единствено ако дизайна ми допада	1	2	3	4	5
16	Предпочитам сам да резервирам през букинг портал	1	2	3	4	5
17	По-скоро бих отседнал в хотел от верига, отколкото в независим хотел	1	2	3	4	5
18	Не бих резервирал, ако няма възможност за онлайн услуга	1	2	3	4	5
19	Не бих резервирал ако сайта на обекта не ме впечатли	1	2	3	4	5
20	Не бих резервирал ако срещна затруднение в процеса на онлайн резервирането	1	2	3	4	5
21	Важно е да мога да направя резервация лесно и бързо	1	2	3	4	5
22	Мисля, че рекламираните хотели в дестинацията са понадеждни	1	2	3	4	5
23	Бих избрал дестинация, в която хотелите са добре представени в Интернет	1	2	3	4	5
24	Когато избирам къде да пътувам, внимателно проверявам информацията в Интернет	1	2	3	4	5
25	За да избира дестинация, трябва да съм сигурен, че на място ще получа добра услуга	1	2	3	4	5

26	При резервиране на хотелско настаняване, обикновено сравнявам няколко хотела	1	2	3	4	5
27	Бих платил по-висока цена за по-добро качество	1	2	3	4	5
28	Оставам с лошо впечатление от дестинацията, ако хотелът не ме удовлетворява	1	2	3	4	5
29	Бих посетил отново хотел ако има възможности за намаление	1	2	3	4	5
30	Не бих посетил дестинация, ако не предлага добри възможности за пребиваване	1	2	3	4	5

Приложение 18.

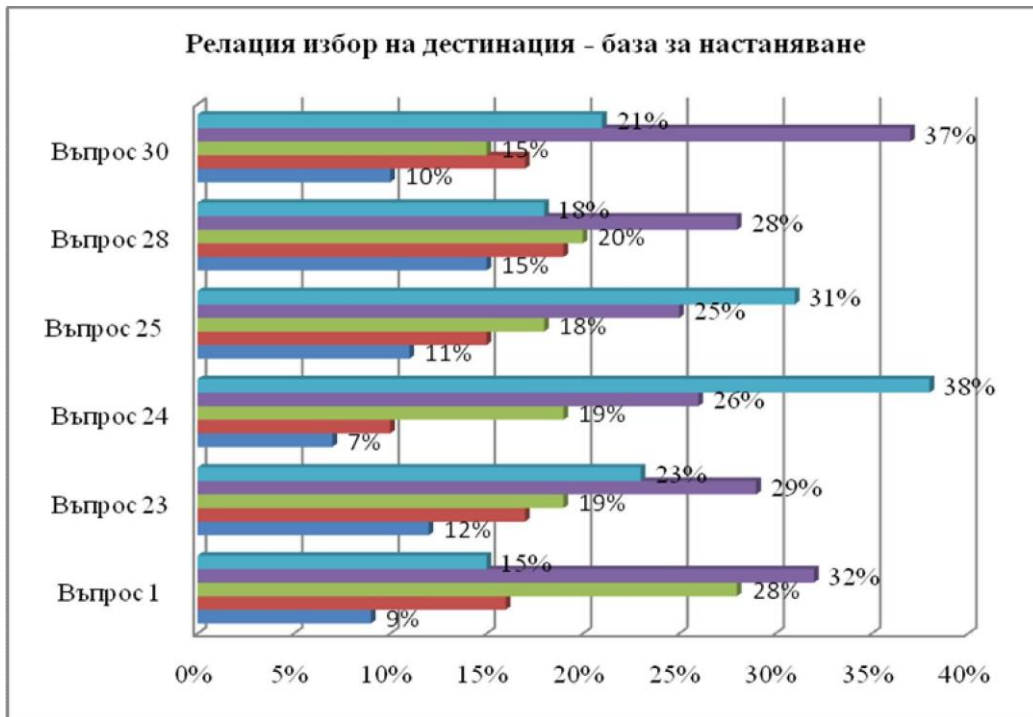
Отношение към бранда и имиджа на обекта



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 19.

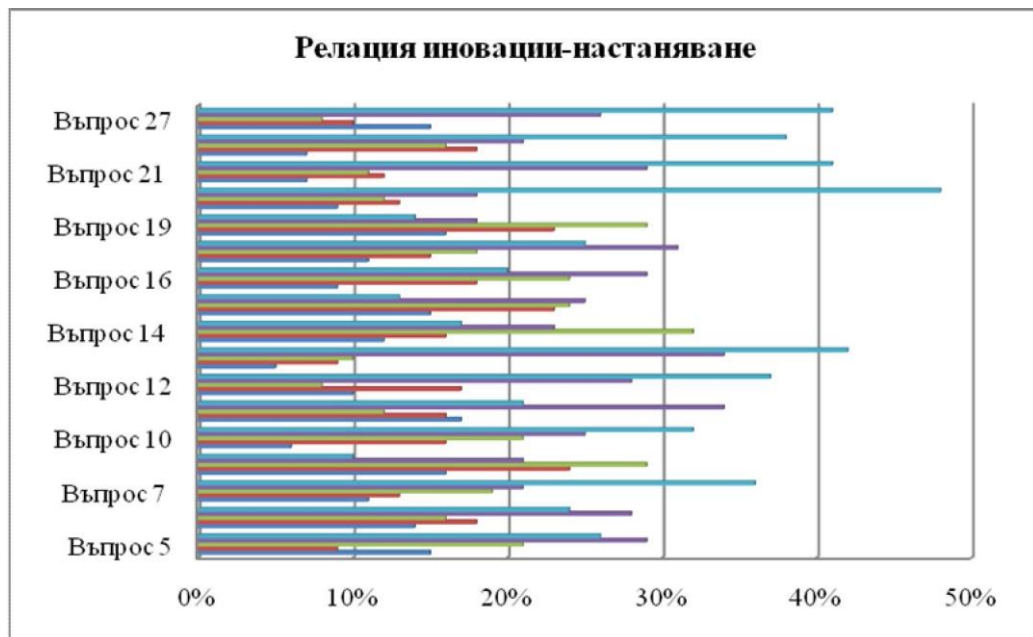
Релация избор на дестинация- база за настаняване



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 20.

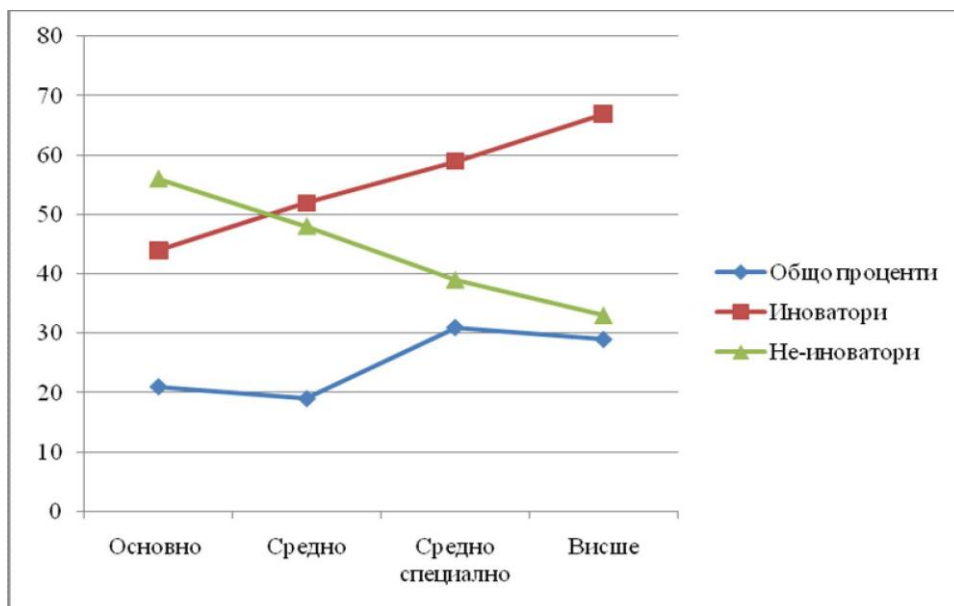
Релация иновации-настаняване



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

Приложение 21.

Отношение образование-изисквания към иновации



Източник: Изчисления на автора по анкетните карти

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Алексиева, С., Бизнес комуникации, Издание на Нов български университет, София, 2011.
2. Алексиева, С., Практики на връзките с обществеността в областта на културния туризъм, Медии и обществени комуникации, Издание на УНСС „Алма комуникация”, 2009.
3. Бармин, А. Н., Туризм и рекреация: иновации и ГИС-технологии, Астрах, 2009.
4. Бек, У., Що е глобализация?, София, 2004.
5. Блор, Р., Електронният базар. София, 2000.
6. Велас, Фр., Бешерел Л., Международен туризъм, Издателство „Мегабул”, С., 1998.
7. Велев, М., Клъстърен подход за повишаване на конкурентоспособността, София, 2007.
8. Великова, Е., Бутиковият сектор на хотелиерството, Издателство „Авангард Прима”, С., 2008.
9. Великова, Е., Организационни структури за индивидуализиране на обслужването в туризма, Издателство „Авангард Прима”, С., 2008.
10. Воденска, М., Икономически, социални и природни влияния на туризма, УИ, „Св. Климент Охридски”, 2001.
11. Воденска, М., Асенова, М., Въведение в туризма, ИК "Матком", 2010.
12. Воденска, М., Съвременни аспекти на влиянията в туризма, пленарно заседание.
13. Георгиев, Г., География на туризма. Туризъм на Балканския регион, 2010, Издателство „Гея – Либрис”, София, 2010.
14. Гудаев К. В., Юров Е. Н. Географические информационные системы, Красноярск: СибГТУ, 2006.
15. Джанджугазова, Е.А., Маркетинг в индустрии гостеприимства, 2004.
16. Димитров, Пр., Иновации в туризма, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2006.
17. Димитров, Пр., Иновации и иновационно мислене в туризма, Издателство „Авангард Прима”, София, 2012.
18. Доганов, Д., Маркетинг в туризма, Издателство. ”Принцепс”, 2000.

19. Дракър, П., Иновации и предприемачество, Издателство „Класика и Стил”, София, 2002.
20. Дъбева Т. и колектив., Хотелиерството в Европа - категории, локализации, развитие, Варна принт, 2000.
21. Дъбева, Т., Структура на хотелиерския продукт, Икономически университет, Варна, 1992.
22. Дъбева Т., Туристическата наука и предизвикателствата на XXI век : Сб. с докл. от науч. конф., посветена на 40-год. от създаването на специалност "Туризм" - 3-4 ноем. 2005.
23. Закон за туризма, Обн. ДВ. бр.56 от 7 Юни 2002 г. и последващи изменения
24. Зийман, С., Краят на маркетинга, какъвто го познаваме, 2007.
25. Иванов, Ст., Вл., Жечев, Маркетинг в хотелиерството, ИК "Зангадор", 2011.
26. Кибанова, А.Я., Дуракова, И.Б., Управление персоналом организации:
актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / - М: КНОРУС, 2010.
27. Копринаров, Бр., Глобализация в условията на стопански преход - Състояние и специфика, Издателство „Полиграф”, 2005.
28. Косолапов, А., Елисеева, Б., Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства, Кнорус, Москва, 2011.
29. Крул, Х., Висше училище по финанси и мениджмънт, Варшава , Списание “Човешки Ресурси”, бр. 9, 2008.
30. Маринов, В. Партньори за развитие. Партньорски модел за стратегическо планиране на местното развитие, С., 2005.
31. Маринов, В., Дограмаджиева, Е., Националният пазар на туризма в България – динамика и особености на вътрешните и изходящите пътувания на българите, Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски”, ГГФ, кн. 2 География, 2010.
32. Маринов, Ст., Маркетингово управление на конкурентоспособността на туристическа дестинация, Славена, Варна, 2006.
33. Маринов, Ст., Съвременни видове туризъм, Издателство „Наука и икономика”, Варна, 2011.

34. Милева С., Възможности за развитие на специализиран туризъм от малките и средни предприятия, Годишник на Софийския университет Св.Климент Охридски. Стопански факултет, 2006.
35. Михайлов, М., Стратегическо управление на туризма, Издателство на НБУ, София, 2008.
36. Морозова, Н.С., Морозов, М.А., Реклама в социално- културном сервисе и туризме, 2е изд., 2003.
37. Нешков М., В. Казанджиева. Икономика и управление на туристическото предприятие. УИ „Наука и икономика“, Варна, 2009.
38. Нешков, М., Туристическа политика – исторически трансформаци, съвременно състояние и насоки за развитие в България, Издателство „Славена“ ООД, Варна, 2012.
39. НСИ, справочник България 2011.г.
40. Официален вестник на ЕС L133/1 /30.04.2004.
41. Парушева, Т., Туризмът в контекста на глобализацията, Издателство „Авангард Прима“, 2009.
42. Парушева, Т., Влияние на глобализацията върху поведението на туристите, Издателство „Авангард Прима“, София, 2010.
43. Парушева, Т., Глобализация в туризма, Издателство „Авангард Прима“, София, 2010.
44. Парушева, Т., Измерения на глобализацията в туризма, Издателство „Авангард Прима“, 2010.
45. Парушева, Т., Поведението на туристите в глобалната среда, Издателство „Авангард Прима“, 2010.
46. Парушева, Т., Предизвикателствата пред глобалния туристически пазар, Издателство „Авангард Прима“, 2010.
47. Пенчева, А., Техничко-икономически проучвания в туризма, Авангард Прима, С., 2010 г.
48. Пенчева, А., Управление на инвестициите в туризма, Авангард Прима, С., 2008 г.
49. Попова, Н., Управление на туристическата среда, 2001.
50. Проучване на чуждестранните посетители в България и пътуванията на българите в страната, Министерство на икономиката, енергетиката и туризма, 2011 г.

51. Ракаджийска, Св., и колектив, Технологичните иновации и туризмът на България, Издателство „Славена”, Варна, 2004.
52. Ракаджийска, Св., Маринов, Ст., Дянков, Т., Туристически пазари, Издателство „Наука и икономика”, Варна, 2010.
53. Ракаджийска, Св., Мониторинг на туристическия бизнес, 2000.
54. Рафаилова, Г., Маркетинг в туризма: съвременни концепции, техники и практики, Издателство „Наука и Икономика ИУ”, Варна, 2010.
55. Рибов, М., Организационни структури в туризма, Издателство „Нова Звезда”, С., 2004.
56. Рибов, М., Туризмът в ерата на качеството, Издателство „Тракия-М”, С., 2003.
57. Рибов, М., Туризмът на новото хилядолетие, Издателство „Авангард Прима”, С., 2003.
58. Рибов, М., Управление на конкурентоспособността в туризма, Издателство „Тракия-М”, С., 2003.
59. Спасов, Т., Микроикономикс, УИ „Стопанство”, София, 2004.
60. Станкова, М., Осигуряване на устойчив туризъм в туристическата дестинация, Университетско издателство при ЮЗУ “Неофит Рилски”, Благоевград, 2010.
61. Станкова, М., Ресурсна осигуреност на туристическата дестинация, ЮЗУ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2009.
62. Статев, В., Икономикс на туризма, Издателство „Фабер”, 2007.
63. Стрегър, М., Глобализация, София, 2005.
64. Тагарева, Св., Предизвикателства пред управлението на хотелиерски обекти в условията на глобализация, Юбилейна научна конференция по повод 20 години специалност към катедра „Управление” „Перспективи и предизвикателства пред обучението по бизнес администрация”, София, 2012.
65. Тагарева, Св., Развитие на бътлър-хотелите в условията на глобализация, Юбилейна научна конференция с международно участие „Предизвикателства пред туризма през XXI век”, Издателство „Авангард Прима”, София, 2011.
66. Тагарева, Св., Роля на новите технологии в глобалната хотелиерска индустрия, сп. „Инфраструктура и комуникации”, Издание на УНСС, София, бр. 5, 2011.

67. Тагарева, Св., Управление на поколенията в глобалната хотелиерска индустрия, Международна юбилейна научна конференция: „Икономиката и управлението в XXI век – решения за стабилност и растеж”, Академично издателство „Ценов” – Свищов, 2011.
68. Тадаръков, Д., Моделиране и оценка на влиянието на туризма върху регионалната икономика, Издателство „Авангард Прима”, С., 2007.
69. Тадаръков, Д., Моделиране на туристическите дейности, Издателство „Авангард Прима”, С., 2009.
70. Тадаръков, Д., Моделиране на туристическите комплекси, УИ „Стопанство”, София, 2008.
71. Тадаръков, Д., Туризмът и устойчиво развитие на местните общини, Издателство „Авангард Прима”, С., 2008.
72. Тончев, Цв., С., Милева, Планиране и развитие на туризма, Ботевград: Издателство на МВБУ, 2010.
73. Тончева, Т., Въздействие на хотелиерската дейност върху околната среда, С., Авангард Прима, 2008.
74. Янева, М. и к-в, Хармонизиране качеството на продукта на туристическите агенции в България с европейските добри практики, Издателство „Авангард Прима”, 2011.
75. Янева, М., Влияние на качеството върху потребителския избор на туристически продукт, Авангард Прима, 2004.
76. Янева, М., Ефективност на публичен рилейшънс в туризма, Авангард Прима, София, 2007.
77. Adler, N.J., International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. Cincinnati, OH: Shout-Western College Publishing, 1997.
78. Agarwal, S., Erramilli, M.K., Dev, C.S., Market orientation and the performance in service firms: Role of innovation. Journal of Services Marketing 17, 2003.
79. Agarwal, R. & Selen, W. 2011, 'An Integrated View of Service Innovation in Service Networks' in Demirkan, Haluk; Spohrer, James C.; Krishna, Vikas (eds), Service Systems Implementation, Springer, 2011.
80. Albrow. M., The Global Age State and Society Beyond Modernity, London 1996.
81. Baggio, R., Complex systems, information technologies and tourism: a network point of view. Information Technology and Tourism, 8(1), 2006.

82. Baldacchino, J., *Imposing Freedom: The Cultural Game of 'Adult Education'*. In *Beyond Schooling: Adult Learning in Malta*, 1997.
83. Barcet, A., *Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services*, CEDES-CNRS, 1996.
84. Barras, R., *Towards a Theory of Innovation in Services* in *Research Policy*, 1986.
85. Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders-The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.
86. Baum, T., *Human Resources Issues in International Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann, Granovetter, M., 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness', *American journal of Sociology*, 91, 3, 1993.
87. Bellon, B., *L'Innovation créatrice*, Paris, Economica, 2002.
88. Bhagwati, J., *In Defense of Globalization*. Oxford, New York: Oxford University Press, 2004.
89. Bordo. M., *Globalization in Historical Perspective*, January 2002.
90. Buckley, P., Casson, M., *Models of the Multinational Enterprise*. *Journal of International Business Studies* 29, 2008.
91. Buhalis, D., and Law, R., *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet--The state of eTourism research*. *Tourism Management*, 2008.
92. Burgess, S., Sellitto, C., and Karanasios, S., *Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies for Successful Implementation*, Information Science Reference, Hershey, PA, 2009.
93. Caccomo, J.L. et Solonandrasana, B., *L'innovation dans l'industrie touristique, enjeux et stratégies*, L'Harmattan, 2001.
94. Cannon, T., Willis, M., *The Smaller Firms in Overseas Trade*. *European Small Business Journal*, 1993.
95. Carson, D., *Some exploratory models for assessing small firms marketing performance*. *European Journal of Marketing* 24, 1990.
96. Chandler, A.D., *Technological and Organizational Underpinnings, Multinational enterprise in historical perspective*, Cambridge University Press, 2002.

97. Chetty, S., C. Campbell-Hunt, A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a Born-global” Approach. *Journal of International Marketing* 12, 2004.
98. Chung, W., & Kalnins .A., Agglomeration effects and performance:a test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal* (22), 2001.
99. Clark, J., Arabel, A., Producing Global Managers .The Need for a New Paradigm, *The Cornell HRA Quarterly*,34(4), 2001.
100. Claver, E., Rosario, A., Diego, Q. Growth strategies in the Spanish hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18, 2006.
101. CNUCED, Rapport sur l’investissement dans le monde, les sociétés transnationales et la compétitivité: vue d’ensemble, Secrétariat CNUCED, 2000.
102. Cohen, W.M.,& Levin, R.C., Empirical studies of inovation and market srucure. *Handbook of industrial organization*. Amsterdam. Elsevier cience Publishers B.V, 2000.
103. Collins, C., Buhalis, D., and Peters, M., Enhancing SMTEs' Business Performance Through the Internet and elearning Platforms’, *Education and Training*, vol. 45, no. 8/9, 2003.
104. Cooper, A.C.; Folta, T.B.; Woo, C.Y., Entrepreneurial Information Search,’ *Journal of Business Venturing*, 10, 1995.
105. Coriat, B., et Weinstein, G., *Les nouvelles théories de l’entreprise*, Collection : Livre de poche, 2nd edition, 2002.
106. Davies, B., & Downward, P., The structure, conduct,performance paradigm as applied to the UK hotel industry, *Tourism economics*, 2(2), 1996.
107. Decelle, H., *A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism*, Institut de Recherches et d’Etudes Supérieures du Tourisme (Irest),Paris, France.OECD, 2004.
108. Doz Y., Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier, 2000.
109. Droege, H., Hildebrand D., Heras Forcada, M., Innovation in services: Present findings, and future pathways. *Journal of Service Management* 20, 2009.
110. Dunning, J.H, *Multinational Corporations in the International Hotel Industry*,in A.M.Rugman (ed), *New Theories of The Multinational Enterprise*, London, Groom Helm, 1982.

111. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L., Customer Integration in Service Innovation: the handbook of innovation and services. CTF, Karlstad, Sweden, 2008.
112. Edvardsson, B., Gustafsson, A., M.D. Johnson & Sandén, B., New Service Development and Innovation in the New Economy. Lund: Studentlitteratur, 2008.
113. Flipo, J., Innovation dans les activités de service, Éditions d'Organisation, 2001.
114. Florin, J., Schulze, W., Social capital and fundability of high potential new ventures. Academy of Management Meeting, Toronto, ON, Canada 2000.
115. Fotopoulos, T., Globalisation, the reformist Left and the Anti-Globalisation Movement, democracy & nature: The International Journal of inclusive democracy, Vol.7, No.2, July 2001.
116. Friedman, T., The Lexus and the Olive Tree, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.
117. Gallouj, F., & Winstein, O., Innovation in services. Research Policy, 26, 1997.
118. Go, F., Pine, R., Globalization Strategy in the hotel industry, Routledge, 2002.
119. Godard, O., et al. Traité des nouveaux risques, Paris, Gallimard, Folio Actuel, 2002.
120. Godin, B., In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation, 2008.
121. Gradstein, M., and Justman, M., Human capital, social capital, and public schooling, European Economic Review 44, 2000.
122. Hafsi, T. et Toulouse, J.M., La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Édition Transcontinental, 2000.
123. Håkansson, H., & Ford, D., How should companies interact in business networks? Journal of Business Research, 55 (2), 2002.
124. Håkansson, H., Snehota, I., Developing Relationships in Business Networks. Routledge, London, 2005.
125. Hjalager, A.M., Repairing Innovation Defectiveness in Tourism” in Tourism Management, No. 23, 2002.
126. Hjalager, A.M., Stages in the economic development in tourism, Annals of Tourism Research, Vol. 34, No. 2, 2007.
127. Ives, B. and Mason, R.O., Can information technology revitalize your customer service?’, Academy of Management Executive, vol. 4, no. 4, 2000.
128. Ives, B., Learmonth, G.P., Information system technology can improve customer service’, 2nd edition, 2003.

129. Johanson, J., and Vahlne, J., The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 1977.
130. Johnson, C., Vanetti, M., Locational Strategies of International Hotel Chains. *Annals of Tourism Research* 32, 2005.
131. Jones, P., Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century problem. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 1999.
132. Koellinger, P., The relationship between technology, innovation and performance: Empirical evidence from E-Business in Europe. *Research Policy* 37, 2008.
133. Kundu, S., Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels, London: Routledge, 2006.
134. Lashley, C., Morrison, A., In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.
135. Lush, R.F., Vargo, S.L. & Malter, A.J., Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 2006.
136. Ma, J., Buhalis, D., Song, H., 'ICTs and Internet adoption in China's tourism industry', *International Journal of Information Management*, vol. 23, no. 6, 2003.
137. Marcussen, C., Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services, 1998–2006. Nexoe: Center for Regional og Turisme Forskning, 2003.
138. McAdam, R., McConvery, T., Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 10, 2004.
139. McKinsey and Company, Offshoring and Beyond. *The McKinsey Quarterly*, Special Edition 4, 2003.
140. Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., Marketing in small hotels: A qualitative study. *Market Intelligence & Planning* 26, 2008.
141. Mowlana, H., Smith, G., Tourism, Telecommunications and Transnational Banking; A Framework for policy analysis, *Tourism Management*, 11(4)(December), 2003.
142. Mucchielli, J.L., Alliances stratégiques et firmes internationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation », *Revue d'économie Industrielle*, Vol.2, N°3, 2001.
143. Norberg, J., In Defense of Global Capitalism, Stockholm, Timbro, 2002.

144. Norman, R., Ramirez, R., From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard Business Review, 2003.
145. O'Neill, J., Purushothaman, R., The Challenge of the Century: Getting Globalization Right, Goldman Sachs Global Report, 24th January 2003.
146. Okumus, F., Hemmington, N., Barriers and resistance to change in hotel firms: An investigation at unit level. International Journal of Contemporary Hospitality Management 10.
147. Olsen, M.D., & Connolly, D. J., Antecedents of technological change In the hospitality industry. Tourism Analysis, 4, 1990.
148. Orfila-Sintes, F., Mattsson, J., Innovation behavior in the hotel industry. Omega 37, 2009.
149. Pavitt. K., Sectoral patterns on technical change :towards a taxonomy and a theory. Research Policy, 13, 1994.
150. Peter, M., Buhalis, D., Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. The Education + Training 46, 2004.
151. Revel, J., L'obsession anti-américaine, son fonctionnement, ses causes, ses in conséquences, Paris , 2007.
152. Revelli, C., Intelligence stratégique sur Internet, Paris : Dunod, 2001.
153. Rifkin, J., The European dream. New York, 2004.
154. Riley, M., Labour markets and vocational education, in T. Baum (ed) Human Resources Issues in International Tourism, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd, 1993.
155. Romagni, P., Wild, V., L'intelligence économique au service de l'entreprise : ou l'information comme outil de gestion, Paris : Les Presses du Management, 2000.
156. Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P., Value in use through service experience. Managing Service Quality, 18 (2), 2008.
157. Schlenker, L., Crocker, N., Building an e-business scenario for small business: the IBM SME Gateway project', Qualitative Market Research: An International Journal, vol. 6, no. 1, 2003.
158. Schumpeter J., The Theory of Economic Development. Boston, , Harvard University Press, 1934.
159. Shaw, G., Williams, A. M., Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective , Oxford, Blackwell, 2002.

160. Simms, J., Hales, C., and Riley, M., Examination of the concept of internal labour markets in UK hotels, *Tourism Management* 9, 2001.
161. Sirilli, G., & Evangelista, R., Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research policy* (27), 2002.
162. Smeral, E., The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries, *tourism management* 2004.
163. Smith, S.L.J., The Tourism Product. *Annals of Tourism Research* Vol. 21, 3, 1993.
164. Sundbo, J., Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17 (3), 1997.
165. Tagareva, Sv., Aspects of globalization in the hotel industry, Кръгла маса на тема: „Съвременни предизвикателства пред докторантското обучение, Издателство, Югозападен Университет „Неофит Рилски“, Благоевград, 2011.
166. Tagareva, Sv., Information and communication technology in global hotel industry: challenges and opportunities, International conference “Application of information and communication technology in economy and education”, University of National and World Economy, Sofia, 2011.
167. Tremblay, P., *Le nouvel âge du tourisme stratégique*, Téoros, Autumn, 1998.
168. Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., Manjarr s-Henr quez, L., The effect of external and internal factors on firms’ product innovation. *Research Policy* 37, 2008.
169. Weiermair, K., *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism*, OECD, 2004.
170. Wong, C-K. S., Pang, W-L. L., Barriers to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15, 2003.
171. WTTC Report *Travel and Tourism in the World Economy*, Brussels: The World Travel and Tourism Council, 2001.
172. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd Edition. US: McCraw-Hill Higher Education, 1996.
173. [http:// www.kpmg.com/](http://www.kpmg.com/)
174. [http:// www.horemag.bg/](http://www.horemag.bg/)
175. <http://www.abta.com/>

176. <http://www.bhra-bg.org/>
177. <http://www.britishcouncil.org/>
178. <http://www.cato.org/>
179. <http://www.deloitte.com/>
180. <http://www.marriottdevelopment.com/>
181. <http://www.mi.government.bg>
182. <http://www.nginno.com/>
183. <http://www.nsi.bg/>
184. <http://www.parliament.europe.bg/>
185. <http://www.statistics.gov.uk/>