



Проектът "ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИ ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ В СИРП ЧРЕЗ ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛТАЦИИ НА КЛЮЧОВ УПРАВЛЕНСКИ ПЕРСОНАЛ" се изпълнява с финансовата помощ на Европейския съюз, Програма ФАР.
EU Phare financed Project BG2003/004-937.11.03: Pilot Integrated Investment Scheme for Regional Development Actions (North-East Planning Region), Bulgaria



УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИ В ТУРИЗМА

Учебно помагало за тренинг програми за ръководители и собственици на фирми от туристическата индустрия на Североизточния район за планиране на Република България

Автор: д-р инж. ик. Влади Златев

Проектът се изпълнява от Варненската асоциация на ресторантьорите и хотелиерите

A project implemented by Varna Restaurants and Hotels Association



1. Въведение	4
2. Обучение по управление на фирми в туризма в контекста на това учебно помагало	5
2.1. Обучение по управление на фирми в туризма: обща представа и световен опит	5
2.2. Обучение по управление на фирми в туризма: задачите на гранта на ФАР/ВАРХ	6
2.3. Тренинг програма „Управление на фирми от туризма” – общо представяне	8
3. Съвременни тенденции в световната туристическа практика и как те влияят на фирменото управление	10
3.1. Как е организиран туризма: световни, национални, регионални и местни структури и организации	11
3.2. Каква е мотивацията на пътуващите и очакванията им при посещение на една туристическа дестинация	13
3.2.1. Потребности на туристите и организация на пътуванията и престоя им	13
3.2.1.1. Транспортитане на пътуващи туристи	13
3.2.1.2. Туристически продукти и услуги: НОЩУВАНЕ	14
3.2.1.3. Туристически продукти и услуги: ХРАНЕНЕ	15
3.2.1.4. Туристически продукти и услуги: СРЕЩИ	15
3.2.1.5. Дистрибутиране на туристически продукти и услуги	16
3.2.1.6. Туристически атракции, забавления, развлечения	17
3.2.2. Мотивация на пътуващите	18
3.2.2.1. Потребителски пазари и поведение на индивидуалния турист	18
3.2.2.2. Процес на вземане на решение от страна на клиента	21
3.2.2.3. Потребителски пазари и поведение на организирани туристи	22
3.3. Търсене, предлагане, политики, планиране и развитие на дейности в туризма	23
3.3.1. Туристически компоненти и предлагане в туризма	23
3.3.2. Измерване и прогнозиране на търсенето	24
3.3.3. Икономическото въздействие в туризма	25
3.3.4. Туристическа политика: структура, съдържане, процес	26
3.3.5. Планиране, развитие и социално въздействие на туризма	27
3.3.6. Туризъм и екология	29
4. Процесът на управление на фирми и спецификата в туризма	30
4.1. Планиране	31
4.1.1. Управленски решения при управление на фирми от туризма	31
4.1.2. Процесът на планиране на фирми от туризма	33
4.1.3. Стратегическо планиране на фирми в туризма	36
4.1.4. Информационни системи при планиране и управление на фирми от туризма	39
4.2. Организиране на управлението за фирми от туризма	40
4.2.1. Организация на управлението за фирми от туризма – общо представяне	42
4.2.2. Организация и фирмено управление в туризма – организационни структури	43
4.2.3. Организация и фирмено управление в туризма – човешки ресурси	45
4.2.4. Организация и фирмено управление в туризма – фирмена култура	46
4.3. Лидерство и фирмено управление в туризма	46
4.3.1. Лидерство и фирмено управление в туризма – групова динамика	46
4.3.2. Лидерство и фирмено управление в туризма – мотивация	47
4.3.3. Лидерство и фирмено управление в туризма – лидерство	50
4.3.4. Лидерство и фирмено управление в туризма – междуличностна комуникация	51
4.4. Контролиране и фирмено управление в туризма	54
4.4.1. Системи за контролиране	54
4.4.2. Системи за контрол на качеството	56
5. Фирмени управленски стратегии в туризма	58
5.1. Дефиниции	58
5.2. Движещи сили и стратегическо позициониране	59
5.3. Видове управленски стратегии	60
5.3.1. Нападателни фирмени стратегии	61

СЪДЪРЖАНИЕ (продължение)

Страница:

5.3.1.1. Маркетингови стратегии	61
5.3.2. Функционални стратегии	69
5.3.2.1. Стратегии за управление на човешките ресурси	69
5.3.2.2. Стратегии за управление на технологиите	70
5.3.2.3. Стратегии при доставките	72
5.3.3. Защитни стратегии	73
5.3.3.1. Стратегии за управление на риска	73
5.3.3.2. Стратегии за управление в кризисни ситуации	74
5.3.4. Стратегии за развитие на бизнеса	75
5.3.4.1. Стратегия за развитие на фирма от туризма	75
5.3.4.2. Финансова стратегия на фирма от туризма	75
5.3.4.3. Стратегия за брендинг мениджмънт в туризма	76
6. Процес на разработване, оценка и избор на фирмени стратегии	76
6.1. Начални условия	76
6.2. Разработване на фирмени стратегии в туризма	78
6.2.1. Подготовка на бизнес план за отделната фирмена стратегия	79
6.3. Оценка на фирмени стратегии в туризма	80
6.4. Избор на фирмени стратегии в туризма	80

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1: Тренинг програма 1 „Фирмено управление в туризма”

Приложение 2.1: Учебна програма за модул 101 „Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия”

Приложение 2.2: Учебна програма за модул 102 „Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение на управленски екипи по създаване и прилагане на общофирмени и функционални стратегии за развитие”

Приложение 2.3: Учебна програма за модул 103 „Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по управление на човешките ресурси за собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия”

1. Въведение

Уважаеми читатели,

Благодаря за проявения от Вас интерес към Проект "Повишаване конкурентоспособността на фирми от туристическата индустрия в СИРП чрез програми за обучение и консултации на ключов управленски персонал", изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР и Варненската Асоциация на Ресторантьорите и Хотелиерите (ВАРХ).

Подробна информация за целите, задачите, и резултатите в изпълнение на този проект можете да намерите на интернет адрес: <http://www.varh.org>

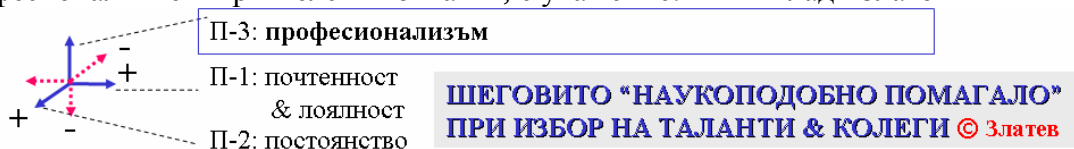
Учебното помагало **УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИ В ТУРИЗМА** е предназначено както за преките участници в аудиторните занимания и извънаудиторните учебни планове и програми от този проект, така и за тези, които не са имали възможност да ги посещават и желаят да добият една начална представа за обсъжданите в рамките на проекта теми.

На тази основа подходът към който съм се придържал при създаването на това учебно помагало е да представям основните изисквания и добри практики при управление на фирми от световната туристическа индустрия така, че да възбужда в читателя начални идеи и дискуссионни точки как тези знания да се използват при изграждане на уникални за туристическата дестинация фирмени подходи и прагматични управленски разбирания за успешни бизнес практики.

Общото съдържание на помагалото е структурирано в отделни раздели. Форматът на текста към отделните раздели е тезисен. Където е възможно съм използвал схеми, фигури и диаграми. В приложение са дадени някои полезни документи от Проекта. За лекота при четене, използваната литература е цитирана в самия текст, под черта или като препратка към интернет-страница осигуряваща достъп до използвания първичен документ.

Моите очаквания към читателите на това помагало е да се амбициозни, последователни, взискателни и почтени в своя стремеж да разработват и осъществяват успешна фирмена политика, стратегия и оперативни планове през 2007 и следващите години. Искрено желая на тези от вас, които търсят професионалното съвършенство да имат подкрепата на колеги и партньори със същите амбиции и цели. В тази връзка по-долу прилагам моите критерии при избор на таланти и колеги с надеждата, че ще са от полза ☺

Ще се радвам на Вашите мнения, бележки и препоръки. С надежда за продължаване и развитие на професионалните и приятелски контакти, с уважение: **Влади Златев**



#	Насоки на развитие	П-1	П-2	П-3	Промяна на П-3 във времето	Характеристика на личността ("ключови фрази")	ИЗБОР
1		+	+	+	П-3 → + + +	Маратон на достойните	IN
2		+	-	+	П-3 → 0 0 -	Лабилен характер, ...жалко!	OUT
3		-	+	+	П-3 → + 0 -	Карриеристи със затихващ успех	OUT
4		-	-	+	П-3 → - - -	Претендиращи "артисти"	OUT
5		+	+	-	П-3 → 0 0 0	Неталантливи, но с добродетели	OUT
6		+	-	-	П-3 → - - -	С добри родители, а после?	OUT
7		-	+	-	П-3 → - - - -	Зли и вредни несретници	OUT
8		-	-	-	П-3 → - - -	Явни несретници	OUT

2. Обучение по управление на фирми в туризма в контекста на това учебно помагало

2.1. Обучение по управление на фирми в туризма: обща представа и световен опит

ОБУЧЕНИЕ по управление на фирми от туризма: обща представа & опит

СВЕТОВНИ РЕАЛНОСТИ:

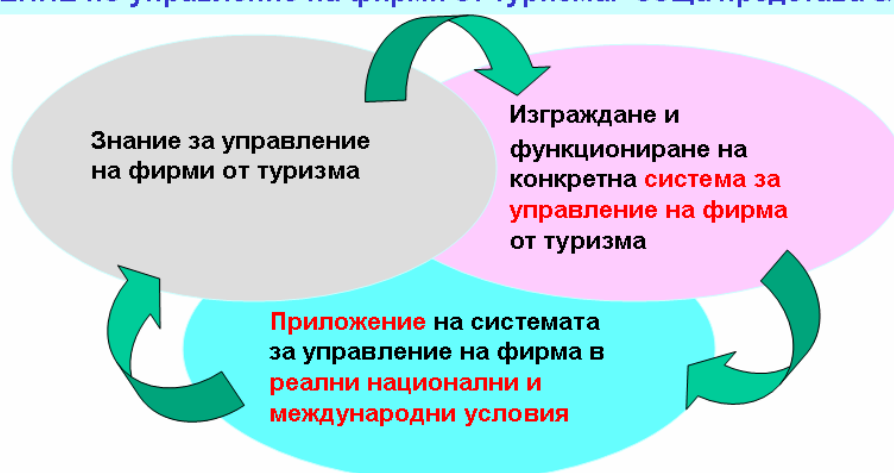
- Туристическата промишленост има най-голям дял в световната икономика, с над 7 трилиона долара годишен оборот и 2 трилиона долара международен туризъм
- Туристите стават все по-мобилни, по-образовани, и по-индивидуални
- Фирмите от туризма предлагат все по-качествени, по-разнообразни и по-оригинални продукти и услуги
- Националните и регионални институции по света полагат грижи и създават условия за развитие на устойчиви и конкурентоспособни туристически дестинации

КАКВИ СА ПЕРСПЕКТИВИТЕ ПРЕД ФИРМИТЕ ОТ ТУРИЗМА?

- **Оптимистични**, ако са запознати с международните тенденции в търсенето и предлагането, и имат нужните знания за създаване на успешна визия за бъдещето
- **Песимистични**, ако не могат да се адаптират в новите условия и изисквания

ИЗВОД: Придобиването на знания как да се управлява фирмата като международна, не като национална бизнес единица, е **ПРИОРИТЕТНА ЗАДАЧА** пред всеки мениджър в туризма. ИСКРЕНО СЕ НАДЯВАМ, ЧЕ ТОЗИ И ОСТАНАЛИТЕ КУРСОВЕ ОТ ПРЕДЛАГАНИТЕ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА ТРЕНИНГ ПРОГРАМИ ЩЕ ДОПРИНЕСАТ ЗА УСПЕШНОТО РЕШАВАНЕ ОТ ВСЕКИ УЧАСТНИК НА ТАКА ФОРМУЛИРАНАТА **ПРИОРИТЕТНА ЗАДАЧА**. УСПЕХ!

ОБУЧЕНИЕ по управление на фирми от туризма: обща представа & опит



Освен чрез ежедневна практика, подобни знания се придобиват в специално разработени за мениджъри от избрани индустрии образователни програми.

Кои са организаторите на подобни програми за мениджъри от туризма:

- Големите фирми от туризма, чрез своите собствени тренинг центрове
- Международно известни университети предлагат подобни програми
- Частни фирми също предлагат обучение на мениджъри от туризма

КАКВО Е ТЪРСЕНЕТО И ПРЕДЛАГАНЕТО В БЪЛГАРИЯ?

ОБУЧЕНИЕ по управление на фирми от туризма: обща представа & опит

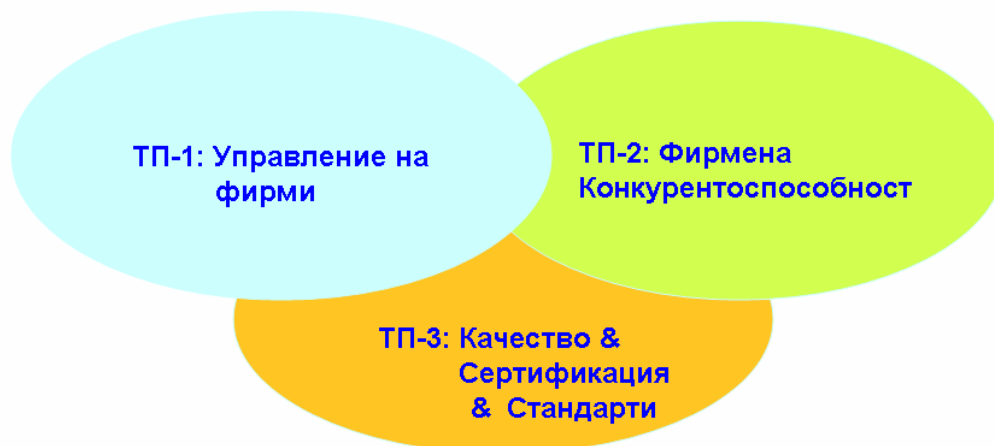


2.2. Обучение по управление на фирми в туризма: задачите на гранта на ФАР/ВАРХ

ИЗБОР на тренинг програми при обучение на управл. персонал от туризма

Интензивни курсове за ръководители на фирми от СИПР: проект на ФАР, за осъществяване през 2006/2007

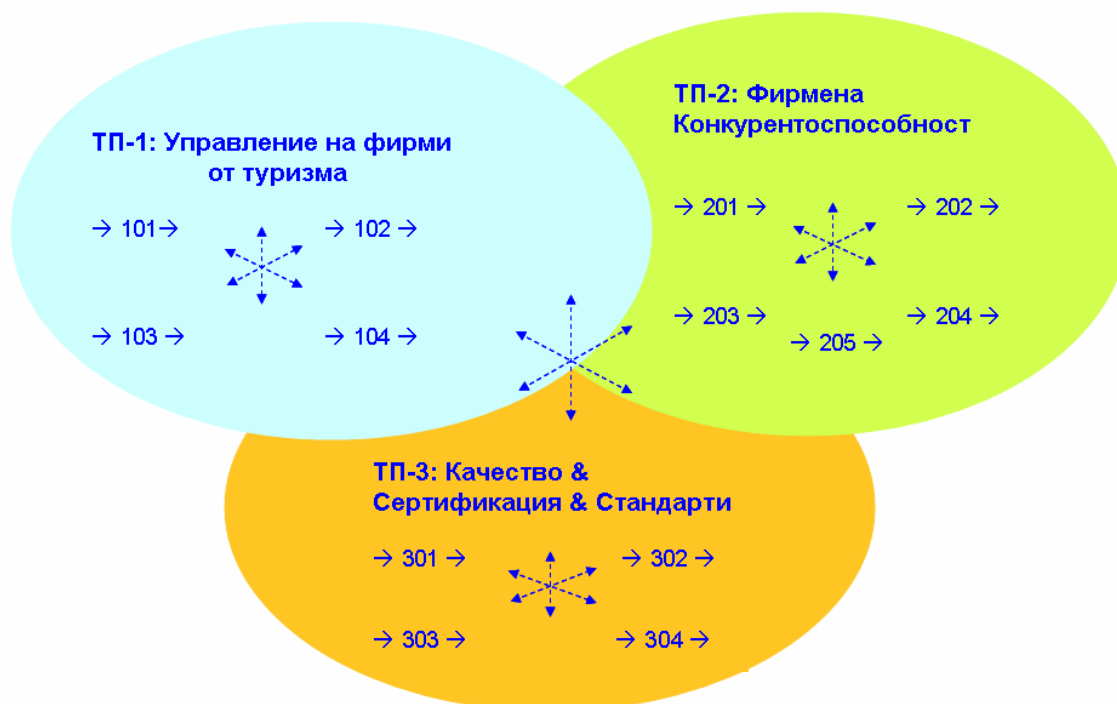
ПРИ ПОДГОТОВКАТА НА НАШЕТО ВИЖДАНЕ ЗА ОБРАЗОВАТЕЛНА ПРОГРАМА СЕ СПРЯХМЕ НА ТРИ ОБЛАСТИ, КОИТО СПОРЕД НАС СА ОТ ОСОБЕНА ВАЖНОСТ ЗА МЕНИДЖЪРИТЕ НА ФИРМИ ОТ ТУРИЗМА В БЪЛГАРИЯ:



ТРЕНИНГ ПРОГРАМИ (ТП) и модули към тях: общо представяне



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ между тренинг програми и модули: общо представяне



2.3. Тренинг програма „Управление на фирми от туризма” – общо представяне



В допълнение към представената по-горе обобщена структура, в **приложение 1** към това помагало е приложено пълно описание на тренинг програмата „Управление на фирми от туризма”.

Отделните модули от тренинг програмата са предназначени за участници от:

- започващи/новосформирани фирми, и
- съществуващи фирми

В допълнение, обучението на мениджъри от съществуващи фирми предполага предметна специализация, съответно:

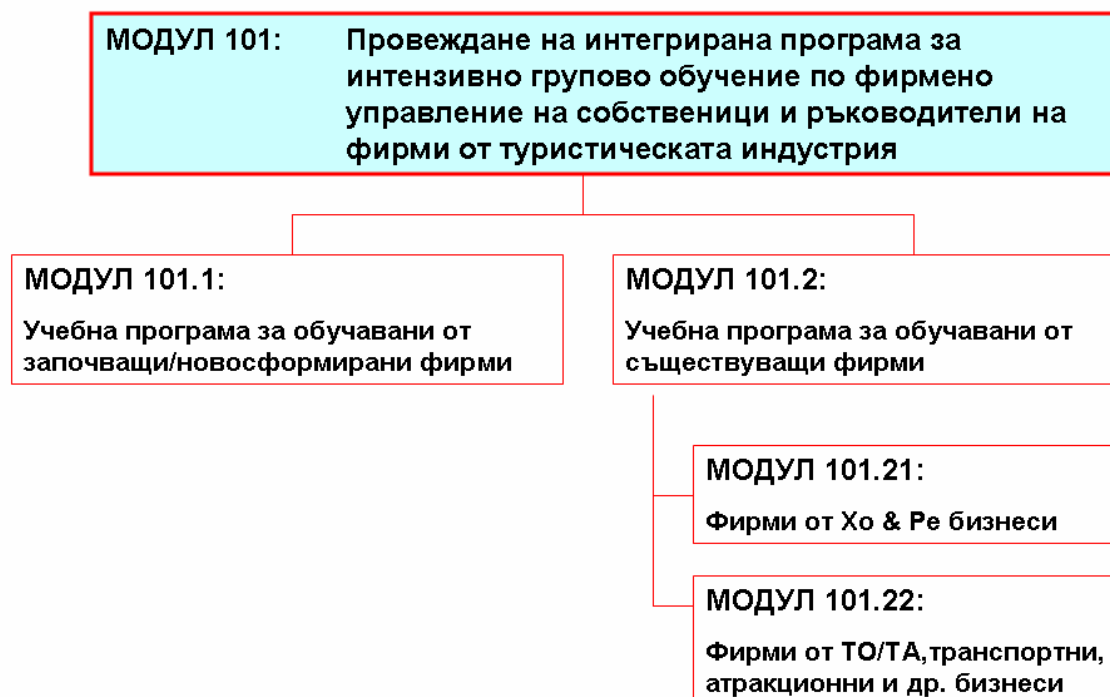
- ресторантьорски и хотелиерски фирми
- туроператори, агенти, превозвачи, аниматори, екскурзоводи, други.

За всеки отделен модул са подготвени учебни програми и графици – сравни с **приложение 2** към това учебно помагало. Учебните програми на всички останали модули за всички тренинг програми можете да намерите на интернет адрес: <http://www.varh.org>

По долу, на примера на модул 101, са представени:

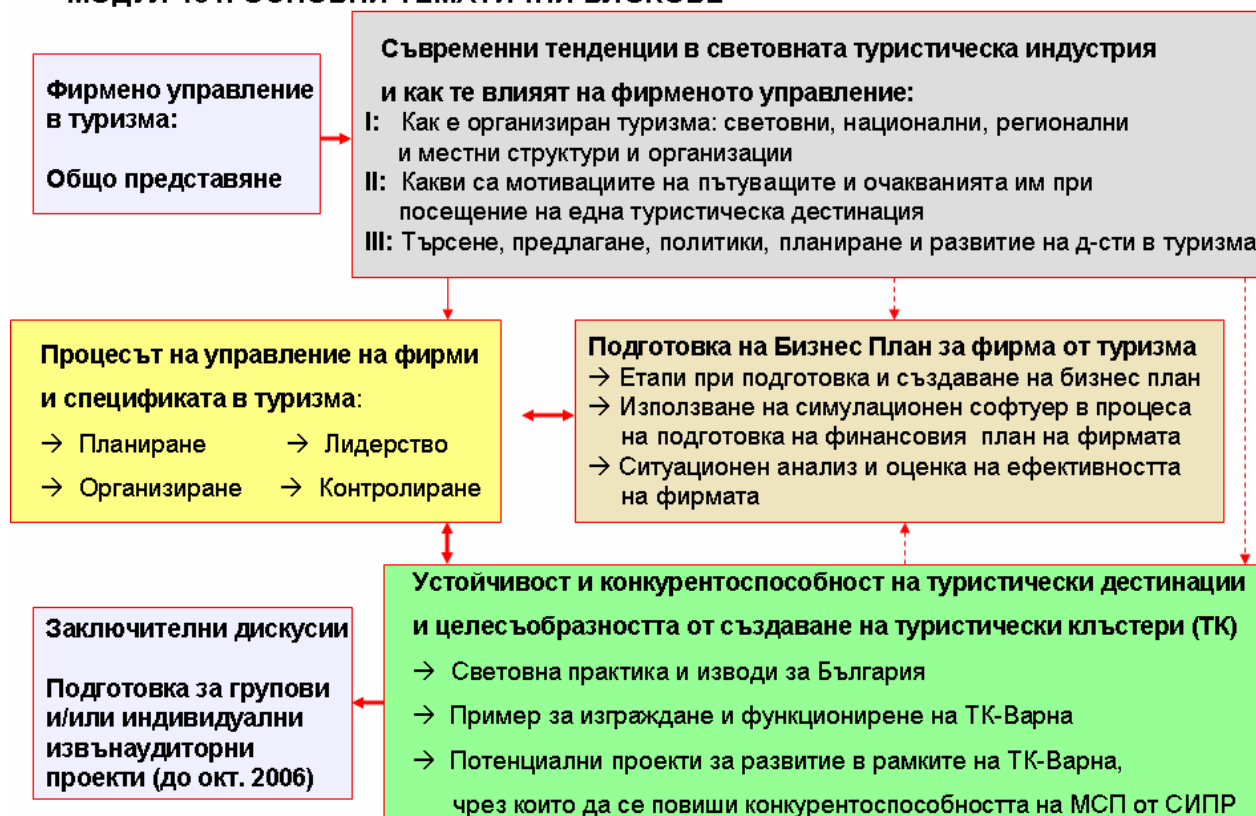
- вътрешно-модулната специфика (съответно модули 101.1, 101.21, 101.22), и
- основните тематични блокове.

МОДУЛ 101: Фирмено управление в туризма – общо представяне



МОДУЛ 101: Фирмено управление в туризма – общо представяне

МОДУЛ 101: ОСНОВНИ ТЕМАТИЧНИ БЛОКОВЕ



3. Съвременни тенденции в световната туристическа практика и как те влияят на фирменото управление

3.1. Как е организиран туризъм: световни, национални, регионални и местни структури и организации

Световната Туристическа Организация (СТО) е създадена през 1975 като специализирана агенция на ООН, със седалище в Мадрид/Испания. Ръководни органи на СТО са общото събрание на 145 държави-членки, управителен съвет, и секретариат. Дейностите ѝ са организирани по програми.

World Tourism Organization (UNWTO)

<http://www.world-tourism.org/>

“Human Resources in Tourism”

“Sustainable Development of Tourism”

“Quality & Trade in Tourism”

СТО чрез една от приоритетните си програми ‘Човешки ресурси в туризма’ се стреми да добавя стойности в туристическите сектори на страните-членки чрез подпомагане на образованието, тренинга, и новите знания. Това се постига чрез:

- Световна мрежа от Центрове за Знание (образователни, тренинг и изследователски институции)
- Разработване на продукти и услуги с висока добавена стойност (курсове, семинари, изследователски инициативи)
- Хоризонтална мрежа от държавни представители, специалисти по проблемите на нови знания, образованието и тренинга в туризма
- Внедряване на инфраструктурни проекти в страни от СТО

Програмата се управлява от **Отдел ‘Човешки ресурси в туризма’**

Отделът координира и дейността на:

→ Съвет по Образование на СТО

→ Фондация на СТО Темис

World Travel & Tourism Council (WTTC)

<http://www.wttc.org/>

Това е една световна коалиция, създадена през 1990 и включваща 100-те най-авторитетни ръководители на най-престижните туристически световни фирми (по области: хотели и ресторанти, пътнически кораби, забавление, отдих и почивка, транспорт, туристически услуги).

Ръководи се от 15 членен управителен съвет (заседава 2 пъти годишно), като оперативната дейност на **WTTC** се координира от президент и служители с офиси в Лондон.

Основната мисия на организацията е да координира междуправителствени инициативи с цел издигането на туристическата индустрия като приоритетна - както за отделните държави и тяхното развитие, така и като стратегическа, световна индустрия.

WTTC използва Oxford Economic Forecasting LTD за създаване на аналитична и статистическа информация за развитието на индустрията, до която всеки има безплатен достъп чрез интернет-страницата на **WTTC**.

European Travel Commission (ETC)

<http://www.etc-corporate.org/>

Създадена през 1948, комисията координира действията на всички западноевропейски национални туристически организации, и е основен партньор за европейските правителства и междуправителствени организации (както от Европа, така и от цял свят) по проблемите на туризма. В момента в комисията членуват 34 държави (сред които е и България).

Комисията поддържа официалният за света туристически интернет портал към Европа, с адрес www.visiteurope.com

От тази страница всеки интересуващ се за отделна дестинация (например България) влиза в отделния национален портал (например www.bulgariatravel.org)

и може да продължи по-дълбоко да изучава публикуваната там информация – както за туризма на страната, така и за тези организации и институции, които официално представляват туризма на държавата пред света.

Pacific Asia Travel Association (PATA)

<http://www.pata.org/>

Обединява националните туристически организации от Австралия и Източна Азия

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

<http://www.oecd.org/>

Създадената през 1960 международна организация помага с международни проекти целящи устойчиво икономическо развитие, заетост на работната ръка и по-добро международно коопериране и взаимна помощ.

Туристическият комитет на организацията подготвя и разпространява полезни статистики за световното развитие на туризма и за дела на сектора в световната икономика.

Две от съседните на България държави, Гърция и Турция, са членове на организацията.

International Air Transport Association (IATA)

<http://www.iata.org/>

Глобална организация, в която членуват всички международни въздушни превозвачи от света. Основната функция на асоциацията е да следи за сигурността на пътуващите и на превозваните товари, и да гарантира международното признаване на издадени от нейни членове билети и транспортни документи.

International Civil Aviation Organization (ICAO)

<http://www.icao.int/>

Членове на организацията са държави с отношение към световната авиация. Организацията разработва и налага световни стандарти и хармонизира всички юридически и икономически предпоставки за най-ефективното използване на човешки, финансови и технически ресурси сред своите страни-членки.

International Association of Convention and Visitor Bureaus (IACVB)

<http://www.iacvb.org>

В организацията членуват над 1200 града от САЩ и 30 други държави. Организацията поддържа най-голямата в света бази данни за регулярно и/или еднократно провеждащи се национални и международни срещи и прояви – Convention Industry Network (CINET)

Примери за национални и регионални туристически организации в България:

Национални туристически организации:

Агенция по Туризм	http://www.bulgariatravel.org
Българска Туристическа Камера (БТК)	http://www.btch.bg
Българска Хотелиерска и Ресторантьорска Асоциация (БХРА)	http://www.bhra-bg.org
Българска Асоциация на Туристическите Агенции (БАТА)	http://www.batabg.org
Бълг. Ас-я за Алтернативен Туризм	http://www.baat.bg
Бълг. Ас-я за Селски и Екологичен Т-м	http://www.bacet.bg

Регионални туристически организации:

Варненска Туристическа Камера (ВТК)	http://www.vct-bg.org
Варненска Ас-я на Ре. и Хо. (ВАРН)	http://www.varh.bg
Асоциация "Стара Планина"-Габрово	http://www.staraplanina.org
Рег. Тур. Ас-я "Родопи"-Смолян	http://www.rta-rodopi.bg

Примери за национални и туристически организации в САЩ и Канада:

Национални: САЩ

Office of Travel and Tourism Industries (OTTI)	http://tinet.ita.doc.gov
Tourism Policy Council (TPC)	
Travel Industry Association of America (TIA)	http://www.tia.org
National Council of Attractions (NCA)	
National Council of Destination Organizations (NCDO)	
National Council of State Tourism Directors (NCSTD)	
Federal Aviation Administration (FAA)	http://www.faa.gov

Национални: Канада

Canadian Tourism Commission (CTC)	http://www.CanadaTourism.com
-----------------------------------	---

3.2. Каква е мотивацията на пътуващите и очакванията им при посещение на една туристическа дестинация

3.2.1. Потребности на туристите и организация на пътуванията и престоя им

Веригата за задоволяване потребностите на туриста



3.2.1.1. Транспортитане на пътуващи туристи

Транспортиране на пътници								
Самолет	Пътни транспортни средства (ПТС)				Ж.П. Транс-т	Воден Транспорт		Други
	Автобус	Кола	Мотор	ПТС за:		Речен	Морски	
Чартър	График (*)	Частна	Частен	Живеене	Пътници	Частен	Частен	Пеш
Частен	Чартър	Наем	Наем	Фургон/Къмпинг	Товари	Масов	Масов	Снегоход
График (*)	Тур Оператор			Прицеп/Бунгало		Чартър	Чартър	Велосипед
				Ремарке/Палатка		График (*)	График (*)	Каруца
				Други				Лифтове
(*) "График" = "услуга съгласно предварително публикувано разписание"								Други

3.2.1.2. Туристически продукти и услуги: НОЩУВАНЕ

Нетърговски възможности

Частни квартири:	квартири под наем, обменни посещения
Неправителствени организации:	хижи, младежки домове
Институции:	университетски общежития, санаториуми, др.

Търговски възможности:

LODGING INDUSTRY:

Хотели	ЛУКСОЗНО-ниво (Luxury):	над 5* (Upscale), 5* (Deluxe), 4* (Luxury)
	ВИСОКО-ниво (Midrange):	студио & апартаменти (Suite Hotels) продължителен престой (Extended Stay) конгресни (Meeting & Convention Hotels)
	СРЕДНО-ниво: 3* (Economy), 2* (Budget)	
	ДРУГИ: Ваканционни селища (Resort Hotels), SPA, Casino, Airport Hotels	
Мотели	(Upscale), (Midrange), (Budget)	

Bed & Breakfast

Time-Share Facilities

LODGING INDUSTRY: Характеристика на световната индустрия & на лидерите

Източник: <http://www.ahla.com/>

Предлагане на хотелски стаи (свят): Европа 44.7%; САЩ & Канада 27%; Източна Азия & Австралия 12.7%; Африка 3.1%, Бл. Изток 1.5%, Южна Азия 1.2%

Профил САЩ (2000):

53,500 обекта Стаи 4.1 милиона, Средно-годишна заетост 63.7%, Ср. Цена/стая \$85.89
Продажби \$108.5 млрд., Печалба преди данъци \$24 млрд.
21 милиона международни гости (средно 7.6 нощувки, 1.7 души/стая)

Типичният клиент:

- средностатист.: 25% ваканционни туристи; 28% бизнес; 25% конференции/делови срещи
22% други (лични, семейни пътувания, специални поводи)
- бизнес/стая: мъж (60%), възраст 35-54 (52%), служител на професионална или ръководна длъжност (48%), средно-годишни семейни доходи \$72,240, пътуващ сам (81%, с предварителна резервация (91%), плащащ \$91/нощувка
- развлечение/стая: двама възрастни (50%, възраст 35-54 (42), средно-годишни семейни доходи \$64,386, пътуващи с кола (75%), с предварителна резервация (83%), плащащи \$84/нощувка

Консолидация на индустрията:

Собственост Формираните през 90-те години инвестиращи в недвижими тръстове (Real Estate Investment Trusts, REITs) увеличават участието в хотели от \$142.4 млн през 1993 на \$19.4 млрд през 1998, владеейки съответно 39 хотели (6,643 стаи) през 1993 и 970 хотели (183,784 стаи) през 1998 (<http://www.lodgingresearch.com>)
Сега в САЩ общият брой на REITs е 15 (били са 2 през 1993)

Промяна на структурата на управления и резервации:

Тренд:

Намалява броя на независимите хотели за сметка на веригите хотели и френчайзинг сдружения, извършващи общ маркетинг на хотелите си

Прогноза:

- Ще расте влиянието на хотелски вериги (с цел по-голям контрол върху собствеността и гарантиране на фирмените изисквания за качество) и не толкова на френчайзинг сдружения
- Ще се увеличава дела на собствености, управлявани с менаджерски договор (за REITs това е най-сигурната формула за успех)
- Ще расте ролята на технологиите & иновациите в хотелиерството

3.2.1.3. Туристически продукти и услуги: ХРАНЕНЕ

Традиционни ресторанти:	Независими	Етнична кухня (френска, сръбска, китайска) Универсално/местно меню
	Част от хотел	Ограничено (по време и меню) предлагане Разнообразно меню и пълен сервиз
Ресторанти за бърза храна:	Независими	Специализирани (етнични, местни)
	Вериги	Специализирани (етнични, местни)
		Разнообразно меню
Кафе-бар:	Независими	
	Вериги	
Кейтъринг		
Доставчици на храна по предварителна заявка: Универсално меню		
Уникално, специално за случая меню		

Забележка: В ТП-3 ще се спрем по-дробно на въпроси свързани с качеството, стандартизацията и сертификацията на услугите, съобразно съществуващите международни и национални изисквания и норми

3.2.1.4. Туристически продукти и услуги: СРЕЩИ

Само в САЩ, сегмента “Бизнес-срещи и организирани форуми” носи доходи в размер от \$100 млрд/година

Един среден бизнес-форум обикновено продължава 4.1 дни, като:

- участниците в него разходват \$219/ден, разпределени за хотел, храна, таксиметрови услуги, наемане на автомобил, сувенири и др.
- изложителите плащат средно \$1,185.65/ден (среден престой 3.38 дни)

Национални конгреси и форуми продължават средно 2.42 дни при средни разходи за делегат \$362.09/ден

Острата конкуренция между отделните градове и центрове, предлагащи отлични условия за провеждане на организирани срещи и форуми, води до постоянното обновяване и разширяване на списъка на съществуващите конгресни центрове в САЩ

Източник: <http://www.iacvb.org>

3.2.1.5. Дистрибутиране на туристически продукти и услуги

Туристическият агент е посредник: бизнес или индивид, продаващ туристически продукти и/или услуги – в техната цялост, или на отделни елементи. Този посредник извършва дейности от името и за сметка на клиентите си, договаряйки се с доставчици на туристически продукти и услуги (транспортни фирми, хотели, туроператори), за което освен компенсации от клиентите често получава и комисионни от доставчиците.

Агентът оперира като брокер (срещайки интересите на купувача и продавача), и по дефиниция трябва да договори най-изгодните и проемливи за участниците в покупко-продажбата условия. Следователно, неговата **квалификация, знания** за възможностите по цялата **Верига за задоволяване потребностите на туриста** (сравни с предишна фигура), и **опит** да договаря най-изгодните и приемливи за всички условия, е предпоставка за неговия траен успех или провал в професията.

Навлизането на електронните форми на комуникации и продажби поставя пред професионализма на туристическите агенти безпрецедентни предизвикателства. Само за периода от 2001 до края на 2005, 70% от фирмите в САЩ занимаващи се с туристическо агентство престанаха да съществуват като такива. Най-добрите им служители, обаче, продължават да са в професията, оперирайки като **независими туристически агенти**.

Освен висок професионализъм, туристическият агент трябва да е част от организираната туристическа "гилдия", да е запознат с международните стандарти и да е сертифициран (например Certified Travel Associate/CTA) и международно признат, че познава специфичните закони и стандарти, и ги спазва. В САЩ туристическите агенти по правило са членове на една или няколко браншови организации (например American Society of Travel Agents/ASTA, International Airlines Travel Agent Network/IATAN, Association of Retail Travel Agents/ARTA).

Туроператорът е фирма, предлагаща цялостен продукт – тур и всички свързани с него компоненти – чрез собствената си компания, или чрез сертифицирани туристически агенти.

Туроператорът **продава** на отделните туристи и пътуващи услуги в пакет на цени по-ниски от пазарните за всеки един от компонентите на пакета (самолетен билет, нощувка в хотел, посещение на увеселителен парк) защото **купува** съответните продукти и услуги от предлагащите ги собственици (на самолетни компании, хотели, увеселителни паркове) на едро, в големи количества, на дисконтирани цени.

Известни са следните видове бизнеси за масова продажба на турове:

- (1) Независими туроператори, продаващи на едро свои комплекти продукти и услуги (турове)
- (2) Оператори продаващи самолетни билети на организирани от други турове
- (3) Туристически агент (опериращ ексклузивно или не-ексклузивно от името на голям туроператор), който продава на дребно/едро на своите клиенти чужди турове
- (4) Оператори продаващи турове като организирани екскурзии с автобуси

Туроператорите в САЩ са организирани в различни браншови организации, между които по-известните са: National Tour Association (NTO, www.ntaonline.com), United States Tour Operators Association (USTOA).

Фирмите за специализирани туристически услуги Тези фирми имат съществено влияние при вземане на решение кога, къде и как ще се пътува. Обикновено те представляват или купувача или продавача, като работата им се компенсира от работодателя им чрез комисион или заплата.

Фирмите за специализирани туристически услуги биват:

→ **Incentive travel firms** Лоялността и добрите взаимоотношения (от страна на подчинени, клиенти, партньори) се стимулират и чрез туристически пътувания, финансирани от фирмата –заявител на услугата. Заявката се изпълнява от фирма, специализирана в предлагането на уникална, запомняща се комплексна туристическа услуга. Подобни фирми са създадени да обслужват избрани (големи) клиенти, или предлагат услугите си на различни заявители. В САЩ подобни фирми са над 500 и са обединени в национална асоциация, наречена Society of Incentive Travel Executives (SITE), <http://www.site-intl.org/>

→ **Business meeting and convention planners** Обикновено това са отделни консултанти или малки и средни специализирани фирми, които подготвят целия пакет от мероприятия свързани с организиране на професионални срещи, форуми, конференции, конгреси. Те обсъждат и договарят от името на организаторите условията за транспортиране до мястото на събитието, преспиването и изхранването на участниците, връзките с медиите, с местни печатници и маркетингови фирми, туристическите програми за участниците и гостите в мероприятиято, наемане на технически средства за изложбени и др. прояви и пр.

→ **Corporate travel offices/ Association executives** Това са специализирани отдели към големи корпорации или асоциации, създадени с цел намаляване разходите за туристически услуги и бизнес пътувания.

→ **Hotel representatives** Често хотелите, вместо да създават свои отдели по продажби използват като свои представители външни консултанти и фирми, специализирани в търсене и предлагане на хотелски услуги (предимно към фирми-организатори на големи мероприятия и срещи). Подобни фирми по правило са или тясно взаимодействуват с **Business meeting and convention planners**.

→ **Travel consultants** Основните клиенти на подобни консултанти са членове на тесни затворени общества (клубове по интереси, кръг от приятели и/или колеги и пр). Консултантът предлага услуги подобни на туристическите агентски фирми, но на много по-високо (костюмизирано) ниво.

→ **Supplier sales offices** При организирането на туристически дейности и мероприятия са нужни специализирани услуги и доставки от предварително проверени, с доказана професионална репутация фирми. Знанието за подобни фирми в отделните региони по света е уникално и се заплаща от главния организатор на съответното туристическо мероприятие. Обикновено подобни фирми оперират на регионално равнище, но са в добри работни контакти с подобни фирми в различни региони на света.

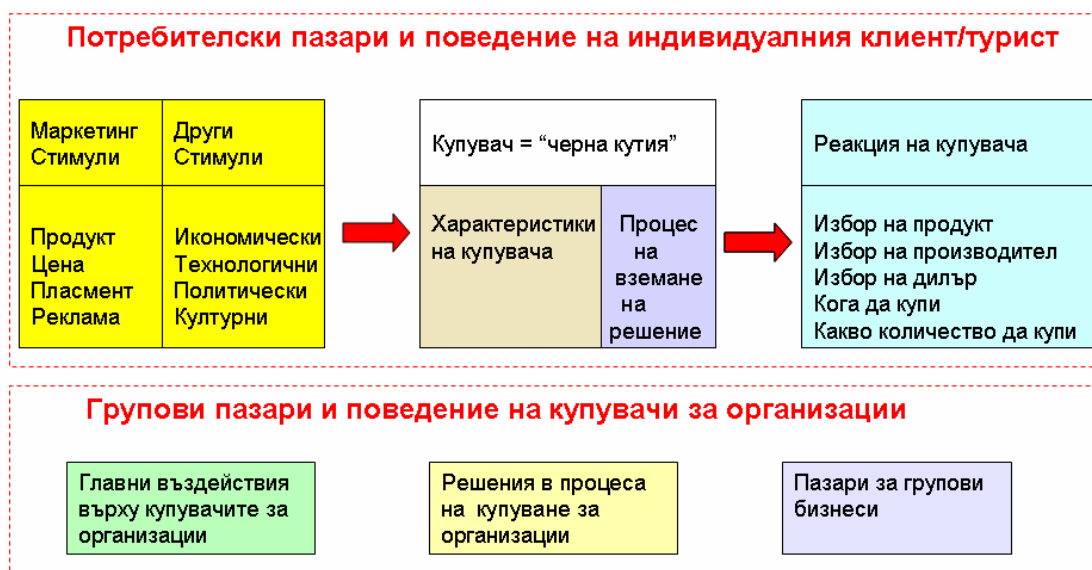
3.2.1.6. Туристически атракции, забавления, развлечения

КУЛТУРНИ АТРАКЦИИ	ПРИРОДНИ АТРАКЦИИ	ФОРУМИ И СРЕЩИ	РАЗВЛЕЧЕНИЯ & РЕКРЕАЦИЯ	ЗАБАВЛЕНИЯ
Исторически местности	Природни забележителности	Международни прояви	Разглеждане на забележителности	Тематрични паркове
Археологични обекти	Морски & водни забележителности	Значими местни прояви	Голф	Развлекателни паркове
Архитектурни паметници	Паркове	Фестивали	Плуване	Казина
Монументи	Планини	Религиозни събития	Тенис	Филмови представления
Музеи	Флора	Спортни събития	Алпинизъм	Места за пазаруване
Етнически паркове	Фауна	Панаири и изложения	Велосипедизъм	Центрове за изкуства
Концерти	Брегова линия	Фирмени срещи	Зимни спортове	Спортни комплекси
Театрални атракции	Острови		СПА	
Промислени обекти			Уелнес	
Кулинарни атракции				

Адаптация на Златев, Източник: Goeldner, Ritchie, Tourism, J.W. & Sons 2003

3.2.2. Мотивация на пътуващите

3.2.2.1. Потребителски пазари и поведение на индивидуалния турист

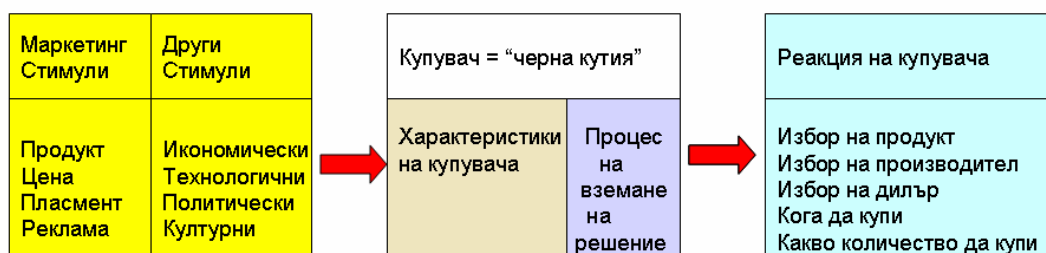


- ЗАБЕЛЕЖКА:** 1. **МОТИВАЦИТЕ НА ПЪТУВАЩИТЕ** са систематизирани **НАЙ-ОБЩО** на следващите слайдове съгласно раздели 6 и 7 на книгата с автори Kotler, Bowen, Makens: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hill 2006
2. Допълнително и **ПО-ПОДРОБНО** темата **МОТИВАЦИТЕ НА ПЪТУВАЩИТЕ** ще се разгледа в отделни секции от **МОДУЛ 203** (международен маркетинг)

Потребителски пазари и поведение на индивидуалния клиент/турист

Моделът на поведение на клиента в туризма се представя от най-известния съвременен теоретик по маркетинг Филип Котлър като взаимодействие на три блока фактори:

1. Маркетингови и други стимули,
2. Купувачът представен като непредсказуема "черна кутия"
3. Реакцията на купувача, представена като последователност от действия



На следващите слайдове последователно ще разгледаме какво става в "черната кутия".



Купувачът представен като непредсказуема “черна кутия”



Фактори свързани с културата на купувача

Културата на пътуващия индивид е най-основната характеристика на човешките желания и поведение. Тя обобщава неговите основни ценности, разбирания, желания, и поведение, очаквания - такива каквито той постоянно възприема като самообучаваща се обществена единица. Културата на индивида е динамична и адаптируема към обкръжаващата среда.

Промяната в културата веднага се отразява в предлагането на туристически услуги. Пример: през последните години туристите обръщат специално внимание на физиката си и често посещават фитнес-зали. Това мотивира собствениците на хотели да създават такива в хотелите си за да направят престоя на посетителите по-атрактивен.

Всяка култура е изградена от по-малки групи наричани **субкултури**, които, на основата на общи жизнени разбирания имат близка ценностна система, градяща се на национална принадлежност, раса, религия, географска близост.

Всяко общество е изградено от **социални класи**. Те обикновено са относително постоянни и не се базират на един фактор (например богатство) а на комбинация от фактори, като: професионална позиция, източник на доходи, ниво на образование, богатство. При по-старите нации (Англия, Франция, Германия, Испания, Италия, Япония) представителите на социални класи са се родили в тях и “по кръвна линия” принадлежат към класата си.

При предлагането на своите продукти и услуги, фирмите от туризма отчитат разликите в културите и социалните класи и обучават персонала си да контактуват с клиентите от различни държави и културни групи по най-приемливия и очакван от посетителите начин.

Социални фактори

Групи. Поведението и реакцията на индивида се влияе от принадлежността му към различни малки групи, от вида: (а) групи по членство (membership), които според честотата на общуване и влияние върху индивида биват "първични групи" (семејсто, приятели, съседи, колеги от ежеднезната месторабота) и "вторични групи" (религиозни, професионални асоциации, търговски обединения).

Референтните групи служат за директно или индиректно сравняване при формирането на характера и поведението на индивида. Знанието какви групи от клиенти ще посещават дадена дестинация и обектите ѝ са от изключителна важност при подготовката за сезона. В отделните референтни групи обикновено се открояват **лидери** с ясно изразено мнение, чрез което налагат или въздействуват върху формирането на характерен облик на групата. Навременното идентифициране на лидери и намирането на пътища за повлияване върху поведението му е част от изкуството на професионалиста от туристическата индустрия.

Най-силни въздействия върху характеристиките на продуктите и услугите в туризма идват от **семејната група**. Определянето на факторите чрез които да се влияе при вземане на благоприятни за бизнеса решения пряко влияе върху позиционирането на фирмата.

Ролята и статуса на индивида във всяка една от групите, където той/тя участвува, се изразява чрез действията, които индивида вероятно ще предприеме в съответствие с очакванията на тези, които са в обкръжението му/й (син/дъщеря, съпруг/съпруга, ръководител/подчинен). Пример за статус: разлика между бизнес и обща класа в самолет.

Индивидуални фактори

Възраст и етап в жизнения цикъл на индивида. Вида продукти и услуги, които хората предпочитат, се променят с времето. В допълнение, върху вкусовите предпочитания влияе и мнението на друг(и) член от семејството и съответно етапа от жизнения цикъл на семејството: например млади семејства посещават по-често средна категория ресторанти, семејства в зряла възраст посещават по-изискани заведения и по-често пътуват, и пр.

Професията също пряко влияе върху поведението на индивида: например строителни работници посещават по-често евтини барове с масово обслужване докато бизнесмените предпочитат ресторанти с индивидуално обслужване.

Моментната икономическа ситуация на индивидите определя вида и цената на продуктите, които те купуват: например масовите туристи от Германия, които купуват с месечните си социалните помощи за безработни евтини ваканционни пакети за почивка на море в България не консумират нищо докато са на почивка, защото нямат финансова възможност.

Стил на живот. Сегментирането по видове дейности, интереси, мнения, демография определя стила на живот и начина на консумация на индивида. В САЩ сегментирането се извършва на основата на VALS (Values & Lifestyles), в 8 групи (пример: Achievers - успешни, работливи, жизнени, семејни, политически консервативни, купувачи вече наложени на пазара продукти)

Личностна позиция и собствена представа. Избора на услуги и продукти по време на почивка е силно повлиян от особеностите на индивида: например яхтсмените се делят на такива които избират яхти само с платна, други само с мотор и пр.

Психологични фактори

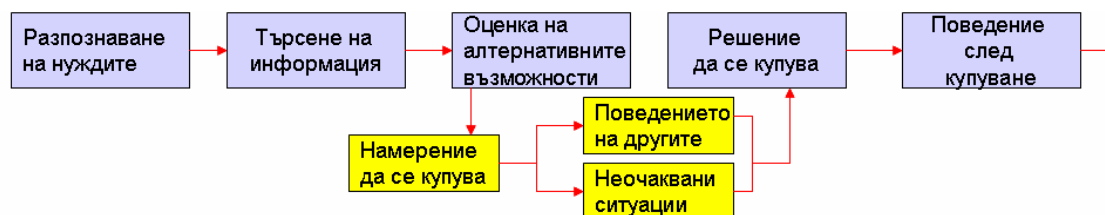
Мотивацията на индивида се влияе от биологични потребности (глад, жажда, дискомфорт), психологични (нужда да го зачитат и уважават) или чувства за принадлежност към нещо. Мотива за действие се поражда, когато въздействията от потребностите и чувствата достигнат такова ниво, че индивида е уверен в нуждата от промяна. Тези процеси са добре изследвани (Maslow's Theory of Motivation, Herzberg's Theory) и масово прилагани за маркетингане на продукти и услуги.

Възприемане Мотивираната личност е готова да действувa. Как ще действувa зависи как той/тя възприема ситуацията: при една и съща ситуация хората реагират по правило различно. Това се дължи на различната индивидуалност на всеки отделен човек.

Учене Хогато хората действуват, те се учат и променят поведението си на основата на придобитите знания. Качеството на знанието в процеса на учене зависи от мотивацията и желанието, реакцията, нивото на предварителните знания, и повторението/упражняването на новите знания.

Вяра и поведение Разбирането на личността за нещата от живота и начина по който човек реагира на една идея, въздействие или ситуация се използват като основа за определяне на покупателната способност на индивида. Например хора които вярват, че консумирането на здравословна храна е важно за тях предпочитат да се хранят с ястия от пиле или риба.

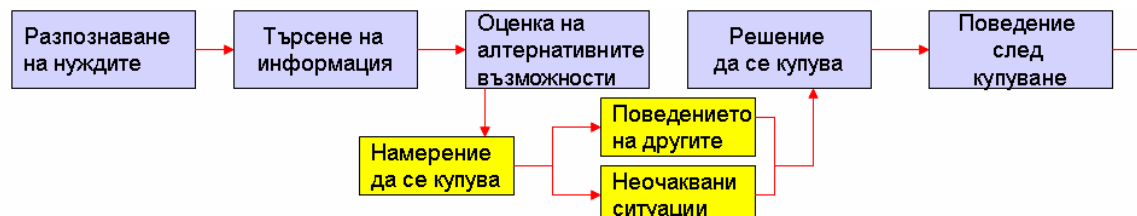
3.2.2.2. Процес на вземане на решение от страна на клиента



Разпознаване на нуждите Нуждите възникват от вътрешни подбуди (сравни с дискусията относно “характеристиките на клиента”) и/или външни стимули. Бизнеси които съумяват да привлекат вниманието на клиентите към предлаганите от тях продукти или услуги са по-успешни от конкурентите си.

Търсене на информация Продължителността на това търсене се определя от силата на въздействието и импулсивността на клиента. Днешните клиенти вземат решение след добро проучване на информационни източници предимно чрез интернет: те са лесно достъпни, разнообразни и съпоставими.

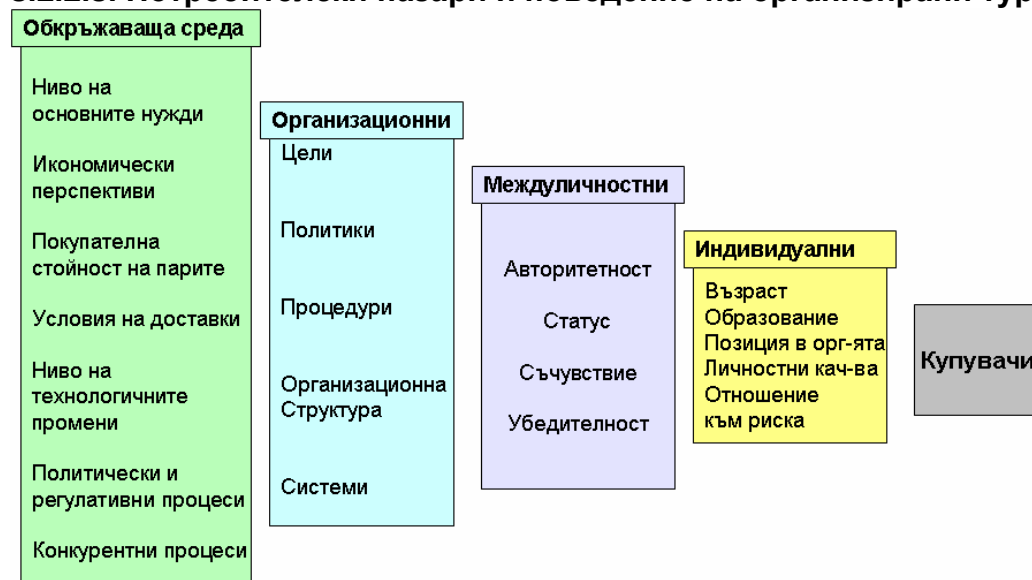
Оценка на алтернативните възможности Процесът е дискретен и индивидуализиран. Клиента има неизвестни за продавача приоритети, знания за пазара и уважение към запазената марка, и преминава през различни цикли на сравнение и оценка.



Решение да се купува То се влияе преко от поведението на личности от обкръжението на купувача, поведението на продавача, и от непредвидени ситуации и обрати (сравни с горната фигура, стъпките оцветени в жълто).

Поведение след купуване Нивото на удовлетвореност след извършване на покупката се определя от обвързаността между неговите очаквания и действително демонстрираното в просеса на ползване равнище на потребителските параметри на продукта/услугата. Удовлетворените купувачи са готови за следваща покупка от същия продавач, и са “безплатни” пропагандисти сред тези с които общуват на удовлетвореността си от покупката. Неудовлетворените купувачи могат да: (а) върнат продукта или да се оплачат на фирмата като настояват да им се възстанови цената която са платили или да се подмени стоката; (б) да търсят правата си чрез съд или сигнал до независими институции; (в) да престанат да купуват от продавача и да са източник за анти-реклама за продуктите ми.

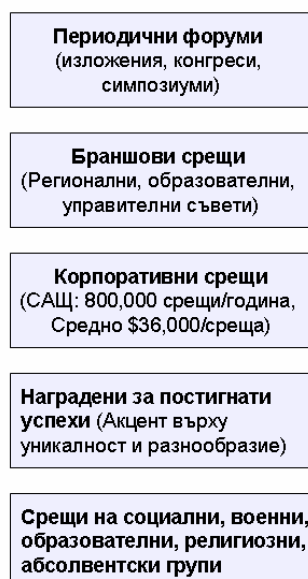
3.2.2.3. Потребителски пазари и поведение на организирани туристи



Купувачите за организации търговат с туристически продукти и услуги предназначени за различни по брой групи от индивиди, които най-често: (а) участват във вътрешно-фирмени тренинг програми, (б) са наградени за успехи в работата за фирмата или като нейни дистрибутори, и (в) участват в организирани от фирмата туристически пътувания. Описаните по-долу етапи от процеса на купуване на туристически продукти и услуги са известни също и като "модел и фази при купуване за организации".



Основни категории за групови бизнеси:



Фактори при избор на дестинация:

- Наличие на хотели и места за провеждане на мероприятията
- Лесни транспортни връзки
- Достъпни цени на транспортните услуги
- Оптимална отдалеченост до всички участници
- Климатични условия
- Близост до обекти за развлечения, спорт, култура

Основните изисквания към хотелите са да предлагат:

- Зали за срещи и съвещания
- Достъпни цени
- Качествена храна
- Удобни помещения за нощуване
- Поддържащи услуги (фирнес, СПА, спортни площадки)
- Лесни процедури за разплащане
- Бърза и удобна регистрация и освобождаване
- Квалифициран и мотивиран персонал
- Изложбени помещения
- Опит при организиране на подобни мероприятия

3.3. Търсене, предлагане, политики, планиране и развитие на дейности в туризма

При подготовката на този раздел е използвана информация от раздели 12 до 17 на книгата на Goeldner & Ritchie "Tourism: Principles, Practices, Philosophies", John Wiley & Sons, 2003

3.3.1. Туристически компоненти и предлагане в туризма

Туристическите компоненти и предлагането в туризма биват:

→ Природни ресурси и околна среда

годишни сезони, въздушни потоци, климат, релеф, ландшафт, флора, фауна, водни басейни, плажове, наличие на вода (питейна, промишлена, минерална, термална и др.), естетика/природни хубости (защитени територии) и пр.

локация на дестинацията и на предлаганите услуги (да са в близост до пазарите)

качество чрез съхраняване и поддържане на природните ресурси (стопанисване)

→ Антропогенни туристически ресурси: културно-историческо наследство; митове, легенди, предания; събития; бит, традиции, обичаи, фолклор; значими обекти – културни, спортни, бизнес.

→ Инфраструктурата(1) и Суперструктурата(2) на дестинацията

(1) водопроводни и канализационни системи, енергийни системи (електричество, газ, нефт), пътища, комуникации мрежи и системи, наситеност с търговски сгради

(2) летища, ЖП мрежа, магистрали, пътища, паркинги, пристанища и докове, автобусни и ЖП гари и терминали, курортни комплекси, хотели, мотели, ресторанти, търговски центрове, места за забавления, музеи, изложбени зали, др

→ Туристически фирми по веригата на услуги (транспорт, престой, атракции, услуги)

Нивото на предлаганите продукти и услуги (напр. съвременно оборудване и обзавеждане, локация на обекта, предлагани услуги – по видове и качество, ценови категории съобразно нивото на предлагане) трябва да съответствува на нивото на желания или очаквания (търсенето) на посетителите и ползвателите на продуктите и услугите – по цялата верига от услуги и в частност за услугата, предлагана от отделната фирма

Важни фактори за успех или провал на туристическата дестинация:

- Подготвеността на ръководството на фирмата
- Подготвеността на собственика на фирмата (напр. допълнителни инвестиции)
- Вискателността на държавните и регионални правителствени структури (напр. за налагане на световни стандарти, закони, сертификационни системи)
- Съпричастие на постоянно живеещите към просперитета на туризма
- Нивото на зрялост на фирмите от региона: готовност за участие в изграждане и успешно развитие на общи проекти и действия (клъстери)

→ Културните ресурси на дестинацията: кои са приоритетите на туристите?

Обяд или вечеря в ресторант	86.2%
Шопинг	76.9%
Посещение на исторически обект	67.5%
Посещение в малък град	53.6%
Посещаване на градски забележителности/турове	51.8%
Организиран тур в вътрешността на страната	47.0%
Посещение на художествена галерия/музей	40.1%
Посещение на място свързано с културни наследства	38.3%
Посещение на дискотеки/нощни клубове	21.4%
Участие в организирана групово ваканция	21.0%
Посещение на концерт/театър	20.2%
Посещение на етнически музей/парк/център	13.3%
Ходене на плаж, водни спортове, слънчеви бани	10.7%
Посещение на увеселителен парк	8.1%
Посещение на национален природен парк	6.7%
Ваканция на пътнически кораб	6.4%
Катерачество/къмпингване	4.9%
Игра на голф/тенис	4.9%
Посещение на казино	4.8%
Участие в спортно мероприятие	3.8%
Ски-спортове	2.9%
Участие в екологична ескурзия	2.5%
Лов и риболов	1.4%

Източник:

Travel Weekly, European TC & Travel Industries

3.3.2. Измерване и прогнозиране на търсенето

Количествените оценки на търсенето, отнесени към дадена дестинация, биват:

- (1) колко посетители посещават дестинацията годишно
- (2) с какви транспортни средства те са дошли до дестинацията
- (3) колко дълго са били и къде са били отседнали
- (4) какво количество средства са изразходвали за времето на престоя си

Търсенето за една дестинация се определя по формулата:

Търсене = f (предразположение, относителна атрактивност)

Където:

Предразположението на посетителите се определя от:

- Колко често посетителя пътува и посещава нови дестинации
- Какви видове пътувания са предпочитаните от посетителя
- Какви видове дестинации посетителя предпочита

Относителната атрактивност на дестинацията се определя от:

- Колко време и средства следва да се вложат за да се стигне до дестинацията
- Какви са културните различия между дестинацията и културите на посетителите
- Какви са разходите за услугите, предлагани на територията на дестинацията
- Какво е качеството на услугите, предлагани в една дестинация
- Каква е сезонността на дестинацията

Търсенето в контекста на една дестинация се измерва чрез:

- (1) **Пристигащи посетители** Измерва се по дни, месеци, тримесечия като се отчита и как е дошъл посетителя
- (2) **Посетители/дни и Посетители/нощи** Показателят "посетители/ден" са от значение за управителите на плажове, паркове, ресторанти и подобни; "посетители/нощ" са от значение за собственици на хотели
- (3) **Изразходвани средства** Определя се като средна величина разходи на ден, която се умножава по броя дни за отделния посетител
- (4) **Измерване на туристическите разходи чрез събраните годишни такси**

Пример: Събрани средства от такси за ползване на стаи = \$5 милиона
 Данъчна ставка за използване на стаи = 4%
 Разходи за преспиване, всичко = \$5 милиона / 0.04 = \$125 милиона
 Разходи за хотелиерство = 25% от общите разходи
 Разходи, всичко = \$125 милиона / 0.25 = \$500 милиона (посетители/нощ)
 Определени експертно разходи за тези, които не ползват хотели +
 + дневни разходи на посетителите = \$600 милиона
 Общо, Търсене = \$500 милиона + \$600 милиона = \$1.1 милиарда

Срещане на търсенето с предлагането: няколко известни метода

→ Формула за определяне на нужните хотелски стаи за една дестинация

$$R = \frac{T \times P \times L}{S \times N} = \frac{1,560,000 \text{ посетители} \times 98\% \text{ отседат в хотел} \times 9 \text{ дни}}{365 \text{ дни} \times 1.69 \text{ човека в стая}} = 22,306 \text{ стаи (100\% заетост)}$$

Където: $\frac{22,306}{0.70} = 31,866 \text{ стаи (70\% заетост)}$

R = търсене на стаи за нощуване, при 100% заетост

T = брой туристи (посетители)

P = процент от туристите, отсядащи в хотел

L = средна продължителност на престой в хотел

S = брой на дните в една бизнес – година на хотела от дестинацията

N = среден брой гости в една стая (общия брой гости в една година към броя стаи)

0.70 = 70% заетост на стаите в един хотел

Срещане на търсенето с предлагането: няколко известни метода

→ Анализ на логически етапи

1. Идентифициране на съществуващото търсене
2. Количествена и качествена оценка съществуващото предлагане
3. Адекватност между съществуващото търсене и предлагане
4. Преглед на съществуващите пазари на и на социо-ик. Тенденции
5. Прогнозиране на туристическото търсене
6. Сравняване на предлагането с очакваното търсене

→ Анализ на пиковите и пропаданията в заетостта през една туристическа година

Прилага се с оглед увеличаване заетостта на хотелите от една дестинация. Постига се посредством различни ценови стратегии, за индивидуални и организирани туристи, в комбинация с агресивна национална и международна маркетингова кампания.

Целесъобразно е да се прилага координирано в рамките на една дестинация, за да се комбинират възможностите с предлагане на извън хотелски услуги.

→ Други методи: статистически, симулационни, аналитични

3.3.3. Икономическото въздействие в туризма

Най-общо, това въздействие се определя от количеството местни и международни туристи посетили една конкретна дестинация за една конкретна година и получените от туристически дейности и услуги доходи.

Въздействието на туризма върху икономиката на отделния град, регион, държава се измерва чрез различни статистически показатели. Световната Туристическа Организация (СТО) е разработила детайлни статистически подходи и инструментариуми, чрез които статистиките по държави и географски региони се съпоставят и могат да се правят изводи и оценки за ефективността на туристическата дейност по света.

Подробна информация на тази тема може да се получи от страницата на СТО

<http://www.world-tourism.org/>

3.3.4. Туристическа политика: структура, съдържание, процес

Престижът и международната известност на една туристическите дестинация се изграждат и развиват през годините чрез различни по съдържание, форма и сила на въздействия инициативи от страна на:

- (а) постоянно и временно живеещите в района на разглежданата дестинация;
- (б) местни посетители и екскурзианти;
- (в) чуждестранни посетители и екскурзианти;
- (г) местни, общински, областни и национални органи на управление;
- (д) местни, регионални и национални групи и движения за опазване на околната среда;
- (е) секторите от туристическата индустрия –хотелиерство, забавления, рекреация на открито, атракции, провеждане на събития, хранене и рестораниерство, услуги за туристи, транспорт, търговия свързана с туризма;
- (ж) музеи, изложби и исторически забележителности и групи свързани с тяхното опазване и развитие;
- (з) социални, здравни и образователни групи;
- (и) организации за управление на дестинацията.

За да се развиват успешно, туристическите дестинации трябва да са конкурентноспособни и устойчиви.

Конкурентноспособността на дестинацията се характеризира със

способността на представляващите я стопански единици да се конкурират на международния туристически пазар чрез по-добри продукти, услуги и производителност, и по-високи печалби.

Устойчивостта на дестинацията се характеризира със

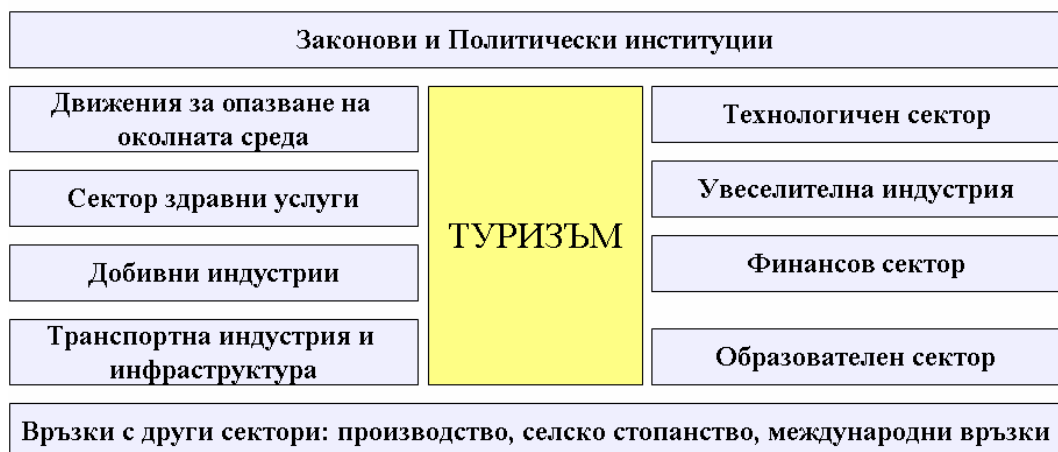
способността ѝ да поддържа и развива качество на дефиниращите я физически, социални, културни и природни ресурси в процеса на конкуренция на международния туристически пазар.

Позиционирани във времето, конкурентноспособността и устойчивостта на една дестинация трябва да са главната дългосрочна цел на всички регионални представители на частния и държавния сектори, на местните жители и обществеността.

УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИ ДЕСТИНАЦИИ: МЕЖДУНАРОДНИ ПРАКТИКИ

Конкурентноспособност: предполага наличието на управленски знания и умения в областта на бизнеса и икономиката	Устойчивост: предполага способност за прилагане на горните управленски знания при управление на процеси и дейности
маркетинг, управление на финансите, управление на процесите, управление на човешките ресурси, управление на информацията, управление на фирмата, стратегическо планиране, и управление на проекти	управление на качество на водите и на въздуха, управление на отпадъците и на рециклирането им, опазване на растителния и животински свят, горско стопанство, управление на човешкото присъствие на дестинацията (туристически посещения, инициативи на местните жители), защита на туристически обекти
Адаптирана към нуждите на дестинацията Информационна Система	
Мониторинг се осъществява с помоща на индикаторни показатели	Изследването на дестинацията служи предимно при формулиране политиките на дестинацията

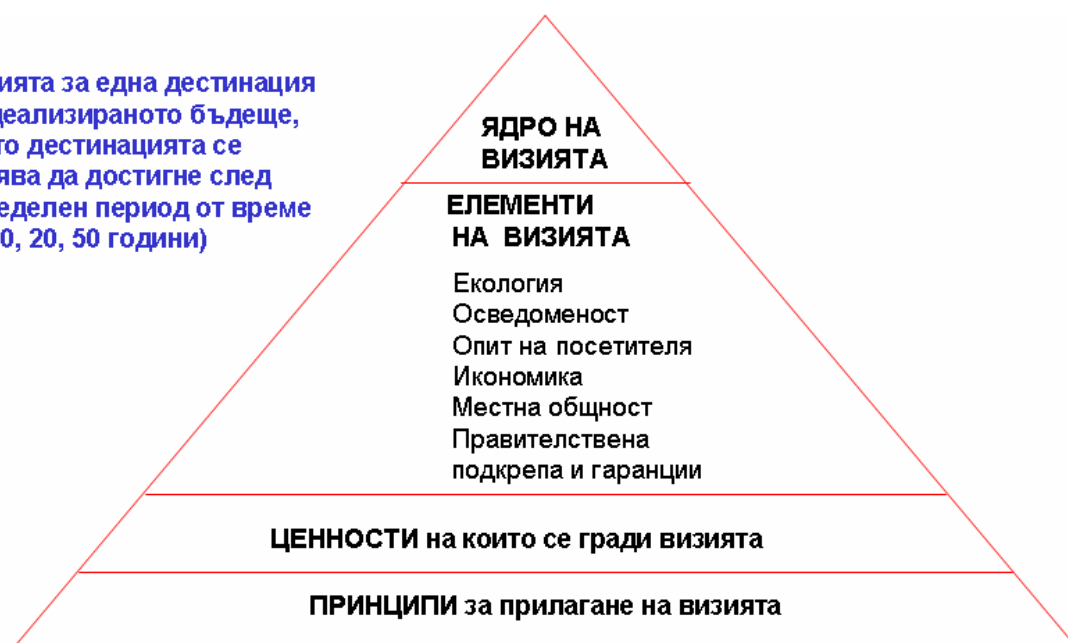
Някои от връзките на туризма с други сектори от икономиката и общността



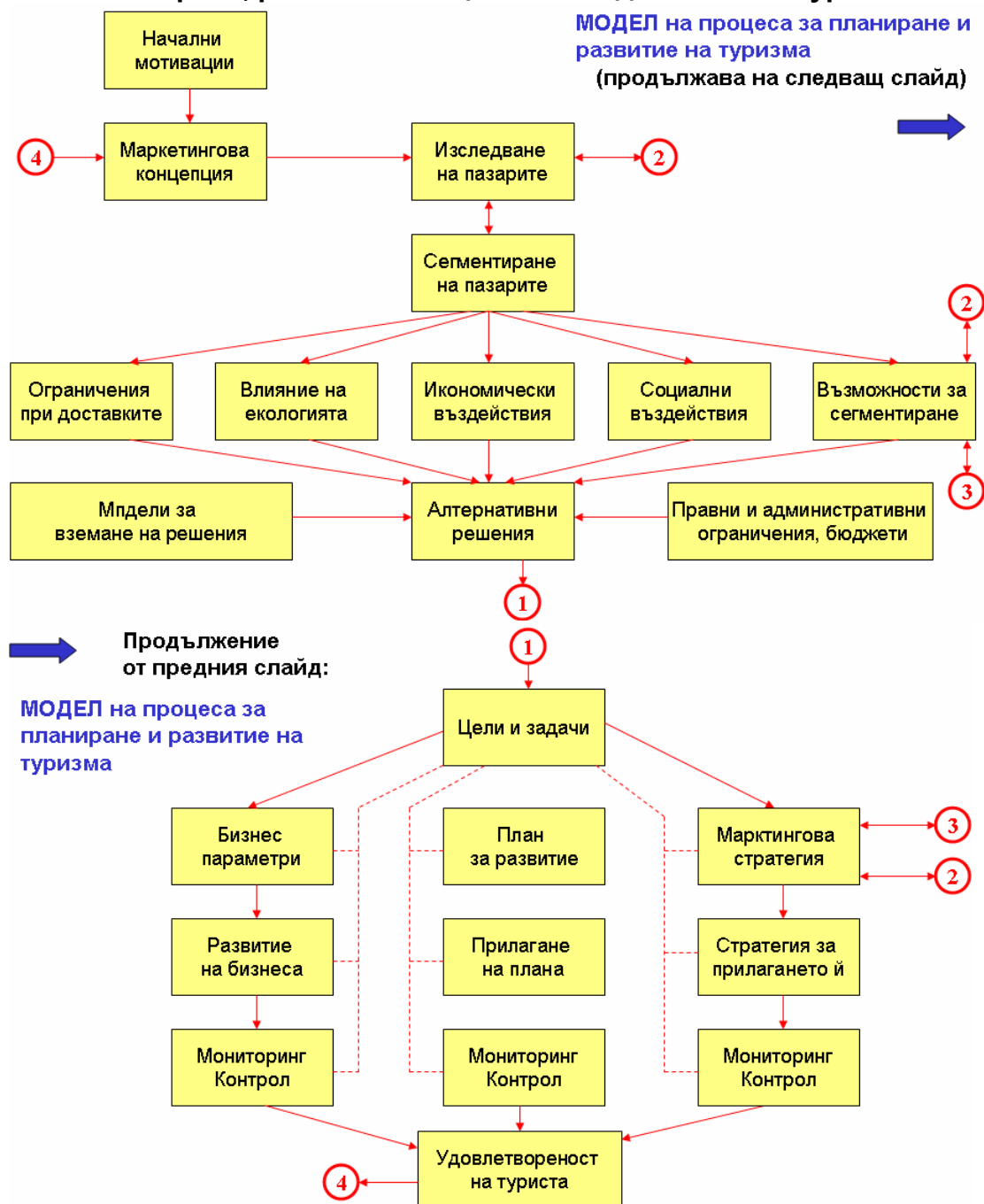
Структура и характеристики на туритическата макро-политика



Визията за една дестинация е идеализираното бъдеще, което дестинацията се надява да достигне след определен период от време (5, 10, 20, 50 години)



3.3.5. Планиране, развитие и социално въздействие на туризма



→Цели на туристическото развитие

1. Да очертае подхода за издигане на жизнения стандарт на хората постигнат конкретно чрез икономически ползи от туризма
2. Развитие на инфраструктура и предоставяне на центрове за рекреация за посетителите и постоянно живеещите
3. Осигуряване на такива направления за развитие на туризма, които да са най-подходящи за конкретните дадености и особености на региона
4. Създаване на такава програма на развитие, която да е съизмерима с културните, социалните, и икономическите разбирания на местните власти и на постоянно живеещите в региона/селищната система
5. Разнообразяване и оптимизиране на удовлетвореността на посетителите

При формулирането на целите следва да се отчитат положителните и отрицателните фактори и сили на въздействия.

Един подходящ начин за описание, оценка и анализ на подобни фактори и сили на въздействия дава техниката SWOT Analysis (анализ на силните и слаби страни на организацията, и на опасностите и благоприятните въздействия от външната среда).

За този и други аналитични методи ще говорим през 2-я ден (вж. програмата на МОДУЛ 101)

→ Политически аспекти на туристическото развитие

От многото политически фактори и въздействия върху развитието на туризма, ще коментираме само няколко:

Използване на земята (зониране) се извършва в съответствие с държавното и местното законодателство и се провежда чрез съответната административна система. За да се въздействува в полза на местната туристическа индустрия, следва да се изгради положителен имидж на индустрията и да се обясни (на всички влияещи върху вземането на решение за използване на земята) какви са ползите и преимуществата от развитието на туризма и в частност на отделни туристически обекти.

Създаване и поддържане на инфраструктура. Чрез политически решения се определя как и от кого ще се строят пътища, водоприемателни системи, пристанища, летища и пр. Въздействието върху вземащите решения – не само за изграждане на нови инфраструктурни обекти, а предимно за поддържане на съществуващите – се извършва обикновено чрез (а) лобиране; (б) чрез привличане на неправителствени организации, клубове и неформални групи; (в) чрез публикуване и коментиране на статистики и данни как туризма помага на района.

Рекламни прояви. Коректно описаното положително въздействие на туризма върху настоящото и бъдещо развитие на района следва да се рекламира и използва като важно средство за въздействие върху вземащите политически решения.

→ Развитие на туристическия потенциал

Обикновено към държавните, регионалните, и местните органи за управление са изградени и функционират служби, които би трябвало да създават и провеждат политики и програми и да координират и въздействуват върху развитието на туристическия потенциал.

Отделни частни фирми с преки или косвени бизнес интереси в туризма чрез провежданите от тях фирмени политики влияят преко върху туристическия потенциал на дестинацията.

Честа практика е фирмите от туризма да се организират в браншови неправителствени организации, чрез които да представят и защитават по-силно интересите на индустрията и да въздействуват положително върху развитието на туристическия потенциал.

Граждански групи и движения (екология, женски дружества, ловни дружества и пр.) също имат пряко въздействие върху процесите на изграждане на туристическия потенциал.

Финансови организации (банки, финансови фирми, частни инвеститори) също имат пряка роля към развитието на туристическия потенциал на националната и/или регионалните туристически дестинации.

Бизнес клъстерите (изградени на географски принцип формирания включващи всички упоменати по-горе частни фирми и неправителствени организации) напоследък се налагат като най-ефективна форма за създаване и развитие на туристическия потенциал на една туристическа дестинация (вж програмата на 3-я ден от МОДУЛ 101).

3.3.6. Туризмът и екология

Туризмът като най-голямата индустрия в света може да влияе както положително, така и отрицателно на развитието на региони, държави и на световните процеси. На световно междуправителствено равнище чрез изясняване на понятието “устойчив туризъм” вече има единство и яснота за отговорностите на туризма:

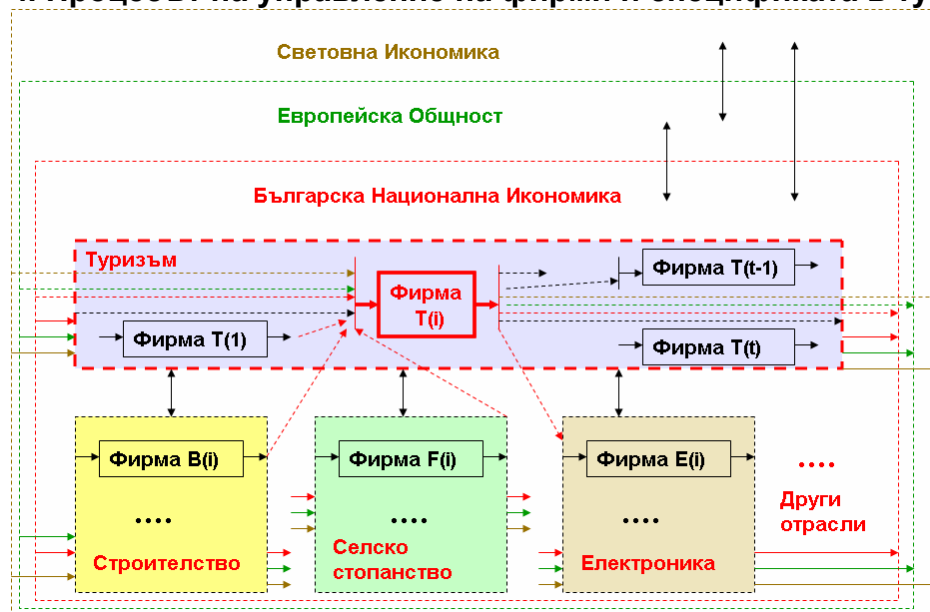
Устойчив туризъм:

“..чрез равноправно и балансирано присъствие на природни, икономически и социално-културни дименсии да се търси високо ниво на туристическа удовлетвореност, да се осигуряват запомнящи се впечатления за туристите, и се повишава тяхното знание по въпроси за устойчивостта на дестинацията”

Световна Туристическа Организация, 2004

Едно от най-коментираните въздействия на туризма е върху природата и екологията. Предстоящото присъединяване на България към ЕС и хармонизацията на законодателствата в страните от Европа ще даде **нови възможности за положително развитие на региони и дестинации**, където местните бизнес общности развиват туризма в съответствие със световните разбирания и изисквания за устойчивост и конкурентоспособност, и **обратно**: ще обрекат на застой и депресия тези райони и дестинации, където общността, водена от стремежите на “силните за деня” за лесни и бързи печалби не разбира и/или не се интересува от международните закони и с безотговорността си се самоизолира от прогреса в световната туристическа индустрия.

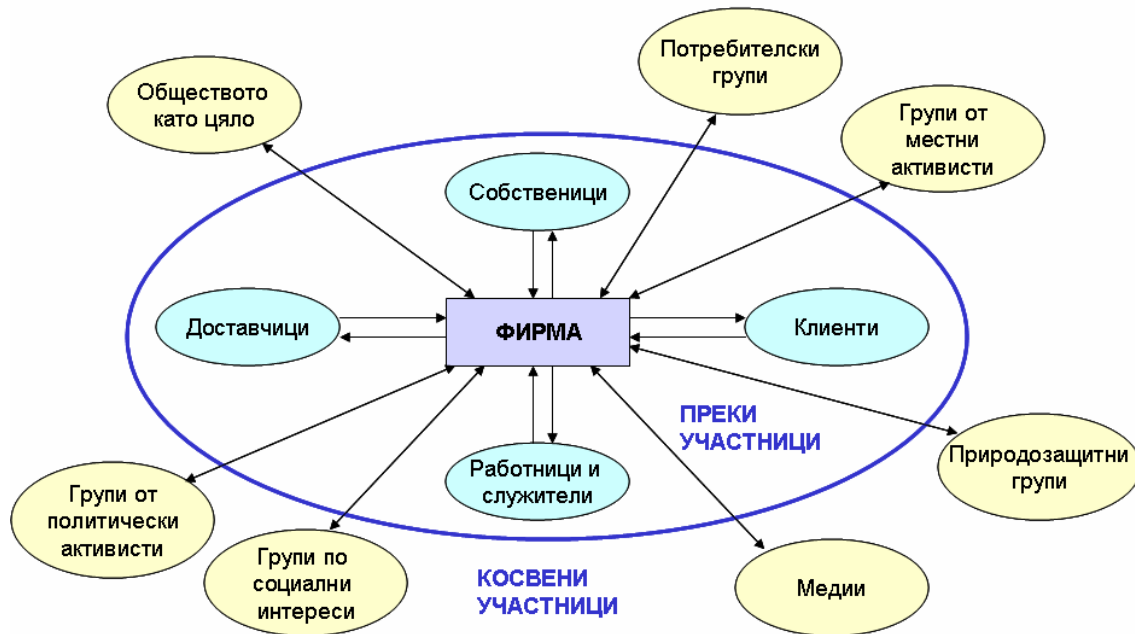
4. Процесът на управление на фирми и спецификата в туризма



4.1. Планиране

4.1.1. Управленски решения при управление на фирми от туризма

ПРЕКИ И КОСВЕНИ УЧАСТНИЦИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ



Как обкръжаващата среда влияе върху
ръководителя на една фирма в процеса на
вземане на решение



ВИДОВЕ УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

	Повторяеми решения	Неповторяеми решения
Вид проблем	Периодично, повторяемо, рутинно, предсказуемо взаимодействие между причина и следствие	Уникално, неструктурирано, непредсказуемо взаимодействие между причина и следствие
Процедура	Зависимост от политики, правила, и крайни (описани) процедури	Необходимост от творчество, интуиция, толерантност към неопределеностите, творчество при решаване на проблемите
Примери:	Бизнес: Периодична заявка на стоки Правителство: Система за назначаване на държавни чиновници	Бизнес: Диверсификация и продажби на нови продукти и услуги Правителство: Реорганизации на държавните агенции

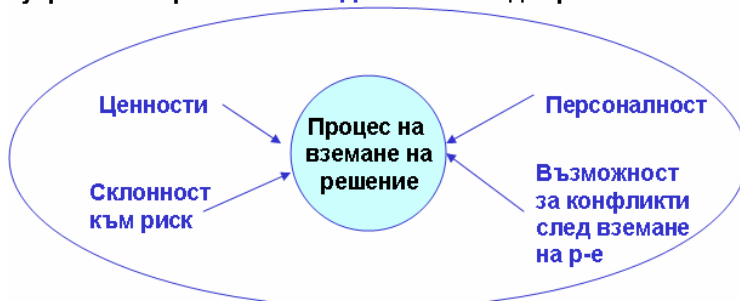
Проактивно решение:
Изпреварващо развитието на събития и условия от външната среда

Реактивно решение:
Решението е взето вследствие на случили се външни събития

Интуитивно решение:
Взема се на основата на оценки, предположения, "шесто" чувство

Систематично решение:
Организиран, подреден, базиращ се на данни процес

ФАКТОРИ влияещи върху процеса на вземане на управленско решение от **отделния** мениджър



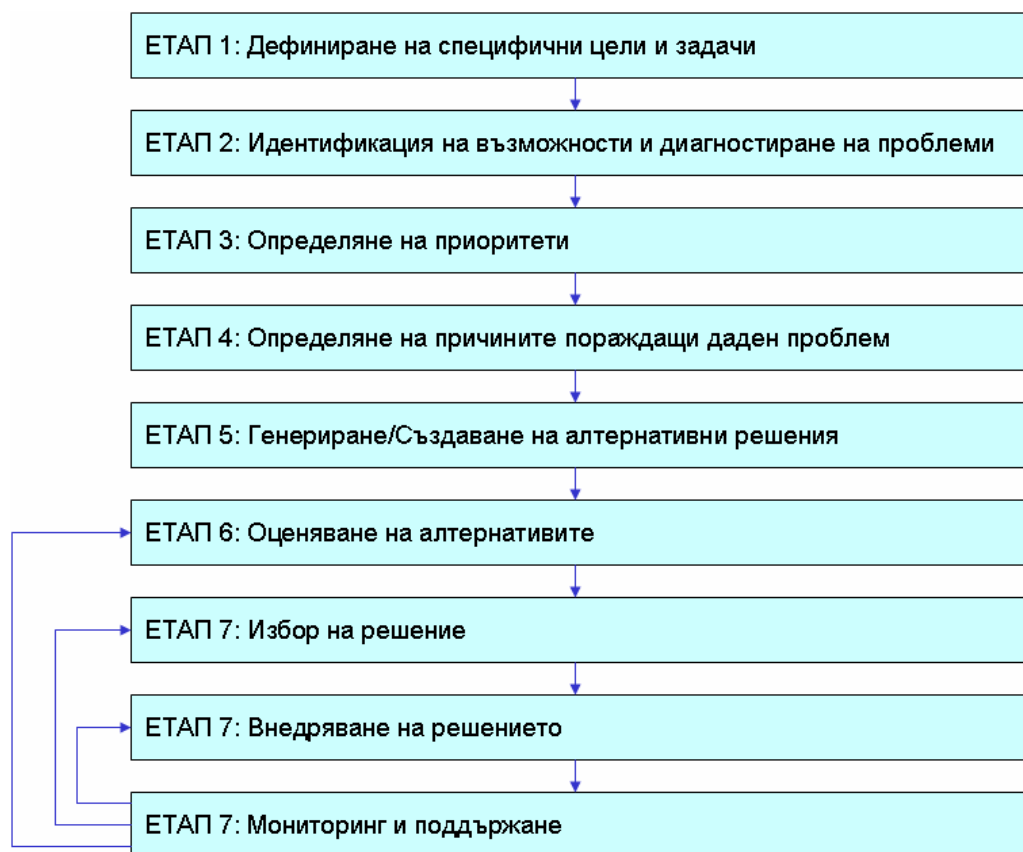
Групови управленски решения

Техники за стимулиране на групови решения:

Брейнсторминг: Групово генериране на идеи (координатор)

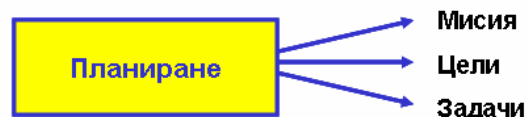
Делфи: Попълване (анонимно) на отговори по писани въпросници и обратна връзка чрез координатори

Номинални групи: Безмълвна 1-ва фаза (аргументация чрез картинки) и структурирана дискусия на идеите (7-10 участника, до 25 идеи)



4.1.2. Процесът на планиране на фирми от туризма





Мисия Причината, поради която една организация съществува

Цели Бъдещи състояния или условия, които следва да се изпълнени за да се осъществи мисията на организацията

Задачи Краткосрочни, специфични, измерими резултати, които следва да се постигнат, за да се осъществят организационните цели

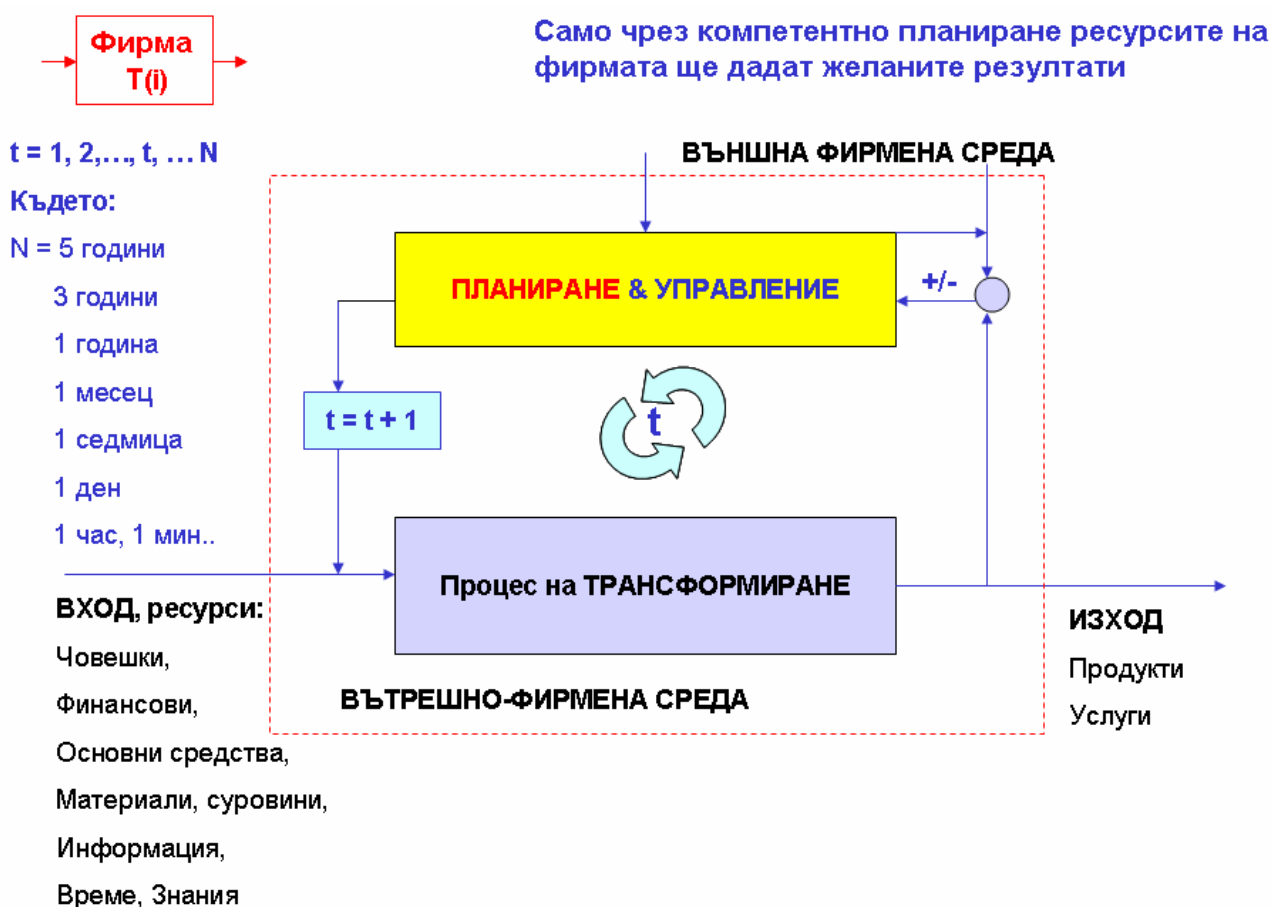
Пример: Компанията Форд Source: www.ford.com/en/company/about/overview.htm

Нашата Визия Да станем водещата в света фирма за предлагане на автомобилни продукти и услуги

Нашата Мисия Ние сме глобално семейство с богато наследство и традиции в предлагането на индивидуална мобилност на хората от цял свят.

Ние отчитаме нуждите на ползвателите и доставяме най-добри продукти и услуги, за да се усъвършенствува начина на живот на хората

Нашата Ценностна Система Нашият бизнес се развива на основата на фокусиране върху нуждите на клиента и на желането да творим използвайки най-добрите в света производствени ресурси и предприемачески дух



Нужда и целесъобразност от фирмено планиране:

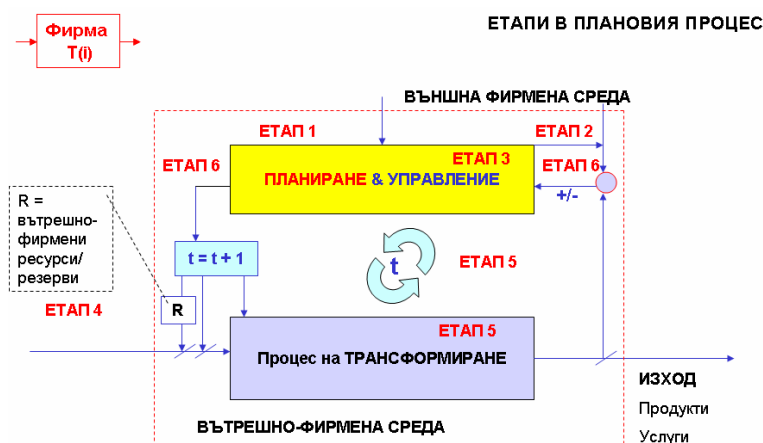
→ Външните и вътрешните фактори и въздействия правят процеса на търсене и вземане на рационални и ефективни решения много кратък;

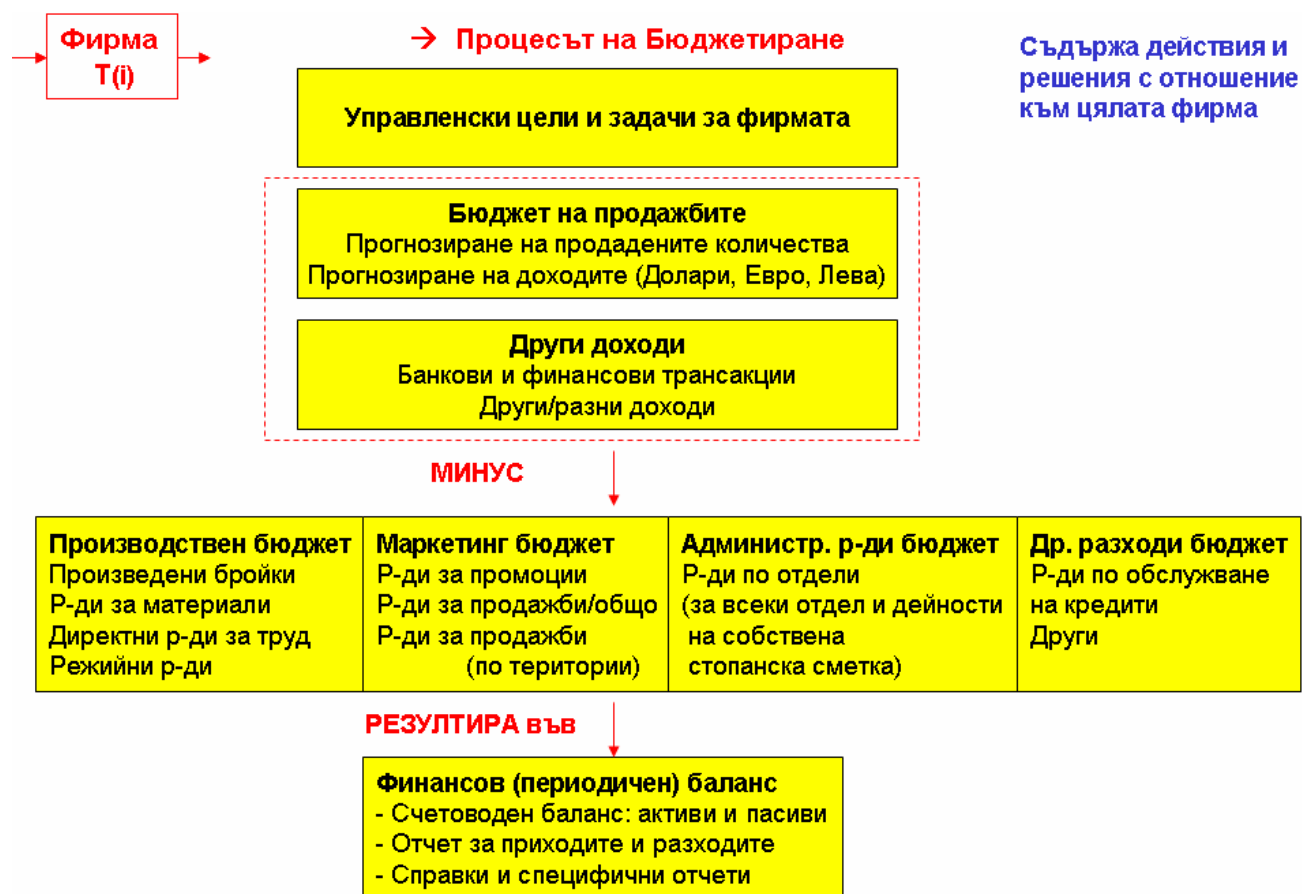
→ Колкото една фирма е по-голяма, толкова въздействащите фактори са по-вече и характеристиките на влияние върху фирмата по-комплексни;

→ Ползи от планирането:

- Координира усилията на членовете на фирмата
- Подготвя членовете на фирмата за промяна
- Разработва стандартите за постигане на желаните характеристики на изхода на фирмата (параметрите на продуктите & услугите)
- Създава добри мениджъри, които не само формулират, но и се подготвят да постигнат желаните фирмени стандарти и резултати

ЕТАПИ В ПЛАНОВИЯ ПРОЦЕС





4.1.3. Стратегическо планиране на фирми в туризма

Стратегическо мислене Определяне на фирмените мисия, основни дългосрочни цели и задачи, избор на пътищата за действие, и определяне на ресурсите, нужни за постигане на целите

Стратегия Съвкупност от действия за преследване и постигане на фирмената мисия и дългосрочни задачи

Стратегическо планиране Процес на планиране и вземане на решения относно дългосрочните преследвани задачи или на "крайпътни камъни" и на пътищата за постигането им.

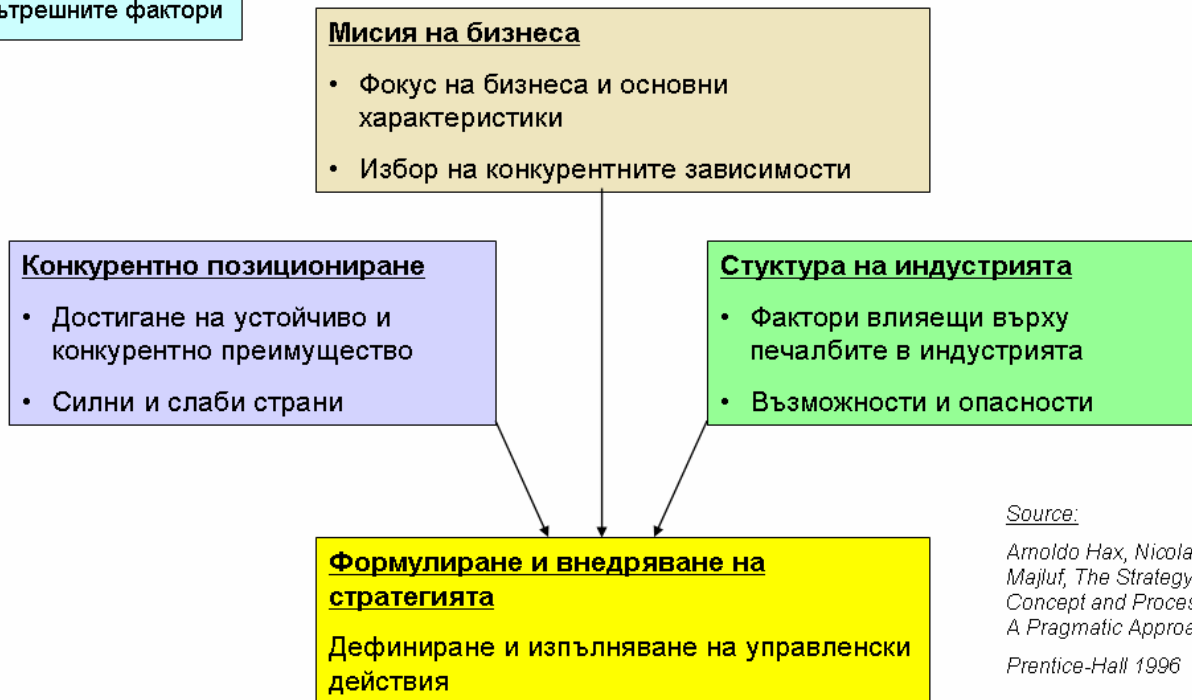
ПРОЦЕС НА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ



ОБРАТНА ВРЪЗКА: напасване, корекции, промени (ако се налагат)

СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ
Определя мисията, Външните и вътрешните фактори

Основни зависимости при разясняване на стратегическия анализ на фирма



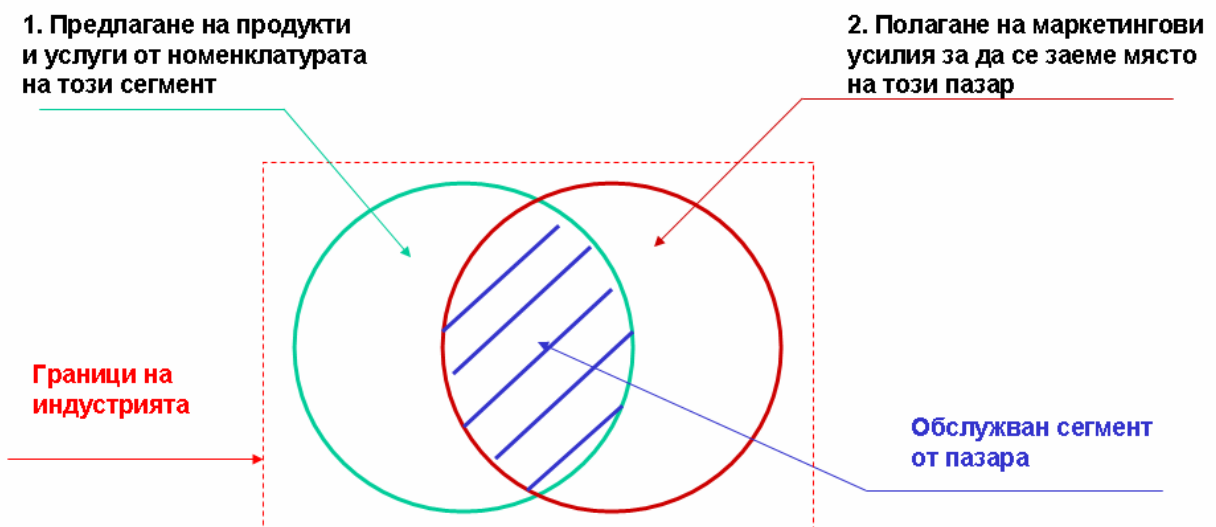
Структура на индустрията

- Фактори влияещи върху печалбите в индустрията
- Възможности и опасности

Стратегически пазарни решения: Определяне на индустрията и на обслужваните пазари

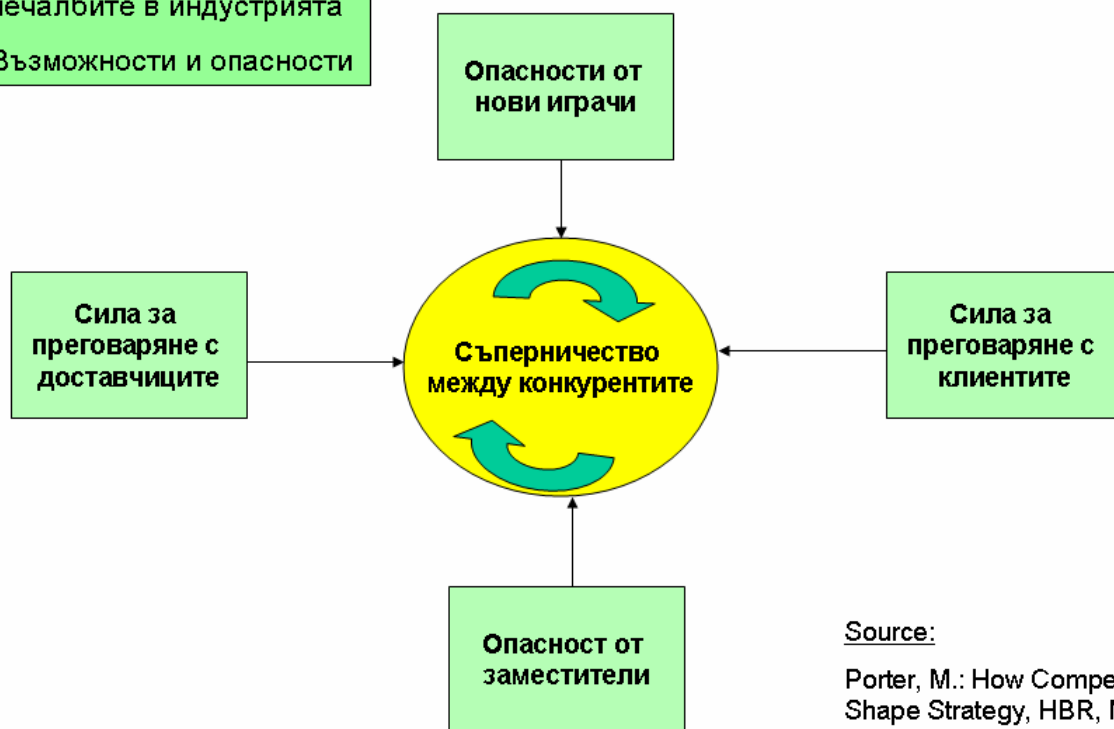
Source: George S. Day, Analysis for Strategic Market Decisions, West Publishing, 1986, p.122

Една фирма обикновено се фокусира върху избран сегмент от целия пазар чрез:



Структура на индустрията

- Фактори влияещи върху печалбите в индустрията
- Възможности и опасности



Source:

Porter, M.: How Competitive Forces Shape Strategy, HBR, March/April 1979, p. 137-145

ФОРМУЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯ

Изграждане на стратегическите тактики

Модел на стратегическо преимущество

	По-високи цени	По-ниски цени
Съществуващ продукт или услуга	Стратегия за разграничаване	Стратегия за по-ниски разходи
Уникален продукт или услуга	Стратегически ниши	

Стратегия за разграничаване:

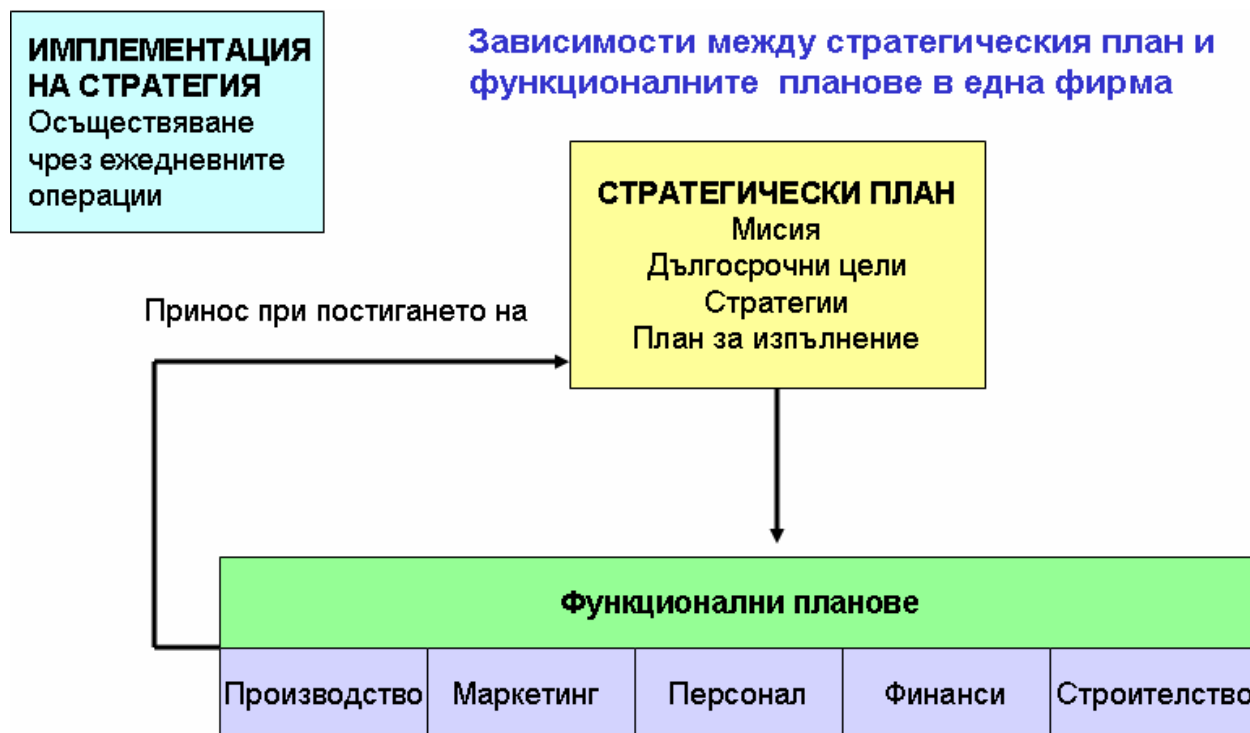
Фирмата предлага продукти с допълнителни потребителски параметри но на по-висока цена. Обикновено броя на предлаганите продукти е ограничен, но с висок марж на печалба

Стратегия за по-ниски разходи:

Предлагат се високи обеми продукция на ниска цена с малък марж за печалба на 1-ца продукт.

Стратегически ниши:

Предлага се уникален продукт или услуга в ограничен пазар (регион) за избрани клиенти/потребители.

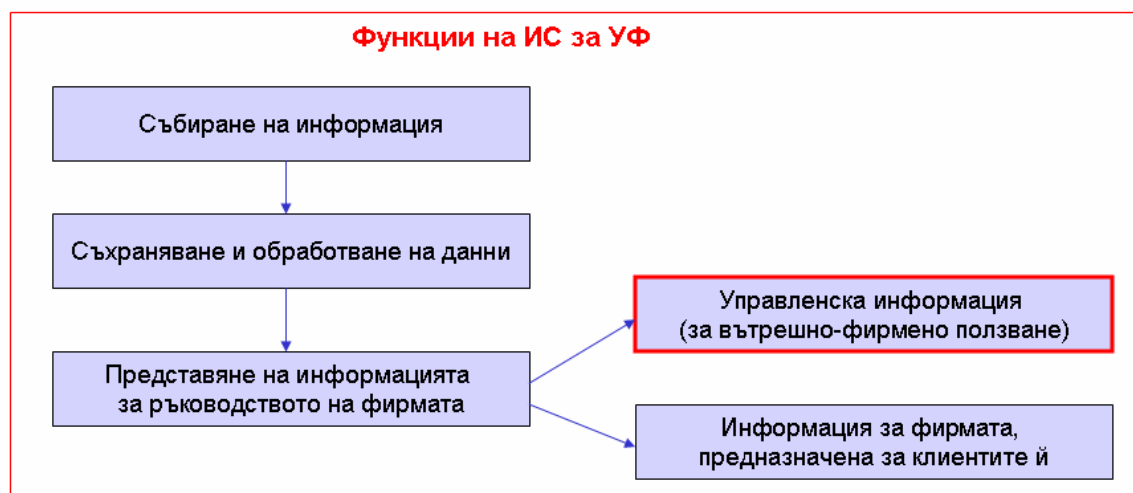


4.1.4. Информационни системи при планиране и управление на фирми от туризма

Информационните системи за управление на фирми (ИС за УФ) са комбинация от:

- изчислителна и комуникационна техника и
- организационни процедури за осигуряване на процеса на вземане на управленски решения с достоверна, навременна и фокусирана върху проблемите информация.

По темата е предвиден отделен
МОДУЛ 202 (сравни с програмата на проекта)



Събиране на информация

Източници за официална (държавна) туристическа информация, на примера с България:

→ Агенция по туризъм:

Национален туристически регистър, поддържан от Агенцията включва:

- Регистриране на туроператори и туристически агенти
- Категоризирани туристически обекти
- Туристически информационни центрове и бюра

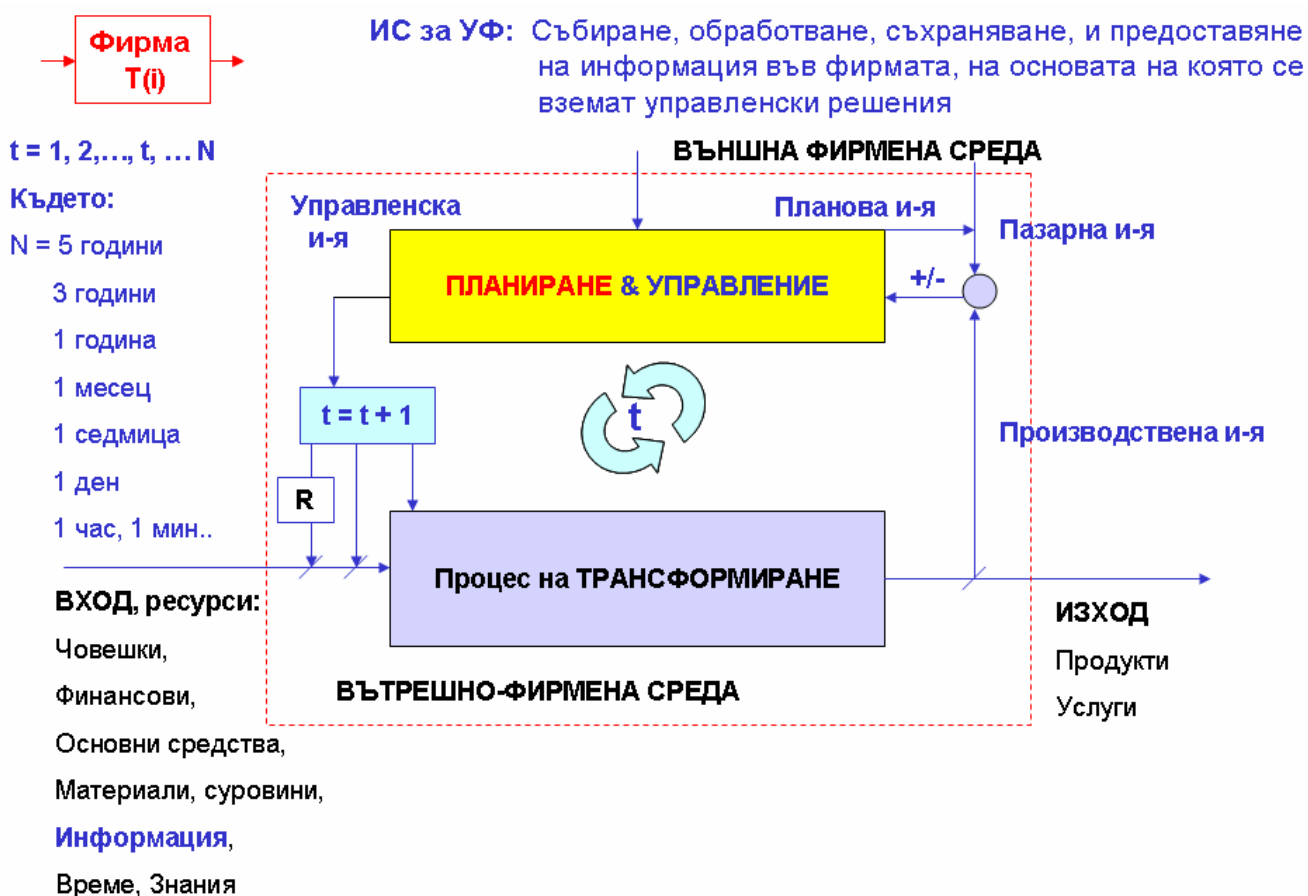
→ Национален статистически институт (НСИ):

Система за статистическа информация за туризма (съгласно ЕВРОСТАТ/директива 95/57 на Европейската комисия за събиране на статистическа информация в областта на туризма)

- посещение на чужди граждани в страната: по месеци, цел на посещенията, ползван транспорт
- пътувания на български граждани зад граница: по месеци, причини, ползван транспорт
- материалната база на туризма и почивното дело

Публикациите на статистиката в туризма чрез НСИ са:

- годишни (справочник "Туризм"),
- месечни (издание "Статистически известия"), и чрез
- интернет страницата на НСИ



4.2. Организиране на управлението за фирми от туризма

4.2.1. Организация на управлението за фирми от туризма – общо представяне

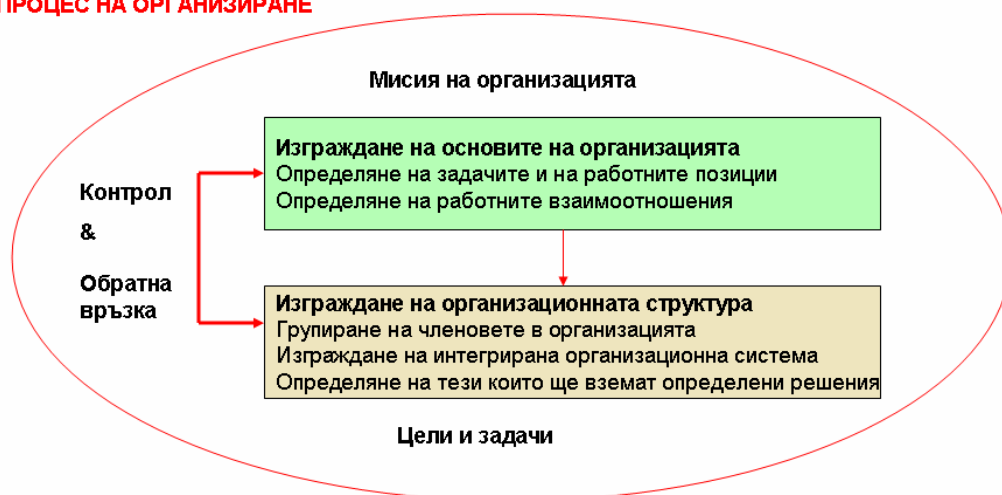
ОРГАНИЗИРАНЕ

Организационна структура
Управление на човешките
ресурси
Организационна култура

ОРГАНИЗИРАНЕ Процесът на определяне:

какво трябва да се направи,
от кого, и
как тези действия ще се управляват и координират.

ПРОЦЕС НА ОРГАНИЗИРАНЕ



Изграждане на основите на организацията
Определяне на задачите и на работните позиции
Определяне на работните взаимоотношения

Някои работни дефиниции

Определяне на работните позиции/места Последователност от действия и дейности така групирани, че да разграничат и определят работната позиция/работно място

Описание на длъжностните характеристики Разписване на детайлите относно задълженията и дейностите свързани с отделната позиция (повторяемост, отговорности, подчиненост), както и на квалификационните изисквания по ясно дефинирани нива/степени (в това число международна, браншова или вътрешно-фирмена сертификация)

Разнообразие от умения Ниво на нужната компетентност (знания, умения, квалификация), при изпълнение на задълженията свързани със съответната позиция/работно място

Идентифициране на дейност Конкретна, измерима и изпълнима дейност от списъка дейности идентифицирани с конкретна работна позиция/място

Значимост на дейност Нивото на важност на изпълняваната задача като част от работната позиция в контекста на позиционирането ѝ в организацията

Автономност Степента на самостоятелност и независимост при изпълнение на задълженията, предвидени в работната позиция и длъжностната характеристика на служителя/работника

Ротация по работни места Изпълнения на задължения по отделни, различни работни позиции, обикновено от служители заемащи една от позициите; предпоставка за ротация са близките нива на отговорност и изисквана квалификация за всяка една от отделните позиции/работни места

Изграждане на организационната структура
 Групиране на членовете в организацията
 Изграждане на интегрирана организационна система
 Определяне на тези които ще вземат определени решения

Взаимоотношения в организацията:

- Верига на отговорности
- Разпростиране на контрола
- Линейна и служебна отговорност
- Права и отговорности/задължения

Верига на отговорности Определяне на правата и задълженията по нива на управление при отчитане на правилото, че един служител или работник е отговорен пряко само на един ръководител

Разпростиране на контрола Отнася се към броя служители, пряко подчинени на един ръководител

Линейната отговорност се отнася към структурна единица/звено, която директно е отговорна за конкретни продукти и услуги

Помощна отговорност Организационна единица от фирмата, която не е директно обвързана с конкретни продукти и услуги предлагани от фирмата, но подпомага линейните структурни звена

Права Формалното право на заемащия една организационна позиция да взема конкретни решения. Същият има и неформално право да влияе върху вземането на решения от други, на основата на неговите личностни характеристики и стил на общуване

Задължения Да изпълнява предоставяните му права

Отчетност Задължение към висшестоящия да се отчита за резултатите от действия и приети решения в съответствие с нивото на отговорност

Авторитетност Официално право на ръководител да проявява правата и задълженията си (*Locus classicus – основен авторитет*)

4.2.2. Организация и фирмено управление в туризма – организационни структури

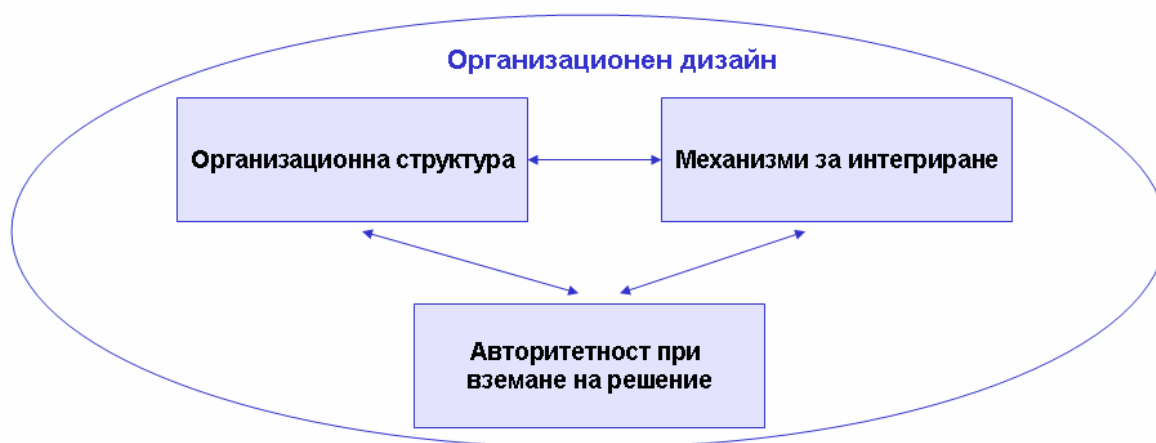
ОРГАНИЗИРАНЕ

Организационна структура
 Управление на човешките ресурси
 Организационна култура

Организационна структура:

Планът или указанията как да се подредят работните места и действията така, че същите да могат да си сътрудничат и допълват в изпълнение на мисията на организацията.

Тя обикновено се представя като навързани и подредени по нива на отговорност и на подчиненост организационни елементи (отдели, направления, дирекции, ръководител)



Видове структури	Потенциални преимущества	Потенциални недостатъци
Функционална	Изисква специализация Групи свързани по характера на работа Операционна ефективност	Фокусиране на департаментални вместо на общо-организационни в-си. Трябва да се координират и управляват от генералисти; директно отговорност само от най-горното ниво
Дивизионална	Фокусира върху специфичен продукт, географски пазари, клиенти. Адаптира се към специфични стратегии за растеж и развитие	Дублиране на фирмени ресурси (за всяка отделна дивизия) Координацията между отделни дивизии е много трудна
Матрична	Фокусирана върху паралелно изпълнявани цели Разработва многодименсионални управленски умения	Много комплекси изисквания при внедряването. Има “двама началника” – трудно се планира, координира, делегира
Мрежова	Максимизира ефективността на отделните структурни звена. Може да се извърват по-вече дейности с по-малко ресурси. Гъвкавост	Фрагменталност; тези системи трудно се контролират. Успехът зависи колко ефективно са се осигурили общи ресурси. Трудно се развива лоялност сред служителите

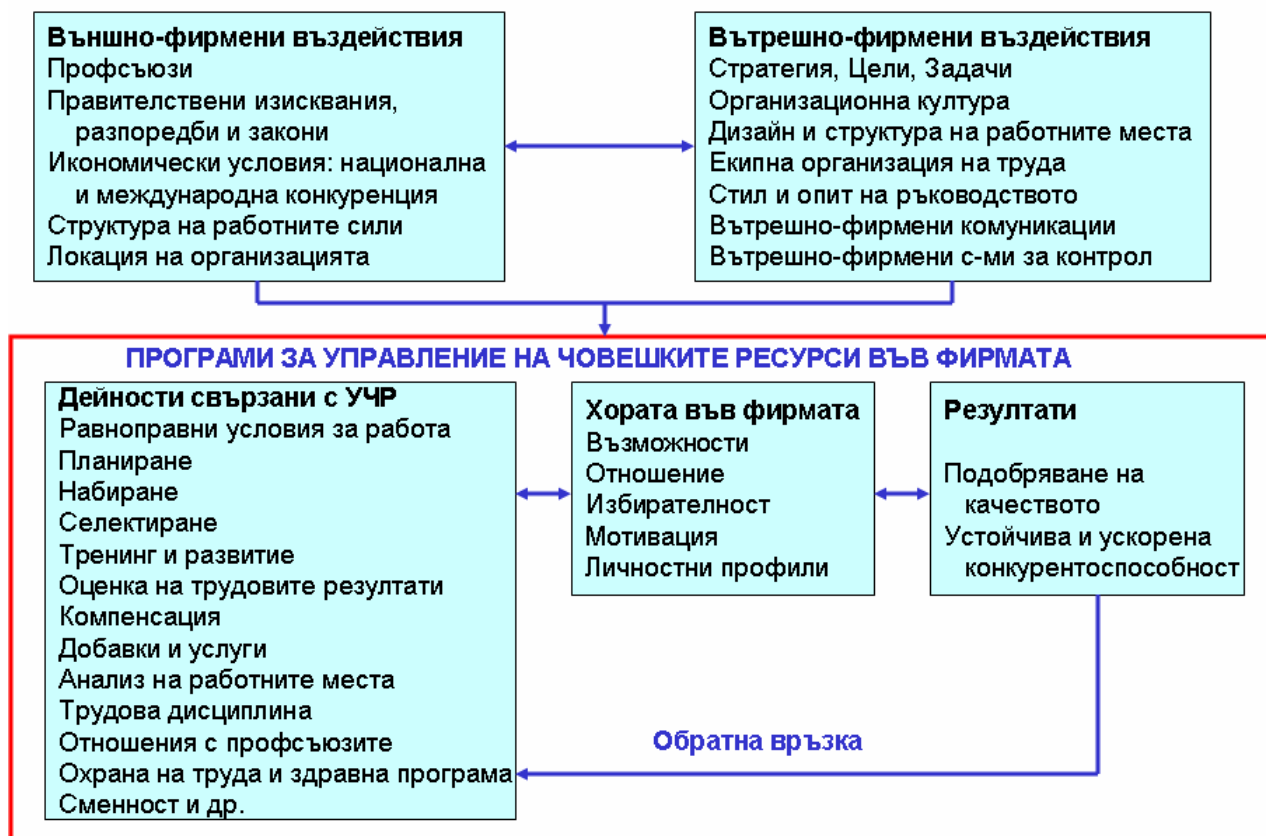
4.2.3. Организация и фирмено управление в туризма – човешки ресурси

Управлението на човешките ресурси в една фирма се определя като постоянен **процес** за постигане на фирмените цели чрез привличане, задържане, освобождаване, развитие и ефективно използване на човешките ресурси в организацията

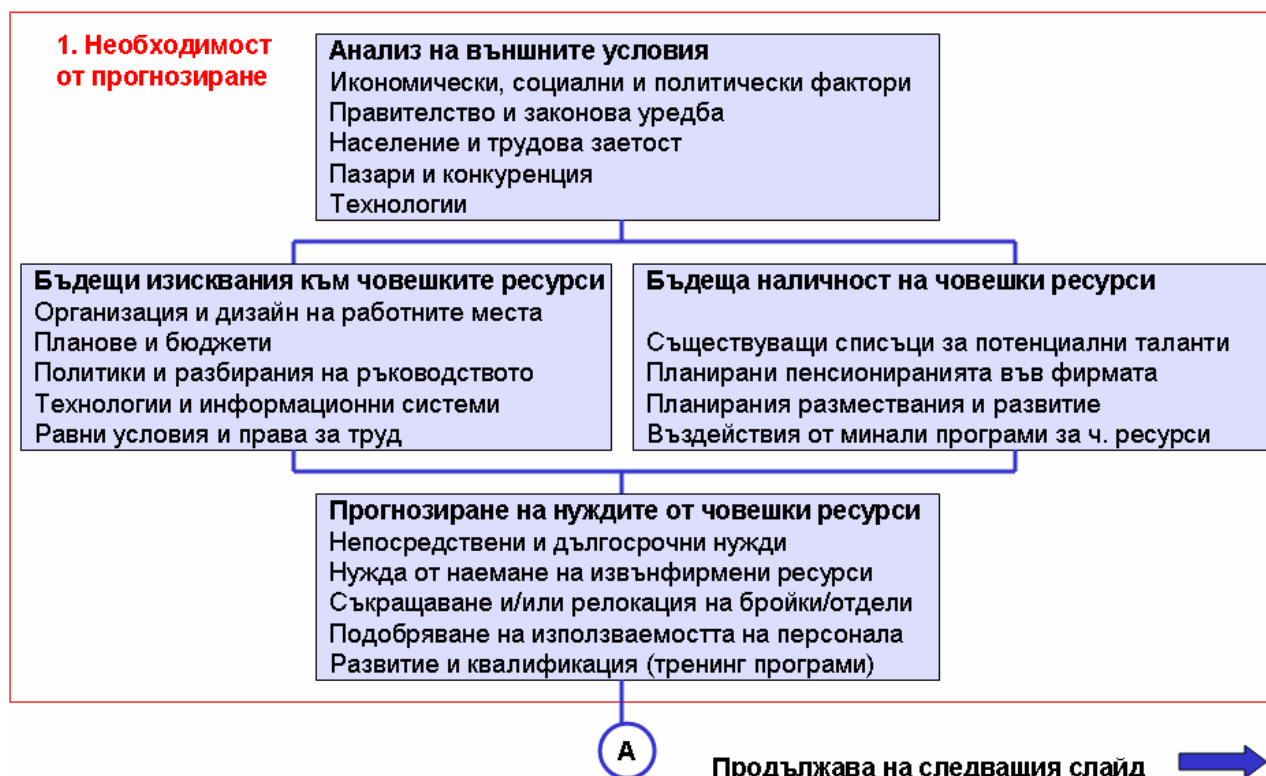
За онагледяване на този **процес** ще използвам две схеми (сравни следващите два слайда), представящи:

1. Моделът за управление на човешките ресурси – дейности и резултати
2. Последователностите от дейности при планиране на човешките ресурси в една фирма

Модел за управление на човешките ресурси (УЧР) – дейности и резултати



Процес на планиране на човешките ресурси



Процес на планиране на човешките ресурси

➔ Продължение от предния слайд

А

2. Програми

Управление на резултатите

- На организацията
 - Дейности
 - Взаимоотношения
 - Отговорности
 - Стандарти
 - Качество на условията на труд
- Оценяване на резултатите
 - Планове и цели за постигане на резултати
 - Тренинг, обучение и настойничество
 - Оценяване
- Структури за възнаграждения
 - Компенсация
 - Допълнителни възнаграждения

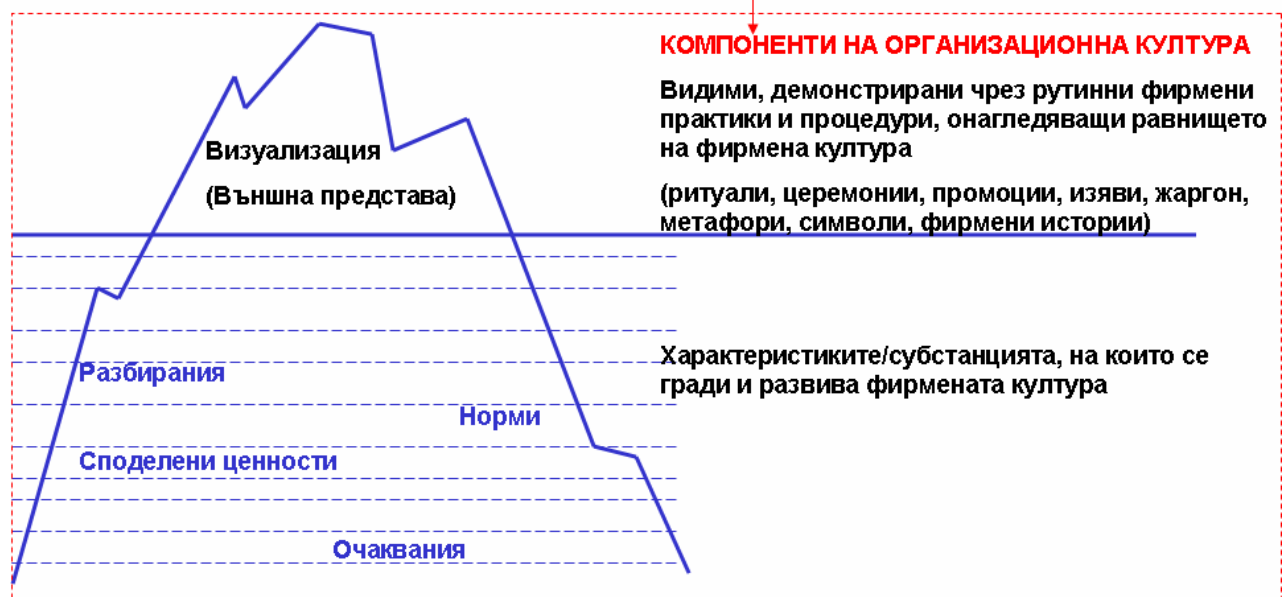
Управление на кариерата

- Политики и системи
 - Кампании за набиране на персонал
 - Селектиране и назначаване
 - Издигане и трансфериране
 - Развитие, обучение, тренинг
 - Уволняване и/или пенсиониране
- Подготовка на заместници на ключови мениджъри
 - Оценка на отделните индивиди
 - Изисквания на позициите
 - Управление на процеса на замяна
 - Планиране на периода на навлизане
 - Проследяване на прогреса на мениджъра
- Възможности за вътрешно-фирмено издигане
 - Изисквания на работните места
 - Направления за развитие на кариерата
 - Обсъждане на възможностите за кариери
- Планиране на индивидуалните кариери
 - Самоанализ
 - Лични планове за развитие
 - Разработване и провеждане на планове за действия

4.2.4. Организация и фирмено управление в туризма – фирмена култура

ОРГАНИЗИРАНЕ
Организационна структура
Управление на човешките ресурси
Организационна култура

Организационната култура се гради на основата на споделени разбирания, ценности и норми, които обединяват хората от една организация и им помага да функционират като една цялостна система



Промяна на организационната култура:

Мениджмънтът на една фирма по-лесно и по-бързо може да повлияе върху **видимите аспекти** и характеристики на фирмената култура

Специално внимание на тази тема ще се обърне в МОДУЛ 204 “ПР и представяне”

Промяната във **фундаментите** на фирмената култура:

- се извършва за сравнително по-дълъг период от време
- изисква постоянното мобилизиране на общите усилия на всички членове на фирмата, които да са уверени в
- подкрепата на мениджмънта, демонстрирана чрез постоянно актуализирани и подобрявани вътрешно-фирмени условия за доразвиване на фирмената култура върху основата на единни, ясни, разбираеми и стабилни ценностни параметри

4.3. Лидерство и фирмено управление в туризма

4.3.1. Лидерство и фирмено управление в туризма – групова динамика

Групата се образува от двама или по-вече души които са ангажирани в смислена обща дейност. От организационна гледна точка съществуват две категории групи: **неформални и формални групи**

Неформални групи (неразпознавани във фирмената организация):

Групи формиращи на приятелски принцип

Хора с близки ценностни системи и разбирания, които общуват помежду си предимно за удоволствие/не по принуда

Групи по интереси

Обединяващият елемент е една или няколко близки личностни характеристики (напр. спортуват заедно, или ходят заедно на концерти)

Формални групи (постоянни единици в организационната структура – отдел, департамент, служба и пр.):

Обединените в работни групи по правило изпълняват обща производствена задача.

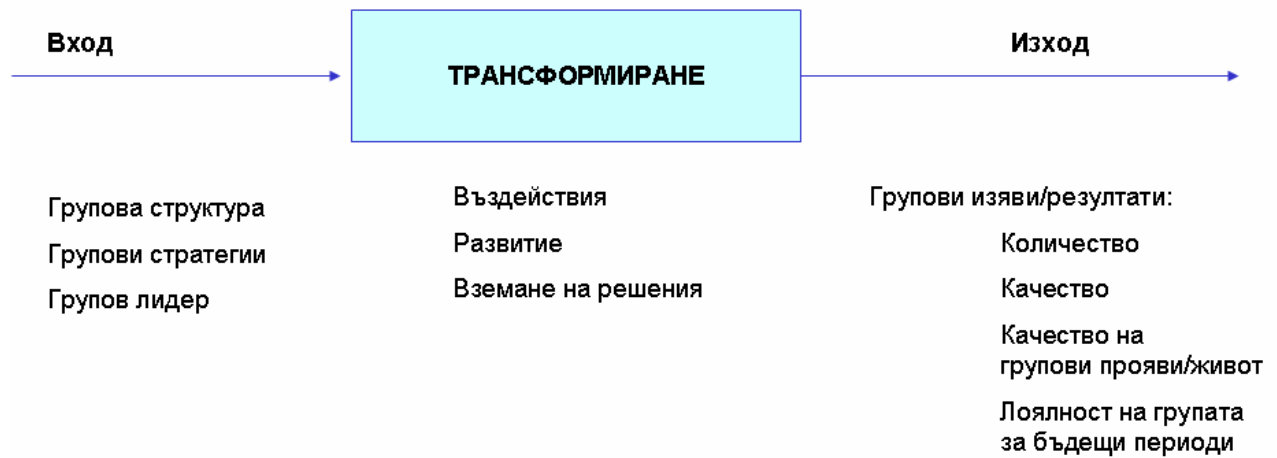
Работещите в работни бригади (work teams) имат високо ниво на самостоятелност в процеса на вземане на решение и обща отговорност за качеството на извършваната обща работа

Кръжоци по качество специално създадени групи с цел търсене на пътища за съкращаване на разходите и повишаване на качеството

ЕТАПИ ПРИ РАЗВИТИЕТО НА ГРУПИТЕ

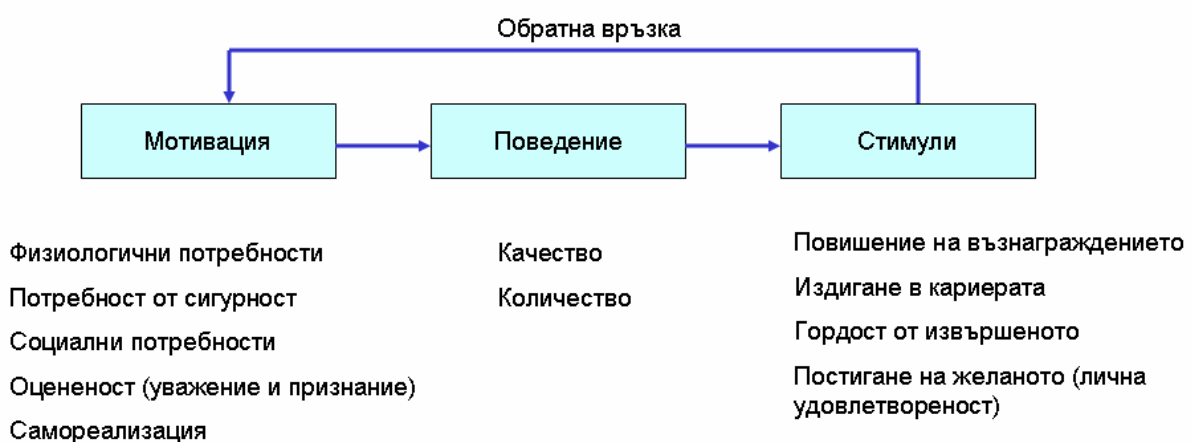


Модел за функциониране на една малка група



4.3.2. Лидерство и фирмено управление в туризма – мотивация

Мотивацията в една фирма се основава на специфичната за нея съвкупност от стимули и санкции за постигане на равнище на съзнателно желание от страна на заетите във фирмата да постигнат набелязаните общи цели и задачи.



МОТИВАЦИОННИ ТЕОРИИ

→ Теории на потребностите

Йерархия на потребностите (Маслоу)

Двуфакторната теория на Херцберг

Теория на постиженията (МакКлилънт)

Need (Content) Theories

Maslow's Hierarchy of Needs

Herzberg's Two-Factor Theory

McClelland's Achievement Theory

→ Теории основаващи се на когнитивните процеси

Теория на очакванията

Теория на ценностите

Process Theories

Expectancy Theory

Equity Theory

→ Теория на условностите

Reinforcement Theory

→ Теория за формулиране на целите

Goal Setting Motivation Theory

Виж следващите три слайда

Йерархия на потребностите (Маслоу)

Тази теория се гради на две предположения:

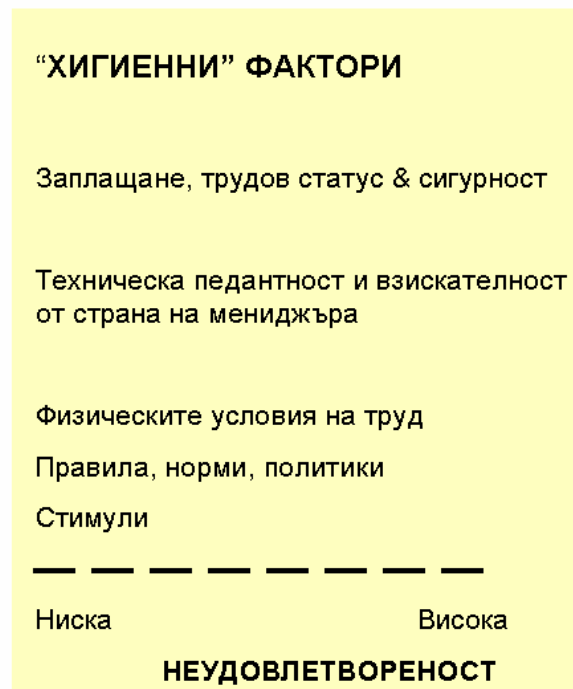
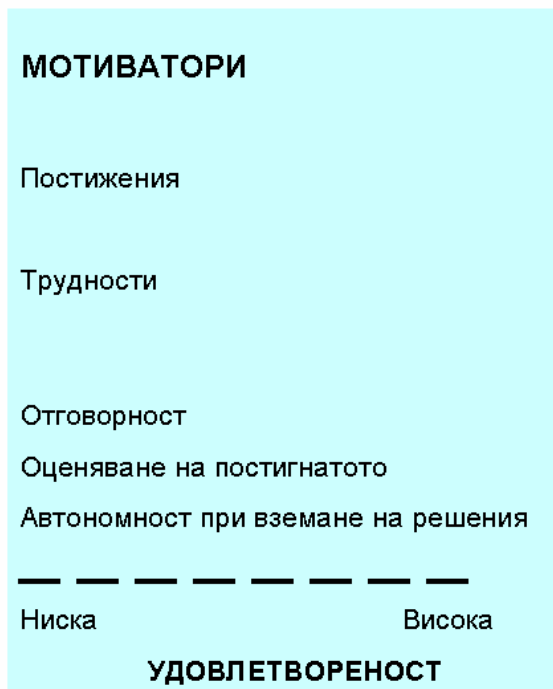
- (1) Различни потребности са актуални за отделния индивид, но през различни периоди от време – само незадоволените до момента потребности могат да повлияят върху поведението му;
- (2) Потребностите са подредени по важност в една определена *йерархична* последователност:
 - Физиологични потребности (храна, въздух, вода)
 - Потребност от сигурност (защитеност от заплаха или опасности)
 - Социални потребности (приятелство, дружба, работа в екипи)
 - Уважение и признание (самочувствие и увереност в собствените ценности и стойности)
 - Самореализация (изпълнение на потенциалните лични цели за развитие)

Положителни страни: дава лесен и ясен модел на мениджърите при формулиране на мотивационните системи за ръководения от тях екип

Отрицателни страни: теорията е изградена на опростени представи за индивида и неговите вътрешни представи (къде са външните въздействия?) за потребности, които не са диференцирани по характерни елементи (недобре дефинирани, поради сложността и разнообразието на човешки характери)

Двуфакторната теория на Херцберг

- Информацията се набира посредством много подробни интервюта
- Индивидите не се поддават на опростенчески класификации/категоризации
- Заключениета са направени само за избрани професии (инженери, счетоводители)



Теория за формулиране на целите

Тя гласи, че индивиди които могат да формулират и постигат набелязани цели са по-успешни от останалите.

Приложения: Management By Objective; Self-Management

Организационният процес при формулиране на целите включва:

- (а) настройване на личните към организационните цели;
- (б) определяне какво ще е възнаграждението при постигане на целите.

Атрибути повишаващи степента на практическа приложимост на този подход

1. Специфичност на целите:

характеризиране на преследваната цел: “да се повиши”, “да се приключи”, “да се намали”
измерване на крайния резултат: “3-месечни продажби в р-р \$250,000; “рът на произв. с 10%”
формулирани крайни срокове: кога точно (дни, часове, смяна) да се постигне целта
ясни стойностни измерения: определяне на структурата на ресурсите

2. Трудност но постижимост на целта:

използване на операционни диаграми и статистики от минали практики като базови/начални

3. Обратна връзка:

(а) при започване на изпълнението; (б) в хода на изпълнението, и (в) след приключване

4. Участие на заинтересованите в процеса на определяне на целите

целите се предлагат за обсъждане от мениджъра, или се договарят с изпълнителите

5. Конкуренция (“сравнение с други групи”; “коя от няколкото групи ще свърши първа”)

4.3.3. Лидерство и фирмено управление в туризма – лидерство

Лидерството се определя като процес на въздействие върху останалите хора при изпълнение и постигане на фирмените цели

Лидерството не е позиция, титла или привилегия, а изявата чрез поемане на отговорност и увличане на останалите във важен за организацията момент (обсъждане на решения, изпълнение на фирмени задачи, преодоляване на кризисни ситуации)

Преглед на различни подходи при лидерството в една фирма

Подходи ориентирани към лидера

- Фокусиране върху знанията и уменията на лидера
- Фокусиране върху поведението на лидера
- Фокусиране върху силата на лидерстване

Подходи ориентирани към ръководените

- Фокусиране върху създаване на лидери които да са пример за самите тях (Self-leadership)
- Фокусиране върху заместители на лидери

Интерактивни подходи

- Фокусиране върху разделяне на властта
- Трансформационни лидери

Подходи ориентирани към лидера

→ Фокусиране върху персоналността и способностите на лидера

Тук се предполага, че определени хора чрез физическите си личностни характеристики (ръст, симпатичност), аспекти от характера (самоувереност, доминиране, емоционална стабилност), оригиналност (високо ниво на интелигентност, ясно формулирано словестно изложение, висока креативност) са по-добри лидери от други.

Успешните лидери притежават: (1) по-висока движеща сила и постоянство – чувство за отговорност, амбициозност, енергичност, инициативност; (2) мотивация и вътрешна сила; (3) честност и лоялност; (4) дипломатични, със способности за социално общуване; (5) способност да структурират проблемите и очертават решенията им; (6) знания за бизнеса

→ Фокусиране върху поведението на лидера

Насоченост към това каквото правят лидерите: (1) ориентацията им към действия (поставяне на ясни цели, планиране и структуриране на работата, даване на указания, определяне на насоките, определяне на стандартите, осигуряване на ресурси; (2) ориентацията им към отношенията с другите (съчувствие към чувствата и страданията, подпомагане на нуждаещите се, показване на вяра в другите, привличане на подчинените да участвуват в процеса на вземане на решения); (3) способността им да се адаптират към нуждите на фирмата и постоянно да се самоусъвършенствуват

→ Фокусиране върху силата на лидерстване

Това е способността да се използват човешките, информационните и материалните ресурси за да се свърши нещо с успех в комбинация с дарбата за позициониране

Подходи ориентирани към ръководените

- **Фокусиране върху създаване на лидери които да са пример за самите тях (Self-leadership):** Обучаване на служителите как сами да се ръководят.
- **Фокусиране върху заместители на лидери** Възможно след оценка на общите и индивидуални знания и умения на най-квалифицираните сред изпълнителите

Интерактивни подходи

- **Фокусиране върху разделяне на властта** чрез увеличаване на автономността и самостоятелността на всеки отделен изпълнител (заражда се в Япония през 70-те, в контекста на тотален контрол на качеството).
- **Трансформационни лидери** Способността на лидера постоянно да търси възможности за промяна (реинженеринг) на организацията и да увлича изпълнителите в този процес (по-често като ментор, поемайки лична отговорност за предлаганите иновации и/или организационни промени). Отличава се с висока етичност, колегиалност и мотивация за промяна; отлично познава съществуващите сели и задачи и може бързо да ги интерпретира съгласно текущите промени във фирмата и обкръжаващата среда.

4.3.4. Лидерство и фирмено управление в туризма – междуличностна комуникация

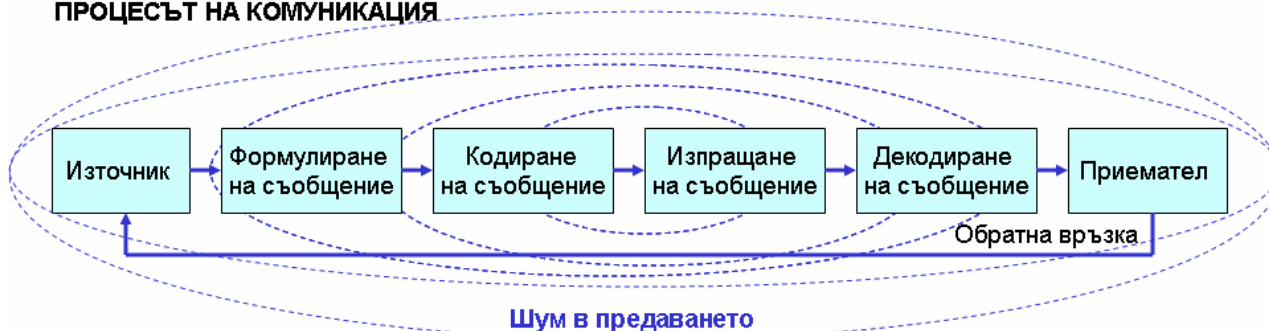
Комуникацията се определя най-общо като обмен на информация между източник и получател.

При бизнес-комуникациите всеки един член на фирмата – от собственика през ръководителя до работника – е източник на информация



НЯКОИ ПО-ВАЖНИ АСПЕКТИ ПРИ МЕЖДУЛИЧНОСТНАТА И ОРГАНИЗАЦИОННАТА КОМУНИКАЦИЯ

ПРОЦЕСЪТ НА КОМУНИКАЦИЯ



ИЗБОР НА ВИД И СРЕДСТВА ЗА КОМУНИКАЦИЯ

Говорна комуникация	Писмена комуникация	Знаци, символи, пространство
Разговор лице в лице	Писма	Пипане
Телефон	Компютърни разпечатки	Размяна на погледи
Речи и презентации	Електронна поща	Жестикулиране
Видео-конференции	Меморандом	Време
Интерком	Съобщения на табла	Място

МЕЖДУЛИЧНОСТНА КОМУНИКАЦИЯ

Звукова комуникация - аспекти:

- Изкуството да структурираш и управляваш изложението си така, че слушателят да е мотивиран да участва в разговора
- Изкуството да слушаш и изслушваш другия участник в разговора
- Изкуството да правиш заключения и да уговориш продължение на разговора по най-желания от теб начин
- Изкуството на интегрираш резултатите от разговора с друга информация, имаща пряко и/или косвено отношение към обсъжданите въпроси

Писмена комуникация – аспекти:

- Казаното често не оставя следа – написаното и веднъж изпратеното съобщение не се променя
- Подготовката за писмена комуникация отнема време, и често пъти не води до желания ефект (другата страна не отговаря на писмото, или отговаря формално)
- При писмената комуникация може да се загуби и желание от двете страни да общуват открито и да обсъждат работни версии и ситуации (формалността може да надделее)
- Професионалната писмена комуникация може да ускори вземането на конкретни решения и да убеди другата страна в равнището на квалификация и нивото на зрялост на съответния мениджър или организация
- Писмената комуникация е задължителна при подготовката и изпълнението на договорни задължения между две организации и/или между структурни звена в една по-голяма фирма/организация

ОРГАНИЗАЦИОННА КОМУНИКАЦИЯ

ФОРМАЛНИ КАНАЛИ ЗА КОМУНИКАЦИЯ

- КОМУНИКАЦИЯ ОТГОРЕ НАДОЛУ Предимно писмена (заповеди, инструкции, указания, съобщения). Мениджъра е изправен пред дилемата: какво да каже и какво да напише, и в какъв обем и степен на детайлност да комуникира с подчинените си.
- КОМУНИКАЦИЯ ОТДОЛУ НАГОРЕ Писмена (отчети, справки, молби, разяснения) и устна (оперативен отчет, молба за нови ресурси, важни съобщения). Мениджъра трябва да контролира достоверността и спецификата на получената информация, и да свежда получената от даден източник информация до всички останали звена/отговорници от съответния бизнес-проблем/цикъл.
- ХОРИЗОНТАЛНА КОМУНИКАЦИЯ Комуникация между равни – участие в общи съвещания, обмен на мемо или ел-поща, разговори и обсъждания. Много важен компонент при сложни по предмет на дейност и по-големи по численост организации

НЕФОРМАЛНИ КАНАЛИ ЗА КОМУНИКАЦИЯ “Гроздови” формирования за неконтролиран обмен на информация в и извън фирмата са част от ежедневието и често водят до нежелани (и неволни) изтичания на конфиденциална фирмена информация. В такива случаи мениджъра следва бързо и ясно да внесе разяснения пред всички.

Специално внимание на темата “МЕЖДУЛИЧНОСТНА И ОРГАНИЗАЦИОННА КОМУНИКАЦИЯ” ще се обърне и в МОДУЛ 204 “ПР и представяне”

БАРИЕРИ ПРЕД ОРГАНИЗАЦИОННАТА КОМУНИКАЦИЯ

- “Човешкият фактор” : хората участници в процеса на комуникация са различни като характери, специалности, квалификация, и пр. Тази разлика поставя въпроса за достоверност на информацията като постоянна дейност на ръководителя (да проверява постъпилата информация от алтернативни източници), което води до големи загуби на време.
- Изразните форми не са унифицирани и често водят до различни тълкувания и интерпретации сред участниците в комуникационния процес.
- Получателят на информацията често игнорира неприятните сегменти от нея и се фокусира върху сегметите от меморандума с пряко отношение към задълженията му в организацията (напр. служителът в отдел “продажби” чете внимателно само секцията “продажби” в меморандума получен от мениджъра на фирмата).
- Нежелание за промяна (поради недоверие в ръководството, неувереност в предлаганото, подозрение че ще загуби съществуващи позиции, и пр.)

СЪЗДАВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КОМУНИКАЦИЯ

- Изграждане на стил за ефективно комуникиране
- Редуциране на съпротивата за промени
- Научаване как да се комуникира с различни по квалификация и отговорност фирмени и/или извънфирмени представители
- Провеждане на одитинг на организационната комуникация

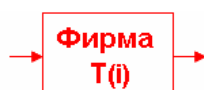
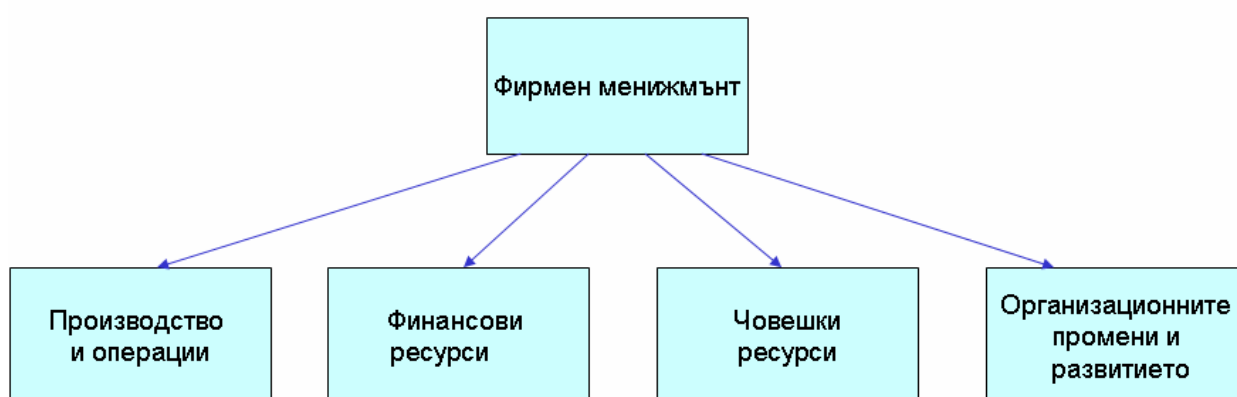
4.4. Контролиране и фирмено управление в туризма

4.4.1. Системи за контролиране

Контролът в управлението на една фирма е процес чрез който:

1. Се оценява действителното представяне на резултатите
2. Се сравняват резултатите с поставените цели и задачи
3. Се предприемат действия за да се отстрани различието между резултати и цели/задачи

Менижмънтът в една фирма трябва да контролира поне четири основни организационни области:



Представяне на фирмата като сложна стопанска система където всеки фирмен елемент/сектор се контролира

$t = 1, 2, \dots, t, \dots N$

Където:

$N = 5$ години

3 години

1 година

1 месец

1 седмица

1 ден

1 час, 1 мин..

ВХОД, ресурси:

Човешки,

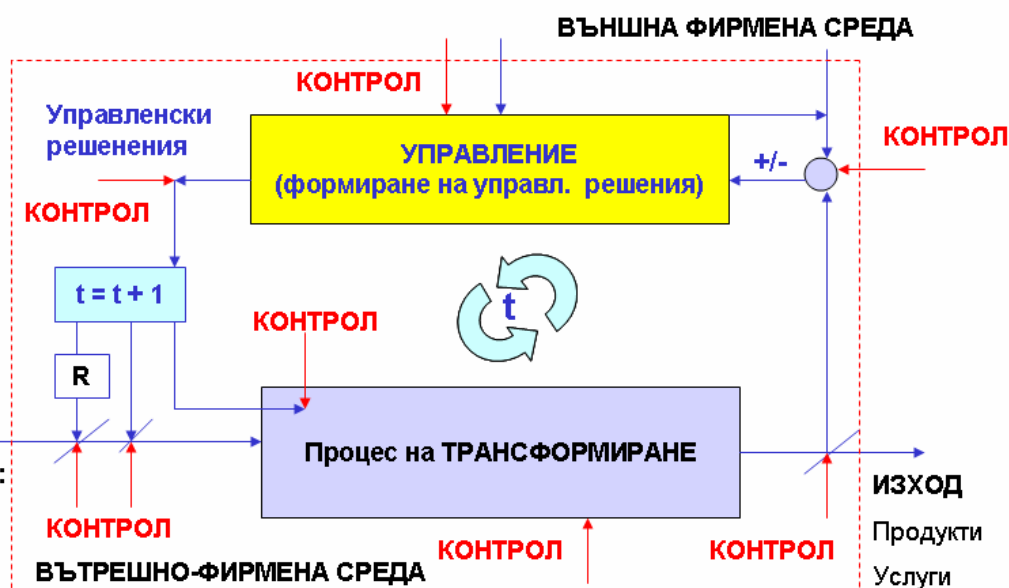
Финансови,

Основни средства,

Материали, суровини,

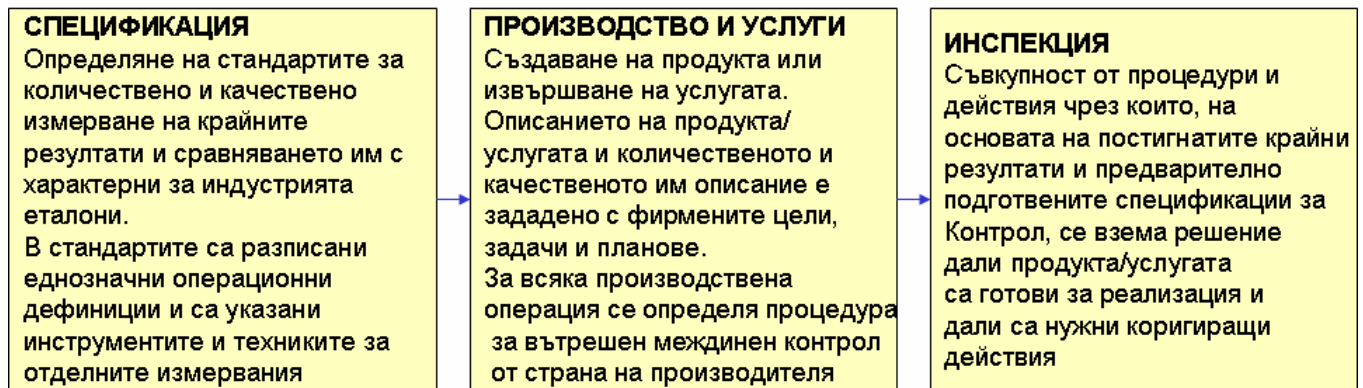
Информация,

Време, Знания



СТЪПКИ В ПРОЦЕСА НА КОНТРОЛИРАНЕ

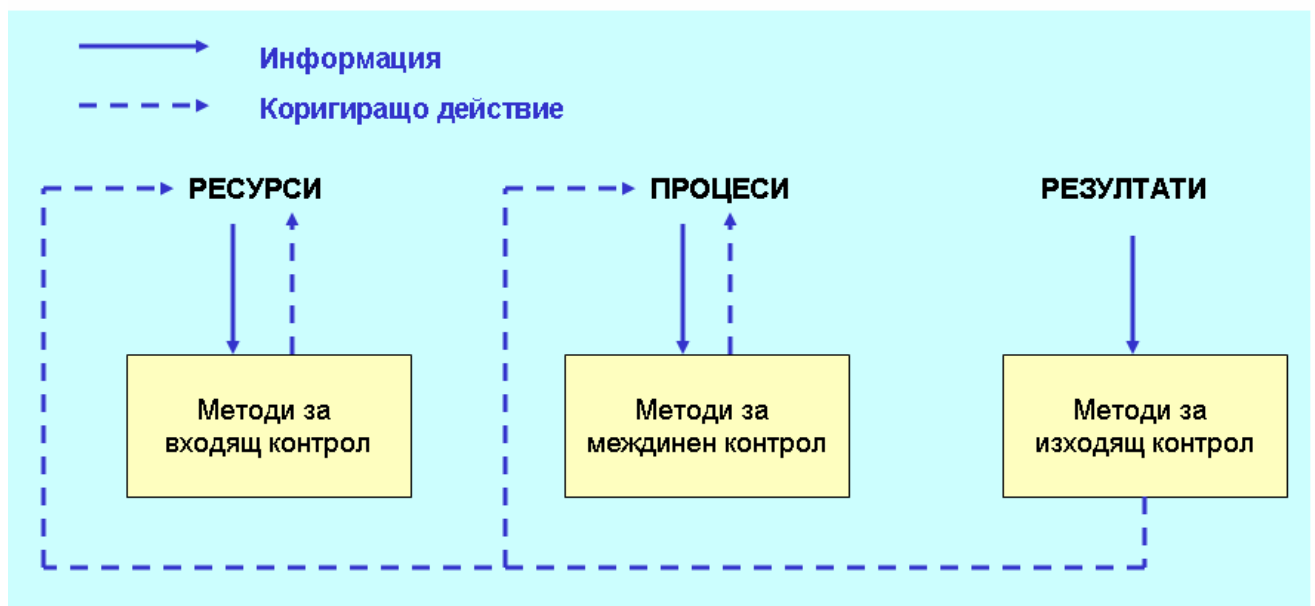
(по веригата “подготовка” – “производство/услуги” – “реализация”)



В управленската практика са известни и се прилагат три вида контрол:

1. Предварителен (входящ) контрол
2. Междинен контрол
3. Изходящ контрол на крайните резултати

Специално внимание на темата “КОНТРОЛ И УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ТУРИЗМА” ще се обърне и в ТП-3



Видове контрол по отделните фирмени елементи/сектори/процеси

$t = 1, 2, \dots, t, \dots N$

Където:

$N = 5$ години

3 години

1 година

1 месец

1 седмица

1 ден

1 час, 1 мин..

ВХОД, ресурси:

Човешки,

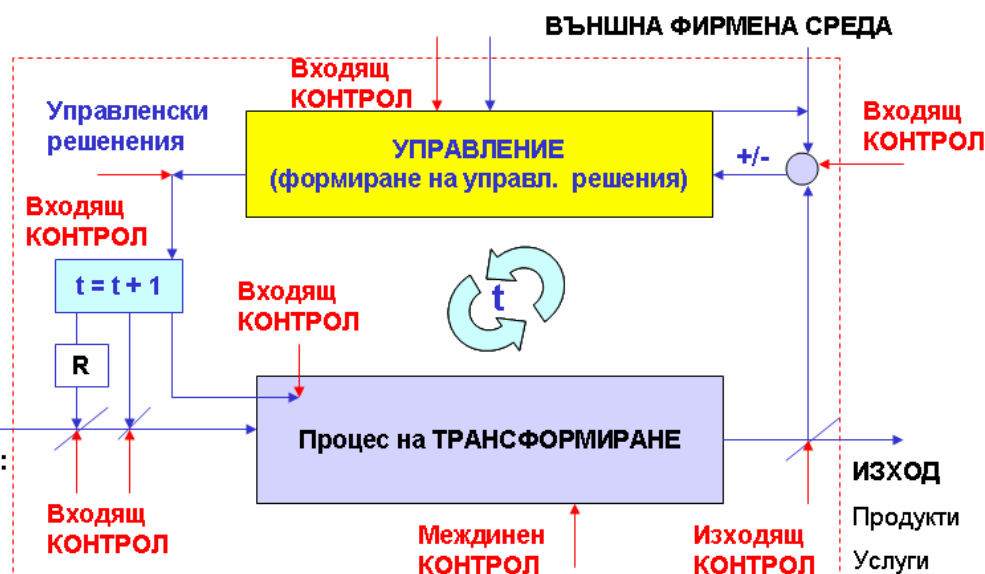
Финансови,

Основни средства,

Материали, суровини,

Информация,

Време, Знания



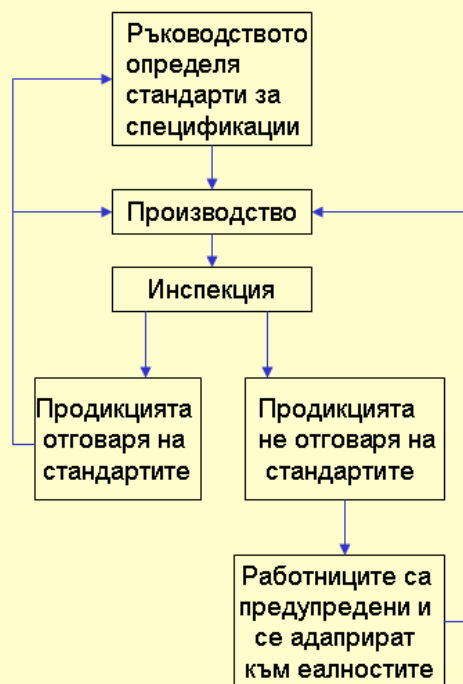
4.4.2. Системи за контрол на качеството

РАЗЛИКА ПРИ ОРГАНИЗИРАНЕ НА КОНТРОЛА ЧРЕЗ ТРАДИЦИОННИТЕ ФИРМЕНИ МЕТОДИ И МЕТОДИТЕ ОСНОВАНИ НА КАЧЕСТВОТО

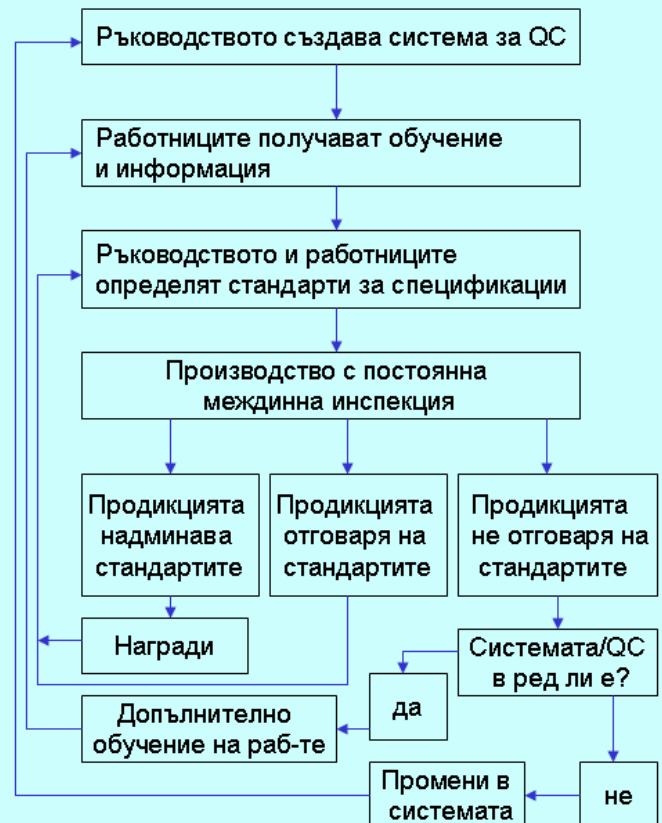
ТРАДИЦИОННИ МЕТОДИ ЗА КОНТРОЛ	МЕТОДИ ЗА КОНТРОЛ НА КАЧЕСТВОТО
Инспекция	Дизайн
Действия породени от контрола на резултатите	Идентификация & елиминирание на причината довела до спад в качеството
Фокусиране върху продукцията	Фокусиране върху фирмата
Клиентът е купувач	Клиентът е ползвател
Статични методи	Динамични методи
Дефекти са допустими	Дефекти са недопустими
Качеството е задача на изпълнителя	Качеството е задача пред всички
Недоверие	Доверие, увереност
Качеството струва пари	Качеството носи пари

Source: M. Perogord, Achieving Total Quality Management: A Program for Action, Cambridge, MA, Productivity Press, 1990, Chapter 8

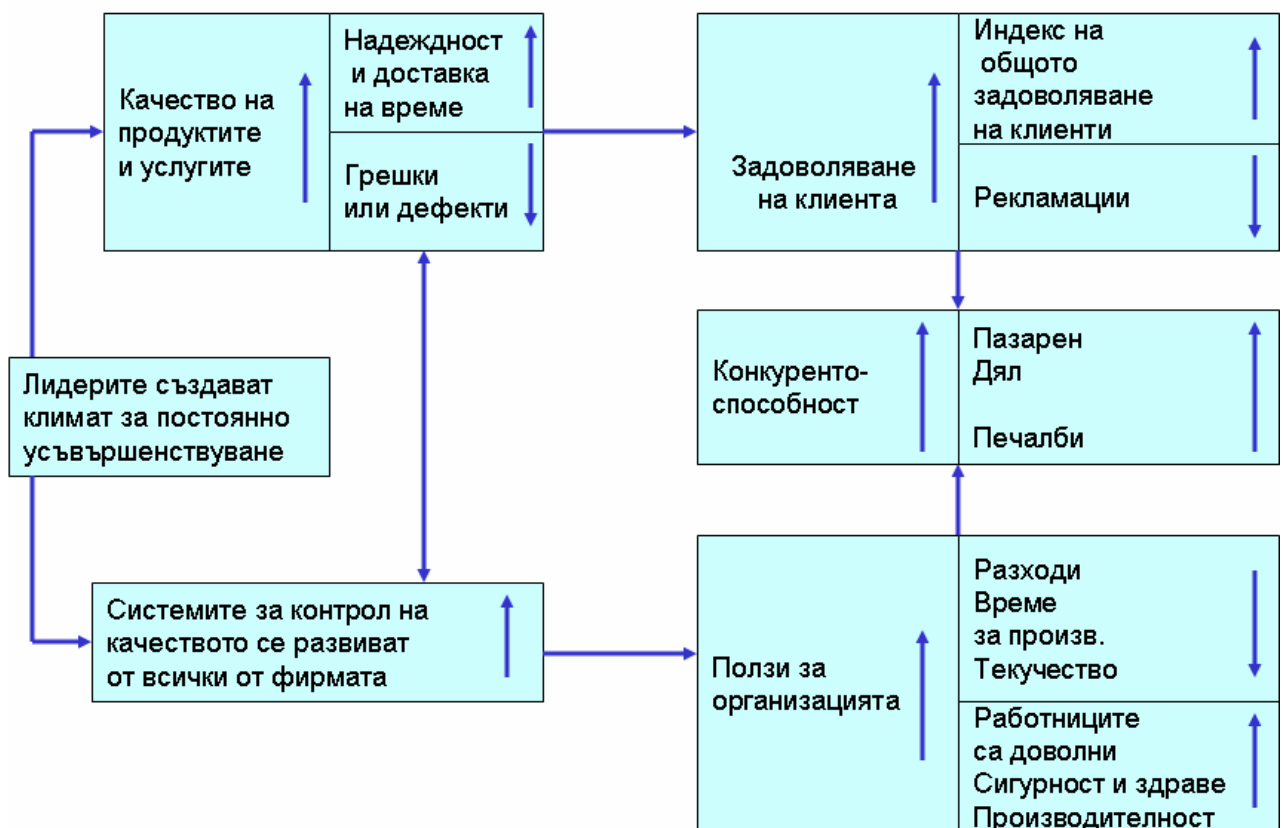
МОДЕЛ ЗА ТРАДИЦИОНЕН КОНТРОЛ



МОДЕЛ НА СИСТЕМА ЗА КОНТРОЛ НА КАЧЕСТВОТО



МОДЕЛ ЗА ТОТАЛЕН КОНТРОЛ НА КАЧЕСТВОТО



5. Фирмени управленски стратегии в туризма

5.1. Дефиниции

Стратегия е:

- определянето на основните дългосрочни цели и задачи на една фирма,
- на последователността от действия, и
- на ресурсите нужни за постигането им

Chandler, Harvard University, 1962

Фирмената стратегия представлява:

- План (Plan) за постигане на предварително набелязани цели
- Ход или маневра (Ploy) за отвлечане вниманието на конкурентите
- Модел за поведение (Pattern) чрез който фирмата се разграничава от останалите
- Позициониране (Position) спрямо другите (пазар, клиенти, партньори, конкуренти)
- Перспектива (Perspective) за промяна на културата на организацията

5 P's of Strategy, Henry Mintzberg, McGill University, 1987

Ключът към конкурентен успех е в наличието на “конкурентоспособна стратегия, която да те прави различен от останалите. Това означава съзнателно да се избере такава комбинация от дейности, чрез които да се постигне уникална смес от стойности”.

What is Strategy?, Michael Porter, Harvard Business School, 1996

Модернизирана от
Златев адаптация на:

*Arnoldo Hax, Nicolas
Majluf, The Strategy
Concept and Process: A
Pragmatic Approach.*

Prentice-Hall 1996



5.2. Движещи сили и стратегическо позициониране

Вътрешно-фирмени движещи сили

- Определяне на бизнес-фокуса на една фирма
- Определяне на продуктите и услугите, които фирмата предлага на пазара
- Изграждане и развитие на ресурсите на фирмата
- Избор на конкурентни зависимости (доставчици, клиенти, сфери на влияние)

Външни движещи сили

- Население по държави и региони (развитие, миграция, концентрация)
- Доходи на населението и направления за разходването им
- Развитие на класи по държави и региони
- Развитие на транспортни и комуникационни системи и средства
- Създаване, развитие и сегментация на ценности, вкусове, разбирания
- Международна търговия
- Глобална отвореност и национална изолация

Стратегическо позициониране

Variety-based positioning: Позициониране базирано на разнообразни продукти и услуги, които фирмата може да произведе и предлага с надеждата, че ще се намерят клиенти за техните продукти и услуги

Need-based positioning: Позициониране базирано на нуждите на определена група от потребители и клиенти. Различията от потребности могат да се удовлетворят само тогава, когато са налични разнообразни действия и ресурси, чрез които всяка отделна потребност да може да се задоволява (това е разграничителният признак за уникално позициониране)

Access-based positioning: Позициониране базирано на сегментиран достъп до потребителите (сегментиране по географски или количествен признак)

Стратегия е създаването на уникална стойностна позиция, постигната чрез прилагането на специфична последователност от дейности (които да са различни от тези на конкурентите) с по-добра ефективност от тази на конкурентите.

Michael Porter, Harvard Business School

5.3. Видове управленски стратегии



Примери за управленски стратегии:

- Стратегия 1:** Хоризонтално разширяване на бизнеса (напр. започване с хотел и добавяне на ресторант)
- Стратегия 2:** Географско разширяване на бизнеса (напр. започва като регионална фирма и с времето се развива като национална и/или международна)
- Стратегия 3:** Хибридизация на продуктите (напр. започва се със хотел и се продължава с ваканционно селище)
- Стратегия 4:** Специализация (предлагат се услуги само за специфична категория и ценово ниво - напр. само 3-звездни хотели)
- Стратегия 5:** Клонирание на продукти
- Стратегия 6:** Брендинг на продукти
- Стратегия 7:** Запазване на самостоятелност и независимост
- Стратегия 8:** Френчайзинг
- Стратегия 9:** Консолидация на фирми (Brand Collection)
- Стратегия 10:** Управление на чужда собственост
- Стратегия 11:** Вертикална и хоризонтална интеграция
- Стратегия 12:** Ориентация само към един продукт
- Стратегия 13:** Ориентирани към стойностите продукти
- Стратегия 14:** Глобално позициониране

Примерите и постановките за отделни стратегии по-нататък в под-секциите на раздел 5.3 са представени съгласно Ronald Nykiel, Hospitality Management Strategies, Prentice Hall, 2005

5.3.1. Нападателни фирмени стратегии

5.3.1.1. Маркетингови стратегии

Нека първо да дефинираме понятието “маркетинг на една туристическа фирма”

Основната роля на маркетинга на една туристическа организация е:

- да предлага подходящи продукти и услуги
- в търсените количества
- на желаните цени
- в желаното време
- при гарантирани фирмени печалби и
- задоволени клиенти

Маркетингова функция е да балансира най-подходящите за фирмата:

- маркетингов микс от елементи - продукти, цени, пазари и реклама
- планове за развитие на всеки един от елементите на маркетинговия микс

Както стопанските фирми като цяло, така и маркетинговите дейности на фирмата в частност се намират в постоянен период на промяна.

Движещи сили на промяната:

- нови технологии
- нови продукти и услуги
- нови системи за доставки
- нови конкуренти



Вътрешно-фирмени измерения на промяната:

- между-дисциплинарен мениджмънт
- решенията се вземат децентрализирано
- засилено коопериране (аутсорсинг)
- по-малко но по-надеждни доставчици
- засилено участие в алианси и различни форми на между-фирмено сътрудничество
- сравняване (бенчмаркинг) с конкурентите и/или най-добрите

Изменение в поведението на клиента:

- Към очаквания за качествени продукти и услуги получени на най-добра цена се добавят
- очаквания за по-бърза и по-удобна доставка

По какво се различаваме от другите?

Какво от това което предлагаме се поддава трудно на копиране?

Дали движещите въздействия са ориентирани към пазара или към продукта/услугите?

Оценка на ключовите страни на конкретния за всяка фирма бизнес:

1. Самоанализ (на самия бизнес)
2. Анализ на конкурентите
3. Фактори от околната среда, които могат да въздействуват върху бизнеса и стратегията му

Видове маркетингови изследвания

1. Количествени маркетингови изследвания
(чрез числа, прогнози, трендове)
2. Качествени маркетингови изследвания
(чрез идентификация, анализ и профилиране на клиенти, тяхното поведение и реакция)

Извършвани от:

→ фирмата (primary)

→ консултанти (secondary)

КАТЕГОРИИ:

- Изследване на пазара
- Изследване на продуктите и услугите
- Изследване на потребителите
- Изследване на конкурентите
- Изследване на обкръжаващата среда

Виж следващи
слайдове



Изследване на пазара

Цели: определяне и сегментиране на търсенето.

По-важни **аспекти от изследването:**

Пазарен дял

Географски пазари/тенденции

Тенденции в продажбите

Медийно покритие на пазара

Сегментиране на пазара

Първичен целеви пазар

Вторичен целеви пазар

Тесни/специализирани
пазарни ниши

Телевизия/Радио

Печатни издания (ежедневно/периодично)

Електронни издания (интернет)

Разносни/временни реклами

Други

Пазари на дистрибутиране

Централизирани продажби

Проникване на пазари

Покритие на пазари

Изследване на продуктите и услугите

Цели: оценка на силните и слаби страни на продуктите/услугите на фирмата в сравнение с тези на конкурентите

По-важни **аспекти от изследването:**

Продукти/услуги

Силни страни

Слаби страни

Развой и внедряване

Жизнени цикли

Позициониране

Брандинг

Опаковане/разфасовки

Ценови стратегии

Изследване на потребителите

Цели: Определяне на нуждите от продукти/услуги на съществуващи и потенциални потребители

По-важни **аспекти от изследването:**

Демографски характеристики

Географски особености

Психологични фактори

Повторяемост в поведението

Социални характеристики и особености

Навици и привички

Стимули и нужди

Изследване на конкурентите

Цели: Да се разберат различията между фирмените продукти/услуги и тези на конкурентите с цел увеличаване/защитаване на фирмените продажби

По-важни **аспекти от изследването:**

Цени

Потребителски стойности

Качество

Удобство за закупуване

Форми на доставка

Удовлетвореност на купувача след продажбата

Изследване на обкръжаващата среда

Цели: Анализ и оценка на процесите и явленията в индустрията и в цялата ѝ обкръжаваща среда

По-важни **аспекти от изследването:**

Общ икономически сценарий на развитие

Социални аспекти на развитието

Политически тенденции и влияния

Развитие на технологиите и иновациите

Юридически и правни елементи в развитието

Законови уредби и предстоящи промени/изменения

Маркетингови изследователски техники

Проучвания:

- “Лице в лице”, по телефон, интернет или чрез попълване на писмени формуляри
- Цели измерване (скала от 1 до 10) на съгласие/удовлетвореност с отделни параметри на продукта/услугата и/или формулиране на очакваните/желаните функции и параметри
- Извършват се еднократно или периодично (за да се проследят промените)

Отговаряне на въпроси по предварително подготвени формуляри:

- Разработените формуляри често служат за различни нужди: измерване на изявата на продукта/услугата на пазара, оценка на съотношението “цена/потребителски параметри”, създаване на лист от желаещи в бъдеще да отговарят на запитвания

Групови дискусии във фокус-групи:

- Извършват се по региони/пазарни сегменти
- Участниците познават или не-познават продуктите/услугите, обект на дискусия
- Участниците дискутират продуктите/услугите на една или няколко фирми
- Включва: писане на сценарий, използване на професионален водещ, провеждане на срещата, анализ и оценка на дискутираните въпроси и отговори

Маркетингови разузнавателни техники

SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analysis

Анализ на силните и слабите страни на фирмата, и на възможностите и опасностите на обкръжаващата среда

CSI (Consumer Satisfaction Index) or GSI (Guest Satisfaction Index)

Индекс на удовлетвореност на клиента/госта. Чрез него може да се оценява както проявата на фирмата, така и на отделни нейни звена (за целта този индекс следва да се интегрира в общофирмената система за контролиране)

CPA (Consumer Perceptions Audit)

Одитиране на мнението на клиента за съответната фирма. Извършва се от външни одитори. Включва целия процес от подготовка за продаване до след-продажния период. Често фирмената подготвеност се тества чрез “фиктивни купувачи/запитвания” или “инкогнито”посещения на външни експерти на място (в хотела, ресторанта, заведението, транспортното средство и пр)

GAP Analysis (Management versus Customer Perception)

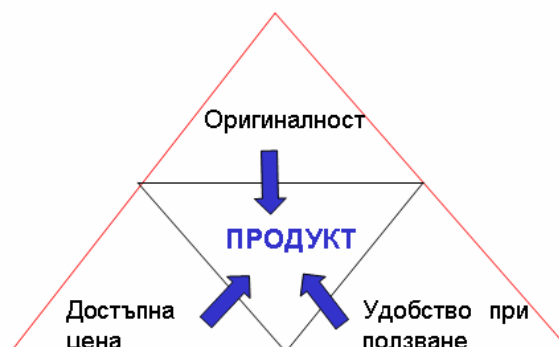
Цели съпоставяне на мнението на мениджмънта за фирменото представяне с това на клиентите. Ако например мениджмънта оценява представянето на фирмата с 85 точки (от общо 100) а клиентите с 65, GAP'а е 20 точки

OPD (Other People's Data)

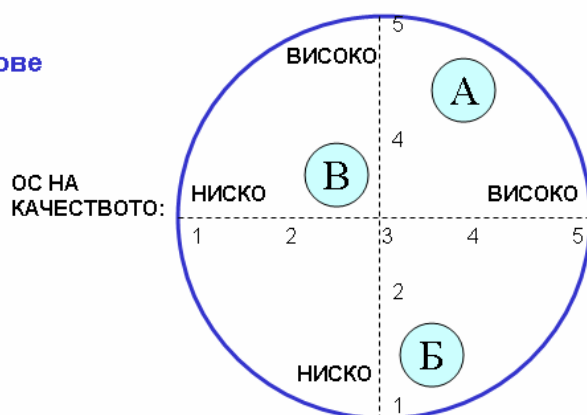
Ако фирмата няма средства за провеждане на собствени изследвания, се прибягва до резултатите на други (външни) публикации за индустрията и за аналогични продукти

Оценка, оформяне и представяне на получените в резултат от изследванията данни

Пирамиди



Кръгове



- А Вашият продукт/услуга
- Б Продукт/услуга на фирмата Б
- В Продукт/услуга на фирмата В

Оценка, оформяне и представяне на получените в резултат от изследванията данни

Линейни диаграми

Съществуваща позиция



Пример за прилагане на линейна диаграма при очертаване на “дърво на решенията” и избор на алтернативни маркетингови стратегии

Таблицы/ Мрежи

КОНКУРЕНТНИ ПОЗИЦИИ	СЪЩЕСТВУВАЩО ПОЛОЖЕНИЕ			ЖЕЛАНО ПОЛОЖЕНИЕ				
	Силни	1	2	3	Силни	1	2	3
	Средни	4	5	6	Средни	4	5	6
	Слаби	7	8	9	Слаби	7	8	9
	Силни Средни Слаби			Силни Средни Слаби				
ПАЗАРЕН ПОТЕНЦИАЛ				ПАЗАРЕН ПОТЕНЦИАЛ				

Пример за прилагане на таблици при съпоставяне на представянето на една фирма в момента и за желаното/прогнозираното бъдеще (напр. след 5 години)

Виж следващ слайд



Оценка, оформяне и представяне на получените в резултат от изследванията данни

Примери за прилагане на таблици при съпоставяне на представянето на една фирма в момента и за желаното/прогнозираното бъдеще (напр. след 5 години)

СЕКТОР 1, 2, и 4 обхваща най-желаните данни или преследвани цели и е **ПРЕДПОЧИТАНАТА** от мениджмънта на фирмата маркетингова стратегия : поне един фактор от конкурентната позиция и пазарния потенциал са “силни”, и останалия е “средни”

1	2	3
4	5	6
7	8	9

СТРАТЕГИИ:

Поддържай съществуващите позиции

Разшири броя на лоялните клиенти

Поддържай конкурентни предимства чрез нови услуги и продуктова мод-я

Разшири предлагането на продукти/услуги или развий фирмената марка

СЕКТОР 3, 5 и 7 обхваща данни или преследвани цели по диагонала на таблицата и се наблюдава с **ВНИМАНИЕ** от мениджмънта на фирмата: факторите от конкурентната позиция или пазарния потенциал са разпределени между “силни”, “средни”, “слаби”

СЕКТОР 6, 8, и 9 обхваща най-отрицателните данни или нежелани развития и е **ИЗБЯГВАНАТА** от мениджмънта на фирмата маркетингова стратегия: поне един фактор от конкурентната позиция или пазарния потенциал са “слаби” и останалия е “средни”

1	2	3
4	5	6
7	8	9

СТРАТЕГИИ:

Ако пазара ще се развива, атакувай най-слабия си противник (напр. с по-добри преферентни цени) и увеличи пазарния си дял

Ако пазара стагнира, насочи маркетинговата програма за завоюване на колкото е възможно по-вече пазарни сегменти

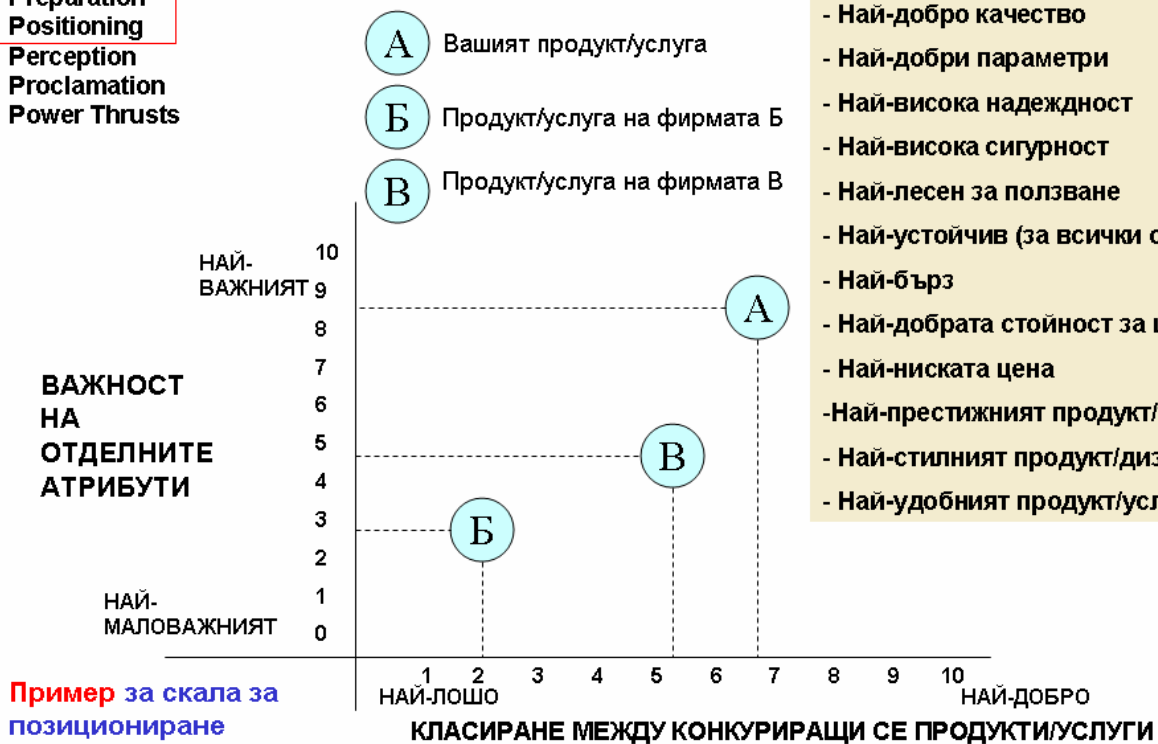
Създай свои собствени пазари чрез специални промоции и реклама

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	1010
4-P's Product Price Place Promotion							
4-C's Consumer wants and needs Cost to satisfy (wants and needs) Convenience to buy Communication (creating a dialogue)							
5-P's Preparation Positioning Perception Proclamation Power Thrusts							

5-P's

Preparation
Positioning
Perception
Proclamation
Power Thrusts

Пазарно позициониране



5-P's

Preparation
Positioning
Perception

Proclamation

Power Thrusts

Създаване на печеливша представа за бизнеса на фирмата

“Най-новият продукт/услуга”
 “Трябва да притежавате този продукт”
 “Продуктът се ползва от най-преуспелите”
 “Това е Вашия последен шанс да купите продукта”
 “Ние можем да нагодим продукта към Вашите желания”
 “Предлаганите продукти и услуги са уникални”
 “Ние предлагаме най-новата технология в света”

Прокламация към купувача

Фаза 1: “Ние се променяме” 1/3 доверие
 Фаза 2: “Ние се променихме” 2/3 доверие
 Фаза 3: “Ние сме ...” Пълно доверие

Силата на доверието се създава и поддържа чрез синхронизацията на всички маркетингови ресурси и техники





5.3.2. Функционални стратегии

5.3.2.1. Стратегии за управление на човешките ресурси

Видове стратегии за управление на човешките ресурси

Спецификата в туризма:

Управление на персонала	Работещи с временен и с постоянен трудов договор Вътрешни системи за обучение на персонала Планиране и управление на кариерата Мотивационни механизми и програми
Организационно поведение	Туризмът е “индустрия за хората” – взаимодействията във фирмата се усещат веднага от клиентите Хоризонталните и вертикалните връзки и подчиненост във фирмата следва да са ясни, бързи и ефективни Работата в екипи/смени изисква специално внимание Използване на централизирани и децентрализ. служби Използване на под-доставчици и външни услуги
Връзки с трудови организации	Сезонността в туризма е свързана с използване на работници от други държави, младежи, стажанти и пр. (всеки отделен случай изисква спец. внимание)
Връзки с местни организации	Устойчивостта и конкурентоспособността на туристическата дестинация се гради и развива от всички регионални стопански и нестопански участници; фирмата следва да определи и следва своя регионална стратегия

Пример за фирмена стратегия за управление на персонала. **Една фирма:**

- Желает да се укрепи като надежден партньор за чуждите **ТО** чрез създаване на ядро от служители (по всички ключови позиции от производствения процес), сертифицирани от международно-признати институции
- **Първо**, анализира наличния персонал и оценява кой може да положи изпити и получи международни професионални сертификати
- **Второ**, картотекира специалисти (с потенциал или вече сертифицирани) от чужди фирми (регионални, национални, международни), и решава по кой най-изгоден за фирмата начин следва да се установи контакт със съответния специалист и да се предложи преминаване за работа към фирмата
- **Трето**, изготвя програма за задържане на ключовите фирмени специалисти с целогодишни договори и при по-добри условия, в сравнение с индустрията.
- **Четвърто**, постоянно проучва и актуализира информацията за най-престижните международни центрове за сертифициране на специалисти, с оглед получаване на дипломи и сертификати от най-добрите в света
- **Пето**, обвързва стратегията за управление на персонала с общофирмената стратегия за развитие на фирмата

5.3.2.2. Стратегии за управление на технологиите

Движещи мотиватори за нови технологии в туризма

Ускоряване процеса на консумация	Във всеки елемент от веригата на потребностите в туризма (сравни МОДУЛ 101, ден 1) се чувства влиянието на информационните и телекомуникационните технологии; Автоматизацията на производствени процеси в хотелиерството и ресторантьорството, ТО , транспорта и др. дейности водят до рязко ускоряване на процесите в туризма
Подобряване удобството на клиента	Съкращаването на времето за услуги по операции и дейности в туризма увеличава времето за почивка и отдих на туриста, а от там и степента на неговото удобство
Недостиг на работна ръка	Увеличаването на качеството на услугата с по-малко на брой персонал е възможно само в условията на растящо използване на новите технологии в туризма
Нужда от ръст на продажбите/печалбите	Ръстът на продажбите а от там на печалбата на единица клиент е главната движеща сила в бизнеса: повишаването на производителността на труда в условията на растяща международна конкуренция е възможно само с помоща на постоянно обновявани технологии
Съотношение разходи/ ефективност	

Новите технологии влияят пряко или косвено върху всички сфери и области на фирмена дейност:

- Маркетингът трайно се превръща в “електронен маркетинг” – от създаването на рекламата през ценообразуването до системите за обратна връзка с клиента – компютърните системи и необхватните им приложения са навсякъде
- Управлението и извършването на производствените операции и процеси навсякъде в туризма е пряко обвързано с прилагането на нови технологии (примери: електронна обработка на поръчките в ресторант за бързо хранене, компютърен контрол на готварски процедури в кухнята, електронни ключалки в хотелите, компютърно-управлявани системи във фитнес и СПА центрове, и пр.
- Модификациите на продукти и услуги с помощта на технологиите се превръща в реална и рентабилна задача. По този начин, освен традиционните преимущества свързани със съкращаване на времето за доставка на продукта/услугата до клиента, се подобрява дизайна на продукта, имиджа и конкурентоспособността на фирмата като цяло
- Фирменото управление като цяло и квалификацията на ключовия управленски персонал да разбира технологичните трендове и иновационните процеси в индустрията в частност, са решаващия фактор за ускоряване или забавяне на внедряването на нови технологии в една фирма

Съвременни технологични приложения в туристическата индустрия (примери)

- Бърза интернет връзка
- Участие в глобални дистрибуторски канали и мрежи
- Системи за управление на съоръженията в административните сгради
- Охранителни системи
- Системи за управление на фирмата и на печалбите
- Телекомуникационни системи
- Прогнозиране и бизнес планиране
- Приложения на работното място на продавача на туристически услуги
- Системи за тренинг и образование
- Системи за контрол и управление на складовите наличности на фирмата
- Системи за продажби и покупки
- Увеселителни и развлекателни системи
- Системи за обработване на поръчки и заявки
- Интернет страници и електронни бази данни
- Електронни маркетингови системи и на системи бази данни

Очаквани през следващите 3 – 7 години нови технологични приложения в туристическата индустрия (примери)

- Интегрирани информационни и автоматизирани системи
- Интегриране на сродни масиви от информация
- “Умни” информационни и комуникационни системи в туризма
- Нови ресурсни системи, изградени на принципа на знанието за процесите
- Информационни системи за вземане на управленски решения
- Политики за достъп до интернет-базирани масиви от информация
- По-съвременна връзка човек-машина
- Бизнес-алианси и връзки между фирми от цял свят
- Автоматизирани системи за замяна на живия труд (по избрани работни места)
- Виртуални срещи, пътувания и пр.

5.3.2.3. Стратегии при доставките

Промени при извършване на доставките в туризма от началото на 90-те:

- Купуване на едро (самостоятелно и/или съвместно с други местни купувачи на аналогични стоки)
- Електронно купуване и автоматизирани доставки “точно на време”
- Формиране на клъстери (съвместно с местните конкуренти) и централизиране на дейностите свързани с доставки и покупки

ЦЕЛ:

Съкращаване на разходите, повишаване на печалбите и на конкурентоспособността

Процесът на електронно купуване е структуриран както в традиционните системи за доставки:

- Извършва се анализ на вътрешните нужди
- Изследва се пазара на търсените продукти и услуги
- Изпращат се търговски запитвания
- Извършва се анализ и оценка на получените търговски предложения
- Провеждат се преговори и се договарят окончателните условия за доставка

РАЗЛИКАТА е в: Скоростта и в многообразието от възможни форми за договаряне на най-изгодните за купувача условия
Отпада необходимостта от поддържане на специален “отдел доставки”

5.3.3. Защитни стратегии

5.3.3.1. Стратегии за управление на риска

Вътрешни рискове

Злополука
Алергична реакция на клиент (и)
Кражба на фирмено имущество
Вандализъм
Фирмена криза (неочаквана загуба на ключов служител)
Вътрешно-фирмени кражби
Кражба от служител към клиент или от клиент срещу фирмата или служител
Финансови загуби
Глоби и/или санкции
Здравословни проблеми с ключови служители
Съдебни дела срещу фирмата или собствениците
Отравяне, злополуки с клиенти на фирмата

Външни опасности

Отравяне
Заплаха от и/или бомбен атентат
Обществени вълнения/демонстрации
Земетресение
Ураган
Наводнения
Отвлечения и терористични акции
Съдебен процес от клиент/партньор
Време
Политически промени
Икономически кризи
(Всичко по-горе изброено може да се случи както в страната, където оперира фирмата, така и в страната, от където предстои да дойдат клиентите и)

Защитните стратегии в областта на управление на риска обикновено включват:

Контрол и мониторинг на входа/изхода на сградите и охрана на имуществото на фирмата

Застраховка срещу различни случайни, преднамерени и/или умишлени събития

Контрол на качеството на предлаганите (преко или косвено) продукти и услуги

Алармени, сигнални и известителни системи (за различни видове газове, за пожар, за разбиване на врати/прозорци и пр)

Медицински пакети/китове за първа помощ

Процедури за действие в екстремни ситуации

Тренинг на служителите за действие в екстремни ситуации, в това число за указване на първа медицинска помощ

Процедури за евакуиране от сградите на фирмата

Системи за финансов контрол и наличие на сейфове за опазване на ценности

Системи за защита на гостите на фирмата (хотел, ресторант, транспорт, увеселителна площадка, плаж, и пр)

Здравни застраховки

Контрол за ползване на ключовете за/от всички помещения

Предварителен подбор и тестване на сътрудниците на фирмата

Процедури за охрана на труда и за ползване на сградите и съоръженията

Безпардонна политика на санкции в случай на забелязани отклонения от фирмената политика

Ролята на управлението на риска е да предпазва от загуби, в т.ч. причинени от операции свързани с охраната на фирмата, чрез механизмите на застраховане.

Ролята на охраната е да предпазва от всякакви възможни загуби, и ако такива се случат, да се опитва да намалява паричните загуби до разумния минимум.

Общи за двете системи са:

→ Програмите за тренинг

→ Системите и процедурите за сигурност, контрол и действия при рискови ситуации

→ Принадлежност и лоялност към фирмените политики

Особено внимание при изграждането на фирмените планове и програмите за сигурност и управление на риска следва да се обръща на проявите на тероризъм и как те ще повлияят общо върху туризма и в частност върху развитието на фирмата

На следващия слайд е представена извадка от подобни планове, с отношение към мерките за предпазване от терористични и криминални ситуации по време на пътуване, така както се препоръчват от Американското правителство.

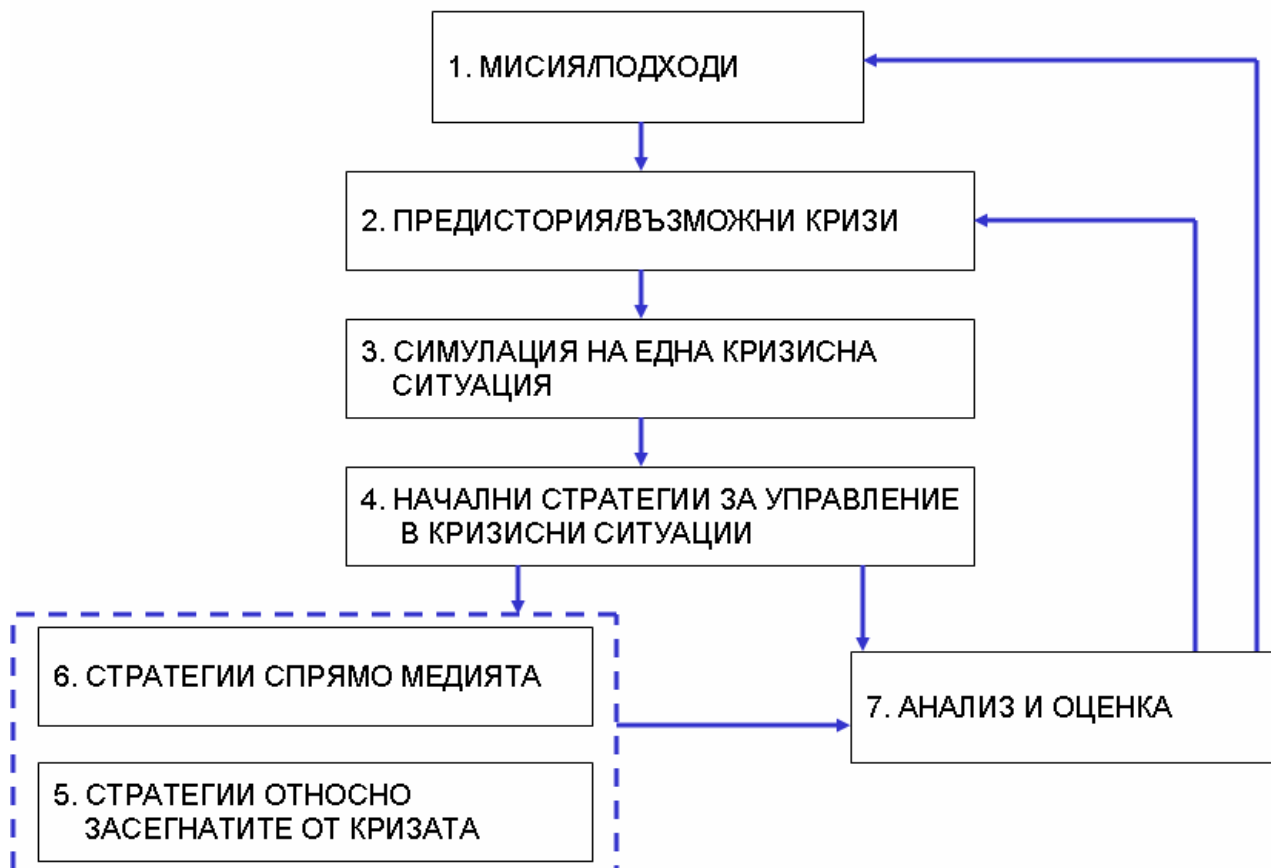
Мерки за предпазване от терористични и криминални ситуации по време на пътуване

- Само най-близките ти да знаят маршрута по който ще пътуваш
- Избягвай рутинни (повторяеми) програми
- Винаги се грижи за сигурността на паспорта си, на билета и валутата/кредитните карти
- Имай фотокопие от паспорта си и няколко паспортни снимки
- Особено внимавай на местата, където сменяш валути
- Използвай за телефонни разговори предимно градски телефони
- Не наемай стаи в предверия и на долни етажи, провери дали се заключват прозорците
- Винаги заключвай вратите на помещенията където живееш
- Бъди внимателен ако започнат да ти звънят непознати хора (на вратата или по телефон)
- Избягвай ползването на градски транспорт
- Опитай се да се обличаш и да се държиш като местните хора

Препоръки на Института за
международни услуги към
правителството на САЩ

5.3.3.2. Стратегии за управление в кризисни ситуации

План за фирмено управление в кризисни ситуации



5.3.4. Стратегии за развитие на бизнеса

5.3.4.1. Стратегия за развитие на фирма от туризма

Ето някои възможни стратегии за развитие на фирмата през следващите 2-7 години:

- Самостоятелно развитие (чрез запазване контрола върху собствеността на фирмата)
 - реконструкция и/или модернизация и/или инжиниринг/ре-инжиниринг
 - разширяване и диверсификация чрез купуване на други фирми/бизнеси
 - развитие на нови направления на дейност
- Координиране & съгласуване на фирмената стратегия с други фирми
 - участие в бизнес-алианси по предмета на дейност
 - участие в бизнес-алианси по дестинации (клъстери)
 - участие в смесени фирми (например джоинтвенчър)
- Продаване на част/сегмент от фирмата при запазване предмета на дейност
 - целящо консолидиране на капитала и усилване на пазарната позиция
 - целящо набиране на средства за съхраняване на основния бизнес
- Продаване на бизнеса/фирмата
 - продаване над 51% но запазване на дялове във фирмата (губене на контрол)
 - пълно продаване на фирмата

5.3.4.2. Финансова стратегия на фирма от туризма

Ето някои възможни стратегии за развитие на фирмата през следващите 2-7 години:

- Стратегия за възвръщане на инвестиция капитал
- Стратегия за генериране на собствени средства
- Стратегия за инвестиране в недвижимости (от името на фирмата или на собственика ѝ)
 - сравни с модул 101, ден 1: Real Estate Investment Trusts (REIT)
- Стратегия за управление на верижните стойности във фирмата
 - “Веригата на стойностите” ще се разгледа по-подробно в модул 201
- Стратегия за управление на ефективността на фирмата примерно чрез:
 - инженерно-стойностен анализ (по операции, дейности и продукти)
 - повишаване на производителността на труда по работни места и/или цели направления от дейността на фирмата под въздействието на
 - внедряване на нови технологии
 - повишаване квалификацията на ключовия фирмен персонал

5.3.4.3. Стратегия за брендинг мениджмънт в туризма

Компоненти на стратегията:

- пазарна/парична стойност на фирмената запазена марка
- лоялност към фирмената запазена марка
- известност на фирмената запазена марка
- постигнато качество и обвързването му с фирмената запазена марка
- обвързаност между име, лого и девиз на фирмата
- развитие на фирмената запазена марка (допълване с други фирмени запазени марки)
- Обновяване/промяна/ревитализация на запазената фирмена марка

Стратегия/План за появата на новия продукт със запазена фирмена марка на пазара:

1. Брендинга вече да е готов когато новия продукт е готов за пазарна поява
2. Всеки служител на фирмата да е подготвен да обясни предимствата на новата марка
3. Вътрешно фирмено пилотно предлагане на продукта с нова марка
4. Тържествено, предварително обявено тържество послучай появата на продукта/марката
5. Уведомяване на съществуващи клиенти за появата на новия продукт
6. Предварително уведомяване на под-доставчиците за появата на новия продукт
7. ПР план за комуникации с медиите по време на подготовката и появата на новата запазена марка
8. Планът за работа с клиентите (реклама и промоции) да е в синхрон с медийния план
9. През първите три месеца след появата да се актуализират стъпки от 1 до 8
10. Замяна на всички от фирмата, които не работят с нужния ентусиазъм и ефективност

6. Процес на разработване, оценка и избор на фирмени стратегии

6.1. Начални условия

Разработването, оценката и избора на една фирмена стратегия се извършва на основата на **две основни предположения**:

1. Разработващият екип, чрез контрол върху собствеността или участие в управлението на фирмата, пряко отговаря за **(сравни с раздел 4 по-горе)**:
 - определянето на основните дългосрочни цели и задачи на една фирма
 - определянето на последователността от действия за постигането им, и
 - за осигуряване на ресурсите нужни за осъществяването на набелязаните действия в желаните срокове
2. Независимо от същността си (“развитие на бизнеса”, “функционална”, “нападателна”, “защитна” – **сравни с раздел 5 по-горе** - конкретната фирмена стратегия се разработва на основата на общовалидни за фирмата:
 - визия за същността на бизнеса на фирмата и на основните й параметри,
 - разбиране за силните и слабите страни на фирмата и на конкурентните й преимущества
 - познаване на характеристиките и трендовете за развитие на индустрията

Следващата уговорка, която трябва да направим преди да разгледаме процеса на разработване, оценка и избор на фирмени стратегии, е **да определим предназначението на фирмената стратегия** в контекста на изолираното и/или взаимно свързаното ѝ интерпретиране и прилагане.

За целите на този курс в хода на определянето на предназначението на фирмената стратегия ще работим предимно с дефиницията на Минцберг:



Фирмената стратегия представлява:

- План (Plan) за постигане на предварително набелязани цели
- Ход или маневра (Ploy) за отвлечане вниманието на конкурентите
- Модел за поведение (Pattern) чрез който фирмата се разграничава от останалите
- Позициониране (Position) спрямо другите (пазар, клиенти, партньори, конкуренти)
- Перспектива (Perspective) за промяна на културата на организацията

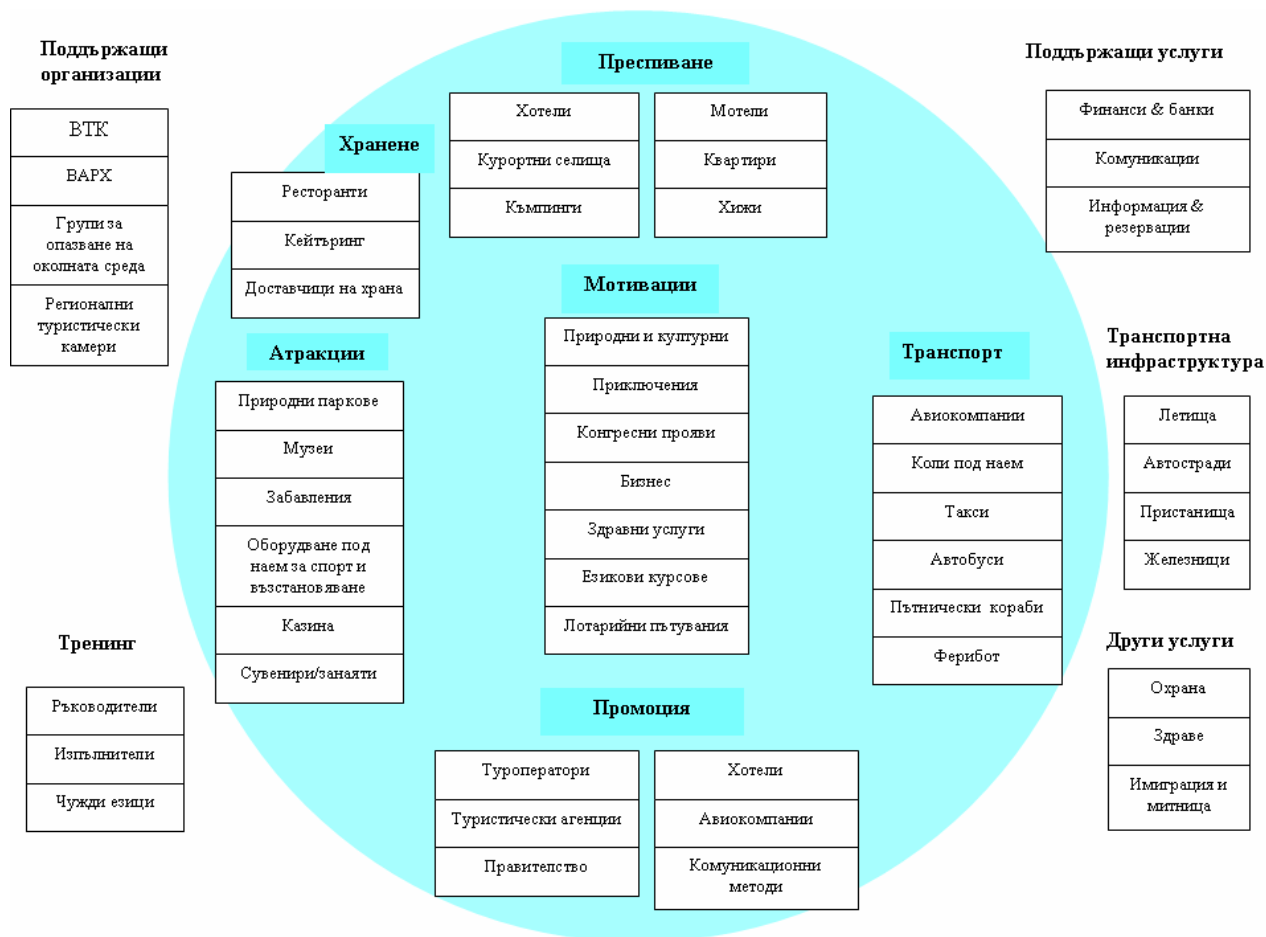
5 P's of Strategy, Henry Mintzberg, McGill University, 1987

Последната въвеждаща бележка е свързана със **спецификата на този курс и с предназначението му**: да послужи на собствениците и ръководителите на малки и средни предприятия (МСП) от туристическата индустрия на Североизточен Регион на Планиране (СИРП) при подготовката и избора на фирмена стратегия за развитие през следващите 3 до 7 години от развитието си.

Общото за всички МСП от туристическата индустрия на СИРП е разбирането кой е клиента: това е туриста – посетител на дестинация Варна.

→ Основната мисия на фирмите от туризма, независимо в коя част от **Веригата за задоволяване потребностите на туриста** (сравни с раздел 3.2.1.) се намират, е да допринасят за по-пълноценното комплексно удоблетворяване на желанията и очакванията на клиента, онагледено на следващия слайд като **“марж”**

→ Едно най-общо представяне на фирмите - участници в процеса на задоволяване потребностите на туристите по видове мотивации (Защо туриста посещава дестинацията) на примера на туристическа дестинация Варна, е показано на следващия слайд.



6.2. Разработване на фирмени стратегии в туризма

Най-често срещаният в световната бизнес-практика подход при разработване на една фирмена стратегия включва следните четири последователни фази:

- Дефиниране на предмета и визията на фирмата, и определяне на специфичните стратегически цели и задачи (общо и в частност за разработваната стратегия)
- Вътрешен и външен анализ на фирмата и обкръжаващата я среда
- Оперативно разписване на стратегическите изводи и начини за осъществяването им
- Определяне на начини и подходи за внедряване на конкретната стратегия

Този подход обикновено предполага:

1. Да се разпише един бизнес план за постигане на предварително набелязани цели
2. Да се покаже, стъпка по стъпка, как този план може да послужи освен за структуриране на основните етапи на фирмено развитие в избраното стратегическо направление, но и (Сравни с дефиницията на Минцберг)
 - какви ходове или маневри следва да се предприемат за да се отвлече вниманието на конкурентите от основното стратегическо направление и се спечели време за осъществяване на набелязаните цели;
 - какъв модел за поведение да се възприеме от фирмата, чрез който тя да се разграничи от останалите и се маркира от клиенти и потребители;
 - как фирмата да се позиционира спрямо другите (пазар, клиенти, партньори, конкуренти);
 - каква е перспективата за промяна на културата на организацията в хода на осъществяването на конкретния бизнес план

6.2.1. Подготовка на бизнес план за отделната фирмена стратегия

Бизнес План е процесът на планиране, описание и довеждане на една идея до финансово успешна бизнес дейност.

Крайният продукт в този процес е един документ, който се използва:

- (1) за получаване на финансиране
- (2) за да заинтересува служителите от фирмата или инвеститорите ѝ
- (3) като основа за създаване на годишни бюджети и целеви програми

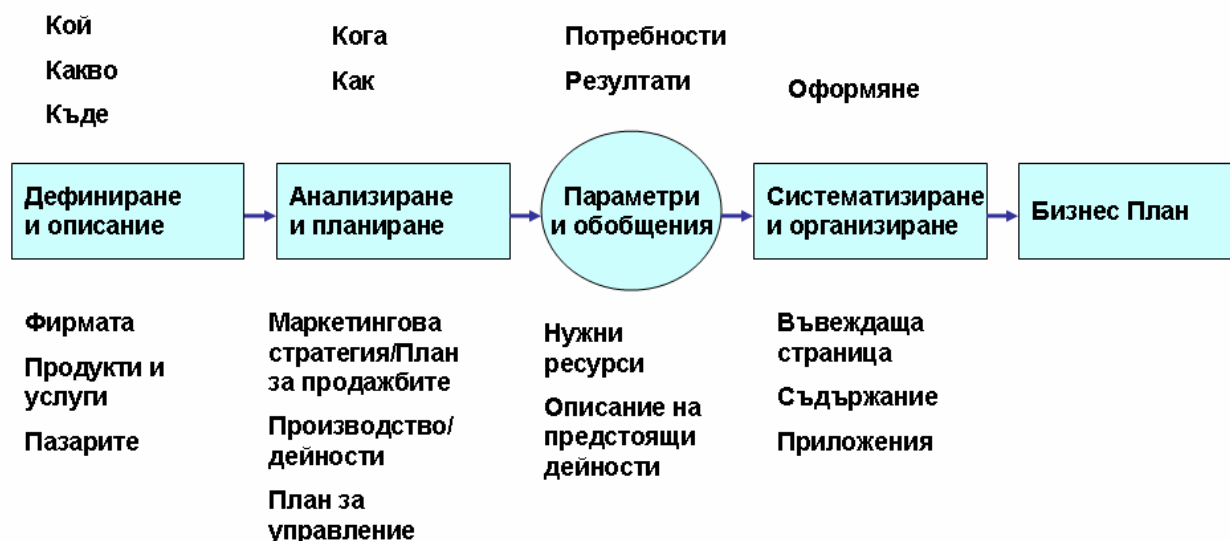
ПЛАНОВИЯТ ПРОЦЕС ТРЯБВА ДА АДРЕСИРА И РАЗЯСНИ СЛЕДНИТЕ ВЪПРОСИ:

- Идентифициране и представяне в развитие на отделните стъпки от началната идея до реализацията ѝ
- Подробен анализ на бизнеса, с добре дефинирани силни и слаби страни, проблеми, трудности, рискове
- Изследване, документиране и позициониране на нужния икономически потенциал, за да се изготви реалистичен критичен анализ и баланс между рисковете и възвръщаемостта на инвестициите
- Да се организира и представи в обобщен но подреден и логически ясен вид цялостния бизнес подход така, че потенциалните инвеститори, финансисти, партньори или купувачи да могат да извършат свои собствени анализи за да оценят възможностите за успех и да определят своя интерес към плана

В следващото учебно помагало **ФИРМЕНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ** (автор Д-р Владимир Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007), разработено в рамките на този проект е разписан по-подробно цялостния процес на разработване на един бизнес план.

На това място са отбелязани само етапите, поставяните цели за всеки един от тях, и какви конкретни резултати следва да се опишат във всеки отделен етап от бизнес плана.

ЕДИН БИЗНЕС ПЛАН ПРЕМИНАВА ПРЕЗ СЛЕДНИТЕ ЕТАПИ НА РАЗВИТИЕ И ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ



6.3. Оценка на фирмени стратегии в туризма

Всяка стратегия е толкова добра и полезна, колкото са сериозни и подготвени за нейното прилагане авторите ѝ – ръководителите на съответната фирма

Какъв е подхода за оценка на фирмени стратегии в една солидна фирма:

- Всяка разработвана стратегия се разглежда в контекста на общофирменото развитие – стратегията следва да усилва конкурентоспособността и устойчивостта на фирмата и да е в хармония с останалите фирмени цели и планове за развитие
- За отделни сегменти при разработването и/или обсъждането на приложимостта на стратегията следва да се привличат както вътрешнофирмени, така и външни специалисти – колкото по-обективни и прагматични са елементите на стратегията, толкова по-голяма е вероятността тя да успее
- Специално внимание при оценката на една стратегия следва да се отдели на ресурсната ѝ осигуреност – ако фирмата не може да определи честно и правдиво какви са източниците за осигуряване на нужните ресурси, стратегията ще е обречена на неуспех
- На основата на горните съображения, фирменото ръководство следва да реши кога ще започне да осъществява така разработената стратегия като отчита, че предложените условия и предпоставки обикновено зависят от времеви фактор (с развитие на времето условията за внедряване на стратегията се променят, и същата следва да се актуализира и адаптира към промените)

6.4. Избор на фирмени стратегии в туризма

В зависимост от спецификата на предмета на дейност на фирмата, степента на зрелост и ценностната система на мениджмънта и ключовия фирмен персонал, и уникалните характеристики на обкръжаващата среда, всяка фирма определя една или комбинация от няколко стратегии за своето развитие.

Как протича процеса на подготовка и избор на подходяща фирмена стратегия стана ясно в предишните раздели.

В допълнение, в следващото учебно помагало, посветено на фирмената конкурентоспособност, ще се обсъдят подходи за устойчиво и конкурентно развитие на фирмата и защо е нужно мениджърите да търсят начини и средства за хармонизиране на своите фирмени намерения с трайния просперитет на туристическата дестинация, където оперира фирмата.

Приложение 1: Тренинг програма 1 „Фирмено управление в туризма”



Проектът "ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИ ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ В СИРП ЧРЕЗ ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛТАЦИИ НА КЛЮЧОВ УПРАВЛЕНСКИ ПЕРСОНАЛ" се изпълнява с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР, Project BG2003/004-937.11.03: Pilot Integrated Investment Scheme for Regional Development Actions (North-East Planning Region), Bulgaria



ТРЕНИНГ ПРОГРАМИ: ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ

СЕКЦИЯ II: Учебни планове по тренинг програми и учебни програми по модули

ТРЕНИНГ ПРОГРАМА 1:

Фирменото управление и предизвикателствата пред собствениците и ръководителите на МСП в туризма

Програмен координатор:

Д-р Влади Златев

ТРЕНИНГ ПРОГРАМА 2:

Оценка на възможностите и очертаване на направленията за повишване на конкурентноспособността на МСП в туризма

Програмен координатор:

Д-р Влади Златев

ТРЕНИНГ ПРОГРАМА 3:

Подготовка за оценка на качеството и сертификацията на фирми и дейности от туристическата индустрия, съгласно единни регионални, национални и международни стандарти

Програмен координатор:

Д-р Влади Златев



Модул 101: **ФИРМЕНО УПРАВЛЕНИЕ**
Модул 102: **ФИРМЕНИ СТРАТЕГИИ**
Модул 103: **УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**
Модул 104: **САМОСТОЯТЕЛНИ ПРОЕКТИ**

Преподаватели:

Д-р Влади Златев

Д-р Влади Златев

Д-р Таня Христова

Ръководители на проекти:

Д-р Влади Златев,
Д-р Таня Христова

Варна, април 2006

Учебен план за Тренинг Програма 1 и учебни програми по модули

Модул 101: Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия

Модул 101.1: Учебна програма за обучавани от започващи/
новосформирани фирми

Брой класове: един, за фирми от туризма

Модул 101.21: Учебна програма за обучавани от *съществуващи фирми*

Брой класове: един, за фирми от Хо&Ре-бизнеси

Модул 101.22: Учебна програма за обучавани от *съществуващи фирми*

Брой класове: един, за фирми от ТО & други

Модул 102: Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение на управленски екипи по създаване и прилагане на общофирмени и функционални стратегии за развитие

Модул 102.1: Учебна програма за обучавани от *съществуващи фирми*

Брой класове: един, за фирми от Хо&Ре-бизнеси

Модул 102.2: Учебна програма за обучавани от *съществуващи фирми*

Брой класове: един, за фирми от ТО & други

Модул 103: Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по управление на персонала на собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия

Модул 103.1: Учебна програма за обучавани от започващи/
новосформирани фирми

Брой класове: един, за фирми от туризма

Модул 103.21: Учебна програма за обучавани от *съществуващи фирми*

Брой класове: един, за фирми от Хо&Ре-бизнеси

Модул 103.22: Учебна програма за обучавани от *съществуващи фирми*

Брой класове: един, за фирми от ТО & други

Модул 104: Индивидуални курсови работи по бизнес проекти с пряко отношение към развитието на отделни съществуващи и/или започващи фирми по тематични области, съгласно модули 101, 102, и 103

Модул 104.1: Управление на Хо & Ре-фирми

Начало на проекта: 1 декември 2006

Продължителност : 3 месеца

Ръководител на проект: Д-р Влади Златев

Модул 104.2:	Управление на ТО & ТА-фирми Начало на проекта: 1 декември 2006 Продължителност : 3 месеца Ръководител на проект: Д-р Влади Златев
Модул 104.3:	Фирмени стратегии за Хо & Ре - фирми Начало на проекта: 1 декември 2006 Продължителност : 3 месеца Ръководител на проект: Д-р Влади Златев
Модул 104.4:	Фирмени стратегии за ТО & ТА - фирми Начало на проекта: 1 декември 2006 Продължителност : 3 месеца Ръководител на проект: Д-р Влади Златев
Модул 104.5:	Управление на човешки ресурси във фирми Начало на проекта: 1 декември 2006 Продължителност : 3 месеца Ръководител на проект: Д-р Таня Христова

Заклучителна сесия на участниците в Тренинг Програма 1

Присъстващи: Всички участници от модули 101, 102, 103, 104 и гости

Ден за провеждане: 11 май 2007, от 13 до 17 часа

Дневен ред:

1. Награждаване на най-добрите курсисти и даване на сертификати на успешно завършилите участници
2. Презентации на 3-те най-добри групови проекти и на 3-те най-добри индивидуални бизнес проекти

Регламент: За всеки проект се предоставят 20 мин за презентация и 10 мин дискусия

3. Закриване на сесията

Приложение 2.1: Учебна програма за модул 101 „Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия”

Приложение 2.2: Учебна програма за модул 102 „Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение на управленски екипи по създаване и прилагане на общофирмени и функционални стратегии за развитие”

Приложение 2.3: Учебна програма за модул 103 „Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по управление на човешките ресурси за собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия”

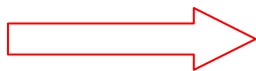


Проектът "ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИ ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ В СИРП ЧРЕЗ ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛТАЦИИ НА КЛЮЧОВ УПРАВЛЕНСКИ ПЕРСОНАЛ" се изпълнява с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР, Project BG2003/004-937.11.03: Pilot Integrated Investment Scheme for Regional Development Actions (North-East Planning Region), Bulgaria



ТРЕНИНГ ПРОГРАМА 1:

Фирменото управление и предизвикателствата пред собствениците и ръководителите на МСП в туризма



Модул 101:

Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия

Учебна Програма

Преподавател: Д-р инж. ик. Влади Златев e-mail: zlatev@comcast.net
GSM: 0886-749-858

Лекционни дни: МОДУЛ 101.1: започващи/новосформирани МСП
МОДУЛ 101.21: съществуващи МСП, Хо&Ре-бизнеси
МОДУЛ 101.22: съществуващи МСП, ТО & други

Място: Заседателна зала, ресторант "Димят"-Варна, от 9:00 до 17:00 часа

ОПИСАНИЕ НА КУРСА

Курсът е част от интегрирана тренинг програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и/или ръководители на съществуващи малки и средни предприятия (МСП) – МОДУЛ 101.21 и МОДУЛ 101.22, които са изградени и функционират на територията на СИПР и имат предмет на дейност с пряко отношение към местната туристическа индустрия и/или влияние върху развитието на туризма, или са започващи/новосформирани МСП - МОДУЛ 101.1. Изграден на основата на най-съвременни разбирания и тенденции в теорията и практиката на фирменото управление, курсът акцентува върху обвързаността между фирмено управление, формите за повишаване на международната конкурентоспособност на фирмата, и на ролята на качеството, международното сертификациране и стандартизиране на фирмите като цяло и в частност на предлаганите от тях продукти и услуги. Разглеждат се предпоставките за успешно фирмено управление в контекста на дългосрочното развитие и управление на региона, където оперира фирмата, и на устойчивото и конкурентоспособно развитие на регионалната туристическа дестинация.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА КУРСА

Този курс е предназначен за собственици и ръководители на съществуващи или започващи/новосформирани фирми в областта на туризма, които имат базови знания и умения по управление на фирми и успешна през последните 3-5 години стопанска практика, и се стремят, на тази основа, да разработят и осъществят успешна фирмена политика, стратегия и оперативни планове за периода до 2010 година.

Цели

Отчитайки световните тенденции на съвременната туристическа индустрия, на успешни международни фирмени практики, и на спецификата на туризма в България и СИПР, учебната програма цели да съвмести: (1) преимуществата на интензивните аудиторни занимания с извънаудиторната индивидуална или групово работа по проекти, по теми с пряко отношение към непосредствената

практика на участниците, с (2) формите на лекционни занимания и дискусии в аудиторията – както с лектора и поканени от него гости, така и между участниците в обучението.

Задачи

Участниците в този курс ще получат:

- Ясна представа и знания относно съвременни трендове във фирменото управление;
- Знания за успешни тенденции и практики в развитието и управлението на международни туристически дестинации;
- Знания относно обвързаността между фирмено управление, фирмена конкурентоспособност, и ролята на качеството, международното сертификациране и стандартизиране на фирмите като цяло и в частност на предлаганите от тях продукти и услуги;
- Знания относно потребността и нуждата от обединяване усилията на конкуриращи се и/или коопериращи се фирми, организации и институции от региона, където е създадена и оперира фирмата под формата на регионален туристически бизнес клъстер с цел, чрез повишаване на общата устойчивост и конкурентоспособност на туристическата дестинация да се повиши международната конкурентоспособност на всяка отделна фирма от регионалния туристически бизнес клъстер;
- Знания относно работа в екипи и разработване на общи проекти с пряко отношение и приложимост към непосредствената фирмена практика на участниците в бизнес проекта;
- Знания относно оформяне и представяне на резултатите по проекта съгласно най-съвременните изисквания и трендове в теорията и практиката на фирменото управление.

Обвързаност с други модули от Тренинг Програми 1, 2 и 3

Този курс е обвързан пряко и косвено с останалите модули от Тренинг Програма 1, и по-специално:

- Модул 102: връзка между фирмено управление и формиране и провеждане на общофирмени и функционални фирмени стратегии
- Модул 103: връзка между фирмено управление и управление на персонала във фирмата - от селектирането на кандидатстващите за работа във фирмата, през програмите за квалификация и развитие на кадрите от фирмата, през създаване и развитие на фирмени лидери по видове професии, в това число и чрез създаване и успешното провеждане на програма за заплащане и компенсация на заетите във фирмата;
- Модул 104: два индивидуални проекти по фирмено управление.

Обвързаността на курса с курсове от Тренинг Програма 2 е както следва:

- Модул 201: връзка между фирменото управление и факторите за устойчиво развитие и управление на фирмената конкурентоспособност;
- Модул 202: управление на фирми чрез ефективното изграждане и функциониране на фирмени информационни системи и овладяване на инструментариум за управление на проекти;
- Модел 203: обвързаността между общофирмената технология на управление с функционалните фирмени стратегии, на примера на международната маркетингова стратегия;
- Модел 204: значението на ПР & фирменото представяне като съществен елемент от общофирменото управление и успешното ѝ устойчиво развитие.

Обвързаността на курса с курсове от Тренинг Програма 3 е както следва:

- Модул 301: връзка между фирмено управление и управление и контрол на всички фирмени дейности;
- Модул 302: връзка между фирмено управление и сертификациране и категоризация по продукти и услуги във фирмата;
- Модул 303: връзка между фирмено управление, ИСО стандарти и сертификациране по ИСО в туризма.

ПОДХОД ПРИ ОРГАНИЗАЦИЯТА И ПРОВЕЖДАНЕТО НА КУРСА

Структура на обучението по време на класните занимания

Курсът ще се проведе в една сесия но в три отделни модули пред различна аудитория с участници - собственици и ръководители на съществуващи или новосформирани/започващи фирми от туризма (хотели, ресторанти, туроператорски, транспортни, атракционни, екскурзоводни и други фирми с отношение към туризма). По време на заниманията ще се отчита спецификата на знанията и очакванията на конкретната аудитория, при спазване на следните отправни положения:

- Описанието по лекции е представено в отделна секция на тази Учебна Програма;
- По време на лекциите лекторът ще използва слайд презентации, мултимедийни материали и видео-клипове за онагледяване на по-важни моменти от преподавания материал;
- Съгласно описанието по лекции се предвиждат дискусии в клас и срещи с гости от туристическата индустрия;

- Ситуационни и симулационни игри под формата на “културни зали” (тренинг как да се вземат решения в условия на неопределеност) са предвидени във втория ден от Програмата.

Извънкласни занимания (работа по групови проекти)

Работата по групови и индивидуални проекти ще се организира съгласно секция I “Обща методология” към основните положения за организация и провеждане на Тренинг Програми в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР – сравни с интернет страницата на проекта. Участието в подобни проекти е доброволно. Началото и края на работа по бизнес проекти са указани в края на тази Учебна Програма.

Участие в заключителната сесия на Тренинг Програма 1

Всички участници в курса са поканени да участвуват в заключителната сесия на Тренинг Програма 1, предвидена за 11 май 2007.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА И ИЗТОЧНИЦИ ЗА ИНФОРМАЦИЯ

Основните материали, използвани за подготовка на този и останалите курсове в рамките на Тренинг Програми 1, 2 и 3 се предоставят безплатно на всички участници, и включват сборниците:

- УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИ, автор Д-р Влади Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007
- ФИРМЕНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ, автор Д-р Влади Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007
- ФИРМЕНИ ПРОГРАМИ ЗА КАЧЕСТВО И СЕРТИФИЦИРАНЕ, автор Д-р Марин Нешков, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007

Допълнителните материали, необходими за този курс ще се публикуват в електронен формат на интернет страниците на проекта.

КРИТЕРИИ ПРИ ОЦЕНЯВАНЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ В КУРСА

Успешно завършили курса са тези участници, които са присъствували на всички лекционни занимания.

Завършилите с грамота за заслуги към образователния процес на цялата Тренинг Програма 1 и на курса са тези участници, които са подготвили и предали в указания 3-месечен срок след приключването на груповите обучения на индивидуални или групови бизнес проекти по тематика, имаща пряко отношение към този курс.

Завъшилите с отличие тренинг програмите в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР са тези, които са излъчени да участвуват с презентация на заключителната сесия на Тренинг Програма 1. В допълнение всички доклади на участниците в заключителната сесия ще се публикуват в сборника “НАЙ-ДОБРИТЕ ПРОЕКТИ ЗА ФИРМЕННО РАЗВИТИЕ”, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007.

ИЗИСКВАНИЯ ПРИ ОФОРМЯНЕ НА ПИСМЕНИ ПРОЕКТИ

Изискванията при изготвянето, оформянето и представянето на писмени проекти се извършва в съответствие с общите изисквания, разработени и представени в съответствие със секция I “Обща методология” към основните положения за организация и провеждане на Тренинг Програми в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР – сравни с интернет страницата на проекта.

КАЛЕНДАРЕН ГРАФИК И ОПИСАНИЕ ПО ЛЕКЦИИ И ДЕЙНОСТИ

Ден, час	Съдържание по лекции и други основни дейности в рамките на модула
1-ви ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	→ Въведение в Тренинг Програма 1, модул 101 → Фирмено управление в туризма: общо представяне
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	Съвременни тенденции в световната туристическа индустрия и как те влияят на фирменото управление: → I: Как е организиран туризма: световни, национални, регионални, и местни

	структури и организации
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	→ II: Какви са мотивациите на пътуващите и очакванията им при посещение на една туристическа дестинация
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	→ III: Търсене, предлагане, политики, планиране и развитие на дейности в туризма
2-ри ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Процесът на управление на фирми и спецификата в туризма → Планиране → Организиране
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	→ Лидерство → Контролиране
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	Подготовка на Бизнес План за фирма от туризма → Етапи при подготовка и създаване на бизнес план → Използване на симулационен софтуер в процеса на подготовка на финансовите характеристики на фирмата
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	→ Ситуационен анализ и оценка на ефективността на фирмата (SWOT-Analysis, Break-Even-Analysis, What-If-Analysis)
3-ти ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Устойчивост и конкурентоспособност на туристически дестинации и целесъобразността от създаване на туристически клъстери (ТК) → Световна практика и изводи за България → Пример за изграждане и функциониране на ТК-Варна
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	→ Дискусия: Потенциални проекти за развитие в рамките на ТК-Варна, чрез които да се повиши конкурентоспособността на МСП от СИПР
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	→ Дискусия: Използване на придобитите в рамките на курса знания в непосредствената фирмена дейност на участниците; целесъобразност от участие в следващи курсове от ТП-1, ТП-2, и ТП-3 на проекта по ФАР
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	→ Подготовка за групови и/или самостоятелни извънкласни бизнес проекти → Заключителни бележки към Тренинг Програма 1, модул 101
1 дек. 2006	Начало за работа по групови и/или индивидуални проекти
1 март 2007	Краен срок за предаване на проекти
11 май 2007	Заключителна сесия на участниците в Тренинг Програма 1

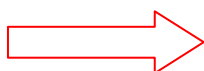


Проектът "ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИ ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ В СИРП ЧРЕЗ ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛТАЦИИ НА КЛЮЧОВ УПРАВЛЕНСКИ ПЕРСОНАЛ" се изпълнява с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР, Project BG2003/004-937.11.03: Pilot Integrated Investment Scheme for Regional Development Actions (North-East Planning Region), Bulgaria



ТРЕНИНГ ПРОГРАМА 1:

Фирменото управление и предизвикателствата пред собствениците и ръководителите на МСП в туризма



Модул 102:

Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение на управленски екипи по създаване и прилагане на общофирмени и функционални стратегии за развитие

Учебна Програма

Преподавател: Д-р инж. ик. Влади Златев e-mail: zlatev@comcast.net
GSM: 0886-749-858

Лекционни дни: МОДУЛ 102.1: съществуващи МСП, Хо&Ре-бизнеси
МОДУЛ 102.2: съществуващи МСП, ТО & други

Място: Заседателна зала, ресторант "Димят"-Варна, от 9:00 до 17:00 часа

ОПИСАНИЕ НА КУРСА

Курсът е част от интегрирана тренинг програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и/или ръководители на съществуващи малки и средни предприятия (МСП), които са изградени и функционират на територията на СИПР, и имат предмет на дейност с пряко отношение към местната туристическа индустрия и/или влияние върху развитието на туризма. Изграден на основата на най-съвременни разбирания и тенденции в теорията и практиката по създаването и прилагането на общофирмени и функционални стратегии за развитие. Курсът акцентува върху обвързаността между фирмените стратегии и повишаването на конкурентоспособността на фирмата. Разглеждат се предпоставките за успешно формулиране и реализиране на общофирмени и функционални стратегии за развитие в контекста на дългосрочното развитие и управление на региона, където оперира фирмата, и на устойчивото и конкурентоспособно развитие на туристическа дестинация - Варна.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА КУРСА

Този курс е предназначен за собственици и ръководители на съществуващи фирми от туризма, които имат базови знания и умения по управление на фирми и успешна през последните 3-5 години стопанска практика, и се стремят да разработват и осъществяват успешна фирмена стратегия и оперативни планове за периода до 2010 година.

Цели

Отчитайки световните тенденции на съвременната туристическа индустрия, на успешни международни фирмени практики, и на спецификата на туризма в България и СИПР, учебната програма цели да съвмести: (1) преимуществата на интензивните аудиторни занимания с извънаудиторната индивидуална или групова работа по проекти, по теми с пряко отношение към непосредствената практика на участниците, с (2) формите на лекционни занимания и дискусии в аудиторията – както с лектора и поканени от него гости, така и между участниците в обучението.

Задачи

Участниците в този курс ще получат:

- Ясна представа и знания относно същността на общофирмените и функционалните стратегии за развитие;
- Знания за процеса на разработване, оценка и избор на общофирмена и функционални стратегии за развитие;
- Знания относно институционализирането на стратегиите и контрола на тяхното осъществяване;
- Знания относно съвременната външна среда на туристическите фирми от СИРП като източник на ограничения и възможности при стратегическия избор;
- знания относно обобщения фирмен профил на туристическите фирми от СИРП (при отчитане спецификата в хотелиерството, ресторантьорството, туроператорската и агентска дейности, транспортирането, анимирането и пр.) като фактор при определяне на конкретните фирмени и функционални стратегии;
- Знания относно работа в екипи и разработване на общи проекти с пряко отношение и приложимост към непосредствената фирмена практика на участниците в бизнес-проекта;
- Знания относно оформяне и представяне на резултатите по проекта съгласно най-съвременните изисквания в теорията и практиката на фирменото управление.

Обвързаност с други модули от Тренинг Програми 1, 2 и 3

Този курс е обвързан пряко и косвено с останалите модули от Тренинг Програма 1, и по-специално:

- Модул 101: връзка между фирмено управление и формиране и реализиране на общофирмени и функционални фирмени стратегии
- Модул 103: връзка между фирмени стратегии и управление на персонала във фирмата;
- Модул 104: два индивидуални проекти по фирмено управление и два по фирмени стратегии.

Обвързаността на курса с курсове от Тренинг Програма 2 е както следва:

- Модул 201: връзка между фирмените стратегии и факторите за устойчиво развитие и управление на фирмената конкурентоспособност;
- Модул 203: обвързаността между общофирмената технология на управление с функционалните фирмени стратегии, на примера на международната маркетингова стратегия;
- Модел 204: обвързаността на фирмените стратегии със значението на ПР & фирменото представяне като съществен елемент от общофирменото управление.

Обвързаността на курса с курсове от Тренинг Програма 3 е както следва:

- Модул 301: връзка между фирмените стратегии и управлението и контрола на всички фирмени дейности;
- Модул 302: връзка между фирмените стратегии и сертифицирането и категоризацията по продукти и услуги във фирмата;
- Модул 303: връзка между фирмените стратегии и ИСО стандартите и сертифицирането по ИСО в туризма.

ПОДХОД ПРИ ОРГАНИЗАЦИЯТА И ПРОВЕЖДАНЕТО НА КУРСА

Структура на обучението по време на класните занимания

Курсът ще се проведе в една сесия но в два отделни модули пред различна аудитория с участници - собственици и ръководители на съществуващи фирми от туризма (хотели, ресторанти, туроператорски, транспортни, атракционни, екскурзоводни и други фирми с отношение към туризма). По време на заниманията ще се отчита спецификата на знанията и очакванията на конкретната аудитория, при спазване на следните отпавни положения:

- Описанието по лекции е представено в отделна секция на тази Учебна Програма;
- По време на лекциите лекторът ще използва слайд презентации, мултимедийни материали и видео-клипове за онагледяване на по-важни моменти от преподавания материал;
- Съгласно описанието по лекции се предвиждат дискусии в клас и срещи с гости от туристическата индустрия;
- Ситуационни и симулационни игри под формата на "културни зали" (тренинг как да се вземат решения в условия на неопределеност) са предвидени за втория и третия дни от Програмата.

Извънкласни занимания (работа по групови проекти)

Работата по групови и индивидуални проекти ще се организира съгласно секция I "Обща методология" към основните положения за организация и провеждане на Тренинг Програми в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България,

Програма ФАР – сравни с интернет страницата на проекта. Участието в подобни проекти е доброволно. Началото и края на работа по бизнес проекти са указани в края на тази Учебна Програма.

Участие в заключителната сесия на Тренинг Програма 1

Всички участници в курса са поканени да участвуват в заключителната сесия на Тренинг Програма 1, предвидена за 11 май 2007.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА И ИЗТОЧНИЦИ ЗА ИНФОРМАЦИЯ

Основните материали, използвани за подготовка на този и останалите курсове в рамките на Тренинг Програми 1, 2 и 3 се предоставят безплатно на всички участници, и включват сборниците:

- УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИ, автор Д-р Влади Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007
- ФИРМЕНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ, автор Д-р Влади Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007
- ФИРМЕНИ ПРОГРАМИ ЗА КАЧЕСТВО И СЕРТИФИЦИРАНЕ, автор Д-р Марин Нешков, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007

Допълнителните материали, необходими за този курс ще се публикуват в електронен формат на интернет страниците на проекта.

КРИТЕРИИ ПРИ ОЦЕНЯВАНЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ В КУРСА

Успешно завършили курса са тези участници, които са присъствували на всички лекционни занимания.

С грамота за отлично представяне в образователния процес на цялата Тренинг Програма 1 и на курса ще завършат тези участници, които са подготвили и предали в указания 3-месечен срок след приключването на груповите обучения своите индивидуални или групови бизнес проекти по тематиката, имаща пряко отношение към този курс.

Завършилите с отличие тренинг програмата в рамките на Проекта ще участвуват с презентация на заключителната сесия. В допълнение всички доклади на участниците в заключителната сесия ще се публикуват в сборника "НАЙ-ДОБРИТЕ ПРОЕКТИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ", издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007.

ИЗИСКВАНИЯ ПРИ ОФОРМЯНЕ НА ПИСМЕНИ ПРОЕКТИ

Изискванията при изготвянето, оформянето и представянето на писмените проекти се извършва в съответствие с общите изисквания, разработени и представени в секция I "Обща методология" към основните положения за организация и провеждане на Тренинг Програми в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР–сравни с интернет страницата на проекта.

КАЛЕНДАРЕН ГРАФИК И ОПИСАНИЕ ПО ЛЕКЦИИ И ДЕЙНОСТИ

Ден, час	Съдържание по лекции и други основни дейности в рамките на модула
1-ви ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	→ Въведение в Тренинг Програма 1, модул 102 → Фирмени управленски стратегии в туризма: обща теория и практика; специфични закономерности и изисквания за МСП от туристическата индустрия
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	Фирмени управленски стратегии в туризма: → Движещи сили, въздействия, избор и стратегическо позициониране на фирма от туризма → Видове управленски стратегии – общофирмени и функционални фирмени стратегии
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	→ Маркетингови стратегии (продажби, услуги, качество, брандинг) → Стратегии в областта на човешките ресурси, технологиите и доставките

15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	→ Стратегии за съхраняване на бизнеса: управление на риска, управление в кризисни ситуации, ПР и бизнес комуникации → Стратегическо планиране, организационни стратегии, лидерство
2-ри ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Процес на разработване, оценка и избор на фирмени управленски стратегии в туризма, при отчитане спецификата на СИПР → Процес на разработване, оценка и избор на фирмени стратегии
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	→ Институционализиране на стратегиите и контрол при изпълнението им
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	→ Характеристика на обобщени профили на фирми от туристическата индустрия на СИПР като определител при избора на фирмени управленски стратегии → Възможности и ограничения на външната среда на фирмите от туристическата индустрия от СИПР: стратегически алтернативи
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	Дискусия: Потенциални проекти за развитие на фирмени стратегии (за конкретни, предварително дефинирани бизнес-казуси) и формиране на екипи от по 5 участници по избрани от тях тематични области
3-ти ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Работа в екипи: Разработване на фирмени управленски стратегии → Фирмени казуси: Определяне на съществуващите бизнес параметри и на въздействията от обкръжаващата среда → Процес на разработване, оценка и избор на съответна стратегия
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	Работа в екипи: → Разработване, оценка и избор на съответна стратегия – обобщаване на резултатите и подготовка за представянето им
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	Презентации на разработените от отделните екипи стратегии Регламент за организиране на всяка отделна презентация: 20 минути колективна презентация от разработващия екип и 10 минути отговори на въпроси от останалите курсисти
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	→ Финализиране на презентациите → Подготовка за групови и/или самостоятелни извънкласни бизнес проекти → Заключителни бележки към Тренинг Програма 1, модул 102
1 дек. 2006	Начало за работа по групови и/или индивидуални проекти
1 март 2007	Краен срок за предаване на проекти
11 май 2007	Заключителна сесия на участниците в Тренинг Програма 1

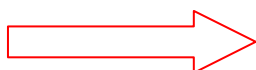


Проектът “ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМИ ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ В СИРП ЧРЕЗ ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛТАЦИИ НА КЛЮЧОВ УПРАВЛЕНСКИ ПЕРСОНАЛ” се изпълнява с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР, Project BG2003/004-937.11.03: Pilot Integrated Investment Scheme for Regional Development Actions (North-East Planning Region), Bulgaria



ТРЕНИНГ ПРОГРАМА 1:

Фирменото управление и предизвикателствата пред собствениците и ръководителите на МСП в туризма



Модул 103:

Провеждане на интегрирана програма за интензивно групово обучение по управление на човешките ресурси за собственици и ръководители на фирми от туристическата индустрия

Учебна Програма

Преподавател:

доц. д-р Татяна Христова

e-mail: sita_bg@hotmail.com

GSM 0898 318 062

Лекционни дни:

МОДУЛ 103.1: започващи/новосформирани МСП

МОДУЛ 103.21: съществуващи МСП, Хо&ре-бизнеси

МОДУЛ 103.22: съществуващи МСП, ТО & други

Място:

Заседателна зала, ресторант “Димят”-Варна, от 9:00 до 17:00 часа

ОПИСАНИЕ НА КУРСА

Курсът е част от интегрирана тренинг програма за интензивно групово обучение по фирмено управление на собственици и/или ръководители на съществуващи малки и средни предприятия (МСП) – МОДУЛ 103.21 и МОДУЛ 103.22, които са изградени и функционират на територията на СИПР и имат предмет на дейност с пряко отношение към местната туристическа индустрия и/или влияние върху развитието на туризма, или са започващи/новосформирани МСП - МОДУЛ 103.1. Изграден на основата на най-съвременни разбирания и тенденции в теорията и практиката за фирмено управление на човешките ресурси, курсът е съобразен с условията на българския трудов пазар, българското законодателство и българските стандарти за управление и развитие на човешките ресурси (приети през 2004 г от Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси). Курсът акцентира на: (1) основни познания за управлението на човешките ресурси в туристическата организация; (2) основните умения за работа с хора (персонал); (3) изграждане на система за управление на човешките ресурси в туристическата организация.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА КУРСА

Този курс е предназначен за собственици и ръководители на съществуващи или започващи/новосформирани малки и средни фирми в областта на туризма, които имат базови знания и умения по управление на фирми и успешна през последните 3-5 години стопанска практика, и търсят възможност да утвърдят бизнес дейността си като конкурентоспособна чрез управление на човешките ресурси.

Цели

Курсът има за цел да запознае участниците с все още неизползвани практики за управление на човешките ресурси в българските туристически организации, за да могат да бъдат интегрирани във общофирменото управление (стратегия и политика). Отчитайки световните тенденции на съвременната туристическа индустрия, на успешни международни фирмени практики, и на спецификата на туризма в България и СИПР, учебната програма цели да съвмести: (1) преимуществата на интензивните аудиторни занимания с извънаудиторната индивидуална или групово работа по проекти, по теми с пряко отношение към непосредствената практика на участниците, с (2) формите на лекционни занимания и дискусии в аудиторията – както с лектора и поканени от него гости, така и между участниците в обучението.

Задачи

Основните задачи на курса са усвояване на съвременни знания за управлението на хора и усвояване на няколко практически умения за работа с хора. По-конкретно участниците ще получат:

- Отговор на въпросите като: “Защо човешките ресурси трябва да се управляват и в какво се изразява това управление?”; “Какво печели туристическата организация, която има система за управление на човешките ресурси?”; “Кои са добрите практики за управление на човешките ресурси?”; “Как да измерим ефекта от управлението човешките ресурси”;
- Основни умения за: разбиране на поведението на индивиди и групи, формиране и развитие на екип (не звено или отдел, а екип); умения за интервюиране и оценяване;
- Знания относно работа в екипи и разработване на общи проекти с пряко отношение и приложимост към непосредствената фирмена практика на участниците в бизнес проекта;
- Знания относно оформяне и представяне на резултатите по проекта съгласно най-съвременните изисквания и трендове в теорията и практиката на фирменото управление.

Обвързаност с други модули от Тренинг Програми 1, 2 и 3

Този курс е обвързан пряко и косвено с останалите модули от Тренинг Програма 1, и по-специално:

- Модул 101: връзка между фирмено управление на човешките ресурси и общофирменото управление чрез дефиниране на мястото и приноса на управлението на човешките ресурси в общото (корпоративно) управление на туристическата организация;
- Модул 102: връзка между фирмено управление на човешките ресурси (като една от най-важните функционални фирмени стратегии) при формирането и провеждането на конкретната общофирмена стратегия;
- Модул 104: един индивидуален проект по фирмено управление на човешките ресурси.

Обвързаността на курса с курсове от Тренинг Програма 2 е както следва:

- Модул 201: връзка между фирменото управление на човешките ресурси и факторите за устойчиво развитие и управление на фирмената конкурентоспособност (хората и начина, по който се управлява една фирма са решаващият фактор за нейния успех);
- Модул 202: управление на човешките ресурси във фирми чрез ефективното изграждане и функциониране на фирмени информационни системи и овладяване на инструментариум за управление на проекти;
- Модел 203: обвързаността между общофирмената технология на управление на човешките ресурси с функционалните фирмени стратегии, на примера на международната маркетингова стратегия, и по-конкретно с дефиниране на задачите, ролята (длъжностите), подбора, обучението, оценяването и възнаграждаването на служителите, които участват в маркетинговите дейности на организацията;
- Модел 204: значението на ПР & фирменото представяне се влияят преко от подбора и подготовката на заетите с тази дейности – както при дефиниране на задачите, ролята (длъжностите), подбора, обучението, развитието, оценяването и възнаграждаването на служители, които работят в направление “Връзки с обществеността” в туристическата организация, така и с избора на външен консултант по ПР.

Обвързаността на курса с курсове от Тренинг Програма 3 е както следва:

- Модул 301: фирменото управление на човешките ресурси има важен принос към качеството и контрола на продуктите и услугите предлагани от фирмата, съгласно спецификата на служителите, участващи в процеса на качество и контрол;
- Модул 302: фирменото управление на човешките ресурси има пряка връзка със сертифицирането и категоризацията по видове продукти и услуги във фирмата;
- Модул 303: във всички стандарти по ИСО и в процедурите за сертифициране по ИСО в туризма основни характеристики са качеството и компетентността на заетите във фирмата, зрелостта при вземане на управленски решения, и организационната устойчивост на фирмата.

ПОДХОД ПРИ ОРГАНИЗАЦИЯТА И ПРОВЕЖДАНЕТО НА КУРСА

Структура на обучението по време на класните занимания

Курсът ще се проведе в една сесия но в три отделни модули пред различна аудитория с участници - собственици и ръководители на съществуващи или новосформирани/започващи фирми от туризма (хотели, ресторанти, туроператорски, транспортни, атракционни, екскурзоводни и други фирми с отношение към туризма). По време на заниманията ще се отчита спецификата на знанията и очакванията на конкретната аудитория, при спазване на следните отправни положения:

- Описанието по лекции е представено в отделна секция на тази Учебна Програма;
- По време на лекциите лекторът ще използва слайд презентации, мултимедийни материали и видео-клипове за онагледяване на по-важни моменти от преподавания материал;
- Съгласно описанието по лекции се предвиждат дискусии в клас и срещи с гости от туристическата индустрия;
- Ситуационни и симулационни игри под формата на “културни зали” (тренинг как да се вземат решения в условия на неопределеност) са предвидени във втория ден от Програмата.

Извънкласни занимания (работа по групови проекти)

Работата по групови и индивидуални проекти ще се организира съгласно секция I “Обща методология” към основните положения за организация и провеждане на Тренинг Програми в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР – сравни с интернет страницата на проекта. Участието в подобни проекти е доброволно. Началото и края на работа по бизнес проекти са указани в края на тази Учебна Програма.

Участие в заключителната сесия на Тренинг Програма 1

Всички участници в курса са поканени да участвуват в заключителната сесия на Тренинг Програма 1, предвидена за 11 май 2007.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА И ИЗТОЧНИЦИ ЗА ИНФОРМАЦИЯ

Основните материали, използвани за подготовка на този и останалите курсове в рамките на Тренинг Програми 1, 2 и 3 се предоставят безплатно на всички участници, и включват сборниците:

- УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИ, автор Д-р Влади Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007
- ФИРМЕНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ, автор Д-р Влади Златев, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007
- ФИРМЕНИ ПРОГРАМИ ЗА КАЧЕСТВО И СЕРТИФИЦИРАНЕ, автор Д-р Марин Нешков, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007

Допълнителните материали, необходими за този курс ще се публикуват в електронен формат на интернет страниците на проекта.

КРИТЕРИИ ПРИ ОЦЕНЯВАНЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ В КУРСА

Успешно завършили курса са тези участници, които са присъствували на всички лекционни занимания.

Завършили с грамота за заслуги към образователния процес на цялата Тренинг Програма 1 и на курса са тези участници, които са подготвили и предали в указания 3-месечен срок след приключването на груповите обучения на индивидуални или групови бизнес проекти по тематика, имаща пряко отношение към този курс.

Завършили с отличие тренинг програмите в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР са тези, които са излъчени да участвуват с презентация на заключителната сесия на Тренинг Програма 1. В допълнение всички доклади на участниците в заключителната сесия ще се публикуват в сборника “НАЙ-ДОБРИТЕ ПРОЕКТИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ”, издател ВАРХ & ВТК, Варна 2007.

ИЗИСКВАНИЯ ПРИ ОФОРМЯНЕ НА ПИСМЕНИ ПРОЕКТИ

Изискванията при изготвянето, оформянето и представянето на писмени проекти се извършва в съответствие с общите изисквания, разработени и представени в съответствие със секция I “Обща методология” към основните положения за организация и провеждане на Тренинг Програми в рамките на Проекта изпълняван с финансовата помощ на Европейския съюз и Република България, Програма ФАР– сравни с интернет страницата на проекта.

КАЛЕНДАРЕН ГРАФИК И ОПИСАНИЕ ПО ЛЕКЦИИ И ДЕЙНОСТИ

МОДУЛ 103.1

Ден, час	Съдържание по лекции и други основни дейности в рамките на модула
1-ви ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Въведение в МОДУЛ 103, изясняване на цели, задачи, крайни резултати, начин ина провеждане и изисквания към участниците. Въведение в управление на човешки ресурси (УЧР): концепция, характеристики, същността на хората като “ресурси”, предмет на управление, цели, организация и субекти на управление, приносът на УЧР.
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	Хората в туристическата организация: индивидуално поведение, индивидуални различия между хората в работата, причините за различията; поведение в група; поведение на групата от служители; вземане на управленски решения за хора и групи.
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	Основни процеси в УЧР: средата на управлението на човешките ресурси, основни фактори на външната и вътрешната среда на УЧР и тяхното влияние върху решенията за човешките ресурси; оперативно УЧР и стратегическо УЧР.
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	Работа в група по казус за вземане на управленско решение за служителите в работата. Дискусия: “Проблеми в работата на служителите и възможности за тяхното разрешаване чрез управление на човешките ресурси”. Обобщение от лектора на получените знания от първия ден. Обратна връзка.
2-ри ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Управленски дейности за ЧР: проектиране на длъжности, нови форми на труд, анализ на съществуващите длъжности.
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	Управленски дейности за ЧР: набор и подбор на служители, обучение, развитие.
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	Управленски дейности за ЧР: оценяване, възнаграждаване, трудови отношения и служебни отношения.
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	Работа в групи: проектиране на организационна структура, проектиране на длъжности. Дискусия на тема: “Зависи ли мотивацията на служителите от проектирането на длъжността и организационната структура?” Обобщение от лектора на получените знания и умения от втория ден. Задаване на извънкласно задание по групи “Кои нови форми на труд е възможно да се приложат в малките и средни туристически организации?”. Обратна връзка.
3-ти ден	Лекционни занимания
09:00 – 10:40	Изграждане на система за управление на човешките ресурси в малките и средни туристически организации.
10:40 – 11:00	пауза
11:00 – 12:40	Някои важни умения за работа с хората: разбиране на поведението на другите, умения за интервюиране и оценяване.
12:40 – 13:20	пауза
13:20 – 15:00	“Създаване и развитие на работата в екип в малките и средни туристически

	организации” – панелна дискусия с 2 гости и обсъждане на резултатите от извънкласната групова задача. Обобщаване на основни правила.
15:00 – 15:20	пауза
15:20 – 17:00	→ Развитие на компетентността за УЧР. Бюджет за УЧР и оценяване на приноса на УЧР за конкурентоспособността на туристическата организация. Обобщение. Обратна връзка. → Подготовка за групови и/или самостоятелни извънкласни бизнес проекти → Заключителни бележки към Тренинг Програма 1, модул 103
1 дек. 2006	Начало за работа по групови и/или индивидуални проекти
1 март 2007	Краен срок за предаване на проекти
11 май 2007	Заключителна сесия на участниците в Тренинг Програма 1

МОДУЛ 103.21 и МОДУЛ 103.22

Ден, час	Съдържание по лекции и други основни дейности в рамките на модула
1-ви ден	Лекционни занимания
09.00 – 10.40	Въведение в модула, изясняване на цели, задачи, крайни резултати, начин на провеждане, изисквания към участниците. Въведение в УЧР: концепция, характеристики, приноси за организационната ефективност и конкурентоспособност, основни параметри на поведението на индивиди и групи в организацията
10.40 – 11.00	пауза
11.00 – 12.40	Основни процеси в УЧР: външна и вътрешна среда на управленските решения за ЧР; оперативно и стратегическо УЧР; примери за влиянието на оперативното и стратегическото управление на ЧР върху организационната ефективност и конкурентоспособност.
12.40 – 13.20	пауза
13.20 – 15.00	Управленски дейности за ЧР в туристическата организация (ТО): проектиране на структура, длъжности, анализ на длъжностите, набор, подбор, обучение, развитие, оценяване, възнаграждаване, трудови и служебни отношения.
15.00 – 15.20	пауза
15.20 – 17.00	Работа в групи по казус за вземане на оперативни и стратегически управленски решения за ЧР в ТО (по истински случай). Обобщение от лектора на получените знания от първи ден. Обратна връзка.
2-ри ден	Лекционни занимания, II-ри ден
09.00 – 10.40	Неразрешените проблеми в УЧР на ТО и тяхното отражение върху качеството на продукта, организационната ефективност и конкурентоспособност. Възможности за корекция.
10.40 – 11.00	пауза
11.00 – 12.40	Нови форми на организация на труда в европейските компании и възможности за приложение в малките и средни туристически организации: причини за въвеждане, видове, възможности за приложение, управление на процеса на промяна.
12.40 – 13.20	пауза
13.20 – 15.00	Работа в групи: дизайн и редизайн на структури и длъжности. Дискусия на тема: “Зависи ли мотивацията на служителите от организационната структура, длъжностите и организацията на работа?”
15.00 – 15.20	пауза
15.20 – 17.00	Изграждане на система за УЧР: принципи, параметри, елементи, етапи. Влияние на системата за УЧР върху организационната ефективност и конкурентоспособност на ТО. Възлагане на извънкласна работа по групи: “Как да организираме работа в екип в ТО?” Обобщение от лектора на получените знания от втори ден. Обратна връзка.
3-ти ден	Лекционни занимания
09.00 – 10.40	Важни умения за работа с хора: представяне на собствения аз; разбиране на поведението на другия; говорене и изслушване; умение за интервюиране и оценяване.
10.40 – 11.00	пауза

11.00 – 12.40	Представяне на групите по зададеното извънкласно задание. Дискусия по резултатите. Обобщение от лектора на уменията да се комуникира с публика.
12.40 – 13.20	пауза
13.20 – 15.00	Създаване и развитие на мениджърски екип: характеристики; възможностите за влияние върху конкурентоспособността и организационната ефективност; правила и план с действия за изграждане и развитие на мениджърски екип в ТО
15.00 – 17.00	→ “Фокусиране на УЧР към спецификата на екипната работа” – панелна дискусия с 2 гости-панелисти. Обобщение. Обратна връзка. → Подготовка за групови и/или самостоятелни извънкласни бизнес проекти → Заключителни бележки към Тренинг Програма 1, модул 103
1 дек. 2006	<i>Начало за работа по групови и/или индивидуални проекти</i>
1 март 2007	<i>Краен срок за предаване на проекти</i>
11 май 2007	<i>Заключителна сесия на участниците в Тренинг Програма 1</i>

За повече информация:

Офис на проекта:
България, 9000 Варна,
ул. "Райко Жинзофов" 52, ап.6
Тел: 052-604-798; 052-602-417
Факс: 052-604-798; 052-602-417

e-mail: info@varh.org;
office@tourexpo.bg

Този проект е финансиран от Европейския съюз.

„Европейският съюз се състои от 25 страни членки, които решиха постепенно да свържат своето ноу-хау, своите ресурси и съдби. Заедно, в продължение на 50 години те изградиха зона на стабилност, демокрация и устойчиво развитие, като в същото време запазиха културното разнообразие, толерантността и индивидуалните свободи. Европейският съюз желае да споделя своите постижения и ценности със страни и народи отвъдграниците си”

Европейската комисия е изпълнителен орган на Европейския съюз

This project is funded by the EUROPEAN UNION.

"The European Union is made up of 25 Member States who have decided to gradually link together their know-how, resources and destinies. Together, during a period of enlargement of 50 years, they have built a zone of stability, democracy and sustainable development whilst maintaining cultural diversity, tolerance and individual freedoms. The European Union is committed to sharing its achievements and its values with countries and peoples beyond its borders".

The European Commission is the EU's executive body.

Изданието се осъществява от изпълнителя на проекта. Мненията, изразени в тази публикация не отразяват по никакав начин официалното становище на Европейския съюз и на Република България

The edition is implemented by The Contractor. The views expressed in this publication do not necessarily reflect the official views of The European Union and of The Republic of Bulgaria



This project is funded by
the European Union



A project implemented by:
Varna Restaurants and Hotels Association

a: