

# CONTENTS

## MANAGEMENT, MARKETING, TOURISM

<b>What customers expect from night clubs service quality? A case study in Turkey</b> Ibrahim Girtlioglu, Serkan Turkmen	7
<b>Online booking system as a way to access e-tourism and e-commerce in tourism</b> Vladan Ivanović, Marko Gašić, Saša Ivanov, Marija Stojiljković	20
<b>Organizational culture as related to the leadership</b> Radmila Micić	25
<b>Financial impact of tourism sector in economy of Slovenia and Poland</b> Predrag Stamenković, Dragana Ilić, Ljubica Janjić, Miloš Stojanović	32
<b>Semantic web in e-tourism</b> Miloš Stojanović, Predrag Stamenković, Sonja Arsić	38
<b>Educational and innovative technologies in to forming national competitiveness</b> Svitlana Y. Khaminich, Sergii Ya. Kasian	43
<b>The significance of innovation in tourism development</b> Nadezhda Kraycheva	49
<b>Classification of oratory performances of the tour guide</b> Zahariy Dechev	56
<b>Dialogue oratory performances of the tour guide</b> Zahariy Dechev	63
<b>Investments and innovations in the activity of bulgarian tour operators</b> Zlatina Karadjova	70
<b>Analyze of prices and dynamic pricing in the hospitality</b> Desislava Penkova	76
<b>Using the balanced scorecard as an instrument of the strategic management in universities</b> Albena Yanakieva	82
<b>Opportunities to improve marketing activities in cooperatives trade in order to improvement its future development</b> Diana Shopova	90
<b>Management consultancy in the real estate business</b> Dragomir Stefanov	100
<b>Determinants of turnover of nurses from southern Bulgaria</b> Rumyana Stoyanova	108

<b>Legislative changes in categorization of accommodation facilities in Bulgaria.</b> Dimcho Todorov	114
<b>Educational business game in operational business planning</b> Ivan Dimitrov, Adile Mustafafova	126
<b>Risk study and assessment in making investment decisions in travel companies</b> Marina Raykova	131

# СЪДЪРЖАНИЕ

## МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ТУРИЗЪМ

<b>Какво очакват клиентите от качеството на обслужването в нощните клубове?</b> Ибрахим Гърътлъолу, Серкан Тюркмен	7
<b>Онлайн резервационните системи като средство за достъп до електронния туризъм и електронната търговия</b> Владан Иванович, Марко Гашич, Саша Иванов, Мария Стоилкович	20
<b>Връзката между организационната култура и лидерството</b> Радмила Мичич	25
<b>Финансовото влияние на туристическият сектор върху икономиката на Словения и Полша</b> Предраг Стаменкович, Драгана Илич, Любица Янич, Милош Стоянович	32
<b>Семантични web-системи в туризма</b> Милош Стоянович, Предраг Стаменкович, Соня Арсич	38
<b>Образователные и инновационные технологии при формировании национальной конкурентоспособности</b> Светлана Хаминич, Сергей Касьян	43
<b>Роля на иновациите за развитие на туризма</b> Надежда Крайчева	49
<b>Класификация на ораторските изяви на екскурзовода</b> Захарий Дечев	56
<b>Диалогични ораторски изяви на екскурзовода</b> Захарий Дечев	63
<b>Инвестиции и иновации в дейността на българските туроператори</b> Златина Караджова	70
<b>Анализ на видовете цени и динамичното ценообразуване в хотелиерството</b> Десислава Пенкова	76
<b>Балансираната система от показатели като инструмент за подпомагане на стратегическото управление във ВУЗ</b> Албена Янакиева	82
<b>Възможности за подобряване маркетинговите дейности в кооперативната търговия с цел усъвършенстване бъдещо ѝ развитие</b> Диана Шопова	90
<b>Управленско консултиране в бизнеса с недвижими имоти</b> Драгомир Стефанов	100
<b>Детерминанти на текучеството при медицински сестри от южна България</b> Румяна Стоянова	108

<b>Категоризацията на местата за настаняване – същност, състояние и развитие</b> Димчо Тодоров	114
<b>Симулационна делова игра за обучение по оперативно бизнес планиране</b> Иван Димитров, Адиле Мустафова	126
<b>Изследване и оценка на риска при вземане на инвестиционни решения в туристическата фирма</b> Марина Райкова	131



## WHAT CUSTOMERS EXPECT FROM NIGHT CLUBS SERVICE QUALITY? A CASE STUDY IN TURKEY

Ibrahim Giritlioglu, Serkan Turkmen

## КАКВО ОЧАКВАТ КЛИЕНТИТЕ ОТ КАЧЕСТВОТО НА ОБСЛУЖВАНЕТО В НОЩНИТЕ КЛУБОВЕ?

Ибрахим Гърътлюлу, Серкан Тюркмен

**ABSTRACT:** Nightclubs are one of important establishments for tourism destinations. Most of the tourists who attend touristic activities demand a variety of night clubs from destinations while these establishments have a positive impact on customers' holiday experience. The aim of this study was three-fold. First, to develop a reliable service quality measurement scale for measuring service quality at night clubs. Second, to identify key dimensions of night club service quality construct and third to identify Turkish customers' expectations towards night club service quality. To do this, 261 questionnaire was filled out by 18- 25 age young customers who attend night clubs when they had attended touristic activities within last six months. According to the results, thirty-two items reliable service quality measurement scale was developed to measure night club service quality and six key service quality dimensions were identified. Customers had highest expectations were for 'attractive and quality of beverages' and 'service delivery of employees' dimensions. However, 'service delivery of employees' dimension was the highest effect on predicting service quality in night clubs.

**Key words:** Night Club, Service Quality, Destination Marketing, Turkey

### Introduction

Nightclubs are one of the most important establishments today's tourism destinations (Sellars 1998). Most of tourists who attend touristic activities demand enjoyable and attractive nightclubs from destinations (Oppermann 1997; Xiao 1997; Hong-bumm 1998). The attractiveness and richness of nightclubs is one of the impact factor choosing a destination (Carr 2002; Goulding and Shankar 2011). Tourists who attend touristic activities can increase their value of holiday when they attend night club activity which results of tourist satisfaction for destinations (Jang 2004; Lee et al. 2010).

Nightclubs which located in tourism destinations have a big economic effects on Turkey's tourism industry. There are 1158 night clubs located in popular destinations (Gecekulupleri.net 2013) and this estimated 657 million dolar effect of tourism industry in Turkey (Turkstat.gov.tr 2013). Although its big economic potential, strict competition has been effecting these establishments. To success a good position in the hard-competition, nightclubs must develop a good strategy which improving service quality is one

of them (Kubacki et al. 2007; Moss et al. 2009). Night clubs should offer good services customers to survive of intense competition. The first thing offering good service is being understand customers' expectations well. Only nightclubs that are understand customers' expectations can increase their profits and beat the competition (Skinner 2005). Although understanding customers' expectations towards offered services give some advantage to nightclubs, there is a paucity research of nightclubs customers' expectations towards these services and their service quality dimensions in the related literature (Moss et al. 2009). To close of this deficiencies, four questions were answered in this study.

- Can a reliable scale be developed for night clubs to measure their service quality?
- What are the key dimensions of night clubs service quality?
- Which dimension is the highest effect on predicting service quality in night clubs?
- What are customers' expectations towards night clubs service quality dimensions?
- Which night clubs services are the most expected services in night clubs?

## Literature Review

### The Importance of Night Clubs

Nightclubs have drawn attention millions of tourists and they have become a significant part of the entertainment scene for many young adults when they attend touristic activities (Turner and Reisinger 1999). Attending such club is a common activity for many young people who attend tourism (Cho 1998). Tourists attend night clubs with different aims which are meeting new friends, socialisation, finding opposite sex members and dancing (Sellars 1998; Skinner et al. 2005). People decrease their stress level and they spend their spare time with their close or holiday friends which effect the relaxation opportunity (Murphy et al. 2007). Tourists can increase their value of holiday when they attend clubbing activity. Night clubs also give an opportunity the tourists who want to live in a different holiday experience (Carr 2002).

Night clubs are important touristic component for a destination (Cho 1998; Hughes 2008). Tourists are looking for night club richness when choosing a destination which effect increasing the number of tourists for destinations (Carr 2002). Some tourist would like to spend more as a result of their hedonic behavior when they attend night club activity (Cho 1998). This results earned more money, employed more employees and decreased the unemployment rate for destinations. The numbers and type of the clubs are dominantly predictive factor to increase destination satisfaction (Kozak 2002; Lee et al. 2010). Satisfy tourists had positive behaviours which results are positive word of mouth and repeat visiting towards the destination which give destination advantage (Kozak 2001; Murphy et al. 2007).

Although night clubs have some importances on both for the tourists and touristic destinations, it was highlighted that night club studies especially tourism industry were overlooked while other studies were focused on different subjects like cigarette consumption (Sepe et al. 2002; Halios et al. 2010), their noise level (Williams et al. 2010), drug use (Degenhardt et al. 2006), security and conflictual issues (Graham et al. 2006; Glassey et al. 2012; Demant 2013), customer profiles (Montemurro et al. 2003; Boogarts 2010; Hesse and Tutenges 2011) and customers' music preferences (Wutchson and Wotring 2012). There is limited study investigated customers' service quality expectations (Skinner et al. 2005; Kubacki et al. 2007; Moss et al. 2009) which has

still unknown the service quality construct of nightclubs, its dimensions and which service quality items should be ask to customers when the service quality is being measured in these clubs.

### Measuring Service Quality

Service quality is one of the most effective way to increase establishments' profits and business performance (Mei et al. 1999; Salazar et al. 2010). To understand the effectiveness level of offered service, establishments should measure their service (Lin et al. 2001; Munhurrun et al. 2009). Measuring service quality gives managers to understand level of offered service (Parasuraman et al. 1991; Juwaheer 2004). Only establishments which measure their services and taking required precautions to increase their quality are having the competition advantage towards their counterparts (Karatepe et al. 2005; Akbaba 2006).

Some models were developed by various researchers to measure quality of services in service establishments in the literature (Parasuraman et al. 1988; Knutson et al. 1991; Cronin and Taylor. 1992; Stevens et al. 1995). One of the widely used service quality measurement model is SERVQUAL which was developed by Parasuraman et al. in 1988. SERVQUAL claims to measure service quality in any type of service organization on five dimensions which are tangibles, reliability, assurance, responsiveness and empathy. In SERVQUAL 22 items measure performance across these five dimensions. For each statement, customer expectations and his/her perception are determined and the gap between perception and expectation is determined. According to these model, customer satisfaction results from services where customer perceptions exceed customer expectation (Parasuraman et al. 1988). Cronin and Taylor developed twenty two items SERVPEFR model to measure service quality which has the same dimensions with SERVQUAL (Cronin and Taylor 1992). SERVPEFR only consider and evaluate services as the side of customer perception. According to the model, customers have satisfaction if services have higher point. LODGSERV which was developed for the hospitality industry by Knutson et al. in 1991. LODGSERV has twenty six items to measure service quality of hospitality establishments (Knutson et al. 1991). Stevens et al. developed twenty nine items DINESERV model for food and beverage and restaurant industry and it has same dimensions with SERVQUAL. Accord-

ing to this model, service quality should be measured using perception-expectation method (Stevens et al. 1995). Some service quality measurement models were also developed and a different number of service quality dimensions were found in the related literature (Callan 1998; Getty and Getty 2003; Nadiri and Hussain 2005; Fowdar 2007).

The richness of the developed models show that there is still lack of a consensus suitable scale about measuring service quality in all type of service establishments. However, most of the authors' agree that service quality measurement model, its dimensions and items should be change according to industry based-specifications (Getty and Getty 2003; Karatepe et al. 2005; Akbaba 2006; Saez 2007). Recent hospitality and tourism studies also agree on this position that they have found different service quality measurement models which have different dimensions (Saez et al. 2007; Yılmaz 2009; Markovic and Raspor 2010).

#### **The Importance of This Study**

The study has some importances which should be explain. The study focus on limited customers' service quality expectation area at night clubs. It was highlighted key service quality dimensions for night club managers to understand service quality construct in a better way and the most effected dimensions for predicting service quality were being discovered. It was developed a reliable service quality measurement scale for night clubs to measure their service quality effectively.

### **Methodology**

#### **Development of the Research Instrument**

The research instrument was developed under four distinct phases. The current popular developed scales were evaluated in the first phase. The previous night club studies were investigated in the second phase. The interview was done with four different groups of tourism students in phase three. The panel of experts was being used to identify the fitness and useness of the selected items in last phase.

#### **Evaluating of the Current Development Scales**

SERVQUAL, DINESERV and LODGSERV service quality measurement models were considered by the researchers in this phase. Two of the researchers who had been frequently visited

nightclubs had discussed these measurement models' items about fitness of the nightclub services which finalised five items from SERVQUAL, ten items from DINESERV and two items from LODGSERV were adopted.

#### **Analysing Related Studies**

Although there has been limited studies done towards customer expectation on night clubs and its service quality, a number of studies were taken into consideration to adopt new items in this phase by the researchers and twenty one items were being considered and adopted from the studies of Muntemurro et al. 2003; Gluhak et al. 2003; Skinner et al. 2005; Graham et al. 2006; Kubacki et al. 2007; Boogarts 2008; Moss et al. 2009; Halios et al. 2009; Rivera 2010.

#### **Interview of Tourism Students**

To extend certain items and gaining some different points of views, an interview was done with four different tourism student groups. The first group consists of 5 students who worked at night clubs abroad from Turkey (Spain, Poland and Italy). The second group consists of 10 students who had visited night clubs frequently when they attend the EU cultural Exchange program. The third group consists of 5 students who worked at night clubs located in some popular touristic destinations in Turkey (Bodrum, Kusadasi and İstanbul). The fourth group consists of 15 students who have visited Turkish night clubs frequently. The researchers have explained the aim and method of the study to the students and all the questions were being answered before the interview was started. Only tourism students were chosen in this phase as it is believed that this students' knowledge have deeper than their age/educational group so as to they were taking tourism education. Twenty three items were suggested by the students in this phase and totally sixty one items instrument were obtained.

#### **Panel of Experts**

A panel of experts was being used to evaluate certain sixty-five item instrument. Panel of experts method was used when the subject has not been studied frequently in the literature (Hyrkas et al. 2003; Lawrenz et al. 2012). It is expected from the experts to have deep knowledge on the studied area in this method. The main aim to perform this method was confirmed the effectiveness of the developed items for this study. The panel was done with three tourism academicians who have deep knowledge on service quali-

ty and food and beverage marketing area. They are popular in the field of tourism academic in Turkey. The experts evaluated all the items and made some wording corrections. The experts were also ordering all the items in the instrument.

The latest version of the questionnaire was also designed in this process by the experts. The questionnaire was uploaded google. docs so as to filling the questionnaire as online by the young customers.

**Table 1.** The Processes Development of the Instrument

<b>PHASE ONE</b>		
<b>EVALUATING OF THE CURRENT DEVELOPED SCALE</b>		<b>ADOPTED SCALE</b>
1.	The operating hours should be convenient for customers	SERVQUAL
2.	The appearances of the physical facilities should be in keeping with the club's image	SERVQUAL
3.	Employees should have always willing to help customers	SERVQUAL
4.	Employees should give individual attention to customers	SERVQUAL
5.	The tools and equipment should be up-to-date	SERVQUAL
6.	The decor should be keeping with clubs' image	DINESERV
7.	Building exteriors should be visually attractive	DINESERV
8.	Employees should be clean and appropriately dressed	DINESERV
9.	Employees should have well-trained and experienced	DINESERV
10.	Employees should give extra effort to handle customers' special requests.	DINESERV
11.	Employees should provide prompt and quick service when they serve to customers	DINESERV
12.	Employees should be polite	DINESERV
13.	Employees should give the whole answer of customers' questions	DINESERV
14.	Employees should use personal initiatives to match customers' needs and wants when they serve	DINESERV
15.	The employees should have the customers' best interest at hearts	DINESERV
16.	Clubs should have enough employees	LODGSERV
17.	Employees have enough knowledge when they answer customers' questions	LODGSERV
<b>PHASE TWO</b>		
<b>ANALYSING RELATED STUDIES</b>		<b>ADOPTED STUDY</b>
18.	Clubs should have a separate smoking area	Sepe et al. 2002
19.	Dance floor should be enough big	Graham et al. 2006
20.	Clubs should have enough seating facility	Skinner et al. 2005
21.	Interior design should have an attractive atmosphere	Skinner et al. 2005
22.	Interior of the clubs should have a nice appearance	Skinner et al. 2005
23.	Some snack foods should be offered	Skinner et al. 2005
24.	Up to date music should be played	Skinner et al. 2005
25.	The security guards should have strong physical structure	Skinner 2005
26.	Security guards should behave polite to customers	Skinner 2005
27.	The percentages between female and male customers should have in a balance	Kubacki 2007
28.	Clubs should have adequate security measures	Kubacki 2007
29.	The price of beverages should be cheap	Kubacki 2007
30.	The air condition system should be good	Haliot et al. 2009
31.	Required priorities should be given on customers' preferences	Moss et al. 2009
32.	Some promotional activities should be organized	Moss et al. 2009
33.	Clubs should have effective lighting system	Gluhak et al. 2012
34.	The general lighting level should be good	Gluhak et al. 2012
35.	Acceptance of customers should be fast	Gluhak et al. 2012
36.	The music volume should be normal	Graham et al 2006
37.	Clubs should have enough CCTV	Gluhak 2012
38.	Barmen should be perform some entertainment and animational activities	Gluhak et al. 2012
<b>PHASE THREE</b>		
<b>INTERVIEW WITH TOURISM STUDENTS</b>		
39.	Toilets should be clean	Tourism Students
40.	Clubs should have enough toilets	Tourism Students
41.	Clubs should have designed to prevent injure for over drunk customers	Tourism Students
42.	Clubs should have enough mirrors	Tourism Students

43. The ground of the clubs should have non-skid structure	Tourism Students
44. The loudspeakers should be positioned where they do not disturb customers.	Tourism Students
45. Dancing floor and general areas should be clean	Tourism Students
46. External appearance of the building should be in keeping with image of the nightclub	Tourism Students
47. The entrance fee should be taken	Tourism Students
48. Beverages should be serviced according to their service temperature	Tourism Students
49. To be obeyed hygiene rules when beverages are being prepared	Tourism Students
50. Obeying standard recipes when cocktails and mix beverages are prepared	Tourism Students
51. The appearance and taste of the beverages should be nice	Tourism Students
52. Beverages should be service with glass cup	Tourism Students
53. Fresh fruit beverages should be offer	Tourism Students
54. Beverages should be serviced as they ordered	Tourism Students
55. Clubs should have a pleasant smell	Tourism Students
56. The played music should be suitable for the club's image	Tourism Students
57. Some services should be offered for the guest who have physically-disabled	Tourism Students
58. Clubs should give a special service to keep customers' coats and special belongings	Tourism Students
59. Club should have experienced DJ	Tourism Students
60. Club should have employ the staffs who had taken first aid education	Tourism Students
61. Rich non-alcoholic beverages should be offer	Tourism Students

### **Pilot Study and The Structure of the Questionnaire**

A pilot study was done with thirty 18- 25 young customers who had visited night clubs when they attend holiday within last six months. The researchers were asked to customers whether the questions were clear to understand for this study. Some minor corrections were done on the questions according to customers recommendation and the questionnaire form was re-write after the pilot study. The final questionnaire consist of two parts. In the first part of the questionnaire consist of the customer expectation items. Sixty-one items were put in this section and five points Likert was used to identify customers' expectations' the items range from 1 "Strongly Disagree" to 5 "Strongly Agree". In the second part of the questionnaire, customers' gender, age, marital status and the average staying duration when they visited night clubs were asked.

### **Perform The Questionnaire**

The questionnaire form was filled out by the young customers between the dates of 10- 20 june 2013 on using Facebook social network. A facebook group was created for this study and the aim was shared on the group's wall. The researchers invited young customers to the group. The youngs were asked "whether they had attend any journey within last six months". The researchers also ask to youngs "whether they had visited night club when they had attend this journey". The young customers who only give "yes" answers was able to reach the questionnaire link

by the special message. 1250 youngs were invited to the group but only 282 of the youngs were suitable for the study. 268 questionnaires were attained between the indicated dates, seven questionnaires were not taken into consideration as they had not been completely filled or given contradictory answer.

### **Results**

The results section will be discussed under three sub-section. In the first sub-section demographic profile of the customers were identified. The exploratory and confirmatory factor analyses were done to identify service quality dimensions on night clubs in the second sub-section. The expectations of young customers towards service quality dimensions were investigated in the third sub-section.

### **Demographic profile of the Young Customers**

The demographic profile of the young customers were an important part of the study. 54 % (141) of the customers were male and 46 % (120) were female. 35.7 % (93) of the customers' were aged 22-23, followed by those in the 18-19 age group (26.0 %; 68), 24-25 age group (24.5 %; 64) and then 20-21 age group (13.8 %; 36). Most of the customers were single (96.2 %; 251) and rest of them were married (3.8 %; 10). The results show that singles chose visiting night club activities more when they attend holiday than married young customers. A majority of customers indicated that they had averagely stay night

clubs in three hours (40.6 %; 106), followed by those in four hours (23.4 %; 61), two hours (19.5 %; 51) and five hours or more (11.9 %; 31). A minority of customers indicated that they stay in

night club one hour (3.1 %; 8) or less than one hour (1.5 %; 4). This result show that young customers stay in night clubs long periods.

**Table 2.** Results of the exploratory factor analysis

		Factor Loading
<b>DIMENSION 1: Service Delivery of Employees</b>		
Item 1	Employees should have always willing to help customers	,776
Item 2	Employees should provide prompt and quick service when they serve to customers	,741
Item 3	Employee should be polite	,704
Item 4	Employees should give extra effort to handle customers' special requests.	,700
Item 5	Employees should have well-trained and experienced	,699
Item 6	Employees should be clean and appropriately dressed	,683
Item 7	Clubs should have enough employees	,655
Item 8	Clubs should have adequate security measures	,637
Item 9	Employees have enough knowledge when they answer customers' questions	,598
<b>DIMENSION 2: Attractive and Quality of Beverages</b>		
Item 10	The appearance and taste of the beverages should be nice	,790
Item 11	Obeying standard recipes when cocktails and mix beverages are prepared	,783
Item 12	To be obeyed hygiene rules when beverages are being prepared	,708
Item 13	Fresh fruit beverages should be offered	,699
Item 14	Beverages should be serviced according to their service temperature	,662
Item 15	Rich non-alcoholic beverages should be offer	,540
Item 16	Beverages should be service with glass cup	,536
Item 17	Beverages should be serviced as they ordered	,534
<b>DIMENSION 3: Image</b>		
Item 18	The played music should be suitable for the club's image	,693
Item 19	The appearances of the physical facilities should be in keeping with the club's image	,659
Item 20	External appearance of the building should be in keeping with image of the night-club	,648
Item 21	The decor should be keeping with clubs' image	,614
<b>DIMENSION 4: Special Services at Night Clubs</b>		
Item 22	Up-to-date musics should be played	,612
Item 23	Dance floor should be enough-big	,609
Item 24	Some promotional activities should be organized	,609
Item 25	Clubs should give a special services to keep customers' coats and special belongings	,600
Item 26	Acceptance of customers should be fast	,512
<b>DIMENSION 5: Empathy</b>		
Item 27	Employees should use personal initiative to match needs and wants when they serve	,817
Item 28	Employees should give individual attention	,756
Item 29	The employees should have the customers' best interest at hearts	,704
<b>DIMENSION 6: Tangible</b>		
Item 30	The tools and equipment should be up-to-date	,766
Item 31	Building exteriors should be visually attractive	,700
Item 32	The general lighting should be good	,627

### Factor Analysis

Exploratory factor analysis was undertaken to identify a small number of factors on the basis of customer expectations. Only factors with an Eigenvalue equal to or greater than one considered significant and chosen for interpretation (Pallant 2007). Variables with factor loadings of 0.50

were considered. From this analysis six factors emerged as dimensions of service quality in night clubs and explained 61.27 % of the total variance. The factors were identified as: 'service delivery of employees', 'attractive and quality of beverages', 'image', 'special services at night clubs', 'empathy', 'tangibles'. Based on the re-

sults of the factor analysis, the most important factor related to predicting service quality in relation to the night clubs services was ‘service delivery of employees’ which accounted for 36.48 % of the total variance. ‘Attractive and quality of beverages’ was the second most important dimension for predicting food and beverage service quality in night clubs. However, twenty-nine items were discarded from the scale as their factor loadings were less than 0.50.

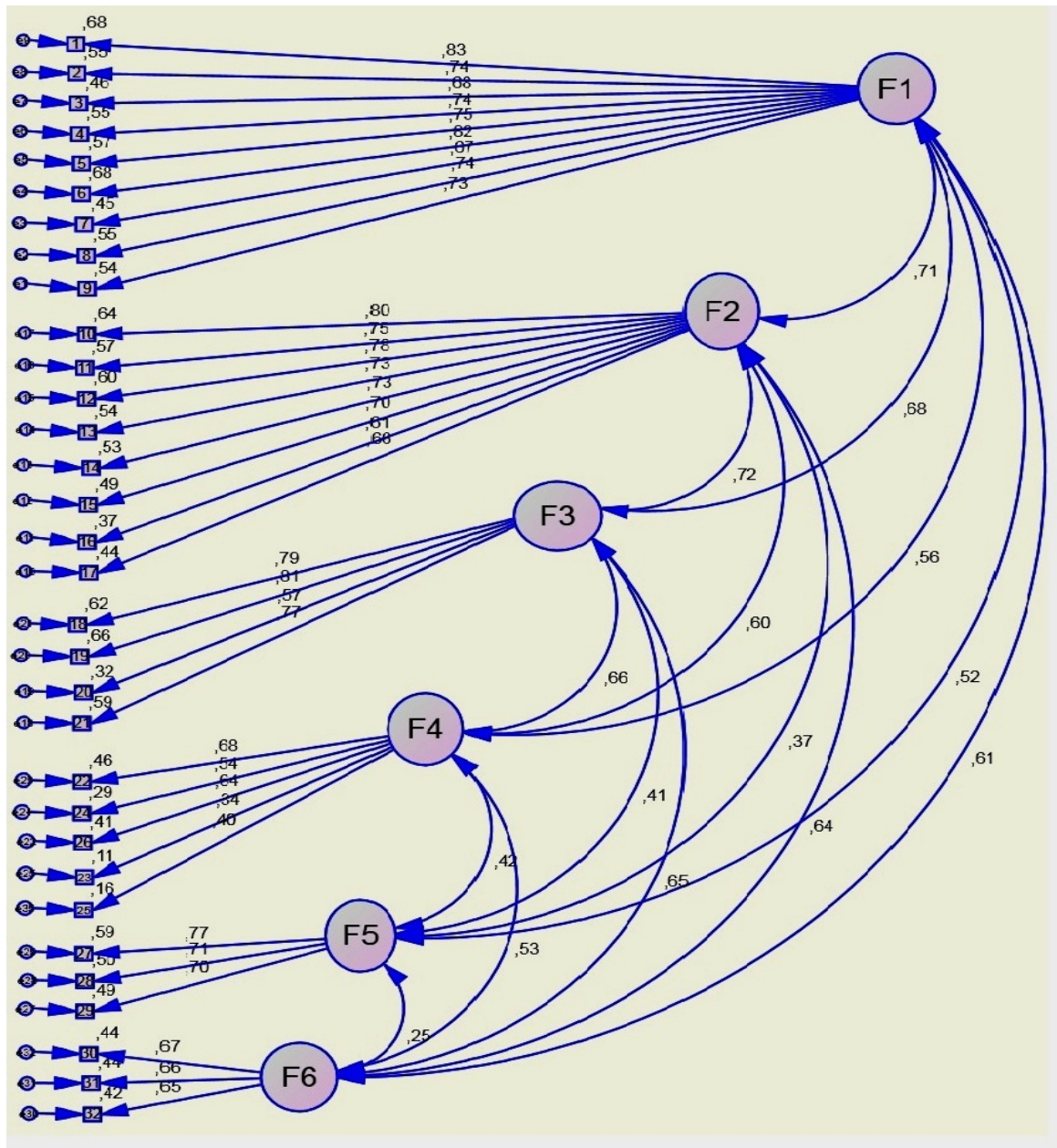
Cronbach Alpha was used to test the reliability and the internal consistency of the factors and 0.70 was considered. The overall Cronbach Alpha score of the factors was high (0.93) with the individual Alpha coefficients for each of the six factors ranging from 0.70 to 0.92 indicating good internal consistency amongst the items within each factor and across all the factors (see table 3). As a result, the instrument can be considered to be reliable.

**Table 3.** The reliability scores for the six factors

<b>Factors</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Eigenvalue</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulative variance (%)</b>
<b>Service Delivery of Employees</b>	0,92	11,67	36,48	36,48
<b>Attractive and Quality of Beverages</b>	0,89	2,11	6,60	43,07
<b>Image</b>	0,82	1,85	5,78	48,85
<b>Special Services at Night Clubs</b>	0,70	1,54	4,82	53,68
<b>Empathy</b>	0,76	1,28	4,00	57,68
<b>Tangible</b>	0,71	1,14	3,59	61,27
<b>Overall</b>	0,93			

To identify both the fitness and the validation of the identified factors, Confirmatory factor analysis (CFI) was employed. As a result of CFA analysis,  $\chi^2=846,823$  ( $sd=390$ ,  $p>.01$ );  $\chi^2/sd=2.171$ ; SRMR (Standardized Root Mean-Square Residual)=0.058, GFI (Goodness of Fit Index)=0.89, CFI (Comparative Fit Index)=0.89, IFI (Incremental Fit Index)=0.89; RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)=0.067 show that the scale is both fit and valid for measuring service quality of night clubs. Finally, the CFA results convinced that service quality measurement scale to measure night club is consist of six dimensions and thirty two items.

Young customers’ expectations towards service quality in night clubs represents in table 4. According to this table, young customers’ most expected services was for ‘attractive and quality of beverages’ (4.57). Customers have higher expectations on the services of ‘To be obeyed hygiene rules when beverages are being prepared’ (4.77) and ‘Beverages should be services according to their service temperature’ (4.70) in this service quality dimensions. The second most expected services on night clubs was ‘service delivery of employees’ (4.36).



**Fig. 1.** Confirmatory Factor Analysis

### Young Customers' Expectations Towards Service Quality in Night Clubs

In this service quality dimensions customers have higher expectations on were 'employees should be polite' (4.53) and 'clubs should have adequate security employees' (4.43). However, 'Tangible' (4.29) was the third expected service quality dimensions by customers. 'The general

lighting system' (4.55) and 'building exteriors should have visually attractive' (4.17) were most expected service types in this dimension. 'Image' (4.25) and 'Special services at night clubs' (3.70) were also another expected service quality dimensions in night clubs by the young customers.

**Table 4.** Customers expectations towards night club service quality

<b>DIMENSION 1:Service Delivery of Employees</b>		<b>Mean</b>	<b>Std. Dt.</b>
Item 1	Employees should have always willing to help customers	4,37	,757
Item 2	Employees should provide prompt and quick service when they serve tocustomers	4,36	,745
Item 3	Employees should be polite	4,53	,664
Item 4	Employees should give extra effort to handle customers' special re-quests.	4,37	,736
Item 5	Employees should have well-trained and experienced	4,26	,853
Item 6	Employees should be clean and appropriately dressed	4,38	,743
Item 7	Clubs should have enough employees	4,28	,741
Item 8	Clubs should have adequate security employees	4,43	,794
Item 9	Employees have enough knowledge when they answer customers' ques-tions	4,29	,795
<b>All items of service delivery of employees</b>		<b>4.36</b>	
<b>DIMENSION 2: Attractive and Quality of Beverages</b>			
Item 10	The appearance and taste of the beverages should be nice	4,61	,619
Item 11	Obeying standard recipes when cocktails and mix beverages are pre-pared	4,53	,731
Item 12	To be obeyed hygiene rules when beverages are being prepared	4,77	,532
Item 13	Fresh fruit beverages should be offer	4,52	,647
Item 14	Beverages should be serviced according to their service temperature	4,70	,581
Item 15	Non-alcoholic beverages should be offer	4,51	,726
Item 16	Beverages should be service with glass cup	4,47	,782
Item 17	Beverages should be serviced as they ordered	4,46	,698
<b>All items of Attractive and Quality of Beverages</b>		<b>4.57</b>	
<b>DIMENSION 3: Image</b>			
Item 18	The played music should be suitable for the club's image	4,18	,919
Item 19	The appearances of the physical facilities should be in keeping with the club's image	4,20	,878
Item 20	External appearance of the building should be in keeping with image of the nightclub	4,26	,947
Item 21	The decor should be keeping with clubs' image	4,35	,793
<b>All items of image</b>		<b>4.25</b>	
<b>DIMENSION 4: Special Services at Night Clubs</b>			
Item 22	Up-to-date musics should be played	4,16	,960
Item 23	Dance floor should be enough-big	3,43	1,011
Item 24	Some promotional activities should be organized	3,93	,942
Item 25	Clubs should give a special services to keep customers' coats and spe-cial belongings	2,95	1,154
Item 26	Acceptance of customers should be fast	4,04	,969
<b>All items of special services at night club</b>		<b>3.70</b>	
<b>DIMENSION 5:Empathy</b>			
Item 27	Employees should use personal initiative to match their need and wants when they serve	3,55	1,074
Item 28	Employees should give individual attention	3,50	1,188
Item 29	The employees should have the customers' best interest at hearts	3,77	1,058
<b>All items of Empathy</b>		<b>3.61</b>	
<b>DIMENSION 6: Tangible</b>			
Item 30	The tools and equipment should be up-to-date	4,15	,850
Item 31	Building exteriors should be visually attractive	4,17	,784
Item 32	The general lighting should be good	4,55	,645
<b>All items of tangibles</b>		<b>4.29</b>	

### Discussion

Night clubs are one of the most important enterprices for destinations. Most of the tourists

are considering the richness of night clubs in a destination when they choose their holiday while most of the tourists visited frequently nightclubs when they attend touristic activities (Carr 2002;

Goulding and Shankar 2011). Although identifying customers' service quality expectations toward night clubs is vital information for the managers (Skinner et al. 2005; Moss et al. 2009), there has not been any study done which investigated service quality expectations towards the dimensions of service quality in the literature. The study has three aims which would give a contribution of the related literature.

The first aim of this study was to develop a reliable service quality measurement scale. Although some limited studies were done which were investigated customers' expectations towards night clubs services and identified some service quality types (Skinner et al. 2005; Kubacki et al. 2007), there has not been any study done which investigated night clubs service quality items in a detailed way. The sixty-one service quality measurement items were developed under four distinct phases which finalised thirty two items. These thirty-two items model which convincing its reliability can be measure the quality of services at night clubs.

The second aim of this study was to identify the dimensions of night clubs service quality. To identify service quality dimensions give managers not only understand the construct of service quality but also gives a change to increase both the quality and establishments performance (Kubacki et al. 2007; Gluhak et al. 2012). The service quality dimensions were identified as: 'service delivery of employees', 'attractive and quality of beverages', 'image', 'special services at night clubs', 'empathy', 'tangibles'. The most important factor related to predicting service quality in relation to the night clubs services was found 'service delivery of employees'. Employees are important components while receiving services (Graham et al. 2006; Moss et al. 2009) and they have a greater effect on predicting service quality in night clubs (Skinner et al. 2005; Kubacki et al. 2007).

The third aim of this study was to identify of Turkish young customers expectations towards night club services. The customers had the highest expectations on 'attractive and quality of beverages' dimensions. These findings are paralleled with the previous studies findings (Skinner et al. 2005; Kubacki et al. 2007; Reingle et al. 2009). The beverages are important service types in night clubs (Reingle et al. 2009; Moss 2009). The core service offered by these establishments which have 2/3 of their sales come from beverages (Mintel 2002). The second most expected service quality dimensions on night clubs was 'ser-

vice delivery of employees'. Employees should be separate at two levels of this enterprises. The service and security employees (Berkley 1998). Both of these two employees are awaited to have a polite, willingless and prompt service to customers (Rivera 2001; Skinner et al. 2005). As these enterprises have a crowd in busy times, the atmosphere has a high energy and consuming over-alcohol by the customers, it is normal that customers expect more from the employees dimensions (Berkley 1998). However, employees have dominantly effect on customers satisfaction. Customers do not happy unless employee give them willingless and assurance service (Kubacki et al. 2007). The results have paralel with the previous studies findings (Skinner et al. 2005; Kubacki et al. 2007; Moss et al. 2009). Tangibles are other most expected service quality dimensions by the customers. As services characteristics are dominantly intangible, customers in night club searching for tangible cues (Montemurro et al. 2003; Graham et al. 2006). These services also dominantly effect of first-visit customers in night clubs (Skinner et al. 2005). Like the other establishments (Akbaba 2006; Saez 2007), these findings show that tangible was also important service quality dimension for night clubs.

### **Conclusion and Recommendation**

Increasing service quality is a critical success factor in night clubs. To measure of the service quality give managers to understand the performance of the offered service. A reliable 32 items service quality measurement scale was developed in this study. The managers should measure their service quality and they also identify the expectations of the customers using on this scale. This study also give a contribution to the literature about identifying the construct of service quality of night clubs and it is dimensions. The managers should consider this service quality dimensions and can develop some strategies to increase their services in their establishments. Turkish young customers' expectations towards night clubs services were also been investigated on this study and some service quality dimensions expected more by the customers. According to this study's findings, some recommendations should be given to Turkish night club managers to increase the quality of their services;

Customers had the highest expectations towards attractive and quality of beverages. The managers should give some educational programs to employees about to inrease the quality of beverages. They should also build a systematical

control progress about the quality of serving beverages to customers. On the other hand, night clubs should offer beverages with suitable service temperature and obey hygienic rules when they serving them to customers. The appearance and taste of the beverages is another expected service by the customers. The offered beverages should be good taste and it has good appearance in this establishments. Standard recipes are an important point for the customers when cocktails or mixed beverages are prepared. The barman should always obey the standard recipes when they prepare mix beverages or cocktails. Service temperature of the beverages another expected factor by the customers. The night clubs serve all beverages according to their true service temperature. However, non-alcoholic beverages are awaited by the young customers. Night clubs should offer a variety of non-alcoholic beverages to the customers.

Service delivery of employees another expected service quality dimensions from Turkish night clubs. Employees who work in these establishments should be polite and behave with courtesy to customers. The night clubs should have employ enough security employees as the customers especially considering the number of security employees. The cleanliness and dress of the employees another expected service type in this club. As customers wait clean and well dressed employees in night clubs, night club managers should match on this expectations. Willingness is another expected service type by the customers. The night club employees always willing to help to customers. To give extra effort when the customers' need is another expected factor by the customers. The employees should be give extra effort to customers when they have a special requests or they need some help.

Tangibles the third most expected service quality dimensions from Turkish night clubs. The managers should increase the effectiveness of the lighting system of the nightclubs. The exterior of the night clubs should be visually effective and the tools and equipment which use for the service should be up-to-date in this clubs. Image is another expected service quality dimensions of night clubs service quality. The clubs should give their services according to their image.

Special services at night clubs another expected dimensions in night clubs. The played musics are one of the important factor in night clubs and most of the customers visited these clubs in their needs of making dance. As a result of this demand the clubs should play up to date

musics. The clubs do not wait of their customers in long lines for accepting to the clubs. Some promotional activities should be organised by night clubs and some gifts or discounts should be offered to the customers. The bigness of the dancing area is another expected service type in this establishments. The night clubs should have enough big dancing areas. Empathy is another expected service quality dimensions at night clubs. Night club customers should have the customers' best interest at hearts and they should be use personal initiatives instead of they always rely on procedures. The night clubs employees should give individual attention of the customers.

The study has some limitations which should be addressed. The first limitation of the study was focusing on the expectations of the Turkish young customers' while other nations customers were not included. Another limitation about the study of age of the customers. The customers who aged between 18- 25 were considered in this study. The last limitation of the study is about the profile of the customers. We consider only customers' expectations who attend a holiday within last six months and they were visited night club in their holiday. The youngs visited city night clubs or bars were not taking into consideration in this study. Some study subjects should be offered to researchers for future studies. The night clubs where located in touristic destinations service quality should be measure using the developed scale. Different cultures customers expectations towards night clubs services should be identify in another study. The customers detailed profiles should be investigated by another study.

## References

1. Akbaba, A. 2006. "Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey," *International journal of hospitality management* 25(2), 170-192.
2. Boogaarts, S. 2008. "Claiming Your Place at Night: Turkish Dance Parties in The Netherlands," *Journal of Ethnic and Migration Studies* 34(8), 1283-1300.
3. Berkley, B. J. 1998. "Application of Fmea to Nightclub Security," *Journal of hospitality & tourism research* 21(3), 93-105.
4. Callan, R.J. 1998. "The critical incident technique in hospitality research: an illustration from the UK lodgesector," *Tourism Management* 19(1), 93-98.
5. Carr, N. 2002. "A comparative analysis of the behaviour of domestic and international young tourists," *Tourism management* 23(3), 321-325.

6. Cho, B-H. 1998. "Segmenting the younger Korean tourism market: the attractiveness of Australia as a holiday destination," *Journal of travel & tourism marketing* 7(4), 1-19.
7. Cronin, J.J. & Taylor, S.A. 1992. "Measuring service quality: a reexamination and extension," *Journal of marketing* 56(3), 55-68.
8. Degenhardt, L., Dillon, P., Duff, C. & Ross, J. 2006. "Driving, drug use behaviour and risk perceptions of nightclub attendees in Victoria, Australia," *The international journal on drug policy* 17(1), 41-46.
9. Demant, J. 2013. "Affected in the nightclub. A case study of regular clubbers' conflictual practices in nightclubs," *International journal of drug policy* 24(3), 196-202.
10. Fowdar, R.R.R. 2007. "Developing service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius," *Journal of vacation marketing* 13(1), 19-27.
11. Number of night clubs in Turkey. 2013. Available at: <http://www.gecekulupleri.net/> Accessed June 2013.
12. Getty, J. & Getty, R.L. 2003. "Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery," *International journal of contemporary hospitality management* 15(2), 94-104.
13. Glassey, N-R., Gut, M., Feiner, A-S., Cathieni, F., Hofner, M-C. & Mangin, P. 2012. "When nightclub security agents assault clients," *Journal of forensic and legal medicine* 19(6), 341-344.
14. Gluhak, A., Bandara, U., Presser, M., Moessner, K. & Morikawa, H. 2003. "UbiClub – A context-aware environment for nightclub entertainment and management. [www.ist-esense.org/fileadmin/images/PDF\\_Other/IST\\_SUMMIT\\_2006/2.e\\_e.pdf](http://www.ist-esense.org/fileadmin/images/PDF_Other/IST_SUMMIT_2006/2.e_e.pdf), accessed on 28.05.2013.
15. Goulding, C. & Shankar, A. 2011. "Club culture, neotribalism and ritualised behaviour," *Annals of tourism research* 38(4), 1435-1453.
16. Graham, K., Bernard, S., Osgood, D.W. & Wells, S. 2006. "Bad nights or bad bars? Multi-level analysis of environmental predictors of aggression in late-night large-capacity bars and clubs," *Addiction* 101, 1569-1580.
17. Halios, C., Santamouris, M., Helmi, M., Kapsalaki, M., Saliari, M., Spanou, A. & Tsakos, D. 2009. "Exposure to fine particulate matter in ten night clubs in Athens Greece: studying the effect of ventilation, cigarette smoking and resuspension," *Science of the total environment* 407(17), 4894-4901.
18. Hesse, M. & Tutenges, S. 2011. "Young tourists visiting strip clubs and paying for sex," *Tourism management* 32(4), 869-874.
19. Hong-bumm, K. 1998. "Perceived attractiveness of Korean destinations," *Annals of tourism research* 25(2), 340-361.
20. Hughes, K., Bellis, M.A., Calafat, A., Juan, M., Schnitzer, S., & Anderson, Z. 2008. "Predictors of violence in young tourists: a comparative study of British, German and Spanish holidaymakers," *European journal of public health* 18(6), 569-574.
21. Hyrkas, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Oksa, L. 2003. "Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel," *International journal of nursing studies* 40(6), 619-625.
22. Jang, S-C. 2004. "Mitigating tourism seasonality: a quantitative approach," *Annals of tourism research* 31(4), 819-836.
23. Juwaheer, T.D. 2004. "Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach - a case study in Mauritius," *Managing service quality* 14(5), 350-364.
24. Karatepe, O., Yavas, U. & Babakus, E. 2005. "Measuring service quality of banks: scale development and validation," *Journal of retailing and consumer services* 12(5), 373-383.
25. Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. & Yokoyama, F. 1990. "Lodgerv: a service quality index for the lodging industry," *Journal of hospitality & tourism research* 14(2), 277-284.
26. Kozak, M. 2001. "Repeaters' behavior at two distinct destinations," *Annals of tourism research* 28(3), 784-807.
27. Kozak, M. 2002. Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations," *Tourism management* 23(3), 221-232.
28. Kubacki, K., Skinner, H., Parfitt, S. & Moss, G. 2007. "Comparing nightclub customers' preferences in existing and emerging markets," *International journal of hospitality management* 26(4), 957-973.
29. Lawrenz, F., Thao, M. & Johnson, K. 2012. "Expert panel reviews of research centers: the site visit process," *Evaluating and program planning* 35(3), 390-397.
30. Lee, C-F., Huang, H-I., & Chen, W-C. 2010. "The determinants of honeymoon destination choice—the case of Taiwan," *Journal of travel & tourism marketing* 27(7), 676-693.
31. Lin, N-P., Chiu, H-C. & Hsieh, Y-C. 2001. "Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender," *Total quality management & business excellence* 12(1), 57-67.
32. Markovic, S. & Raspor, S. 2010. "Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry," *Management* 5(3), 195-209.
33. Mei, A.W.O., Dean, A.M. & White, C.J. 1999. "Analyzing service quality in the hospitality industry," *Managing service quality* 9(2), 136-143.
34. Mintel. 2002. *Nightclubs, UK, leisure intelligence pursuits, december*. London: Mintel International Group Ltd.
35. Montemurro, B., Bloom, C. & Madell, K. 2003. "Ladies night out: a typology of women patrons of a male strip club," *Deviant behavior* 24(4), 333-352.

36. Moss, G.A., Parfitt, S. & Skinner, H. 2009. "Men and women: do they value the same things in mainstream nightclubs and bars?," *Tourism and hospitality research* 9(1), 61-79.
37. Munhurrun, P.R., Naidoo, P. & Bhiwajee, S.D.L. 2009. "Employee perceptions of service quality in a call centre," *Managing service quality* 19(5), 541-557.
38. Murphy, L., Mascardo, G., & Benckendorff, P. 2007. "Exploring word-of-mouth influences on travel decisions: friends and relatives vs. other travelers," *International journal of consumer studies* 1(5), 517-527
39. Nadiri, H. & Hussain, K. 2005. "Diagnosing the zone of tolerance for hotel services," *Managing service quality* 15(3), 259-277.
40. Oppermann, M. 1997. "First-time and repeat visitors to New Zealand," *Tourism management* 18(3), 177-181.
41. Pallant, J. 2007. *SPSS survival manual*. Open University, Berkshire.
42. Parasuraman, A., Zeithmal, A.V. & Berry, L.L. 1988. "A multipleitemscale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of retailing* 64(1), 12-40.
43. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithmal, A.V. 1991. "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale," *Journal of retailing* 67(4), 420-450.
44. Reingle, J., Thombs, D.L., Weiler, R.M., Dodd, V.J., O'Mara, R. & Pokorny, S.B. 2009. "An exploratory study of bar and nightclub expectancies," *Journal of American college health* 57(6), 629-638.
45. Rivera, L. A. 2010. "Status distinctions in interaction: social selection and exclusion at an elite nightclub," *Qualitative sociology* 33(3), 229-255.
47. Saez, A.C.A., Fuentes, M., Montes, L. & Javier, F. 2007. "Service quality measurement in rural accomodation," *Annals of tourism research* 34(1), 45-65.
48. Salazar, A., Costa, J. & Rita, P. 2010. "A service quality evaluation scale for the hospitality sector: dimensions, attributes and behavioural intentions," *Worldwide hospitality and tourism themes* 2(4), 383-397.
49. Sellars, A. 1998. "The influence of dance music on the UK youth tourism market," *Tourism management* 19(6), 611-615.
50. Sepe, E., Ling, P.M. & Glantz, S.A. 2002. "Smooth moves: bar and nightclub tobacco promotions that target young adults," *American journal of public health* 92(3), 414-419.
51. Skinner, H., Moss, G. & Parfitt, S. 2005. "Nightclubs and bars: what do customers really want?," *International journal of contemporary hospitality management* 17(2), 114 - 124.
52. Stevens, P., Knutson, B. & Patton, M. 1995. "Dineserv: a tool for measuring service quality in Restaurants," *Cornell hotel and restaurant administration quarterly* 36(2), 56 - 60.
53. Turner, L. & Reisinger, Y. 1999. "Importance and expectations of destination attributes for Japanese tourists to Hawaii and the gold coast compared," *Asia pacific journal of tourism research* 4(2), 1-18.
54. Turkstat.gov.tr. 2013. Tourism Statistics of Turkey. Available at: [http://www.turkstat.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1072](http://www.turkstat.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1072) Accessed June 2013.
55. Xiao, H. 1997. "Tourism and leisure in China: a tale of two cities," *Annals of tourism research* 24(2), 357-370.
56. Williams, W., Beach, E.F.Gilliver, M. 2010. "Clubbing: the cumulative effect of noise exposure from attendance at dance clubs and night clubs on whole-of-life noise exposure," *Noise & health* 12(48), 155-158.
57. Yılmaz, I. 2009. "Measurement of service quality in the hotel industry," *Anatolia: an international journal of tourism and hospitality research* 20(2), 375-386.

---

Ibrahim GIRITLIOGLU  
Gaziantep University  
Vocational School of Tourism and Hotel Management, Burc Yolu Uzeri, Sahinbey, Gaziantep, Turkey  
e-mail: giritlioglu@gantep.edu.tr

Serkan TURKMEN  
Balikesir University  
Faculty of Tourism, Cagis Kampusu, Cagis, Balikesir, Turkey  
e-mail: serkanturkmen@balikesir.edu.tr



## ONLINE BOOKING SYSTEM AS A WAY TO ACCESS E-TOURISM AND E-COMMERCE IN TOURISM

Vladan Ivanović, Marko Gašić, Saša Ivanov, Marija Stojiljković

### ОНЛАЙН РЕЗЕРВАЦИОННИТЕ СИСТЕМИ КАТО СРЕДСТВО ЗА ДОСТЪП ДО ЕЛЕКТРОННИЯ ТУРИЗЪМ И ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ

Владан Иванович, Марко Гашич, Саша Иванов, Мария Стоилкович

**ABSTRACT:** *E-tourism is a consequence of the emergence of new technologies whose emergence made possible the emergence and rapid development of the Internet, too, is an economic necessity because global competition requires maximum efficiency of the tourism business and around the world. The paper attempts to present and demonstrate the importance of the role of e-tourism and e-commerce in tourism, through a system of online booking. Shows the implementation of a system for online booking of "X" in Lukovska Spa and its benefits as a form of B2C e-commerce. Through a system of online booking company "X" approach to e-tourism, e-commerce uvidenjem which includes online communication, business transactions, trade in goods and services, providing service and financial services, and all other actions and activities that follow the business and whose implementation is necessary computer Internet.*

**Key words:** system of online booking, e-tourism, e-commerce.

#### Introduction

The rapid technological advancements and the dynamic development of tourism are going hand by hand for years. Since the 1980s, information and communication technologies, creating applications and solutions in the tourism industry, which are often called e-tourism. Information technology enhance the process of connecting travel deals and tourism demand in the market giving a whole new dimension to the distribution packages.

In western countries for a long time in the application of e-commerce, international companies are starting to prepare new forms of Internet use in daily business. The term e-commerce operations usually involve the purchase and sale of goods and services, which are conducted over the Internet. But the concept of e-commerce is much broader and is not limited to the Internet. Shop on the Internet is considered to be the most profitable forms of trafficking because of its simplicity and low cost. In tourism, tourists have the possibility of direct communication with the ultimate tourist service providers, and are able to identify, meet and even changes in demand for tourism products, and on the other service providers can more efficiently meet all the requirements of its users

kompleksinijim. A wide variety of tourism products can be offered, high transparency, and the ability to view a product or service before making the final purchase, make the Internet the most attractive distribution channel of products.

Internet distribution of travel products can generate significant cost savings and advantages for service providers, so as to effectively and efficiently getting to new customers.

#### E-tourism, the use of information technologies in tourism

The important feature of modern technology is the fact that the full effects can not be achieved only by introducing individual components (eg. computer or digital phone), or you can go to the computerization of operations of individual business entities in tourism.

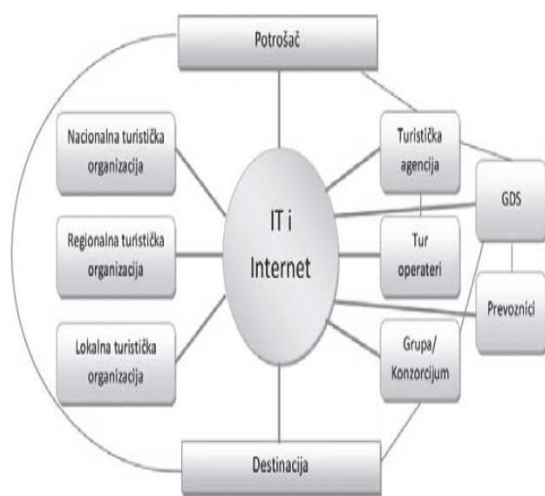
Fundamental changes in the activities of the tourism industry caused just by introducing a unified system of information and communication that are accepted by all participants in the provision of tourism services (hotels, airlines, tour operators and other tourism offer). The changes were so significant that all businesses in the tourism market imposed by the necessity of using information technology as a condition of their own survival and improve the competitive

position of. What is characteristic of the tourism industry, is that some institutions and organizations develop special information systems for various types of services, and they therefore are at your disposal tourism industry, tourism organizations, as well as the tourists themselves and other stakeholders. (Bakić, 2010)

E-tourism is an economic necessity because global competition requires maximum efficiency of the tourism business and around the world. He is also a consequence of the emergence of new technologies whose emergence made possible the emergence and rapid development of Internet. He is also the result of the pressure of tourism demand, which also requires improving the tourism product in terms of maximum personal satisfaction, etc.(Bakić, 2010)

Information technology and the Internet mediate between all interested stakeholders in the tourism and form the core of e-tourism.

E-tourism seeks to integrate all stakeholders in tourism and so combines the following areas: business management, information technology and tourism, which creates a synergistic effect(Figure 1.).



**Figure 1.** Internet as the core of e-tourism  
*Source: Njeguš, A. 2010. Information Systems in Tourism, University Singidunum.*

Information technology and tourism are two key catalysts that (Njeguš, 2010):

- increase the efficiency of management and communication
- improve the quality of products and services
- provide new products and services

- reengineering to enable new and innovative business practices
- creating new experiences through partnerships with suppliers
- provide strategic options and powerful tools for economic growth
- promote interactivity between dynamic and innovative communities and organizations
- promote distribution of tourism products and services in the electronic market, etc.

### Electronic commerce in tourism

E-business includes e-commerce (electronic commerce), which describes the process of buying, selling, transferring, or exchanging products, Facilities or information via computer networks, including the Internet.

The term e-commerce, e-business sastavan part, usually involve the operation of buying and selling products and services, which are conducted over the Internet. But the concept of e-commerce is much broader and is not limited to the Internet. Electronic commerce encompasses all types of commercial transactions which are electronically processed data (including text, sound and images) and transmission over communication networks such as the Internet. It is the flow of information between organizations, while ensuring that the flow is steady from the beginning to the end of each business transaction.(Milosavljević, Mišković, 2010).

Electronic commerce encompasses a variety of activities, such as electronic sales and purchases of goods and services, online delivery of digital content, electronic transfer of sredstva, electronic bill of lading, commercial auctions, online supply, procurement, direct consumer marketing and after-sales services. Similarly, electronic commerce encompasses both goods (eg consumer goods, specialized medical equipment) and services (for example, services related to information, financial and legal services), as traditional activities (eg health, education), and new activities (eg virtual malls-malls)(Končar, 2003)

Shop on the Internet is considered to be the most profitable forms of trafficking because of its simplicity and low cost. In tourism, tourists have the possibility of direct communication with the ultimate tourist service providers, and are able to identify, meet and even changes in demand for tourism products, and on the other service providers can more efficiently meet all

the requirements of its users in complex. A wide variety of tourism products can be offered, high transparency, and the ability to view a product or service before making the final purchase, make the Internet the most attractive distribution channel of products. Internet distribution of travel products can generate significant cost savings and advantages for service providers, so as to effectively and efficiently getting to new customers.

B2C as one of the forms of e-commerce, the buying power of individual consumer - electronic retailing, but also includes the provision of information through networks. This category of e-commerce has significantly increased the development of web.

Business systems have created a new unfair and extremely well-informed customer. People is the most important time, people are busy and have no time to round tourist agencies and hotels looking for the perfect holiday. To get closer to busy people, tourism companies have started to sell its tourist offer on the Internet.

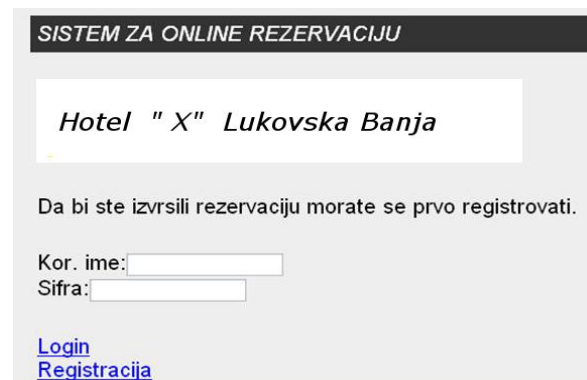
### **On-line reservation system**

Computers have significantly increased the quality of tourism information systems, facilitating and speeding up the process of collecting, processing, storage and use of information. Distribution systems are special types of information systems that are intended for the distribution of tourism products.

In addition to distribution, are particularly important and reservation systems, as well as one of the key elements in the system of distribution of tourism products, thanks to establishing a system of on-line reservation in advance, and which, with the price changes and the establishment of a waiting list, is one of the techniques of demand management in short-year. In addition to control in the short term, reservation systems enable companies and more accurate prediction of future demand in the long term, and accordingly capabilities, increase supply.

In order to improve business hotel "X" in Lukovska Spa we have created a system that allows tourists to from anywhere can make a booking for accommodation via the computer network of the Internet. Online

booking Online reservation system for making reservations of rooms in the hotel via the internet and issue the invoice with the reservation of rooms.



SISTEM ZA ONLINE REZERVACIJU

Hotel "X" Lukovska Banja

Da bi ste izvršili rezervaciju morate se prvo registrovati.

Kor. ime:

Sifra:

[Login](#)  
[Registracija](#)

**Figure 2.** Reception system for online booking.

System, the application is done using the programming language PHP MySQL technology. The application can be independent, and may be in addition to a website, eg. Joomla. For a user accessed the system for online booking, must be registered, and later with registered parameters log. Created a registration form, which contains basic user information (username, password, first name, last name, phone, email and city). The user enters their registration information, which is forwarded to its certificate database "users" and its logging on to the system is done by reading data from a database that is. User authentication. After the successful registration and logins can go into your profile and change registered information and access system for online bookings and accommodation reservations.

For reservation of accommodation, we have created a form for online booking, which contains (name, reg. user name, phone, email, payment, room type, arrival date and the date of leaving the hotel).

Ime i prezime:

Korisnicko ime:

Telefon:

E-mail:

Nacin placanja:

Kategorija sobe:

Datum dolaska: (godina-mm-dd):

Datum odlaska: (godina-mm-dd):

**Figure 3.** Form online booking

For a given form of online bookings created a table "prolom" that is linked to a php script with a given form. It is possible to make a booking, ie entry and review by the administrators that read data.

Server: localhost Database: login Table: prolom

Structure Browse SQL Search Insert

	Field	Type	Collation	Attributes	Null
<input type="checkbox"/>	imeiprezime	varchar(50)	latin1_swedish_ci		No
<input type="checkbox"/>	username	varchar(20)	latin1_swedish_ci		No
<input type="checkbox"/>	telefon	int(20)			No
<input type="checkbox"/>	email	varchar(30)	latin1_swedish_ci		No
<input type="checkbox"/>	nacinplacanja	varchar(50)	latin1_swedish_ci		No
<input type="checkbox"/>	kategorijasobe	varchar(40)	latin1_swedish_ci		No
<input type="checkbox"/>	datumdolaska	date			No
<input type="checkbox"/>	datumodlaska	date			No

**Figure 4.** Table "break" for the online booking form

After successfully completed the online booking form and relay data, open the page that confirms that you have successfully completed a book with a description of the reservation.

**Rezervacija**

**ZAHVALJUJEMO VAM !!!**

Marija Martinovic

Uspesno ste izvršili rezervaciju za hotel "X" u Lukovskoj Banji

Vas izbor je : jednokrevetna soba (pun pansion)

Za period od 2008-05-10 do 2008-05-21

**Figure 5.** Confirmation of booking

Web Site Administrator may at any time to review the list of the booking, with details made reservations.

Marko Maksimovic	mare	064564345	markonik@yahoo.com	cekovirna na rate
Vesna Milenkovic	veca	035432432	veca76@yahoo.com	kes
Vladan Ivanovic	ivvladan	064554322	ivvladan@medianis.net	karticom

**Figure 6.** Overview of completed reservations by admin

On the basis of a given image, we can see that the reservation made 3 (three) users, Marko Maksimovic, Vesna Milenkovic and Vladan Ivanovic. After reviewing the list, the administrator sends the invoice customers after payment confirmed their booking for the specified term, or they shall confirm by phone.

#### Please use the online booking for the company

- Reservations are delivered 24 hours a day even when everyone in the company sleep.
- Expands the market
- It is easier to say that customers are buying.
- Less costs to present products and services through on-line catalog, but otherwise.
- A quick and easy overview of the reservation

#### Please use the online booking users

- Possibility of reservation 24 hours 365 days
- Lower price. This system allows booking at very reasonable prices that are on average lower by 5-10%.
- Richer choice. Richer selection of deals and offers an overview at all times.
- Quality services. Tourists can offer information about the products via database containing detailed information about them.
- Greater benefits. For example, some people going to the agency does not bring satisfaction, but it can be solved on-line reservations for a few minutes.

- More fun. Is there a way to purchase over the web and come to entertainment. Some companies have succeeded in giving it such a fun list of Top 10, jokes etc.. Their function is to make them fun and laugh.

### Conclusion

Tourism is a sector that recorded the highest growth in the world economy is strongly supported by the new possibilities of e-business.

Development of e-business, creates new types of products and services in the tourism industry, which until recently was not possible to implement. From this, they benefit only tourist companies that apply this type of business, but also tourists who today are facing a multitude of distribution channels and information at the click of a mouse away.

The introduction of e-commerce system in the hotel business, "X", it is possible not only online presentation of their products and promotion on the Internet, but also trade in products over the Internet. This leads to the reduction of operating costs and to better position the company (hotel) market.

### References

1. Bakić, O. (2005), *Marketing menadžment turističke destinacije*, Čigoja štampa, Beograd.
2. Ćosić, M. (2010), *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd.
3. Buhalis, D. (2003), *eTourism, Information Technology for Strategic Tourism Management*, FT, Prentice Hall, London.
4. Steven Kaplan and Mohanbir Sawney, (2000), "E-Hubs. The New B2B Marketplaces", Harvard Business Review.
5. Bakić, O. (2010), *Marketig u turizmu*, 2010. Univerzitet Singidunum.
6. Blagojević, S. (2010), *Turizam–ekonomska osnova i organizacijski siste.*, Novi Sad.
7. Grupa autora (2009), *PHP+MSQL-skripta*, Beograd, Laboratorija za elektronsko poslovanje, FON.
8. Grupa autora (2010), *Elektronsko poslovanje i elektronska trgovina –skripta*,

Beograd, Laboratorija za elektronsko poslovanje, FON.

9. Milosavljević, M., Mišković, V., (2011), *Elektronska trgovina*, Beograd.

10. Njogoš, A. (2010), *Informacioni sistemi u turizmu* (2010), Univerzitet Singidunum.

11. Njogoš, A. (2010), *Poslovni informacioni sistemi* (2007), Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku.

12. Pavlović, D. (2008), *Efeti primene savremene informacione tehnologije u poslovanju turističkih agencija*, Beograd.

13. Spasić, V. (2011), *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Beograd.

14. Unković, S., Zečević B., (2007), *Ekonomika turizma*, Beograd.

---

Vladan Ivanović, assistant  
Business school of applied studies Blace  
Department of Tourism  
Str. Kralja Petra I no. 1, 18420 Blace, Serbia  
[ivladan@medianis.net](mailto:ivladan@medianis.net)

Marko Gašić, assistant  
Business school of applied studies Blace  
Department of Tourism  
Str. Kralja Petra I no. 1, 18420 Blace, Serbia  
[gasicmarko@yahoo.com](mailto:gasicmarko@yahoo.com)

Saša Ivanov, Prof. PhD  
Faculty of Management  
Department of Information technology  
Str. Park Šuma Kraljevića I bb, 19000 Zaječar, Serbia  
[sasa.ivanov@fmz.edu.rs](mailto:sasa.ivanov@fmz.edu.rs)

Marija Stojiljković, assistant  
Business school of applied studies Blace  
Department of Management  
Str. Kralja Petra I no. 1, 18420 Blace, Serbia



## ORGANIZATIONAL CULTURE AS RELATED TO THE LEADERSHIP

Radmila Micić

## ВРЪЗКАТА МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА И ЛИДЕРСТВОТО

Радмила Мичич

**ABSTRACT:** *Organizational culture corresponds closely with leadership. There is a bidirectional influence between them. Organizational culture affects leader formation and his style of leadership, but the leader also has influence on formation and changing of organizational culture. The aim of this work is theoretical analysis for explaining the influence of organizational culture on the leader and his style of leadership. The research is of theoretical nature and method of analysis will be used. In the first part of the work the basic characteristics and types of organizational culture will be shown. The second part of the work presents the concept and characteristics of leadership style. In the third part, influence of organizational culture on the choice of leadership style will be shown. By analyzing types of organizational culture and styles of leadership, we have confirmed that there are causal relations between them and we have concluded that different types of culture implicate different styles of leadership. In order to be accepted and successful, leaders have to possess certain characteristics and to adjust their behavior to assumptions, values and beliefs which are present in culture of organization in which they do business.*

**Key words:** Organization, Organizational culture, Culture, Leadership, Leader.

### Introduction

The concernment for leadership and organizational culture, as a certain phenomenon of business success in modern organizations, becomes more and more actual and significant. Leadership and organizational culture are the most frequently researched processes of organizational behavior and management which have marked the end of the 20<sup>th</sup> century and the beginning of the 21<sup>st</sup> century. Their influence on the business and performance of an organization has been researched a lot in theory, but has been also visible through business success of modern organizations.

Organizational culture expresses mutual motives, values, beliefs, interpretations of important events which come out of the mutual experience of organization members. It can be a source of strength, but also the reason of organization weakness. Its importance comes out of knowledge that it is the factor which affects all of the important aspects of an organization: strategy, organizational structure, reward system, motivation of employees, style of leadership etc. So, leadership is just one of the components which is affected by organizational culture. Values, beliefs, attitudes and norms of behavior of organizational culture affect characteristics and behav-

iors of leaders which make it successful, or, determine the style of leadership. However, there is a bidirectional influence. That is to say, the leader has influence on the formation of organizational culture. So, we can conclude that there are causal relations between leadership and organizational culture. The main point of this work is to give theoretical analysis of the organizational culture influence on the choice of leadership style. For that purpose, Handy's classification of organizational culture and its two dimensions are going to be used: the distance of power and the nature of human activity. We are going to use classification of leadership according to the participation of the employees and orientation to the task and people. The work is of theoretical nature and the method of analysis is going to be used.

In the first part of the work we will define organizational culture, its importance, contents; we will present types of organizational culture according to Handy's classification of organizational culture. The second part of the work is related to defining leadership, characteristics of the leader and styles of leadership. The third part of the work analyzes the influence of organizational culture on the choice of leadership style.

This work has to point out the need for further research of the relations between organizational

culture and leadership, from the theoretical as well as from the practical aspect.

### **Concept, significance, content and types of organizational culture**

Besides the fact that there are many definitions of organizational culture, we can say that there are no unified attitudes, because it is an intangible concept which invisibly and permanently manages behavior, thoughts and feelings. So, we will point out to some definitions. Janićijević (1997, p. 42) think that “organizational culture is the system of suppositions, beliefs, values and norms of behavior developed by the members of an organization through the joint experience. They are manifested through symbols and they direct their opinions and behavior”. Organizational culture is an inner, basic variable in company behavior. Zimanji and Šušnjar (2005, p. 283) define organizational culture as “an assembly of basic assumptions, evaluative attitudes and beliefs situated in national culture, which are accepted by members of an organization and with them, they mark themselves and their environment”.

Generally accepted definition of an organizational culture was given by E. Schein. Schein think that organizational culture is a scheme of common assumptions which a group has learned while it was solving its problems in relation to external adaptation and internal integration, which proved itself to be sufficiently good in order to be considered valid, so it is desirable that the new members study it as a role model for correct comprehension, thinking and feeling regarding that problem (Stoner et al. 2002, p. 163).

According to G. Hofstede, culture represents collective programming of thinking which differentiates members of one group or category of people from others. It is a pattern of thoughts, feelings and actions which every person acquires in childhood and then applies throughout his/her whole life (Hofstede 2001, p. 25).

In the GLOBE research program, House et al, (2002, p. 5) define organizational culture as „shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant event that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations“.

We can conclude, from mentioned definitions that organizational culture represents one of the key segments of an organization. It is, at the same time, relatively constant and specific sys-

tem of behavior, values, beliefs, norms and customs and it directs all the activities of members and groups in an organization. Culture is acquired by learning and experience. It is cumulative and it is passed on from one generation to the other. Culture is based on the ability of people to change and adapt themselves.

The significance of an organizational culture comes out from the sense that it is a factor which affects almost all the important aspects of business: business strategy, organizational structure, motivation, coordination, power, style of leadership etc. Its importance comes out from its effect on the company’s performance. Organizational culture can be the secret formula for success, or a quiet killer. It depends on the fact if culture which corresponds the situation in which the organization is. Organizational culture of some characteristics and contents has a strong impact on the organizational performance in many waves:

- organizational culture is an important factor in making strategic decisions;
- organizational culture is a determinant of company’s ability to adapt to environment by changes;
- organizational culture is a determinant in the choice of adequate company’s organizational structure;
- organizational culture is an efficient mechanism of coordination in a company;
- organizational culture is an efficient mechanism to control behavior of employees;
- organizational culture affects the style of leadership;
- organizational culture affects the award system design.

Important elements of organizational culture are: content, social character, effects, manner of creation, stability, specificity.

The content of an organizational culture is determined by cognitive and symbolic elements. *Cognitive elements* of culture include all the categories that create common thinking and behavior of people in organizations. They are not visible and cannot be exposed directly. They are made of assumptions, values, beliefs and norms of behavior. *Basic assumptions* systematize and generalize basic knowledge and experience of people in the world they live in. *Values* show people what they should aspire to and how they should behave. *Attitudes* show a system of beliefs for some situations or questions of life and work of a company that employees share which makes them behave in a certain manner. *Norms*

of behavior are determined rules which make routine patterns and models of behavior. Members of one culture give the same meaning to external stimuli and perceive the world around them in the same way because they share common assumptions, values and beliefs about that world. *Symbolic content of culture* includes everything that happens as a product of common thinking and behavior of organization members. Symbols are visible manifestations of culture cognitive content. Everything that we notice in a company has its meaning which makes content of its organizational culture. Symbols are: semantic symbols, behavioral symbols and material symbols. In case of semantic symbols, we can talk about language, stories, and prayers. Behavioral symbols include routine patterns, models and rituals of behavior. Material symbols represent the most visible part of organizational culture. They manifest certain values, beliefs and assumptions and they transfer them to organization members as well as to external observers. Content of organizational culture can be shown on the following elements: innovation and taking risks, attention to details, orientation toward results, orientation toward people, team orientation, aggressiveness, stability (Robbins and Judge 2007, p. 573).

According to Charles Handy's model, there are four types of culture which the organizations follow (Charles Handy Model of Organization Culture.

[http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model."\):](http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.)

**Power culture** - There are some organizations where the power remains in the hands of only few people and only they are authorized to take decisions. They are the ones who enjoy special privileges at the workplace. They are the most important people at the workplace and are the major decision makers. These individuals further delegate responsibilities to the other employees. In such a culture the subordinates have no option but to strictly follow their superior's instructions. The employees do not have the liberty to express their views or share their ideas on an open forum and have to follow what their superior says. The managers in such a type of culture sometimes can be partial to someone or the other leading to major unrest among others.

**Person culture** - There are certain organizations where the employees feel that they are more important than their organization. Such organizations follow a culture known as person culture. In a person culture, individuals are more

concerned about their own self rather than the organization. The organization in such a culture takes a back seat and eventually suffers. Employees just come to the office for the sake of money and never get attached to it. They are seldom loyal towards the management and never decide in favour of the organization. One should always remember that organization comes first and everything else later.

**Role culture** - is a culture where every employee is delegated roles and responsibilities according to his specialization, educational qualification and interest to extract the best out of him. In such a culture employees decide what best they can do and willingly accept the challenge. Every individual is accountable for something or the other and has to take ownership of the work assigned to him. Power comes with responsibility in such a work culture.

**Task culture** - Organizations where teams are formed to achieve the targets or solve critical problems follow the task culture. In such organizations individuals with common interests and specializations come together to form a team. There are generally four to five members in each team. In such a culture every team member has to contribute equally and accomplish tasks in the most innovative way.

### **Characteristics and style of leadership**

Leadership, as a very specific phenomenon for successful work of the organization, can be defined in different ways. Some of them are as follows: Robbins and Judge (2007, p. 402) define leadership „as capability to exert influence on the group in order to realize the organizational goals“. In project GLOBE, leadership was defined as „the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members“(House et al, 2002, p. 5).

Stoner et al. (2002, p. 234) define leadership as „a process of influences and directions of working activities of the employed in the organization“.

Yukl (1998, p. 2) defines leadership as “a process of giving purpose and direction to collective effort and causing a voluntary action to be successful in achieving goals”. This definition has four meanings. First, leadership purports other people – workers or followers. Second, leadership means uneven division of power between leaders and members of the group. The third el-

ement of leadership is the ability to influence behavior of the followers. The fourth element is a combination of the mentioned three elements. At the same time, this element confirms that leadership is a question of values. Leadership is defined as an act or behavior to affect others. It is a process in which an individual affects the group or organization in order to achieve the common goal, which means that influence is in the focus of leadership. Important functions of leadership are: making goals, affirmation and regeneration of important crucial values, motivation of others to achieve goals, process management by which collective goals are achieved, unity of effort realization related to the context of pluralism and differences, creating the atmosphere of mutual trust, education and learning, service as a symbol of group identity, representing the group interest towards outside as well as renewal and adjustment of organization to changes in the surroundings.

Based on the mentioned definitions of leadership, we can conclude that the essence of leadership is in the formation of behavior, in recruitment of people to gather around an idea, to direct creative energy, knowledge and abilities in the direction of company's goals realization. Important characteristics and qualities of this activity are:

- there is no leadership without influence
- the essence of leadership is in its influence on behavior of other people;
- success of an organization depends on the personal characteristics of the leader, but also on the characteristics of the followers;
- leadership involves people, influence and goals;
- leadership purports culture at large and education to realize and understand people, their problems, but also to motivate employees;
- Leadership is the ability of inspiring people and making enthusiasm for realization of determined goals.

While leadership is a process of influence as a whole, a leader represents a person who has an important position and a specific role in a group. Leaders create new ideas, approach and methods, implement innovation and changes which are important for company's growth, for the creation of a constant competitive advantage. Leaders are people with the ability to create a vision of a desired future along with the strategies for making changes necessary for creating visions. Leaders mobilize and inspire others to follow them voluntarily. They can have influence on attitudes,

opinions, decisions and actions of others. Leaders believe in changes and innovations and they understand importance of challenge for an efficient functioning of an organization. Successful leaders in organizations are characterized by following *characteristics and abilities* (Luthans 2005):

- motivation to persevere in achieving goals;
- motivation to lead people and affect them
- integrity which involves desire for truth and putting words into actions;
- Self-confidence which leads others to have confidence in the leader;
- integration which most frequently includes ability of processing information, solving problems and revealing solutions;
- knowledge of business section which organization deals with;
- emotional intelligence.

Bennis (2003, p.17) thinks that basic dimensions of effective leader's behavior are:

- leaders direct their attention through vision,
- effective leaders convey visions through communications,
- effective leaders maintain trust through positioning,
- effective leaders advance personal characteristics through trust.

According to the research of Bennis, there are four main competencies of the leader:

- *Management of meaning.* One of the most important function of a leader is the ability to interpret reality and define meaning of things and events in the surroundings. A leader possesses an ability to accept, adapt, interpret and make conclusions from the large number of information. A leader interprets and defines the meaning of reality and people who accept imposed meanings become the followers. In this process, leaders gain power over followers.

- *Management of attention.* In order to interpret reality successfully, leaders have to attract attention of the followers. A leader can attract attention to himself with his personal characteristics, but also with his appearance. However, it is not enough just to attract attention. It is necessary to interpret reality in a convincing manner.

- *Management of trust.* A leader has to be reliable, consistent and to command trust. People like leaders on which they can rely on and for who they know how they will react on their ac-

tions more than the leaders who are evasive and inconsistent.

➤ *Management of self.* Leaders know their abilities well.

### **Style classification of leadership**

The manner in which relations between a leader and employees is established, the manner in which a leader directs behavior of subordinates and resources which he uses in order to obtain desired behavior determines the style of leadership.

The researches have done out at Iowa State University identified three basic style of leadership. The first style of leadership is *autocratic style*. This style characterized by the absence of any participation of the staff. The leader makes decisions and takes responsibility for consequences. Leader determines how to carry out decisions and strictly directs the employed in the process of carrying out. The second style of leadership is *democratic style*. The democratic style means that the leader begins and directs discussion of the staff, but they can freely say their opinions. In the process of carrying out decisions, the leader permits a significant degree of autonomy of the staff. Finally, the *laissez-faire style* of leadership really means the abdication of the leader as he gives up decision making. Every member of organization make decisions themselves. The leader is not interested in carrying out decisions and leaves the staff the initiative in this process.

According to Likert (Luthans 2005), the basic criterion to recognize the styles is the degree of participation of the employed and the relation of trust between the employed and leaders. The styles of leadership can be sorted into four groups:

1) *Exploitative authoritative style* - represents autocratic leadership, in which the leader makes all decisions. The leader has no confidence in his staff, he does not respect them, he does not care about their needs, accepts their ideas very rarely. In this style the word of the leader is decisive. The leader expecting the staff to carry out decisions loyally and without any questions.

2) *Benevolent authoritative style* - in this style, the leader cares about the needs of his followers, taking protective attitude to them. The leader makes decisions quickly, trying before that to explain them to the staff.

3) *Participative style* – it means communication between the leader and the staff. The leader collects ideas from the staff, they participate, although in the limits the leader allows. The leader trusts their employed, but not completely. The leader usually consults the staff before making decisions. He listens to their opinions and considers them. He expects from his staff to carry out decisions loyally disregarding to the fact they agree with them or not.

4) *Democratic style* – it includes the complete liberty of the staff to say their opinions and influence the group decisions. The leader usually makes an appointment with the staff when an important decision should be made. The leader states his opinion and requires discussion. In this style exists the complete trust between the leader and his staff.

Numerous research studies of leadership have studied typical behavior of leaders that make them efficient. Based on this research, there are leaders who are task and structure oriented and ones who are people oriented.

### **Influence of organizational culture on the style of leadership**

Organizational culture corresponds closely with leadership. Cultural assumptions, values and beliefs affect the way that members of an organization understand organization, affect their behavior, impose certain rules of behavior between leaders and his followers, and determine characteristics of a leader and style of leadership. In order for a leader to lead organization successfully, his style of leadership has to be compatible with organizational culture.

We will use Handy's classification of organizational culture and its two dimensions to analyze influence of organizational culture on the choice of leadership style theoretically: distance of power and nature of human activity. Dimension-distance of power tells us whether the power which is concentrated on the top of organization or society, or it is distributed among its members. From that point of view, we can talk about culture where the power is concentrated on the top of organization, thus centralization of deciding is favorable. In these organizations, the authoritarian style is applied. On the other hand, in organizations where the power is distributed, there is no hierarchy and centralization of deciding. In these cultures, all the employees participate in decision making equally, so they are for

participative leadership style. Dimension of culture – nature of human activity makes a difference between doing cultures from being cultures. In doing cultures, technical efficiency and task completion is appreciated. In being cultures, interpersonal relationships, harmony and social structure is appreciated.

In literature, styles of leadership are mostly differentiated from the two aspects. The first is a level of participation of a worker in decision making. The second criterion is orientation to people and orientation to task. So, we can talk about four styles of leadership: authoritarian which is oriented to people; authoritarian which is oriented to task; participative which is oriented to people and participative which is oriented to task.

In the *culture of roles*, rules and procedures dominate, orientation to task prevails and there is distrust towards employees. In order to be successful, a leader has to be calm, competent, objective etc. In this culture, the most efficient leader who applies authoritarian style oriented to task will be accepted.

In the *culture of power*, a leader decides himself, but he also takes care of his employees. Relations are informal, and the leader has to have emphatical abilities for work with people. In order to be accepted and successful, he should apply authoritarian style oriented to people.

In the *culture of task*, everything is subordinated to realization of goals and tasks. It is expected from the members of organization to contribute to the realization of organization goals. Employees are involved in decision making. A leader has to be competent for the job he performs, but he also has to be a democrat. So, this culture mostly implicates participative style of leadership oriented to task. If the leader wouldn't apply this style, he wouldn't be accepted by employees, but he would also be inefficient in his mission.

*Culture of support* is based on a positive attitude to people and their abilities. Organization is a means for realization of employees' goals. A leader takes care of the needs and interests of his employees. This culture implicates participative style of leadership oriented to people.

Apart from the influence of organizational culture on formation of leader's behavior, we can also consider influence of a leader on formation of organization culture. Schein defines four roles of a leader (Schein 2004):

➤ *Leader as an animator is a creator of organization.* This role of a leader stands out in

the phase of creation, when a company's is new and when it is faced with the crisis of leadership. In this phase, a leader gives starting impulses for growth and development. Employees should be motivated, inspired with confidence in them and prepared to accept risks.

➤ *Leader as a creator of culture is a creator of organizational culture of a company.* In this phase of development, a leader should give his employees basic assumptions, beliefs and values, so that they accept a certain model of behavior.

➤ *Leader as a keeper of culture maintains accepted model of organizational culture.* This role of a leader stands out in the phase of "institutionalization" of an organization. In this phase of organization development, the role of a leader is to stabilize and keep established organizational culture and to follow the development of organization.

➤ *Leader as an agent of changes makes changes in the culture of an organization.* Besides the role of creating organization, creating and keeping organizational culture, the role of change in organizational culture is also important. The role of agent of changes demands leader's abilities of permanent adjustment of changes in organization with existing culture. Organizational culture should change along with the changes in the environment in order not to become a difficulty for further development. By promoting new elements of culture, a leader creates a base for new models of behavior.

## Conclusion

The phenomenon of organizational culture gains more in significance and actuality. In business conditions nowadays, organizational culture becomes a key component of organization efficiency. It has the influence on almost all the aspects of business, it forms behavior of employees and creates desired picture of an organization. Nowadays, leadership and leaders present a specific value of an organization and its superior performance. The power of a leader is seen in the power of his ideas, thoughts, creativity and changes that he performs. Important leader's tasks are development, maintenance and cultivation of organization culture. There are causal relations between leadership and organizational culture. Organizational culture determines employees' behavior, but also characteristics and leadership style that will be efficient in a certain situation. On the other hand, a leader has the in-

fluence on formation, maintenance and changing of an organizational culture.

In this work, a theoretical aspect of organizational culture influence on the choice of leadership style in organization is shown. We have established that there are different leadership styles and characteristics of a leader for every type of organizational culture. So, a certain leadership style won't be efficient in every type of organizational culture. Cultural values affect the way that people understand organization and in different organizations, different leaders and leadership styles will be accepted and efficient. According to this, authoritarian leadership style oriented to people will be most suitable for the culture of power. In the culture of roles, leaders who lead an organization in an authoritarian style oriented to task will be accepted and efficient. For the culture of task, involving employees in decision making is most suitable. So, this culture implicates participative style oriented to tasks. Since in the culture of support an individual and his interests are dominant, we can say that it implicates participative style oriented to people. A leader should adjust his behavior and leadership style to assumptions, values and beliefs contained in corresponding organizational cultures.

This work suggests the need for further research of mutual relations between organizational culture and leadership. However, future research should be empirically tested.

### References

1. Bennis, W. 2003. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Business.
2. Charles Handy Model of Organization Culture.  
<http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-mod>.
3. House, R., Javidan, M., Hanges, P., and Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an

introduction to project GLOBE, *Journal of world business*, 37 (1). 3-10.  
<http://www.mgmt3.ucalgary/web/globe.-nsf/index>

4. Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Janićijević, N. 1997. *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*. Novi Sad: Ulix.
6. Yukl, G. 1998. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
7. Luthans, F. 2005. *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw Hill.
8. Robbins, S. P. and Judge, T. A. 2007. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
9. Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
10. Stoner, A. F., R. Freeman, E. and Gilbert, D. R. 2002. *Menadžment*. Beograd: Želnid.
11. Zimanji, V. and Šušnjar, G. 2005. *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.

---

Radmila Micić, Prof. PhD  
University of Kosovska Mitrovica  
Faculty of Economics  
Kolašinska 156  
38 220 Kosovska Mitrovica, Serbia  
Home address: Čarnojevića 4/47  
18 000 Niš, Serbia

e-mail: [stra99@gmail.com](mailto:stra99@gmail.com)



## FINANCIAL IMPACT OF TOURISM SECTOR IN ECONOMY OF SLOVENIA AND POLAND

Predrag Stamenković, Dragana Ilić, Ljubica Janjić, Miloš Stojanović

### ФИНАНСОВОТО ВЛИЯНИЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯТ СЕКТОР ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА НА СЛОВЕНИЯ И ПОЛША

Предраг Стаменкович, Драгана Илич, Любица Янич, Милош Стоянович

**ABSTRACT:** *Tourism is one of the fastest growing sectors of economy both in the European Union and in the world. Financial and economic turmoil have disrupted the world economy through loss of income, jobs, and social stability. After the years of crisis, global economy has shown continuous recovery. The direct contribution of tourism to GDP reflects the „internal“ spending on tourism (total spending within a particular country on tourism by residents and non-residents for business and leisure purposes) as well as government „individual“ spending - spending by government on tourism services directly linked to visitors, such as cultural (eg. museums) or recreational (eg. national parks). The total contribution of tourism includes its “wider impacts“ (ie. the indirect and induced impacts) on the economy. The „indirect“ contribution includes the GDP and jobs supported by: Tourism investment spending – an important aspect of both current and future activity, Government „collective“ spending (tourism marketing and promotion, aviation, administration, security services, resort area security services, resort area sanitation services, etc.), Domestic purchases of goods and services by the sectors dealing directly with tourists - including, for example, purchases of food and cleaning services by hotels, of fuel and catering services by airlines, and IT services by travel agents. If we observe the period of 2009-2013., the total contribution of tourism to GDP of the world (including wider effects from investment, the supply chain and induced income impacts) was the lowest in 2009. After this year, there is positive trend in the rest of the observed period. Total contribution of tourism to GDP is expected to grow in the next period.*

**Key words:** tourism, GDP, financial impact, direct contribution, total contribution, world economy, Slovenia, Poland

### Introduction

At the beginning of the XXI century about three-quarters of world GDP was concentrated in North America, Western Europe, and Northeast Asia (Reshaping Economic Geography 2009, p. 5). In recent years, the world has suffered a multitude crises. Financial and economic turmoil have disrupted the world economy through loss of income, jobs, and social stability. After the years of crisis, global economy has shown continuous recovery. As the result of global economic crisis, gross domestic product for the world economy in 2009. was 58.601,60 billions of US dollars. After this, there was a gradual growth in years 2010., 2011., 2012. and 2013. According to IMF's World Economic Outlook Update, 2014., global activity strengthened during the second half of 2013. Activity is expected to improve further in 2014-15, largely on account of recovery in the advanced economies. It is expected that this trend will continue in the coming

years. Tourism is an important economic activity in most countries around the world. Over the past six decades, tourism experienced continued expansion and diversification, becoming one of the largest and fastest-growing economic sectors in the world. Many new destinations have emerged apart from the traditional favourites of Europe and North America.

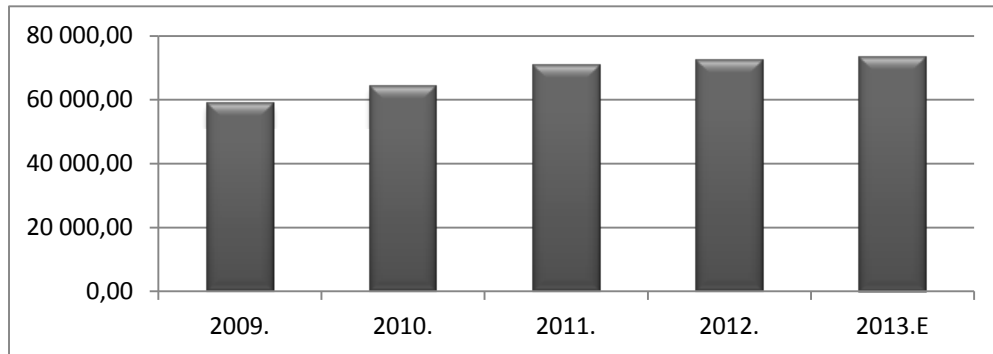
### Financial contribution of tourism to GDP of the world

Often, in the literature, we can find different opinions and forecasts on the key factors of tourism development in the future. Some of the most comprehensive forecast are given by Cooper (Cooper 1993, p. 256) and Middleton (Middleton 1993, p. 359), which stated that the following factors, according to them, are crucial for tourism development:

- limitation of the market growth;
- increment of the quality, revitalization and destination differentiation;

- responsibility or social marketing;
- changes in political structures;
- changes in the distribution of tourism (movement development, especially from north

to south, the emergence of new distribution channels).



**Fig. 1.** World, GDP, 2009-2013, in billions USD

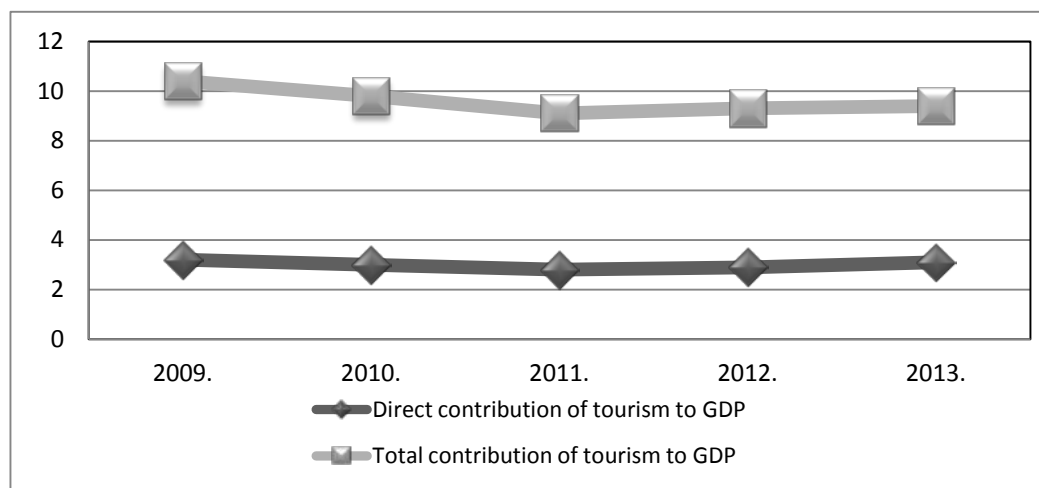
Poon (Poon 1993, p.9) gives an interesting scenario of the tourism sector in the future, representing the life cycle of tourism from the middle of the last century, to its possible development in the future. The cycle describes the characteristics of the historical development of tourism, the diversity of the "old" tourism, which is characterized by mass tourism, the "new" tourism, characterized by new and revised require-

ments, expectations and behavior of tourists. According to one scenario, the supply-side growth of global business idea, will lead to the realization of the income of organizations in the tourism industry (eg, hotels, airlines, etc.), all the way to the citizens (stockholders), even in the countries that are not big tourist destinations (Faulkner et al. 2001, p. 313)

**Table 1.** Direct and Total tourism contribution in GDP, 2009-2013, in billions USD

<b>World (USDbn, real 2012 prices)</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>
Direct contribution of tourism to GDP	1.868	1.928	1.992	2.057	2.120
Total contribution of tourism to GDP	6.083	6.244	6.437	6.630	6.842

The direct contribution of tourism to GDP of the world economy shows constant growth in the period of 2009-2013.



**Fig. 2.** Direct and Total tourism share in GDP of the world, 2009-2013, percent change

In the following years this trend is expected to be continued. If we observe the period of 2009-

2013., the total contribution of tourism to GDP of the world (including wider effects from in-

vestment, the supply chain and induced income impacts) was the lowest in 2009. After this year, there is positive trend in the rest of the observed period. Total contribution of tourism to GDP is expected to grow in the next period.

The direct contribution of tourism to world economy GDP was 3,2% in 2009., and it was decreased by 2,8% in 2011. Following this period of decreased share, there was slight recovery in the years 2012. and 2013. Considering the importance of tourism in world economy, the World Travel&Tourism Council forecast that tourism share in GDP will be stabilised by the year of 2023.

After the decreased of total contribution of tourism participation in world economy GDP in years 2010. and 2011., there was gradual increase of this share. In the year 2013. it was

9,4% and it is expected to be maintained in the next period.

### Financial contribution of tourism to GDP of Poland

In the period since 2009. to the 2013., GDP of Poland recorded a significant growth from year to year (from 431.457 mld USD 2009. billion USD to the 513.934 in 2013.). The exception is the 2012., when Poland's GDP amounted 489.795 billion USD, which represents a decrease compared to the previous year (GDP in 2011. amounted to 515.667 billion USD). IMF estimate increase the value of GDP of Poland in the years to come.

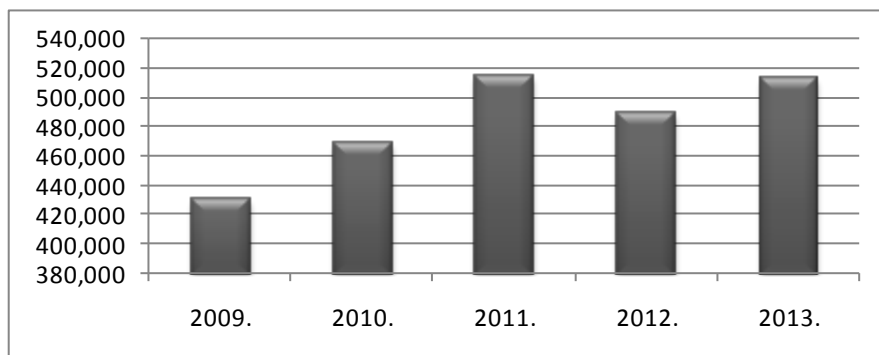


Fig. 3. Poland, GDP, 2009-2013, in billions USD

Direct contribution of tourism to GDP of Poland, according to the WTTC, in 2009. amounted to 27.9 billion PLN. This amount was in 2010. decreased to 27.2 billion PLN, and then since 2011. gradually increased to the 2013. when di-

rect contribution of tourism to GDP of Poland amounted to 31.7 billion PLN. The minimum amount of total contribution is also recorded in 2010. (PLN 71.4 billion), and the maximum in the 2013. (81.3 billion PLN).

Table 2. Direct and Total tourism contribution in GDP of Poland, 2009-2013, in billions PLN

Poland (PLNbn, real 2012 prices)	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Direct contribution of tourism to GDP	27,9	27,2	29,3	31,4	31,7
Total contribution of tourism to GDP	73,6	71,4	75,9	80,4	81,3

In the observed period minimum contribution of tourism to GDP of Poland was in the 2011. (1.5% of GDP). In the coming period, the percentage increased in the 2012. direct contribution of tourism accounted 2% of GDP, and in the 2013. was 3.1% of GDP. The total share of tourism in GDP was the highest in 2009. (5.6% of GDP).

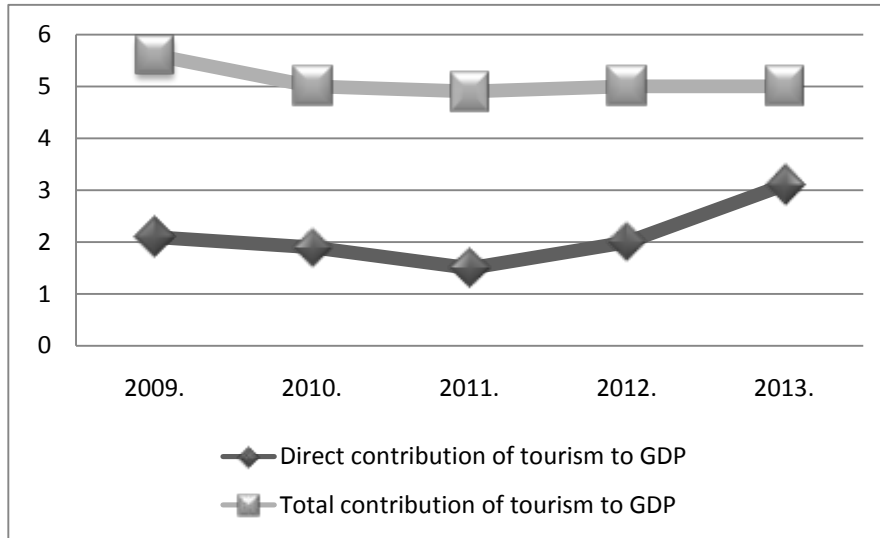
Tourism is one of the fastest growing sectors of economy both in the European Union and in the world. Interdisciplinary and regional character of tourism became the starting point for pre-

paring Directions for Tourism Development until 2015 in Poland and defining the priority areas and directions for development. Operational objectives of priority area – A highly competitive tourist product include (Directions for Tourism Development until 2015, 2008):

- Creating and developing competitive tourist products
- Developing tourism infrastructure
- Integration of products and tourist offers of the regions

- Development of entrepreneurship and of the activities of organizations in the field of tourism

- Development of major types of tourism

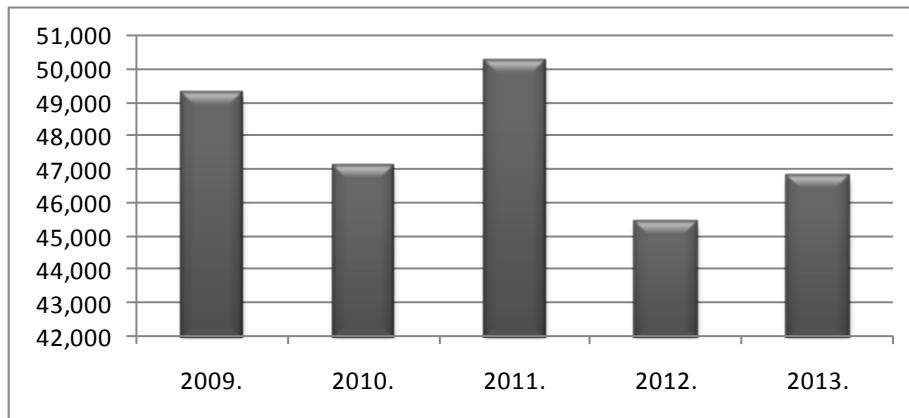


**Fig. 3.** Direct and Total tourism share in GDP of Poland, 2009-2013, percent change

Whereas the objectives of the development of tourism include: increased economic significance of tourism for the economic development of Poland, enhanced quality of life of Polish citizens and of the environment, cooperation and integration to the benefit of tourism and tourism-related environments in social, spatial and economic aspects.

#### Financial contribution of tourism to GDP of Slovenia

According to the IMF, GDP of Slovenia in the period from 2009. to the 2013. had the highest value in 2011. (50.299 billion USD) and the lowest in 2012. (45.427 billion USD). In the 2013. GDP amounted 46.819 billion USD, an increase over the previous year as is predicted in the future.



**Fig. 4.** Slovenia, GDP, 2009-2013., in billions USD

Direct and total contribution of tourism to the GDP of Slovenia from 2009. gradually increased by 2012. when was recorded a slight decline in direct and total share of tourism in GDP. In the 2013. the total contribution of tourism to GDP of Slovenia rises again and reaches the highest level in the reporting period. Direct contribution of tourism to GDP is the 2013. amounted to 1306.2

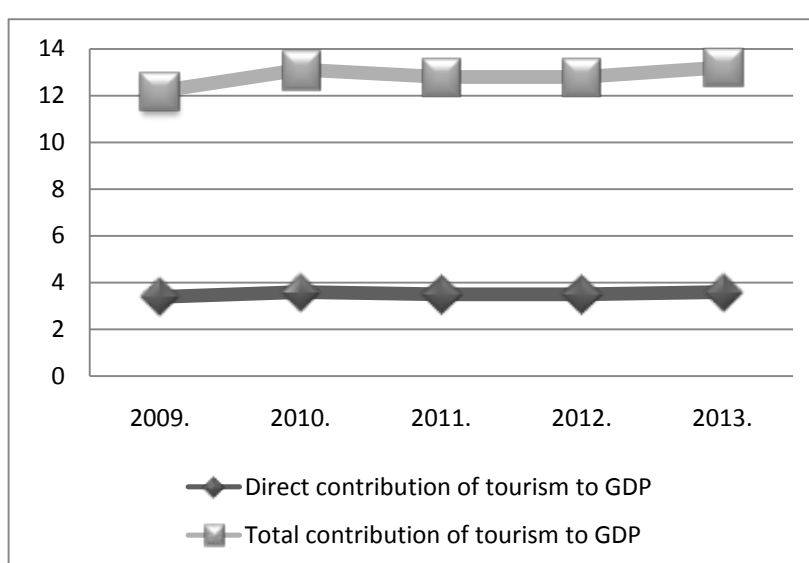
million eur., while the total contribution of tourism to GDP was 4726.5 mln.eur.

**Table 1.** Direct and Total tourism share in GDP of Slovenia, 2009-2013, in millions EUR

<b>Slovenia (EURmn, real 2012 prices)</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>
Direct contribution of tourism to GDP	1.222,7	1.245,9	1.289,0	1.276,0	1.306,2
Total contribution of tourism to GDP	4.388,3	4.480,5	4.678,5	4.648,0	4.726,5

The highest the total contribution of tourism to GDP of Slovenia was in 2010. (direct participation of 3.6% and the 13.1% share in total). In the 2011. direct contribution of tourism to GDP is reduced to 3.5%, a total contribution of tourism to GDP at 12.8%. Direct and total contribution of tourism to GDP maintained at this level throughout 2012. In the 2013., there was a slight rise of direct and total participation.

Slovenia will become a developed tourist destination with a diversified and quality tourist supply focused on short break holidays and longer vacations. Basic strategic objectives development of tourism industry are (Development Plan and Policies of Slovenia Tourism 2007-2011, 2007): to increase the volume of the tourism arrivals, to increase international tourism receipts, to improve recognisability.



**Fig. 5.** Direct and Total tourism share in GDP of Slovenia, 2009-2013, percent change

There some new aims, like strengthening the model of the destination management that encourages the providers of tourist services to increase their interconnection and to progressively include supplementary activities of their environment into their offer, raising the quality of life and existence, and encouraging supplementary tourist activities, which can be designed by any person possessing a minimum vein of entrepreneurship and interest, through the destination management model and a stronger development function provided by the new organisation of Slovene tourism.

Tourism is an integrated activity involving all areas of economic and social life. It is an important business opportunity for Slovenia.

## Conclusion

During 2012, in a global context characterized by an unstable economy and regional conflicts, tourism showed its strength as a sector. For the first time in history, the number of international tourists (overnight tourists) exceeded one billion. Indeed, with growth of +4%, which represented 40 million additional international tourists compared to 2011, the figure reached was 1,035 million. For this reason, the World Tourism Organization (UNWTO) launched the One Billion Tourists: One Billion Opportunities campaign ([1billiontourists.unwto.org](http://1billiontourists.unwto.org)) whose purpose is to highlight tourism social and economic importance and impact. During the year, emerging economies had growth of 4.2%, outpacing the advanced economies, which grew by 3.9%. The Asia-Pacific region recorded the highest growth

rate among all regions with a 7% increase in international tourist arrivals, representing an additional 16 million tourists. Africa posted growth of 6%, equivalent to 3 million more tourists, and received, for the first time ever, more than 50 million tourists. Europe, which receives slightly more than half of international arrivals, grew by 3.5% (18 million additional arrivals). Only the Middle East was unable to get on the growth track due to regional problems and it posted a decline of 5%. For its part, the Americas region grew nearly 5%, representing more than 7 million new international visitors. It is expected that this growth, globally and according to the forecasts, stay for 2013 at rates that fluctuate between 3% and 4%. It is estimated that the Asia-Pacific region will grow between +5% and +6%, Africa between +4% and +6%, the Americas between +3% and +4%, Europe between +2% and +3%, and the Middle East between 0% and 5%.

### References

1. Cooper, Ch., (1993). *Tourism: Principles and Practice*, London, p.256
2. Faulkner, B., Moscardo, G., i Laws, E. (Eds) (2001). *Tourism in the 21st century: Lessons from experience*. London, p.313
3. Middleton, V. C., (1993). *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford, p.359
4. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, p.9
5. World Development report (2009), *Reshaping Economic Geography*, The World bank, p. 5
6. *Directions for Tourism Development until 2015*, available at <http://en.mspport.gov.pl/tourism>, 17.02.2014.
7. *Development Plan and Policies of Slovene Tourism 2007-2011*, available at <http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/RNUST-summary-final.pdf>, 17.02.2014.
8. World Travel&Tourism Council (2013), *Travel&Tourism Economic Impact-Poland*, p.3, available at [http://wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/poland2013\\_2.pdf](http://wttc.org/site_media/uploads/downloads/poland2013_2.pdf), 17.02.2014.
9. World Travel&Tourism Council (2013), *Travel&Tourism Economic Impact-Slovenia*, p.3, available at [http://wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/slovenia2013\\_2.pdf](http://wttc.org/site_media/uploads/downloads/slovenia2013_2.pdf), 17.02.2014.
10. World Travel&Tourism Council (2013), *Travel&Tourism Economic Impact-World*, p.3, available at [http://wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2013\\_1.pdf](http://wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf), 17.02.2014.

---

**Predrag Stamenković**, Assist. Prof.,  
Higher Business School Leskovac,  
Vlade Jovanovica 8,  
16000 Leskovac, Serbia,  
**Address:** Dubocica 105/4  
16000 Leskovac, Serbia  
e-mail: [stamenkovic.predrag@vpsle.edu.rs](mailto:stamenkovic.predrag@vpsle.edu.rs)

**Dragana Ilić**, Assist. Prof.,  
Higher Business School Leskovac,  
Vlade Jovanovica 8,  
16000 Leskovac, Serbia,  
**Address:** Veljka Vlahovica 31,  
16210 Vlasotince, Serbia  
e-mail: [ilic.dragana@vpsle.edu.rs](mailto:ilic.dragana@vpsle.edu.rs)

**Ljubica Janjić**, Assist. Prof.,  
Higher Business School Leskovac,  
Vlade Jovanovica 8,  
16000 Leskovac, Serbia,  
**Address:** Dubocica 107/29  
16000 Leskovac, Serbia  
e-mail: [janjic.ljubica@vpsle.edu.rs](mailto:janjic.ljubica@vpsle.edu.rs)

**Miloš Stojanović**, PHD candidate,  
University of Niš, Faculty of Economics,  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11,  
18000 Niš, Serbia,  
**Address:** Cairska 12,  
18000, Niš, Serbia  
e-mail: [milos.s87@hotmail.com](mailto:milos.s87@hotmail.com)



## SEMANTIC WEB IN E-TOURISM

Miloš Stojanović, Predrag Stamenković, Sonja Arsić

## СЕМАНТИЧНИ WEB-СИСТЕМИ В ТУРИЗМА

Милош Стојановић, Предраг Стаменкович, Соња Арсић

**ABSTRACT:** *The Semantic Web is a system that enables machines to "understand" and respond to complex human requests based on their meaning. The Semantic Web is present in different areas of business ( especially in trade and tourism), but it is still insufficient. E-tourism is very suitable application-area for Semantic Web technologies, because dissemination and exchange of information are essential in the tourism industry. There are two methods for applying the Semantic Web in E-Tourism: creating applications from the beginning using standards recommended by well-known organizations related to standards (eg W3C) or annotation, which consists in annotating existing content on the Web. The Semantic Web enables customers to select and buy a certain travel arrangement (according to their preferences) easily.*

**Key words:** Semantic web, Tourism, E-tourism, Dynamic packaging, Applications for dynamic packaging YourVizit.

### Introduction

Information technology is every day more and more developed. Any organization that wants to achieve positive business results, developing and advancing, must constantly monitor the development of information technology and implement it in their business. In order to provide an opportunity for its customers, who buy their products and services, to more easily search their websites and come easy to the necessary information, a large number of organizations decided to make the introduction of the Semantic Web to their websites. Of course, this is important for organizations, considering that consumers' decisions whether to buy the product or service by the Internet depends on the ease of finding adequate information about products or services, they want to buy. Customers today don't want to go from site to site to find the right product, they want by entering keywords in the search box to receive adequate information, about the product and make a purchase.

Implementation of this service is an ideal choice for electronic tourism. It provides benefits to those who provide services in tourism, as well as the users of these services.

The aim of this paper is to introduce us to the concept of the Semantic Web, as well as the application of Semantic Web in e-tourism and

opportunities for improvement of tourism by using this service.

### The concept of the Semantic Web

The Semantic Web was created in searching for efficient solutions for information retrieval, as a new extension of the World Wide Web. It provides better cooperation between users and devices. The general vision of a Semantic Web can be summarized in a single phrase: to make web more accessible to computers (Antoniou et al. 2012, page1).

The semantic web is a vision of information that can be readily interpreted by machines, so machines can perform more of the tedious work involved in finding, combining, and acting upon information on the web.

Considering the number of different areas, which covers the Semantic Web, there are probably a few people who have exactly the same idea of the Semantic Web. But we can identify topics that are usually expressed in relation to the Semantic Web (Passin 2004, page 5):

- Indexing and access to information - in order to find information, an approach based on Semantic Web, needs to go further than indexing key words and alphabetic indexing and allow users to search by concepts and categories.
- Metadata - used for search and retrieval information. Annotation can also be viewed as metadata.

- Automated data collection - this part of the vision refers to the automatic data collection. This means that the software determines which information he need and how to get them, and then it takes.

- Service discovery - to make service could be used, we have to (or our software) be able to find them, find out what they are doing and see how to call them.

- Intelligent software agents - an agent is someone or something that operates in the user's name. Software agents would work in an autonomous manner, communicating with other software agents in order to find a service or information for us.

- **E-tourism and the Semantic web**

Since tourism is one of the most important branches of the economy and the most important segment of the tertiary sector, which is the most important sector in the developed countries, which provides a huge inflows of funds, we will provide an analysis of how the Semantic Web is applied in E-tourism. In order to indicate on implementation and importance of the Semantic Web in E-Tourism, we must first show the importance that tourism have in the modern economy.

Tourism has become the most developed economic branch in the world, and this proves the constant inflow growth that tourism provides, in countries around the world each year. The World Trade Organization (WTO) predicts that in 2020 the number of tourist arrivals worldwide will increase by 200% ([www.unwto.org](http://www.unwto.org) , date of access 23.01.2014). Tourism has become the most competitive business. Today, the competitive advantages of tourism are primarily acquired through scientific advancements, implementation of information technologies in the tourism industry and innovations.

Today, Internet has become the most important source of information about tourism destinations for tourists. About 95% of Web users use the Internet to get information about tourism destinations and about 93% of Internet users said that they are visiting tourist web site when planning their trips. Number of people using the Internet in planning their trips in the past five years has increased by approximately 300% ([www.panb.people.cofc.edu](http://www.panb.people.cofc.edu) , date of access 23.01.2014).

E-tourism is very suitable application-area for Semantic Web technologies, because dissemina-

tion and exchange of information are essential in the tourism industry.

### **Applications for dynamic packaging of tourism services**

Currently travelers must visit a lot of independent web sites to plan their trip, register their personal information more than once, to spend a few hours or days waiting for responses and many times make payment by credit card. Consumers are thus discouraged. They seek to be involved in creating, managing and updating the travel itinerary. With the technology of dynamic packaging services, tourists can also create their own trips according to your preferences, and all this within one price (without having to pay for each service separately).

A dynamic packaging application allows consumers or travel agents to customize trips by bundling trip components. Customers can specify a set of preferences for a vacation, for example, a 5-day stay on Madeira Island, then the dynamic packaging application dynamically accesses and queries a set of tourism information sources to find products such as air fares, hotel rates, car rental companies, and leisure activity suppliers in real time. In the off-line world, such packages used to be put together by tour operators in brochures.

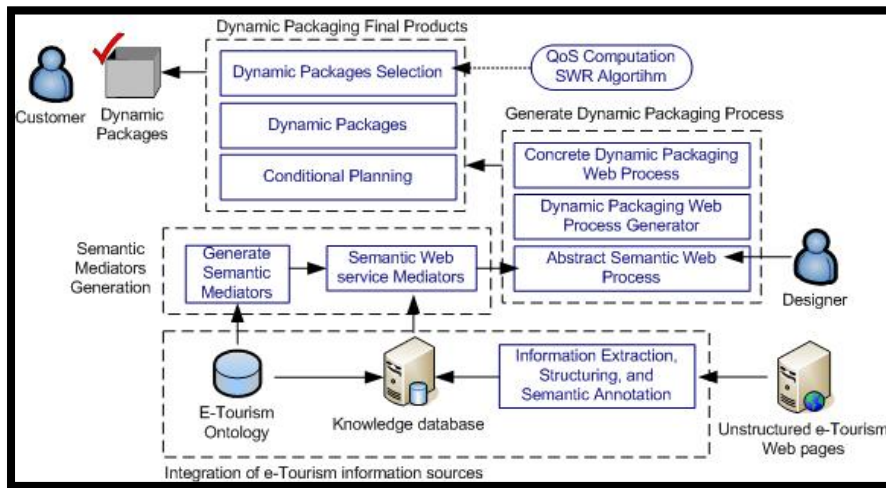
This new dynamic packaging technology includes the ability to combine multiple travel components on demand, in creating a reservation. The package that is created is handled seamlessly as one transaction and requires only one payment from the consumer, hiding the pricing of individual components.

System architecture for dynamic packaging of travel arrangements consists of four major segments:

- Integration of information from different sources in the field of E-tourism - The big challenge in the process of developing applications for dynamic packaging of tourism services is finding ways to harmonize and integrate non-standard ways of defining products and services in e-tourism. The objective is to find an adequate solution to overcome this lack of standards in the field of tourism, which will provide an understanding of different ways of expressing tourism products and services. Sophisticated technologies such as semantics and ontologies, are good candidates to enable the development of information systems for dynamic packaging of travel arrangements.;

- Semantic intermediation – is used to resolve the differences among the data present in distinct e-Tourism Web sites. Semantic annotation is the process of inserting tags in documents, whose purpose is to assign se-

mantics to the text between the opening and closing tags. Unstructured Web pages are annotated using the e-Tourism ontology. The semantically annotated pages are then stored in a knowledge database;



**Fig. 1** System architecture for dynamic packaging of travel arrangements

- Dynamic process of packaging services - The objective of this phase is to construct a set of processes that are able to compose valid dynamic packaging solutions for customers;

- The final product as a result of the dynamic packaging of tourism services - Within this phase, users on the Internet make a selection of their arrangements.

Semantic Web in E-tourism can be applied to one of the following ways:

- By creating applications right from the beginning using standards recommended by well-known organizations that deal with it, for example. W3C or

- Annotation of the existing content on the Web, which seems more acceptable for travel agencies.

The first approach is expensive from the perspective of travel agencies. The other approach from the perspective of travel agencies seem more acceptable, but the problem is that on the Internet there is not enough data about tourism and tourism services, which could be annotated. In fact, some of the hotels do not have their own Web sites, information about some of the hotels are not even available on the Internet. In many cases available data on sites of travel agencies may be incomplete, especially data about availability and price. The lack of other system, is that a big part of E-tourism portals keeps their datas internally, which means that datas are not availa-

ble through browsers on the Web. As a possible solution of this problem, experts in the field of information technology has been developed system for mapping which migrate schema relational database into ontology.

Website YourVisit ([www.yourvisit.com](http://www.yourvisit.com)) certainly provides us an opportunity to consider all the benefits that Semantic Web provides tourists. When tourists enter the appropriate content in the search box, according to their preferences, they get a list of hotels that meet the given criteria that they have set. After that, the site gives them the opportunity to make entry of certain additional criteria, which are presented in the segment advanced search on the site. After defining all the criteria, users can read information about hotels that meet their requirements and also book one of the hotels. With the aim to analyze, how semantic technology works, we will entry a query in the search box: „Seattle weekend with a pool and pet friendly with my wife.“ (Fig. 2).

By entering our sentence in the search box, we define the attributes which are used for search. In the sentence, which we mentioned in the text, attributes are: allowed animals, room for two and swimming pool. With such a query, we get the information in a similar way as we would get in a travel agency by the travel agent, but for a shorter period of time and without the need to visit a travel agency.

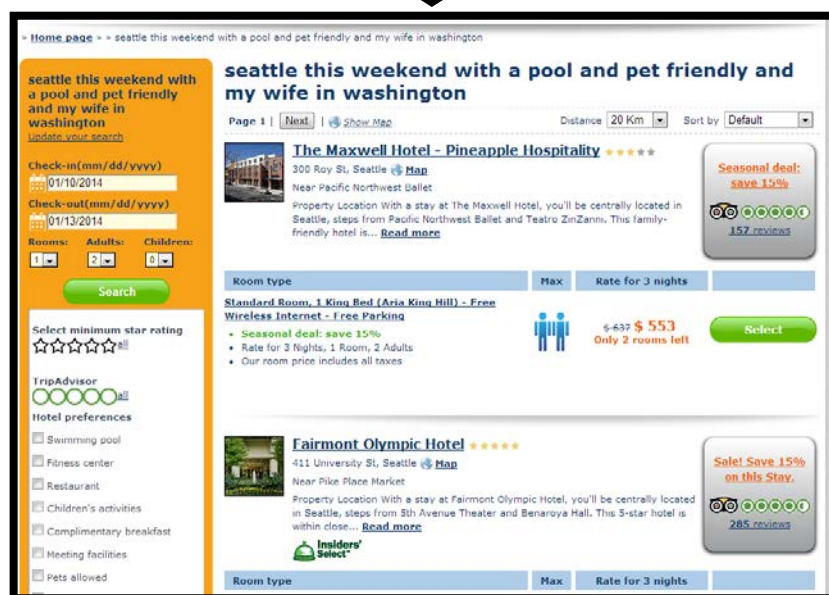
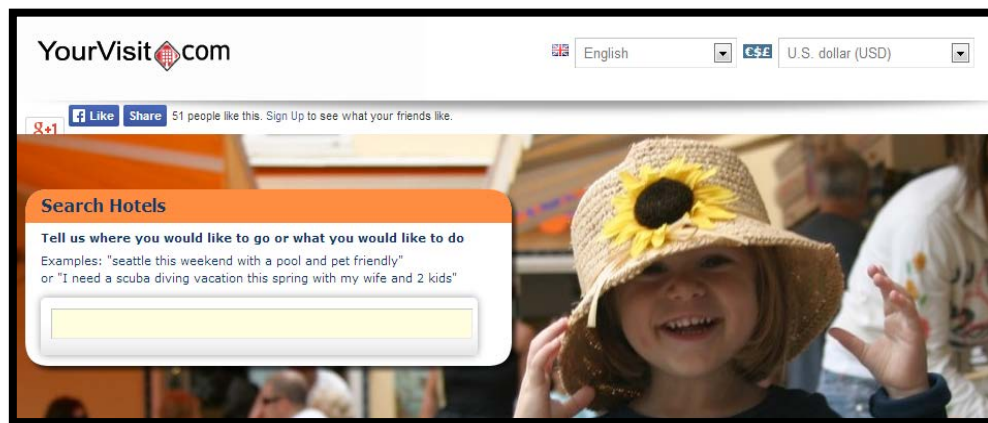


Fig. 2 Website YourVizit (Semantic search)

In Serbia, there are also attempts at implementing Semantic Web. One of the most famous portal, which is supposed to promote tourism in Kragujevac, is a portal KG Hotel info, but the portal is currently not active (<http://e-drustvo.org>, date of access 24.01.2014).

Currently what can be observed in the field of tourism, is that there is still no complete range of tourist services at any site which use the Semantic Web technology. On this sites clients are able to find the hotel in accordance with the requirements, to book a hotel and to and to make payment by credit card. However tourism as an economic branch is much broader. So the ambitions of experts in the field of information technology and tourism, do not stop at this level.

The goal is to enable all users to access one site on the Internet, make their travel arrangement package in accordance with their requirements (by typing sentences that describe their

trip), get a list of arrangements that match their requirements and that all tourist services (transportation, accommodation, excursions that they choose in their arrangement), pay at once. It is expected that full implementation of the Semantic Web in tourism will be enabled 2020s (<http://semanticweb.com>, date of access 24.01.2014).

## Conclusion

The Semantic Web and dynamic packaging is the key for the future of the tourism industry. In this paper we describe how the Semantic Web can be used in the sale of tourist packages in E-tourism. We also pointed out that there is still no full implementation of Semantic Web in selling all kinds of tourist services. But it is expected in the future that this system will be fully implemented and that tourists will be able to create

their own arrangements and to pay all services at once.

### References

1. Antoniou, G & Groth, P & Von Harmelen, F & Hoekstra, R 2012, A Semantic Web Primer, Massachusetts, p.1.

2. Passin, T 2004, Explorer's Guide to the Semantic Web, Washington, p.5.

3. [www.unwto.org/facts/menu.html](http://www.unwto.org/facts/menu.html), date of access 23.01.2014.

4. [www.panb.people.cofc.edu](http://www.panb.people.cofc.edu), date of access 23.01.2014.

5. [www.yourvisit.com](http://www.yourvisit.com), date of access 23.01.2014.

6. <http://edrustvo.org/icist/2013/html/pdf/025.pdf>, date of access 24.01.2014.

7. [http://semanticweb.com/semantic-search-for-travel-will-be-the-standardby2020\\_b33300](http://semanticweb.com/semantic-search-for-travel-will-be-the-standardby2020_b33300), date of access 24.01.2014.

*Miloš Stojanović, Scholar of the Ministry of Education, Science and Technological Development, PHD candidate, University of Niš, Faculty of Economics,*

*Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš, Serbia,*

***Address:** Cairska 12, 18000, Niš, Serbia*

*e-mail: [milos.s87@hotmail.com](mailto:milos.s87@hotmail.com)*

***Predrag Stamenković, Assist. Prof., Higher Business School Leskovac,***

*Vlade Jovanovica 8, 16000 Leskovac, Serbia,*

***Address:** Dubocica 105/4 16000 Leskovac, Serbia*

*e-mail: [stamenkovic.predrag@vpsle.edu.rs](mailto:stamenkovic.predrag@vpsle.edu.rs)*

***Sonja Arsić, Scholar of the Ministry of Education, Science and Technological Development, PHD candidate,***

*University of Nis, Faculty of Economics Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11,*

*18000 Niš, Serbia,*

***Address:** selo Klenike 17524 Bujanovac, Serbia*

*e-mail: [sonjaarsic87@hotmail.com](mailto:sonjaarsic87@hotmail.com)*



## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Светлана Хаминич, Сергей Касьян

### EDUCATIONAL AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN TO FORMING NATIONAL COMPETITIVENESS

Svitlana Y. Khaminich, Sergii Ya. Kasian

**ABSTRACT:** *In the article educational potential of the state is considered from position of world market of goods and services. The modern consisting of quality of education is estimated of Ukraine. Explored problems of quality management of education in the modern terms of menage.*

**Key words:** quality of education, competitiveness, quality of life, management, higher education.

#### Введение

Важной предпосылкой развития современной мировой цивилизации является рост интеллектуального потенциала общества, который базируется на принципах развития образования, внедрении инноваций. Основными институтами рыночной экономики в образовательном пространстве являются университеты. Маркетинговый анализ образовательной деятельности университетов стоит проводить на макро, мезо и микро уровнях взаимодействия.

Вычисление показателя, который определяет конкурентоспособность высших учебных заведений, предопределено целесообразностью внедрения концепции маркетинга в деятельность образовательных заведений.

#### Анализ последних научных

Организация учебно-научного процесса в рамках взаимодействия с рынком труда, позволяет улучшить уровень знаний и компетенций выпускников, адаптировав такой комплекс умений к потребностям рынка. Маркетинговые исследования динамических процессов на образовательно-научных рынках позволяют более точно определять конкуренцию между университетами, что способствует улучшению их рыночной стойкости.

#### Цель, задачи, объект исследования

Цель этого исследования – определение проблем в сфере формирования качества образования при определении национальной конкурентоспособности. В соответствии с

очерченной целью в работе поставлены такие задания:

- оценить состояние отечественного и мирового образовательно-научного пространства;
- определить особенности формирования качества образовательной услуги;
- охарактеризовать влияние образовательных и инновационных технологий на формирование национальной конкурентоспособности.

Методология. Для решения заданий исследования использовано комплекс общенаучных и специальных методов, а именно: системный подход, методы логического обобщения, сравнительного анализа, научной абстракции.

#### Изложение основного материала

В научной теории и практике управления вузом в ведущих странах мира в комплексе внедряются системные методы оценки рейтингов университетов. Так, в Великобритании такие рейтинги известны как таблицы лиг. Как отмечает М. Згуровский «роль мировых координаторов по наработке и применению этих методологий и подходов взяли на себя Институт стратегии высшего образования (Institute for Higher Education Policy, Вашингтон, США) и Европейский центр ЮНЕСКО в сфере высшего образования (ЮНЕСКО – СЕПЕС, Бухарест, Румыния)» [5].

Исследователь уместно определяет важность деятельности этих организаций относительно улучшения предложенных методоло-

гий в образовательной сфере для комплекса стран. Он отмечает о необходимости организации международных конференций и форумов по комплексу актуальных вопросов образовательной сферы [5]. По нашему мнению, интенсификация конкурентного соревнования между государственными и частными вузами разных стран нуждается в системном внедрении методических и практических инструментов маркетинга.

Н. Шульга оценивает механизм и подходы к созданию рейтингов университетов и отмечает, что указанные подходы концентрируются вокруг анализа влияния определенного университета на развитие образования в мире. Такое анализирование проводится путем определения показателя *impact factor* [14]. Ученая отмечает об определении ряда мировых рейтингов университетов. Автор поддерживает внедрение рейтинга, который определяет по комплексным методикам Институт высшего образования Шанхайского университета в Китае (<http://ed.sjtu.edu.cn/en/index.htm>) [14].

Разделяем точку зрения разработчиков относительно необходимости построения данного рейтинга на основе таких важных критериев, как: уровень качества образования, профессиональные компетенции профессоров, преподающих в университете, результативность проведения научно-исследовательских работ, успеваемость учебы студентов [14].

Повышение качества образования очень сложная проблема не только для нашей страны, но и для развитых стран. Да, на Всемирном экономическом форуме (ВЭФ) в конце каждого года регулярно обнародовался «Отчет о глобальной конкурентоспособности», в котором оценивается степень развития инфраструктуры, усложненность бизнеса, эффективность рынка труда, уровень здравоохранения и качество образования.

Отметим, что Украина занимает в этом мировом рейтинге конкурентоспособности национальной экономики далеко не наилучшие позиции. В формировании этих рейтингов большое значение имеет определение уровня качества жизни в определенной стране, как основной показатель социальной весомости государства. Следует обратить внимание на Швейцарию, которая постоянно занимает ведущие места в таком рейтинге конкурентоспособности.

Проведение маркетингового анализа в условиях экономики знаний, позволяет повысить квалификации и компетенции работников в соответствии с запросами рынка труда и рынка образовательных услуг. Достижение стойких рыночных позиций вуза в условиях развития информационной экономики, является возможным на основе увеличения части профессоров, которые достигают значительных научно-образовательных результатов в определенной отрасли наук.

Именно поэтому важным является систематическое проведение социологических исследований, благодаря которым выявляются образовательные тенденции развития общества. Важно внедрять системные инновации на основе новейших технологических платформ в образовательную деятельность вуза. При этом целесообразно широко использовать возможности глобальной мировой сети Интернет.

То есть формирование экономики, комплекса маркетинговых процессов, основанных на использовании современных интеллектуальных технологий, требует опережающего развития образовательной сферы, в частности профессиональной. Ведущие научные работники мира утверждают, что достижение прироста ВВП на 1% обеспечивается увеличением численности работников высшей квалификации приблизительно на 3%.

Поэтому полностью закономерно, что еще в ноябре 2002 г. в Копенгагене была принята «Декларация Европейской комиссии и министров образования европейских стран относительно развития сотрудничества в сфере профессионального образования и учебы в Европе», которая положила начало новому уровню сотрудничества в сфере профессионального образования и обучения.

В ее основу положены три стратегические цели: повышение качества и эффективности профессионального образования и обучения в Европейском Союзе; облегчение доступа к профессиональным учебным заведениям для всех граждан; открытие учебных заведений для внешнего мира [13, с. 170].

### **Определение качества высшего образования**

В некоторой степени подобно позиции исследователя О. Артеменко можем констатировать наличие особенных вопросов относительно определения качества высшего образования. Научный работник акцентирует о

значительной динамичности рыночно-образовательных процессов, подчеркивая важность быстрого предоставления со стороны образовательной системы комплекса необходимых знаний. Менеджерам в образовательной сфере необходимо постоянно следить за изменениями конъюнктуры рынка труда, настроениями и запросами потребителей образовательных услуг, структурными изменениями в обществе и основными изменениями к положениям государственной политики в сфере высшего образования [1].

В Европе применяются много механизмов и инструментов, включающих ассоциации и сети, при разработке общих критериев и подходов в разных предметных отраслях. Такими, например, являются: Европейское общество инженерного образования (SEFI), тематические сети, созданные по программе SOCRATES, в отрасли физики – European Mobility Forum, FEANI Index, Washington Akkord (все в отрасли инженерного образования); Европейская книга высших художников образовательных заведений (ELIA); Европейская ассоциация юридических факультетов (ELFA); Европейский фонд развития менеджмента (EFMD); Европейская маркетинговая конфедерация [13, с. 170–171].

В ходе определения многогранных аспектов понятия «качество образования» следует сначала провести глубинный смысловой анализ этимологии слова «качество». Как следует из разработок А. Федько, Ю. Федько по данному вопросу существуют даулизм подходов к определению этого понятия. Согласно первого философского подхода, понятие качества нуждается в отделении образования от определенных составляющих социальных процессов и явлений. Согласно другого подхода качество ассоциируется с набором потребительских свойств образовательной услуги, которые имеют большое значение для целевых групп потребителей [12, с. 85–87].

На наш взгляд, с целью обеспечения надлежащего качества образовательно-научных услуг следует на основе системных принципов увеличивать инновационную активность университетов. Вопрос достижения такого увеличения имеет общенациональный уровень. При этом, бесспорно, нужно уделять большое внимание разработке инновационных образовательных продуктов, которые следует предлагать на выбранные рыночные сегменты. В этой связи неотложным является

вопрос позиционирования и сегментации на рынке образовательных услуг.

Рынок инновационных продуктов относится к наиболее прогрессирующим направлениям экономической деятельности, которые обеспечиваются соответствующими научно-техническими исследованиями. Вот почему формирование образовательного потенциала сотрудников, инвестирование в процесс непрерывного получения новых знаний содействует повышению конкурентоспособности предприятий и отраслей экономики. Поэтому весомым в современной экономической науке является анализ сложных процессов формирования конкурентоспособности на рынке инновационных товаров. Инновационное развитие, повсеместное внедрение актуальных экономических, социальных знаний позволяют формировать национальную конкурентоспособность на высоком уровне.

Представитель современной научной школы маркетинга Национального технического университета Украины «Киевский политехнический институт» – М. А. Базь обоснованно выделяет апостериорный и априорный подходы и темпоральный аспект определения конкурентоспособности инновационного продукта, которые точно распределяются между этапами инновационного цикла продукции [2, с. 6]. Она предлагает набор векторов, которые следует использовать в ходе оценки конкурентоспособности инновационной продукции, подчеркивая получение результатов на каждом из этапов инновационного цикла: научном, техническом, технологическом и эксплуатационном [2, с. 7, 8]. То есть, повышение национальной конкурентоспособности может быть осуществлено на основе системного внедрения инновационного маркетинга в условиях становления экономики знаний. При этом важную роль играет использование концепции холистического маркетинга, объединяющего в единое целое социальное, экономическое и технологическое пространство управления бизнесом.

Развитие инноватики и социально-ориентированного управления современным предприятием привлекает внимание исследователей, маркетологов-практиков к изучению разносторонних аспектов организации инновационного процесса. Именно инвестиции в науку и культуру, выбор эффективных методов взаимодействия науки и производства наряду с повышением образовательных компетенций содействует возрастанию нацио-

нальной конкурентоспособности, как важной экономической категории.

По нашему мнению, менеджмент в сфере качества высшего образования должен основываться на применении современных методов, подходов, механизмов к управлению значимыми социально-экономическими процессами. Качество образования может быть обеспечено не только путем внедрения стандартизированных решений, а также неординарных творческих решений со стороны ученых, практиков из широкого комплекса научных знаний в условиях активизации инновационных, информационных процессов.

Ни в Украине, ни в мировой практике не существует общих, неизменных критериев, показателей, с помощью которых можно было бы оценить качество образования в учебном заведении. Управление качеством образования можно интерпретировать как творческий, динамический процесс, что в определенной степени базируется на применении междисциплинарного подхода.

Важно применять маркетинговые коммуникации и рекламу при продвижении образовательных услуг университетов. Эффективность таких маркетинговых коммуникаций измеряется на основе интегративных показателей, в такую интеграцию должен быть включен комплекс показателей относительно комплексной оценки качества образования.

Проблема формирования высокого качества высшего образования в Украине оценивается преимущественно сквозь призму государственной регуляции через разработку и внедрение системы национальных и отраслевых стандартов высшего образования, которые устанавливают обязательные требования к содержанию образования и обучения, сроков и условий усвоения образовательных программ, а также способы диагностирования качества образования. Это отвечает общей идеологии реформирования образовательных систем стран СНГ, которые, невзирая на расхождения в структуре нормативных документов, в содержательной части мало отличаются [8-10].

#### **Инновационные технологии в ходе формирования национальной конкурентоспособности**

Важно при оценке маркетинговой эффективности внедрения новой техники соизмерять особенность ее разработки и эксплуатации, акцентируя на определении потреби-

тельского эффекта и учитывая общественно необходимые затраты. Еще на начальных этапах инновационного цикла для маркетологов актуальным является вопрос прогнозирования себестоимости и цены новых изделий и технологий.

Широкое использование маркетинговых практик и маркетинговой политики распределения содействует повышению составляющих национальной конкурентоспособности. Определение затрат на эксплуатацию определенных новых изделий или комбинации модифицированной технологии позволяет изыскивать резервы повышения конкурентоспособности продукции.

С. И. Кирюков подчеркивает важность вклада современных информационных технологий, позитивно видоизменяющих маркетинговые коммуникации с потребителями и промышленными партнерами, на формирование конкурентоспособности организаций в условиях национальной экономики [6, с. 100]. Уникально оформленные маркетинговые каналы гарантируют организации значительное конкурентное преимущество, балансирующее определенным образом взаимодействие спроса и предложения [6, с. 102]. Исследователь, подчеркивая взаимодействие между агентами в рамках маркетингового канала, приходит к выводу о генерации компетенций, которые трудно копируются основными конкурентами на высокотехнологических рынках [6, с. 103].

Таким образом, заметим, что использование современных информационных систем, развитие интеллектуального потенциала нации содействуют росту конкурентоспособности субъектов хозяйствования. Позитивными характеристиками данного процесса являются прогресс развития смежных отраслей и государств, исчерпание и подорожание определенных видов ресурсов, повышение культурного уровня общества.

Организации, которые занимаются проблемами разработки критериев оценивания качества высшего образования во многих странах, не поддерживают идею государственной регуляции этой сферы. Сложность ситуации заключается в поливариантности понимания качества образования. Можно привести несколько определений этого понятия [11]:

– качество образования является определенным уровнем знаний и умений, умственного, физического и морального развития,

которого достигли выпускники образовательного заведения в соответствии с запланированными целями обучения и воспитания;

– качество образования как сферы социальных услуг является способностью его органов управления и непосредственных производителей образовательных услуг удовлетворить установленные или предсказуемые потребности общества, отдельных социальных групп и граждан в получении образования и приобретении профессиональных умений и компетенций.

К ним целесообразно прибавить комплекс определений, которые используются в украинском и мировом законодательстве. Значимость организации комплекса маркетинговых коммуникаций вуза предусматривает привлечение инструментов маркетингового планирования в ходе позиционирования на рынке образовательных услуг.

Кроме того, И. Е. Булах, О. П. Волосовец, Ю. В. Вороненко приводят еще одно, на наш взгляд, весьма значимое определение: качество образования – это совокупность свойств и характеристик образовательного процесса, которые дают ему возможность формировать такой уровень профессиональной компетентности, который удовлетворяет потребности граждан, предприятий, общества и государства [10].

Важное значение в формировании конкурентоспособности национальных субъектов хозяйствования играет использование адекватных и эффективных методов ценообразования. Особое значение в ценообразовании на инновационную продукцию, созданную на основе использования новых знаний, играют такие методы как: корреляционно-регрессионный анализ, метод структурной аналогии. Также важно при определении цен учитывать технический уровень товара, определять набор характеристик в рамках параметрического ряда.

#### **Экономическая и коммуникационная эффективность маркетинга в вузах**

Высокий уровень образования населения создает предпосылки для повышения национальной конкурентоспособности через увеличение производительности труда. С точки зрения О. Данникова широкое внедрение организации маркетинговых исследований позволяет повысить потенциал конкурентоспособности вузов. Безусловно, существующее в нынешних условиях расслоение общества

создает определенные социальные неравенства в возможностях получения высшего образования, компьютерной грамотности. Заслуживает на внимание подчеркиваемый ученым факт о влиянии наличия высшего образования на снижение бедности и увеличение времени экономической активности [3, с. 63]. Он справедливо замечает о наличии большего числа работодателей среди людей с высшим образованием.

Следует признать о существовании прямо пропорциональной зависимости между уровнем образования и доходами домохозяйств, подчеркиваемой ученым Государственного высшего учебного заведения «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана» – О. Данниковым [3, с. 63]. На самом деле, доступность высшего образования для широких слоев населения содействует формированию профессиональных компетенций и позитивно влияет на достижение национальной конкурентоспособности в глобальном экономическом пространстве. Современные образовательные технологии содействуют формированию сознательного потребителя, обеспечивают достижение значительного социального статуса профессии

Л. Корнеева, М. Синицкий отмечают, что вне рамок существующего в Украине подхода остается экономическая и коммуникационная эффективность процессов менеджмента в образовательном заведении и анализ удовлетворенности потребителя образовательной услуги. Тем самым жизненный путь образовательной услуги оказывается незамкнутым и отсутствует возможность совместно сформировать требования к улучшению самой услуги.

Кроме того, такая идеология не стимулирует самостоятельность учебных заведений, хотя потребители требуют гарантий качества от производителя, а не от контролера [7]. На наш взгляд, с учетом этих обстоятельств важно внедрять современные методы стимулирования трудовой деятельности основного учебного персонала вузов, учитывая формирование индивидуального подхода к каждому студенту. Важно исследовать стадии жизненного цикла образовательной услуги, учитывать систему коммуникационных и социальных факторов.

Качество обучения, в окончательном итоге, оценивает потребитель, оно должно соотноситься с его требованиями и общественными

ожиданиями. То есть, заметим, что качество – понятие относительное и в значительной мере определяется конкуренцией на рынках. Высококачественные услуги, которые на сегодня удачно позиционируются, впоследствии могут потерять позиции на рынке, если конкуренты предложат альтернативные услуги с лучшими потребительскими и учебными характеристиками. Рыночный характер понятия качества должен в большей степени отображаться на существующей системе образования.

### Заклучение

Таким образом, интеграция Украины в мировое экономическое пространство, высокий уровень научного потенциала, но низкий технологический уровень, дефицит ресурсов обуславливают необходимость интенсивного воссоздания и повышения эффективности использования интеллектуального капитала. Уровень накопленных общих, научных и профессиональных знаний технического и экономического характера, высокая профессиональная квалификация рабочих, понимание специфики украинского рынка, могут стать уникальными конкурентными преимуществами украинских предприятий. Нужно развивать партнерские отношения между всеми участниками образовательного процесса.

Следовательно, высшее образование распространяется во всех странах мира как главный фактор стабилизации экономических и политических систем, а также международных отношений, фундамент роста благосостояния людей. В связи с усилением значимости стратегической инновационной деятельности, необходимо внедрять новые подходы к формированию качества образовательных-научных услуг университетов, к способам их получения и использования с целью повышения конкурентоспособности национальной экономики.

### Литература

1. **Артеменко О.** У прокрустовім ложі системи вищої освіти / О. Артеменко // Дзеркало тижня. – 2006. – № 18 (597). – С. 1–4. Доступно на: [http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/v\\_prokrustovom\\_lozhe\\_sistemy\\_vysshego\\_obrazovaniya.html](http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/v_prokrustovom_lozhe_sistemy_vysshego_obrazovaniya.html)
2. **Базь М. О.** Оцінювання конкурентоспроможності інноваційних продуктів на ринку персональних комп'ютерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. О. Базь. – К., 2012. – 20 с.
3. **Данніков О.** Інструментарій маркетингу в діяльності освітніх установ / О. Данніков // Маркетинг в Україні. – 2010. – №6. – С. 63–66.
4. Закон України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 р. № 2984-ІІ.

5. **Згуровський М.** Визначення університетських рейтингів складово євро інтеграції в освітній сфері / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2006. – № 28 (607). – С. 1–6. Доступно на: [http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/opredelenie\\_universitetskih\\_reytingov\\_sostavlyayuschaya\\_evrointegratsii\\_v\\_obrazovatelnoy\\_sfere.html](http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/opredelenie_universitetskih_reytingov_sostavlyayuschaya_evrointegratsii_v_obrazovatelnoy_sfere.html)
6. **Кирюков С. И.** Эволюция теории управления маркетинговыми каналами / С. И. Кирюков // Вестник С.-Петербурга. Сер. Менеджмент. – 2011.– Вып. 2. – С. 95–112.
7. **Корнєєва Л.** Якість освітніх послуг з позицій мінародних стандартів серії ISO 9000: 2000 / Л. Корнєєва, М. Сіницький // Освіта і управління. – 2006. – Т 9. – № 1. – С. 87–90.
8. **Ничкало Н. Г.** Стандарти професійної освіти: проблеми методологи і творчих пошуків / Н. Г. Ничкало // Професійна освіта: педагогіка і психологія. – К. : ВІПОЛ, 2000. – 406 с.
9. **Салов В. О.** Основи педагогіки вищої школи: [навч. посіб.] – Д. : Нац. гірнич академія України, 2003. – 183 с.
10. Система управління якістю медичної освіти / І. Є. Булах, О. П. Волосовець, Ю. В. Вороненко та ін. – Д. : АРТ-ПРЕС, 2003. – 212 с.
11. Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347 «Про Національну доктрину розвитку освіти» // Законодавчі акти України з питань освіти. – К. : Парламентське вид-во, 2004.
12. **Федько А.** Якість освіти як об'єкт управління / А. Федько, Ю. Федько // Освіта і управління. – 2006. – Т 9. – № 1. – С. 84–87.
13. **Хамініч С. Ю.** Логістичний підхід до формування конкурентоспроможності підприємств в умовах економіки знань / С. Ю. Хамініч // Вісник Черкаського університету. Серія: економічні науки. Наук. журнал. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. – 2009. – Випуск 152. – С. 168–173.
14. **Шульга Н.** Прорив у світі чи «локальне героїство»? / Н. Шульга // Дзеркало тижня. – 2006. – № 9 (588). – С. 1–4. Доступно на: [http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/proryv\\_v\\_mir\\_ili\\_lokalnoe\\_geroystvo.html](http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/proryv_v_mir_ili_lokalnoe_geroystvo.html)

---

**Svitlana Y. Khaminich,**

*head of department marketing,  
doctor of economic science, professor, Prof. PhD  
the academician of The International Personnel Academy,  
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, s.  
Dnipropetrovsk, Ukraine 49044, av. K. Marksa, 35,  
mail:marketing.05@mail.ru  
Tel. +38-056-7448668*

**Sergii Ya. Kasian,**

*candidate of economic science, PhD,  
assist. Prof. PhD of department marketing,  
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, s.  
Dnipropetrovsk, Ukraine 49044, av. K. Marksa, 35,  
e-mail: yskasyan@ua.fm  
Tel. +38-056-7448668*



## РОЛЯ НА ИНОВАЦИИТЕ ЗА РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗМА

Надежда Крайчева

### THE SIGNIFICANCE OF INNOVATION IN TOURISM DEVELOPMENT

Nadezhda Kraycheva

**ABSTRACT:** *Characteristics of innovations and innovation processes in tourism are examined. Main directions of innovation activities therein are presented. Principles of sustainable development of tourism are treated. The importance of socially-responsible tourism for the preservation of biological resources of the planet, of national idiosyncrasy, of world historical and cultural inheritance, and for the support of socio-economic development of the countries is underlined.*

**Key words:** Innovation and innovation processes in tourism, Sustainable tourism, Information and communication technologies.

#### Въведение

спешното развитие на обществените системи зависи до голяма степен от иновационните процеси, които засягат не само сферата на науката и технологиите, но и са тясно свързани с икономическите и социални преобразования. Освен практическото използване на научно-техническите разработки и изобретения, сферата на иновациите включва промени в продукта, процесите, маркетинга, организацията, внедряването на нови услуги и нови продукти за удовлетворяване на социалните потребности. Иновациите са израз на материалния резултат от вложения капитал в нова техника или технология, в ново производство, обслужване или управление.

В оксфордския глъковен речник понятието иновация се дефинира по следния начин: „Всеки нов подход за създаване, производство или продажба на стоки, който дава на предприемача или неговата компания преимущество пред конкурентите”.

В сферата на туризма иновациите се дефинират като нови или съществено усъвършенствани методи за производство и предоставяне на услуги, които не могат да бъдат обезпечени от старите производствени методи [4].

Внедряването на иновациите в практиката с цел развитието на туризма е една от основните задачи пред управлението на веригата за доставки в туризма.

#### Иновации и иновационен процес

Понятието иновация в съвременния смисъл на думата за пръв път използва американският икономист Йозеф Шумпетер [10]. Той определя иновациите като значителна промяна в производствените процеси, състояща се в нови връзки и комерсиализиране на нови комбинации, основани на използването на нови материали и компоненти; внедряване на нови процеси, откриване на нови пазари, използване на нови организационни форми. Към това Новиков [4] добавя, че иновациите са нов продукт, ново явление или действие на пазара, целящо да привлече потребителите, да отговори на техните потребности и в същото време да генерира печалба за предприемача. Шумпетер определя предприемача като основен фактор за растежа и промените в икономиката. Той разграничава функцията на предприемача от обикновената функция по управление на предприятието. “Ние се придържаме твърдо към мнението, че едно или друго лице по принцип е предприемач, само ако “осъществява нова комбинация” и то престава да бъде такъв, когато създаденото от него предприятие започне да функционира в рамките на кръгооборота...”. Стратегията на предприемача има за цел да надмине конкуренцията, чрез създаване на иновации, които да се признаят като уникални в определена област.

Иновационната активност се проявява чрез иновационните процеси, изразяващите се в целенасочена дейност по създаване, произ-

водство и пускане на пазара на нови продукти, услуги, технологични и организационно-управленски методики. Съвкупността от всички дейности, включени в иновационния процес в периода от търсенето на нови идеи до тяхното прилагане, комерсиализация и преразпределение Новиков дефинира като иновационен цикъл, който разделя на два периода:

- Период на създаване на *новацията*: включващ фазата на възникване на идеята, фазата на разработването на идеята и фазата на усвояването ѝ.

- Жизнен цикъл на *новацията*: обхващащ фазата на внедряване на пазара, фазата на комерсиализация и преразпределение, фазата на стабилна реализация и фазата на превръщането ѝ в традиционен продукт.

Съществено влияние върху иновационната дейност оказват фактори като:

- пазарните условия в които функционира и конкуренцията (както на вътрешните, така и на външните пазари);

- кадрите (учени, експерти, предприемачи, мениджъри, политици, държавни служители);

- средата (ниво на развитие на науката и технологиите, правна и регулаторна рамка, политическа и икономическа стабилност);

- ресурсите (природни, индустриални, финансови, научно-технически, технологични, инфраструктура).

Нововъведенията в инженерните науки, технологиите, икономиката, управлението и социалната сфера са свързани и внедряването на иновации в някоя от тези области води до промени в останалите.

В сектора на услугите под иновации се разбират принципно нови или значително подобрени методи за производство и доставка на услуга, които не могат да бъдат гарантирани от предишните методи на производство. Това са сектори като туризма, банковото дело, консултиране и сектори ориентирани към най-новите информационно-комуникационни технологии (ИКТ).

### **Иновационна дейност в туризма**

Туризмът е от отраслите, производители на услуги, които най-много се нуждаят от съвременни форми и механизми за обслужване на клиентите си. Затова едно от перата в разходите на компаниите, до голяма степен определящо конкурентните им предимства, са

инвестициите в разработки и изследвания. Иновациите основен фактор за увеличението на приходите на туристическите фирми, осигуряващ им и значително увеличаване на печалбата. Един от признаците за успех на даден бизнес на пазара е нарастване на пазарния му дял. Устойчиво нарастване на пазарния дял на туризма се осигурява не само от рекламата и активното насърчаване на закупуването на даден продукт, а основно от иновациите във всички области на туристическата дейност. Иновационните процеси преминават през държавните ведомства и националните агенции за управление на туристическата дейност, усвояването на нови технологии, нови форми на маркетинг, създаване на нови туристически продукти.

В туристическия бизнес иновационният цикъл започва с възникване на идеята за усвояване на нова дестинация, създаване на нов или видоизменение на вече съществуващ продукт, внедряване на нови информационно-комуникационни технологии. Следва проучване на възможностите за реализация на идеята за нов туристически продукт, намиране на подходящи доставчици и партньори, планиране на основните и допълнителни услуги, здравното застраховане, транспорта, както и предварително проучване на ценообразуването на продукта. Периодът на създаване на новацията завършва с експериментална проверка на продукта: презентирането му; провеждането на пробни продажби, които да покажат, доколко този нов продукт би могъл да се задържи на пазара и да бъде приет от потребителите; оценка на очакваното търсене и на конкурентоспособността му. Иновационният процес продължава с фазите на жизнения цикъл: внедряване на пазара, посредством популяризирането му чрез рекламни кампании, директен маркетинг, създаване на ефикасна система за управление на продажбите, включваща и стимулирането на персонала и завършва когато потребителите започнат активно да използват иновацията.

Стимулиращо въздействие върху иновационните процеси в областта на туризма оказват:

- нови разработки в областта на науката, появата на нови технологии;

- икономическата и политическа ситуация в държавите;

- нововъведенията, предлагани от международните туристически организации; правилата на икономически отношения, уста-

новени от Световната търговска организация [18]; новите форми на сътрудничество, въвеждани от Световната организация по туризъм (СТО)[16],

- решенията на международните или регионални туристически организации и асоциации,
- получаване на нови знания за туристическите ресурси в различните региони на света;
- държавното регулиране, законодателството и управлението на туристическите райони, включително разработването на концепции за развитие на туризма;
- внедряването на иновации в другите сектори на икономиката, които са пряко свързани с туризма (транспорт, здравеопазване, комуникации и т.н.);
- проучването на туристическите пазари: установяването на промяна в туристическото търсене и интереси;
- екологичната, религиозната и политическата обстановка в туристическите райони.

Сред факторите определящи успеха на една съвременна туристическа компания е преходът от традиционно управление към управление на нематериалните активи; от експертизата в традиционната икономика към интелектуалната собственост, от добрата репутация към лоялността към бранда на туристическата дестинация [1], от устойчивите връзки към създаване на гъвкави алианси, от добри изпълнители към търсене на таланти.

В съответствие със съвременните тенденции (Генералното споразумение за търговията с услуги (ГАТС) [17], [4], [5]), можем да обособим иновационната дейност в туристическия отрасъл в няколко основни направления:

1. Иновации в управлението - организационни иновации свързани със структурата на управление. Под иновации в управлението на бизнеса разбираме реализация на нови методи за организиране на предприемаческата дейност. Те включват разработка и реализация на нова или значително променена корпоративна стратегия, внедряване на съвременни методи за управление на компаниите с помощта на информационните технологии [2]; внедряване на съвременни логистични системи; създаване на специализирани отдели за практическа реализация на научно-техническите достижения; реализация на нови стратегически алианси и партньорства; оптимизиране на управле-

нието чрез аутсорсинг на някои функции и бизнес процеси; реализиране на мерки по развитие и стимулиране на персонала.

2. Продуктови иновации- иновации насочени към създаване на нов туристически продукт или към изменение на потребителските свойства на вече съществуващ продукт с цел създаване на конкурентни предимства. Разработването или обновяването на туристически продукт е сложен, многокомпонентен процес. Той включва маркетингови изследвания и анализ на пазара и конкурентите опериращи на него; оценка на предполагаемото потребителско търсене; оценка на разходите за разработка, реклама, разпространение и продажба на продукта; оценка на целесъобразността и икономическата ефективност на иновацията.

3. Технологични иновации.

Днес сферата на туризма може да се разглежда като многоотраслов комплекс, който обхваща различни отрасли и дейности. За успешното ѝ функциониране се изисква и използване на продуктите на други производства. Това налага при изучаване на иновационната дейност в туризма да се отчитат и технологичните иновации в съпътстващите производства: иновациите в информационно-комуникационните технологии; новите технологии в сферата на услугите, материалите и продуктите; иновации в изложбените технологии и атракторите (фестивали, панаири, религиозни празници, художествени занаяти, исторически възстановки и др.)

В условията на глобалния пазар, характеризиращ се с безкомпромисна конкуренция в областта на туризма, използването на най-новите ИКТ способства за усъвършенстване на работата на компаниите и повишаване на ефективността им, чрез подобряване на обслужването на клиентите посредством ускоряване на оперативните процедури и създаване на нови маркетингови методики и разпределителни канали. Внедряването на съвременните информационно-комуникационните технологии в туристическия бизнес, позволява непрекъснато проучване на пазарите и конкурентите на тях.; по-бърза комуникация с доставчиците; разширяване на потребителския кръг; бърз обмен на данни с клиентите; възможности за разширяване на достъпа до голяма база данни за маркетингови проучвания. Прилагането на ИКТ в управлението на туристическите дестинации е ключов фактор за постигане на конкурентоспособност на дадена дестинация [3].

Влиянието на информационно-комуникационните технологии върху развитието на туризма се осъществява на различни стадии от създаването и придвижването на

продукта (рис.1) [5], но най-голямо влияние съвременните компютърни технологии оказват на разпространението на туристическия продукт.



**Рис.1** Използване на ИКТ в създаването и придвижването на туристическия продукт

Развитието на туристическата индустрия е пряко свързано с използването на нови методи и технологии при предоставянето на традиционните услуги. Туристическите фирми успешно използват компютри и специализирана компютърна технология за водене на отчетност, счетоводство, технологични операции с клиенти и партньори.

Активно се използват възможностите на Интернет в електронната търговия с услуги. Електронният бизнес дава възможност за използване на по-икономични канали за връзка с компаниите и целевите пазари; обезпечава по-качествено обслужване на потребителите; позволява на потребителите бързо и лесно да придобиват туристическия продукт и така увеличава оборота; съкращава разходите, благодарение на по-голямата ефективност на вътрешните операции и опростяване на процесурите на търговските сделки. Туризмът има важно предимство пред другите сектори на електронната търговия - потребителят получава своя продукт на мястото на неговото производство, туристическата дестинация. В момента най-популярната и бързо развиващата се съвременна тенденция е On-line резервирането. Възможността то да бъде осъщест-

вено от дома или офиса го прави изключително привлекателно и предпочитано от все повече потребители. On-line резервирането е удобно и улеснява дейността както на бизнеса така и на потребителите. (електронно-дистрибуционна асоциация [12]). Едно от най-новите приложения в системата е услугата request-pool (запитвания за резервации на конкурентен принцип). Услугата предоставя на потребителя извадка от атрактивни оферти от която той може да направи своя избор. От голямо значение за успеха на електронния бизнес и маркетинг е управлението на взаимоотношенията с потребителите. Потребителският маркетинг (Customer Relationship Management – CRM [7]) включва натрупването на подробна информация за потребителите, която обхваща социално-демографската характеристика на потребителите, интересите им, сферата в която работят и техните изисквания. CRM включва използване на технологии за организиране, синхронизиране и автоматизиране на бизнес процесите и дейностите, свързани с маркетинга, продажбите, техническата поддръжка и обслужването на клиентите. Основната цел на CRM системите е намирането на нови клиенти, запазването на

тези, които компанията вече има, привличането на бивши клиенти, намаляването на разходите за маркетинг и обслужване на клиенти. Управлението на взаимоотношенията с клиентите изисква изграждане на бизнес стратегия, включваща отдели за обслужване и комуникация с клиентите. Поддържането на връзки с тях е от решаващо значение за прилагането на тази стратегия.

4. Иновации насочени към съхраняване на планетата, националната самобитност, световните исторически и културни ценности

#### **Устойчиво развитие на туризма**

Ускореното развитие на туризма, предизвикано от научно-техническия прогрес и глобализацията, доведе до сериозни проблеми в областта на екологията, културата и социалното развитие в дестинациите, посещавани масово от туристи. Прекалената стандартизация на характеристиките на потреблението и предлаганите услуги, и желанието за бързи печалби оказва отрицателно влияние върху местната култура и специфичните особености на околната среда. Това изисква от световната общност усилия за съхраняване на националната самобитност, на природните, исторически и културни ценности. Голяма заслуга в тази насока има Световната туристическа организация (СТО), която инициира разработването и внедряването на две базови иновации в туризма – принципа за устойчиво развитие и системата за оценка на икономическото значение на туризма. През 1995 г. съвместно със Световния съвет за пътуване и туризъм [13] беше разработен програмния документ *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry* [14]. В него се анализира стратегическото и икономическо значение на туризма. Обръща се внимание на големия наплив на туристи в определени дестинации, водещ до унищожаване на местната култура, до транспортни проблеми и западане на известни курорти. На държавните и национални туристически администрации (НТА)[19], отрасловите организации и туристическите компании беше предложена програма за конкретни действия по устойчиво развитие на туризма.

През 2004 г. СТО формулира концепцията за устойчиво развитие на туризма: “Нормите и практиката на управление на устойчивото развитие на туризма могат да се прилагат във всички видове туризъм, включително в масовия и в различните ниши на туристическите сегменти. Принципите за устойчивост се от-

насят към опазване на околната среда, икономическите и социално-културните аспекти на развитие на туризма”. За да се гарантира дългосрочна устойчивост на туризма е необходимо да се установи баланс между тези три аспекта. Това изисква рационалното използване на природните и културни ресурси, преход към алтернативни технологии от страна на туристическите предприятия, подпомагане на социално-икономическото развитие на отделните държави.

За устойчивото развитие на туризма допринася способността на отрасъла да се адаптира към променящите се условия, както и способността му, едновременно с внедряването на новаторски идеи и производството на несвойствени и нестандартни продукти да съхранява добрите традиционни бизнес форми. Необходимостта от тази гъвкавост се дължи на две противоречиви тенденции, характерни за съвременното общество. От една страна, това е социалната интеграция на хората - глобализацията, а от друга - желанието им да съхранят индивидуалността си. Тези фактори, заедно с икономическите (научно-техническия прогрес, внедряването на нови информационни технологии, развитието на сектора на услугите), водят до желанието на голяма част от туристите да преминават от групови екскурзии към индивидуални преживявания, аналогично на прехода от елитарния към масовия туризъм в началото на ХХ век. Благодарение на своевременния отговор, който дава на изискванията на потребителите, туризмът остава една от най-стабилните икономически дейности. Това се потвърждава и от прогнозата на СТО за развитието на туризма до 2020 г., показваща растеж на световния туризъм с 4.3-4.4%. За Азия и за региона на Тихия океан прогнозният ръст е 6,7% [16].

Основната разлика между масовия и устойчивия туризъм е, че в случая на устойчиво развитие, част от печалбата се отделя за възстановяване на ресурсната база и усъвършенстване на технологиите за производство на услуги.

Понастоящем се осъществяват редица международни програми, разработени от СТО, ЮНЕСКО [15], ЕС [11], насърчаващи внедряването на устойчивия туризъм (ТОI, ST-EP Integrated Coastal Zone Management). Те определят устойчивото развитие като основа на предприемаческата дейност и насърчават практики и методи съвместими с устойчивия туризъм. Стремещт е да се намали

замърсяването на околната среда; да се запазят флората и фауната, екологичните системи, биологичното разнообразие; да се съхранят ландшафта, културното и историческо наследство; да се съхранят месните култури, да се използват местните продукти и уменията на местните работници. За постигане на тази цел се изисква също ефективна система на взаимодействие между всички заинтересовани страни - държава, бизнес, общество. През 2005 г. Ф. Котлър и Н. Лий [9] предложиха термина “Кооперативна социална отговорност”, дефинирайки го като поемането на ангажимент за подобряване на общественото благополучие чрез доброволчески бизнес практики и използване на корпоративни ресурси. Ключов елемент в това определение е думата доброволчески, като се има предвид съзнателно и безвъзмездно поемане на ангажимент от страна на бизнеса да прилага социално отговорни практики. Съгласно дефиницията на ЕС [6] “Корпоративната социална

отговорност,, (КСО) е концепцията, при която компаниите доброволно интегрират дейността си по опазване на околната среда и социалните си инициативи в своите бизнес стратегии и във взаимоотношенията си с всички заинтересовани страни. КСО означава прилагането на открити и прозрачни бизнес практики, основани на етични ценности. Означава също всички аспекти на дейността да бъдат съобразени с интересите на служителите на местните общности и околната среда. Или КСО означава допринасяне на трайни ползи за цялото общество, включително акционерите, в името на успешното бъдеще на бизнеса и обществото. Достигането на консенсус е непрекъснат процес, изискващ постоянен мониторинг на въздействието и въвеждане на коригиращи мерки, когато е необходимо. Схемата на управление на устойчивия (социално-отговорния туризъм) туризъм е приведена на рис. 2.



**Рис. 2** Управление на веригата на доставки в устойчивия туризъм

Практикувайки принципите на социално-отговорния туризъм, туристическият сектор, както никой друг отрасъл може да обезпечи съчетаване на социалните, икономическите и екологичните интереси на всяка местна общност, в която се развива туристически бизнес.

### Заклучение

В съвременните условия изискванията към туристическия продукт се променят все по-бързо. Високите темпове на растеж и радикалните промени в начина по които се произвежда и консумира туризма през последни-

те десетилетия се дължат преди всичко на иновациите [8]. Оперирането в условията на глобалния туристически пазар налага повишаване на конкурентоспособността чрез реализация на нови методи за организиране на предприемаческата дейност и разработването на нови или обновяването на традиционни туристически продукти. Използването на най-новите ИКТ е от съществено значение за усъвършенстването на управлението и повишаване на ефективността на туристическите компании. развитието на туристическата индустрия оказва значително въздействие върху цялата икономика на районите с развит тури-

зъм, способства за диверсификация на пазара на труда, за развитие на образованието, търговията, транспорта, услугите, здравеопазването.

### Литература

1. Анастасова, Л., 2012, Нива на туристическа лоялност към дестинация и фактори за повишаването ѝ, Бизнес посоки, бр. 1/2012, с. 3-14. Издание на центъра по икономически и управленски науки - Бургаски свободен университет, ISSN 1312-6016

2. Крайчева, Н., 2013. Веригата на доставки в туризма. Необходимост и еволюция. – В: Международна научно-практическа конференция: Образование, наука, икономика и технологии, Технологичен университет “Проф. д-р Асен Златаров”, Бургас, Академично списание „Управление и образование”, том. 9, кн. 2/2013, с. 117-122. ISSN 131 26121.

3. Миронова, Н., 2010, Приложения на информационно-комуникационните технологии в управлението на туристическата фирма, Бизнес посоки, бр. 1-2/2010, с.113-119. Издание на центъра по икономически и управленски науки - Бургаски свободен университет, ISSN 1312-6016

4. Новиков В.С., 2007, Инновации в туризме, М.: ИЦ "Академия", 208 с.

5. Орловская, В.П., Фомичев, В.И., 2011, Иновации в социално- културном сервисе и туризме, Санкт-Петербург

6. Становище на Европейския икономически и социален комитет, 2012, относно „Съобщение от Комисията до Европейския парламент, до Съвета, до Европейския икономически и социален комитет и до Комитета на регионите – Обновена стратегия на ЕС за периода 2011–2014 г. за корпоративната социална отговорност“, Брюксел, 24 май 2012 г.

7. Chen, J. and Popovich. K., 2003, Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology. Department of Operations Management and Business Statistics, College of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA Business

Process Management, Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688

8. Hall, C.M., Williams, A. M., 2008, Tourism and Innovation, by Routledge, NY.

9. Kotler, Ph., Lee, N. R., 2005, Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley., (Котлър, Ф., Лийн, Н. (2011), Корпоративна социална отговорност)

10. Schumpeter, J.A., 1934 (1968), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, Harvard University Press.

11. European Commission. [http://ec.europa.eu/index\\_bg.htm](http://ec.europa.eu/index_bg.htm)

12. Hotel Electronic Distribution Network Association. <http://www.hedna.org/>

13. The Authority on World Travel & Touris. <http://www.wttc.org/>

14. Tourism and Local Agenda 21. <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>

15. UNESCO. <http://whc.unesco.org/>

16. World Tourism Organization UNWTO. <http://www2.unwto.org/> (CTO)

17. World Trade Organization. General Agreement on Trade in Services. [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/gatsi\\_ntr\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsi_ntr_e.htm)

18. World Trade Organization. <http://www.wto.org/>

19. Маркетингови проучвания и оценка на ефективността на националния маркетинг. Оперативна програма “Регионално развитие” 2007-2013. <http://www.scribd.com/doc/90466334/Country-Report-RO-BG>

20. Проучване на възможностите за развиване на социални предприятия в България в пазарните ниши – устойчив екотуризъм и селскостопански инициативи. [http://www.barda.bg/docs/Prouchvane\\_pazarni\\_nishi\\_PA.pdf](http://www.barda.bg/docs/Prouchvane_pazarni_nishi_PA.pdf)

---

Име на автора: Надежда Крайчева  
Институт за икономически изследвания при БАН  
Адрес: София, 1000, ул. “Аксаков” 3  
e-mail: nadia@iki.bas.bg



## КЛАСИФИКАЦИЯ НА ОРАТОРСКИТЕ ИЗЯВИ НА ЕКСКУРЗОВОДА

Захарий Дечев

## CLASSIFICATION OF ORATORY PERFORMANCES OF THE TOUR GUIDE

Zahariy Dechev

**ABSTRACT:** *This text looks in to some of the leading oratory performances of the tour guide, connected to the professional tour guiding activity. The classification of oratory performances of the tour guide is built upon the preservation of unity within the structure of the speech position and the created types of resistance of the rhetorical activity. The proposed author's classification frame includes: official and informal oratory performances; direct and indirect rhetorical communication within oratory performances; planned and unplanned; verbal and nonverbal oratory performances of the tour guide. The outlined oratory performances are defined as relatively stable modules of interpersonal interaction between the tour guide and the tourists during the accompanied tour guided trip.*

**Key words:** oratory, performance, tour guide, speech, classification, trip, activity, profession.

Съществена характеристика в работата на туристическия екскурзовод са изградените и формирани индивидуални ораторски изяви, които в голяма степен определят резултатността на осъществяваната екскурзоводска дейност. В екскурзоводската теория и практика има достатъчни основания тази проблематика да бъде обоснована и да се очертаят някои специфики. Различните видове ораторски изяви на екскурзовода проектират формирането на разнообразна междуличностна комуникация, изграждането на определени комуникативни модели, ораторски (речеви) стил и атмосфера на общуване при провеждане на туристическата екскурзия. В целостта на ораторските изяви на екскурзовода се открояват неговите индивидуално-личностни особености и най-вече съдържанието и формата на речевото съобщение.

Словосъчението „ораторски изяви” е по-общо понятие и обхваща отделни реторически характеристики, вплетени в речта и начина на общуване на екскурзовода като оратор. В този смисъл се отбелязва, че е напълно аргументирано и уместно да се прилага словосъчението „ораторски изяви на екскурзовода” като обща характеристика на словесните му изяви, реализирани в професионалната му дейност. Що се отнася до ораторските изяви на екскурзовода в специализираната литература по екскурзоводство липсват такива разработки. В настоящото изследване акцентът

се съсредоточава върху разглеждането, анализирането и прилагането на водещите ораторските изяви на екскурзовода, оформени в интенционална класификационна рамка.

Същността на ораторските изяви на екскурзовода се обуславят от начините му на словесно общуване с туристите и реализацията на лидерските му мотивационни въздействия за по-голяма активност и инициативност на пътуващите в технологичния процес на екскурзоводско обслужване при туристическото пътешествие. Ораторските особености в словесните изяви на екскурзовода са типологически очертани в сферата на професионално-екскурзоводското общуване. Това са типични комуникативни подходи, похвати и практики (социокултурно и психологическо взаимодействие), които екскурзоводът като оратор непосредствено използва при общуването с потребителите на екскурзоводската услуга. Екскурзоводът в своята приложна екскурзоводска дейност реализира различни ораторски изяви, обединявани и повлияни от конфигурацията на личностния му детерминиран стил на ораторска изява в маниера му на работа. Може да се подчертае, че подбората на ораторска изява се определя като възприета и утвърдена линия на поведение и взаимоотношения в реторичният акт. Това е цялостно характеризирани на професионалната дейност на екскурзовода, прилагана в практиката на трудовете му задължения. Ораторските

изяви са обусловени от формираните лични знания, умения, темперамент, характер, професионални изисквания и способности за делово общуване, убеждаващо говорене и ефективна вербална и невербална комуникация.

Класификацията на ораторските изяви на екскурзовода се подчинява на определен критерий, чрез който се оценяват отделните елементи в структурната взаимозависимост. Изгражда се върху *съхраняване на единството в структурата на речевата позиция* и създаваните типове *съпротива* в реторичния акт. По такъв начин ораторската изява отразява процесуалната страна в речевото взаимодействие с другите субекти в процеса на общуване в професионалната дейност на екскурзовода. Осъществяваните ораторски изяви от екскурзовода се обединяват и изграждат от отделни компонентни връзки и механизми, които позволяват да бъдат да класифицирани.

В античните теории на древните философи и старите софисти се откроява класификацията на словесните изяви на оратора. Тя е първата достигнала до нас класификация, която е направена от Анаксимен (древногръцки философ 585-525 г. пр. Хр.), определян като един от най-ранните философи на западния свят. Роден е в Милет, Мала Азия. От трудовете му е запазена малка част. В съчинението му в йонийска проза „За природата” се откроява философското му учение, относно „идеята за единството и многообразието на света. Начало и основа на всичко съществуващо е една конкретна форма на материята – въздухът”. (Радев, Стефанов, Личев, 1992, с. 24) Анаксимен разделя ораторските изяви в две основни групи: *в съда и в събранието*. Основанията за обособяването му в класификацията на две групи речи са свързани с особеностите на видовете речи, съобразно мястото им на произнасяне. Видовете речи в съда са: *обвиняваща, защитаваща и издирваща*. Видовете речи в събранието са: *насърчаваща, възпитаваща, хвалеца и порицаваща*.

Протагор (435-415 г. пр. Хр.) е един от древногръцките философи и най-известен от софистите, първосъздател на реториката. Роден е в тракийския град Абдера и пръв нарича себе си софист. Неговата влиятелна философска теория „се е развила в софистическа реторика, подсилвайки реторико-формалистичната ориентация”. (Александрова, 2008, с. 76) Занимава се със семантиката и значението на термините. Платон го определя

като баща на теорията за правилната употреба на думите. Разработва проблема за различните изречения (*молба, въпрос, отговор, заповед*) и пръв разделя речта на четири части (*пожелание, въпрос, отговор и нареждане*). Протагор извършва класификация на ораторските изяви, която е проектирана към целта на изказването (речта), а очаквания резултат обосновава като: *отговор, изпълнение на молба или задача*. Върху основата на подялбата на различните изречения и частите на речта класификацията на ораторските изяви на Протагор се съсредоточава спрямо *рода на речта* и се описва като: *молеца, питаща, отговаряща и поръчваща*.

Платон (427-347 г. пр. Хр.) е роден на о. Егина и произхожда от аристократична среда в древногръцкото общество. Основава прочутата философска школа „Академ”, наречена по-късно „Академия”. Един от най-известните му ученици е Аристотел. Според П. Ганчев, философското учение на Платон преминава през различни етапи, в зависимост от идеите, под чието влияние той се намирал в определен период. (Ганчев, 2010, с. 85) Платон пръв определя реториката като философска наука, която практически обслужва политиките, а самата му реторическа теория може да се определи като позитивно отричане. Платоновата представа и апология за прекрасното ораторско слово е живото, одушевеното (устно) слово, а не писмената реч. Той откроява четири основни функции на ораторската реч: 1) *Да бъде истинна*; 2) *Да бъде справедлива*; 3) *Да бъде хармонична*; 3) *Да бъде полезна за обществото*. (Александрова, 2008, с. 84-85) Класификацията на ораторските изяви според Платон се обособява съобразно произнасяната ораторска реч. Ораторските речи ги разделя в три групи: *речи на събрание*, които имат политическа насоченост, *съдебни речи*, които имат правна (юридическа) насоченост и *дидактически речи*, които притежават учебно-възпитателна насоченост и красноречие.

Преди 2300 години древногръцкият учен, енциклопедист и философ Аристотел (384-322 г. пр. Хр.) извършва класификация на ораторските изяви съобразно общата цел на устните публични изказвания на оратора. Разделя ги на три рода: *съвещателни, съдебни и епидейктически*. Съвещателните речи са адресирани до слушателите за да ги информира и убеди при съставяне на мнения във връзка с даден проблем, обсъждане на стано-

вища или при вземане на решение. Съдебните речи са публично защитавани интереси по обвинение и защита по частни или обществени въпроси с цел да се уточни и установи конкретното обективно деяние или съдебен спор с оглед на създадената правнонормативна система. Епидейктичните речи притежават възпитателна цел и ефект върху слушателите с произнасяне на публична оценка на всякакви събития, факти и събития, която може да бъде според Аристотел – хвалебствена или порицаваща.

Марк Тулий Цицерон (106-43 г. пр. Хр.) известен римски държавник, прочут оратор, философ и писател, участник в значими политически събития като обществен деец в Римската империя. Цицерон не извършва отчетлива класификация в своите трудове на ораторските изяви на оратора. В зависимост от контекста влага различен смисъл в понятията род и тип на речта. „На пръв поглед той приема Аристотеловото родово деление и също нарича речите съвещателни, съдебни и епидейктически, но съдържанието, което влага термини, е различно... По такъв начин Цицерон подменя целевия признак на деление, който унифицира класификацията на Аристотел... Извеждайки на преден план мястото на изказването, по същество Цицерон предлага своего рода функционално-ситуационна класификация, която има далече по-ниска степен на общност от Аристотеловата. Ако се продължи на видово равнище, неговата класификация би била коренно различна от онова, за което говори Аристотел”. (Ведър, 2000, с. 37) Цицерон извършва общо три класификации на ораторските изяви и речи на оратора, които имат субективен и необоснован характер в научно отношение. Класификацията му е свързана в голяма степен с ораторския стил на оратора, което задава двоен замисъл в родовата класификация и същността на ораторските изяви.

Известният римски оратор Марк Фабий Квинтилиан (35-96 г. сл. Хр.) извършва класификация на ораторските изяви в няколко от трактатите си в „Обучението на оратора”. Същностното значение, което Квинтилиан отдава на триродовото деление на ораторските речи и трите главни вида красноречие – *хвалебствено, съвещателно и съдебно* се базира на авторитетни предшественици – Анаксимен, Протагор, Аристотел и Цицерон. Без да споменава имената им, и без да ги отрича, анализира мненията им и излага своето не

толкова категорично становище, че задълженията на оратора и неговите ораторски изяви се свеждат или до съдебните речи (в съда) или до случаите извън тях (извън съда). Според рода красноречие, Квинтилиан ги обосновава като: *съдебно и извънсъдебно*. Класификацията му за словесните изяви на оратора, определяни като съдебна и извънсъдебна, е пряко отражение на извършваната от него реторическа интерпретация, дължаща се на осъществяваната практическа трудова и преподавателска дейност.

Я. Тоцева отбелязва, че Квинтилиан прави анализ на класификациите и въз основа на езиковия и изпълнителски стил на оратора и стига до следната класификация:

*Първи вариант:* исконос (прости речи); антерос (смесени речи); андрос (възвишени речи).

*Втори вариант:* атическо (мощно) красноречие; родоско (смесено) красноречие; азиатическо (пищно) красноречие. (Тоцева, 2006, с. 107)

В нашето съвремие съществуват различни автори класификации на ораторските изяви, свързани с: предмета на ораторската интерпретация, характера и целевата насоченост на информацията, организацията и структурата на материала или описанието на видовете публични изказвания и практика на оратора. Й. Ведър, отбелязва, че всяка от посочените позиции има своите положителни и отрицателни страни, опитите да правят „общовалидни” класификации на базата на неспецифични, несъществени или външни белези, водят до сериозни грешки. (Ведър, 2000, с. 53)

Всяка публично изказване на оратора търси създаването на комуникативна и социокултурна връзка между него и слушателите в процеса на директно предаване и получаване на информация или чрез транслационната помощ на радио, телевизия, печат и пр. Родово-видовото деление на ораторските изяви се подчинява на определени правила. Основното правило, зададено от Й. Ведър е класификацията на ораторските изяви в родово-видовата им систематизация, да се извършва и реализира според различните цели на изказването. (Ведър, 2000, с. 138) Класификацията не бива да бъде поставена в зависимост от съдържанието на различните форми на красноречието с прилагателно (съдебно, политическо, военно, академическо и др.) или към сферата на приложение на конкретното изказване. Те не могат да бъдат база за основна

реторическа класификация на ораторските изяви. (Ведър, 2000, с. 57)

Според Й. Ведър общият вид на основната реторическа класификация на ораторските изяви – устните публични изказвания на оратора се реализира по: дял, род, вид и подвид.

Дяловете се делят на два: *монологични изказвания и диалогични изказвания*.

Родовете принадлежащи към монологичните изказвания са: доклад, реч, лекция, а към диалогичните изказвания са: полемика, неосновни форми на ораторска изява.

Към рода – доклад се отнасят видът: информационен с подвидове: реферат, обзор, анализ, проект и отчет, а към видът тържествен се причисляват подвидове: ретроспективен анализ и похвален обзор.

Към рода – реч е видът: тържествена с подвидове: юбилейна, траурна, приветствена, напътствена, а към вида агитационна са свързани подвидове: въодушевяваща и убеждаващо-призивна.

Към рода – лекция е видът: пропаганда с подвидове: научна и популярна, а към вида квалификационна се посочват подвидовете: учебна и инструктивна.

Към рода – полемика принадлежат видовете: дискусия с подвидове: действителна и показна/учебна и диспут с подвидове: действителен и показан/учебен.

Към рода – неосновни форми на ораторска изява се обхващат видовете: ръководене на събирания с подвидове: встъпително слово, заключително слово, конферирание, арбитраж, обявление и другия вид: участие в събирания с подвидове: изказване, въпрос, отговор, реплика и изпълнение на „роля“. (Ведър, 2000, с. 139)

В екскурзоводската дейност класификацията на ораторските изяви на екскурзовода се групират съобразно вида комуникативна ситуация, наличието или липсата на посредник и практическата реализация на предварителната подготовка на изказването (речта) като базисни критерии. Като комуникативен процес ораторските изяви притежават диадична структура в екскурзоводското взаимодействие в две перспективи: на екскурзовода като говорещ и на туристите като слушатели.

Предвид спецификата на екскурзоводската дейност според мен ораторските изяви на екскурзовода могат да се групират по следния начин:

**1. Официални и неофициални ораторски изяви.**

**2. Директна и индиректна реторическа комуникация в ораторските изяви.**

**3. Планирани и непланирани ораторски изяви.**

**4. Вербални и невербални ораторски изяви.**

*Официалните и неофициални ораторски изяви на екскурзовода имат конкретно съдържателно и функционално предназначение.*

Официалните ораторски изяви на екскурзовода са свързани с представянето на екскурзоводската реч (беседа) и при извършването на делова информационна, посредническа, преводаческа и пр. дейност. При тях е необходимо екскурзоводът да се ръководи от заложените цели в екскурзоводската беседа, свързани с установяването на нагласа и готовност у слушателите за внимателно слушане, възприемане и осмисляне на представянното екскурзоводско съдържание, при наблюдаване на туристическия обект.

Официалните ораторски изяви на екскурзовода съответстват на предварително регламентирани отношения, съответстващи на формално словесно общуване, детерминирана от официално зададената комуникативна ситуация. В основата на формалните ораторски словесни изяви и публични изказвания на екскурзовода се проявяват монологичната и диалогичната форма на устна реч като част от вербалната комуникативна детерминираност на оратора (говорещия).

Неофициалните ораторски изяви са друг вид изяви, които са част от междуличностното общуване на екскурзовода с туристите. Неформалното словесно общуване се характеризира с нерегламентирани, свободни и непринудени отношения между екскурзовода и всички други участници в туристическото пътуване. При това общуване се предпоставят възможности за споделяне на впечатления, изразяване на благодарности или недоволство от извършването екскурзоводско обслужване, стимулиране на нагласи и намерение за участие в демонстрации или развлекателни ситуации, гарантиране на съпричастност при преживяване на успех на сбъднатото желание и мечта за посещение на туристическото място и докосване до туристическия обект.

За самия екскурзовод неофициалните ораторски изяви са неочаквани. Те възникват спонтанно и много често са породени като инициатива от страна на туриста с желание да

заговори и общува по даден проблем с екскурзовода. Неофициалното общуване предпоставя непреднамерена комуникация, която може да се породи в процеса на представяната екскурзоводска беседа или да възникне след като туриста е посетител определен туристически обект и желае да научи нещо повече или конкретна обогатяваща научна информация. Най-често невербалното общуване между екскурзовода и туриста се свързва с получаване на конкретни сведения от екскурзовода за предстоящото реализиране на дневната програма и самото пътуване. Неофициалните ораторски изяви на туристическия екскурзовод са неразкрити пространства за неформално словесно общуване, чрез които се задоволяват потенциалните потребности и желания на пътуващите.

*Директната и индиректната реторическа комуникация в словесните изяви на екскурзовода е свързана с непосредствената (без помощта на посредник) и посредствената (с помощта на посредник) му комуникация с туристите.*

*Директната реторическа комуникация ангажира пряко екскурзовода да общува лице в лице (tet a tet) със своите събеседници, без посредник. И двете страни в процеса на комуникация се възприемат цялостно и изграждат доверие в екскурзоводското взаимодействие. Прякото общуване е първично и е най-рано възникналият комуникативен акт (човешка реч с цел обмяна на информация и съобщения), което предполага непосредствено физическо присъствие най-малко на двама души. При директното общуване екскурзоводът сам избира вербалните и невербалните средствата и изцяло разчита на собствения си интелектуален, познавателен и комуникативен потенциал.*

Сложността в процеса на реторическа комуникация и междуличностно общуване зависи от множество фактори, създадени в самата диалогична ситуация между екскурзовода и пътуващите. Най-съществено влияние в комуникативния акт оказва броят на участниците и еднородността по пол в групите. Колкото е по-голям броят на общуващите (в една екскурзоводска група са около 40 души), толкова повече нараства сложността на процеса на комуникация. В екскурзоводската практиката се наблюдава, че по-просто е общуването в еднородни по пол групи, когато са само мъже или само жени, отколкото когато екскурзоводската група е смесена, но в действи-

телност туристическите групи са най-вече смесени. Непосредствената ораторска изява на екскурзовода с туристите едва ли ще бъде изместена цялостно от индиректното общуване, независимо от възможните предпоставки.

*Индиректната реторическа комуникация е опосредствена, косвена и непряка, която се осъществява чрез посредник. „Индиректната реторическа комуникация е сравнително ново явление. За ораторското изкуство и почти цялата му хилядолетна история е характерна директната комуникация. Едва в XX век се създадоха технически предпоставки за опосредствено общуване”. (Руменчев, 1994, с. 28)* В такава словесна изява екскурзоводът попада когато заема второстепенна позиция при управление на комуникационния процес със своята екскурзоводска група. Такава опосредствена комуникативна връзка, осъществявана с помощта на посредник в работата на екскурзовода, се създава, когато извършва преводчески или посреднически услуги; или налице е присъствие на местен екскурзовод при представяне на туристическия обект; или когато екскурзоводът на групата не е лицензиран за извършване на екскурзоводска дейност за съответната страна и ръководството на групата се поема от друг екскурзовод, който за определен период заема водеща (посредническа) роля в екскурзоводската група, а действителния екскурзовод поема функциите на водач на собствената си група.

При индиректната реторическа комуникация е налице връзка чрез посредник или от разстояние. Към тази непряка комуникационна среда относно ораторската изява на екскурзовода попадат рекламните материали за даденото туристическо място или обект, телевизия, интернет, книги, фотоматериали и пр. Понастоящем медиите заемат едно от водещите места като посредник в екскурзоводската дейност, но те не са единствения начин за по-лесно достигане до бъдещите потребители на екскурзоводски услуги.

*В екскурзоводската дейност се наблюдава протичането на планирани и непланирани ораторски изяви на екскурзовода с очертани условия и посока на действия, които той може да контролира.*

*Планираните ораторски изяви представляват процес на предварителна подготовка и разкриване на перспективите и проблемите, пред които се изправя екскурзоводът преди реализирането на туристическата екскурзия или мероприятие. Планирането на устните му*

ораторски изяви фиксира представянето на екскурзоводското информационно съдържание, което предварително се планира, за да се осигури ефективно протичане на усвояваната информация от туристите за дадения туристически обект. Планираните ораторски изяви обезпечават екскурзовода целесъобразно да разпредели и позиционира методическия инструментариум и техниките за словесно въздействие при подготовката на типове и видове екскурзоводски речи, заложи в хармонограмата (методичен план) и хронограмата (дневна програма) на туристическата екскурзия. Според времевия хоризонт те са свързани с краткосрочното планиране на инициативите и са предварително заложи за реализиране в туристическото пътуване. Планираните ораторски изяви на екскурзовода са предварително регламентирани в методичния план на екскурзията според тематиката и подбора на местата за посещение по туристическия маршрут. За ефективното осъществяване на екскурзоводската дейност е важно екскурзоводът да планира, разработи и изясни познавателното екскурзоводско съдържание като се съобрази с нивото и възрастовите особености на групата и индивидуално-личностните особености на пътуващите.

*Непланираните ораторски изяви* на екскурзовода намират практическа реализация в хода на самата туристическа екскурзия и са свързани с всички останали инициативи за устни словесни изяви извън планираните. Специфичното при тях е, че не се разкрива характера на усвояване на екскурзоводската информация от туристите за наблюдавания туристически обект или явление. Това е ясно изразено при регламентирания (планиран) смисъл, заложен от екскурзовода при подготовката на екскурзоводската беседа. При непланираните устни изяви на екскурзовода се откроява индивидуално-личностното възприемане на новата информация от туристите, при обмяната на сведения и опит в една неформална социокултурна комуникация. Тези ораторски изяви на екскурзовода се провикват не толкова от него самия, а от самите туристи и тяхната любознателност и условията на екскурзоводска работа в групата. Непланираните инициативи за устни словесни изяви на екскурзовода активизират познавателните възможности и компетенции на туристите с цел достигане на положителен краен резултат от туристическото пътуване.

*Вербалните и невербални ораторски изяви* *предполагат определянето на пълноценното участие на личността на екскурзовода в словесната комуникация с туристите по време на туристическата екскурзия.*

*Вербалните ораторски изяви* са детерминирани от специфичното екскурзоводско взаимодействие в словесното общуване, което се проявява, чрез *монологичната и диалогичната изява* на екскурзовода като форма на устна реч. Монологичната ораторска изява „не притежава пряка адресация към конкретен събеседник”. (Дянкова, 2002, с. 117) Монологичните ораторски изяви на екскурзовода имат широко приложение в екскурзоводската практика и в общата им характеристика обикновено се обозначават като “класически”. Това са вербални изяви за устно изложение и комуникация на познавателния екскурзоводски материал за представения туристически обект. При монологичната изява говори само един човек, която се отличава с логическа завършеност на словесното изказване и относително по-голяма продължителност на речта. Диалогичната ораторска изява е свързана с „редуване на стимулиращи и реагиращи реплики. Всяка от тях до голяма степен е определена от предходната и обуславя следващата. Диалогът е висшият пилотаж за оратора”. (Павлов, Тоцева, 2000, с. 109) В този смисъл диалогичната ораторска изява на екскурзовода се разглежда като отделен акт на словесно въздействие с отличителен диалогичен характер в процеса на вербално общуване.

*Невербалните ораторски изяви* на екскурзовода като обмен и интерпретация на информация, съобщения и призови за действие са със символично значение в словесното общуване между участниците (комуникатор и реципиент). Те се разширяват и разпознават и чрез слуховото възприятие на интонационно кодираната и предавана звуково и говорно оформена вербална реч.

В невербалните ораторски изяви на екскурзовода съществено място заемат акустичните, кинестичните и проксемичните модалности. Акустичните вариативности са обвързани с особеностите на говорногласовите характеристики, т. е. с гласа в процеса на словесно (речево) общуване, очертавано като акустична система. Устната реч на екскурзовода ярко се украсява от използваните невербални акустични средства (параезик) в ораторското изкуство посредством: *глас, диана-*

зон, интонация, тембър, тоналност, паузи, въздишки, ударения и пр. Кинестичните вариативности са част от невербалната комуникация, осъществявана от екскурзовода чрез съвкупността от безсловесни знаци и сигнали с неречеви характер, представляващи целенасочено предаване на невербална информация. В обсега на *кинесиката* се открояват самостоятелните модалности: *пантомимика* – движение на цялото тяло; *жестове* – движение на ръцете; *поза* – положение на тялото; *мимика* – движение на части от лицето; *поглед* – движение и израз на очите и др. Проксемичните вариативности обхващат пространственото поведение, разстояние и териториално ориентиране или проствено-времевите характеристики в невербалната ораторска изява на екскурзовода. „Ораторът постоянно следва да има предвид факта, че връзката между разстояние и отношение е правопрпорционална. Колкото по-малко е разстоянието между общуващите, толкова отношенията между тях са по-интимни и обратното. Следователно придвижването в пространството не бива да се извършва самоцелно, а като се има предвид този феномен”. (Руменчев, 1994, с. 27)

В заключение ще отбележим, че в екскурзоводската практика ораторските изяви на екскурзовода се реализират в зависимост от неговите индивидуално-комуникативни възможности и способности. Те, се подбират съобразно възрастовата специфика на туристите, техните нагласи, интереси и любознателност като екскурзоводска група. „Без съмнение съвременните научни изследвания дължат много на класификациите, които *реториката* поднася за *публичната словесна изява* като един от феномените в сферата на общуването”. (Дянкова, 2002, с. 113) В този аспект на мисли, същността на ораторските

изяви на туристическия екскурзовод могат да се определят като относително устойчиви модалности за междуличностно взаимодействие, подпомагащи практическото реализиране на туристическата екскурзоводска дейност. Ораторските изяви на екскурзовода могат да бъдат анализирани и като относително устойчива система от практически възможности за словесно въздействие спрямо туристите, подпомагащи осигуряването на управленското изпълнение на основните му професионални задължения и трудови отговорности.

### Литература

1. Александрова, Д. 2008. *Основи на реториката*. София, УИ Св. Климент Охридски.
2. Ведър, Й. 2000. *Реторика и ораторско изкуство*. София, УИ Св. Климент Охридски.
3. Ганчев, П. 2010. *Философия*. София, Изд. Фабер.
4. Дянкова, Г. 2002. *Словесно общуване*. Благоевград, УИ Неофит Рилски.
5. Павлов, Д., Я. Тоцева. 2000. *Педагогическа реторика*. София, Изд. Даниела Убенова.
6. Радев, Р., И. Стефанов, А. Личев. 1992. *Философите*. София, Изд. Христо Ботев.
7. Руменчев, В. 1994. *Реторически класификации*. София, УИ Св. Климент Охридски.
8. Тоцева, Я. 2006. *Реторика*. Шумен, УИ Епископ Константин Преславски.

---

Захарий Дечев  
Университет „Проф. д-р Асен Златаров”  
Катедра "Маркетинг и туризъм"  
e-mail: prkrai\_bs@abv.bg



## ДИАЛОГИЧНИ ОРАТОРСКИ ИЗЯВИ НА ЕКСКУРЗОВОДА

Захарий Дечев

## DIALOGUE ORATORY PERFORMANCES OF THE TOUR GUIDE

Zahariy Dechev

**ABSTRACT:** *This paper underlines the dialogue oratory performances of the tour guide. The dialogue form of verbal statements is the main job of the tour guide, to present information in front of the tourists through a tour guiding talk on the visited tourist site. One of the most used methods during dialogue oratory performances of the tour guide are: talk, polemics, discussion, argument, dispute, debate, consultation, which deserve special attention regarding their didactic advantages and disadvantages. Having in mind the specific nature of the tour guide service, provided by the tour guide to the tourists, the presence of dialogue oratory performances requires a better theoretical understanding of them, in order to better apply them in the tour guiding practice.*

**Key words:** dialogue, communication, speech, performance, orator, oratory, rhetoric, tour guide, tour guiding, presentation, method.

Основните форми в ораторските изяви на екскурзовода са монологът и диалогът. Разглеждайки словесното общуване като специфична форма на речево взаимодействие между комуникатор и реципиент се откроява връзката с другия. Речевата диалогична комуникация е многостранен процес, проявяващ се като взаимодействие между индивидите. Водещо място се отнежда на диалога като вербална словесна изява между говорещия и слушащия, реализирана чрез различни форми на речево общуване като: разговор, събеседване и обменяне на информация, съобщения и сведения. Тези диалогични форми предполагат интерактивност и са за предпочитане с цел убеждаване на слушателите.

Според Г. Дянкова, диалогът е класическата форма на словесното общуване. Подобно на оригиналния гръцки термин „диалог“ (dia – през и logos – говор) българската дума „разговор“ илюстрира „разделянето“ на говора между участниците в словесното общуване. В случаите на формално и неформално общуване диалогичната форма е широко застъпена преди всичко поради приоритетите, с които тя разполага за равнопоставеното позициране на партньорите и осигуряването на непосредствена обратна връзка относно ефективното протичане на взаимодействието. (Дянкова, 2002, с. 118)

Диалогичните ораторски изяви на екскурзовода като реторически диалог се различават

от обикновения разговор между партньори с външна обмяна на реплики. Също така, диалогичните ораторски изяви на екскурзовода се отличават и от диалога в театралното изкуство. „Тук диалогът като форма на говорно общуване, който може да бъде осъзнат и построен по различен начин в зависимост от целите, които режисьорът си поставя, лежи в основата на театър“ (Иванова, 2011, с. 159)

Диалогичната ораторска изява изисква от екскурзовода като оратор диалогично отношение към обсъждания предмет в двустранния процес на словесно общуване. Реализирането на диалогичната култура и професионална компетентност в работата на екскурзовода при представяне на екскурзоводската беседа налага употребата на научни знания в различни области като: история, география, биология, етнография, фолклористика, православно богословие, музеология и др. „Съвършенство в диалога може да се постигне, ако в него участват образовани, културни личности, компетентни в своята професионална област и с добри реторически способности“ (Лазарова, 2004, с. 43)

Диалогичната ораторска изява на екскурзовода може да се представи като комуникационен акт на изпращане и на получаване на съобщения с последваща обратна връзка и предаване на информация за възприетото съобщение до изпращащия от двама и повече индивиди. „По общо казано, комуникацията

може да се разглежда като човешка интеракция и социална свързаност. Всеки комуникационен акт може да се възприеме като състоящ се от множество съобщения, пътуващи по различни канали, забулени в много контекстове, с постоянна интеракция между тях”. (Грашлиев, Станчева-Попкостадинова, 2001, с. 8) Получаваната информация много често се декодира когнитивно и емоционално от реципиента и естествено е получаването на обратна връзка чрез отговор на съответното съобщение с последващо получаване и интерпретация на ново съобщение до изпращача-комуникатор.

Безспорно, мотивът на отговарящия на съобщението при диалога между партньорите е външен, т.е. предизвикан е от зададения въпрос от страна на говорещия (комуникатора) към реципиента (слушателя), което налага потговорно изискване към начина на задаване и формулирането на въпросите. Неясните, неуместни и неточно съставени въпроси, предизвикват и създават предпоставка за получаване на неточни отговори. Екскурзоводът и туристите като субекти в екскурзоводската дейност проектират присъствието на позитивния диалог в словесното общуване. Екскурзиантите задават въпроси от различно естество на екскурзовода, а той отговаря.

Присъствието на диалогичността в устното изложение на екскурзовода предпоставя осъществяването на обратна връзка между комуникатор и реципиент, реализирана чрез вербални съобщения и съпроводжани по невербален път модалности. Вербалната устна комуникация започва и завършва с думи и тя може да бъде положителна (позитивна) или отрицателна (негативна). Комуникационният акт с изпратена ясна и директна информация се определя като открита комуникация, докато при скритата комуникация изпратеното съобщение изисква правилно разчитане, понеже е неясно, и изисква разчитане на вложени скрит смисъл в него. „Диалогичният характер предполага такъв подбор на изразни средства (вербални и невербални), които да се съизмерват, подходящи и експресивни, за да провокират активното мислене на слушателите”. (Александрова, 2008, с. 253)

Диалогичните изяви в практиката на екскурзовода като разновидност на устното изложение с открояваща се ораторска интензивност са едни от специфичните и най-често използваните средства за предаване на социокултурна информация на туристите. В проце-

са на общуване индивидът получава сведения, факти и данни, които по-лесно се запомнят и усвояват посредством съпреживяване и идентификация, предизвиква се мисловна дейност, проявяват се различни форми на поведение, темперамент и емоции. Екскурзоводската дейност, възприемана като резултат от вербалното взаимодействие в процеса на общуване, е просто немислима извън комуникационния акт. Словесното общуване (диалогична речева дейност) между екскурзовод и туристи, състоящо се от обмен на информация с познавателен и емоционален характер, има традиционно присъствие в екскурзоводството. Няма съмнение, че диалогичните ораторски изяви на екскурзовода се открояват с аргументирано присъствие, сериозност и универсална значимост в практиката на екскурзоводската беседа.

Диалогичните устни изяви (изказвания) в професионалната активност на екскурзовода са мотивирани като резултат от потребността да бъде речево изразено и представено дадено тематично-познавателно съдържание в диалогична разновидност и дидактически облечено във формата на екскурзоводска беседа. В. Руменчев категорично подчертава, че при „монолога ораторът казва това, което знае и сметне за необходимо. При диалога той трябва да каже това, което се иска от него, което пък означава, че са необходими значително по-голяма компетентност и подготовка. И това в еднаква степен важи за всички участващи в диалога лица”. (Руменчев, 1994, с. 59) Особено ползотворно е когато всички участници (комуникатор и реципиент) в комуникационния акт говорят на „един и същи език”, т.е. при предаването и приемането (размяната, обратната връзка) на информацията и съобщенията се влага едно и също значение, осмисляне и разбиране на ситуацията на общуване. Ефективността на диалогичните изяви на екскурзовода като присъствие в неговата работа могат да се измерват с постигнато позитивното повлияване и въздействие спрямо участниците в диалога посредством получаваната нова познавателна информация за наблюдавания туристически обект.

Наличието на диалогична форма на вербална изява в екскурзоводската беседа поставя отделните субекти в екскурзоводското взаимодействие в активна позиция. Водещата мотивация, влияеща при избора за този вид вербална ораторска изява на екскурзовода в екскурзоводската беседа, е продиктувана от

практическата възможност туристите като слушатели и наблюдатели да бъдат поставени в активна диалогична роля в комуникационния акт. Убеждаващото говорене на екскурзовода, съпроводено с интересна и интригуваща научна информация подтиква към вербални диалогични действия слушателите и те задават въпроси с цел разширяване или уточняване на знанията и опита им относно разглежданата и дискутирана проблематика. При диалогичното устно изложение и представяне на съдържанието на екскурзоводска беседа е характерна невъзможността за поднасянето на сложен и по-голям обем на познавателния материал за конкретното туристическо място или обект. Обстойното и разширено представяне на познавателното екскурзоводско съдържание е типично за монологичната ораторска изява на екскурзовода.

Диалогичната изява на екскурзовода е особен вид публично говорене, която не е чуждо на ораторското изкуство. Тя притежава силно изразена интелектуална, езикова и стилно изразена индивидуално-личностна насоченост. Предизвикването и участието в диалога задължава екскурзовода да притежава аргументирана и логическа мисъл, възторжен патос придружен с усмивка и ведро настроение. За да предаде на слушателите си своя емоционален устрем и да ги увлече в още по-душерна и чувствена вдъхновеност от участието им в самото пътуване е необходимо самият той да се е самовъодушевил, че е екскурзовода/водача на тази екскурзоводска група. Създаването на емоционално настроение по време на пътуването носи със себе си силно послание и въздействащ заряд спрямо пътуващите. Това свое намерение екскурзоводът постига още в началото и поддържа до края на пътуването с помощта на екскурзоводската анимационна дейност (викторини, анимационни игри, развлекателни ситуации и пр.).

В Аристотеловската реторика е заложена фундаменталната триада *оратор-реч-аудитория*. Пренесен този принцип в туристическата екскурзоводска дейност се получава: *туристически екскурзовод-оратор – екскурзоводска реч/беседа – екскурзоводска група/слушатели*.

Практическата реализация на диалогичните ораторски изяви на екскурзовода като предварителна ораторска подготовка и замисъл зависи от състава на екскурзоводската група и възрастовите особености и характеристики на туристите. Успехът на публичното

устно изказване в диалогична форма зависи изключително много от адресата. „Подготовката за участие в публична изява, под каквато и да е форма и чрез какъвто и да е жанр, неизменно включва анализ на аудиторията или предварително проучване във връзка с особеностите на публиката”. (Мавродиева, 2013, с. 81) За да бъде успешна ораторската изява при подготовката на екскурзоводските беседи по дадени теми или подтеми екскурзоводът трябва да се осведоми за особеностите на състава на екскурзоводската група. Наличието на 30-40 души, участващи в екскурзията, предполага създаването на позитивен диалогичен контакт и един не толкова дистанциран начин за междуличностно общуване и взаимодействие чрез свободно задаване на въпроси към екскурзовода от страна на туристите по време и след беседата. „По такъв начин се изгражда такава комуникация, която интегрира монологични жанрове, а след тях има обсъждания, т.е. диалогизира се комуникацията”. Присъствието на повече от 50 души налага по-друг тип „комуникация, която включва повече формални елементи”. (Мавродиева, 2013, с. 82)

Публичното устно диалогично разглеждане и обсъждане на разнообразни тематика в екскурзоводската беседа между екскурзовода и туристите дава на последните правото да не са пасивни слушатели, а да бъдат активни събеседници в процеса на словесното реторично общуване. Практическото реализиране на диалога в екскурзоводската беседа като целенасочен обмен на информация между отделните субекти се постига чрез мисленето и разсъжденията, „които се явяват инструментът за установяването на връзките между говорещите. То е средство за издирване на аргументи”. (Каменова, 2000, с. 20)

Реториката изследва и регламентира публичните диалогични ораторски изяви пред аудитория като закономерен характер, защото вербалното общуване с отправяни реплики не засяга само двамата партньори в диалога, а и другите слушатели. Задаването на въпроси с последващи отговори, размяната на мнения и насочващи реплики, които рамкират диалогичното общуване, очертават аргументирането на личностни позиции. Публичните диалогични изказвания на участниците се реализират чрез помощта на разнообразни методи.

В диалогичната ораторска словесна изява на екскурзовода се наблюдава приложението на различни активни методи на екскурзоводс-

ко взаимодействие, подбрани според вложения акцент върху една или друга характерна особеност на конкретната екскурзоводска ситуация. Съвсем накратко, това са диалогични методи за изложение на планирания екскурзоводски материал чрез основните екскурзоводски беседи.

Популярни диалогични методи, прилагани в ораторските изяви, са: **беседа, полемика, дискусия, спор, диспут, обсъждане, консултация.**

Пл. Радев подчертава, че думата „метод“ означава „по пътя или чрез пътя“. Буквалният превод – пише авторът – често е заблуждавал изследователите и те стигнали до извода, че процесът на движение е самият метод. Това обаче бива забелязано както от И. Кант, така и от Г. В. Хегел, защото правят различна интерпретация на методата от тази през Средновековието и Новото време. Още Г. В. Хегел нарича метода „форма на вътрешно саморазвитие, вътрешно движение“ или „единство на вътрешна и външна форма“. Той насочва вниманието към дифиниесна форма, който понякога означава „начин“. Така постепенно методът се дефинира като начин на постигане на определена цел, определена форма на подредена и съгласувана дейност. (Радев, 2005, с. 350)

Използвайки устната комуникация и диалогичните методи, екскурзоводът има възможност да установи и получи обратна връзка със своите слушатели. Методите трябва да се прилагат и подбират с оглед стимулирането на туристите за активно участие в комуникационния акт. Това налага прилагането на широк набор от разнообразни активни методи в екскурзоводската дейност. Но, все пак, не бива да се подминава факта, че няма такива методи с универсален характер, които като рецепта да се изпълняват в екскурзоводската практика.

### **Беседа**

Обикновено този метод се определя като диалогичен начин за изложение на екскурзоводския материал. Като название методът „беседа“ е познат като „еротемати-чен“, „въпросен“, „диалогичен“ или „разгово-рен“ метод. Дидактическият комплекс въпрос-отговор се определя като основна структурно-функционална единица на метода, т.е. развива се във въпросно-отговорна форма на взаимодействие. Същността на беседата е в диалога, който се създава между говорещия и

слушателите. Всички заедно участват в разнообразна духовна и мисловна дейност като стъпка по стъпка се разширява познавателната същност на представената проблематика, т.е. източникът на знание са словесните действия на двата субекта в процеса на словесно общуване.

Традиционно водеща фигура при беседата е екскурзоводът. Беседата има за цел да възбуди вниманието у туристите, да ги подтикне към лична, самодейна, обработка на получената информация. Предимно въпросите поставят слушателите, а той отговаря. Туристите задават въпроси не само към екскурзовода, но и помежду си, за да изразят недостатъка на информацията по наблюдавания обект или друг проблем. В този смисъл идващата по обратен път информация задължава екскурзовода като оратор постоянно да коригира публичното си изказване.

При беседата „мотивите за поднасяне на информация идват отвън и няма опасност да се говори за неща, които не представляват интерес или са известни на аудиторията. Тук коригиращата обратна връзка е представена предимно от въпроса“. (Руменчев, 1994, с. 76) Въпросите като непълно съждение в комуникационния процес от логическа гледна точка възникват спонтанно и непреднамерено от този, на който е провокирана неговата продуктивна мисловна дейност. Това е заложено като основен инструмент в методическата работа в беседата. Пита този, който не знае и желае да научи повече. Така се осигурява първичното основно разбиране и осмисляне на възприеманата екскурзоводска информация. Често в екскурзоводската практика ролите на участващите в диалога са неравностойни. Доминират един или двама от участниците в екскурзоводската беседа. Причините са различни, но диалогът се превръща в монолог и подмяната му е повече характерна за екскурзовода. Беседата е труден за реализация метод, който изисква от екскурзовода определено ниво на педагогическо майсторство.

### **Полемика**

Днес под полемика се разбира словесен сблъсък, стълкновение на възгледи, принадлежаш към войната или буквално означава словесна война, породена от възникналия спор и твърдото отстояване на мнението по дадения предмет. „Полемика наричаме публичните спорове по обществено значими въпроси. В зависимост от целта на диалога и

от отношението на страните към предмета на спора полемиката има две разновидности – дискусия и диспут”. (Ведър, 2000, с. 137)

Словесният сблъсък при полемиката е в отстояването на принципно противоречиви мнения, убеденост и отстояване на представяната теза докрай и публично изказване на обективната истинност на собствените възгледи. При полемиката се позволяват разнообразни вербални средства за общуване като истини и неистини, почтеност и уловки, с цел постигане на победа в словесната война. За да се приобщи към изкуството на полемиката от екскурзовода-оратор се изисква желание за нейното приложение в работата му като обществено значимо средство за въздействие на слушателите. Полемиката е родово понятие спрямо видовете методи – дискусия, дебат и диспут.

### **Дискусия**

Дискусията като метод е диалогичен начин на общуване с цел колективното обсъждане на даден проблем. Тя представлява свободна размяна и обмен на мнения, идеи, въпроси, различни схващания, постановки, виждания както от съдържателно, така и от формално естество. Това е групово взаимодействие между екскурзовода и туристите за разискване, спор, обсъждане на теми, обмяна на реплики, казуси, проблеми, достигане до тяхното решаване и извеждане на истината за тях, постигане на по-голяма яснота и по-задълбочено познание.

Според И. Мавродиева, дискусията е диалогичен реторичен формат, организиран и проведен със следните цели: представяне на гледни точки по наболели и актуални теми, изясняване на позиции и огласяване на различни мнения по значими за обществото или дадена група въпроси, обсъждане на предложения; търсене и сближаване на позициите, постигане на консенсус, формулиране на предложения за решения или на позиции, изразени чрез съответните жанрове и формати към съответните институции, организации и власти с оглед своевременното им решаване. (Мавродиева, 2013, с. 185)

Дискусията стимулира творческото мислене на участващите, формира обективно и самокритично отношение, изгражда умения за отстояване на собствено гледище, изразяване и защита на позиция. За ефективното протичане на метода е необходима определена зрелост на участниците в дискусията, оп-

ределено равнище на информираност и известни умения за водене на спор.

От друг аспект, дискусията като метод излиза извън рамките и шаблона на беседата, диалогичното изложение на учебния материал, тъй като поощрява свободната размяна на мнения и идеи, подтиква към търсене на алтернативи, създава нетривиална комуникация и възможност за проверка на собствените разбирания. Но най-същественото в дискусията е доброто, толерантно отношение между участниците в нея. Тя може да завърши с компетентно обобщение от страна на екскурзовода, но не изисква определени и окончателни решения.

Дискусията като интерактивен метод предполага възможности за повишаване на интереса, задълбочаване и осмисляне на поставените за разглеждане въпроси, като стимулира тяхното творческо и духовно познание. Успехът на приложението на метода „дискусия” зависи от уменията на екскурзовода да я провокира, организира и ръководи.

### **Спор**

Много често някои автори съотнасят метода „спор” към полемиката и то не без основания. Спорът е обмен на различаващи и противопоставящи се мнения и се определя като средство за търсене и установяване на истината. Спорът е целенасочен обмен на противоречащи си становища по даден проблем. Целта на спорещите страни по предмета на спора е победата, която се постига чрез установяване на погрешността и неубедителността на едно от мненията.

Характерно за спора е публичната му реализация. В научния периметър на реториката влизат „само онези спорове, в които става съпоставяне на отношения към предмета на обсъждането на базата на мирогледни или тясно специални позиции”. (Ведър, 2000, с. 135) Спорът е типична и характеризиращата черта на хора със свобода на мисълта.

В диалогичната форма на общуване като метод спорът служи за обосноваване и обобщаване на позицията с цел убеждаване на опонента. В екскурзоводската дейност спорът, породен от ораторската изява на екскурзовода със слушателите в екскурзоводската беседа, се описва като начин, път за достигане на истината. Екскурзоводът е необходимо добре да е запознат с приложението в практиката си на този метод, защото често се случва

някои от туристите да предпочитат спора за установяване на истинността.

Споровете в екскурзоводството се пораждат спонтанно, за да се уеднаквят различията на твърденията за конкретни исторически факти и интерпретации, но те са, така да се каже, „процедурни”, „ниски”, „локални” спорове, „кратки словесни сблъсъци” за доказване на достоверността. Тези спорове донякъде са „показни”, някои туристи навлизат в тях не за да се реши някакъв проблем или спорен въпрос, а за да се защити позиция или становище, което да се популяризира сред участниците в екскурзията. Характерът на различията в мненията не бива да поставя спорещите на две противоположни и отдалечаващи се страни по време на екскурзията, защото това носи със себе си душевни неудобства. Спорът в полемиката прераста в конфронтация, в противопоставяне, антагонизъм, което в екскурзоводството е изключително нежелателно.

### **Диспут**

„При диспута (лат. *disputo* – изказване) има две противоположни постановки и чрез говорене се цели отричане на едната и утвърждаване на другата”. (Лазарова, 2004, с. 80) Ако полемиката се обяснява като словесна война, то диспутът се определя като словесна борба. Диспутът се описва като противопоставяне на най-малко две взаимно изключващи се (алтернативни) становища по един и същи проблем. Становищата при диспута се доказват, а не се налагат.

Целта на диспута е да се защити вече прието положение, той не е самоцелен спор. Изводите са предварително формулирани и в диспута само се отстояват от всяка една от спорещите страни, защото винаги имат лична заинтересованост. Стремещт на противопоставящите се страни е победата в спора. Понякога съкратената дискусия се обявява за диспут. Прилагането на диспута в екскурзоводството се отличава с това, че страните нямат предварително оформена теза и подготвени отговори, защото той се предизвиква интуитивно и непосредствено в хода на словесното общуване съобразно представяната информация от екскурзовода в екскурзоводската беседа. В този смисъл характерното за диспута в екскурзоводството е наличието на различни гледни точки, които се отстояват от отделните страни в процеса на обсъждане по конкретния проблем. Диспутът е една от диа-

логичните форми за формиране на теза и позиция. „За да има спор, различните гледни точки трябва да са налице, но при диспута има една особеност. Различните гледни точки на отделните участници в него могат да бъдат просто поети роли, а не реални различни гледни точки”. (Руменчев, 1994, с. 74) Преминаването на границата на приличие и култура на публично словесно общуване при диспута, води до неговото израждане в раздори, препирни и крамоли.

### **Обсъждане**

За метода “обсъждане” е характерно диалогичното разискване по определена тема, чиято проблематика не е ясно изразена, понякога фактите са противоречиви и те не се откриват отчетливо в хода на обсъждането. Затова се налага обсъждането и обмяната на мнения и изказвания в позитивен тон. Обсъждането може да се определи и като разновидност на дискусията, за да бъдат изяснени противоречиви подробности, които са останали открити при представянето на информацията и изискват по-широка обмяна на мнения. В него се откроява добронамереността. Единият участник с изказването си в обсъждането може да бъде в помощ на другия. В този смисъл методът притежава и силна самовъзпитателна стойност.

В екскурзоводската дейност той намира широко приложение, тъй като изучаваните факти, събития и явления са често противоречиви и по този повод се налага тяхното по-широко обсъждане. Методическите похвати за провеждане на обсъждането са различни: описание на ситуация и инцидент; изложение на проблем; демонстрация; сравнения на публикувана научна или художествена информация и пр. В края на обсъждането екскурзоводът е редно да обобщи резултатите и така да съдейства за изграждане на обективно отношение към проблема чрез анализиране на хода на общата работа до този момент.

### **Консултация**

Консултацията като метод има голямо значение за пряката екскурзоводска дейност. Консултацията като съветване, допитване, изясняване представлява обмен и обсъждане на информация. Консултацията може да се възприема като предаване и разясняване на сведения, извършвана от екскурзовода по различни проблеми. Инициатор за осъществяването ѝ в голяма степен се явяват туристите.

Главната цел на този метод е да им се окаже информационна помощ за преодоляване на срещани от тях трудности по време на пътуването. Видът на консултацията зависи от самите участници в туристическата екскурзия. Консултацията като метод практически се осъществява когато има нещо недоизказано, неизяснено или забравено да се попита. Тогава извършваната консултация с екскурзовода е наложителна за туристите, за да бъдат по-добре запознати и информирани относно интересувания ги проблем.

В заключение ще обобщим, че диалогичните ораторски изяви на екскурзовода трудно се поддават на „режисура“. Общото за прилаганите диалогични методи в ораторските публични изказвания на екскурзовода, че те са принципно пропорционални, свързани са с определена константа, тъй като същностната промяна в един от методите води (се подменя) до друг по отношение на реторическата ситуация.

Важна роля при подбора на методите при диалогичните словесни изяви в комуникационния акт има средата (мястото) на тяхната практическа реализация. От съществено значение за прилагането на диалога в екскурзоводската реторическа изява е душевната предразположеност и нагласи на екскурзовода като комуникатор и говорещ, атакуващ (оказващ съпротива в реторичния акт) своя адресат (слушатели) по различни теми.

Такъв екскурзовод се отличава с изявен лидерски характер на ораторско творчество. Балансът в реторичния диалог му осигурява възможност да внуши и отстоява своите патриотични мнения, мисли, възгледи и родолюбиви убеждения относно представяния национален или локален туристически обект. Осъществява се интеркултурен диалог на ниво „културно посредничество“, в което на

туристите им помага да се доближат до националните ценности и традиции и опознаването на природните и антропогенни забележителности на посещаваната страна.

## Литература

1. Александрова, Д. 2008. *Основи на реториката*. София, УИ Св. Климент Охридски.
2. Дянкова, Г. 2002. *Словесно общуване*. Благоевград, УИ Неофит Рилски.
3. Иванова, Е. 2011. Диалогът в училищния театър. Сб. научни трудове от национална конференция с международно участие „40 години шуменски университет 1971-2011“. П.Ф. Част I. Шумен, УИ Епископ Константин Преславски.
4. Каменова, Д. 2000. *Диалогът като дискурс*. Шумен, Изд. Хелион.
5. Лазарова, М. 2004. *Реторика. Теория и практика на убеждаващото говорене*. Бургас, Изд. АПН.
6. Мавродиева, И. 2013. *Реторика и публич рилейшънс*. София, УИ Св. Климент Охридски.
7. Радев, Пл. 2005. *Обща училищна дидактика*. Пловдив, УИ Св. Паисий Хилендарски.
8. Руменчев, В. 1994. *Реторически класификации*. София, УИ Св. Климент Охридски.
9. Трашлиев, Р., В. Станчева-Попкостадинова. 2001. *Социална комуникация и адаптация*. Благоевград, УИ Неофит Рилски.

---

Захарий Дечев  
Университет „Проф. д-р Асен Златаров“  
Катедра "Маркетинг и туризъм"  
e-mail: prkrai\_bs@abv.bg



## INVESTMENTS AND INNOVATIONS IN THE ACTIVITY OF BULGARIAN TOUR OPERATORS

Zlatina Karadjova

### ИНВЕСТИЦИИ И ИНОВАЦИИ В ДЕЙНОСТТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ТУРОПЕРАТОРИ

Златина Караджова

**Abstract:** *This article examines the potential direction of investment and innovation for travel agencies in Bulgaria. The terms tour operator, investment and innovation are defined. The specific features of complex investments in tourism are highlighted, particularly those of intermediaries, and key factors for success. To meet a requirement for this innovation one phenomenon needs to be present. That is the basic parameter and the direction for innovating the tour operator's product work together.*

*In conclusion, the emphasis for that to be successful with investing in innovation, must include any interaction with the environment and experiments - a future market that will use the product. Successful innovations needs the eco - system to support them, and this eco - system is actually the context in which the product will be used – the infrastructure needs customers.*

**Keywords:** investment, investment process innovation, innovative enterprise, tour, business success.

### INTRODUCTION

For many years, tour operators have formed the core of what we now understand as the travel industry and to a large extent it can be said they have formed the industry into what we know it to be today. Traditionally they formed a vital bridge between travel suppliers and customers, buying separately the components of transport, accommodation and other services. They then formed them into a package which they then sold direct or via travel agents to consumers.

The Term 'tour operator', generally means travel organizer. Using this in specialized terminology, however is in narrow meaningful frameworks - as a travel agency engaged in professionally organized activities in tourism.

In essence, the tour operator is a kind of travel agency, which [11]:

- ❖ is goal-oriented microeconomic system on the tourist market to organized tours;

- ❖ "produce" their own product through the selection, combination and transformation of individual foreign services (products);

- ❖ offers its own product in the form of separate, but, often as a set of tourist services;

- ❖ Provides the realization of its own product directly (as a retailer) or through an intermediary (such as a wholesaler);

- ❖ Offers its products in the market for a total price, which integrates not only their own costs but also those of outside suppliers;

- ❖ Performs activities on the basis of contracts with suppliers of travel services, with the customer - tourist and with travel agents-intermediaries;

- ❖ Take risks and responsibilities. Buy services from providers with no guarantee that they will be realized. The risks are both organizational and financial;

- ❖ Done for the most as part of activities involving the field of international relations [10];

- ❖ Offers products in the form of a package that in turn allows the price to be changed which supports the realisations of tourist services;

- ❖ Exerts control over pre-contractual liability assumed by the providers.

Ultimately it can be said that the tour operator is a legal entity registered in the official and public registers of tour operators who perform activities in the formation and implementation of the tourism product. The travel agent is a smaller entity and sells the tour operator's product for a commission. Increasingly common practice is that of travel agencies and tour operators both acting as travel agents.

In the economic literature and practice it often does not distinguish between capital investments and investments. Capital investments are funds

that are set aside for the supporting of fixed assets, their expansion and modernization. In essence, they are investments in fixed capital. These include costs for new construction, expansion, modernization, reconstruction and technical re-equipment, purchase of machinery, equipment, tools, fixtures and fittings [2]. Investments are not only capital investment, ie money, but all other resources: material, labour, technical, intellectual, necessary for the creation of new fixed assets. Investment is "a way of using capital to create more money by means of bearing income or risk-oriented ventures, leading to capital gains." The investments are associated with financial investments or investment of effort and time behalf of an individual who wants to reap success from his work. [13] " Another interpretation is that: " The investments are a valuable category which include any means necessary or " ready " to implement the investment in one or more of the following directions:

a) acquisition (creation and / or purchase) of fixed productive assets:

- tangible - land, forests, plantations, vehicles, furniture, etc.;
- intangible - software, know-how, patents, licenses, trade marks, designs, programs, etc.;

- financial - different types of securities, interests in other businesses, banking and insurance enterprises, long-term credits, bank deposits, bank certificates, etc.;

b) in acquisition of current assets;

c) in recovering of fixed production assets;

d) in a change of career - qualification structure of staff of the economic institutions. [5]

Making investments in fixed, tangible, and non tangible, and in financial assets can not be either immediate or within a short time. Usually, though with minor exceptions there is needed a period of a few weeks or a few months, and in some cases, a few years. This transformation over whatever period of time, does not happen by itself. Instead, it is necessary that a series of work operations, various types of work and a whole host of sometimes very different ones from a different activity. They all carry a certain sequence, not random, and therefore form a process called "investment."

According to preliminary data, the Foreign direct investment in Bulgaria for January - December 2012 increased by EUR 1398.0 million (3.5% of GDP), compared to an increase of EUR 1746.3 million (4.5% of GDP) for January - December 2011.

	2011						2012					2012 - 2011	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Dec	Jan-Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Dec	Jan-Dec	Jan-Dec
<b>Direct investment, net</b>	<b>8.2</b>	<b>202.4</b>	<b>361.6</b>	<b>1004.2</b>	<b>533.3</b>	<b>1576.5</b>	<b>470.1</b>	<b>399.2</b>	<b>397.1</b>	<b>-37.9</b>	<b>-103.9</b>	<b>1228.6</b>	<b>-347.9</b>
<b>Direct investment abroad *</b>	<b>-45.9</b>	<b>-17.3</b>	<b>-76.3</b>	<b>-30.1</b>	<b>2.8</b>	<b>-169.7</b>	<b>-31.1</b>	<b>-50.6</b>	<b>-28.6</b>	<b>-59.2</b>	<b>-7.2</b>	<b>-169.5</b>	<b>0.3</b>
Equity capital	-29.2	-19.1	-53.8	-30.2	-3.5	-132.3	-23.7	-50.4	-14.5	-57.1	-5.3	-145.7	-13.4
Other capital	-13.4	1.7	-25.6	-3.2	5.3	-40.5	-3.4	-12.7	-4.1	-2.0	-2.0	-22.3	18.2
Reinvested earnings	-3.4	0.1	3.1	3.3	1.1	3.1	-4.1	12.5	-9.9	0.0	0.0	-1.5	-4.5
<b>Foreign Direct Investment</b>	<b>54.2</b>	<b>219.7</b>	<b>437.9</b>	<b>1034.4</b>	<b>530.5</b>	<b>1746.3</b>	<b>501.3</b>	<b>449.9</b>	<b>425.6</b>	<b>21.3</b>	<b>-96.7</b>	<b>1398.0</b>	<b>-348.2</b>
Equity capital, incl.	269.1	60.2	314.2	610.2	298.7	1253.9	211.5	215.7	234.7	271.4	98.3	933.4	-320.5
<i>from privatisation</i>	0.0	0.0	20.0	128.3	48.2	148.3	0.0	0.0	0.0	28.2	0.0	28.2	-120.1
<i>non-privatisation flows</i>	269.1	60.2	294.2	481.9	250.4	1105.5	211.5	215.7	234.7	243.2	98.3	905.2	-200.4
Other capital	-245.1	123.8	83.2	396.2	222.5	358.1	264.3	208.0	168.7	-272.4	-202.5	368.6	10.4
Reinvested earnings	30.2	35.7	40.5	27.9	9.3	134.3	25.4	26.1	22.3	22.3	7.4	96.1	-38.2

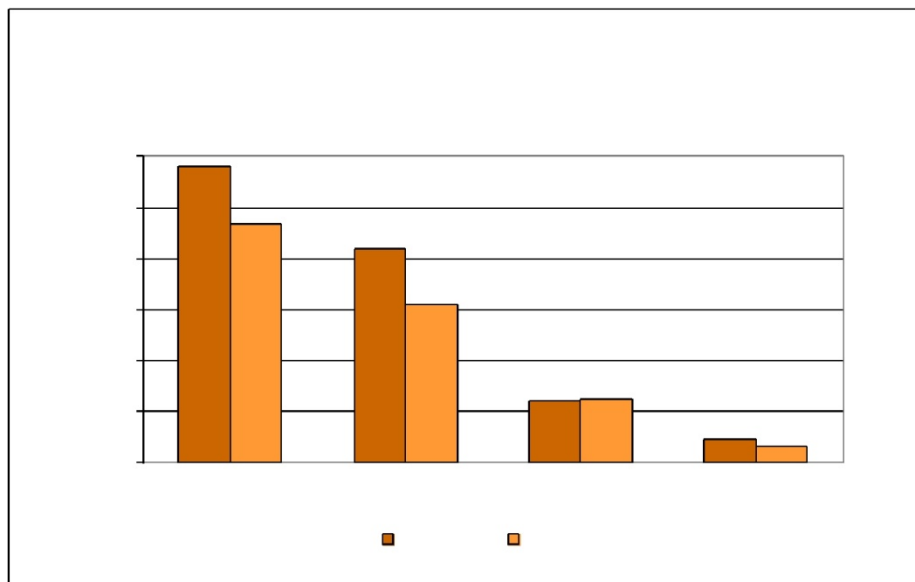
Source: direct investment companies, banks, notaries, National Statistical Institute, Central Depository, Privatisation Agency. \* For assets, a minus sign denotes an increase in holdings, and a positive figure

The attracted Equity Capital (acquisition/disposal of shares and equities in cash and contributions in kind by non-residents in/from the capital and reserves of Bulgarian enterprises and receipts/payments from/for real estate deals in the country) for January - December 2012 amounted to EUR 933.4 million including EUR 28.2 million from privatisation deals. It decreased by EUR 320.5 million compared to that attracted in the same period of 2011 (EUR 1253.9 million). The receipts from real estate

investments of non-residents amounted to EUR 232.6 million, compared to EUR 245.3 million attracted in January - December 2011.

The other capital, net (the change in the net liabilities of the direct investment enterprise to the direct investor on financial loans, suppliers' credits and debt securities) was positive, amounting to EUR 368.6 million in January - December 2011, compared to a positive other capital, net of EUR 358.1 million in January - December 2011.

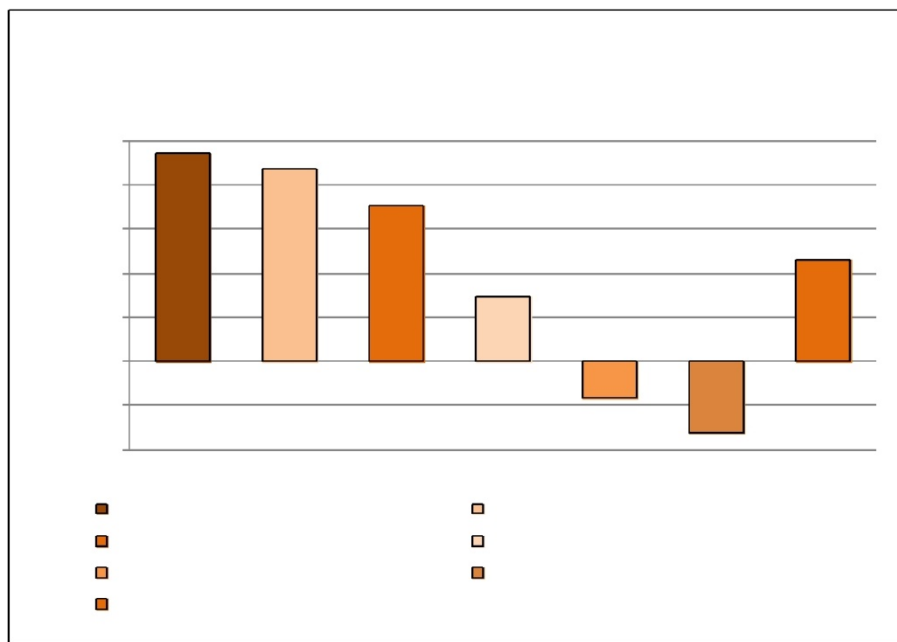
Chart 1



By branch, the largest investments for January – December 2012 were in Transport, storage and communication (EUR 472.8 million)

and in Electricity, gas and water supply (EUR 437.4 million).

Chart 2



Other

Source: BNB

As it is evident, the largest investments are recorded in the transport, which is an essential part of the tourism.

"Investment process" includes all the necessary activities to identify and place the funds, materials (at - broadest sense), resources and living labour for new construction. This includes the expansion, reconstruction, modernization and transmission into operation of

new and improved, active and inactive and capital funds. "[8]

Another interpretation of an investment process is defined by distinguishing the stages of work, from which it is drawn. "We distinguish the following stages: investment planning, preparation and approval of the feasibility of equipping the facility and development of project-estimate documentation, including investment projects in building planning, execution of

construction boots, introduction of objects in operation, utilization of production already built facilities. "[1]

Investing inherently represents counting and combining the needs, opportunities and perceptions of the individual investors. At the same time the matching three components are specified in the objectives and constraints that need to be set in the investment portfolio. The main aim is to achieve a high yield corresponding to the politics and resulting limitations. [3]

The investments in tourism, particularly in the business of tour operators / travel agents are generally included in the definitions discussed in - above, but have their own specific and complex characteristics and requirements:

- are subject to specific laws and regulations;
- require superstructure and infrastructure, consistent with the functions and needs of tourist services;
- monitor trends in the industry, which are constantly changing to meet the changing demands of consumers;
- apply innovative combinations of best practices from global investment experience in tourism;
- A need for international, European and national declarations, strategies, programs and other documents for sustainable tourism development.

The main issue with any new business is when it will return money and how much profit can be expected. In this sense, it is a necessary to pre-plan the initial and ongoing costs of the project, the types of activities that will generate revenue, to be able to forecast net cash flows and financial results. On this basis, investment appraisal is performed to determine whether the project has the necessary level of return, and whether it makes economic sense to implement it.

Development and positioning of the tourist sector is a priority for the Bulgarian economy thus creating a favorable climate for the development of tourist facilities together with the important role of creating the institutional framework for a successful business. The key factors for its success are specific industry knowledge, operational and strategic management skills and business planning.

This innovation involves the application of new equipment, new technology, new organizational forms, new management solutions or a combination of all of them. [6]

Bratoy Kiprinarov [9] considered innovation as a new way of thinking and a new way of doing something. It can apply to both small changes and improvements, as well as the radical and revolutionary changes in thinking, products, processes or organizations. In the economy the innovation has to increase the useful value. The goal of innovation is positive change, to make someone or something better. The innovations leading to increased productivity are the main source of increasing to the wealth of the economy and its competitiveness.

To meet the requirements for an innovation, one phenomenon, regardless of the field of human activity and social functioning, where this is designed and implemented, should have the following basic parameters:

- ❖ Novelty - have to have varying degrees of quality improvement over the previous state or that of a previous phenomenon to such a degree or alternatively something new to such height that has never existed in time and space;
- ❖ A significant positive value - to be adopted for innovation a phenomenon is not enough to be anything new, but to create a strong positive effect versus that of previous phenomenon of the same class or kind, or as a new action, operation, and discovery.
- ❖ Minimum cost - an important feature of innovation is positive effect to be achieved with minimal cost or most - small the ratio positive effect - costs to be in the benefit of multiple effects.

## CONCEPTUAL FRAMEWORK

Theoretical and conceptual framework for innovation in tourism can be represented as follows: the innovation in tourism is the introduction into service of new or significantly improved idea, product, service, process or practice, characterized by a significant positive value and minimum cost for meeting certain tourist demand.

The innovation in the activity of travel agencies can be defined as a set of input actions: new and efficient ways of working and improving the organization of travel executives, permanent training continues throughout their career, meeting the new realities in the business, new effective machinery for the improvement of complex tourist services, new ways of promoting and selling travel, new thinking on the challenges of the twenty-first century.

The innovation of enterprises depends on the number of endogenous (related with the agency,

those which it can influence or are the result of the historical path traveled by it) and exogenous factors (which the entity can not affect, and are more characteristic of the middle in which it operates). There are significant correlations between the value of the innovation index and the type of market in which the company operates (local, regional, national, European, international), its export orientation (share of exports in total turnover), size (logarithm of number of employees), age (logarithm of the number of years that the agency existed in the market), the horizon planning, the availability of quality standards, availability of features in IT systems, the quality of the website, the dynamics of the costs R & D activity and relative share of graduates in total staff numbers.

Directions for innovating the tourist, particularly, the travel agency's product are versatile and can be reduced to:

- ❖ Product innovations directly related to production and changes in the product itself. The implementation of these innovations increase the overall profitability of the business, promote development, attractiveness and competitiveness. This kind of innovation is aimed at creating new products, modification, differentiation and diversification of existing products. As a result of these innovations is formulated the travel agencies' product.

The modification aims to introduce changes that can be used to improve the product with additional functionality, such as including visits to museums, castles, festivals, food - breakfast only, breakfast and dinner and full board.

The diversification as innovation is aimed at expanding the range, which in the activities of travel agents can be realized by incorporating new destinations or enrichment of existing travel programs.

The differentiation allows separating different products according to the preferences of the customer segment served. As a result of differentiation the tour operators offer both costly trips and exotic destinations and day trips to neighboring countries.

- ❖ Technical - Technological innovations require large investments and attract not only domestic but also external experts. They are related to the maintenance and work improvement of organization, production and marketing of products to the travel agency.

- ❖ Marketing innovations related with the introduction of new technologies, including the global distribution networks. The results of the

information and communication innovations in telecommunications, networking groups, creation and processing of database and e-marketing, providing new opportunities for the tourist trade and a major influence on the traditional ones.

- ❖ Organizational innovation aimed at production, organizing and marketing of the tour operator's product. It is understandable that they can not introduce positive changes in the product if they do not change the way they work.

- ❖ Value innovation coupled with the benefits of the product, price and cost.

It can be concluded that the innovative product covers the results of an implemented innovation in the form of new or significantly improved technologies. The products and services are based on newly created innovations or adapted from existing knowledge and know-how.

According to the Eurostat definition an innovative company is one that has introduced a new or improved product, service or process. [7]

An investor is a person who purchases for profit and / or obtaining other gain. It means that in a future he / or she expects a return on his purchase. To be significant his / her investment, it is necessary the investor operate in certain quantitative and qualitative limits. [4]

The receptivity of investors in tourism to the introduction of innovations depends on the following factors [12]:

- personal - psychological factors. They are related to the interests and abilities to the management across all the organizational hierarchy of management units and their active practical activities and the capabilities and motivation of staff;

- Internal factors - they are connected with the resources available to the company and structure management;

- External factors - economic situation of the country, political stability, level of competition, the dynamic forms of tourism demand and various types of goods and services, opportunities for cooperation with other enterprises, regional infrastructure of tourist complexes.

On this basis it can be said that entrepreneurs managing innovation can choose three models:

- rational management model. Based on a comprehensive conscious awareness and interest in the introduction of market developments;

- behavioral management model. Innovations are judged in terms of socio - psychological needs of companies operating

within the tourist in the implementation of innovations.

- system management model. The company is seen as a technological system, which makes a preliminary analysis of organizational problems, solutions are sought through frequent organizational innovation.

These models of management innovation from the entrepreneurs should be applied through the original ideas, research and implementation activities, achieving - high coefficient of renewal of fixed assets, efficiency of marketing costs, increase sales volume and profit margin.

## CONCLUSION

In conclusion, it will be pointed out that many successful innovations include interaction with the environment and experiments with it – with a future market that will use the product. Successful innovations need of the context, to support them and this eco - system is actually the context in which the product will be used – infrastructure, needs, users.

To be a successful innovation, it should not only offer something new, but it is necessary for it to have value. To carry a value an innovation really needs a context in which will bring benefits.

The world is changing, and with that change, the methods of action, challenges and opportunities. Without introducing innovations it can pass only one who thinks that he has enough time to devote to strategic planning, to spend all the time looking for solutions to price levels, distribution channels and major groups, as well as those who think they effectively manage all distribution channels and know the competition. The sales depend not only on the product, but to a large extent, its distribution. Many trends remain unseen by our travel agents and makrotendencies and these should not be overlooked. Among them is the most important, that of booking online accommodation and travel. In times of economic crisis, customers are looking for the best deal possible online. Guaranteed success is improving the segmentation and identification of specific target groups. The low cost is one of the main reasons for the choice of tourists. More than half of them make a reservation because of an attractive price. The second important reason for the choice is the ease of travel and stay. Every tenth person would do the booking if he is sure of being guaranteed the lowest price in his chosen destination to-

gether with the mode of transportation there. Whilst this does not apply in all cases it is however the leading factor. There are other criteria, tourists looking for a good deal, but that does not mean the cheapest price, but quality and comfort corresponding to a certain price level.

Tourist agencies in Bulgaria should take notice of the continuing trend of increasing management competencies in order to permanently keep up with evolving information technologies, to be able to adapt to the new rules culture and ways of thinking. The change will compel them to take risks, to experiment, to fail or lose, gain experience and knowledge to participate in the process of evolution ...

## REFERENCES

1. Витковски, В., 1977, *Совершенствовање на управлението капитално со строителството*, „Вопросы экономики“, № 6.
2. Bineva V., 2009, "Capital costs as an object of investment activity", Yearbook "Prof. Dr. Assen Zlatarov " University, vol.2, p. 21.
3. Bineva, V., 2011, *Assessment of investments in real assets by the method of zero autocorrelation*, magazine "Management and Education" Volume VII (1), p. 105-108.
4. Bineva, V., 2012, *Investment balloons as an economic phenomenon*, magazine "Management and Education", "Prof. d-r Assen Zlatarov" University, Volume VIII (1), p. 176-180.
5. Christov, Il., 2002, *Investments and Innovations Management*, Burgas, "Matanik - M," p. 23-24.
6. Gorcheva, T., 2012, *Application of innovative technologies in the practice of tourism enterprises*, International Conference "Challenges of Tourism in the 21st Century", Sofia, ISSN 1314-7226, p. 278.
7. Ilieva, L., 2010, *Measurement of Innovation Activity of tourist development*, Proceedings of the conference "Alternatives for development of modern tourism" - Publishing House "Science and Economics" - University of Economics - Varna, ISBN 978-954-21-0463 - 6, p. 197-203.
8. Kanchev, R., 1979, *Accelerating investment process and increasing the effectiveness of capital investments*, Varna, Ed "G. Bakalov, " p. 25-26.
9. Koprinarov, Br., 2010, *Innovation and Competitiveness of Bulgarian tourism in conditions of economic crisis*, Yearbook "Prof. Dr. Zlatarov " University, Burgas, p. 43.
10. Krasteva - Ibrishimova, V., 2012, *Tour operator and transport activity*, Burgas, p. 26.
11. Neshkov, M., 1996, *Travel agencies and passenger transport*, University of Economics - Varna
12. Tonchev, Tsch, S. Mileva, 2010, *Planning and Tourism Development* - Botevgrad, p. 150-151.
13. Dictionary of finance and investment terms, Barrons, 1991.
14. [http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb\\_publication/201212\\_s\\_fdi\\_pub\\_en.pdf](http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_publication/201212_s_fdi_pub_en.pdf)



## АНАЛИЗ НА ВИДОВЕТЕ ЦЕНИ И ДИНАМИЧНОТО ЦЕНООБРАЗУВАНЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Десислава Пенкова

### ANALYZE OF PRICES AND DYNAMIC PRICING IN THE HOSPITALITY

Desislava Penkova

**ABSTRACT:** *The Dynamic pricing is one of the modern management methods in the hospitality and aviation industry. The goal of this paper is to determine the types of the hotel prices, to describe the principle of the dynamic pricing, the strategies and methods of it implementing in the practice and factors affecting price formation.*

**Key words:** Dynamic pricing, Revenue management, Hospitality

#### Въведение

Еволюцията на информационните технологии, и по-специално на интернет, доведе до развиването на динамичното ценообразуване. В последните две десетилетия за повишаване на икономическата ефективност при дейността и оптимизирането на печалбата в хотелиерството се прилага портфейл от ценови тарифи, сформирани в резултат на пазарните условия, при които функционират туристическите предприятия.

Целта на настоящия доклад е да се направи класификация на видовете цени в хотелиерството, които се сформират въз основа на прилагането на динамичното ценообразуване – един нов и гъвкав метод за повишаване ефективността от дейността на туристическите предприятия.

#### Развитие на динамичното ценообразуване

В хотелиерството и транспорта, които са основни елементи при създаването на туристическия продукт е налице тенденция в ценообразуването, която променя драстично маркетинга и продажбите на туристическите пакети и отделни услуги. Туроператорите и туристическите агенти вече предлагат специални оферти, подготвени, за да задоволят специфичните изисквания на всеки индивидуален клиент, който да получи най-подходящата цена в точно определено време. Тази промяна в ценообразуването до голяма

степен се дължи на развитието на отношенията в икономиката с помощта на интернет и безжичните мрежи. Купувачите вече могат бързо и лесно да сравняват продукти и цени, да изберат най-изгодните за тях условия и да направят сделка. В същото време технологиите позволяват на продавачите да събират подробни данни за предпочитанията на клиентите, така че да могат да предлагат търсени на пазара продукти при подходящи цени. В същото време това им позволява да намалят разходите си за набиране на данни от дистрибутори, търговци и крайни клиенти, необходими за ценообразуването. В електронна среда динамично сформираните цени поточно отразяват истинската пазарна стойност на предлаганите продукти и услуги. Може да се каже, че основните причини за преминаване от фиксирани към динамични цени са следните:

- оперативните разходи за осъществяване на динамично ценообразуване са намалени, тъй като се елиминира необходимостта от хора, които физически да присъстват на определени обекти, да събират информация за промени на цените на място и които да изготвят ценови листи.

- нестабилността и променливостта на търсенето, увеличаване брой на клиентите и конкурентите и количеството на информацията изискват диференциране и динамичност на цените. При такава пазарна среда фиксираните цени са неефективни и нерентабилни.

## Същност на динамичното ценообразуване

Динамичното ценообразуване включва два аспекта: ценова дисперсия и ценова дискриминация.

Ценовата дисперсия може да бъде пространствена или времева. При пространствената ценова дисперсия няколко продавачи предлагат един и същ туристически продукт на различна цена. При времевата ценова дисперсия цените туристическите продукти се променят във времето в зависимост от търсенето и пазарните условия.

Ценовата дискриминация се състои в това, че един и същ туристически продукт се предлага на различна цена за различни потребители. Съществуват три вида ценова дискриминация.

При първия вид продуктът се продава в зависимост от стойността, която той има за дадения клиент и на цената, на която той го оценява. Ако търговецът има достатъчно информация за максималната цена, която всеки клиент би заплатил, то този метод може да помогне за привличане на всички потребители от всеки пазарен сегмент.

При втория вид ценова дискриминация, която също се нарича нелинейно ценообразуване, цената зависи от броя на закупените туристически продукти, т.е. клиенти, които закупуват един и същ брой получават една и съща цена. Така цените зависят от количеството на закупените продукти, а не от това кой прави покупката. Цените се диференцират чрез даване на отстъпки в зависимост от количеството или получаване на премии.

При третия вид на ценова дискриминация предлаганите продукти имат една и съща цена за определена група от клиенти, например, цена на туристически пакети при групови екскурзии или почивки за пенсионери, за студенти, корпоративни клиенти и т. н. Това дискриминиране се постига чрез разликите в оценките на потребителите. Често диференциация на цените се постига и чрез диференциация на продуктите. Последното се постига чрез допълнителни проучвания на изискванията на клиентите и анализиране на съществуващите възможности. При това диференциране се намалява взаимозаменяемостта на продуктите и услугите, тъй като те отговарят на изискванията на определени клиенти или пазарни сегменти. Пример за това е изготвянето на туристически пакет или предла-

гане на хотел-ска стая за определен период от време по запитване на конкретен клиент. Вероятността същите условия да бъдат поискани и от друг клиент за същото място и време е малка, но тя съществува. Често това се получава по време на Великденските празници, Нова година и периода на годишните отпуски.

## Стратегии за динамично ценообразуване

Стратегиите за ценообразуване обикновено се различават в зависимост от жизнения цикъл на продуктите. Съществуват няколко метода за определяне на цената на новите продукти: стратегия "престижни цени", стратегия "обиране на каймака", стратегия "пробив в пазара".

Стратегия "престижни цени" - Тази стратегия се използва от хотели и ресторанти, които желаят да достигнат имиджа на пазарно позициониране като луксозен или елегантен бранд чрез високи цени, които да са релевантни на тази позиция. Нощните клубове могат да налагат високи цени за да привлекат по-специална клиентела и за създаване на имидж на изключителност. Във всеки от тези случаи намаляването на цените би довело до противоречие в позиционирането на бизнеса и невъзможност да се привлекат клиенти от съответния целеви пазар.

Стратегия "обиране на каймака" се състои в установяване на високи цени в среда, където пазарът е нечувствителен към равнището на цените и ги променя. В туристическата индустрия, поради относителната лекота на навлизането на пазара на конкуренти, тази ценова стратегия е почти невъзможно да се прилага за по-дълъг период от време. Например, ако в малко туристическо селище има само един хотел, то цените могат да бъдат високи и да не съответстват на качеството на предлаганите услуги. В този случай, ако търсенето е голямо, има опасност конкурентите да осъзнаят, че богатите потребители могат да плащат добри пари, в резултат на което да започнат да се предлагат частни квартири или инвеститори да построят нови заведения за пребиваване и атракциони.

Стратегията "пробив в пазара" има за цел привличане на много клиенти и завоюване на по-голям пазарен дял. Тя действа в два аспекта: първо, насочване към малки, но печеливши пазарни сегменти с високи цени; второ, предлагане на ниска първоначална цена с цел

навлизане бързо и дълбоко на пазара. Някои от необходимите условия за установяване на ниски цени са: пазарът трябва да бъде толкова силно чувствителен към цената, така че най-ниската цена да предизвика неговия голям растеж; трябва да съществуват такива икономически условия, при които с увеличаване на продажбите разходите да намаляват; и не на последно място най-ниската цена трябва да намали пазарния дял на конкуренцията.

Стратегията за определяне на обща цена за даден набор от продукти е система на ценообразуване, която насърчава продажбата на стоки и услуги, но в същото време, общата цена трябва да бъде достатъчно ниска, за да убеди клиентите да купят целия пакет. При нея търговците в една оферта предлагат няколко туристически продукта, като общата стойност на офертата е по-ниска от тази, при която се сумират цените на отделните услуги. Например, хотели продават на специални преференциални цени пакети в почивните дни, включващи настаняване, храна и забавления, или предлагат специални търговски тарифи, включващи настаняване и закуска. Други популярни пакети са самолетен билет плюс настаняване в хотел, където цената на нощувките е значително по-ниска от тази, ако се закупи само настаняване от хотела. Тази стратегия е широко използвана и от фирми, организиращи кризи. Те често предлагат пакети с набор от услуги като коли под наем, самолетни билети, трансфери и хотелско настаняване, които могат да бъдат получени на по-ниска цена, отколкото закупуването на всяка услуга поотделно. Хотели с казина също често използват този метод, с цел да привлекат играчи, които да увеличат престоя си. В други случаи в цената на хотелската стая, която се продава на по-ниска конкурентна цена, могат да бъдат включени храни, напитки, развлечения или широка гама от услуги под тяхната себестойност или безплатно.

При стратегията на регулиране на цените фирмите обикновено определят базисни цени за различните категории клиенти и при променящи се ситуации. В този случай се изготвя стратегия на ценово регулиране чрез търговски отстъпки и компенсации при висок оборот, разработват се различни тарифи чрез дискриминационното ценообразуване, прилага се ревеню мениджмънта за повишаване ефективността от дейността чрез управление

на приходите, подготвят се цени, които имат психологическо въздействие и стимули за посредниците, участващи в търговския процес.

### Видове цени в хотелиерството

Rack rate или цена на рецепция – това е най-високата цена за деня, на която може да се продаде една стая. Използва се като база за начисляване на различни отстъпки. Тя се предлага на рецепцията на хотела на гости, които директно без туроператор или туристическа агенция правят резервации на място или онлайн.

Walk in или цена за случайни идващи туристи е цена, която много често е същата като предходната, но понякога подлежи на договаряне с клиента в зависимост от неговите изисквания и информация за конкурентите. Обикновено от нея се дават отстъпки.

BAR (Best Available Rate) или най-добрата цена за дадена стая се определя се като гарантирано най-ниска цена, която се предлага на най-голям кръг от клиенти. Тази цена е изключително гъвкава и може да се променя от хотелиерите ежедневно в зависимост от търсенето. Например тя може да бъде много висока в дни, в които се провеждат международни форуми, конференции, олимпиади и т. н. и търсенето на хотелско настаняване е високо. От друга страна тя може да бъде много ниска през уикендите в градските хотели или извън сезона за хотелите от ваканционните селища. В този случай трябва да се следи за генерирането на най-добри приходи от различна стая или REVPAR, който е равен на:

$$REVPAR = \frac{\sum_{i=1}^n REV_i}{n} \quad (1)$$

където:

REV - приходи от продажби на настаняване от стая

n - брой на наличните стаи за настаняване.

За постигането на най-добри стойности на показателя REVPAR трябва да се спазват следните основни изисквания:

- най-добрата цена за дадена стая (Best Available Rate) трябва да бъде реално най-ниската цена за дадена стая като от нея не се

допускат никакви отстъпки или допълнителни бонуси;

- цената трябва да отговаря на търсенето на пазара;

- цената трябва да кореспондира с предлаганата услуга;

- цената трябва да бъде съобразена с тази на конкуренцията.

Корпоративна цена (Corporate rate) се предоставя на корпоративни клиенти, които са основен генератор на постоянни приходи както от нощувка, така и от мероприятия в хотела. В качеството си на редовни гости те ползват договорени отстъпки от цените на рецепция. По принцип големите вериги от хотели имат политика на постоянни корпоративни цени, но при договаряне могат да бъдат постигнати и допълнителни отстъпки. Договореностите в споразуменията между хотела и корпоративните клиенти са конфиденциални.

Цени за уикендите (Weekend Rate) – те са приложими за градските хотели, където заетостта в края на седмицата и официалните неработни дни спада. Тази цена може да достигне до 50% отстъпка от цените на рецепция. Тя също така се предлага като пакетна с други услуги или се правят специални промоции.

Групова цена – Тези цени обикновено се договарят с туроператорите и туристическите агенции. Групите често използват пакетна цена, в която е включено и изхранване или други допълнителни услуги. Приходите по този начин отиват и към отдел "Хранене" /Food and Beverage/ и SPA центровете.

Цени според вида на услугите: основни и допълнителни услуги;

Цени за нощувка и изхранване: ВВ - нощувка и закуска, НВ – нощувка плюс закуска и вечеря или обяд, FB – нощувка и закуска, обяд, вечеря, АИ - нощувка и закуска, обяд, вечеря, междинни хранения и напитки;

Цени според големината и вида на стаята;

Цени според условията в стаята;

Цени според националността;

Цени според сезона.

### Методи на ценообразуване

Метод „себестойност плюс печалба“: Себестойността се изчислява чрез сумиране на разходите за една нощувка. Те са съвкупност от постоянни и променливи разходи като амортизации, консумативи, ремонти, заплащане труда на служителите и други. Тяхното изчисляване за една стая е трудно, затова все-

ки хотел си определя приблизителни нормативи за тези разходи в натурални показатели, след което ги остойностява. Над себестойността се прибавя желаната печалба. Този метод не отчита търсенето и се прилага в среда, където няма ценова конкуренция.

Метод на критичната точка: При този метод се изчисляват разходите на хотела, задава се цена и се изчислява прихода от стаите, като се определя от коя нощувка нататък заведението започва да печели. И при този метод не се отчита търсенето, но пък могат да се анализират разходите.

Метод чрез прилагане на правилото „долар на хиляда“: Този метод е въведен от хотелиерска верига „Holiday Inn“. Всеки долар включен в цената, осигурява поетапната възвращаемост на 1000 инвестирани долара.

Метод „конкурентни цени“: При този метод в зависимост от конюнктурата на пазара се определят цени равни, под или над тези на конкуренцията. Прилага се при подобни продукти в рамките на ограничен териториален пазар и при приблизително еднакви условия. Например хотелите от един курортен комплекс.

### Фактори, влияещи върху ценообразуването

В условията на пазарна икономика цената е важен икономически параметър, който трябва да се съобразява с пазарната среда и по възможност да оказва влияние върху нея. Цената се влияе от фактори, които се появяват на пазара независимо от туристическото предприятие и в повечето случаи това са фактори, които са съществуващи и зададени.

Необходимите условия за пазарно ориентирано ценообразуване са:

- икономическа независимост и свобода на избора на поведение на туристическата фирма от собствениците на бизнеса;

- търговските взаимоотношения се основават на базата на взаимноизгодни договори за покупко-продажба;

- насърчаване на договорните взаимоотношения и защита при икономически спорове, осигуряващи гаранция срещу загуби и щети;

- Наличие на конкурентна среда и борба срещу монополизма, с което се предоставя възможност за избор на поведението на икономическите субекти и пазарни агенти;

- съотношение на търсенето и предлагането на туристическия пазар. При ценообразуването компаниите избират една от трите стратегии за определяне на цената на продукта:

1. Продажба на продуктите на пазарна цена, приета от целия пазар - продажбата на такива цени, като на конкурентите, предотвратява спада на цената и по този начин тя покрива пределните разходи.

2. Продажба на цени по-ниски от текущите пазарни цени - за да има успех тази стратегия търсенето на продукта трябва да бъде еластично. В противен случай, компанията ще направи големи печалби от примамването на клиенти от своите конкуренти, което би могло да доведе до началото на ценовата конкуренция.

3. Продажба на цени над пазарните - високата цена се дължи на високото качество на продукта, неговата атрактивност и уникалност. При този подход фокусът е върху качеството, което според много клиенти е функция на цената. Качеството генерира повече разходи. Тази цена е източник на приходи, които се използват за стимулиране на търсенето.

Цената измерва и контролира динамично равновесие между търсенето и предлагането на туристическия пазар. Цената на пазара постоянно се променя, но при равенство между предлагането и търсенето се установява равновесна цена, когато пределната полезност на туристическия продукт и пределните разходи за създаването му се уравновесяват.

База за вземане на решение при ценообразуването е нивото на търсене на туристически продукт. При избора на цената на туристическия продукт е необходимо да се отчете типа и количеството на потенциалните клиенти. Ако пазарът е с малък брой потребители, цената трябва да бъде достатъчно висока, за да се компенсира неговата ограниченост. Но в този случай също така трябва да се анализират покупателните навици и покупателната способност. Цената трябва да покрива всички общи разходи, разходи, свързани с рекламата и маркетинга, както и нормата на печалбата. Заложената печалба трябва да покрива риска от дейността след изплащане на всички задължения на партньорите по договорите и всички данъци и такси. Предприятията, които се стремят към дългосрочно и благоприятно позициониране на пазара или завземане на лидерски позиции в краткосро-

чен план могат да си позволят работа при загуби.

Туристическите предприятия, които взимат контингент от хотелите или онлайн туроператорите получават значителни отстъпки. В тази ситуация започва да действа ефекта от мащаба – при увеличаване на производствените обеми се намаляват фиксираните разходи. Комисионните са предпоставка за привличане на допълнителни клиенти и своевременно разплащане на задълженията по договорите.

Туристическите агенти формират своята печалба чрез начисляване на надценка над цената, получена от туроператорите, с която покриват техните режийни разходи и печалба. Туроператорите определят долна граница на цените, под която туристически агенти нямат право да ги намаляват.

Като допълнение трябва да бъдат взети предвид и следните фактори:

- наличие на заместващи продукти от конкурентите;
- степен на насищане на потребностите на своя целеви пазар;
- промени в околната среда (политически, икономически, юридически);
- качеството на продуктите;
- отличителните характеристики на продукта;
- конкуренцията;
- сезонността;
- психологически особености.

На ценообразуването в туристическата индустрия се отразява невъзможността за съхраняване на продукта поради нематериалната му природа. В резултат на това търговците на дребно не споделят риска с производителя, свързан с непродадени продукти.

Ценообразуването в туризма има няколко особености:

- туристическите услуги са краен продукт, предназначен за директно потребление, така че цената на услугите е равна на цената на дребно;
- ако на някакъв междинен етап от създаването на продукта печалбата се разпределя между субектите, които участват в създаването му, то при туристическия продукт при крайната му реализация отклонението от цената се преразпределя между производителя и потребителя;
- в сферата на услугите потребителите участват непосредствено при извършването им и клиентите избират от набор от продукти.

Стабилността на търсенето до голяма степен зависи от отделния човек, така че при определянето на цените на услугите е необходимо да се гарантира, че цената няма да предизвика отрицателни емоции сред купувачите;

- процесите на производство, продажба и потребление на услугите съвпадат по време, ето защо се прилага сезонно диференциране на цените и тарифите. Търсенето в туризма има силно изразен сезонен характер.

На цената на туристическия продукт оказват влияние няколко фактора:

- комфорт и качество на услугите;
- вид туристически пътувания в зависимост от транспорта - въздушен, железопътен, автобусен и т. н.;
- форми на обслужване (групова или индивидуална);
- конюнктура на туристическия пазар;
- сезонният характер на предоставяните услуги;
- географско разположение на туристическите предприятия и т.н.

### **Заклучение**

В близките няколко години се очаква ценообразуването на туристическия пазар рязко да се промени. Пазарът на онлайн услуги навлиза в период на ожесточена конкуренция. Тенденцията е онлайн туристическите агенции да се стремят към консолидиране и да се създаде един-единствен продукт за удобство на потребителите на пазара. Някои от големите туроператори и малки туристически агенции ще се оттеглят от пазара, тъй като няма да могат да издържат на конкуренцията. Затова ще допринесе намаляването и/или премаването на комисионни от авиокомпаниите и хотелите, дъмпинга на някои фирми на пазара

и агресивния маркетинг на външни за пазара субекти. Също така освен фалити на посредниците се очаква и нарастване на броя на директните продажби от хотелиерите и авиокомпаниите на крайните клиенти. Ще бъде увеличен броят на чартърните полети през активните сезони.

Динамичното ценообразуване освен за отделни услуги ще се прилага и при туристическите пакети с обща цена. В близко бъдеще големи инвеститори и туристически фирми се очаква да създадат единен глобален портал за предлагане на туристически услуги, където клиентите ще могат да получават пълна информация за продукта и всичко, което е необходимо за техния престой или пътуване. Този портал ще бъде създаден на базата на холдинг между фирми, с пазарни позиции на различни сегменти от туристическия пазар.

### **Литература:**

1. Пенкова, Д., 2011, Сборник доклади "Предизвикателства пред туризма през XXI век", изд. "Авангард Прима", София
2. Hayes, D., Alisha Miller, Revenue management for the hospitality industry, Wiley&Sons, 2011
3. <http://www.kukiani.ru/index.php?page=content&subpage=s&r=6&p=14&s=48>

---

гл. ас. д-р Десислава Пенкова  
Пловдивски университет "П. Хилендарски"  
Филиал "Л. Каравелов" - Кърджали  
Катедра: Туризъм  
Адрес: Кърджали, бул. "Беломорски" 26  
e-mail: desypenkova@yahoo.com



## БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ ВЪВ ВУЗ

Албена Янакиева

### USING THE BALANCED SCORECARD AS AN INSTRUMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT IN UNIVERSITIES

Albena Yanakieva

**ABSTRACT:** *The paper explores the place of the Balanced Scorecard model in the strategic management of universities. It reviews the methodical matters for modernization of higher education by implementing the Balanced Scorecard as a strategic instrument of the management of the activities of a university and for evaluating the activities as a whole. The approach combines financial and non-financial indicators for providing a quality educational process.*

**Key words:** Balanced Scorecard, higher education, strategic management, stakeholders.

#### Въведение

С присъединяването на България към Европейския Съюз се засилва и стремежът за сближаване към изискванията и нормите на Общността за създаване на трудова сила, характеризираща се с по-качествена производителност на труда и интелигентно социално-икономическо поведение. Научно-изследователската и развойна дейност, както и задълбочените познания и умения стават водещи фактори за европейската интеграция, тъй като висококвалифицираните кадри са доста по-адаптивни към динамично променящата се икономическа ситуация в Европа и по света. Всички тези фактори предполагат въвеждането на практически реформи в българските Университети за създаването на една гравивна част от обществото с висше образование, която ще способства за по-бързо развитие на страната ни, в условията на икономика, базирана на познанието.

Целевата функция на съвременния Университет е многостранна: "...това е субект на обществото и държавата, който е център на наука, образование, култура, възпитание, просвета и т.н., удовлетворяващ потребностите на обществото и изпълняващ държавните поръчки за подготовката на специалисти и за провеждане на фундаментални научни изследвания и открития". [9] От няколко години, обаче, ВУЗ-овете все повече придобиват статута и на субекти на пазарната икономика,

което налага внедряването на икономически методи на управление. От учебно-научни и културни центрове, те се превръщат в предприятия, произвеждащи интелектуална продукция и образователни услуги, с присъщи за предприятие форми на дейност като: реклама за набиране на учащи, оценка на ефективността на структурните подразделения, изследване себестойността на образователните услуги като подготовката на специалисти и реализиране на научна продукция на пазара на труда. [9] Това налага внедряването на управленски нововъведения във ВУЗ, които ще спомогнат за структурно реорганизиране на процесите, свързани със стратегическото управление. Обект на настоящото проучване е построяването на оптимално ефективна Балансирана система от показатели, подчинена на стратегическите цели и задачи, отнасящи се до управлението на икономическите процеси в рамките на ВУЗ-а, а целта е да се онагледят основната структура и принципи на тази система като инструмент за подпомагане на стратегическото управление на Университетите за икономическа устойчивост.

#### Изложение

1. Предизвикателства пред съвременните ВУЗ-ове

През последните години секторът на висшето образование в България следваше тен-

денция към разширяване. Броят на частните и държавни учебните заведения нарастваше, без да бъде достатъчно субсидиран. Държавното финансиране намали своя дял от общото финансиране заради строгите мерки, следствие на Световната финансова криза, а и заради нарасналите студентски такси, определени като процент от разходните норми за един студент, формиращи държавните субсидии за ВУЗ. Изпълнението на целите за подобряване на качеството, както и на заложените в Лисабонската стратегия и стратегията Европа 2020 изисквания за достъп и участие, изискват мобилизацията на допълнителни ресурси, както публични, така и частни. Тези предизвикателства доведоха до засилена конкурентна среда и засегнаха качеството и ефективността на резултатите в Българските ВУЗ-ове. Това наложи прилагането на инициативи за стратегически нововъведения, засягащи слабите места в управлението на висшите училища.

Основните трудности, с които се среща академичното ръководство при управлението на ВУЗ-а са свързани с ограничения брой декларираните стратегически приоритети т.е. липсва ясно определена визия за бъдещето на висшето образование в България, отразени в различни правителствени програмни решения. Освен това съществува много слаба връзка с външни заинтересовани страни в образованието, а това влияе върху широкия обществен интерес. Не на последно място е необходимостта от професионално управление на ВУЗ-овете, тъй като досегашният модел води до неефективност в управлението на финансовия и човешки фактор в организацията. [2] Като сигурен минус в образователната сфера в България е и дисбалансът между нуждите на пазара и знанията и уменията, с които завършват студентите, което отразява погрешните политики и програми на някои университети.

Съществените реформи трябва да са свързани преди всичко със стратегическото планиране и управление на университетите, което ще осигури по-качествен образователен процес и ще задоволи нуждите на нашето общество от специализирани кадри, в помощ на изоставащата ни икономика. Необходимо е разработване на по-задълбочена визия и стратегия за развитието на висшето образование в България, а също и усъвършенствана програма за нейното изпълнение. След този етап трябва да се стимулира осъществяването на

стратегическо планиране на институционално ниво, което ще способства за разработването на собствени цялостни стратегии от страна на всеки ВУЗ, засягащи всички параметри на управлението на Университета. Такъв пример е въвеждането на Балансирана система от показатели. [2]

## 2. Балансирана система от показатели

Откриването и последващата разработка на концепцията BSC започва през 1990 г. когато Norlan Norton Institute провеждат изследване "Измерване на ефективността на организацията на бъдещето", ръководено от Роберт Каплан и Дейвид Нортън. Стремещт им бил да създадат стройна система от показатели, с помощта на която мениджърите ефективно да управляват цялото предприятие, като се придържат към основната му стратегия и системно да контролират до каква степен тя е изпълнена. Този стратегически подход се оказва полезен инструмент за комплексно оценяване на факторите, водещи до успешна производителност на организацията. Аплицирането на метода изгражда и условия за по-нататъшното ѝ развитие, не само от погледа на нейния ръководител, но и на всички служители, като е насочен към бъдещи резултати, а не само до оценяване на сегашните. Основната идея е, че е необходим балансиран подход между финансови и нефинансови показатели, като се поставя акцент върху нефинансовите показатели за ефективност, оценяващи трудно поддаващи се на измерване аспекти от дейността като: степен на лоялност на клиентите, иновационен потенциал на фирмата и др. В края на 90-те години Балансираната система от показатели се превръща в най-популярната, призната в света концепция за управление на процеса на реализация на стратегията. Самият процес на внедряването ѝ в организацията изисква нов подход за възприемане на съдържанието на управленческата дейност, стремящ се към усъвършенстване на специфичните форми на стратегическия мениджмънт. Като инструмент на стратегическия контролинг тя спомага за трансформиране на мисията и стратегията на предприятието в балансиран комплекс от интегрирани показатели като разработва цялостната стратегия на предприятието и я пренася на всички нива. [10]

Балансираната система може да се опише в шест основни измерения, като в таблица 1 се

представя своеобразен подход в нейното определение като понятие: [6]

**Таблица 1.** Описание на понятието „Балансирана система от показатели”

Понятие	Определение
Балансирана	Връзка между стратегическо и тактическо ниво на управление Еднакви по важност финансови и нефинансови показатели Взаимовръзка между минали и бъдещи резултати Интеграция между отделните подсистеми, компоненти и перспективи на БСП „Баланс” между вътрешни и външни аспекти на дейност Финансова (бюджетна) балансираност
Система от	Системен подход т.е. съвкупност от взаимосвързани и взаимодействащи елементи, образуващи единно функционално цяло, предназначени за решение на определени задачи и за достигането на определени цели.
Показатели	Количествени или качествени измерители, характеризиращи състояние на процеса или на обекта на управление.

### 3. Етапи и мероприятия, свързани с изграждането на БСП във ВУЗ

При разработката на системата от показатели за целите на стратегическото управление в образователния процес е необходимо да се включат следните дейности:

- да се определят изискванията към БСП;
  - да се уточнят резултатите от дейността на ВУЗ-а и факторите за тяхното достигане;
  - да се очертаят типовете показатели, използвани в системата;
  - да се изследват причинно-следствените връзки между показателите;
  - да се групират показателите по избрани признаци;
  - да се установи единна методика на разчета и оценки за всеки показател в системата.
- Една от главните задачи на системата е получаването на достоверни резултати, тъй като качеството на образование не е тъждествено с някои количествени показатели, всеки от които трябва да достигне до определени величини. Не всички параметри на образователния процес могат да бъдат измерени с количествена оценка, затова присъстват и качествени показатели. Освен тях са включени и показатели, чрез които може да се направи както вътрешна, така и външна проверка на образователния процес.

Основните мероприятия, които се извършват в процеса по внедряването на БСП във ВУЗ са следните:

- Разработка и реализация на план на дейностите, свързани с имплементацията на БСП
- Обучение върху принципите на работа с БСП

- Регламентация на контрола по реализацията на мероприятията
- Мониторинг на показателите
- Координация на балансираните показатели с показателите на системата за мотивация. [3]

Етапите, които могат да се определят като необходимо условие по изграждането и внедряването на БСП във ВУЗ са няколко:

1. Формулировка на целите. Необходимо е да се разберат и съгласуват общите задачи на ВУЗ-а, за да се постигне първа стъпка към „стратегически ориентирана организация”.
2. Определяне на перспективите и разпределение на целите. В класическия си вариант БСП притежава четири перспективи, по които се разпределят стратегическите цели.
3. Определяне на задачите, които трябва да се разрешат за достигане на целите.
4. Установяване на причинно-следствени връзки и фактори на влияния между цели и задачи. Да се изясни как влияе изпълнението на задачите върху достигане на целите и какви са взаимовръзките между задачите.
5. Определяне на измерители на целите. Всяка стратегическа задача, свързана с достигането на конкретна цел трябва да има съответното цифрово изражение.
6. Разработка на целеви програми за постигане на стратегическите цели и задачи. Необходимо са за най-проблемните участъци в предприятието.

7. Интеграция на БСП в системата на управление. В БСП се разпределят финансови и нефинансови ресурси, определят се и центрове на финансова отговорност и по този начин системата се интегрира в плано-

бюджетната дейност и в управленческата отчетност.

8. Внедряване. На този етап се реализира план за изменение и започва да функционира концепцията БСП.

9. Корекции. Във външната среда съществуват резки пазарни изменения, които налагат отразяването им чрез анализ и корекции

#### 4. Базови елементи за конструиране на БСП във ВУЗ

Основни базови елементи, оказващи влияние при разработката и приложението на Системата от балансиращи показатели в стратегическото управление на ВУЗ-а се явяват елементи от потенциала им, а именно: кадрова политика, финансови ресурси, материално – техническа база, организационно-управленчески показатели и т.н.

Показателите можем да сведем до две групи:

1. Показатели, характеризиращи потенциала на ВУЗ-а относно образователната и научна дейност т.е. свързани с възможностите на ВУЗ-а. Критериите по тези показатели са:

- интелектуален потенциал (кадри);
- материална и информационна база (учебно-лабораторни бази, стойност на оборудването, количество компютри, библиотечен фонд и др.)

- социално-културна база (общезития, столови, санаторно-профилактична база, спортни съоръжения и др.)

2. Показатели, свързани със степента на достигнатите резултати т.е. характеристика на ефективността на използвания потенциал. Можем да определим критериите, които показват активността на ВУЗ-а, водеща до резултативност от дейността му, като:

- подготовка на кадрите (контингент на студентите, докторантите в редовна и задочна форма на обучение, ефективност на докторантурите, брой на защитените дисертации в съответния ВУЗ);

- производство и апробация на нови знания и технологии (вътрешно-бюджетни средства, средства за подготовка на чуждестранни граждани, учебници и пособия, остойностен обем на външните договори за научно-изследователска работа...) [8]

Една от основните причини за ниската ефективност при управлението на дейността на ВУЗ –а е, че анализът се основава предимно на финансови показатели, чиито данни са сведирани към конкретен период т.е. статични, а не въз основа на изследване на т.нар. «историческа информация», т.е. за няколко предходни периода. По същия начин се залагат и стойностите за показателите за бъдещото развитие на дейността на Университета, а те са важни, защото характеризират неговия потенциал. Таблица 2 ги онагледява: [3]

**Таблица 2.** Показатели за управляване дейността на ВУЗ-а

Критерии	Статични	Определящи
Понятие	Показатели, ориентирани върху резултата в края на периода, обикновено характеризират дейността на ВУЗ-а за изтеклата година	Показатели, явяващи се фактори или движеща сила на резултатите, отражение на запазващите показатели; обикновено оценяват междинните процеси и действия
Примери	Удовлетвореност на потребителите на образователни услуги (студенти, родители, работодатели). Количество на чуждестранните випускници на ВУЗ-а. Количество чуждестранни командировки.	Количество часове, проведени със студенти. Количество на нови международни програми.
Преимущества	Лесно определящи и фиксиращи	Имат прогнозен характер и позволяват корекция на действията на основа на резултатите
Недостатъци	Ориентирани към изминал период, не отразяват текущата дейност на ВУЗа.	Нерядко е трудно да се определят и фиксират; още повече, че това са нови показатели.

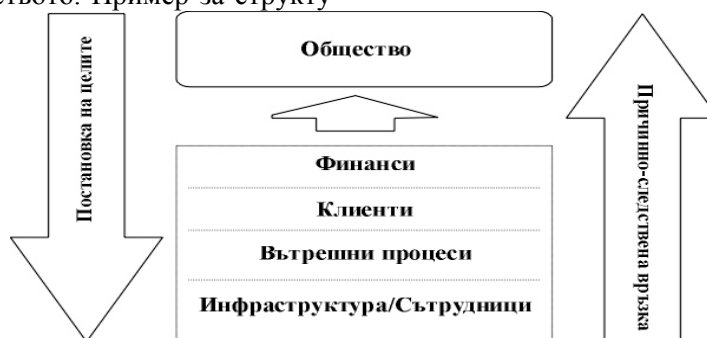
#### 5. Практическа реализация на БСП във ВУЗ

При построяването на БСП във ВУЗ-а е необходимо да се има предвид отличителната особеност от класическата четириперспек-

тивна система на Каплан и Нортън, а именно петата, допълнителна «Общество», чийто цели се явяват проекция на мисията на ВУЗ-а.

В перспективата «Клиенти» са ситуирани цели, свързани с клиентите-потребители на продукцията с образователен характер, а в перспективата «Общество» - цели, свързани с държавата и обществото. Пример за структу-

ра на стратегическа карта на университет с петте си направления е изобразена на фигура 1: [9]



**Фиг. 1.** Структура на петстепенна БСП на ВУЗ по възходящ ред

Разработката на целите се осъществява от горе надолу, от перспективата «Общество» т.е. Какъв трябва да бъде Университетът, за да отговаря на интересите на обществото?, към перспективата «Финанси» - Какви финансови показатели трябва да се достигнат? или Какви финансови цели трябва да достигнем?, «Клиенти» - По какъв начин трябва да се работи с клиентите, за да се достигне до зададените финансови показатели?, или В какви показатели е необходимо да преуспеем в работата с потребителите за достигане на желани резултати?, «Вътрешни процеси» - Как рационално да се организират бизнес-процесите, за да се обезпечи оптималната работа по създаване на потребителски ценности? или В какви вътрешни процеси персоналът трябва да се стреми да се усъвършенства, за да удовлетвори потребителя?, «Инфраструктура/Персонал» - Какви сътрудници, знания, технологии, ресурси са необходими, за да се обезпечи ефективността на ключовите бизнес-процеси? или Мероприятия, обуславящи развитие на персонала, за постигането на оптимални резултати в бизнес-процесите във ВУЗа. [9] Тези пет перспективи трябва да кореспондират със заложения в мисията основен въпрос: Как виждаме бъдещето на ВУЗ-а и развитието на международната му дейност? Причинно-следствените връзки се реализират отдолу нагоре: за достигане на целите на всяка висшележаща перспектива допринасят реализираните цели на низшестоящата перспектива. Ключовите показатели за ефективност са свързани с тези пет степени, структуриращи БСП. Финансовите резултати определят доходността, печалбата и рен-

табилността. Удовлетвореността на потребителите се изразява в процент на студентите, работещи и развиващи се по специалността си. В „Обучение и развитие” трябва да съществува баланс между отделните длъжности на административно-управленческия персонал, преподавателски състав и помощен персонал. Вътрешните бизнес-процеси се характеризират с наличието на установени връзки и информационни потоци между отделите. Удовлетвореността на персонала често се определя от предоставените възможности в битиен план, също така медицински услуги и спортни бази. Към околната среда спадат благотворителна дейност, здравна профилактика, екологична безопасност, условия на труд. [4]

Друг поглед върху построяването на Системата от показатели, пряко отразяваща основната мисия на висшето професионално училище, свързана с бъдещото му развитие предполага постигане на няколко цели, като например:

- Укрепване на позициите в региона и страната
- Динамична научна среда
- Развита международна дейност
- Стабилен имидж и обект на гордост от страна на студенти и преподаватели и др.

Пример за построяването на Системата от показатели, пряко отразяваща горепосочените цели чрез основните четири групи е следната:

1. Направление «Общество»	
Стратегическа цел	Показатели
Подготовка на висококвалифицирани специалисти и ефективна реализация на иновациите в образованието и науката за удовлетворение потребностите на държавата и обществото	Търсене на специалисти, възпитаници на ВУЗ-а Дял на випускниците, трудоустроени по специалности и на ръководни длъжности
2. Направление «Финанси»	
Финансова устойчивост	Оценка на чистия доход от реализираните учебни програми (равен на получения доход от потребителя минус себестойността на програмата) Рентабилност на образователните програми (отношение на чистия доход към себестойността)
Инвестиционна привлекателност	Показатели, свързани с дългосрочни инвестиции
3. Направление «Клиенти»	
Спечелване на доверие и лоялност към потребителите и към всички заинтересовани страни	Съответствие на нивото на подготовка на студентите със съвременните изисквания на пазара на труда Ниво на получените теоретични знания и умения Дял на випускниците, трудоустроени по специалности и на ръководни длъжности
4. Направление «Вътрешни процеси»	
Интегриране на научната и производствена дейност	Организация на производствени практики Организация на научно-изследователската и развойна дейност
Развитие и повишение на нивото на корпоративната култура по пътя на създаване на достойни условия за продуктивна и творческа работа на преподавателите и сътрудниците	Дял на випускниците, трудоустроени по специалности и на ръководни длъжности Ниво на учебно-методическо обезпечение Качество на преподавателския състав
Развитие на възпитателната работа със студентите	Организация на учебно-възпитателния процес Вътрешна работа със студентите
5. Направление «Обучение и ръст»	
Ориентиране към върховите достижения и опит на лидерите в областта на висшето образование	Иновационен потенциал на ВУЗ-а. Внедряване на нови технологии в учебния процес
Разширение на сектора на допълнителни и образователни услуги	Възможност за получаване на второ висше образование
Постоянно усъвършенстване на образователния процес	Повишение на квалификациите на преподавателите и випускниците
Приложение на съвременните обучаващи технологии	Количество на компютри и обучаващи програми на един студент

**Фиг. 2.** Примерна схема на БСП във ВУЗ [7]

- Перспектива „Финанси“:
1. Превъзходство на приходите над разходите
  2. Ръст на приходите
  3. Оптимизация на издръжката
- Перспектива „Клиенти“:
1. Привлечени нови клиенти
  2. Целева подготовка на специалисти
  3. Развитие на продукта чрез нови видове услуги
  4. Благоприятен имидж
  5. Повишаване качеството на образование чрез нови програми и технологии
  6. Разширение асортимента на програмите и услугите
  7. Качествена работа с клиентите и ефективен организационен процес

8. Ефективна ценова политика
- Перспектива „Процеси“:
1. Система на управление на качеството на образователните програми
  2. Развитие на приложението на научните изследвания в малкия и среден бизнес
  3. Система на работа с клиенти
  4. Система за икономическа ефективност
  5. Внедряване на информационни технологии
  6. Система на управление на качеството на организационната дейност
- Перспектива „Персонал“
1. Квалифициран и мотивиран персонал
  2. Корпоративна среда на информационните технологии

3. Предприемаческа иновационна корпоративна култура и др. [5]

В някои изследвания броят на групите заинтересованите страни, с които ВУЗ-а встъпва в ресурсен обмен, върху чиято дейност и функциониране оказва непосредствено влияние, са шест: държава, общество, външни партньори, бизнес-общество, клиенти, персонал. На мястото на "Общество" е въведена групата „Регион“:

1. „Държава” – държавни органи на властта, държавни институции.

2. „Регион” – органи на държавно и местно управление на региона, регионални учреждения на науката и културата, местни обществени организации.

3. „Външни партньори” – училища, учреждения от начално и средно професионално образование, професионални общности (счетоводители, одитори, оценители, архитекти и др.), инфраструктурни партньори (издателства на учебна и методическа литература, производители на учебно оборудване и др.),

4. „Бизнес-общество” – тук спадат работодателите на випускниците на ВУЗ-а, потребителите на образователни услуги за своя персонал, както и потребителите на научно-технически и консултантски услуги.

5. „Клиенти” – студенти, слушатели, други потребители на образователни и необразователни услуги.

6. „Служители” – преподавателски състав, административно-управленчески и спомагателен персонал, други служители на ВУЗ-а.

6. Предимства на основните перспективи за устойчивостта на ВУЗ-а

На шестте основни групи заинтересовани страни съответства пазарната устойчивост на висшето училище, тъй като това му осигурява конкурентни предимства в условията на различни дестабилизиращи фактори. На перспективата „Финанси” отговаря финансовата устойчивост, защото съдържа цели и показатели, които отразяват финансовото състояние на висшето училище, при което ВУЗ-а е способен да обезпечи стабилна и ефективна дейност в интерес на шестте групи заинтересовани страни. „Процеси” е перспектива, свързана с производствената устойчивост, защото обединява основните процеси във ВУЗ-а в областта на образователната, научно-изследователската и иновационната дейност и представлява способността му стабилно да реализира всички основни бизнес-процеси,

обезпечаващи планираните финансови резултати в условията на динамични промени във вътрешната и външна среда. Ресурсната устойчивост е свързана с целия потенциал на ВУЗ-а, отразява съвкупността от ресурси, средства и инструменти, материални и нематериални активи, с които разполага учебното заведение (материално-технически, информационни, кадрови, интелектуални) за обезпечаване на бизнес-процесите в него и кореспондира с перспективата: „Инфраструктура/Персонал” и свързаната с него „Обучение и Развитие”. [1]

При успешното прилагане на БСП стратегическите цели и приоритети на ВУЗ-а се формулират във вид на задачи, които спомагат за решаването на два взаимосвързани проблема. Първо: посредством прозрачна система от показатели, служителите на всяко подразделение са информирани каква роля играят възложените им функции в реализацията на цялостната стратегия на ВУЗ-а. Второ: чрез системата се гарантира, че задачите на подразделенията няма да бъдат в противоречие със стратегическите задачи на ВУЗ-а.

### Заклучение

Стратегията на Университета, определяне на нейните цели и задачи се явяват привилегия и отговорност на висшето управленческо звено, а реализацията ѝ е част от цялостния процес на развитие и усъвършенстване на висшите професионални училища чрез модернизация на методи и похвати, модели и инструменти на стратегическо управление. В съвременните условия управлението на дейността в държавните Университети се структурира в делегирани пълномощия и отговорности за осигуряване на необходимото качество на образование. Този подход заставя всеки ВУЗ самостоятелно да определя системата на ценности за потребителите на своите интелектуални услуги, да формира границите, условията и реда на предоставените услуги и тази управленска система е ориентирана към клиента. БСП е инструментът, който подпомага висшите училища да създадат устойчиво, уникално предложение на потребителското търсене, да улесни вземането на правилно управленческо решение, да обезпечи качествено образование, да формира конкурентно предимство на ВУЗ-а, да осигури сигурен път за изпълнението на основната стратегия.

## Литература

1. Белый Е.М., Обеспечение рыночной устойчивости высшего учебного заведения, *Современные проблемы науки и образования*, 2012, № 2., [www.science-education.ru/102-6045](http://www.science-education.ru/102-6045)
  2. Данчев, П., Басет, Р. М., Сами, М., Ръмбли, Л., Укрепване на висшето образование в България, доклад на Световната банка, 2012
  3. Езерская, Л. Е., Применение системы сбалансированных показателей в высшем учебном заведении, Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, [www.uecs.ru/finansii-ikredit/item/1615-2012](http://www.uecs.ru/finansii-ikredit/item/1615-2012)
  4. Зайнуллина, М.Р., Технология применения системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности для стимулирования сотрудников ВУЗ-а, Казанский Государственный Финансово-Экономический Институт, Казань, <http://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/tezisi/2010>
  5. Мальцева, Г.И., Луговой, Р.А., Солдатов, Ю.А., Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза, *Университетское управление: практика и анализ.* – 2004. – № 5–6, <http://ecsocman.hsu.ru/data/267/567/1216/96-103>
  6. Ниязова, М. В., Оценка результатов деятельности ВУЗа и система сбалансированных показателей, Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, *Проблемы современной экономики*, N 4 (24), 2007, [www.m-economy.ru](http://www.m-economy.ru)
  7. Овчаренко, А. Г., Харитонов, В. А., Биткова, Н. П., *Управление ВУЗ-ом на основе системы сбалансированных показателей, Гарантии качества профессионального образования*, 16-19, <http://elib.altstu.ru/elib/php5/disser/conferenc/2010>
  8. Соловьев, В. П., Уткина, Е. А., Мониторинг деятельности ВУЗ-а на основе системы сбалансированных показателей, МИСиС, Семинар „Непрерывное совершенствование деятельности организации” 25-27.10. 2004 г., Москва
  9. Солодухин К.С., Дзина Г.А, Применение системы сбалансированных показателей в вузе с позиций теории заинтересованных сторон, *Экономические науки/10. Экономика предприятия*, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, № 4., 152–156, [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2008/Economics/25476.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2008/Economics/25476.doc.htm)
  10. Petkova, St., Balanced Scorecard as an instrument of strategic controlling, *Forum Gesundheit und Soziales, Beitrage ans Lehre, Forschung und Praxis der Studiengange der Evangelischen Fachhochschule Berlin*, Heft 6, ISSN 1863-185, p.60-68, Berlin, 2008
- 

Албена Янакиева  
Университет „Проф. Д-р Асен Златаров”  
Катедра: „Индустиални технологии и мениджмънт”  
Адрес: гр. Бургас, ул. „Проф. Якимов” № 1  
E-mail: [pust@abv.bg](mailto:pust@abv.bg)



## ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ МАРКЕТИНГОВИТЕ ДЕЙНОСТИ В КООПЕРАТИВНАТА ТЪРГОВИЯ С ЦЕЛ УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ БЪДЕЩО Й РАЗВИТИЕ

Диана Шопова

### OPPORTUNITIES TO IMPROVE MARKETING ACTIVITIES IN COOPERATIVES TRADE IN ORDER TO IMPROVEMENT ITS FUTURE DEVELOPMENT

Diana Shopova

**ABSTRACT:** *The purpose of this article is through the application of good marketing approach in the management of cooperative trade to reveal major opportunities to improve marketing activities related to the pricing policy , distribution policy , customer service , promotional activities carried out by cooperative trade and disclosure of the essential means to stimulate sales and increase customer loyalty , to which a business is targeting and marketing of such products that satisfy them better and more efficient than competitors' products .*

**Key words:** cooperative trade, marketing activities, price, promotion, distribution, customer loyalty

#### Въведение

Маркетинговата дейност е насочена към удовлетворяване изискванията на клиентите и формиране на предпочитание към продукта на фирмата. Възприемането на маркетинговия подход от КООП Търговия е свързано и с промяна в начина на мислене на фирмените мениджъри. То представлява процес на ориентиране на цялостната дейност на бизнес организацията към потребностите и желанията на избраните групи клиенти, бързо ориентиране към промените в тези потребности и към условията на конкуренция. Следването на добър маркетингов подход изисква съсредоточаване на усилията върху задоволяване нуждите на потребителите от целевия пазар на КООП Търговия и създаване на бъдещи дългосрочни взаимоотношения с тях.

Целта на доклада е чрез прилагането на добър маркетингов подход в управлението на кооперативната търговия да се разкрият предприетите маркетингови решения за подобряване състоянието й свързани с ценовата политика, дистрибуционната политика, обслужването на клиентите, промоционалната активност, разкриване на основните средства за стимулиране на продажбите и повишаване лоялността на потребителите, към които дадената дейност е насочена и предлагане на такива продукти, които ги удовлетворяват по-добре и са по-ефективни от продуктите на конкурентите.

В сферата на дистрибуцията изграждането на вериги за доставка, е един от основните пътища за противопоставяне на конкуренцията на крупните фирми (едрия бизнес) и преодоляване на негативните въздействия на пазара. За повечето кооперации е целесъобразна доставката на стоки от един доставчик (кооперативно предприятие за търговия на едро, дистрибуционен център, складова база), което осигурява по-ниски общи разходи и по-високо равнище на обслужване на клиентите. Същевременно в резултат на новите технологии става възможно разширяването на централизираното координиране на доставките за сметка на физическата централизация в големи дистрибуционни центрове. Това води до заменянето на централизираните доставки и предлагането на логистични услуги на търговците с централизираното управление на доставките и изграждането на по-малки дистрибуционни центрове. Като се отчита обстоятелството, че кооперативните магазини, обслужващи населението в много на брой малки градове и села са със сравнително малка големина, целесъобразно е те да са свързани с по-малки регионални или местни дистрибуционни центрове, а не с централни (складови бази). Основна цел на всеки един участник на пазара е да се позиционира на дадена пазарна ниша, като това да стане с разходването на минимални ресурси. За да може кооперативния пазар да функционира добре и да предоставя конкурентоспособни условия на участ-

ващите в него структури намаляването на разходите по веригата на доставките е ключов фактор. За това в тази насока се цели постигане на оптимални търговски условия за всички участници в Единния кооперативен пазар основно чрез представянето на Единния кооперативен пазар като единна структура т.е. като един ключов за всяка фирма партньор. По-добрите постижения в областта на маркетинга, разглеждат се модела на 4-те „П“, са видими и като подобряване на разнообразието от предлагани стоки и услуги, и като разширяване на пазарите, и като разширяване на националните доставки посредством сключване на договори на национално ниво с нови фирми доставчици и не на последно място като представяне на продуктите и търговската мрежа посредством регулярни промоции на национално и регионално ниво. Дистрибуционната политика е основен разходен елемент при търговията с бързооборотни стоки. За да може да се намали влиянието на този фактор участниците в Единния кооперативен пазар трябва да търсят решение в сключване на договори с фирми доставчици, които да поемат тежестта на доставките, т.е. такива фирми, които дистрибутират своите стоки директно до крайната точка.

Друга основна възможност, за преодоляването на конкуренцията и нестабилното икономическо състояние на кооперативната търговия на българския пазар е продължаване процеса на прилагане на франчайзинга при изграждане на вериги от магазини. Участниците във франчайзингова верига работят под една и съща търговска марка с обща дистрибуционна политика и сходни маркетингови действия. Приложението на франчайзинга в кооперативната търговия осигурява по-голяма гъвкавост при управлението на кооперативната собственост. Позволява на кооперациите, осъществяващи търговия на дребно, които изпитват недостиг на финансови средства, да предоставят свои нерентабилни търговски обекти за продажба на стоки на частни фирми, които влагат в търговската дейност свой капитал. Тази организационна форма предполага и пряка финансова изгода за търговеца на дребно. Създава възможност за започване на бизнес без предварителен опит в дадена сфера. Франчайзингът дава възможност за най-кратко време, с най-малък риск да се приложат световните постижения. Гарантира адаптиране на българските кооперации към изискванията на

пазарната икономика и ги приобщава към стандартите на европейското стопанство. През 2011г. търговските обекти работещи на франчайз, с марката „КООП“ са 12 на брой, като има тенденция за увеличаване на техния брой и през 2012г. те вече са 25.

Относно ценовата тактика, която се прилага трябва да се предвиждат варианти при изменения в условията на пазара. Всяка цена е оптимална сама по себе си за определен период от време. Цената следва да се възприема като променлива величина, която осигурява оптимални продажби, най-добри позиции и печалби за по-дълъг период от време. Важно е цената да бъде поднесена по такъв начин, че да изглежда като допълнителен стимул.

В тази връзка не само е необходим нов подход на ценообразуване в търговските вериги и в частност ТВ „КООП“, но той е задължителен за онези от тях, които управляват стратегически своя бизнес и желаят да постигнат конкурентно предимство чрез цените. Критичният анализ на действащия комплексен подход в традиционните търговски вериги за бързооборотни стоки в т.ч. и търговска верига „КООП“, който основно е съчетан с широко прилагане на ценовите промоции, разглеждан като подход на активно (стимулиращо) ценообразуване и задълбочените проучвания в специализираната литература, дават основание да предложим нов подход, който следва да отстрани слабите страни и трудности на промоционалното ценообразуване. По-важните от тези трудности са:

- Прекомерното им използване превръща ниско доходните потребители в „ловци“ на ценови промоции „Лоялността на клиентите намалява и те започват да пазаруват в повече от един магазин“ [4].
- Разгледани от гледна точка на потребителската преданост, те не винаги изграждат лоялни клиенти, дори напротив – водят до намаляване общото равнище на лоялност на съответния целеви пазар.
- Създават и т.нар. умора от ценови акции. Тя намира израз в създаване на все по-малко вълнения, а понякога и негативни усещания у потребителите за непрекъснато намаляване на цените. Това води до преоценка на ценовите акции и промяна в поведението на потребителите.
- В процеса на приложение на ценовите промоции, в много случаи може да vznikне разминаване между цената която е обявена на щанда, и цената която клиента

плаща на касата. Преодоляването на тази слабост може да се осъществи чрез прилагането на специални електронни етикети, които етикети се прилагат в няколко търговски обекта от веригата „КООП“ и има тенденция да се увеличава броя на обектите, които ги използват.

Проактивният подход се основава на два принципно момента:

Първият е свързан с диференциация на търговския продукт за различните категории потребители. Това означава да се направят изгодни предложения за най-добрите за веригата клиенти и по-малко изгодни за останалите категории клиенти.

Вторият е свързан с разглеждане готовността на потребителите да заплатят дадена цена не като ценообразуващ фактор, ограничаващ „свободата“ на ценообразуване, а като променлива величина, която трябва да се управлява.

Или главният въпрос при проактивното ценообразуване е на каква основа да се извърши диференциацията на клиентите в търговските обекти от веригата и чрез нея да се диференцира търговския продукт и ценността, която им предлагат. Критериите за диференциация на клиентите [1] дават основание да предложим като най-лесен за приложение на този етап, обема на извършваните предишни, настоящи и бъдещи покупки. Клиентите с най-голямо участие в обема на продажбите в търговските обекти, т.е. най-добрите, следва да получат най-голяма ценност от предлагания търговски продукт. Именно те трябва да получат програма от специални цени, защото именно те са специални клиенти на веригата [2].

Първият етап на диференциация е свързан с предлагане на изгодни цени и привилегии за всички клиенти, притежаващи карти на постоянни клиенти. Това са клиентите, които постоянно изразходват значителни средства (респ. „златни клиенти“) за извършване на покупки в супермаркетите. Наред с тях, сред клиентите на супермаркетите има и такива, които извършват малки, с ниска стойност покупки, или от време на време. Това дава основание в рамките на първия етап да се прилагат две равнища на цени. За целта се разработва списък на клиентите с карти за лоялност, за които се определя пакет от стоки по специални, по-ниски цени, т.е. разработва се т.нар. потребителска кошница от стоки и услуги. Имаме в предвид, че за клиентите на

търговската верига е необходимо да видят не само общата цена, но и това колко пари могат да икономисат от най-изгодните предложения. В тази връзка в „изгодната“ потребителска кошница следва да се включат стоки, които се предлагат в конкурентни търговски вериги, но всеки от клиентите с потребителска карта получава ценност за своите пари. Чрез този подход постепенно се разширява сегментът на златните клиенти и превръща останалите в златни.

Или при първия етап диференциацията осигурява по-висока печалба поради факта, че клиентите не притежаващи карти за лоялност, не могат да купят стоки по специални цени.

Значението на този първи етап е да се съберат данни за постоянните клиенти на търговската верига. Когато, обемът на покупки, извършвани с карти на постоянни клиенти, силно нарасне, може да се премине към втория етап на диференциация, при който за всяка категория клиенти се формира уникално предложение на основата на данните за извършените покупки. Разработването на предложението, което включва няколко варианта на цени, е съпроводено с:

- Определяне на долната граница за получаване на стимули;
- Установяване на пропорционални стимули;

Определяне на долната граница за получаване на стимули – целта при установяването ѝ следва да бъде: недопускане изразходването на маркетинговия бюджет за най-ниско рентабилните за търговската верига клиенти. А това изисква определяне на минималния размер (в стойност) на една покупка, която е икономически изгодна за търговската верига, или потенциалната ценност на клиента за веригата. Всяка търговска верига може конкретно да определи необходимия минимален размер на една покупка, който е икономически изгоден за нея и под който тя ще понесе загуби, т.е. стойност на нерентабилните за нея клиенти. Проведено проучване в специализираната маркетингова литература по определяне на праговите равнища, дава основание и да се предложи вариантът, получил названието „self select“. При него се определя минимален размер членски внос, след заплащане на който клиентите получават книжка с талони за отстъпки, които могат да използват във всеки търговски обект, принадлежащ на веригата. Целта на този подход е да се установи кои от клиентите действително се явяват

„дългосрочни“. И именно на тях се предлага специално предложение.

Стимулите могат да бъдат под формата на диференцирани ценови отстъпки от общата стойност на извършваните покупки. Конкретният подход е въпрос на стратегическо решение на търговската верига. Основната идея при проактивното ценообразуване е, че не всички клиенти на търговската верига са еднакви. Продуктът на търговската дейност, който те получават, чрез подхода на ценообразуване, трябва да им осигурява изгода (респ. чиста ценност) в съответствие с техния принос в продажбите и рентабилността.

Относно рекламната си политика КООП търговия трябва да отдели значителни средства и да популяризира търговските обекти от веригата и да се обърне специално внимание на стоките със собствена търговска марка „КООП“, като за тази цел може да се наблегне на едно от най-важните предимства което притежават тези търговски обекти, а именно дългогодишната си история, това че търговска верига „КООП“ е една сред малкото български търговски вериги също така доброто качество на продуктите и най-вече преобладаващия дял на стоките българско производство.

Едно от последните нововъведения във връзка с рекламната политика в кооперативната търговия е това, че през 2013 г. на официалната интернет страница на Централният кооперативен съюз, и на интернет страницата на „Кооп-търговия и туризъм“ АД, онлайн потребителите на кооперативната търговия могат да слушат „КООП“ радио - като в ефира текат рекламни съобщения, които популяризират дейността на кооперативните организации от системата на Централния кооперативен съюз. Предимство за магазините от търговска верига е възможността член-кооператорите и клиентите непрекъснато да бъдат информирани за новостите в кооперативния бизнес.

За периода 2011-2012 г. КООП търговия работи усилено върху промоционалната си политика и за в бъдеще ще продължава да работи усилено освен върху вътрешните промоции в търговските си обекти, така и върху регионалните и националните си промоции. На този етап в кооперативната търговия се предлагат разнообразни национални промоции под различен надслов („Нашият магазин е КООП“, „С КООП имам бъдеще“, „КООП-заедно на пазар“, „Национален конкурс за

детска рисунка“) и други. Основната идея на всяка една от тези промоции не се прави с цел акцентирание върху цената на стоките а да: провокира мисленето на младите хора, творческата им изява и лична позиция; да популяризира дейността на кооперативните организации и търговска верига КООП, като стимулира покупките в тях; да даде възможност за допълнително маркетингово проучване относно потребностите на клиентите от различни възрастови групи като стимулира пазаруването в магазини КООП на всички членове на семейството; стимулиране на работещите в кооперативните организации, и най-вече ръководителите, ангажирани с управлението на кооперациите и кооперативните съюзи, да участват активно в Единния кооперативен пазар, като извършват повече покупки от кооперативните магазини; да популяризира 2012 като Международна година на кооперациите и да насочи вниманието на обществото към кооперативните организации като значим фактор за икономическото и социално развитие на България. Като възможност за подобряване промоционалната политика за в бъдеще „Кооп-търговия и туризъм“ АД може да разработва годишния план за промоционални акции в магазините от веригата „КООП“ и да се договаря с по-голям набор от фирми, които ще вземат участие в тези промоции. По този начин ще се обогатява гамата от стоки които присъстват в промоционалната брошура и освен редовните стоки с марката „КООП“ които са включени в промоцията ще участват и други стоки договорени от „Кооп-търговия и туризъм“ АД.

По отношение на бъдещото развитие на регионалната промоция, която се организира от кооперативния съюз в съответния регион и се основава на договореност между Търговския център „КООП“, кооперативния съюз и местните доставчици за провеждане на промоция на даден продукт или група продукти, при провеждането на такава промоция, търговските обекти, които се зареждат със стоки от регионалния склад, ще получават стоките на промоционални, съответно на по-ниски цени. Промоцията ще важи за определен период от време, за който е договорена и за съответен регионален склад към определен кооперативния съюз. Като периодът на действие на регионалните промоции не съвпада с периода на действие на националните и магазинните промоции.

Във връзка с провежданата промоционална политика в кооперативната търговия едно от основните средства на прилагане на маркетингов подход за осъществяване на силно комуникационно въздействие върху потребителите се явява стимулирането на продажбите. Стимулирането (насърчаването на продажбите) може да се дефинира, като комплекс от еднократни или краткосрочни дейности, насърчаващи потребителите и търговските посредници чрез предлагане на допълнителни стимули, с цел увеличаване на продажбите и повишаване потребителската лоялност [3].

Стимулирането на продажбите е много важна част от продажбената стратегия на всяка бизнесорганизация. За кооперативната търговия целите на маркетинговото стимулиране са доста разнообразни като идеи и те могат да бъдат определени като:

1) Осигуряване на постоянна информация за продуктите, които предлага на своите потребители. Никой продукт няма да е продаваем ако не е добре запознат с потребителското търсене. В кооперативната търговия трябва да се използват различни средства за информация, за да запознае потребителите със своите продукти, за тази цел, трябва да се наблегне на по-масовото представяне на продуктите с марката „КООП“ – като това може да се извърши чрез директна дегустация на продукти с тази марка, друг начин е разпространението на голям набор от рекламни материали, също така търговската верига може да започне да представя своите продукти и в няколко рекламни банера в интернет.

2) Позиционирането на продуктите с марката „КООП“ в съзнанието на потребителите цели създаване на потенциални и лоялни купувачи. Диференцирането на продуктите става по някои съществени техни параметри – качество, цена, самото предлагане и други. Използвайки избраната стратегия, кооперативните търговски обекти и продуктите които предлагат получават определена позиция на целевия пазар. Позиционирането в съзнанието на потребителите както и на целевия пазар е особено важно за новите продукти които предстои да бъдат предлагани и за тези, които не са много добре познати на потребителите.

3) Усилията на кооперативната търговия трябва също да са насочени към увеличаване дела но общото търсене на предлаганите от нея основни продуктови линии, а от друга страна да се стабилизира и увеличи стимулирането на някои от основните разновидности

на предлаганите хранителни и нехранителни стоки. Също трябва да стабилизира и цените на своите продукти и да реагира адекватно на еластичността на търсенето спрямо цената. Като възможност, за по-добро удовлетворяване потребностите на клиентите и увеличаване дела но общото търсене на предлаганите от кооперативната търговия основни продуктови линии е необходимо да се изберат много добре стоките линии които ще се предлагат в съответния обект, като на първо място те трябва да бъдат съобразени със спецификата на населеното място и типа купувачи и след това да се преценят основните елементи на обслужването за успешно постигане на желаното ниво (търговските обекти в по-слабо заселените райони имат по-ограничен асортимент в сравнение с по-големите търговски обекти, които са разположени в по-големи райони).

4) Стабилизирането на продажбите е особено важна цел за фирменото ръководство, тъй като през последните години конкуренцията се засилва значително и кооперативната търговия трябва да реализира значителни обеми продажби и да запази дела на лоялните си клиенти, за да запази и увеличи завоюваният си пазарен дял за в бъдеще.

5) Наблягане върху предимствата на продуктите предлагани под марка „КООП“ - стимулиране на клиентите; популяризиране на продуктите с търговската марка „КООП“; насърчаване на продажбата на продукти, които не се продават добре; привличане на нови клиенти; добрия имидж на марката сред потенциалните потребители може да бъде трансформиран върху имиджа на търговските обекти и формирането на лоялност към тях; и не на последно място по-малка необходимост от рекламиране и промоциране поради възможност за управление на търговското пространство и представянето на стоките в магазините, като стоките със собствена търговска марка се представят на „горещи“ места и улавят потребителския интерес на мястото на продажба.

6) Подпомагане на продажбите през периоди с ниско търсене- предлагане на допълнителни стимули или промоционални програми, например през месеци след големи празници, когато търсенето значително намалява.

Насърченията на продажбите на стоките са важен и перспективен за кооперативната търговия елемент на комуникационния микс.

При тях е налице йерархичност в осъществяването и се прилагат специфични средства за конкретното им изпълнение. Насърченията на продажбите са разнообразни материални, ценови и други допълнителни и оригинални импулси, въздействащи за моментни или за последващи модифицирани покупки на клиенти от същите обекти.

Средствата за стимулирането на продажбите използвани в кооперативната търговия могат да се разглеждат в три аспекта:

- Средства насочени към непосредствените клиенти, купувачи на предлаганите от кооперативната търговия стоки. Те се предлагат и прилагат в конкретни обекти за продажба и са насочени към конкретни индивиди, или групи от лица. Силата им се изразява в икономическата изгода, получавана от купувачите в момента на покупката или в последствие. Предвид разнообразието на тези средства за стимулиране могат да се обособят няколко по-важни (виж табл.1).
- Средства насочени към търговските фирмени и други собствени търговски служби и специалисти. Целта е увеличаване производителността на труда и лоялността към кооперативната търговия. По-конкретно приложими са следните насърчения в този аспект: Поддържане на продажби, които са кампанийни, водещи или отговорни за търговските обекти чрез предоставянето на допълнителна информация, предоставяне на данни, консултации, инструкции за процедури и други; Допълнителни парични възнаграждения за оборот, качество на обслужване, повече обслужвани клиенти и при особени кампании приключили доста успешно; Организация на вътрешни и регионални конкурси за по-голям оборот и други по-високи икономически резултати; Организиране на почивки, мотивация, обучение, обмяна на опит и други.
- Средства насочени към дистрибутори и търговски посредници. Целта им е поддържане ентузиазма в канала на дистрибуцията и търговската дейност. Средствата за насърчаване на продажбите в този трети аспект могат да бъдат: Консултации по различни схеми и технология на стокодвижение и продажби; Предоставяне на безплатни или за по-дълъг период от време, рекламни материали, фирмени рекламни насърчения и други.

По отношение на по-доброто обслужване на клиентите и в частност изучавайки навичките на пазаруване на клиентите, освен използваните до момента от кооперативната търговия средства за връзка с клиентите, следва да се разработят и нови специализирани програми, които да са насочени към най-ценните клиенти на кооперативната търговия.

В днешните динамични икономически условия, в които живеем едни от най-важните неща за успеха и просперитета на дадена организация са доброто познаване и правилното отношение към клиентите. За да може да се осъществи това обаче е необходимо да се познават както икономическата обстановка на пазара, така и индивидуалните желания и изисквания на клиентите. Във връзка с бъдещото разширяване на кооперативната търговска мрежа освен в по-малките населени места и навлизането и в по-големи градове в страната налага въвеждането и използването от кооперативната търговия на бизнес система CRM, която обхваща процесите на събиране, обработка и съхраняване на информация за клиентите и на база на тази информация да се правят основни изводи и да се вземат стратегически решения по-отношение на изграждане на дългосрочни връзки и взаимоотношения с тях. [8].

Използването на система за управление на взаимоотношенията с клиентите в кооперативната търговия е провокирана от големия обем специфична информация за клиентите, в отделни региони и за отделни продукти.

Огромния обем информация не само трябва да се събира в единна база данни, но трябва да се обработва за различни цели и да се разпределя до всеки служител на организацията. Необходимостта от обезпечаване на необходимата по количество и качество информация за клиентите обяснява силната връзка между CRM системите и информационните технологии. Акумулирането на данни от кооперативната търговия трябва да се структурира в различни направления:

**Таблица 1.** Основни средства за стимулиране на продажбите и повишаване лоялността на потребителите в кооперативната търговия

Форма	Цел на стимулиране	Предимства	Недостатъци
<b>Мостри, образци</b>	Тази насърчителна техника се прилага за стоки, при които рекламата до голяма степен е безсилна да изтъкне техните качества и предимства. Тези средства също се предоставят за по-нагледно и убедително позициониране на нови или модифицирани стоки от дадена стокова линия.	Най-ефективен начин на въздействие. Силен подтик към покупки, директна реклама. Мострите раздавани на мястото на продажбите, могат да имат две форми-за опитване на стоката веднага или по-късно вкъщи. Това дава възможност за стоките в големи опаковки да не се правят специални малки. На мястото на продажбите се предлагат за опитване стоки, за които няма друг начин потребителят да се убеди в качествата им.	Скъпа, слабо въздействие при утвърдена марка.
<b>Купони</b>	Сертификат прилаган към потребителската опаковка, или касовия бон и служи за удостоверяване на направената покупка от посочения вид от точно определен обект.	Силен подтик към покупка, подбор на целевата група. Купоните са начин за награда на тези, които използват продукта.	Оскъпяване на продажбата. Фалшификации, грешки, често магазините нямат достатъчно наличност тези стоки.
<b>Директни намаления на цените</b>	Увеличаване на продажбите, опитване на марката, повторни покупки.	Просто приложение, възприема се от търговската мрежа. Ясно показване на това, което се спестява. Описание с думи на „стойността“ на предложението.	Невъзможността за разграничаване на купувачите, които биха закупили стоката и без намаление от онези, имащи нужда от този допълнителен стимул.
<b>Талони</b>	Дава право при закупуването на една стока да се получава някакъв подарък като възнаграждение, безплатна мостра от друга стока и т.н. Предизвикване на опитване и повторна покупка.	Използването на талони е най-ефективно при стоките за масова употреба на невисока цена. Талоните са ефикасни при обявяване на временно намаление на цената. Възможност за целево сегментиране. Разграничават ценово чувствителните от ценово безразличните потребители. Дават възможност за опитване на стоката и принос към дългосрочната стойност на марката.	По отношение на потребителите на конкурентните марки талоните немогат да направят много. Стойността на отстъпките в тях са сравнително ниски, за да подмамат някой който има изградено отношение към пазара.
<b>Количество плюс</b>	Тази техника се прилага основно по отношение на бързоликвидните стоки на ниска цена, при които допълнителното количество се възприема от потребителя като достатъчно стойностно възнаграждение.	Тази техника може успешно да се използва за подтикване към опитване на марката/продукта. Количество плюс предлага моментално възнаграждение на потребителя след покупка и има две основни форми. Първата форма е „предлагането на по-голям брой стоки на по-ниска цена“. Втората форма представлява „предлагането на повече количество в по-голяма опаковка“.	Фирмени проблеми при отчетността. Комуникационен проблем при втората форма на предлагане на допълнително количество-по-голямо съдържание в опаковката.
<b>Награди</b>	Те са следващата насърчителна техника, добавяща стойност към възприемането от потребителя съотношение цена/стойност.	Има потенциала да възбужда емоциите на потребителите и на тази основа да изгражда съответно отношение към марката.	Тази насърчителна техника има доста законови ограничения. Съществуват ограничения и по отношение на наградния фонд.
<b>Създаване на интернет страница</b>	Запознаване клиентите с продуктите, и предпочитаните условия които могат да ползват при извършване на покупка.	По-лесен и достъпен начин, за запознаване клиентите с основните продукти, техния произход и информираност за текущи промоции и намаления. Подробно описание на местоположението на търговските обекти от веригата и валидните за съответния търговски обект промоции.	Ограничен достъп за всички потребители.
<b>Карти за отстъпки</b>	Натрупване на точки-срещу които се получава определен асортимент от стоки или ползване на определен % отстъпка.	Изграждане на лоялност към търговския обект или търговската верига, и ползване на различни предпочитанни условия.	—
<b>Конкурси</b>	Изпробване на марката.	Привличат най-атрактивните потребители, които представляват за търговеца ценен сегмент. Лесно се организира, впечатление за активност на фирмата.	Ограничено въздействие.
<b>Иновационно обслужване</b>	Прилагане на по-модерни начини за обслужване на клиентите и улесняване на техния избор за покупка.	По-модерен и бърз начин на обслужване, пести се време.	Объркване на част от клиентите, липса на достатъчна информация която има при личното обслужване.

Клиентски профил (възраст, доход, местоживеене, образование, семейно положение, интереси, нагласи и др.); История на контактите (запитвания, оплаквания, препоръки, брой реализирани покупки); История на покупките (вид и количество на покупката, среден размер на една покупка, начин на плащане, използване на бонус карти); Данни за организацията (структура на продажбите, финансови параметри на текущото състояние на организацията и др.).

Основното предназначение на базата с данни за клиентите е акумулирането, обработването, складирането и съхраняването на информацията която е получена за съответните клиенти, като информацията се структурира на две нива:

На ниво „индивидуални клиенти“ - с техните специфични нужди, желания, вкусове, предпочитания, отношение и др. Структурирането на данните на това ниво се осъществява, когато между отделните клиенти съществуват значими различия от гл.т. на обем и честота на покупката, разходи за обслужване и др. В кооперативната търговия клиентите от този тип са твърде малко, тъй като на този етап тя е по-силно развита в по-малките населени места където клиентите на търговските обекти „КООП“ са с почти идентични характеристики. Такива клиенти се обслужват по скоро в кооперативната търговия на едро.

На ниво „група клиенти (сегмент)“ – това ниво на структуриране се използва, при условие че могат да се открият клиенти с общи характеристики (пол, възраст, поведение при покупка и др.).

Автоматизираните механизми за управление на отношенията с клиенти в КООП Търговия е възможно да се използват не само като ефективно оръдие в конкурентната борба за атрактивни клиенти. Предоставя се съхранение на информация за контрагенти на кооперативната търговия с удобни средства за достъп. Служителят, приемащ обаждане от непознат за него клиент, може директно в процеса на телефонния разговор да се информира за състоянието относно този клиент и за последния контакт с него в информационната база, прелиствайки цялата справочна информация. Възможностите на системите за управление на взаимоотношенията с клиенти могат да бъдат използвани от търговския директор, маркетинг директор, служителите от отдел маркетинг, снабдителните подразделения на кооперативната търговия.

Друга основна цел на CRM системата е да ръководи и измерва процесите във веригата на дребно, вземайки под внимание промените условия на средата. CRM поставя фокуса върху клиента с цел по-ефективен маркетинг, по-висок ръст на продажбите и по-добро обслужване. Крайната цел на тази система е да бъдат задържани настоящите клиенти, т.е. веригата да увеличава печалбите си не само чрез придобиване на нови клиенти, но и чрез добро управление на връзките с вече съществуващите. След сегментацията на всички потребители търговската верига или съответния регионален център за търговия на едро избира точната целева група за своите дейности. На силно конкурентен пазар кооперативната търговия трябва да удовлетворява потребности на целевата група по ефективен начин.

Друга много важно предимство от използването на CRM системите в кооперативната търговия и това, че се използват не само показатели за продажбите но и показатели за възвръщаемостта на направените инвестиции по клиенти. При съпоставяне на персоналните данни за клиента с определени финансови показатели, може да се определи конкретно кой клиент какъв принос има в приходите и печалбата на търговската верига. Акцентира се върху стойността на всеки клиент за търговската верига, като се изчислява „пожизнената стойност на клиента“ CLTV (Customer Lifetime Value). Тя представлява „нетната сегашна (настояща) стойност на бъдещата печалба от съответния клиент“ [5].

Бъдещата печалба включва маржа, който търговската верига „КООП“ или съответния регионален център получава от продажбата на своите продукти на определен клиент, намален със специфичните разходи за неговото обслужване за целия период, през който се поддържат взаимоотношенията с клиента. Клиентите могат да създават стойност за търговските обекти „КООП“ по някои от следните начини: като участват съвместно с КООП търговия в процеса на дизайн на продукта като насочват търговските обекти от веригата „КООП“ за използването на ефективни средства за промоция като разпространяват позитивна информация за търговските обекти и собствена търговска марка „КООП“ – това оказва влияние върху продажбите и печалбата като резултат от привличането на нови клиенти и може да доведе до поддържане на

високо ниво на имиджа на кооперативната търговия.

Целесъобразно е усилията да бъдат насочени към клиентите, създаващи по-голяма добавена стойност за кооперативната търговия. За да се групират клиентите, формиращи различна стойност за продавача в случая кооперативната търговия, е подходящо използването на разграничителните критерии, предложени от Питър Дойл [7]:

1. Стратегическа важност. Тя зависи от три фактора, които са взаимно обвързани [6]:

1) Заинтересованост – проявата на интерес от страна на клиента към кооперативната търговия, нейната продажбена стратегия и политика и предлаганите продукти е сигнал за предприемане на действия, с цел активно привличане на потребителя и реализиране на покупка.

2) Перспективи за ръст – въз основа на формираната база данни за всеки клиент, относно потребителския профил, и реализираните транзакции, може да се прогнозира неговото поведение и принос в общите приходи, разходи и финансов резултат на фирмата. Сред най-желаните клиенти са тези които имат добри перспективи за ръст или по-точно клиенти които извършват кръстосани продажби.

3) Склонност за препоръки – изключително важни за кооперативната търговия се явяват лидерите на мнения, които с позитивното си и ясно изразено отношение към кооперативната търговия и в частност към търговските обекти „КООП“ и продуктите с марката „КООП“, могат да влияят върху други потенциални потребители, като препоръчват съответния търговски обект или марка.

2. Значимост на клиента – установява се въз основа на относителните дялове на приходите и печалбата, реализирани от съответния клиент, спрямо общия размер на тези показатели за кооперативната търговия.

3. Доходност на клиента – определя се като съотношение между акумулираните доходи на кооперативната търговия от конкретен клиент и извършените разходи за реализация на продукта.

4. Лоялност на клиента – може да бъде измерена чрез различни количествени и качествени показатели. Като качествените показатели могат да се приложат: отношение към марката „КООП“; склонност за покупка на сходни продукти от друг търговец и др. Като количествени показатели могат да се предложат следните: дял от покупките на клиента (%) – показва каква част от стойността на покупките, потребителя осъществява в кооперативната търговия; брой на привлечените клиенти от лоялни потребители; брой на отправените препоръки за подобряване на продажбения процес и промоционалните активности.

Въз основа на извършеното групиране на клиентите, от една страна според създадената от тях добавена стойност, а от друга в зависимост от извършените разходи за привличане и задържане на клиенти, кооперативната търговия следва да разработят своя клиентски портфейл. Той в значителна степен ще помогне на ръководството при вземането на управленски решения, свързани с клиентите и оптималното разпределение на ресурсите в кооперативната търговия. Изградената на фиг. 1 матрица очертава следните стратегически подходи:

Разходи за привличане и задържане на клиенти	високи	Оттегляне	Интензивно инвестиране
	ниски	Задържане на клиенти	Активно привличане и запазване на клиенти
		ниска	висока

**Добавена стойност за кооперативната търговия**

**Фиг. 1.** Базови стратегии по клиенти въз основа на клиентския портфейл на кооперативната търговия

- Интензивно инвестиране – получаването на висока добавена стойност от клиентите изисква вложането на значителни финансови средства и усилия от страна на кооперативната търговия. Необходимо е отделяне на повече време за поддържане на персонални отношения с клиентите, подобряване на обслужването и предлаганите допълнителни услуги, индивидуално информиране на постоянните клиенти за предстоящи промоции, предлагане на членство към потребителната кооперация в съответния регион с цел увеличаване ползите от използването на определени преференциални условия от своето членство.
- Активно привличане и запазване на клиенти – най-предпочитани са тези клиенти носители на по-голяма добавена стойност, които извършват чести покупки от търговските обекти „КООП“. Необходимо е усилията да се насочат към тези потребители, като се акцентира върху поддържането на персонални отношения и пълна информираност за предлаганите ценови намаления.
- Задържане на клиентите – преобладаващото съотношение в кооперативната търговия спрямо разходите и добавената стойност е ниска добавена стойност за кооперативната търговия при ниски разходи за привличане и задържане на клиенти. Затова за в бъдеще следва да се положат повече усилия за задържане на клиентите, като се определи едно оптимално ниво на разходите които ще се вложат за тяхното задържане и привличане.
- Оттегляне – клиенти чието задържане изисква извършването на съществени разходи, а техният принос за кооперативната търговия е почти нулев се определят като неперспективни. И е препоръчително постепенно освобождаване от тях.

### Заклучение

В заключение можем да обобщим, че за да се доближи до стандарта на европейските кооперации, кооперативната търговия в България следва да се превърне в основна и печеливша дейност за потребителните кооперации. Това ще съответства в по-голяма степен на практиката на кооперациите в развитите страни. Именно приспособяването на българ-

ските кооперации към глобалните тенденции налага необходимостта от намирането на източници за икономически растеж. Стремелът трябва да бъде насочен към повишаване на конкурентоспособността на кооперативната търговия и доближаване до европейските стандарти. Именно за да оцелеят в условията на повишената конкуренция, българските кооперации извършващи търговска дейност е необходимо да се противопоставят с алтернативни маркетингови действия съобразени с изискванията на пазара, базиращи се на иновативни предимства, за да привлекат интереса на клиентите и да стимулират тяхната лоялност.

### Литература

1. Владимирова, Й. 2010. Факторна обусловеност на ценообразуването в търговията, Авангард Прима
2. Владимирова, Й. 2013. Проактивното ценообразуване конкурентно предимство на търговските вериги .Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция – търговията минало,настояще и бъдеще, София, УНСС, с. 125-130
3. Велев, М. 2001. Маркетингови комуникации. София, Изд: Софттрейд
4. Сп.Регал, 2011. №12, с. 10-13
5. Станимиров, Е. 2007. Управление на връзките с клиентите. Варна, Изд.: Наука и икономика
6. Станимиров, Е. 2013. CRM мениджмънт. Варна, Изд.: Наука и икономика
7. Дойль, П. 2001. Маркетинг, ориентиран към стойност. Санкт Петербург: Питер
8. Ходак, Е. 2006. Как оценить эффективность внедрения CRM – систем – Коммерческий директор, №2, с. 56-78

---

Докт. Диана Шопова  
 Икономически университет Варна  
 Катедра Икономика и управление на търговията  
 Гр. Варна, ул.Брегалница № 1, бл.1 – студентско общежитие, ет. 2, ап. 209  
 e-mail:diana.ilieva\_1987@abv.bg



## УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ В БИЗНЕСА С НЕДВИЖИМИ ИМОТИ

Драгомир Стефанов

### MANAGEMENT CONSULTANCY IN THE REAL ESTATE BUSINESS

Dragomir Stefanov

**ABSTRACT:** Management consulting process is based on external and independent experts advising the management for significant and related issues to the business. This service includes variety of tasks as identification and assessment of problems and / or opportunities for the entire business, including also recommendation of appropriate measures and assistance in their implementation. As an activity and profession the counseling helps to introduce the achievements of science and best practises in business organizations. In the base of the management infrastructure stands the consulting firms which are advised to collect, define and analyse sufficient and meaningful information and to offer practical solutions for managerial and producing issues to the management.

The management consulting includes variety of services as organizational diagnosis on analysis of planned changes and investment projects, organizational development, strategic planning and management, innovation consulting, restructuring, management reporting and management of corporate finance, outsourcing and more. Related to management consulting activities we can add also and auditing, investment, marketing and IT consulting, advertising and public relations, HR consulting, legal consulting, quality management, training consulting etc.

In the real estate business, a key factor for the development of consulting are the human resources. Knowledge, experience and desire to develop of the experts are leading to the success of consulting agencies. The main services provided in this area are advising the implementation of investment projects, transfer of knowledge and know-how, extension of existing or enter new markets, consulting cost model and more.

**Key words:** management consulting, real estate, human resources, investment projects

### Въведение

Управленското консултиране започва да се заражда като модерна професия в хода на промишлената революция с появата на първите фабрики, свързаните с този процес институционални и обществени преобразувания. Консултирането става възможно с развиването на процеса на обобщаване и структуриране на управленски опит. Предприемачите започват да изпитват неудовлетвореност от своето положение и желание да усъвършенстват дейността си и методите на управление. През втората половина на XIX в. се заражда научното управление, т.е. въпросите за производителността и ефективността на работата във фабриките, рационалната организация на труда и снижаването на производствените разходи започват да търсят научно решение. (Дилков, 2006)

Първите консултанти по управление се появяват в САЩ и са се занимавали с бизнесизследвания, управление на човешките ре-

сурси, управление на пласмента и маркетинга, както и управление на финансовите ресурси. В Европа през 20-те години на XX в. се внедряват първите техники за бюджетиране, девизионална организация, компенсационни схеми, базирани на качеството и техники за прогнозиране. След Голямата депресия, управленското консултиране навлиза във всички промишлено развити страни, като услугите на консултанти са ползвали главно големите промишлени фирми, държавният сектор и военнопромишленият комплекс, което е изиграло важна роля по време на Втората световна война. Следвоенният период търсенето на консултантски услуги нараства много интензивно, което е обусловено от следвоенното строителство, нарастването на деловата активност, ускоряването на технологичния прогрес, интернационализацията на промишлеността, търговията и финансите. През 70-те години в САЩ на всеки 100 мениджъра се е падал по един консултант. (Димитров, Тошев, Цанов, 2013). През 80-те се появява статисти-

ка за съотношението между населението на една страна и броят на професионалните консултанти, като за Япония този показател е 2500, в САЩ 4500, в западна Европа 12500, в развиващите се страни 250-300 хиляди. (Дилков, 2006)

Първите данни за развитие на управленско консултиране в България са от средата на 60-те години на миналия век. Тогава започва да функционира държавно бюро „Изучаване и консултации”, а длъжността „консултант” се включва в списъка на професиите. През 1979 г. се приема Постановление „За приемане на правила за привличане на консултанти и нещатни сътрудници в областта на научно-техническия прогрес”, което е първата нормативна уредба за регламентиране на консултантска дейност у нас.

Понастоящем най-големите одиторско-консултантски фирми се наричат Голямата четворка и тя включва KPMG, Deloitte, Price Waterhouse Coopers и Ernst and Young. В наши дни консултирането се е превърнало в световна индустрия с печалби от милиарди долари годишно и средногодишен ръст в рамките на 17-18%. Този ръст се обуславя от различни фактори, като постоянното усложняване на видовете бизнес и тяхното управление, непрекъснатото засилване на конкуренцията, динамичната външна и вътрешна бизнес среда, и др. Голяма част от специалистите, завършващи реномираните бизнес-училища се вливат в този бизнес, като това обикновено са най-добрите в областта си абсолвенти. Работата в този сектор се разглежда като много добра възможност за кариера, по-добро заплащане и стимулиране спрямо производствената сфера или тази на услугите.

### **Същност и специфика на консултантския бизнес**

Функциите на управленското консултиране се свързват с предоставянето на съвети и помощ по въпросите на управлението, включително дефиниране и оценка на проблемите и/или възможностите пред фирмите-клиенти, препоръчване на съответни мерки и помощ при тяхната реализация. То е „вид дейност, насочена към решаването на задачи, стоящи пред мениджърите от висшето звено в областта на стратегическото планиране, управлението на стопанската, инвестиционната и финансовата дейност, оптимизацията и повишаването на ефективността от дейността на

компанията, а също така и провеждането на необходимата за това аналитична и изследователска работа” (Harvard Business school, 1984, p. 122). Повишаването на квалификацията на мениджърите и персонала на клиентските организации, помощ при усвояването на нови управленски методи и постижения, увеличаване на качеството на управление, както и нарастване на конкурентоспособността и печалбата на организациите са също сред функциите на консултирането. (Димитров, Тошев, Цанов, 2013)

Тази помощ се оказва от висококвалифицирани независими експерти, специализирани в определена област. Под независими се има предвид, че не влизат в състава на организацията, която консултират, както и че притежават финансова, административна, политическа и емоционална независимост. В същото време те трупат опит, преминавайки през различни организации, които използват при подобни ситуации в бъдеще. Задача на експертите е постоянно да следят литературата по проблемите на управлението и развитието на теорията за методите и системите за управление, а също и актуалната ситуация на пазара. Важно е да се отбележи, че консултантите предимно дават съвети без да притежават власт да вземат решения за измененията в управлението на дадена организация. Клиентите носят отговорността от реализацията на определен съвет.

Консултирането е дейност и професия, която спомага за внедряване на постиженията на науката и челния опит в бизнес организациите. В основата на управленската инфраструктура стоят консултантските фирми, които имат за задача да диагностицират, анализират събрана информация и да предложат практически решения на управленски и производствени проблеми. Особено подходящо е използването на консултантска помощ при реструктурирането на управлението в изменящи се външни и вътрешни условия. Ситуациите, при които е особено ефективно участието на консултант се характеризират с наличие на проблеми, недостиг от време или човешки ресурси за решаването им, недостиг на специфични знания, както и високата степен на риск, свързан със съответния проблем. Сред примерите за такива ситуации, са:

- проблемът има комплексен и системен характер и неговото решаване изисква да се правят радикални преобразувания в системата за управление, принципите на изграждане

на бизнеса или философията на управлението и е най-добре да се наемат външни експерти със свежи идеи и ноу-хау. Измененията на корпоративната култура или реструктуриране на компанията също изискват консултантска помощ;

- проблемът има специфичен характер. Когато клиентът е изправен пред специфични обстоятелства, изискващи оперативно решение, по-ефективно е еднократно наемане на консултант, отколкото създаването на вътрешна организация за решаването му. При рутинни, всекидневни задачи използването на консултант е неефективно;

- наличие на проблем, изискващ тесни специалисти, занимаващи се основно с неговото решаване. Търсенето и наемането на щатни специалисти изисква време и разходи, а освобождаването им след решаването на конкретния проблем, за който са били наети, може да доведе до допълнителни средства. В такъв случай консултантът е най-подходящия вариант за допълнителен човешки ресурс;

- различия в ръководството на клиента или между ръководството и собствениците относно решаването на даден проблем. Консултантите са способни да оценят независимо и обективно проблема и да предложат обосновани начини за неговото решаване. Тяхната незаинтересованост от вътрешните в компанията въпроси ги прави ефективен способ за избор на управленски решения;

- проблемът е нов за клиента и са необходими допълнителни знания и опит на експертите в съответната област;

- решаването на проблема може да причини сериозни финансови, социални или стратегически последици. Винаги при голям за мащабите на компанията риск от дадено управленско решение е добре да се търси професионална подкрепа от консултант за мениджмънта, който да раздели отговорността за разработването на определените решения.

Вече стана ясно, че основната задача на консултантите е да оказват помощ на клиентите си за решаването на техните управленски проблеми. Тази задача може да се реши чрез три типа консултиране – експертно, процесно и обучаващо. Експертно е консултирането, когато консултантите сами изпълняват цялата работа по намирането на проблема и предлагат начин за решаването му. При процесното консултиране, функцията на консултантите се свежда до това да оказват само

методическа помощ на мениджърите в откриването на проблема и да им помогнат сами да определят начините за решаването му. Обучаващото консултиране цели да научи клиента как сам да намира и решава проблемите си, чрез създаване на система от практически знания и умения.

Основните фактори, определящи кой от изброените типове подходи да се използва при управленското консултиране са пет – време, пари, трудови ресурси, знания и обективност. Всеки проблем има свои времеви ограничения, като обикновено експертното консултиране дава най-бързо резултат. Привличането на консултанти изисква различни по размер средства в зависимост от използвания подход, като по правило обучаващото консултиране е най-евтиния способ за решаване на проблемите, ако клиента разполага с необходимите човешки ресурси и времето за тяхното обучение. Ако допуснем, че всички заети лица в клиентската компания имат пълна натовареност, то за решаването на възникнал проблем трябва да се наемат допълнителни специалисти, което е икономически неефективно. Консултантите са допълнителен ресурс, който е достъпен при необходимост и се отделя, когато необходимостта от него е преминала. Натрупването на специфични знания е критичен фактор в управлението. Ефективността от самообразованието е много по-ниска от тази при консултантското обучение, защото в първия случай клиента се учи от собствените си грешки, докато при втория – от грешките на другите.

Според други критерии, консултирането може да се класифицира като:

- според предмета на работата – проектно и процесно консултиране;

- според задачите – оперативно, стратегическо, организационно и развиващо се;

- според принадлежността на консултанта – външно и вътрешно консултиране;

- според продължителността на извършваните работи – краткосрочно, средносрочно, дългосрочно, еднократно, периодично, абонаментно;

- според метода на работа – диагностика, разчети, разработки, документиране, информироване, обучение, преговори и др.

Извън обекта на дейност на консултантите остава вземането на решения в компанията-клиент. Отговорността за бизнеса, пред собствениците, пред контрагентите и персонала, както и отговорността за вземането на управ-

ленски решения си остава приоритет на мениджърите. Също така, не е прието консултантът да участва във вътрешно-фирмени конфликти на клиента, тъй като неговите услуги следва да са полезни за бизнеса като цяло, а не в полза на дадени лица или групи от лица. Етиката не позволява да се дават препоръки, влизащи в разрез с действащото законодателство, както и да се отчитат формални резултати. Целта от работата на консултанта е постигането на реален резултат и решаването на управленски проблеми, а не формалното написване на консултантски отчет или заобикалянето на закона. Услугата консултиране е скъпа и се гради основно върху имидж в бранша. По тази причина, не може да се приеме формално разглеждане на въпросите на клиента и предлагане на незадоволителни решения. При невъзможност за решаване на даден проблем, консултантът следва да декларира това пред клиента, а не да търси вариант за обосноваване на хонорара си.

#### **Видове услуги, предлагани от управленското консултиране**

В сферата на управленското консултиране се преплитат множество други видове професионални услуги, които невинаги могат да се отнесат към консултантските. У нас общопризнат класификатор на тези услуги няма. Главната им цел е разработването на комплекси от дейности, насочени към подобряване качеството и повишаване на ефективността на работа на предприятието като цяло, както и на отделни негови звена и служители. Най-общо то включва:

1. Организационна диагностика на състоянието на предприятието и анализ на всички планирани изменения и инвестиционни проекти – изходна точка на процеса. Диагностиката дава представа на консултанта за състоянието на дружеството, за неговата структура, основни и спомагателни дейности, входящи и изходящи парични потоци, източници на финансиране, използвани доставчици, клиенти, организационни и технически процедури и механизми и др. Точната диагностика е основа за всички последващи дейности на консултанта.

2. Организационно развитие – препоръки за промени в предмета на дейност или клиентската насоченост на дейността на предприятието, заемане на нови пазарни ниши, разви-

ване на дадени пазарни сегменти за сметка на други, разширяване или стесняване на продуктовата гама и др.

3. Разработване на организационни структури и системи за управление – тази дейност включва планиране и изпълнение на необходимите промени в организационната структура на предприятието, като създаване или ликвидирание на звена и отделни длъжности, въвеждане на процедури за изпълнение на конкретни задачи, изработване на система за контрол и управление на качеството на процесите и т.н.

4. Стратегическо планиране и управление – консултантът има за цел да подпомогне клиентското ръководство при изработването на стратегически, дългосрочни планове за развитието на дейността на компанията, както и на нейното функционално управление. Разработването на план следва да съблюдава текущите пазарни, материални, технически и кадрови възможности на предприятието.

5. Иновационно консултиране – консултантът следва да бъде запознат с иновативни методи, техники и похвати за управление, с които да подпомага клиента при справяне с текущите проблеми на дружеството. Проучването на добри практики и челен опит е една от задачите на управленския консултант.

6. Управление на организационните изменения – в тази област консултантът може да помага при решаването на различни конфликти и натрупването на напрежение, свързани с изменения в организационната структура на предприятието. Много полезна в тази посока е обективността на външния консултант, при който отсъстват натрупвания на странични ефекти от субективен характер, породени от дългогодишни взаимоотношения между ръководителите и служителите във фирмата-клиент.

7. Реструктуриране – при всички случаи на реструктуриране на средни, големи и международни компании се препоръчва използването услугите на консултантска фирма. Няма по-подходящ момент от този за изграждане на изцяло нова организационна структура, съобразена с новите реалности и параметри. И тук обективната преценка на консултанта е незаменим помощник при изчистване на допуснати системни грешки и пропуски в миналото.

8. Управленска отчетност – основната цел на тази услуга е осигуряването на мениджърите от предприятието на своєвременна и

необходима информация за вземане на ефективни и обосновани управленски решения. Коректното систематизиране на финансовите данни от дейността е задължително условие за успешно управление.

9. Управление на корпоративните финанси – в тази област се очаква от консултантите да съветват мениджърския състав на клиента как най-ефективно да структурира финансовите си ресурси, да променя структурата на финансирането, да осигурява нужната ликвидност и в същото време висока доходност от капитала и др.

10. Антикризисно управление – включва система от дейности и мероприятия, насочени към минимизиране на последиците от кризи в дейността (на ниво предприятие, сектор, национални, регионални и световни кризи). Също така включва и разработване на подходи за избягване на кризи, особено на ниво предприятие или сектор от икономиката.

11. Аутсорсинг – пълно или частично предаване на рутинни за предприятието функции на външна консултантска фирма, с цел фокусиране върху решаването на ключови стратегически задачи и постигане на обективност на изнесените дейности.

12. Делопроизводство – включва изработване или промяна на длъжностни характеристики с цел оптимизация на извършваните дейности, подобряване на процедури, повишаване на ефективността от работата на сътрудници и звена, решаване на конфликти и др.

Наред с изброените по-горе елементи на услугата управленско консултиране, специализираните в тази област фирми предлагат и богат набор от допълнителни специфични видове услуги, най-често срещаните сред които са одитинг, инвестиционно, маркетингово и ИТ консултиране, реклама и връзки с обществеността, HR консултиране, юридическо консултиране, управление на качеството, обучаващо консултиране, безопасност на организацията, инженеринг, фондово консултиране и др. Някои от спецификите на тези услуги, пречупени през сферата на бизнеса с недвижими имоти, са посочени по-долу.

„Одитът е системен процес за получаване и оценка на обективните данни за икономическите действия и събития, установяващ нивото на тяхното съответствие с определен критерий и предоставящ резултатите на заинтересован ползвател” (FEACO, 1994, р. 32). Целта е да се предостави достоверна счетоводна

и финансова отчетност, на базата на която да се формулират последващи мениджърски решения и консултантски съвети. Одиторът със своята работа снижава риска от появяването във финансовите отчети на изопачени или неверни данни. Не е случайно, че най-големите консултантски компании в света са с основен предмет на дейност извършване на одиторски услуги.

Инвестиционното консултиране в бизнеса с недвижимости включва подпомагане на мениджърите в областта на управлението на проекти, подготовка на инвестиционни споразумения, разработване, комплексна оценка, анализ и мониторинг на инвестиционни проекти, разработване на бизнеспланове, управление на финансовите рискове, фъндайзинг и др. В сферата на маркетинга, консултирането включва услуги като маркетингово планиране, анализ на пазара по сегменти, системи за стимулиране на пазара, анализ на тенденциите в пласмента, ценообразуване и ценова политика, и т.н.

Най-новата и перспективна област от управленското консултиране е ИТ консултирането. С масовото навлизане на информационните технологии в бизнес средата, коренно се промениха всички дейности на предприятието, включително и тези в бизнеса с имоти. ИТ системите в значителна степен контролират голяма част от процесите по планиране, проектиране, изграждане, управление, снабдяване, маркетинг, продажби и контрол. Консултирането в тази област обхваща множество сегменти, като автоматизация на офисите и документооборота, автоматизация на бизнес процесите (BPA), планиране на ресурсите на предприятието (ERP), създаване и поддържане на специализирани бази данни, системно интегриране, създаване и поддържане на компютърни системи и компютърни мрежи, разработване и поддържане на web-сайтове, интернет-приложения, интернет-ресурси и др.

Консултантите по рекламата и връзките с обществеността целят формиране на положителен и особен, отличаващ се от конкурентите имидж на компанията-клиент и нейните продукти, стратегиране и изпълнение на рекламни кампании, медийно планиране, информационна поддръжка и др. HR консултантите подпомагат мениджмънта в подбора и оценката на кадрите. От тях се очакват съвети за оптимизиране на организационната структура, взаимодействието между различните звена и подразделения, разработването на стратегии

за мотивация и стимулиране на персонала, разрешаването на вътрешни конфликти, психологическо консултиране и др. Една от новите услуги в сектора на недвижимите имоти е медиаторството и консултирането при водене на преговори.

Юридическото или правно консултиране обхваща не само предоставянето на юридически съвети и експертиза, но и непосредствено водене на делата на фирмите-клиенти. В бизнес със силна държавна регулация, като този с недвижимите имоти, правното консултиране е неделима част от всяка сделка.

Обучаващото консултиране е свързано с повишаване на квалификацията на ръководните кадри на компанията. Най-използваните подходи в тази връзка са конференции, курсове, семинари, тренинги, организационно-делови игри, майсторски класове, кейс-технологии и други. Целта на консултантa тук е да предаде на клиента наличната информация по съответната проблематика, както и своите знания за това, как да се взема решение.

Консултирането по безопасност на организацията, извършваща дейност в бизнеса с недвижимости, основно е носочено към защита на корпоративната информация, проверка на благонадеждността на потенциални партньори, ноу-хау и хед-хънгинг. Консултантската услуга по инженерната подготовка и осигуряване на процеса на строителство и експлоатация на различни обекти и съоръжения, включва анализ и оценка на технологичните възможности на предприятието, подготовка и осигуряване на производствения процес, внедряване на нови технологии и техника, производствен дизайн и др. Фондовото консултиране осигурява помощ по управление на финансовите ресурси, финансирането, оценката на имущество и недвижима собственост, брокерско обслужване, права върху собственост и ползване на земя и др. под.

### **Човешките ресурси – основен фактор на консултирането в бизнеса с недвижими имоти**

Една от специфичните особености на консултантския бизнес като цяло е тази, че основните разходи на компаниите в бранша са свързани с възнаграденията на персонала и съпътстващите ги данъчни и осигурителни тежести. В голяма степен това се отнася за всички консултантски, брокерски, одиторски и

рекламни фирми, счетоводни къщи, правни кантори и др. под. На практика, основният ресурс на този вид бизнес е човешкият фактор. Тази особеност поставя управлението на човешките ресурси в центъра на управленското консултиране.

В пълна степен това се отнася и за консултирането в бизнеса с недвижими имоти. Технологичното, софтуерно и материално обезпечаване на консултантския процес са предпоставка за успех, но не са определящи. Основният фактор винаги са знанията, опита, усета и желанието за работа на консултантите.

Бизнесът с недвижими имоти обхваща най-общо три операционни сфери – изграждане, търговия и управление на имоти. Във всяка от тези сфери консултирането се свързва основно с човешкият фактор. Успешните практики предвиждат изграждането на бизнес екипи (units) от по 6 до 8 души, които могат да работят в различни насоки, но са в състояние да консултират цели проекти или компании самостоятелно. Най-често в тези екипи в синхрон работят по един експерт по продажби и един по управление на човешките ресурси, всеки от които с по един асистент. Екипът има ръководител, който отговаря за връзките с клиента, за оформянето на консултантския доклад и представянето на крайния продукт, както и едно или две лица, обезпечавачи технически звеното.

Консултирането до голяма степен е творческа дейност, но добрите практики обикновено включват изработването на HR-платформа. Тази платформа съществува не под формата на софтуерен продукт, а като система от правила и процедури за създаване и функциониране на бизнес екипи. Основа на този тип платформи са финансовите бонуси и широка гама от други стимули за мотивация на консултантите. Само добре обезпечен и стимулиран екип, който работи в добро взаимодействие помежду си и с клиентския мениджмънт може да постигне високите цели, които се очакват от управленското консултиране.

Една от основните особености на недвижимите имоти е тяхната непреместваемост. Въпреки това, консултирането при бизнеса с тях не винаги изисква използването на локални експерти, които да са добре запознати със спецификите на местния пазар. В много случаи може да се използват регионални или международни консултанти, които да имат

известен поглед върху ситуацията на местно ниво и чрез контактите и опита си от множество други проекти да компенсират непознаването на конкретния пазар. Големите консултантски компании в бизнеса могат дори да си позволят да изграждат изнесени центрове за услуги на различни места, когато е налице търсене на услугата, а в не редки случаи и за конкретен глобален клиент.

Основен маркетингов подход при консултантския бизнес е правилото, че всеки доволен клиент води след себе си друг. В успешните компании дори се счита, че доброто управление на маркетингови, правни и други специфични видове услуги, които обичайно са разходно перо в бюджета на всяка фирма, могат да се превърнат в самостоятелно печелившо занятие чрез допълване на портфолиото от извършвани услуги и предлагането на подходящи решения за клиенти по договори с друг основен обект на консултиране.

Най-често в областта на недвижимите имоти се консултират инвеститори при изпълнението на крупни инвестиционни проекти. Големите по обем инвестиционни разходи при тези проекти предполагат включването на поне няколко инвеститора, повечето от които институционални. В такава ситуация, анализът на пазара, оценката на риска и обосновката на проекта е добре да бъдат извършени от външен екип от експерти за да бъдат изгладени евентуални различия между представителите на отделните инвеститори. Обикновено консултантите, които оценяват идейното предложение, впоследствие участват при разработването на всяка фаза от проектирането, строителството и продажбите на съответните имоти.

Освен при инвестиционното консултиране, в сферата на недвижимостите се използват консултанти в няколко други направления – трансфер на знания и ноу-хау, разширяване на съществуващи или навлизане на нови пазари, консултиране на модела на разходите и др. Като правило, консултирането винаги започва с детайлно проучване на пазара, анализ на търсенето на съответния пазар, основните конкуренти, потенциалните заплахи и възможности за развитие на бизнеса. На базата на резултатите от това проучване се дават съвети и насоки за проектирането, управлението или продажбата на вече разработения и достигнал определен капацитет бизнес. Такъв вид бизнеси могат да бъдат търговски центрове, молове, бизнес паркове, индустриални

или жилищни сгради, обществени и инфраструктурни проекти, сгради, обект на културно-историческото наследство и такива с художествено-творческо предназначение и др. под.

Управленското консултиране е скъпа услуга и нейното използване е ефективно при крупни проекти или бизнеси. Този факт превръща транснационалните обекти, фирми, консорциуми и т.н. в желан и търсен клиент на консултантските фирми в областта на недвижимите имоти. (Biswas, Twitchel, 2002) Практически тези примери дават облика на бизнеса с консултирането, защото се нуждаят от опитни експерти на определено място, различно от тяхното седалище, за определено време, в което е неефективно да се подбират и назначават щатни сътрудници. Също редовен клиент на консултантски услуги са международните компании, които често трансферират зад граница свои мениджърски и други кадри във връзка с работа по различни проекти. Такива компании използват т.н. глобално консултиране в областта на имотите, т.е. използват една компания за целия свят или определен регион за наемане на временни жилища, обзавеждането им според изискванията на клиента или пренасянето на неговото лично имущество. Към пакета от тези услуги понякога се включва и решаването на други битови проблеми, като осигуряване на детски градини или училища за децата, социално ориентиране, преводни услуги и т.н.

В условията на „растящ” имотен пазар, когато търсенето доминира над предлагането и цените нарастват, се наблюдава силна диверсификация на услугите, които предлагат консултантските компании в този сектор. Целта е на даден клиент да бъдат предоставени максимален брой различни по вид услуги, свързани с бизнеса му с недвижимостите или по възможност всички услуги, от които той има нужда – от идеен проект, през проектиране, изграждане, поддръжка, маркетинг, правно консултиране, счетоводно обслужване и т.н. Тази диверсификация донякъде наподобява услугата „all inclusive” в туризма, но съществената разлика при консултантските услуги е, че клиентите тук са малък брой и разходите за допълнителните услуги водят до сериозно повишаване на цената на обслужването. При „растящ” пазар това не се отразява значително, защото времето се превръща в много ценен ресурс и клиентите са готови да плащат повече за комплексно обслужване.

При пазар, който се характеризира със спад на търсенето и цените, обикновено се наблюдава обратна на посочената тенденция – консултантските компании се специализират в определен брой услуги, при които имат някакви сравнителни предимства. Причина за това е факта, че клиентите от своя страна, търсят по-ниска цена на обслужването или дори самостоятелно да извършват определени оперативни дейности за да оптимизират разходите си. В подкрепа на тази теза могат да се приведат множество примери от настоящата имотна криза, при която консултантският бизнес в сектора е почти изчезнал.

Друга важна разлика, която се наблюдава в консултантския бизнес се свързва с това, че при силен пазар обикновено клиент на услугата е крайния клиент – индивидуален или институционален инвеститор. При слаб пазар, като сегашния у нас, се консултират фирмите, които предлагат дадени услуги на пазара на недвижимите имоти за да подобрят конкурентоспособността си или да повишат печалбите си.

### Заклучение

В заключение може да се отбележи, че управленското консултиране в сектора на недвижимите имоти притежава всички характеристики и включва голяма част от услугите, обхванати от консултантския бизнес като цяло. В период на криза, засегнала и трите операционни сфери на сектора – изграждане, търговия и управление на недвижимости, консултантските фирми в бранша са изправени пред сериозен проблем, произтичащ от липсата на голям брой клиенти. В допълнение към това се наблюдава и липса на респект или уважение у клиентите към работата на консултанта, което е още един проблем, при това с дългосрочно влияние. Основна причина за това е голямата степен на неосезаемост на характера на консултантската услуга до момента на нейната покупка. Клиентът успява

да разбере каква е реалната стойност и полезност на услугата едва след като я потреби.

Към момента перспективите за оживление в сектора, породени от вътрешно търсене, изглеждат по-скоро илюзорни. Скептични са и очакванията на специалистите за големи външни инвеститори в близко бъдеще в контекста на кризата между Украйна и Русия, считана за начало на нова Студена война. С оглед на това, очакванията на автора са консултирането в бизнеса с недвижими имоти у нас да продължи с тенденцията на застои и ниски нива на активност.

### Литература

1. Дилков, Цв. 2006, *Управленско консултиране*, Свищов, СА „Д. А. Ценов”, 173 с.
2. Димитров, Д. Й., Т. Тошев, Ив. Цанов, 2013, *Управленско консултиране и синергетика*, София, Сдружение „Българска асоциация на конфликтолозите”, 141 с.
3. Biswas, S., D. Twitchel, 2002, *Management consulting: A complete guide to the industry*, New York, John Wiley&Sons, 368 p.
4. FEACO *Information Document*, 1994, Bruxelles, 216 p.
5. Harvard Business School Management Consulting Club, 1984, *Management Consulting '84*, Harvard Business School, 466 p.

---

ас. д-р Драгомир Стефанов  
Университет за национално и световно стопанство – София  
Катедра „Недвижима собственост”  
София 1700, бул. „8-ми декември”, УНСС,  
каб. 1069  
e-mail: dr\_stefanov@abv.bg

Assist. Dr. Dragomir Stefanov  
University of National and World Economy  
“Real Estate” Department  
Sofia 1700, bul. “8-mi dekemvri”, UNWE, office  
1069  
e-mail: dr\_stefanov@abv.bg



## ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТЕКУЧЕСТВОТО ПРИ МЕДИЦИНСКИ СЕСТРИ ОТ ЮЖНА БЪЛГАРИЯ

Румяна Стоянова

### DETERMINANTS OF TURNOVER OF NURSES FROM SOUTHERN BULGARIA

Rumyana Stoyanova

**ABSTRACT:** *The object of this study was to explore attitudes turnover of nurses from South Central region in Bulgaria and the factors that determine them. The results of the survey revealed relatively high perceptions of turnover for the surveyed respondents (24,8%; N = 97). Factors that influence the nurses' attitudes to leave the hospitals, where they work, are: 1) socioeconomic, followed by 2) organizational and managerial and 3) demographic.*

**Key words:** nursing turnover, factors of turnover, turnover attitudes.

#### Увод

Текучеството е сложен многофакторен процес, състоящ се от психологически, когнитивни и поведенчески компоненти. Намерението на даден индивид да напусне или да смени организацията, в която работи с друга, е свързано с психологически подбуди, формиранни от трайно действащи негативни аспекти в организацията или на отделните работни места [21].

Нарастващото недоволство от практикуването на сестринската професия, наред с намаляващият брой сестрински кадри през последните 20 години са сериозна предпоставка за увеличаващо се текучество на този вид персонал в бъдеще.

Международни проучвания посочват, че неудовлетвореността от работата е основна причина за текучество при медицинските сестри [7, 12, 17, 20, 22]. От своя страна удовлетворението (или неудовлетворението) се разглежда, като функция на множество фактори, като [3, 5, 15, 16, 24, 25]:

- демографските характеристики,
- работно натоварване [2, 13, 19] и работно време [8],
- заплащане,
- стил на управление или лидерство [23],
- организационна среда [11] и организационна структура [4],
- взаимоотношения с колеги и ръководство [9, 14],
- автономия и кариерно развитие,

➤ бърнаут и стрес [6, 10, 18] и др., които в научната литература се определят и като детерминанти на текучеството.

Въпреки това множеството чужди изследвания, в областта на текучеството при медицинските сестри, установяват, че факторите които оказват влияние върху решението на конкретните, изследвани респонденти да напуснат дадено лечебно заведение могат да се различават в отделните лечебни заведения (на микро ниво), или държави (на макро ниво). Това се дължи на културните, икономическите, социалните, организационно управленските и др. различия, характерни за съответната страна или лечебно заведение, поради което, резултатите и изводите от провежданите изследвания са валидни само за конкретната извадка и не могат да бъдат отнасяни директно за други популации. В тази връзка текучеството при медицинските сестри трябва да бъде системно изследвано и анализирано, тъй като пряко застрашава качеството на медицинските дейности и безопасността на пациентите.

Веднъж възникнало текучеството в дадена организация, то става заразно, а и трудно могат да се търсят причините от вече напусналият персонал. Поради това чуждите изследователи предпочитат да изследват нагласите за текучество и факторите, които провокират тези нагласи, за да бъдат взети своевременни мерки за предотвратяване на реално текучество в организацията.

Целта на настоящото проучване е да се изследват нагласите за текучество при медицински сестри от Южен централен район на България и факторите, които ги предопределят.

### Материал и метод

Проучването се проведе през периода октомври 2013 – януари 2014 година сред медицински сестри, работещи на територията на Южен Централен район в България.

За подбора на единиците беше използвана дву степенна гнездова извадка. На първи етап бяха изтеглени на случаен принцип определен брой лечебни заведения във всяка една от петте области. Броят на лечебните заведения за различните региони беше различен и отговаряше пропорционално на броя на медицинските сестри, работещи там по данни на НСИ. Във всяко едно от избраните лечебни заведения бяха изтеглени отново на лотариев принцип по две, три или четири отделения, в които бяха обхванати всички работещи там медицински сестри. Броят на отделенията зависи от броя на работещите в тях сестри, защото за всяко изтеглено лечебно заведение беше предвидено да се обхванат по равен брой служители – общо 30. Изключение беше направено само за извънболничната помощ, защото работещите там медицински сестри са малко на брой и този начин на формиране на извадката не би бил приложим. Подборът на единиците от извънболничната помощ отново

стана на лотариев принцип, но в изтеглените Медицински или Диагностично-консултативни центрове бяха обхванати по 10 респондента.

За регистрацията на първичната информация беше използван социологическият метод: анонимно анкетно допитване, проведено по месторабота на анкетираните лица.

Анкетната карта съдържа въпроси, свързани с демографските характеристики на респондентите, както и въпроси, свързани с оценка на организационно-управленските и социално-икономическите условия на труд.

Нагласите за емигриране на медицинските сестри са определени чрез еднокомпонентния модел. При него нагласите се определят само чрез положителното или отрицателното чувство към даден човек, обект или въпрос [1].

В нашия случай въпросът, който определя нагласите на изследваните респонденти е: „Мислите ли през следващите 12 месеца да смените работното си място, като се преместите да работите в друго лечебно заведение?“ – с възможни отговори „да“, „ниито да, нито не“ и „не“.

За определяне влиянието на социално-икономически и организационно-управленски фактори, върху нагласите за напускане на работното място при медицинските сестри, бяха създадени няколко групи въпроси, оценяващи удовлетворението или отношението на анкетираните лица към конкретни детерминанти (виж табл. 1).

**Таблица 1.** Изследвани фактори, предиктори на текучеството при медицинските сестри

Социално -икономически	Организационно-управленски
<b>Оценки относно:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Справедливостта на методиката за заплащане;</li> <li>√ Справедливостта на разпределението на ФРЗ;</li> <li>√ Справедливост при съотношението заплащане-задължение;</li> <li>√ Справедливостта на заплащането им в сравнение с други квалифицирани професии;</li> <li>√ Удовлетвореност от заплащането, като цяло;</li> <li>√ Скалата бедност-богатство;</li> <li>√ Скалата „Лишавам се от всичко-нищо“;</li> <li>√ Мотивация за квалификация;</li> <li>√ Мотивация за подобряване качеството на предоставяните мед. услуги;</li> <li>√ Мотивация за повишаване обема на предоставяните мед. услуги;</li> <li>√ Размера на нетното възнаграждение;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Битовите условия на работното място;</li> <li>√ Безопасност на работното място;</li> <li>√ Взаимоотношения с ръководство;</li> <li>√ Взаимоотношения с колеги;</li> <li>√ Възможности за кариерно развитие;</li> <li>√ Работата на смени;</li> <li>√ Престижа на професията;</li> <li>√ Удовлетвореност от практикуването на професията;</li> </ul>

Въпросите, свързани с мотивацията на медицинските сестри за повишаване на квалификацията им, качеството и обема на медицинските услуги са причислени към икономическите фактори, защото в анкетното проучване, освен отношението на анкетираните към съответните независими, имаше отворени въпроси, в които те трябваше да пояснят причините за конкретният им отговор и всички бяха посочили единствено финансовите стимули.

В хода на проучването бяха изпратени 500 анкетни карти, от които бяха върнати 435 след допълнително напомняне. Броят на валидно попълнените анкетни карти е 391 бр.

Обработка на данните е извършена с помощта на софтуерни продукти SPSS 17.0 и MS Excel for Windows. Резултатите бяха анализирани чрез дескриптивна статистика (брой

и относителен дял, средна стойност и стандартно отклонение) и представени във формата на таблици. За сравняване на променливите беше приложен непараметричен анализ, при ниво на значимост  $P < 0.05$ . За измерване силата на връзките бяха използвани коефициент на контингенция (C), който е подходящ при крос таблици с различен брой на редовете от колоните и коефициент на Спирман ( $r_s$ ).

### Резултати

Средната възраст на анкетираните лица е  $44,79 \pm 11,21$  години. Средно респондентите имат стаж, като медицинска сестра  $21,25 \pm 11,95$  години. Средният ръководен стаж на анкетираните е  $1,97 \pm 4,62$  години.

Другите социо-демографски характеристики на наблюдаваните респонденти са показани в таблица 2.

**Таблица 2.** Социо-демографски характеристики и работно място на респондентите.

		Брой (N)	%
Семейно положение	Семеен/семейна	253	64,7
	Не семеен/семейна	65	16,6
	Разведен/ разведена	35	9,0
	Вдовец/вдовица	18	4,6
	В съжителство	20	5,1
	Общо	391	100,0
Брой деца	Нямат деца	88	22,5
	Едно дете	161	41,2
	Две деца	135	34,5
	Три и повече деца	7	1,8
	Общо	391	100,0
Образование	Проф. бакалавър	206	52,7
	Бакалавър	138	35,3
	Магистър	47	12,0
	Общо	391	100,0
Длъжност	Медицинска сестра	337	86,2
	Старша мед. сестра	44	11,3
	Главна сестра	10	2,6
	Общо	391	100,0
Форма на собственост на здравното заведение	Държавна	56	14,3
	Общинска	150	38,4
	Частна	123	31,5
	Смесена	62	15,9
Общо	391	100,0	
Сфера на дейност на лечебното заведение (ЛЗ)	Извънболнична помощ	50	12,8
	Болнична помощ	252	64,5
	Друг вид	89	22,8
	Общо	391	100,0
Регион	Пловдив	204	52,2
	Пазарджик	58	14,8
	Смолян	32	8,2
	Хасково	59	15,1
	Кърджали	38	9,7
Общо	391	100,0	

Резултатите установиха относително високи нагласи за напускане на настоящото работно място при изследваните респонденти – 24,8% (97) са отговорили положително на въпроса, свързан с нагласите за текучество, като дела на тези които не са сигурни в своя отговор е 23,3% (99).

Социо-демографските характеристики, които оказват влияние върху тези нагласи са: възраст ( $s_r = -0,153$ ;  $P = 0,002$ ); стаж на анкетираните лица ( $s_r = -0,167$ ;  $P = 0,001$ ); региона, в които работят анкетираните лица ( $C = 0,284$ ;  $P = 0,000$ ); сферата на дейност ( $C = 0,159$ ;  $P = 0,038$ ) и собствеността на лечебните заведения ( $C = 0,204$ ;  $P = 0,009$ ).

С увеличаване на възрастта и стажа на респондентите, нагласите за напускане на работното им място намаляват. Относителният дял на лицата с нагласи да напуснат работното си място в следващите 12 месеца е значително по-висок в регионите на Пловдив, Пазарджик и Смолян, работещите в извън-

болничната сфера, както и тези, работещи в държавни и общински ЛЗ. Тук е необходимо да се направи уточнението, че ЛЗ от извънболничната сфера са предимно частни, но поради значително по-малкият брой медицински сестри, работещи там, респективно по-малкият размер на тяхната извадката, не могат да окажат влияние върху връзката форма на собственост на ЛЗ-нагласи за текучество.

Останалите демографски характеристики, като семейно положение, брой деца в семейството, ниво на образование и длъжност не оказват влияние върху нагласите на медицинските сестри да напуснат лечебното заведение, в което работят.

По отношение влиянието на социално-икономическите и организационно-управленските фактори, върху нагласите за текучество при медицинските сестри, данните са представени на таблица 3.

**Таблица 3** Връзка между изследваните фактори и нагласите за текучество при медицинските сестри.

Фактори:	Зависима променлива	Непараметричен анализ	
		$r_s$	P
1. Социално -икономически	Нагласи за текучество на медицинските сестри		
1.1. Справедливостта на методиката за заплащане		0.309	0.000
1.2. Справедливостта на разпределението на ФРЗ		0.298	0.000
1.3. Справедливост при съотношението заплащане-задължение		0.377	0.000
1.4. Справедливостта на заплащането им в сравнение с други квалифицирани професии		0.297	0.000
1.5. Удовлетвореност от заплащането, като цяло		0.319	0.000
1.6. Скала “бедност-богатство”		-0.337	0.000
1.7. Скала „Лишавам се от всичко-нищо”		-0.299	0.000
1.8. Мотивация за квалификация		0.164	0.001
1.9. Мотивация за подобряване качеството на предоставяните мед. услуги		0.279	0.000
1.10. Мотивация за повишаване обема на предоставяните мед. услуги		0.255	0.000
1.11. Размера на нетното възнаграждение		-0.133	0.008
2. Организационно-управленски			
2.1. Битови условия		0.246	0.000
2.2. Безопасност на работното място		0.249	0.000
2.3. Взаимоотношения с ръководство		0.347	0.000
2.4. Взаимоотношения с колеги		0.263	0.000
2.5. Възможности за кариерно развитие		0.236	0.000
2.6. Удовлетвореност, относно работа на смени		0.170	0.001
2.7. Престиж на професията		0.294	0.000
2.8. Удовлетвореност от практикуването на професията		0.309	0.000

Всички изследвани от нас детерминанти оказват влияние върху нагласите за текучество при медицинските сестри. При повечето от

изследваните компоненти връзката е права, т.е. с увеличаване на негативизма в оценките на респондентите се увеличават нагласите

им за текучество. Единствено обратни са връзките между двете скали, оценяващи социалния статус на анкетирания лица, както и размера на нетното възнаграждение и нагласите за текучество, защото при нарастване на оценките за благосъстояние, респективно по-високо нетно възнаграждение, логично нагласите на медицинските сестри да напуснат работните си места намаляват.

### Заклучение

Резултатите от изследването потвърждават констатациите и на други автори, че текучеството е многофакторен процес. Основните групи фактори, които му оказват влияние са на първо място социално-икономическите, следвани от организационно-управленските и демографските (виж коефициентите на Спирман в табл. 3).

Имайки предвид ранжирането на факторите, предиктори на текучеството, лечебните заведения би следвало да ориентират стратегическите си планове към подобряване на финансовите условия на труд на своите кадри. В противен случай финансовите загуби, в следствие на текучеството, могат да се окажат катастрофални за цялостното финансово състояние на лечебните заведения.

### Благодарности

Проведеното проучване е реализирано с финансовата подкрепа на Фонда за научни изследвания при Медицински Университет - Пловдив по научно-изследователски проект НО – 06/2013г. на тема: „Факторен анализ на текучеството при медицинските сестри в Южен Централен Район на България”.

### Литература

1. Нешев, П. 2010. Социални нагласи и равни предразсъдъци. *Известия на съюза на учените*. Варна, бр. 1, с. 145.
2. Best, M., N. Thurston. 2004. Measuring nurse job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 34:283–290.
3. Bjork, I., G. Samdal, B. Hansen and all. 2007. Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44:747–757.
4. Campbell, S.L., E.R. Fowles, B.J. Weber. 2004. Organizational structure and job

- satisfaction in public health nursing. *Public Health Nursing*, 21, 6:564–571.
5. Finn, C. 2001. Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 38, 3:349–357.
6. Flanagan, N., T. Flanagan. 2002. An analysis of the relationship between job satisfaction and job stress in correctional nurses. *Research in Nursing & Health*, 25:282–294.
7. Hayes, L., L. O'Brien-Pallas, C. Duffield and all. 2006. Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43:237–263.
8. Hoffman, A., L. Scott. 2003. Role stress and career satisfaction among registered nurses by work shift patterns. *Journal of Nursing Administration*, 33, 6:37–42.
9. Jackson, C., P. Corr. 2002. Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 1:1–8.
10. Kalliath, T., R. Morris. 2002. Job satisfaction among nurses - A predictor of burnout levels. *Journal of Nursing Administration*, 32, 12:648–654.
11. Kuokkanen, L., H. Leino-Kilpi, J. Katajisto. 2003. Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18:184–192.
12. Lambert, E.G., N. Hogan, S.M. Barton. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 2:233–250.
13. Laschinger H., Finegan J., Shamian J., Promoting nurses' health: effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 2001, 19 (2), 42–52.
14. Lu, H., A. While, K. Barriball. 2005. Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42:211–227.
15. Martin, P., T. Gustin T. 2004. Organizational dimensions of hospital nursing practice. *Journal of Nursing Administration*, 34, 12:554–561.
16. Myers, G., K. Bushnell. 2007. Inactive nurses: making a comeback. *Nursing Management*, 38, 8:16–19.

17. Parry, J. 2008. Intention to leave the profession: antecedents and role in nurse turnover. *Journal of Advanced Nursing*, 64:157–167.
18. Shader, K., M. Broome, C. Broome and all. 2001. Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration*, 31:210–216.
19. Si, O. 2002. Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 40, 2:218–229.
20. Simon, M., H. Mueller, H. Hasselhorn. 2010. Leaving the organization or the profession—a multilevel analysis of nurses’ intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 66:616–626.
21. Takase, M. 2010. A concept analysis of turnover intention: implications for nursing management. *Collegian*, 17, 1:3–12.
22. Tourangeau, A., L. Cranley. 2006. Nursing intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55:497–509.
23. Upenieks, V. 2003. Recruitment and retention strategies: a magnet hospital prevention model. *Nursing Economics*, 21, 1:7–13.
24. Willem, A., M. Buelens, I. De Jonghe. 2007. Impact of organizational structure on nurses’ job satisfaction: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44:1011–1020.
25. Williams, K., R. Stotts, S. Jacob and all. 2006. Inactive nurses: a source for alleviating the nursing shortage? *The Journal of Nursing Administration*, 36, 4:205–210.

Румяна Стоянова  
 Медицински университет – Пловдив  
 Катедра Здравен мениджмънт, икономика на  
 здравеопазването и обща медицина  
 бул. Васил Априлов 15а  
 гр. Пловдив – 4002  
 e-mail: rumi\_stoqnova@abv.bg



## КАТЕГОРИЗАЦИЯТА НА МЕСТАТА ЗА НАСТАНЯВАНЕ – СЪЩНОСТ, СЪСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ

Димчо Тодоров

### LEGISLATIVE CHANGES IN CATEGORIZATION OF ACCOMMODATION FACILITIES IN BULGARIA.

Dimcho Todorov

**ABSTRACT:** *The paper presents a comparative analysis of the legal arrangements of the new Tourism Act adopted in March 2013 and of the previous Act regarding the categorization of accommodation facilities in Bulgaria as well as analysis of opinions of experts and representatives of the tourism sector on the topic.*

**Keywords:** tourism, categorization of accommodation establishments, quality assurance, hospitality,

#### Увод

Двадесет и първи век се определя като век на туризма и пътуванията, където туристи и посетители откриват нови страни и дестинации и където ние българите ще предлагаме на нашите гости оптимални условия за почивка, отдих и туризъм. Хотелиерството с наличната туристическата леглова база е в основата на това гостоприемство а качеството и до голяма степен определя търсенето на хотелиерски услуги в страната. В хотелиерския бизнес и свързаните с него допълнителни услуги и дейности се произвеждат, предлагат и реализират основната част от приходите в туризма или около 80 – 85%, което налага качеството на туристическата леглова база да е въпрос от приоритетно значение.

Въпросът за категоризацията на (ГЛБ) туристическата леглова база, като дейност и

практика е интересен и винаги актуален. С развитието на хотелиерството през вековете като стопанско – икономическа дейност за хората е бил и винаги ще бъде важен въпроса за *качеството* на легловата база, а интереса за всяко общество и всяко „съвремие“ ще е продиктуван от съответствието между *качеството на предлагане и неговата цена*.

От друга страна пребиваването в категоризиран (узаконен, качествено) туристически обект (обозначен със съответната символика), гарантира на потребителите безопасност и сигурност, както и спазване на определени стандарти при обслужване в съответната категория. Поради това *регулирането на качес-*

*твото в хотелиерството* е в основата на нормативно-правната уредба, която е съществен елемент от туристическото предлагане и конкурентно способността на националния туристически продукт, а категоризацията на туристическите обекти е „ключов“ елемент при окачествяване на туристическото предлагане в материалния сегмент..

В този контекст „държавата“ трябва да следи за състоянието и да регулира предлагането като същевременно контролира качеството на това предлагане и защитава правата и интересите на потребителите.

*Целта* на настоящата статия е да анализира състоянието и развитието на категоризацията, осъществени след 2013г. с (Новия Закон за туризма) по отношение на местата за настаняване и свързаните с тях вероятни последици и въздействия върху заинтересованите страни.

*Методиката* се основава на сравнителен анализ на двата законови текста по въпросите на категоризацията и някои по-обща въпроси, отразяващи „философия на дейността“, както и на анализ на мненията на ключови заинтересовани от промените страни (експерти; собственици и управляващи в системата на хотелиерството, представители на браншовите организации и сдружения, както и специалисти извън туристическия бранш).

Анализът е разработен въз основа на текста на Закона на туризма (ДВ, бр. 56 от 7.06.2002 г., в сила от 1.10.2002г., последна редакция бр. 98 от 14.12.2010 г., в сила от 1.01.2011 г.), за краткост наричан в текста

„стар закон” и на новия Закон на туризма от 2013 г. (ДВ, бр. 30 от 26.03.2013 г. в сила от 26.03.2013 г.), за краткост наричан в текста „нов закон”.

По принцип Закона изразява философията и разбирането на държавата за регламентиране, устройство и управление на дадена дейност или отрасъл на националната икономика. Като такъв и Законът за туризма изразява философията на българската държава за развитието и управлението на туризма и туристическите дейности в началото на 21 век.

Със Закона за туризма се уреждат обществените отношения, свързани с управлението, регулирането и контрола върху туристическите дейности, услугите и обектите; туристическото райониране на страната, създаването, устройството, организацията и дейността на организациите за тяхното управление; правомощията на държавните органи, териториалните органи на изпълнителната власт, организациите за управление на туристическите райони и туристическите сдружения по формиране и провеждане на политика за устойчиво развитие на туризма.

В Закона за туризма са изведени най-важните туристически дейности, техните характеристики, обектите на окачествяване и е направена класификацията им. С Закона се полагат основите на окачествяването чрез групиране и сегментиране на цялата туристическа материално-техническа база и е описан правния и статут. Очертани са правомощията на компетентните органи отговарящи за организацията и управлението на окачествяването. Определени са институциите осъществяващи контрола по спазване на закона за туризма и издадените въз основа на него нормативни актове. Изброени са случаите на прилагане на административно наказателните разпоредби, както и размера на санкциите предвидени в тях. Според съставителите на закона от 2002г. послужил за основа на всички по следващи негови редакции до 2013г. тази класификация се прави: „с оглед многообразието в наследената и изграждащата се материално техническа база на туризма, която да даде широк избор на собствениците и мениджърите сами да определят характера, параметрите и дейността в хотелиерството”.

### **Главни направления на нормативната уредба регламентираща категоризацията на ТЛБ в Закона за туризма до 2013**

Направленията на нормативната уредба с която се регламентира категоризацията може да се разглеждат като следствие от мястото и ролята на хотелиерството, което то заема като основна туристическата дейност.

Българската система за категоризиране заведена в Закона за туризма във всичките му редакции до 2013г. е типичен представител на европейския модел за категоризиране на туристическата леглова база. Тя е национална, централизирана и задължителна за всички субекти в хотелиерството, развива се и се изменя според общественоеикономическите условия. Окачествяването чрез категоризацията е свързано с определянето на категория на туристическите обекти за което се издава необходимата символика. Категориите на обектите или иначе казано качеството на предлагане в тях се изразява със съответния брой звезди от една до пет във възходяща градация, като най-ниската е една а най-високата пет звезди. Не се допуска отказ от предоставяне на туристически услуги в туристическите обекти, както и предоставянето им с по-ниско качество или при по-неблагоприятни условия, основани на признаците по чл. 4, ал. 1 от Закона за защита от дискриминация.

Основните положения в закона за туризма до 2013г по отношение на хотелиерството и категоризацията могат да бъдат обобщени и представени хронологично по следния начин:

*Направена е класификация за цялата налична туристическа леглова база.*

Класификацията се прави с оглед действащата туристическа леглова база (ТЛБ) в цялото и разнообразие да бъде групирана и разграничавана по архитектурни, технико-експлоатационни, функционални и др. характеристики, което от своя страна ще даде възможност за избор на предприемачите и инвеститорите да определят сегмента, профила и обема на дейността за своята хотелиерска дейност.

Туристическата леглова база в стария закон за туризма се класифицира (групира, разграничава) в две основни групи:

- Средства за подслон и
- Места за настаняване

*В групата на Средствата за подслон са класифицирани: хотелите, мотелите, вилните*

и туристическите селище, където съставителите на закона за туризма (първа редакция от 2002г.) са групирани най-популярните и характерни туристически обекти експлоатирани в страната.

Хотелите са включени в първата класификационна група, поради обема, многообразието и представителността си – фактически те са разположени във всички населени места и курортни територии и са стратегически важни за туризма и икономиката на страната.

Мотелите са част от средствата за подслон, като „модерни” средства за пребиваване предназначени предимно за автотуристи, включени в този сегмент поради значимостта и популярността на автомобилния транспорт, но на практика малобройна група обекти без съществено туристическо, стопанско и социално значение.

Туристическите и вилни селища поради важността и значимостта им за масовите организирани пътувания и съвременните форми на настаняване и пребиваване (туристическите групи и системата „ОЛ Инклузив”) от затворен и полузатворен тип, както и поради изключително големия им социален и икономически потенциал.

*В групата на Местата за настаняване* са класифицирани - пансионите, почивните станции, семейните хотели, самостоятелните стаи, вили, къщи бунгала, къмпинги и туристически хижи.

Тази група от туристически обекти взета в нейната съвкупност представлява по-ниско категорийната леглова база или т. н. „допълнително хотелиерство” (според някои европейски класификации). По своята характеристика това е настанителна база предимно за по-ниско платежоспособни гости и посетители със специфични потребности разположена по цялата територия на страната но имаща голямо социално значение поради, което е отделена в самостоятелна класификационна група..

Обобщено с настоящата класификация са изброени видовете обекти и техните характеристики, съобразени с фактическото им състояние и новите тенденции в глобалното развитие на хотелиерството и ресторантьорството.

**1.** *Дадена е характеристика и са определени изискванията* към лицата, които ще извършват хотелиерска и ресторантьорска дейност

Важен момент в процеса на категоризиране е изискването за легитимност и компетентност на лицето, което ще извършва туристическа (хотелиерска и/или ресторантьорска) или други дейности поради, което към него са предявени следните изисквания:

Хотелиерска дейност може да се осъществява от лице, което е търговец по смисъла на Търговския закон или е юридическо лице, което има право по силата на друг закон да извършва стопанска дейност, включително по законодателството на държава - членка на Европейския съюз, или на друга държава - страна по Споразумението за единно Европейското икономическо пространство:

- да предоставят туристически услуги, само в категоризиран туристически обект или в такъв с открита процедура по категоризиране, а туристическите обекти трябва да отговарят на изискванията за определената им категория.

- да обявяват цените на нощувките и на другите предлагани от тях услуги чрез цено-разпис, поставен на видно за потребителите място в близост до рецепцията и във всяка хотелска стая.

- да сключват договори само с туроператори, туристически агенти, хотелиери или ресторантьори, удостоверили правото си да извършват съответния вид туристическа дейност.

- да водят регистър на настанените туристи и за реализираните от тях нощувки, включително по гражданство на туриста.

Извода е че лицата, които ще извършват хотелиерска дейност трябва да отговарят на ясни и точни условия и да спазват определени изисквания при съвместна дейност с партньори, подизпълнители и контрагенти.

**3.** *Определен е обхвата на категоризацията, статута и правомощията на оторизираните органи, както и технологията (процедурата)* при определяне категорията на туристическите обекти:

- Към министъра на икономиката, енергетиката и туризма се създава (ЕККТО)

Експертна комисия по категоризация на туристически обекти, която определя категорията на средно и високо категорийните (хотелски) туристически обекти.

- Към кметовете на общини се създава общинска експертна комисия по категоризиране на туристическите обекти (ОЕККТО), която определя категорията на ниско катего-

рийните заведения на територията на общината (категория една звезда).

- Процедурите при категоризация включват подаване на набор от документи до категоризиращия орган за съответната категория, разглеждане на документите и издаване на временно разрешително за работа на обекта, посещения на място от експертна комисия по категоризация и изработване на Констативен протокол за съответствие с нормативите за заявената категория, определяне или отхвърляне на изискуемата категорията и издаване на категорийна символика.

Като следствие от всичко казано до тук за обхвата, органите и процедурата по категоризиране на туристическата леглова база залегнала в стария закон за туризма може да се констатира, че тя е добре структурирана и последователно разяснява правилата за определяне категорията на туристическите обекти.

Важно е да се знае, че с редакция на закона за туризма от 2011 г. срока на категоризацията на обектите или „определената вече категория на туристическите обекти е безсрочна“....

Практиката доказва обаче, че „безсрочната категория“ на туристическите обекти се отразява негативно на предлагането в хотелиерството във всички сегменти, поради неизбежното физическо и морално остаряване на материалната база, мениджмънта и др. елементи от хотелското предлагане. Не упражнявания периодически контрол свързан с атестиране през определен период (част от по-старите редакции на закона за туризма), води до понижаване на качеството и отлив на посетители в следствие на което спадат приходите за собственика и фирмата.

### **Основни положения и промени в категоризацията с обнародване на новия закон за туризма от 2013 г.**

*С новия Закон за туризма се променя акцента на целите, който е вече не върху туризма като приоритетен отрасъл а върху устойчивото развитие и конкурентно-способността на българския туристически продукт.*

Това се обуславя от факта, че на този етап туризмът е вече утвърден като отрасъл с приоритетно значение в икономиката на страната, което налага неговото „устойчиво“ развитие, както и утвърждаването му на регионалния и световния туристически пазари, което правилно е част от целите на новия закон за

туризма (Чл. 2 т. 1).

Като цели за решаване с новия закон за туризма са посочени също така развитието на следните специализирани видове туризъм: (културен, здравен, СПА и Уелнес, селски, екологичен, конгресен, детски и младежки, приключенски, спортен, ловен, голф), което не е заложено като изрична цел в стария закон.

### *Класификация на туристическата леглова база в новия закон за туризма*

От гледна точка на категоризацията от особена важност за развитието на хотелиерството е подходящото групиране, разграничаване и определяне на основните класификационните групи на национално ниво. Трябва да съществуват ясни критерии за сравнимост между отделните класификационни групи, както и в самите тях. При структуриране на ТЛБ трябва да се подхожда внимателно, като се търсят най-общите и актуални елементи и характеристики на туристическите обекти, които ще бъдат в състава на тези групи. Единна методика за това не съществува и на практика в различните страни се използват различни подходи при структурирането на класификационните групи. Класификацията на ТЛБ зависи от подхода, методиката и визията на съставителите и винаги има селективен и субективен характер.

В стария закон за туризма, цялата настаниелната леглова база е класифицирана в две основни групи: „Средства за подслон“ и „Места за настаняване“.

В новия Закон за туризма е използвана само една класификационна група - Места за настаняване в която „механично са събрани“ всички видове леглова база, които от своя страна се групират, разграничават и определят в две класификационни под групи - клас А и клас Б.

Групирането на всички типове и видове туристически обекти в една обща класификационна група се прави вероятно за по голяма прегледност и хармонично представяне на сегмента в новия закон за туризма (Чл. 3, ал. 2, т. туристически обекти). Оценката за класифицирането на наличната многообразна леглова база само в една класификационна група не е еднозначно:

От една страна сливането на двете класификационни групи (средства за подслон и места за настаняване), е може би продиктувано от стремежа на съставителите към опрос-

тяване при изработване на наредба за категоризиране в която отделните елементи и показатели да са по-малко, като се избегне детайлизацията и обяснителните разпоредби и указания.

От друга страна ако следваме логиката на съставителите няма гаранция, че обединяването на цялата налична легловата база в обща класификационна група ще избегне детайлизацията и множеството указания при изработване на нова наредба за категоризиране.

Разделянето на основната класификационна група (места за настаняване) на две подгрупи: клас А и клас Б на практика повтаря класификацията в стария закон и е идентична с него, което от своя страна обезмисля тази промяна в новия закон.

Обобщено промяната в структурата на класификацията е по скоро „козметична” и няма съществено значение при понататъшното представяне, структуриране и развитие на подзаконовата нормативна уредба или при процедурата по категоризиране на туристическите обекти.

По-съществена и значима от практическа гледна точка е промяната в класификационна подгрупа - клас А, където освен хотели, мотели, туристически и вилни селища (по стария закон), в новия закон за туризма са добавени - апартаментните туристически комплекси и вилите, където е структурирана средно и високо категорийната леглова база. Това е правилно решение поради масовото изграждане и експлоатация през последното десетилетие на апартаментни хотелски комплекси във всички региони и туристически центрове на страната. Тази положителна стъпка ще даде възможност за категоризиране на голям брой туристически обекти (предимно апартаментни туристически комплекси), които до този момент остават извън категоризацията „в анонимност” и ще увеличи приходите от тях за бюджета.

В новия закон вилите са класифицирани също в по-високо категорийния клас А, поради това, че предлагат високо ниво на уют и комфорт. Решението е обосновано с това, че в стария закон за туризма те се категоризираха във високи категории (3, 4, и 5 звезди) но бяха класифицирани като (места за настаняване) т. е. в по-ниския сегмент. В новия закон за туризма в подгрупа - Клас Б са класифицирани семейните хотели, хостелите, пансионите, почивните станции, къщите за гости, стаите за гости, апартаментите за гости, бунгалата

и къмпингите или т. н. „допълнителна”, пониско категорийна леглова база, като са прибавени наложилите се в практиката апартаменти за гости (които до момента не съществуват като понятие и класификация по стария закон). „Преобразуването” на къщите и стаите, които се даваха под наем (по стария закон) в къщи и стаи за гости (по новия), утвърждава комерсиалното предоставяне под наем на апартаменти, къщи и стаи в частните домове (сгради) и хотели с туристическа цел.

Паралелно с това ще се насърчи предприемачеството и семейното хотелиерство, ще се увеличи заетостта на местните общности, приходите от хотелиерска дейност и туризма като цяло.

## *2. Характеристика и изискванията към лицата извършващи хотелиерска дейност в новия закон за туризма*

Анализ на изискванията към лицата имащи право да извършват хотелиерска и ресторантьорска дейност у нас между двата закона за туризма показва, че изискванията са почти еднакви с малката но съществена разликата, че в новия закон не е изрично разписано правото за извършване на хотелиерска дейност от лица, граждани на държави с които България има споразумение за Единно Икономическо Пространство, но страните им (Швейцария, Норвегия и др.) не са членове на ЕС.

В идентичен вид и формулировка се запазват изискванията за предоставяне на хотелиерски услуги *само в категоризиран туристически обект* или в такъв с открита процедура по категоризиране, а туристическите обекти да отговарят на изискванията за съответствие с определената категория, за; обявяване на цените на нощувките и на другите предлагани от тях услуги за сключване на договори само с туроператори, туристически агенти, хотелиери или ресторантьори, удостоверили правото си да извършват съответния вид туристическа дейност и за водене на регистър на настаняните туристи. Това потвърждава важността на тези изисквания и приемствеността при промяна на законодателството. Новият Закон за туризма за първи път регламентира и изискванията към лицата, които ще извършват медицински СПА (медикал СПА), СПА и Уелнес услуги в специализираните възстановителни центрове в хотелите. Описани са подробно и необходимите документи, които се прилагат към заявлението за сертифициране. Въз основа на представените документи, ми-

нистърът на икономиката, енергетиката и туризма издава сертификат или мотивирано отказва сертифициране на обекта. Сертификатът е валиден за срок от 5 години, считано

от датата на издаването му. Процедурата е същата като при категоризацията на туристическите обекти.

**Таблица 1.** Изисквания към лицата извършващи хотелиерство

Стария Закон за туризма до 2013	Новият Закон за туризма от 2013
<p><b>Чл. 45.</b> (1) Хотелиерство или ресторантьорство се извършва от лице, което: (доп. - ДВ, бр. 15 от 2010 г., в сила от 23.02.2010 г.) е търговец по смисъла на Търговския закон или е юридическо лице, което има право по силата на друг закон да извършва стопанска дейност, включително по законодателството на държава - членка на Европейския съюз, или на друга държава - страна по Споразумението за Европейското икономическо пространство;</p>	<p><b>Чл. 113.</b> (1) Хотелиерство или ресторантьорство може да извършва лице, което: 1. е търговец по смисъла на Търговския закон или е юридическо лице, което има право по силата на друг закон да извършва стопанска дейност, включително по законодателството на друга държава - членка на Европейския съюз;</p>

Изискването за сключване на договори между хотелиерите и регистрирани (лицензирани) туроператори, агенти и други доставчици на туристически услуги се запазва и в новия закон за туризма. Целта е да се въведе и поддържа реда, както и да се отстранят не легитимните и действащите в сивия сектор фирми, които не винаги разполагат с необходимата материална база за дейността, специализиран персонал, финансови средства и които могат да доведат туристите и хотелиерите до нежелани финансови а понякога и опасни за здравето последици.

Важна промяна в новия закон за туризма е свързана с предоставената възможност хотелиерство да се извършва в „стаи за гости” и „къщи за гости” от лице, което не е търговец по смисъла на Търговския закон, когато те са част от обитаваното от него жилище. Решението е правилно и изключително актуално. То дава възможност на много собственици на частни имоти да предоставят част от жилището си (стаи, етажи, помещения, тавани, пристройки) и др. на туристи с търговска цел, което от своя страна ще стимулира дребното семейно хотелиерство, ще осигури заетост и работа на много домакинства и семейства в различните региони на страната.

Обявяването на цените на нощувките и на другите предлагани услуги чрез ценоразпис и така, че те да бъдат лесно разбираеми, да са четливо изписани и да не въвеждат потребителите в заблуждение, да бъдат задължително и в левове се запазва като изискване и в но-

вия закон за туризма. Тази практика е международна и е доказателство за лоялност и загриженост на собствениците и домакините за гостите и потребителите на хотелиерски и др. услуги предоставяни във всички видове и категории туристически обекти.

### *3. Обхват, статут, правомощия и процедура по категоризиране в новия закон за туризма*

В новия закон за туризма обхватът на категоризацията е разширен с няколко нови субекта. Към туристическите обекти подлежащи на категоризация са добавени „апартаментите за гости” и „апартаментните хотелски комплекси”.

Изключително важно за качеството на предлагане в хотелиерството е, че и в двата закона се запазва принципа категорията на туристическите обекти да се определя на база съответствие с минимални задължителни изисквания: за изграждане, обзавеждане и оборудване, обслужване, предлагани услуги и професионална и езикова квалификация на персонала, което осигурява сравнимост между отделните категории на туристическите обекти и вътре в тях по различни характеристики и елементи и ще е гаранция за високо качество при определяне на категориите. Изискванията (нормативите) са задължителни но минимални поради това, че собствениците могат да предложат и по-благоприятни условия в обектите подлежащи на категори-

зиране от предвидените за дадената категория.

Според новия закон не подлежи на категоризиране - хотелиерство извършвано в ротели, ботели и флотели (Чл. 112). Това е настанителна база, предлагаща различни видове услуги, която до момента не присъства в нашите нормативни документи и не се експлоатира масово.

Категоризиращите органи, статутът и правомощията им, както и технологията (процедурата) при определяне категорията на туристическите обекти в новия закон за туризма не се променят. Към министъра на икономиката, енергетиката и туризма се създава Експертна комисия по категоризация и сертифициране на туристическите обекти (ЕККСТО), която обобщено определя категорията отново на „средно и високо категорийните (хотелски) туристически обекти”. А към кметовете на общини се създава общинска експертна комисия по категоризиране на туристическите обекти (ОЕККТО), която най-общо определя категорията на по-ниско категорийните туристически обекти на територията на общината (категория една звезда), което е формулировка и в стария закон за туризма.

По съществените промени в тази област са:

А) *Изменено и допълнено е наименованието на експертната комисия* към МИЕ, където в новия закон тя е вече ЕККСТО т. е. (към старото наименование ЕККТО е прибавено С - сертифициране). Сертифицирането е нов момент свързан с категоризирането на хотели със специализирана материална база предлагаща балнео, СПА и Уелнес терапии и процедури, които в стария закон се категоризираха единствено от експерти на МИЕ). С новите изменения категоризирането на тези обекти ще се извършва съвместно с медицински експерти (лекари), което дава възможност базата, кадрите и процедурите да бъдат категоризирани от професионални експерти с медицинско образование и познания по рехабилитация, което от своя страна ще утвърди професионализма и качеството при предлагане на тези видове услуги.

Сертифицирането на специализираната материална база в хотелския комплекс трябва да гарантира също така качествена и безопасна услуга. Предвидено е точно и без „заблуждаваща реклама” да се посочва вида на центъра и асортимента на предоставяните в него услуги. Така ще се избегне възможност-

та хотел, в който има изградена минимална релаксираща база, (сауна и/или джакузи) например да се определя за „СПА, уелнес и т. н.”, поставяйки абривиатурата в наименованието на хотела (нещо, което за съжаление се среща твърде често в хотелиерската практика).

В) *В частта децентрализация и преразпределяне на правомощия* при категоризация, изменението е в посока преразпределяне правомощията на категоризиращите органи и децентрализация на дейността предимно в ниския категорийен - Клас Б. Категорията на хотелите две звезди ще се определя вече от Кмета на общината по предложение на ОЕККТО, която също така ще определя и категорията на hostelите, пансионите, почивните станции, стаите за гости, апартаментите за гости, къщите за гости, бунгалата, къмпингите, както и самостоятелните заведения за хранене и развлечения - категория "една звезда", "две звезди" и "три звезди". Това решение ще благоприятства развитието на местното хотелиерство в ниския ценови сегмент, поради това, че ще намали бюрокрацията, ще се увеличи оперативността и ще се стимулира инициативата за откриване на малки хотели и други видове настанителна база.

Категорията на „новите видове обекти” включени за първи път в новия закон, като апартаментните туристически комплекси - всички категории и вилите - всички категории в клас А, ще се определят вече от Министъра на икономиката и енергетиката по предложение на Експертната комисия по категоризация, което е правилно с оглед повишена взискателност и компетентност от националните експерти на МИЕ.

Категоризацията на туристическите хижи, туристическите учебни центрове, туристическите спални и прилежащите към тях заведения за хранене - всички категории, съгласно (Чл. 125 и Чл.126). от новия закон остава в компетенциите на Министъра, въпреки регионалния и специфичен характер на дейността и локацията им, което според автора е неправилно решение. Тези туристически обекти трябва да се категоризират от кметовете на общините (ОЕККТО), поради това, че предоставянето на услуги в туристическите хижи и туристическите учебни центрове не изисква висока степен на комфорт, подготовка на персонала и др. завишени параметри на предлагане при определяне на категорията им,

което не налага изпращане на експерти от МИЕ. Локалният характер на дейността, познанието на района, местността, спецификата и др. елементи на предлагане в този сегмент, налага окачествяването да се осъществява от (местните) общински експертни комисии и категорията им да се определя от Кмета на общината по местонахождение на обекта, което от своя страна ще повиши бързината, обективността и ще намали разходите по дейността за бюджета..

С) *В частта процедури по категоризацията на туристическата леглова база:*

В процедурите по категоризиране на туристическите обекти по същество няма промени. Те включват подаване на набор от документи до категоризиращия орган за изискуемата категория, разглеждане на документите и издаване на временно разрешително за работа на обекта, посещения на място от експертна комисия по категоризация и изработване на Констативен протокол за съответствие с нормативите за заявената категория, определяне или отхвърляне на изискуемата категорията и издаване на категорийна символика.

**Таблица 2.** Основни етапи и процедури при категоризиране

.	Подаване на необходимите документи до категоризиращия орган и становище по тях...
.	Откриване на процедура по категоризация и издаване на временно разрешително за работа на туристическия обект
.	Посещение на експертна работна група на място в обекта и издаване на „Констативен протокол“ за съответствие с изискуемата категория на обекта
.	Определяне (даване) или отхвърляне на изискуемата категория от категоризиращия орган на база констативния протокол...
.	Издаване на категорийна символика, която включва (удостоверение и табела) за определената вече категория на туристическия обект

Променени са единствено сроковете за определяне категорията на туристическите обекти в Клас А (местата за настаняване), след издаване на временно разрешително за работа на обекта в посока удължаване на срока от два месеца в стария закон на четири месеца в новия закон за туризма. Това може да се тълкува единствено като опит на администрацията за печелене на време, поради липсата на професионални екипи и невъзможност за извършване на посещения от експертните работни групи на място за съответствие със заявената категория и определяне на категория на обектите във всички региони и туристически места, които очакват процедура по категоризиране. За туристическите хижи, туристическите учебни центрове, туристическите спални и прилежащите заведения за хранене към тях, срока на временното удостоверение за открита процедура по категоризация до определяне на окончателната категория е удължен също така до шест месеца.

За първи път с промените в новия Закон се осъществява подаване на документи за категоризиране на туристически обекти по електронен път което от гледна точка на съвре-

менните комуникации и международната практика за работа с документация от различен вид, е навременно решение с оглед пестене на време и средства, и особено когато физическите и юридическите лица са в отдалечените региони и общини.

Не правилно и в двата закона е залегнало изискването за определяне на една и съща категория на места за настаняване, които се състоят от няколко самостоятелни сгради (на място за настаняване може да бъде определена само една категория, независимо от броя на сградите, които го образуват, и капацитета му, Чл. 121 ал.3 от новия ЗТ).

На практика сградите представляват отделни структури, които може да предлагат различна степен на уют, комфорт и обслужване заложен при проектирането и изграждането им, както и с наемането на по-високо квалифициран обслужващ персонал, което прави категоризирането им в една категория неудачно и икономически неизгодно за собственика, най-малко заради това, че са вложени по-големи инвестиции (в сграда, обзавеждане, оборудване и др.) но се налага гостите с различни финансови възможности да се настанява при еднакви условия.

Запазва се изискването разликата между средствата за настаняване и прилежащите им ЗХР да е не повече от една звезда. Това решение е правилно с оглед недопускане на съществени различия в предлагането на хотелиерски и ресторантьорски услуги в общ хотелски комплекс.

Не се променя изискването на категоризираните туристически обекти да се издава категорийна символика, включваща удостоверение и табела, които да се поставят на видно място в обекта, като важно от гледна точка на потребителите е надписите за вида, наименованието и категорията на туристическите обекти да не въвеждат в заблуждение туриста. Това на практика означава категорийната символика (звездите) да не е част от логото на обекта, където категорията да бъде представена в „невярна светлина” и да бъде тълкувана от потребителите (обикновено като повисока, включваща повече звезди), както и поставянето на категорийната символика на неподходящи често „невидими” за гостите места.

Контролът по категоризацията в новия закон за туризма и по издадените въз основа на него нормативни актове се запазва като съдържание и се осъществява от: Министъра на икономиката, енергетиката и туризма; Комисията за защита на потребителите; областните управители; кметовете на общини; председателя на Държавната агенция за метрологичен и технически надзор или оправомощено от него длъжностно лице. Органите по този закон са длъжни да координират действията си с контролните органи по други закони.

Анализът на тези текстове показва, че всеки един от тези органи има специфични и ясно дефинирани контролни функции и правомощия произтичащи от разпоредбите на закона. Контролът по категоризацията може да се разглежда като процес, който обхваща две основни фази:

- Първата е проверка за съответствие с нормативните изисквания към лицата осъществяващи хотелиерска дейност и обектите, а втората издаване на Акт за нарушение. Проверката за съответствие завършва с написване на Констативен протокол, който по същество представлява акт за констатиране на моментното състояние. Констативния протокол има констативен и превантивен характер.

- Втората фаза от контролната дейност може да приключи с издаване на акт (наказа-

телно постановление), което вече има принудителни административно правни последици (глоби и имуществени санкции).

Системата за окачествяване и контрол залегнала в разпоредбите на новия закон за туризма показва, че единствено в правомощията на държавните институции, е да определят правилата, осъществяват контрола по спазването им, да определят размера на наказанията и т. н. - което на практика е пълен държавен монопол и може да доведе до непрозрачност и субективност на дейността и контрола, нелоялни практики и корупция. Паралелно с това се констатира, че в хотелиерския бизнес много средства за настаняване (от всички категории) работят без никаква категоризация, а в голяма част от тях се предлагат услуги несъответстващи на изискванията за съответната категория.... И въпреки, че съществуват легитимни контролиращи институции с ясни правомощия тези практики продължават, което налага извода, че държавата или не иска или не може да спре нелоялните практики и нарушенията на нормативите свързани с категоризацията т. е с обективното окачествяване на ТЛБ.....

#### **Оценки и мнения на бизнеса, експерти и специалисти за промените в новия закон за туризма**

Промените приети с новия закон за туризма отнасящи се до хотелиерството и категоризацията се разглеждат разнопосочно и се оценяват не еднозначно от различните ползватели на закона. Оценките са най-общо от пълно неодобрение на закона или части от него до одобрение на повечето текстове и нормативи свързани с хотелиерската дейност.

Ето някои мнения и оценки за новия закон за туризма на туристическия бизнес - специалисти и експерти; собственици и управляващи в системата на хотелиерството, представители на браншовите организации и сдружения, държавната администрация, както и анализатори и специалисти извън туристическия бранш.

Според директорът на Института за анализи и оценки в туризма Румен Драганов „новият закон за туризма противоречи на конституцията и на основните дефиниции на Световната организация по туризъм и на тези, приети в Европейския съюз. В текстовете има фактически грешки, сбъркано е дори понятието турист, което не казва колко време

може да бъде престоят на чуждестранно лице, за да се счита за турист.

Относно българската категоризация на хотелите Румен Драганов обяснява, че „чуждестранните туроператори не я признават и вместо нея използват собствени символи, с които ги характеризират”. Според него категоризацията може да се редуцира до Български държавен стандарт и да бъде извадена от дейностите на държавните институции като несвойствена, което би спестило на държавата средства. Неговото принципно становище относно категоризацията е „категоризация въобще да няма” а гостите и туристите при резервации и посещения да се ръководят единствено от марката (бранда) на хотела.

За Илиана Щерева от Асоциацията на българските туроператори и туристически агенции няма идеални закони, но и в този има много положителни неща. Според нея е „изключително ценно, че най-после са определени новите видове обекти като апартаментните хотели, които не съществуваша в правния мир досега и така се спасяваха от плащането на туристическа такса и други данъци”. „Законът за туризма е осъвременен и в частта, която позволява електронната продажба на туристически услуги, което е голямо облекчение и улеснение”. Все пак тя сподели, че 100-те страници са разписани с повече от необходимото подробности за различните видове услуги и различните видове субекти, което обърква и е трудно разбираемо. „За мен най-големият пропуск беше, че не се съобрази с искането на бранша за туристическа полиция, защото един закон, колкото и да е добър, ако не се спазва, ако не подлежи на контрол, става безсмислен. В момента контролът е възложен на 4-5 субекта, а знаете приказката - Много баби, хилаво дете“, каза още Щерева.

Благовест Лефтеров – зам.-председател на Българската асоциация на туристическите агенции изказва мнение, че „Ако държавата иска да развива туризъм, трябва да има министерство на туризма”. Според него „в новия закон има много положителни страни, но не е регламентирано основното – отношението между трите стълба: туроператор – хотелиер – транспорт. Ако им се даде правото те да правят туризма, тогава всичко ще бъде наред”.

Според Витан Иванов, председател на Съвета по туризъм - София, „законът е приет на бързи обороти, без обсъждане на текстовете и

ако към него не бъдат разработени качествено 14-те наредби, които ще уточняват редица изисквания, той ще забуксува”. Въпреки това той подкрепи новия за закон за туризма.

Министърът на МИЕТ по това време Асен Василев обяви, „че организациите в сектора са се обединили около визията за развитието на туризма в средносрочен и дългосрочен план”, което според автора е силно преувеличено, како се има предвид, че туристическите сдружения вписани в Националния туристически регистър са около 170, а публични мнения и становища са изказали не повече от 30. „Важно е да няма сътресения в бранша и да се напишат бързо наредбите към Закона за туризма”, каза по-късно министър Василев. Той посочи, че „има разногласия в бранша за това дали законът е добър и как трябва да бъдат написани наредбите, така че ще бъде организирана работна група в министерството, която да изчисти разногласията.

Новият Зам. Министър с ресор туризъм Бранимир Ботев на среща с бранша по повод новия закон за туризма заяви, че „Министерството на икономиката планира да въведе изцяло нова система за категоризация на туристически обекти, съобразена с европейските критерии. В момента критериите са по-скоро строителни, като например големина на стаи, коридори, широчина на врати и др. Не се отчита нивото на предлаганите услуги, нито пък пакетът от такива услуги”, с което косвено призна за несъвършенства в наскоро приетия нов закон за туризма.

Браншовите организации (с мнение за закона) като цяло дадоха подкрепа на приетия закон за туризма с мотива, че са участвали в създаването му цели четири години и текстовете са били подложени на широко обсъждане. Сред тях са Асоциацията на българските туроператори, Асоциацията на туристическите агенции, Хотелиерската асоциация, Съюзът по балнеология и спа туризъм, Съюз на собствениците-Слънчев бряг и др., като общото им становище е, че „новият нормативен акт урежда в адекватна степен всички основни отношения, свързани с осъществяването на туристическата дейност в България в съответствие с Европейското специфично законодателство”.

Председателя на Българската Хотелиерска и ресторантьорска асоциация (БХРА) Благой Рагин - едно от най-големите и влиятелни туристически сдружения е на мнение, че „за-

кона като цяло е положителен и ще даде повече светлина в бранша”.

Благой Рагин е на мнение, че „в развитите демокрации браншът категоризира и лицензира”. А колкото до участието на бранша при взимане на решения, той изнесе следния факт: „Вноската на отрасъла е най-малка, но въпреки това той има 51% глас при вземане на решенията. Идеята е да се развържат ръцете на хората, които създават материалните ценности, а те от своя страна ще внасят повече приходи в хазната. Ние искаме да балансираме така нещата, че да може да се запази ръководната роля на държавата, но да се включат общините, областите и бранша, които да обединят усилията си за развитие на туризма. Този механизъм работи в Австрия. Не всичко, обаче може да се приложи у нас на този етап, защото е необходимо време. Важното е да се върви в тази посока”.

Оценката на собствениците и хотелиерите за включването на апартаментните хотелски комплекси в категоризацията е до голяма степен положителна поради това, че всички построените апар-гхотели и новостроящи се такива принадлежат на хора с финансови възможности и амбиции за работа с по-високо платежоспособни гости, които естествено предпочитат добрите хотелски комплекси от висока категория. Разбира се има и такива, които не подкрепят включването на апартаментните хотелски комплекси в обхвата на категоризацията с аргумента, че в един комплекс или хотел има разнородна от гледна точка на собствеността леглова база (продадени апартаменти и такива, които се дават под наем), а технически и експлоатационно отделянето и контрола по категоризацията им е силно затруднен.

Одобрение и положителни са мненията и оценките на „дребните собственици” на лични частни имоти, които според разпоредбите на новия закон за туризма не трябва да са „юридически лица” по смисъла на закона за да упражняват хотелиерска дейност и имат възможност да предоставят „свободно” имотите си на гости и туристи с комерсиална цел.

Не така обаче, стои въпроса с контрола на това предлагане, който на практика не може да се осъществява постоянно, поради практическата невъзможност контролни органите да влизат на проверка по всяко време в личния имот на собственика, както и поради мащабите на дейността в някои региони и страната като цяло.

## Заклучение

Анализ на състоянието и развитието на категоризацията в нормативно-правната уредба показва, че в разпоредбите отнасящи се до хотелиерството и категоризация на местата за настаняване в основни линии се запазват старите положения с някои незначителни изменения и допълнения. Новите и променени текстове са следните:

- Удължени са срокове за работа на туристическите обекти с временно разрешително до окончателното определяне категория на обекта;
- Възстановена е срочната категоризация на туристическите обекти (която присъстваше в по-старите редакции на закона);
- Разширен е обхвата на категоризацията с апартаментните хотелски комплекси и апартаментите за гости;
- Разширени са правомощията на общинските експертни комисии при категоризиране на някои места за настаняване от Клас Б;
- Предоставя се възможност за осъществяване на хотелиерска дейност от „частни лица” по смисъла на закона, в личните им имоти;
- Засилва се контрола при определяне категорията на специализираните центрове към хотелските комплекси (балнео, СПА, Уелнес) и др.

За съжаление и с новия закон Закон за туризма (както и със стария) не се дават права на браншовите и продуктови сдружения и организации да участват пълноценно при извършване на категоризацията. Те нямат право да лицензират и/или регистрират туристическите дейности и да категоризират туристическата материално техническа база, което е доказателство за централизирания и монополистичен характер на дейността в страната.

Световната и европейската практики допуска участието и съществуването на независими категоризиращи органи, които самостоятелно и/или съвместно с държавните да определят категориите на туристическите обекти (Германия, Великобритания, САЩ) и др. Съвместната дейност при категоризиране би дала възможност за по-обективно, независимо и най-вече прозрачно окачествяване на туристическата леглова база и ресторантьорските заведения. Възможен вариант при със-

тавяне на експертните работни групи е в състава им да влизат външни независими експерти от браншовите организации и бизнеса (практика на МИЕ до 2004г.). По-висша форма на сътрудничество би могла да бъде доброволна, браншова категоризация, която е наложителна и би повишила качеството на предлагане най-малко поради независимия и прозрачен характер на дейността.

Направените констатации и изводи позволяват да се дадат следните конкретни препоръки:

1. Да се предвиди възможност за определяне на различна категория за отделните сгради в състава на един туристически обект;

2. С цел повишаване и поддържане високото ниво на предлагане в хотелските заведения от категория пет звезди да се организира контрол по спазване на изискванията за тази категория и това да бъде разписано в закона за туризма;

3. Проверките и контрола за спазване на изискванията и стандартите да се извършват от държавни и браншови експерти в (смесени работни групи по контрол);

4. С промяна в Закона за туризма да бъде дадена възможност за паралелна, независима (доброволна) категоризация на браншовите сдружения без да се отхвърля на този етап държавната категоризация;

Изключително важно и полезно с оглед синхронизиране на нормативните документи и практики в туризма с европейските, е в страната да се въведе Европейската класификационна система EUROSTAR, която към момента се използва за категоризиране (окачествяване) на легловата база в повече от 18 европейски страни и от чиито държави са

основните контингенти туристи в нашите туристически обекти. Новият модел на категоризация в туризма предполага да се въведе и една отдавна коментирана практика – звездите на хотели и заведения да се дават не от държавата, а от браншова структура. Според Хенинг Крипендорф (Председател на Българското бюро за конгресен туризъм и Изпълнителен директор на „Сигма капитал груп“) това може да е новоучредена асоциация, партньор на HOTREC. По места подобни правомощия ще имат туристическите съвети към общините с участието на хотелиерите и туроператорите. Създаването на подобна организация се налага и от факта, че към момента нито HOTREC, нито международната хотелиерска и ресторантьорска асоциация IH&RA имат партньор в България. Остава открит въпроса кои от многобройните туристически сдружения ще влязат в нейния състав и как ще си партнират. А до тогава по-лесно осъществими изглеждат промени в Закона за туризма, които са наложителни докато се промени модела за категоризиране....

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Закон за туризма: Обн., ДВ, бр. 56 от 07.06.2002 г., последно изм., бр. 98 от 14.12.2010 г., в сила от 01.01.2011 г.

2. Закон за туризма: Обн., ДВ, бр. 30 от 26.03.2013 г., в сила от 26.03.2013 г.

3. ИК „Труд и право“, София, 2002г.

---

d\_todorov\_@abv.bg



## СИМУЛАЦИОННА ДЕЛОВА ИГРА ЗА ОБУЧЕНИЕ ПО ОПЕРАТИВНО БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ

Иван Димитров, Адиле Мустаfoва

### EDUCATIONAL BUSINESS GAME IN OPERATIONAL BUSINESS PLANNING

Ivan Dimitrov, Adile Mustafafova

**ABSTRACT:** *In a dynamic market environment issues related to operational management processes (operational planning and control) of the business organizations are essential for their performance and for their future development. The use of educational simulation business games, modeling the most important aspects of planning issues contributes to improving the quality of education, improving the utilization of the knowledge by concentrating on the staging of the task and the interpretation of results, the processing of the data and performing calculations and forecasts, which will lead to an objective control and self control of knowledge. Main purpose of this paper is to present a simple business simulation game that allows students to participate in simulated situations of competition, to develop operational plans, to analyze the results of their implementation and on this basis to develop appropriate adjustments for the next planning period.*

**Key words:** operational planning, business game

#### Въведение

В условията на пазарна икономика въпросите, свързани с процесите на оперативно управление (оперативно планиране и контрол) на бизнеса на организациите имат съществено значение за техните резултати, както и за тяхното бъдещо развитие.

Правилното поставяне на оперативни цели и разработване на оперативни планове за тяхното постигане в стопанските организации е особено важна предпоставка за създаване на условия за нормално протичане на стопанските процеси и осигуряване на предимство пред конкурентите. От правилното решаване на проблемите в рамките на оперативното бизнес планиране в организациите, зависят темповете на тяхното развитие и реализирането на поставените цели, стратегии и задачи.

Един от проблемите при обучението на студентите е липсата на възможност за приложение на теоретичните познания в практически условия. Един от начините за подобряване на резултатите от обучението е участието на студентите в делови игри, с които се симулират различни аспекти от дейността на предприятието в конкурентна среда. Поставянето на студентите в конкурентни условия, при които резултатите от дейността на управляваните от тях предприятия зависят не само

от техните конкретни решения, но от решенията на фирмите, с които се конкурират, създава необходимите условия за пречупване на теоретичните познания през призмата на практиката.

Използването на обучителни симуляционни делови игри, моделиращи най-важните аспекти на плановата проблематика допринася за повишаване на качеството на обучение на студентите, подобряване на нивото на усвояване на материала посредством концентриране върху постановката на задачата и интерпретацията на резултатите, обработката на съответните данни и извършване на пресмятания и прогнози, което ще доведе до обективен контрол и самоконтрол на знанията.

Динамиката в пазарните условия изисква фирмите да решават динамично съответните проблеми в областта на бизнес-планирането и бюджетирането, съобразно конкретните условия и поставените цели. Поради това разработката на програмна система, която симулира резултатите от решенията при оперативното планиране на дейността на конкуриращи се организации в динамична пазарна среда е изключително актуална задача.

В тази връзка основна цел на статията е да представи опростена симуляционна делова игра, която позволява на студентите да участват в симулирани ситуации на конкуренция,

да разработват оперативни планове, да анализират резултатите от тяхното изпълнение и на тази база да разработват съответните корекции за следващите планови периоди.

### **Изложение**

#### **Същност на деловата игра**

За провеждането на деловата игра студентите се разделят на 5 групи, които формират 5 конкуриращи се фирми. Фирмите работят в условията на олигополен пазар. Играта се провежда за 6 периода.

Петте фирми закупуват определен нов продукт от един и същ чуждестранен доставчик при едни и същи условия. Броят на конкуриращите се фирми е ограничен затова изборът на клиентите от коя фирма да закупят продукта, се основава на информация за цената на продукта при всяка една фирма.

С оглед на постигане на по-добри бизнес резултати във всяка една фирма е обособена самостоятелна бизнес единица, която да отговаря за покупката и продажбата на новия продукт в рамките на шест периода. Основна задача на всяка една група е да изпълнява ролята на продуктов мениджър на бизнес единицата, който отговаря за планирането и контрола на нейната оперативна дейност. За осъществяването на дейността на бизнес единицата се предоставя начален капитал.

Както при всеки продукт, така и при този, продажбите на пазара се характеризират с определен жизнен цикъл. Поради по-добрите характеристики в началните три периода се очаква постепенно нарастване на търсенето на пазара. В последните три периода поради насищане на пазара и появата на нови модели с по-добри характеристики от други чуждестранни фирми се очаква общ спад в търсенето на продукта.

За играта са характерни следните особености:

- при покупката на изделията се прилага таблица с отстъпки в цената според обема на покупките;

- паричните постъпления от продажбите постъпват в разплащателната сметка на фирмата през следващия период;

- приходите от продажбите за настоящия период се регистрират като вземания, а през следващия период се регистрират като парични постъпления от продажбите;

- липсата на постъпления изисква вземането на кредит;

- за да се определят разходите за лихви, трябва да се разработи отчет на паричните потоци;

- от първия период могат да се правят разходи за реклама;

- оперативните разходи възлизат на 50% от стойността на закупените стоки;

- разходите за складиране на непродадените изделия са в размер 30 лв. на бройка

Целите на всеки един екип са:

- да постигне максимална печалба за шестте периода;

- да постигне пазарен дял по-голям от нула за всеки период;

- да осигури краен баланс по разплащателната сметка за всеки период по-голям от отрицателната стойност на началния капитал;

- да осигури положителна стойност на собствения капитал за всеки период.

За да се постигнат поставените цели, продуктивният мениджър през всеки един период трябва да вземе три основни решения:

- Първо, да определи продажната цена

- Второ, да определи обема на закупените продукти

- Трето, да определи разходите за реклама

#### **Организация на деловата игра**

Изпълнението на деловата игра се направлява от началния екран на играта и е обособено в три фази:

- Първа фаза „Подготовка на играта”

- Втора фаза „Провеждане на играта”

- Трета фаза „Оценяване на играта”

#### **Първа фаза „Подготовка на играта”**

Стъпка 1. Разпечатване на указанията за играта за всяка една група

Стъпка 2. Разпечатване на работни формуляри за играта за всяка една група (работни формуляри).

Стъпка 3. Въвеждане на съответните стойност на рамковите параметри на пазара от ръководителя на играта, както следва:

- стойност на началния капитал (начално салдо) в разплащателната сметка, с което разполага всеки един продуктов мениджър

- схема на отстъпките при закупуване на определени количества

- покупна цена на продукта (цена на доставчика) за всеки един период

- обем на пазара за всеки един период

- размер на лихвения процент по кредитите за всеки един период

## ДЕЛОВА ИГРА ПРОДУКТОВ МЕНИДЖЪР

доц. Иван Димитров

Подготовка на играта	Провеждане на играта						Край на играта	
<a href="#">1. Разпечатване на указания за играта</a> <a href="#">2. Разпечатване на работни формуляри</a> <a href="#">3. Въвеждане на параметрите на играта</a>	Етапи на играта	Периоди на играта						<a href="#">1. Разпечатване на крайния резултат от играта</a> <a href="#">2. Разпечатване на графики за оценката на играта</a>
		Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5	Период 6	
	I. Разпечатване на планов формуляр за периода	Етап I	Етап I	Етап I	Етап I	Етап I	Етап I	
II. Въвеждане на данните за периода	Етап II	Етап II	Етап II	Етап II	Етап II	Етап II	Етап II	
III. Разпечатване на пазарна информация за периода	Етап III	Етап III	Етап III	Етап III	Етап III	Етап III	Етап III	

**Фиг. 1.** Начален екран на деловата игра

### **Втора фаза „Провеждане на играта”**

Стъпка 4. Разпечатване на стартовия планов формуляр за период 1 за всяка една група – фиг. 2. Той се състои от два сектора. В левия сектор е посочена изходната пазарна информация за разработване на плана за първия

<u>Планова информация за период 1</u>		<u>Решения на фирма 1 за период 1</u>	
Начален капитал	300 000,00 лв	<b>Цена на продукта:</b>	
Очакван обем на пазара в бр.	6 000	( в лв.)	
Лихвен процент за периода	10	<b>Обем на покупката:</b>	
Пазарен дял в %	20	( в бр.)	
<u>Покупна цена и отстъпки</u>		<b>Разходи за реклама:</b>	
Базова цена	180,00 лв	( в 1000 лв.)	
над 999 бр.	170,00 лв		
над 1 999 бр.	160,00 лв		
над 2 999 бр.	150,00 лв		

**Фиг. 2.** Стартов планов формуляр на играта

Стъпка 5. Ръководителят на играта въвежда данните от плановия формуляр за съответния период на всяка група в електронния формуляр за входни данни.

Стъпка 6. Разпечатване на информационен формуляр за съответния период за всяка група. Той съдържа два сектора. В левия сектор са посочени пазарните резултати от дейността на фирмите. В десния сектор са посочени няколко показателя за оперативната дейност на фирмата като всяка група трябва да изчисли тяхната стойност и да ги попълни във формуляра.

Стъпка 7. Разпечатване на плановия формуляр на всяка група. Той съдържа три сектора – фиг. 3.

период. В десния сектор всяка група трябва да запише своите решения за:

- продажната цена на продукта
- обема на закупените количества от продукта
- разходите за реклама на продукта (от период 3, могат да бъдат равни на нула)

- Първият сектор съдържа изчислените отчет на приходите и разходите и отчет на баланса за периода.

- Вторият сектор съдържа необходимите планови данни за следващия период.

- Третият сектор съдържа решенията, които групата трябва да вземе за следващия период след като се запознае с изчислените резултати по отношение на:

- продажна цена на продукта
- обем на закупените количества от продукта
- разходи за реклама на продукта

Стъпки 5, 6 и 7 се повтарят още 5 пъти за следващите пет периода

Резултат на фирма 1		Период 1	
Складов запас	502		
Обем на продажбите	1 498	Търсене: 1 498	
Продажна цена	300,00 лв		
Покупна цена	160,00 лв		
Приходи от продажбите	449 400,00 лв	Печалба за периода	
Себ-ст на продад стоки	239 680,00 лв	Фирма 1	59330,00
Оперативни разходи	119 840,00 лв	Фирма 2	59330,00
Разходи за реклама	- лв	Фирма 3	-65910,00
Складови разходи	15 060,00 лв	Фирма 4	59330,00
Разходи за лихви	15 490,00 лв	Фирма 5	36549,00
Сума на разходите	390 070,00 лв		
Печалба	59 330,00 лв		
Собствен капитал	359 330,00 лв		
Пазарен дял (%)	24,96		

Планова информация за период 2			
Очакван обем на пазара в бр.,	9 000		
Лихва за периода в %	10		
Покупна цена и отстъпки			
Базова цена	170,00 лв		
над 999 бр.	160,00 лв		
над 1 999 бр.	150,00 лв		
над 2 999 бр.	140,00 лв		

Решения на фирма 1 за период 2			
Цена на продукта: _____			
Обем на покупката: _____			
Разходи за реклама: _____			

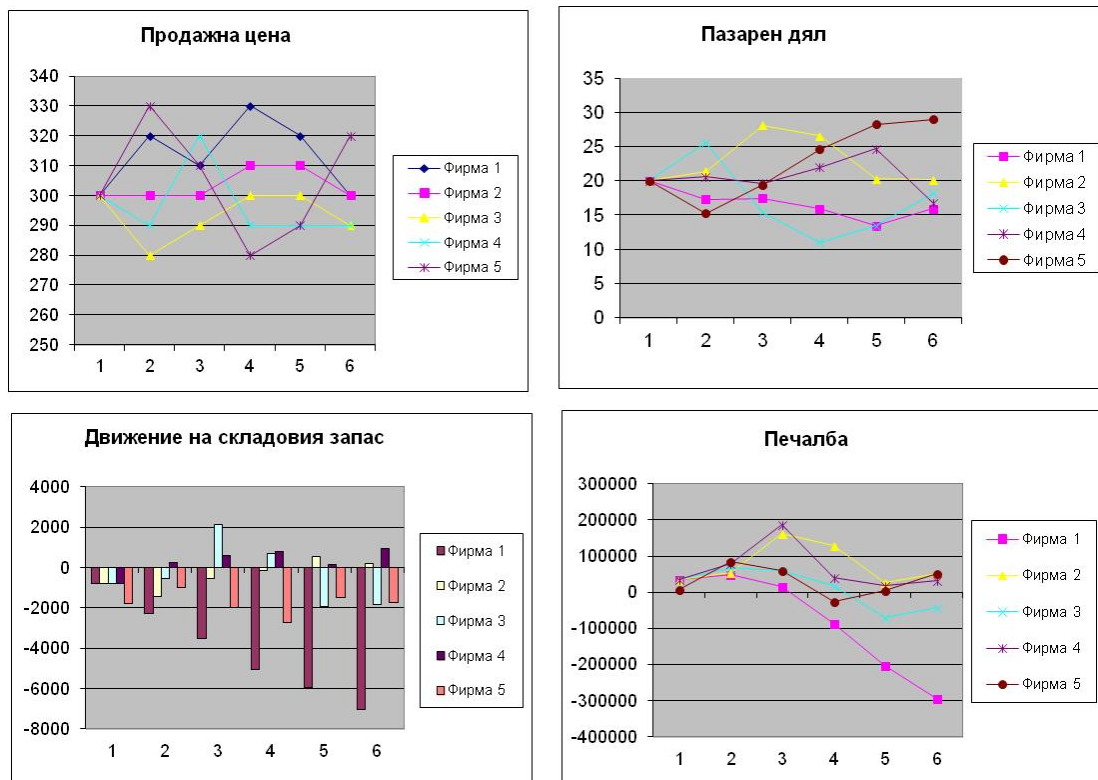
Актив	Краен баланс		Пасив
Запас от стоки	80 320	Собствен капитал	359 330
Вземания	449 400	Задължения	170 390
Банков депозит	0	---	---
	529 720		529 720

Фиг. 3. Планов формуляр

### Трета фаза „Край на играта”

Стъпка 8. Разпечатване на крайния резултат за шестте периода (печалбата с натрупване) и определяне на победителя.

Стъпка 9. Оценка на играта. Тя включва разпечатване на графики, представящи данните за по-важните показатели от играта през всички периоди и анализ на представянето на групите – фиг. 4.



Фиг. 4. Графики с обобщени резултати от играта

За определянето на фирмата победител се прилагат следните критерии за оценка:

-Победител е групата с най-голяма печалба

-Губеща е групата, при която нетното салдо по разплащателната сметка е на минус с повече от 300 000 лв.

-Губеща е фирмата, при която пазарният дял е нула

-Губеща е фирмата, при която собственият капитал е отрицателен

### Заклучение

При разработката на концепцията на играта бе извършен обхванен литературен обзор на характерните практически проблеми в областта на бизнес планирането и влиянието на плановете параметри на конкуриращите се организацията върху параметрите на пазара и върху фирмените резултати.

На базата на тези проучвания бяха предложени методи и процедури за оценяване на влиянието на плановете на конкуриращите се организации върху параметрите на пазара, както и тяхното обратно въздействие върху резултатите на фирмите.

С оглед на постигане на по-голяма универсалност и опростеност, както и за запазване на необходимия потенциал за по-нататъшно развитие реализацията на алгоритмите бе изпълнена със средствата на MS Excel.

### Литература

1. Blötz, U., Planspiele in der beruflichen Bildung, Multimedia-Publikation mit CD-ROM BIBB-Planspielkatalog 2005; Bundesinstitut für Berufsbildung; Bielefeld; W. Bertelsmann Verlag; 2005•

---

2. Blum, E., Unternehmensplanspiele - eine Methode für den Unterricht beruflicher Schulen? In: Wirtschaft und Erziehung, Ausgabe 11/2005,
3. Capaul R., Ulrich M., Planspiele Simulationsspiele für Unterricht und Training, Tobler Verlag; Auflage: 2., Aufl., 2010
4. Geuting, M., Planspiel und soziale Simulation im Bildungsbereich, Frankfurt/Main 1992
5. Heribert V., Planung und Durchführung von Rollen- und Planspielen im Wirtschaftslehreunterricht. In: Winklers Flügelstift. Beiträge für die kaufmännische Aus- und Weiterbildung in Schule und Betrieb, Heft 2/1998, S. 22-28.
6. Herz, D., Blätte, A., Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften. Münster/Hamburg/London 2000
7. Kirchner, D., Röben P., Planspiel: Der Betrieb, Persen im Aap Lehrerfachverlag; Auflage: 1, 2013
8. Klippert, H., Planspiele: Spielvorlagen zum sozialen, politischen und methodischen Lernen in Gruppen. Beltz, Weinheim 2008,
9. Rogel, T., Online-Planspiele: eine qualitative Untersuchung zu den insatzmöglichkeiten netzgestützter Planspiele. VDM, Saarbrücken 2007
10. Trautwein, Ch., Unternehmensplanspiele im industriebetrieblichen Hochschulstudium, Gabler Verlag; Auflage: 2011

---

Иван Димитров

Катедра „Икономика и управление“

Университет „Проф. Д-р Асен Златаров“



## ИЗСЛЕДВАНЕ И ОЦЕНКА НА РИСКА ПРИ ВЗЕМАНЕ НА ИНВЕСТИЦИОННИ РЕШЕНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКАТА ФИРМА

Марина Райкова

### RISK STUDY AND ASSESSMENT IN MAKING INVESTMENT DECISIONS IN TRAVEL COMPANIES

Marina Raykova

**ABSTRACT:** *The study of market reality by the travel companies for the purpose of their investment projects is a study of market environment factors, which are investment risk carriers Risk analysis includes using of different methods for risk assessment. Good knowledge and analysis of market reality and investment programs can minimize the risk of their failure and to limit the financial losses to the tourism enterprise.*

**Key words:** Risk, investment risk, investment decision, risk study, risk assessment, travel company, tourism.

Туризмът, както по света, така и у нас, е един от най-бързо развиващите се отрасли. Той се характеризира с постоянно навлизане на пазара на нови и усъвършенствани туристически продукти, както и със зависимостта си от новите технологии. По тази причина, за да си осигурят конкурентно предимство, туристическите предприятия трябва да изготвят и реализират инвестиционни проекти. Инвестиционните проекти в туризма са типични рискови проекти. Рискът при тях се свързва с неопределеността на нормата на възвръщаемост и може да бъде дефиниран като възможното отклонение на реалната норма на възвръщаемост от очакваната.

В условията на динамично променяща се пазарна среда (финансови кризи, навлизане на нови продукти, технологични иновации, промени в начина и стандарта на живот на населението) е от изключителна важност за мениджърите, отговарящи за инвестиционната политика в туристическите фирми, да познават пазарната конюнктура в детайли, както и методите за оценка и анализ на риска, за да бъдат подготвени за рисковете при изпълнение на инвестиционните проекти.

Всеки отрасъл на икономиката има своите характеристики, които го отличават от останалите отрасли и налагат използването на специфични похвати при управлението на инвестиционния риск във всеки един от тях. Както всички отрасли туризмът също има своите специфични характеристики и съот-

ветните особености при управлението на инвестиционния риск. Характерни особености имат и отделните подотрасли в туризма: хотелиерство, ресторантьорство, атракционна, туроператорска, турагентска и транспортна дейност и т.н., което предполага и наличието на специфични особености при управлението на инвестиционния риск във всеки от подотраслите.

Дисциплината, която се занимава с управлението на инвестиционните проекти, се нарича инвестиционен мениджмънт. Той представлява съвкупност от принципи, методи и средства за управление на инвестиционната дейност в туристическата фирма. Рискът произтича от неопределеността и несигурността в бъдещата ситуация или конюнктура на туристическия пазар, които могат да доведат до непостигане на очакваните резултати от инвестирането. Предпоставка за несигурността е времевият лаг между момента на оценяване на инвестиционните решения и периода, за който се отнасят оценките за равнището на приходите. Рискът при всяко инвестиционно решение в туристическата фирма е взаимосвързан с очаквания приход и времето, за което то се реализира.

Особеностите на инвестиционната дейност в туристическата фирма накратко могат да бъдат дефинирани по следния начин:

- Динамичност – породена от разнообразните направления на влияние на времеви

фактор, разнородния и абстрактен характер на туристическия продукт;

- Необратимост – голямата капиталоемкост на инвестиционните проекти в туризма прави неизгодно, и съответно почти невъзможно, честото коригиране или изоставяне на вече започнали проекти;

- Взаимна обусловеност между отделните проекти – всяка инвестиция е синхронизирана и съгласувана с предходни инвестиционни проекти.

Имайки предвид тези особености, е от изключителна важност инвестиционните проекти за създаване на нови или обновяване на съществуващи туристически продукти или обекти да бъдат изготвени и реализирани от специалисти по инвестиционен мениджмънт, които преди започване на работа по проекта трябва да са събрали и анализирали голям обем от информация относно пазарната конюнктура, позиционирането на продукта, каналите за реализация и т.н. Винаги се започва с проучване на пазарната действителност. Всички характеристики на туристическия пазар, където се проявява туристическото търсене, са обект на проучване, анализ и прогнозиране. Това изисква значителни усилия, време и ресурси от страна на туристическите фирми. Някои от големите предприятия в отрасъла използват услугите на външни агенции за изработване на пазарни оценки и прогнози. Предприемането на подобни действия и изследването на туристическия пазар като цяло е свързано със съществуващата висока степен на неопределеност на неговото развитие.

Имайки предвид, че върху отрасъла туризъм оказват влияние голям брой фактори, с различно по същност и вид значение, необходимостта от проучване на пазарната среда е неразделна част от цялостната дейност на туристическата фирма. Изследването на факторите на пазарната среда водят до първоначалното решение за инвестиране в нови или съществуващи продукти и обекти. Неточностите в проведените изследвания могат да доведат до забавяне или прекратяване на инвестиционния проект или впоследствие до недобра или липса на реализация на новия или обновения туристически продукт или обект, което би довело до загуба на вложени парични средства или до по-голям период на възвръщаемост от предвидения.

Изследването и анализът на пазарната среда в туризма има за задача идентифициране

на влиянието на онези фактори, които туристическото предприятие не може да контролира и които биха се превърнали в източник на инвестиционен риск – демографски, социални, културни, икономически, научно-технически, политически, правни и природни условия. (Банчев, Кръстевич, 1994) Първо трябва да се разгледа всеки един от тези фактори като потенциален източник на риск посредством определяне на влиянието му върху туристическото предприятие. Второ, трябва да се анализира събраната информация с цел да се прогнозира развитието на пазарната среда в бъдеще. Трябва да се предвиди също така изключителната динамичност на пазарната действителност и фактът, че състоянието на пазара е различно на всеки етап от реализацията на инвестиционния проект. Липсата на достоверно събрана информация, както и нейният погрешен или субективен анализ водят до нереални прогнози, което от своя страна поражда несигурност в изпълнението на инвестиционните програми.

Демографските фактори са особено важна част от проучването на пазара. Това са количествените показатели за пол, възраст, численост, местоживееене, семейно положение, професионална заетост, образователно равнище и др. характеристики на населението. Информацията за тях е сравнително лесно достъпна. В България тя се набира предимно от Националния статистически институт. Чрез тези показатели се определя структурата на населението, която от своя страна е динамично променяща се величина. Този анализ е в основата на сегментирането на пазара. При използване на стара информация или неправилно проведен или повърхностен анализ на демографската структура се поражда риск от неадекватно сегментиране и определяне на целевия пазар на новите или обновени туристически продукти, в които фирмата е инвестирала. От друга страна решението за инвестиране се основана на прогнози за развитието на демографските условия. При неточна прогноза от-носно промените в отделните показатели, както и относно темповете на промените, могат да бъдат взети погрешни решения за инвестиране в продукти и обекти. Рискът в този случай може да се определи като пазарен или продуктов и води до финансови загуби за фирмата.

Тясно свързани и обикновено разглеждани заедно с демографските условия са социалните. Социалните характеристики предопределя

лят поведението на потребителите. Това са социалното положение в обществото (към коя икономическа класа спадат) на базата на образование, професия и др., принадлежността към определени професионални и обществени групи, семейство и т.н. Показателите на социалната среда са сравнително лесно измерими, а динамиката им не е силно изразена, с изключение на показателя за професионално развитие. Социалната среда определя мотивацията на потребителите за почивка и развлечения. Основният риск е свързан с неадекватното определяне на мотивацията, което води до неправилно позициониране на продукта, неподходящи канали за продажба, нереалистична цена на продукта и т.н., което от своя страна ще доведе до риск от финансови загуби и несигурност във възвръщаемостта на инвестициите на предприятието.

Културните фактори са друг елемент на пазарната среда, който трябва да бъде внимателно изследван. Това са факторите, които определят начина на живот на потребителите: религия, ценности, обичаи, традиции, възгледи, утвърдени норми на поведение, предавани от поколение на поколение. От особена важност за чуждите инвеститори е и нивото на толерантност към чуждестранните инвестиции. Религиозната, расовата и мултикултурната толерантност също спадат към тези фактори. Неправилното определяне на културната среда носи риск от протести, саботаж или игнориране на туристическия продукт на съответната туристическа фирма, които от своя страна биха довели до загуби и неизплащане на вложените финансови средства за инвестицията.

Задълбоченото изследване на икономическите фактори на пазара минимизира риска от загуби на инвестираните средства. Икономическите фактори са брутен вътрешен продукт на страната, национален доход, лихвени проценти, валутни курсове, безработица, инфлация, икономически растеж, кредитна политика, стандарт на живот, отраслова структура и пр. Разглежданите условия са изключително динамични, поради което е необходимо да бъдат изведени някои закономерности по време на изследването. Информация за минали периоди се намира лесно, но тъй като факторите се променят изключително динамично, са възможни неточни прогнози. Един от основните рискове се крие в наличието на „сива икономика“, която в нашата страна има много голям дял. Това важи най-вече по от-

ношение на доходите на потребителите и техните източници. Погрешната оценка на икономическото състояние на потребителите носи риск от неправилно сегментиране на пазара и насочването на туристическите продукти към потребители, чието икономическо състояние се различава от очакваното. От друга страна неправилното прогнозиране на факторите на средата като цяло носи финансов риск от загуби на вложените средства или увеличаване на времето за възвръщане на инвестициите.

В последно време изследването на технологичните фактори е от изключителна важност за туристическите фирми. Новите технологии допринасят за повишаване на конкурентоспособността на туристическите продукти, създават нови канали за пласмент, променят начина на контакт между фирмите и потребителите, изменят жизнения цикъл на продуктите. Недостатъчното познаване на възможностите на новите технологии може да доведе до необосновани инвестиции в ненужни обекти, продукти, материали и представителства, които биха могли да бъдат избегнати чрез минимални инвестиции в софтуерни продукти или оборудване и материали от ново поколение. От друга страна прекалено оптимистичната оценка на нов технологичен продукт носи риск от инвестиция в него, която би могла да се окаже необоснована.

Политическите условия са от изключително значение за инвестиционния анализ. Политическата стабилност, наличието на демокрация, свободата на словото, междусъседските отношения на страните, влиянието на политическите сили и др. нямат количествено изражение, поради което политическите процеси трябва да бъдат следени постоянно, в противен случай съществува риск от загуба на вложените средства. Пряко свързани с политическите са правните условия. Пропуските в действащото законодателство пораждаат риск от невъзможност за уреждане на отношенията между туристическото предприятие и неговите партньори, държавата и потребителите, а също така биха могли да възпрепятстват лицензирането на мащабни инвестиционни проекти, което от своя страна да доведе до финансови загуби, дори прекратяване на дейността на фирмата.

Природните фактори също трябва да бъдат обект на изследване преди вземане на решението за инвестиране. Като цяло те могат да бъдат класифицирани по следния начин: еко-

логични (състоянието на почвите, въздуха, водите, флората и фауната), хидроложки, климат, релеф и т.н. Винаги съществува риск от природни бедствия и катастрофи. Рискът от природните явления като земетресения, торнада, урагани, засушавания, наводнения, твърде ниски температури и т.н. може да бъде заложен в инвестиционната програма на базата на информация от минали периоди за региона. От друга страна недостатъчно добре проучената екологична обстановка или неточност или умишлено заблуждаване от страна на източниците на информация увеличава риска от инвестиции в природна среда, която не е толкова добре запазена, колкото се предполага, претърпява динамични неблагоприятни промени поради прекомерна употреба или е на ръба на екологична катастрофа. (Комитски, 2004)

След приключване на пазарните проучвания вече изготвените инвестиционни проекти трябва да бъдат подложени на оценка на риска. За неговото измерване се прилагат главно два подхода.

Първият подход е изграден на анализ на динамични редове от исторически данни. Извършва се оценка на статистически данни за възвръщаемостта на дадена инвестиция за еднакви периоди от време, вследствие на което се установява проявлението на риска в миналото. Този подход се базира на хипотезата, че рискът ще запази размера си и в следващите периоди. Подобна екстраполация на данни предоставя реална оценка за размера на инвестиционния риск, но за минали периоди, през които са събирани данните. В настоящето подходът дава само повърхностна представа за възможното отклонение от очакваната норма на възвръщаемост.

Вторият подход се основава на вероятностните данни. Състои се в предварително определяне на бъдещите числови стойности на нормата на възвръщаемост при различни проявления на обуславящите фактори.

Методите за оценка на риска въз основа на вероятностните данни се наричат експертни методи и целят не пряко ограничаване на риска, а неговите измерване, анализ и оценка. Чрез аналитичната информация, която предоставят, те помагат при вземането на решения за ограничаване на риска чрез намиране на начини, способности и възможности за елиминирането на факторите, които го пораждат, както и за намаляване на отрицателните последици от него. Те дават възможност да се

стимулира творческото мислене на участниците, да се обосновават решения при липса на достатъчно надеждна количествена информация. Всеки от прилаганите методи е индивидуален и може да бъде използван в различни ситуации, в зависимост от дейността на туристическото предприятие, браншовата му специализация, структура и т.н.

Анализът на чувствителността определя първичните (чувствителни) променливи, които имат най-голям принос за риска в конкретния инвестиционен проект. След задаване на конкретни промени във входящите величини се следи как реагират основните икономически показатели. Най-чувствителен във времето е паричният поток, а оттук и оценката, представена от основния показател – нетна настояща стойност, като върху нея влияят всички първични променливи на проекта: инвестиционни разходи, обем продажби, пазарен дял, срок на икономически живот, бюджетни ограничения.

Рискът в проекта се поражда от неопределеността по отношение на входните променливи. При използването на прогнози за отрицателни или положителни изменения на елементите на разходите и приходите изчисленията на показателите за икономическата ефективност се извършват няколкократно. Най-често при прогнозирането се използват минимални нива на продажбите, минимални цени на продуктите, максимално високи експлоатационни разходи. Целта е да се наблюдава как всяка от тези променливи ще окаже влияние върху основния показател.

Ако изменението на дадена променлива доведе до значителни изменения в стойността на основния показател, това означава, че тя е от съществено значение за инвестиционното решение. Но, ако влияе слабо, тя може да бъде пренебрегната от вземащия решение. Анализът се използва именно за отсяване на съществените от несъществените променливи, които биха оказали влияние върху риска при инвестирането. (Комитски, 2004)

Предимство на метода е, че при него се определят паричните потоци по отношение на неизвестните променливи и изчисляване на последици от неправилна оценка на стойностите на тези променливи. Той подтиква мениджърите да открият подценените променливи, да определят къде допълнителната информация би била най-полезна, като помага да бъдат идентифицирани грешните и неадекватни прогнози.

Основен недостатък на метода е относително голямата възможност включените в него променливи да са взаимосвързани, напр. големината на пазара и крайният резултат от проекта. Ако големината на пазара превиши очакванията, много вероятно е търсенето да е по-високо и единичните цени на инвестиционния продукт съответно да са по-високи. В друг случай, напр. при висока инфлацията, вероятно разходите по проекта също ще нарастнат. В много случаи ръководствата на туристическите предприятия се подвеждат да дефинират независими една от друга променливи, което, обаче, води до получаване на недостоверни резултати при използване на този метод.

Субективизмът на оценяващия може да се прояви и чрез даване на твърде песимистична или твърде оптимистична оценка на значимостта на конкретна величина или връзка между отделни величини.

Моделът на симулация на риска „Монте Карло“ цели ранжиране на множество оценъчни показатели, получени след разиграването на различни сценарии на бъдещо поведение на проекта. Броят на различните сценарии клони към безкрайност, което значи, че бъдещото поведение на инвестиционния проект може да бъде описано с огромен брой сценарии.

Първото, което трябва да се намери, е интервалът, в който ще се съдържа всяка променлива. Посредством консултации с експерти, чрез обработване на събрана статистическа информация или чрез обикновени детерминирани анализи лесно могат да се намерят споменатите интервали. Ако проектът се приведе в изпълнение, всяка от случайните променливи би приела една от възможните стойности от този интервал. Резултатът, който би се получил от въвеждането на тези стойности в икономическия модел, би бил една реална икономическа оценка на проекта. За съжаление е невъзможно да се осъществи такова предвиждане предварително. Единственото, което се знае в момента на анализа, е разпределението на вероятностите на различните възможни стойности на всяка променлива. Ако се направи случаен избор на набор от възможни стойности на входните променливи, ще се получи едно решение измежду многото възможни. Ако се повтори процесът достатъчен брой пъти, ще се получи съвкупност от резултати, които са представителна извадка от всички възможни. Така икономическата

оценка на проекта се представя като случайна променлива, с познато разпределение на вероятностите, определена въз основа на получената извадка. Това е фундаментът на анализа на риска, който е резултат от приложението на метода “Монте Карло”.

Препоръчително е симулирането на риска чрез метода “Монте Карло” да се предхожда от анализа на чувствителността, за да се определи относителната важност на различните променливи. Когато променливата е важна, трябва да се обърне внимание на нейното вероятностно разпределение. Ако, обаче, анализът на чувствителността покаже, че промяната в стойността на променливата води до незначителни изменения в стойността на нетната настояща стойност на инвестиционния проект, тогава може да се пропусне определянето на вероятностното ѝ разпределение. В случая използването на една и съща стойност на тази променлива във всички изчисления е напълно приемливо.

Голямо предимство на метода е, че не изисква големи математическо-статистически познания от специалистите, които го практикуват, тъй като може да се прилага чрез компютърна обработка посредством специализирани софтуерни продукти. По такъв начин, допълнителната работа на аналитика се свежда само до оценката на случайните променливи на входа на модела. Също така няма ограничения по отношение на сложността на модела, който свързва потока от парични доходи с входящите променливи.

Недостатък на модела е, че осигурява статистически оценки, а не точни резултати, тъй като симулацията не е прецизна техника. Друг недостатък е чувствителността на процеса на симулиране към изходните допускания, поради което, при всяка промяна в тях, симулацията трябва да се повтори.

Затруднения съществуват и с определяне на евентуалното съществуване на корелации между някои от входните случайни променливи. При наличие на строга функционална зависимост и, ако тя е правилно установена предварително, би трябвало да е вече отразена в определения икономически модел. Но понякога могат да съществуват приблизително маркирани корелации, които трудно могат да бъдат формулирани или не са добре познати. Наличието на подобни зависимости между променливите изисква по-внимателно отношение към проекта и неговата оценка. Веднъж определени коректно, тяхното въвеждане

в процеса на симулация не би представлявало проблем. Много е важно да се знае, че една грешка в това отношение може да направи напълно невалиден целия анализ.

Методът „Дърво на решенията“ помага за определяне момента на вземане на решение за инвестиране. Той е подход, свързан с вземането на решения в условията на неопределеност и основната му цел е ограничаването на възможните загуби от несполучливите инвестиционни решения.

В дървовидна структура се представят възможните периоди за инвестиране, инвестиционните разходи и производни парични потоци, като анализът обхваща всяко едно разклонение чрез съответния показател и неговото стандартно отклонение (риска) до открояването на най-привлекателното инвестиционно решение. Всяко решение се взема в зависимост от успеха или неуспеха на предишното. Поредността на решенията е най-често свързана с етапите на създаването и пускането на пазара на съответен туристически продукт. Тези етапи са: предварително проучване, проектиране на продукта, изготвяне на прототипи, снабдяване с технологично оборудване и т.н. На всеки от етапите работата може да бъде спряна, ако не са оправдани първоначалните разходи, като по този начин загубите се ограничават само до направените до момента. В този случай не може да се говори за постигане на възвръщаемост, а само за предотвратяване на бъдещи негативни последици под формата на финансови загуби. (Матеев, 2000)

Проблемът при използване на този метод е, че дървото на решенията се усложнява много бързо. При избор на повече от един инвестиционен проект може да се наблюдава неяснота относно вариантите за развитие на проектите, т.е. на допълнителните възможности за по-успешна реализация, което от своя страна е свързано и с допълнителни инвестиционни средства. При дефиниране на някои от тези варианти за развитие може да се пост-рои ново дърво на решенията, отразяващо вече разширения кръг от събития и решения.

Изборът за разширяване на бизнеса увеличава броя на възможните изходи и следователно увеличава риска от инвестиции в избраната посока. Обратно, решението за отказ от проекта стеснява броя на възможните изходи. Така то намалява риска от инвестицията. За да се отразят тези промени в риска,

трябва да се използват различни дисконтови норми, но дървото на решенията не дава информация как да се направи това. Всъщност то не показва как да се оценяват различните варианти за избор, а е само удобен начин да се обобщят последиците по отношение на паричните потоци.

Друг популярен метод за измерване на риска е методът на безрисковия еквивалент. За да бъде оценката на даден инвестиционен проект по-пълна, ясна и точна, е необходимо към нея да се интегрира рискът, като по този начин се коригира стойността на приетия основен показател на оценката. При него коригирането става с помощта на т.нар. безрисков еквивалент, който отразява мениджърската представа за степента на риска, която произтича от очакваното разпределение на паричните потоци, а така също и от отношението на вземащия решение към риска. При използването на този метод са налице следните предпоставки:

- нетният паричен поток, който от години е случайна величина,
- нормата на възвръщаемост на безрисковите инвестиции, която е известна,
- отношението към риска.

Коефициентът на безрисковия еквивалент е частно от еквивалентния безрисков нетен паричен поток за една година и очакваната стойност на рисковия нетен паричен поток.

При получаване на стойността на нетната настояща стойност за целия срок коефициентът на безрисковия еквивалент се включва като коригиращ стойността на основния показател на оценката.

Проблем при използването на метода е да се определят надеждни стойности на коефициента на безрисков еквивалент по години от икономическия живот на проекта. Начин за преодоляването му е използването на сериозен ретроспективен анализ на резултатите от вече осъществени проекти, който има за цел да извлече вероятностното разпределение на паричните потоци по години и на тази база да се определят средните стойности на коефициентите на вариация по типове проекти. Накрая стойностите на коефициента на безрисковия еквивалент по години се определят в зависимост от установените коефициенти на вариация, очаквания нетен паричен поток и отношението на вземащия решение към риска: неутрално, слабо или силно негативно.

Друг метод за диагностика на риска е приспособяването на нормата на дисконтиране

към риска. Вместо да се заместват рисковите парични потоци с еквивалентните им безрискови потоци, първите може да се дисконтират с норма, включваща премия за риска. Тази норма притежава три елемента:

- нормата на възвръщаемост на безрисковите инвестиции;
- добавката за приспособяване на нормата към нормалния за предприятието риск;
- добавката (или намалението) за приспособяване на нормата към риска в конкретния проект.

Сумата от тях представлява приспособената норма на дисконтиране на риска. И трите елемента, включително и приспособената норма на дисконтиране към риска, се измерват в проценти.

Стойността на приспособената норма на дисконтиране към риска в трите случая може да се представи така:

- рискът в проекта е същият като риска в досегашните инвестиции, т.е. е равен на нормалния за предприятието риск;
- рискът в проекта е по-голям от нормалния риск;
- рискът в проекта е по-малък от нормалния риск.

Стойността на приспособената норма на дисконтиране към риска за конкретния проект зависи от специфичните му характеристики, от финансовото състояние и от влиянието на проекта върху стратегията на туристическата фирма. (Димитров, 2006)

Изследването на пазарната действителност изисква влягането на много средства от страна на туристическата фирма и само по себе си е инвестиция, която крие рискове. От ръководните кадри се изисква да преценят доколко обоснована е тя въз основа мащаба на инвестиционния проект и очакваните резултати от него.

Изброените по-горе фактори на пазарната среда са изключително непредвидими, като повечето от тях нямат количествена оценка, поради което не могат да бъдат трайно прогнозирани. Туристическото предприятие не може да влияе върху тези фактори, затова ролята му е само на наблюдател на външните за него условия. По тази причина можем да на-правим извод, че е от изключителна важност управленските кадри да бъдат добре информирани от подходящо подбрани източници на информация за факторите на пазарната среда, тъй като непознаването ѝ крие най-голям риск. От друга страна след детайлно проучване на пазарната действителност мениджърите биха били по-

предпазливи при изготвянето на инвестиционните проекти и биха взели мерки за ограничаване на риска чрез застраховане.

За да се противодейства ефикасно на инвестиционния риск в туризма, е необходимо той да бъде редовно диагностициран. Чрез правилното използване на методите за анализ, оценка и управление на риска при вземане на решения по време на инвестиционния процес може да се постигне ограничаване на риска до възможно най-ниска степен и спомагане за реализирането на висока възвръщаемост и ефективно използване на вложените средства.

### Литература

1. Банчев, П., Кръстевич, Т. 1999. Основи на маркетинга – маркетингова концепция, Академично издание „Ценов”, Свищов.
2. Димитров, Пр. 2006 Иновации в туризма, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград.
3. Драганов, Хр. 2003 Управление на риска, „Тракия-М”, София.
4. Комитски, Ив. 2004 Управление на риска в туристическата фирма, „Авангард Прима”, София.
5. Костов, Е. 1997 Икономика и мениджмънт на хотелиерството, „Дионис”, София.
6. Костов, Е. 2003 Сателитен баланс на туризма, УНСС, София.
7. Матеев, М. 2000 Анализ и оценка на риска при избор на инвестиционни решения, УИ „Стопанство”, София.
8. Нешков, М., Казанджиева, В. 2007 Икономика на туристическата фирма, Издателство на НБУ, София.
9. Пеев, П. 1998 Икономика и мениджмънт в ресторантьорството, ИК „Люрен”, София.
10. Рибов, М. 1999 Квалитология на туристическия продукт, УИ „Стопанство”, София.
11. Рибов, М. 2003 Туризмът в ерата на качеството, „Тракия-М”, София.
12. Рибов, М., Милева, С., Димитров, П. и др. 2004 Реинженеринг и управление на риска в туризма, „Тракия-М”, София.
13. Хаджиниколов, Хр. 2003 Икономика на хотелиерството и ресторнтърството, УНСС, София.
14. Brealey, R.A., Myers, S.C., 1996 Principles of corporate finance, McGraw-Hill Inc, International edition.
15. Chapman, Ch., Ward, St. 1997 Project Risk Management, Processes, Techniques and Insights, John Wiley & Sons.

---

Марина Райкова, докторант  
УНСС-София, Катедра „Икономика на туризма”  
Адрес: гр. София 1715, ж.к. „Младост” 4, бл. 601,  
вх. 3, ет. 4, ап. 15  
e-mail:marina.nikova@gmail.com



**УПРАВЛЕНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ**

**Технически редактор**

Иван Димитров

Пенка Пеева

**Художник на корицата**

Красимир Николов

**Издателство**

Университет „Проф. д-р Асен Златаров”

**Печатни коли** – 8,6

**Формат** – 206 / 290

**Дадена за печат** – 10 юни 2014

**Излязла от печат** – 22 юни 2014



**MANAGEMENT AND EDUCATION**

**Technical Editor**

Ivan Dimitrov

Penka Peeva

**Cover Design**

Krasimir Nikolov

**House Press**

Prof. Dr Assen Zlatarov University

**Sheet** – 8,6

**Format** – 206 / 290

**Submitted for setting** – 10 June 2014

**Published** – 22 June 2014