

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“  
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

---

---

маг.ик. инж. Румен Иванов Драганов

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ХОТЕЛСКАТА ПОЛИТИКА НА  
БАЛНЕО, СПА И УЕЛНЕС ОБЕКТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА В ПОСТМОДЕРНИЯ КУЛТУРЕН  
ТУРИЗЪМ ЧРЕЗ ИНОВАТИВНИ БЕНЧМАРКИНГ СТРАТЕГИИ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на дисертация

за придобиване на образователната и научна степен „доктор“

на докторант на самостоятелна подготовка по професионално направление:

3.8. Икономика, по научна специалност: 05.02.18.

(Икономика и управление по отрасли – туризъм)

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

доц. д-р Соня Милева

---

**С О Ф И Я**

**2015**

Дисертационният труд е обсъден на Разширен катедрен съвет на катедра „Икономика и управление по отрасли” при СУ „Св. Климент Охридски”, Стопански факултет на 28.10.2014 г. Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка към същата катедра, съгласно решение на Факултетния съвет към Стопански факултет, протокол № 3 от 26.03.2013 г. и заповед № РД 20-606 от 09.04.2013 г. на Ректора на СУ „Св. Климент Охридски”.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на .....2015 г. от ..... часа, в зала ..... на СУ „Св. Климент Охридски”, Стопански факултет на заседание на Научно жури, назначено със Заповед № РД 38-70 от 29.01.2015 г. на Ректора на СУ „Св.Климент Охридски“.

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**  
**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

---

---

маг.ик. инж. Румен Иванов Драганов

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ХОТЕЛСКАТА ПОЛИТИКА НА  
БАЛНЕО, СПА И УЕЛНЕС ОБЕКТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА В ПОСТМОДЕРНИЯ КУЛТУРЕН  
ТУРИЗЪМ ЧРЕЗ ИНОВАТИВНИ БЕНЧМАРКИНГ СТРАТЕГИИ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на дисертация  
за придобиване на образователната и научна степен „доктор“  
на докторант на самостоятелна подготовка по професионално направление:  
3.8. Икономика, по научна специалност: 05.02.18.  
(Икономика и управление по отрасли – туризъм)

НАУЧЕН КОНСУЛТАНТ:  
Доц. д-р Соня Милева

НАУЧНО ЖУРИ:

1. Доц.д-р Соня Варадинова Милева -Божанова (СУ)
2. Проф. дикн Румен Младенов Георгиев (СУ)
3. Проф. д-р Манол Николов Рибов (УНСС)
4. Проф. д-р Николина Руенова Попова- Димитрова (МВБУ)
5. Доц. д-р Мариана Кирилова Янева (УНСС)

РЕЗЕРВИ:

1. Проф. дгн Мария Стаматова Воденска (СУ)
2. Доц. д-р Елена Стойкова Александрова (МВБУ)

**СОФИЯ**  
**2015**

Автор: магик. инж Румен Иванов Драганов

Заглавие: Усъвършенстване на хотелската политика на балнео, спа и уелнес обекти за повишаване на конкурентоспособността в постмодерния културен туризъм чрез иновативни бенчмаркинг стратегии

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика**

В съвременните условия развитието и просперитетът на туристическите обекти и по-специално на тези, предлагащи комбинирани хотелски и балнео, спа<sup>1</sup> и уелнес услуги, зависят в голяма степен от провежданите от тях политики. Те съдържат в себе си икономически потенциал за оптимизиране на разходите, нарастване на печалбата, създаване на нови и задоволяване на повече потребности, повишаване на фирмения имидж, завоюване на нови пазари и други предимства, познати от стопанската практика.

Актуалността на изследваната проблематика се провокира от факта, че обществото все повече се интересува от възможностите на балнео, спа и уелнес туризма както в здравния, възстановителния и подобряващ общото състояние на индивида аспект, така и от значението на този вид туризъм за подобряване на местните икономики и създаване на нови работни места.

Значимостта на темата е свързана с усъвършенстване на политиката на балнео, спа и уелнес хотелските обекти, осигуряваща конкурентни предимства на предлагания от тях хотелски продукт. Успешните мениджъри в условията на непрекъснато променящата се заобикаляща среда трябва да разполагат не само с личен опит, но и с методология, даваща им основа за прилагане на този свой опит, знания и умения в различни по характер ситуации, както и за своето непрекъснато усъвършенстване по начин, по който да разпознават и следват модели и технологии на стратегическо поведение, с което да се постигне конкурентна устойчивост и развитие на хотела в дългосрочен план.

Извършено по този начин, изследването, от една страна, дава богат теоретичен анализ на етимологията на много от използваните в разработката съвременни термини и понятия, като в изследователската част предлага модел за приложимостта на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността по отношение на балнео, спа и уелнес туризма. От направените изводи е видно, че резултатът може да бъде изключително полезен за членовете на управителните органи на висшия и среден ръководен състав на хотелите при формиране на тяхната политика.

### **2. Обект и предмет на изследването**

---

<sup>1</sup> Официален правописен речник на българския език (изписва се спа). С., БАН, Просвета, 2012, с. 588. Съкращението spa от лат. означава sanus per aquam, или здраве чрез вода. – Б.а.

*Обект на изследване* е управлението на хотелски обекти, специализирани в балнео, спа и уелнес туризъм.

*Предмет на изследване* е политиката, провеждана от тези хотелски обекти в процеса на управление на тяхната дейност с оглед повишаване на конкурентоспособността им.

### **3. Цел и задачи на изследването**

Основната цел на дисертационния труд е усъвършенстване на политиката на хотелски обекти, предоставящи балнео, спа и уелнес услуги с оглед повишаване на тяхната конкурентоспособност. Постигането на така формулираната цел изисква решаването на следните изследователски задачи:

- Изясняване на терминологичните понятия хотелски обект, балнео (медикъл), спа и уелнес услуги, хотелска политика, конкурентоспособност, постмодерен туризъм, бенчмарк стратегии и методи за тяхното прилагане;

- Конкретизиране особеностите на политиката, провеждана от хотелски обекти, предоставящи балнео, спа и уелнес услуги;

- Установяване на механизмите на въздействие на хотелската политика върху конкурентоспособността на предлагания продукт;

- Определяне на критерии и показатели за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт;

- Систематизиране на методи за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт в балнео, спа и уелнес хотелски обекти;

- Съставяне на методика за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт;

- Разработване на модел на хотелска политика, осигуряваща конкурентоспособност на предлагания продукт;

- Аprobация на разработения модел на хотелска политика в реални условия.

### **4. Работна теза и микротези**

Основната теза на дисертационния труд е, че прилаганата от хотелските обекти политика невинаги осигурява конкурентоспособност на предлагания продукт. За да се преодолее този недостатък, е необходимо да се разработи усъвършенстван модел на политика, обхващащ критериите и показателите за конкурентоспособност на предлагания продукт.

Представената теза може да се декомпозира на две микротези:

**Микротеза 1:** Политиката на хотелските обекти е силно зависима от ключовите критерии и показатели за конкурентоспособност, които са основен двигател за изграждане на фирмени конкурентни предимства.

**Микротеза 2:** Чрез своята политика хотелските обекти демонстрират успешно пазарно поведение в съответствие с динамично променящата се икономическа среда и същевременно генерират повече възможности за по-доброто противодействие на неблагоприятното състояние на средата.

## **5. Антитеза**

Хотелската политика е набор от общи правила, свързани с регистрацията (check in) и дерегистрацията (check out) на туристите, и не е условие за повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелския продукт.

## **6. Методология на изследването**

При разработването на дисертационния труд са използвани различни изследователски подходи и методи. Широко са приложени комплексният и системният подход, индуктивният и дедуктивният метод, методът на анализа и синтеза, методът на сравнението, методът на причинно-следствените връзки, методът на сравнителния анализ (бенчмарк), методът на научното наблюдение и работа на терен, методът на социологическото анкетиране и провеждането на специализирани интервюта и др.

Изследването е проведено в периода 01.03.2013 г. - 31.06.2014 г. Анализираният период обхваща времето между 2006 и 2013 г. и първата половина на 2014 г. През 2013 и 2014 г. са извършени консултации с мениджъри на хотелски обекти, предлагащи балнео, спа и уелнес услуги за изучаване на използвани добри практики и положителен опит по темата на дисертацията. Консултациите са проведени по време на 18-ия и 19-ия редовен конгрес на Европейската спа асоциация (ЕСПА) и Първия конгрес на Българския съюз по балнеология и спа туризъм (БСБСПА). Анкетите са съставени в съответствие с разработения в *глава втора* конструктивен модел на хотелската политика, включващ показатели за обща оценка на избраните критерии и показатели и оценка на съвременните измерения на хотелските обекти, предлагащи балнео, спа и уелнес услуги по критериите и показателите на ЕСПА.

## **7. Ограничения**

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

- В настоящата научна разработка са изследвани само дейностите, свързани с местата за настаняване представляващи балнео, спа и уелнес хотели, като обектите,

реализиращи дейността хотелиерство в други места за настаняване (филиалите на „Специализирани болници за рехабилитация – Национален комплекс” ЕАД и болнични заведения за следоперационно лечение и рехабилитация), не са включени в изследването;

- Дисертационният труд е фокусиран върху хотелската политика, формирана в балнео, спа и уелнес хотели на територията на Република България, категоризирани по смисъла на Закона за туризма (2013), като хотелите, използвани в сравнителния анализ, от страни извън Република България са приравнени по категория на базата на сравнителните таблици на Световната организация по туризъм (СОТ);

- Емпиричната част на дисертационния труд използва данни, предоставени от Националния статистически институт (НСИ) и Българската народна банка (БНБ). Ограничената информация налага използването на обобщена информация и данни от външни източници – Министерството на икономиката, енергетиката и туризма (МИЕТ) преобразувано в Министерство на икономиката и енергетиката (2013) и Министерство на туризма (2014), Министерството на регионалното развитие и благоустройството (МРРБ), Института за анализи и оценки в туризма (ИАОТ), официални данни от търговския регистър на търговски дружества, извършващи дейността хотелиерство, данни от различни общински и областни програмни документи;

- Ограничената информация на български език налага проучването и използването на голям брой чуждестранни източници. В изследването са използвани данни за балнео, спа и уелнес хотели на фирмите „Елтур“ – България, STR – Еуропа и STR world;

- Дисертационният труд разглежда в сравнителен план предлагането на една от основните туристически услуги - настаняване. Допълнителните туристически услуги, реализирани в границите на самия хотел, или дейности извън обекта, но под изключителна юрисдикция на хотела, както и туристическите атракции, включени в допълнителни мероприятия, не са предмет на разглежданата хотелска политика;

Липсата на данни, обект на търговска тайна или друг вид конфиденциална корпоративна информация, задължава някои от постановките да бъдат аргументирани с разчети, направени на базата на официална информация от Националния статистически институт (НСИ), Световната организация по туризъм към ООН (UNWTO), Световния съвет по пътуване и туризъм (WTTC) и Евромонитор до юли 2014 г.

## **8. Аprobация**



Изследователският модел за усъвършенстване на хотелската политика е апробиран в конкретни петзвездни балнео, спа и уелнес хотелски обекти<sup>2</sup>. Въз основа на предложения модел е извършена диагностика на прилаганата от тези хотелски обекти политика и предоставяния от тях туристически продукт. За констатираните несъответствия в работата са направени конкретни препоръки. Разработеният модел на хотелската политика е съобразен с конкретните изисквания към балнео, спа и уелнес продукта, осигуряващ увеличаване на неговата конкурентоспособност. Въз основа на направените констатации са предложени насоки за подобряване на хотелската политика в балнео, спа и уелнес обекти, адресирана към ръководните органи на търговските дружества, управляващи активи в хотелиерството.

## **II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Структурата на дисертационния труд отразява възприетия от автора цялостен подход към изследването. Неговият обем е 437 страници компютърно набран текст, включващ: увод (10 страници), основен текст в три глави (общо 180 страници), заключение (3 страници), списък с представяне на фигурите и таблиците (40 страници), 28 приложения (198 страници) и списък на използваната литература (6 страници). Основният текст съдържа 13 фигури и 29 таблици. За формализация на някои от твърденията на автора са използвани 11 формули. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 110 заглавия (от тях 70 са на кирилица, 26 на латиница и 14 интернет страници). В приложение са дадени научните публикации към дисертация представляващи 1 статия, 8 научни доклади и 9 публикации свързани с дисертацията с общ обем 119 страници.

### **Съдържание на дисертационния труд**

#### **УВОД**

#### **Глава първа**

#### **Теоретични въпроси на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт**

Особености на политиката на хотели предлагащи в балнео, спа и уелнес услуги

Визия и мисия на хотелската политика

Цели и задачи на хотелската политика

Стратегии и субстратегии на хотелската политика

Тактика на хотелската политика

---

<sup>2</sup> Съгласно българското законодателство и по-конкретно чл. 7 от Търговския закон, наименованията на включените в изследването хотели, като самостоятелни търговски дружества са заменени с букви от латинската азбука за защита на фирмените им данни.

Моделиране на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт

## **Глава втора**

### **Методологически въпроси на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт**

1. Критерии за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт
2. Методи за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт
3. Методика за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт

## **Глава трета**

### **Приложни въпроси на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт**

1. Анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт в реални условия
2. Разработване на хотелска политика, осигуряваща конкурентоспособен продукт в реални условия
3. Изводи и препоръки за повишаване на конкурентоспособността чрез усъвършенстване на хотелската политика
4. Насоки за усъвършенстване на хотелската политика в балнео, спа и уелнес хотели за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт

## **Заключение**

## **Списък на използваната литература**

## **Приложения към дисертация**

## **Приложения на научни публикации към дисертация**

### **III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **Глава първа**

### **ТЕОРЕТИЧНИ ВЪПРОСИ НА ХОТЕЛСКАТА ПОЛИТИКА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДЛАГАНИЯ ПРОДУКТ**

В параграф 1 „Дефиниране на понятието хотелска политика“ се разкрива същността на хотелската политика като институционализирана, нормативно регламентирана и процесуално осъществима рамка от стратегии, планове, действия, проекти, подходи, програми, системи, насоки, позиции, кодекси и отношения, насочени към повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт.

Съпоставят се определенията за нея в различните исторически периоди, като за целите на изследването се приема следното: *„хотелската политика представлява стройна и завършена логически непротиворечива система за въвеждане на основни правила и принципи, които определят целите, стратегията и тактиката на управление“*.

Важна част от системния анализ на хотелската политика е определянето на субектите (носителите) ѝ. Прави се изводът, че хотелската политика се институционализира чрез легитимно избраните органи за управление на търговското дружество, които са отговорни за нейното формиране, регламентиране и процесуално провеждане-изпълнение. Основен субект на хотелската политика е предлаганият продукт, но също така персоналът на хотела – работници и служители, гостите на хотела и местното население. Авторът прави извода, че *„хотелската политика задава само рамката, а всички участници в процеса (изпълнителите и потребителите на продукта) имат пълна свобода да добавят стойност, чрез действията си вътре в самата рамка“*.

Според автора, дългосрочната стабилност на хотелската политика изисква резултатите да имат положителен ефект върху системата в настоящето, в близко и в по-далечно бъдеще. Това означава и необходимостта хотелската политика да бъде **институционализирана**, да бъде **нормативно регламентирана** и да има действие, т.е. да бъде **процесуално реализирана**<sup>3</sup>. Изискването за институционализиране е свързано с ясно определяне на орган, който е овластен да взема решения. Това се случва въз основа на нормативната база, съществуваща във всяка държава, уредена чрез формата, посочена в съответстващото търговско законодателство (corporate law)<sup>4</sup>.

Ключовият дискриптор в понятието „конкурентоспособност“<sup>5</sup> (като икономическа категория) са реалната и потенциалната способност на икономическия агент – от бизнес организацията и отрасъла до региона и националното стопанство в неговата цялост – да създават и поддържат конкурентни предимства и да реализират целите си в условията на пазарна икономика<sup>6</sup>. В своята книга „Стратегирание и конкурентоспособност“ проф. Р. Георгиев изследва тенденциите в световното развитие на конкуренцията и стратегирането (sic) през последното десетилетие, които според него са основните предизвикателства при подбора и разработването на изложените в книгата инструменти, модели и тестове.

В този параграф е включено изясняването на същността на понятието балнео, спа и уелнес обекти. За по-голяма компактност и избягване на недоразумения в текста на

---

<sup>3</sup> Torrington, D., L. Hall, S. Taylor. Human resource management, Pearson education limited, 2008, p. 299.

<sup>4</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 1. Форма на сдружаване и форма на управление в дружества с ограничена отговорност и акционерни дружества, с. 241.

<sup>5</sup> Приложение към дисертацията. Фиг. 5. Сили, които движат конкуренцията в една индустрия, с.233.

<sup>6</sup> Георгиев, Р. Стратегирание и конкурентоспособност, Принт медия, 2013, с. 33.

дисертацията се използва наименованието „балнео, спа и уелнес хотели“, което е обобщаващо за хотели, в които има "балнеолечебен (медикъл спа) център", "спа център", "уелнес център" или "таласотерапевтичен център", определени по реда на Закона за туризма (2013).

Също за специфичните нужди на това изследване се дефинира понятието «постмодерен туризъм». При използването на термина „постмодерен туризъм“ не става въпрос за критичен анализ, а за научно съобразяване с факта, че в изследователския процес се допуска да разглеждаме **сравними** балнео, спа и уелнес хотели по ясно определени критерии по отношение на предлагания туристически продукт, съпоставен с продукт със същата основа, но придобил нова добавена стойност. Въпросът на постмодерния спа туризъм е не да сравняваме „преди“ и „сега“, а да сравняваме „сега“ и „сега“ в съответствие с формата на предлагане на продукти в съществуващите балнео, спа и уелнес центрове към местата за настаняване (табл. 2)<sup>7</sup>.

Изследват се местата за настаняване, които предлагат балнео, спа и уелнес продукти типични за група „Y“ и които свързваме с **традиционните балнеологични центрове**. Други от съвременните балнео, спа и уелнес хотели предлагат **постмодерни форми на спа туризъм**, нетипични за традиционните балнео, спа и уелнес дестинации характерни за хотелите от група „Z“. Според мнение на чл.-кор. проф Андрей Даниел, споделено по време на Салоните за съвременни изкуства<sup>8</sup> в Поморие през 2014 г., „постмодерността е нов прочит на модерността, или постмодернизъмът е форма на реакция към модернизма».

Разглежда се въпросът за бенчмаркинга като подход. Изучаването на иновационното поведение става с помощта на различни критерии. Прилагането само на ограничен брой критерии не може да даде точни резултати и това налага внимателна интерпретация на получените оценки във всеки конкретен случай. Известни са различни системи, които предлагат възможности за сравнителен анализ на хотелската дейност, като за целите на изследването се приема следното: *под иновативни бенчмарк стратегии разбираме методи за сравнителен анализ, използвани в балнео, спа и уелнес хотели в България, страните във и извън Европейския съюз на база предложените и утвърдени критерии на Евроспамед и Европейската спа асоциация (ЕСПА) и на Българския съюз по балнеология и спа туризъм (БСБСПА). В изследването ще бъдат*

---

<sup>7</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 2. Разлики в начина на предлагане на продукти в балнео, спа и уелнес центрове към места за настаняване в България през 2013-2014, с. 242.

<sup>8</sup> <http://www.24chasa.bg/Article.asp?ArticleId=4417323>. Последно посетена на 11.11.2014.

използвани данни за балнео, спа и уелнес хотели на фирмите Елтур - България, STR – Europa и STR - world9.

В параграф 2 „Визия и мисия на хотелската политика“ се систематизират теоретичните постановки, които разглеждат мисията като ценности и устойчиви норми на поведение, влияещи върху постъпките на хората, върху начина, по който те работят заедно и преследват целите на хотела. Тези норми и ценности помагат на хората да разбират и интерпретират събитията по аналогичен начин и да говорят на общ език. За да се избере формата на поведение, управителното тяло трябва най-напред да си изгради мислен образ на възможното и желаното бъдещо състояние на предлагания продукт<sup>10</sup>. Този образ, който наричаме визия, трябва да представлява изразително виждане за реалистично, надеждно и привлекателно бъдеще. Мисията обикновено се свързва с основната цел на всяка икономическа структура – да създаде определен продукт, да създаде работни места и да подобри икономическото състояние на инвеститорите. В това се състои и разликата между визията и мисията. Докато визията се отнася за бъдещо състояние, което е по-добро от настоящото, то мисията по-скоро се отнася за настоящето и може да се разглежда като необвързано във времето обяснение на идентичността и амбициите на създавания продукт.

Мисията се разглежда и като стратегически инструмент, очертаващ целевия пазар на хотелската политика<sup>11</sup>. Тя се формулира, за да се отговори на въпросите “Каква е хотелската политика?” и “Каква трябва да бъде?”. Отговорите на тези въпроси са много тясно свързани с намеренията, нормите на поведение и ценностите на персонала на хотела. Обикновено висшият мениджмънт формулира общата мисия и визия на дружеството на база на външните и вътрешните цели на визията и мисията (табл. 3)<sup>12</sup>.

В параграф 3 „Цели и задачи на хотелската политика“ се разглежда въпросът за целеполагането в туристическата политика като процес на нейното насочване за постигане на очакваните крайни състояния и резултати. Осъществяването на поставените пред нея цели придава смисъла на съществуването ѝ.

Целите са задължението на управленския апарат, което е свързано с определени резултати за определено време. Те точно обясняват колко, от какво, в какъв срок трябва да се направи, какво трябва да се постигне и кой отговаря за това. Определянето на основната и спомагателните цели е тясно свързано с хотелската политика, формата на

---

<sup>9</sup> Приложение № 28, с. 461.

<sup>10</sup> Рибов, М., Л. Гръчка, В. Рагина-Пеевска, М. Хрулева, И. Терзийска, Ю. Глушкова, С. Дунчева. Системи за качество и конкурентоспособност. С., Тракия-М, 2013, с. 40.

<sup>11</sup> Пак там.

<sup>12</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 3. Вътрешни и външни цели на мисията и визията, с. 243.

поведение и формата на действие, които самоорганизираната структура на управление приема веднага след като се институционализира. Впоследствие, когато системата вече работи, промяната на основната цел и подцели се извършва като перманентен процес.

Формирането на основната цел и подцели е функция на мисията, на дружеството и направения ситуационен анализ на заобикалящата среда. Дори да не са свързани пряко със съдържанието на мисията, целите не противоречат по смисъл на хотелската политика и са нейно продължение<sup>13</sup>. Те се използват преди всичко за характеризиране на бъдещ желан резултат, за чието постигане се предприема една или друга дейност. Целите ориентират персонала и контрагентите на хотела за основните направления на неговата активност, улесняват планирането им, служат като основа за мотивацията на персонала и осигуряват критерии за контрол<sup>14</sup>.

В **параграф 4 „Стратегии и субстратегии на хотелската политика“** се разглеждат специфичните свойства на стратегиите. Дружеството постига целите си, като съсредоточава усилията си главно в две направления. От една страна, чрез подобряване на управлението на текущата си дейност, от друга, като предприема нови дейности. Като избира едното или и двете от тези ключови направления, ръководството трябва да реши дали да насочи усилията си към съществуващите клиенти, или да потърси нови клиенти, като не е изключено насочването на усилията да бъде и към двете групи клиенти<sup>15</sup>.

Стратегията трябва да бъде съобразена с възникването на няколко вероятни ситуации, в които може да се окаже хотелът. Определянето на най-вероятната бъдеща ситуация и детайлното разработване на дългосрочен план за постигане на основните стратегически цели позволяват да се опрости тактическото планиране и да се насочат усилията на плановото звено за обосноваване на конкретни оперативни планове. Необходимо е също да приемем като правило разбирането, че разработването на подходяща обектна стратегия в много голяма степен зависи от насочеността на стратегическия план или на програмите, имащи първостепенно значение за неговата цялостна дейност по постигането на основните стратегически цели и решаването на главните проблеми, които стоят пред него. Около тази насоченост на стратегията би трябвало да се съсредоточат всички останали стратегически цели на хотела, тъй като само тя води до тяхната реализация. Разгледаните видове стратегии имат различни алтернативи, които могат да бъдат взаимозаменяеми и да изпълняват една и съща

---

<sup>13</sup> Приложение към дисертацията . Фиг. 6. Дърво на целите, с. 234.

<sup>14</sup> Рибов, М. и кол. Туристическа политика. С., Тракия-М, 2002, с. 41.

<sup>15</sup> Donnelly, J., J. Gibson, J. Ivancevich. Fundamentals of Management. IRWIN, 1992, p. 179.

функция. Определянето на най-подходящата от тях изисква да се генерират варианти, да се оценяват и да се избере оптимална стратегия. Последователността на тази процедура е представена на фиг. 7<sup>16</sup>.

В доклада си „Десетте конструкта<sup>17</sup> на конкурентното стратегиране“<sup>18</sup> Р. Георгиев посочва разпространените грешки в тълкуването и реализирането на конкурентните стратегии на фирмите. Авторът достига до извода, че е нужно системно стратегическо мислене и управление, на базата на което фирмата (организацията), сблъсквайки се с реалната многомерност на конкуренцията, да постига максимално устойчива ефективност. До този извод се стига въз основа на анализ на шест групи шаблони, подробно описани в този параграф<sup>19</sup>.

В параграф 5 „Тактика на хотелската политика“ се посочва подходът за формулиране на тактиката, който е идентичен или много близък до подхода при формулиране на стратегията. При формулиране на тактиката за хотелска политика, насочена към повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт, се изисква да бъдат формулирани обектът и предметът на хотелската политика и свързаните с нея стратегии и субстратегии. Необходимо е да се формулират тактическите варианти и методите на тяхната реализация. Като приложими се посочват методът на последователното или този на едновременното определяне на вариантите.

В този параграф се посочва също, че тактиката на хотелската политика по отношение на предлагания продукт е умението да се **постигне поставената цел**. Последователността на стратегията за изграждане на хотелската политика, насочена към повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт, изисква приспособяване на поведението на хотела към спецификата на действащите външни и вътрешни фактори в зависимост от съществуващите възможности и състоянието на отделните елементи и последователност при изграждане на формата на управление, формата на поведение и формата на действие. Докато визията е свързана с това, каква искаме да бъде хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на

---

<sup>16</sup> Приложение към дисертацията. Фиг. 7. Избор на стратегията, с. 235.

<sup>17</sup> Конструкт (лат. constructio – построение) – методологически принцип синтезиращ теории и модели на науката с процеси и действия (решения) от реалността.

<sup>18</sup> Георгиев, Р. „Десетте конструкта на конкурентното стратегиране“. Доклад, изнесен пред научен семинар на Докторантската академия по стопански и управленски науки към СУ „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет, по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ на тема „Институционалната икономика и нейните врагове: изчисления на съгласието“, Комплекс Делта, село Огняново 25/09/2014 – 27/09/2014.

<sup>19</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 4. Отговори на въпроси на академията за конкурентно разузнаване (Accademy of competitive intelegense, Boston, USA), как фирмите (предимно в списъка на сп. Fortune 500) се справят с различните видове рискове, с. 243.

предлагания продукт, стратегията показва система от действия за постигне на мисията и визията. В тази логична последователност тактиката определя как и кога ще се постигне поставената в стратегията цел. М. Рибов определя тактиката като **начин на осъществяване на стратегията**<sup>20</sup>, който обхваща конкретни методи и средства за нейното провеждане. Тя би могла да се разглежда и като **технология** за провеждане на стратегията. Без съответна тактика не е възможно да се реализира стратегията<sup>21</sup>.

В параграф 6 „**Моделиране на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт**“ е приложено моделирането като интегриран подход за анализ, оценка и подобряване на хотелската политика и има за цел да допринесе за усъвършенстването на системата за управление на конкретен туристически обект. Моделът може да се използва и за **експериментални изследвания** чрез имитиране на случайни събития с цел тестване на системата по отношение на въздействието на иновативни проекти и варианти на решения<sup>22</sup>. Проучването и използването на теорията и практиката за моделиране<sup>23</sup> на бизнес процесите е удачно решение и **процесният**<sup>24</sup> **подход** може да осигури стратегическото предимство на спа хотелите пред конкурентите и капитализиране на предимствата както на отделния хотел, така и на туристическата дестинация, като предложи по-качествени услуги на по-ниска цена и в по-кратки срокове<sup>25</sup>.

При изясняването на същността на моделирането на хотелската политика се посочва моделът, който предлагат Крауч и Ричи<sup>26</sup>. В него важно място заемат **сравнителните и конкурентните предимства** на хотелската политика. Към сравнителните предимства те причисляват човешките ресурси, природните ресурси, знанията, капитала, инфраструктурата, суперструктурата и антропогенните ресурси. Конкурентните предимства са свързани с дейностите по контрол, поддръжка, растеж и развитие, ефективност и ефикасност на хотелската политика в балнео, спа и уелнес хотели. Под въздействието на глобалната макросреда и на конкурентната макросреда Крауч и Ричи поставят пет основни групи от фактори, които според тях

---

<sup>20</sup> Приложение към дисертацията . Фиг.7. Фирмена политика - основната и генералната цел, субстратегии и подцели, с. 236.

<sup>21</sup> Рибов, М. и кол. Туристическа политика. С., Тракия – М, 2010, с. 61-64.

<sup>22</sup> Драганов, Р. Имитационно моделиране. Мениджърски имитационни игри. – Международна конференция „Съвременното обучение по икономика и мениджмънт“. МВБУ-Ботевград, 2005, с.217-223.

<sup>23</sup> Приложение към дисертацията . Фиг. 9. Класификация на процесите в организацията, с. 237.

<sup>24</sup> Приложение към дисертацията . Фиг. 10. Основни групи от процеси, с. 237.

<sup>25</sup> Драганов, Р. Иновации в областта на управление на бизнес процеси. Младежка сесия Иновации и управление на бизнес процеси, НТИЦ, 2009, с. 2–9.

<sup>26</sup> Crouch, G, I. Ritchie. Competitive tourism destinations: Combining theories of comparative advantage, Working paper, Ninth Australian tourism and hospitality research conference, Adelaide, 1999.



оказват влияние върху хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт<sup>27</sup>.

В същия параграф се разглежда и моделът, предлаган от В. Матю<sup>28</sup>. Той разработва схематично своеобразна рамка, в която в отделни групи включва всички фактори, които според него оказват влияние върху хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт в дългосрочен план. Факторите са групирани на **ключови и поддържащи**<sup>29</sup>.

В заключение може да се направи извод, че моделът се явява копие или абстрактно отражение на основните характеристики на изучавания процес или явление. Колкото по-близко копие на реалния обект е моделът, толкова по-точни са получените в последствие резултати<sup>30</sup>.

## Глава втора

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЪПРОСИ НА ХОТЕЛСКАТА ПОЛИТИКА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДЛАГАНИЯ ПРОДУКТ

В параграф 1 „Критерии за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт“ се анализират методологическите въпроси, свързани с хотелската политика. Правилното определяне на критериите и показателите за конкурентоспособност на продукта е от съществено значение за неговото измерване. В настоящия дисертационен труд извършихме анализ и оценка на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотели с помощта на система от критерии и показатели, разработени от проф. М. Рибов<sup>31</sup>. Потвърждава се максимата, че няма нищо, което да е по-практично от добрата теория. В обхвата от методи проф. Р. Георгиев препоръчва да бъдат използвани също казусни изследвания, интервюта, фокус-групи, проучване на документи и интернет страници на фирми и др.<sup>32</sup>

В параграфа се разглежда подробно необходимостта от дефиниране на основни критерии, по които трябва да се направи бенчмаркингът (сравнителния анализ), на

---

<sup>27</sup> Приложение към дисертацията. Приложение № 2. Модел на Д. Крауч и Б. Ричи за конкурентоспособност на туристическата дестинация, с. 269.

<sup>28</sup> Mathew, V., Sustainable Tourism: A case of Destination Competitiveness in South Asia, South Asian Journal of Tourism and Heritage, 1, 2009.

<sup>29</sup> Приложение № 3. Модел за конкурентоспособност на туристическата дестинация на В. Матю, с. 270.

<sup>30</sup> Иванова, Р., Митев, Б., Моделиране на производствените процеси, Научни трудове на Русенския университет, 47, 2008, с. 125.

<sup>31</sup> Рибов, М. и кол., Системи за качество и конкурентоспособност, изд. „Тракия-М“, С., 2013, с. 129-147.

<sup>32</sup> Георгиев, Р. Встъпително слово при представяне на книгата "Стратегиране и конкурентоспособност". Икономически блог. <http://www.rgeorgiev.com/2013/11/blog-post.html>. Последно прегледан 28.08.2014.

базата на които могат да се набележат дванадесет приложими в нашето изследване критерия за оценка на хотелската политика в контекста на хотелската политика и конкурентоспособността, посочени в табл. 5<sup>33</sup> и описани подробно в книгата „Конкуренция и конкурентоспособност на туристическия продукт“<sup>34</sup> от проф. Манол Рибов.

Оценката за приложността на усъвършенстваната хотелска политика на балнео, спа и уелнес хотели за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт се извършва с помощта на критерии. Критерият може да се разглежда като „вербално изразявано мерило, което позволява да се подведат под общ знаменател разновидности на продукти с еднакво предназначение и да се подложат на оценка за вземане на решение за покупка“<sup>35</sup>.

Таблица. 5. Критерии за оценка на хотелската политика и конкурентоспособност

Критерии за оценка на хотелската политика и конкурентоспособността
1. Критерий за инфраструктура
2. Критерий за суперструктура
3. Критерий за номенклатура и асортимент
4. Критерий за качество на пребиваването
5. Критерий за цената
6. Критерий за формата на обслужване
7. Критерий за работния режим
8. Критерий за средното време за извършване на услугата
9. Критерий за средата на обслужване
10. Критерий за външния вид и отношение на обслужващия персонал към клиента
11. Критерий за екологичност

*Източник: Съставено от автора*

По-нататък в същия параграф се извършват анализ и оценка на хотелската политика на балнео, спа и уелнес хотели за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт с помощта на система от критерии, разработени от М. Рибов<sup>36</sup>, и се прилага **иновативна система** от критерии за сравнение според изискванията на

<sup>33</sup> Таблица 5. Критерии за оценка на хотелската политика и конкурентоспособност.

<sup>34</sup> Пак там, с. 92-127.

<sup>35</sup> Рибов, М. Конкуренция и конкурентоспособност на туристическия продукт. С., 1998, с. 97.

<sup>36</sup> Пак там.

каталога на критериите на Европейската спа асоциация, описани подробно от д-р Курт фон Щорх<sup>37</sup> (табл. 6).

Таблица 6. Критерии в зоната на одита на балнео, спа и уелнес хотели според EUROPESPA med.

<b>Зона на одита на критерии за оценка на хотелската политика и конкурентоспособността</b>
1. Критерий за медицински изисквания за лечение
2. Критерий за управление на качеството и безопасността
3. Критерий за природни лечебни ресурси и тяхното използване
4. Критерий за инфраструктура
5. Критерий за хранене - кухня и кулинарни продукти
6. Критерий за хотелско обслужване - настаняване и обстановка

*Източник: Съставено от автора*

В параграф 2 „Методи за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт“ се прави изследване за установяване на значимостта на критериите, влияещи върху хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт, и на възможностите за повишаване на конкурентните предимства на продукта на определени туристически пазари.

Разглеждат се две основни групи методи - *първата група* съдържа **статичните** методи за оценка. За тях е характерно, че са приложими за сравнително кратък период от време, като оценката на хотелската политика и конкурентоспособността се прави към определен базов момент. *Втората група* обхваща **динамичните** методи за оценка, които разглеждат хотелската политика и конкурентоспособността на спа хотела в динамика и за по-дълъг период от време.

Разгледан е диференцираният метод, който се основава на използването на единични показатели за конкурентоспособност. При него оценяването се извършва чрез сравняването на тези показатели за конкурентоспособност на продукта на изследваната дестинация с базовите стойности на съответните показатели.

Диференцираният метод дава възможност да се отговори на въпросите, кои показатели се различават най-много от базовите, постигнато ли е базовото равнище като цяло и по кои показатели. В резултат на оценяването може да се вземе решение, че равнището на конкурентоспособност на регионалния туристически продукт на

<sup>37</sup> Von Storch, K. Quality standard for Medical Spas and Medical Wellness Providers in Europe. ESPA, 2012, с. 63-158.

оценяваната дестинация е по-високо или съответства на равнището на определена за базов обект туристическа дестинация.

Отчетено е, че когато едни от относителните показатели са по-големи или равни на единица, а други по-малки от единица, прилагането на диференцирания метод се усложнява и конкурентоспособността на регионалния продукт на туристическата дестинация трудно може да бъде оценена. В тези и други случаи, когато оценяването на конкурентоспособността е необходимо да обхване няколко или повече показатели, а крайният резултат трябва да се изрази в едно число, се прибегва до прилагането на комплексния метод. Изяснено е, че алгоритъмът на този метод включва: формирането на система от показатели, установяването на техните абсолютни стойности, избора на базови стойности, определянето на относителния показател, вземането на решение за резултатите от диференцираната оценка, изчисляването на коефициента на значимост на показателите, избора на метод за комплексна оценка на качеството и установяването на комплексния показател.

Установено е, че самостоятелното прилагане на комплексната и диференцираната оценка не осигурява задоволителен резултат. Такъв е например случаят, когато обобщеният показател не обхваща всички съществени свойства на конкурентоспособността и не дава възможност да се направят изводи за някои от тях. Незадоволителни са и резултатите, когато съвкупността от единичните показатели за конкурентоспособност е достатъчно обширна и анализът на стойностите по всеки показател по диференцирания метод ни лишава от възможността да направим обобщени изводи. Посочените случаи извеждат на преден план комбинирания метод за оценяване равнището на конкурентоспособност на продукта на туристическата дестинация. По същество той е основан на съвместното прилагане на диференцирания и комплексния метод. Във връзка с това повечето от единичните показатели се обединяват в групи по основните критерии за конкурентоспособност и за всяка една от тях се определя съответният комплексен показател.

За изясняването на комплексните показатели е приет параметърът на значимост на критериите, както и на единичните показатели. По-конкретно е използван коефициентът на значимост в средните статистически претеглени величини.

За определяне на параметъра на значимост могат да бъдат използвани методът на стойностните регресионни зависимости, методът на пределните и номиналните стойности, методът на еквивалентните съотношения и експертният метод. Тези методи

се различават по изходната информация, но при правилното им прилагане те би трябвало да доведат до еднакви резултати.

Представен е и експертният метод, към който се прибегва, когато прилагането на други методи е свързано с големи трудности или е невъзможно. Експертният метод<sup>38</sup> се основава на мнението на група висококвалифицирани специалисти или на водещ експерт, който е специалист в изследваната област. В заключение трябва да отбележим, че правилното тълкуване и прилагане на коефициентите на значимост, изчислени по експертния метод, трябва да става, като се отчита връзката му с комплексния показател за конкурентоспособност, както и спецификата на регионалния туристически продукт на туристическата дестинация.

Детайлно е разгледан социологическият метод, свързан с анкетните проучвания на посетителите, който е използван при оценка на конкурентоспособността на регионалния туристически продукт, предлаган от изследваните туристически дестинации.

Представени са и основните подходи за повишаване на конкурентоспособността на продукта на туристическия регион, а именно инвестиционните методи и методите за духовно и материално стимулиране на персонала.

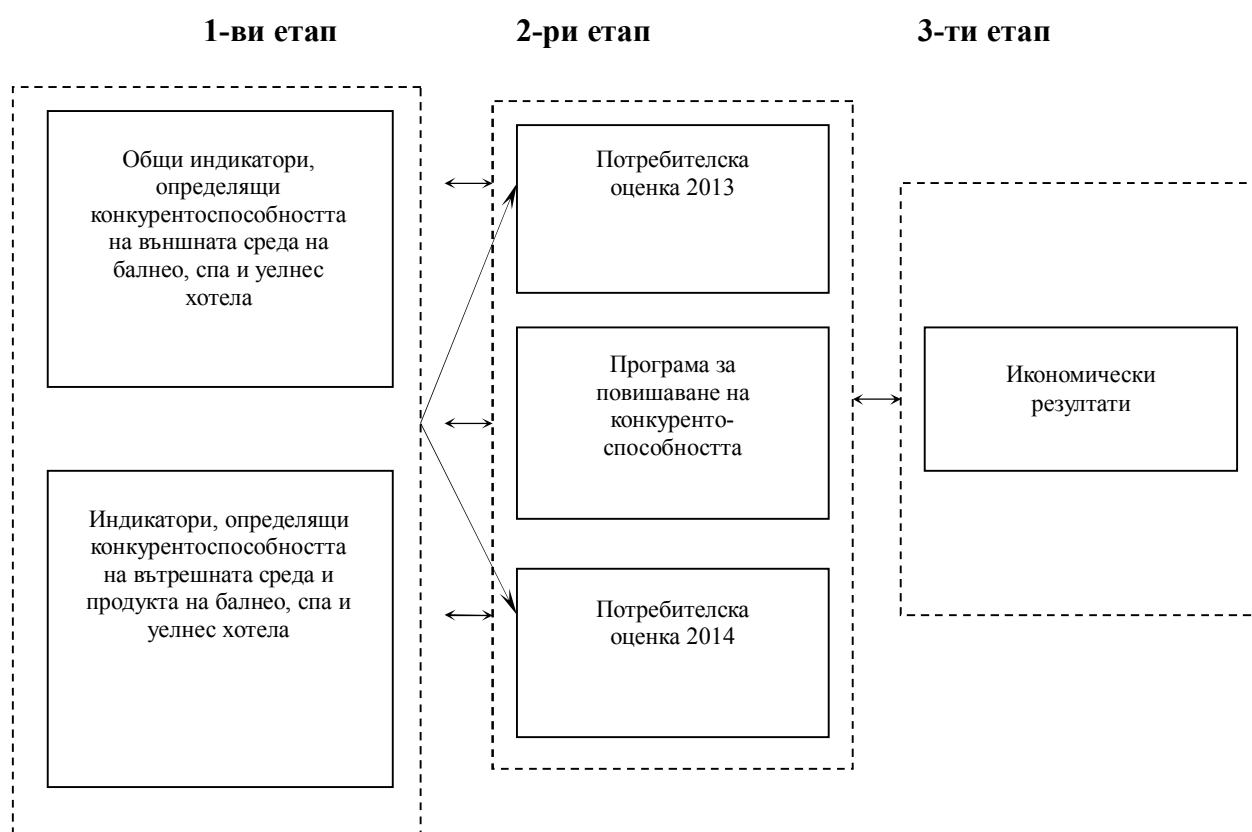
В заключение можем да посочим, че за целите на изследването ще използваме проста случайна извадка с несистематичен подбор на потребителите. Ще увеличим коефициента на значимост на критерия Номенклатура и асортимент в частта за Допълнителни услуги за сметка на намаляването на коефициентите на други критерии от същото равнище на йерархичната съвкупност, за да отчетем по-голямото влияние на прилагането на инструментариума на постмодерния културен туризъм, свързан със съвременните изкуства.

**В параграф 3 „Методика за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт“** се поставя въпросът за моделирането на хотелската политика и нейното въздействие върху повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотела. Системата от количествени и качествени критерии, която ще използваме за моделиране на дейността на балнео, спа и уелнес хотел и е необходима за целите на настоящото изследване, изисква да се приложи комбиниран подход за определяне на влиянието на отделните индикатори.

---

<sup>38</sup> Експертният метод намира приложение в случаите, когато разработването на системата се осъществява в условията на абсолютна или статистическа неопределеност. При това той е единственият, който на практика може да се използва при диференциалната схема. Вж. Рибов, М. Туризмът в ерата на качеството. С., Тракия-М, 2003, с. 220-221.

Редица автори работят в областта на управлението на конкурентоспособността и като резултат от техните проучвания са разработени редица модели и концепции за анализ и оценка на конкурентоспособността на туристическата дестинация и нейното управление. В дисертационния труд ние сме посочили и описали някои от моделите, придобили известност, като моделите за конкурентоспособност на туристическата дестинация на М. Портър<sup>39</sup>; модела на Д. Крауч и Б. Ричи<sup>40</sup>; модела на В. Матю<sup>41</sup>; модела за конкурентоспособност на туристическата индустрия на Ч. Ким<sup>42</sup> и системния маркетингов модел на туристическата дестинация на Ст. Маринов<sup>43</sup>.



Фиг. 12. Модел за анализ, оценка и подобряване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелски продукт

Първият и най-важен етап при прилагането на модела е конкретизиране на индикаторите, определящи конкурентоспособността на външната и вътрешната среда и

<sup>39</sup> Приложение към дисертацията. Приложение № 1. Модел на М. Портър за конкурентоспособност на туристическата дестинация, с. 269.

<sup>40</sup> Приложение към дисертацията. Приложение № 2. Модел на Д. Крауч и Б. Ричи за конкурентоспособност на туристическата дестинация, с. 270.

<sup>41</sup> Приложение към дисертацията. Приложение № 3. Модел за конкурентоспособност на туристическата дестинация на В. Матю, с. 271.

<sup>42</sup> Приложение към дисертацията Приложение № 4, Модел за конкурентоспособност на туристическата индустрия на Ч. Ким, с. 272.

<sup>43</sup> Приложение към дисертацията. Приложение № 5. Системен маркетингов модел на туристическата дестинация на Ст. Маринов, с. 273.

структурата на пазара на туристическия продукт за балнео, спа и уелнес хотелите (фиг. 12)<sup>44</sup>. Изборът на методика през този първи етап е свързан с аналитичния подход, акцентиращ върху предлагането на туристически регион. Въз основа на това е разработен алгоритъм за анализ и оценка на текущата конкурентоспособност на регионалния туристически продукт на туристическата дестинация.

Втората стъпка при прилагането на модела включва пазарно проучване за определяне мнението на потребителите и разработване на програма за повишаване на конкурентоспособността на изследваните туристически региони. Информацията за туристическите региони се набра въз основа на потребителска оценка, която се основава на система от критерии и показатели, които определят същностните характеристики на изследваната дестинация и особеностите на връзките между изграждащите я елементи.

На този втори етап се формулираха и подлежащите на проверка в течение на изследването хипотези. Въз основа на резултатите от потребителската оценка се изведоха основните слабости в дейността на изследваните хотели. След правилно формулиране на проблемите с помощта на експертния метод се маркираха индикаторите, определящи конкурентоспособността на предлагания продукт.

Третият компонент на модела за анализ, оценка и повишаване на конкурентоспособността е свързан с определяне на икономическите ползи и резултати вследствие на разработването и внедряването на програмата. За целта приложихме модела на Дюпон<sup>45</sup>, с помощта на който анализирахме конкурентните предимства на изследваните туристически региони чрез възвръщаемостта на собствения капитал (ROE)<sup>46</sup>.

С помощта на експерти в сферата на туризма избираме за оценка от общо 15 петзвездни балнео, спа и уелнес хотели в България десет, съответно: в Кюстендил, Поморие, Сандански, к.к. Ривиера, Девин, Банско, к.к. Албена и Велинград<sup>47</sup>. За сравнителната оценка е предпочетен един четиризвезден хотел в Дания - Вайлефиорд, който по мнението на специалисти, въз основа на предоставените от ръководството на курорта материали, има най-близка концепция и функционалност до българските

---

<sup>44</sup> Приложение към дисертацията. Фиг. 12. Модел за анализ, оценка и подобряване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелски продукт, с. 238.

<sup>45</sup> Приложение към дисертацията. Фиг. 13. Модел на Дюпон, с. 239.

<sup>46</sup> Рибов, М., Конкурентни стратегии в туризма. С., Изд. „Тракия-М”, 2005, с. 75.

<sup>47</sup> Съгласно българското законодателство и по-конкретно чл. 7 от Търговския закон наименованията на включените в изследването хотелите като самостоятелни търговски дружества са заменени с букви от латинската азбука за защита на фирмените им данни.

балнео, спа и уелнес хотели и притежава аналогичен на някои от тях сертификат за качество на Европейската спа асоциация - Евроспамед. С помощта на метода бенчмаркинг сравняваме осреднената оценка на българските балнео, спа и уелнес хотели с оценката на хотел „V” в датския спа център, което ни дава възможност да определим по кои от изследваните критерии е необходимо подобряване.

*Първият етап* от анализа и оценката на хотелската политика и конкурентоспособността включва определянето на частите, които ще бъдат оценявани, и на тази база ще се определя текущата конкурентоспособност на предлагания продукт на съответния спа хотел. За целта на нашето изследване приемаме това да бъдат структурите на хотелската част, ресторантската част, конферентната част, медицинската част и спа центърът. Основното изискване на този етап е да се подберат сходни по своята концепция и характеристики балнео, спа и уелнес хотели.

*Вторият етап* от анализа и оценката на хотелската политика и конкурентоспособността в балнео, спа и уелнес хотел включва набирането на необходимите данни и информация. Проучването ни обхваща по-специално няколко основни метода. На първо място изследвахме съществуващи литературни източници относно предишни изследвания за балнео, спа и уелнес хотелите в България. Беше проучена наличната туристическа статистика и бяха събрани данни за балнео, спа и уелнес хотели от Националния статистически институт, Института за анализи и оценки в туризма, Българския съюз по балнеология и спа туризъм и Европейската спа асоциация. Проучихме наличната информация, свързана с туризма, в общините и туристическите организации на местно ниво. Извършихме анкетни проучвания за установяване на потребителското мнение по отношение на факторите, оказващи влияние върху хотелската политика и конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотели, които са анализирани въз основа на извадка. С помощта на разработена анкетна карта, съчетана с интервю, беше взета предвид и оценката на група висококвалифицирани специалисти в областта на туризма по време на организираното в София туристическо изложение „Ваканция, спа и уелнес“, провеждано ежегодно в Международния изложбен център – София.

Обект на изследване са 1600 туристи, посетили съответните хотели по време на неактивния пролетен сезон в периода от 01.04.2013 до 30.04.2013 г. Времевият период на изследването е пролетният туристически сезон, който дава възможност за различни решения в политиката на хотела за използване на времето и е свързан с много празници от културния календар на спа дестинациите, както и с възможности за прилагане на



инструментариума на постмодерния културен туризъм. Целта на изследването е да се определи хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт на десет балнео, спа и уелнес хотела в България, да се определят хотелите с относително по-ниска оценка и на тази основа да се създаде модел и предложи подходяща програма, която да включва конкретни стъпки за подобряване на дейността на балнео, спа и уелнес хотелите.

С помощта на експерти определихме и скала, която да съответства на вербалната оценка, получена при обработката на анкетните карти, и да прецизира значимостта на критериите за изследваните десет петзвездни хотела, посочени в табл. 5.

Таблица 5. Скала за преобразуване на вербалните оценки от анкетната карта в бални оценки

Оценка	Вербално изразяване	Интервал на балната оценка
5	Много добра	90-89
4	Добра	88-87
3	Удовлетворителна	86-85
2	Неудовлетворителна	84-83
1	Слаба	82-80

*Източник: Съставено от автора*

По отношение на **обема и структурата на извадката** трябва да се отбележи, че във всеки един от балнео, спа и уелнес хотелите с помощта на анкетна карта са анкетирани по 16 произволно избрани туристи, представляващи 10 % от клиентите на разглежданите хотели. За да се установи състоянието на конкурентоспособност на изследваните места за настаняване, е извършена потребителска оценка на предлагания комплексен продукт от тези хотели по 11 критерия за конкурентоспособност.

*Третият етап* от анализа и оценката на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт на балнео, спа и уелнес хотел обхваща извеждането на критерии за конкурентоспособност. В първа точка от тази глава разгледахме подробно системата от критерии на М. Рибов, която в настоящето изследване използваме за анализ и оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотел. Освен с абсолютна стойност отделните критерии за конкурентоспособност на оценяваните хотели се характеризират и с **относителна стойност**, която се изразява с отношението на абсолютната стойност на критерия към неговата базова стойност. Това предполага и следващата стъпка от оценката на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт на курортен спа обект, а именно - изискването за всеки критерий да бъде определена и

съответната **базова стойност**. Като базов образец в настоящето изследване за всеки оценяван критерий приемаме максималната стойност на използваната скала за оценяване, а именно 100. Него прилагаме както за потребителската оценка, така и за да можем да направим сравнителен анализ.

*Четвъртият етап* от анализа и оценката на хотелската политика и конкурентоспособността на предлагания продукт на спа хотел обхваща определянето на **относителния критерий** за конкурентоспособност. Това може да се извърши с помощта на описания в предната точка на настоящата глава диференциран метод. При него оценката се извършва чрез сравняване на критериите на изследвания продукт на балнео, спа и уелнес хотела с възприетата базова стойност.

*Петият етап* включва определянето на **коефициента на значимост**, с който се характеризира всеки един от оценяваните критерии. Затова избираме комплексния метод за оценка на конкурентоспособността на предлагания продукт на спа хотел, за който е характерно, че при определянето на оценката е необходимо да се използва т.нар. параметър на значимост. Параметърът на значимост може да се определи в размерни и безразмерни величини.

За целите на настоящето изследване увеличаваме коефициента на значимост на критерия **номенклатура и асортимент** в частта за **допълнителни услуги** за сметка на намаляването на коефициентите на други критерии от същото равнище на йерархичната съвкупност, за да отчетем по-голямо влияние на прилагането на инструментариума на постмодерния спа и културен туризъм.

Увеличаването на коефициента на значимост на критерия номенклатура и асортимент в частта за допълнителни услуги се налага и поради факта, че изследването се основава на хипотезата, че чрез използването на съвременните комуникативни методи на съвременните изкуства – изкуството на говора, изкуството на танца, изкуството на музиката и изкуството на светлината, можем да постигнем по-високо значение на критерия за номенклатура и асортимент.

Таблица 10. Коефициенти за значимост ( $H_i$ ) на показателите за конкурентоспособност на балнео, спа и уелнес хотели

№	КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА НА ХОТЕЛСКАТА ПОЛИТИКА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ	$H_i$
<b>КРИТЕРИИ ГРУПА А (ОТНАСЯЩИ СЕДО ВЪНШНАТА СРЕДА)</b>		
<b>1.</b>	<b>Критерий Инфраструктура</b>	
1.1.	Показател за достъпа и комуникациите на туристическия обект	0,04
1.2.	Показател за комуникациите вътре в туристическия обект	0,03

1.3.	Показател за водоснабдяване, електроснабдяване и другите енергийни системи	0,02
	<b>Сума</b>	<b>0,09</b>
<b>2.</b>	<b>Критерий Суперструктура</b>	
2.1.	Показател за пространствената ориентация на туристическия обект	0,04
2.2.	Показател за вида на конструкцията на туристическия обект	0,04
2.3.	Показател за оборудването на туристическия обект с машини, съоръжения и транспортни средства	0,07
	<b>Сума</b>	<b>0,15</b>
<b>КРИТЕРИИ ГРУПА Б (ОТНАСЯЩИ СЕ ДО ВЪТРЕШНАТА СРЕДА)</b>		
<b>3.</b>	<b>Критерий Номенклатура и асортимент</b>	
3.1.	Показател за основни услуги	0,07
3.2.	Показател за допълнителни услуги	0,09
	<b>Сума</b>	<b>0,16</b>
<b>4.</b>	<b>Критерий качество на пребиваване</b>	
4.1.	Показател за обектност в обзавеждането и оборудването	0,05
4.2.	Показател за изправност в обзавеждането и оборудването	0,05
4.3.	Показател за поддържане на ред и чистота в стаята и санитарния възел	0,06
	<b>Сума</b>	<b>0,16</b>
<b>5.</b>	<b>Критерий Цена на туристическия продукт</b>	
5.1.	Показател цена на туристическия продукт	0,15
	<b>Сума</b>	<b>0,15</b>
<b>6.</b>	<b>Критерий Форма на обслужване</b>	
6.1.	Показател за непосредствен контакт с клиентите	0,02
6.2.	Показател за икономия на време на клиента	0,02
6.3.	Показател за икономия на ресурси в туристическия обект	0,01
	<b>Сума</b>	<b>0,05</b>
<b>7.</b>	<b>Критерий Работен режим</b>	
7.1.	Показател за работния режим на туристическия обект	0,04
	<b>Сума</b>	<b>0,04</b>
<b>8.</b>	<b>Критерий Средно време за извършване на една услуга</b>	
8.1.	Показател за обслужване на рецепция	0,05
	<b>Сума</b>	<b>0,05</b>
<b>9.</b>	<b>Критерий Среда на обслужване</b>	
9.1.	Показател за екстериора на туристическия обект	0,02
9.2.	Показател за интериора на туристическия обект	0,03
	<b>Сума</b>	<b>0,05</b>
<b>10.</b>	<b>Критерий Персонал</b>	
10.1.	Показател за външния вид на персонала	0,02
10.2.	Показател за отношението на обслужващия персонал към клиентите	0,03
	<b>Сума</b>	<b>0,05</b>
<b>11.</b>	<b>Критерий Екологичност</b>	
11.1.	Показател за емисиите от промишлеността и транспорта	0,03
11.2.	Показател за шумовите натоварвания в туристическата дестинация	0,02
	<b>Сума</b>	<b>0,05</b>

Източник: Съставено от автора.

Увеличаването на коефициента на значимост на критерия номенклатура и асортимент в частта за допълнителни услуги се налага и поради факта, че изследването се основава на хипотезата, че чрез използването на съвременните комуникативни методи на съвременните изкуства – изкуството на говора, изкуството на танца, изкуството на музиката и изкуството на светлината, можем да постигнем **по-високо**

**значение** на критерия за номенклатура и асортимент (табл. 10)<sup>48</sup>. Критериите в зоните на одита на балнео, спа и уелнес обект по ЕСПА са дадени в табл. 11<sup>49</sup>.

### Глава трета

## ПРИЛОЖНИ ВЪПРОСИ НА ХОТЕЛСКАТА ПОЛИТИКА ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДЛАГАНИЯ ПРОДУКТ (НА ПРИМЕРА НА БАЛНЕО, СПА И УЕЛНЕС ХОТЕЛ)

В параграф 1 „Анализ и оценка на хотелската политика на балнео, спа и уелнес хотели в реални условия“ първо се определя представителна извадка, на основата на която да се извърши изследването и отчетат резултатите. На базата на разгледания от нас алгоритъм в *глава втора* от дисертационния труд е необходимо да направим подробен анализ и оценка на конкурентоспособността на продукта и прилагането на формите на **постмодерния спа и културен туризъм** на десет петзвездни балнео, спа и уелнес хотели в България, избрани с помощта на експерти измежду всички категоризирани до края на 2012 г. петзвездни балнео, спа и уелнес хотела в България.

Таблица. 12 Резултати от анкетното проучване на експертно ниво по време на "Ваканция & спа експо" 2013 г.

Балнео, СПА и уелнес обект	Обобщен критерий
<b>1.</b> Стримон спа клуб - Кюстендил	9,80
<b>2.</b> Гранд хотел Поморие	9,77
<b>3.</b> Парк хотел Пирин-Сандански	9,56
<b>4.</b> Хотел Империял Ривиера	9,52
<b>5.</b> Хотел Персенк - Девин	9,46
<b>6.</b> Кемпински Хотел Гранд Арена - Банско	9,38
<b>7.</b> хотел Ривиера Бийч Ривиера	9,24
<b>8.</b> хотел Фламинго Албена	9,12
<b>9.</b> Балнеообект Акватоник - Велинград	8,67
<b>10.</b> Гранд хотел Велинград	8,4

<sup>48</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 10. Коефициенти за значимост (Н<sub>i</sub>) на показателите за конкурентоспособност на балнео, спа и уелнес хотели, с. 246.

<sup>49</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 11. Критерии в зоните на одита на балнео, спа и уелнес обект по ЕСПА, с.,247.

<b>11.</b> Балнео, СПА и уелнес обект Двореца - Велинград	7,4
<b>12.</b> Апарта хотел Лъки- Банско	5,8
<b>13.</b> Балнео, СПА и уелнес обект Свети Спас -Велинград	5,4
<b>14.</b> Гранд хотел Варна	5,3
<b>15.</b> Арена ди Сердика-София	4,6

*Източник: Съставено от автора*

Подборът е направен от анкетираните лица измежду всички категоризирани по Закона за туризма петзвездни балнео, спа и уелнес хотела в България. Извършеното Анкетно проучване е проведено по време на най-голямото туристическо изложение в старната – Международната туристическа борса "Ваканция & спа експо" - общо 250 участващи фирми и организации с отделен щанд в изложението, като експертите са избрани измежду участниците в борсата и са номинирани на база официално регистрирано участие<sup>50</sup>. Резултатът от обработката на анкетите е представен в низходящ ред в табл. 12. Анкетирани лица са представители на фирми, неправителствени организации и университети.

Въз основа на анкетно проучване на мнението на 400 потребители, проведено в периода от 01.03.2013 до 31.05.2013 г., за общо 10-те балнео, спа и уелнес хотела оценяваме конкурентоспособността на продукта, предлаган от тях, по 11 критерия с помощта на стобалната скала. Броят на анкетираните туристи във всеки един от изследваните обекти за настаняване  $X_n$  ( $n=1,..10$ ) е 40 лица. Общият брой на анкетираните туристи е 400 лица, което представлява 10 % от клиентите на разглежданите балнео, спа и уелнес хотели. Първоначално сравняваме получените стойности на съответните показатели с базовите, за да изчислим относителната стойност. Получените относителни показатели умножаваме с коефициентите на значимост, за да получим комплексен показател по всеки критерий. При сумирането на диференцираните оценки за инфраструктурата, суперструктурата, номенклатурата и асортимента, качеството на пребиваване, цената на туристическия продукт, формата на обслужване, работния режим, средното време за обслужване на туристите, средата на обслужване, персонала и изискванията за екологичност получаваме обобщения комплексен показател за конкурентоспособност на туристическия продукт на всеки един от изследваните хотели ( $X_{n=1..10}$ ).

<sup>50</sup> Анкетните карти и статистическата обработка на данните са представени в Приложение 1.

Резултатите от сравнителния анализ на разглежданите 10 балнео, спа и уелнес хотела в България с хотел „V” в датския курортен спа обект Vejlelfjord са извършени в съответствие с прилагания модел. Данните за датския спа обект, на база на които извършваме анализа, са вторични и са обработени за целите на настоящето изследване в лабораторни условия. Оценката по отделните критерии за конкурентоспособност на хотел „V” е направена с помощта на специалисти в сферата на туризма, теренно проучване и при наличието на информация, предоставена ни на терен от ръководството на хотела. Благодарение на допитването ни до мнението на експертите, участващи в настоящето изследване, можем да приемем данните за достоверни. Резултати от проведеното анкетно проучване на потребителката оценка е дадено в табл. 13.

Таблица 13. Резултати от проведеното анкетно проучване за оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на хотелската политика на балнео, спа и уелнес хотели в България – потребителска оценка

Оценка на гостите на хотели X <sub>n</sub>	Брой оценки (m) по скалата за оценка					Сумарна стойност на оценките a x b = c	Средна стойност c/400
	1	2	3	4	5		
1. Инфраструктура	-	-	106	42	252	252 x 5 + 42 x 4 + 106 x 3	4.4
2. Суперструктура	-	-	104	40	256	256 x 5 + 40 x 4 + 104 x 3	4.4
3. Номенклатура и асортимент	-	-	100	44	256	256 x 5 + 44 x 4 + 100 x 3	4.3
4. Качество на туристическия продукт	-	-	92	62	246	246 x 5 + 62 x 4 + 92 x 3	4.3
5. Цена на туристическия продукт	-	-	84	58	258	258 x 5 + 58 x 4 + 84 x 3	4.4
6. Форма на обслужване	-	-	92	64	244	244 x 5 + 64 x 4 + 92 x 3	4.3
7. Работен режим на туристическия обект	-	-	104	48	248	248 x 5 + 48 x 4 + 104 x 3	4.4
8. Време за извършване на една услуга	-	-	100	55	245	245 x 5 + 55 x 4 + 100 x 3	4.3
9. Среда на обслужване	-	-	92	56	252	252 x 5 + 56 x 4 + 92 x 3	4.3
10. Външен вид и отношение на обслужващия персонал	-	-	92	60	248	248 x 5 + 60 x 4 + 92 x 3	4.3
11. Екологични изисквания	-	-	104	44	252	252 x 5 + 44 x 4 + 104 x 3	4.4

Източник: Съставено от автора

Въз основа на табл. 14 за осреднената оценка<sup>51</sup> по единадесетте критерия за конкурентоспособност извеждаме комплексен критерий за десетте хотела. В табл. 15 е представена класацията на изследваните балнео, спа и уелнес хотели в България според комплексния критерий за конкурентоспособност.

Таблица 15. Класация на изследваните петзвездни балнео, СПА и уелнес хотели в България според комплексния критерий (сезон пролет 2013)

<sup>51</sup> Приложение към дисертацията . Таблица 14. Оценка по критериите за конкурентоспособност на 10 петзвездни балнео, СПА и уелнес хотела в България (сезон пролет 2013.), с. 250.

№	Хотел	Инфраструктура	Суперструктура	Номенклатура и асортимент	Качество на пребиваване	Цена	Форма на обслужване	Работен режим	Средно време	Среда на обслужване	Персонал	Екологичност	Комплексен критерий
1	X <sub>1</sub>	0.089	0.134	0.088	0.176	0.174	0.044	0.044	0.057	0.044	0.044	0.045	<b>0,930</b>
2	X <sub>2</sub>	0.088	0.131	0.086	0.174	0.174	0.043	0.044	0.057	0.044	0.044	0.044	<b>0,928</b>
3	X <sub>3</sub>	0.088	0.131	0.087	0.174	0.170	0.044	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0,927</b>
4	X <sub>4</sub>	0.088	0.132	0.086	0.174	0.170	0.043	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0,926</b>
5	X <sub>5</sub>	0.087	0.131	0.086	0.174	0.170	0.043	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0,924</b>
6	X <sub>6</sub>	0.087	0.132	0.086	0.174	0.169	0.043	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0,924</b>
7	X <sub>7</sub>	0.087	0.131	0.085	0.172	0.174	0.043	0.044	0.059	0.043	0.044	0.044	<b>0,924</b>
8	X <sub>8</sub>	0.086	0.131	0.085	0.172	0.174	0.043	0.044	0.059	0.044	0.043	0.044	<b>0,923</b>
9	X <sub>9</sub>	0.086	0.131	0.085	0.174	0.170	0.043	0.044	0.059	0.043	0.043	0.044	<b>0,921</b>
10	X <sub>10</sub>	0.086	0.131	0.085	0.172	0.169	0.043	0.044	0.058	0.043	0.043	0.044	<b>0,916</b>
<b>Средна стойност за балнео, СПА и уелнес хотели в България</b>													<b>0,925</b>

Източник: Съставено от автора

В табл. 16 могат да се видят осреднените стойности по отделните критерии за конкурентоспособност на спа хотелите в България и балнео, спа и уелнес хотел Vejlelfjord в Дания, както и по комплексния критерий за двата сравнявани курорта.

Въз основа на осреднената стойност на комплексния критерий за десетте изследвани балнео, спа и уелнес хотела извеждаме комплексния критерий за България – **0,925**. Стойността на комплексния критерий за датския курорт Vejlelfjord е малко по-висока – **0,945**. Можем да заключим, че датският балнео, спа и уелнес хотел е по-конкурентоспособен от хотелите в дестинация България.

Таблица 16. Структура на оценката по критерии на балнео, спа и уелнес хотел в България и Vejlelfjord (Дания)

Курортен обект	Инфраструктура	Суперструктура	Номенклатура и асортимент	Качество на пребиваване	Цена	Форма на обслужване	Работен режим	Средно време	Среда на обслужване	Персонал	Екологичност	Комплексен критерий
<b>България</b>	0.087	0.132	0.086	0.174	0.171	0.043	0.044	0.058	0.043	0.043	0.044	<b>0.925</b>
<b>Vejlelfjord</b>	0.090	0.134	0.089	0.180	0.172	0.045	0.045	0.056	0.045	0.045	0.045	<b>0.945</b>

Източник: Съставено от автора

От данните, представени в таблицата, можем да направим основния извод, че балнео, спа и уелнес хотелите в България отстъпват на датския балнео, спа и уелнес хотел Vejlelfjord почти по всички критерии за конкурентоспособност. Българските балнео, спа и уелнес хотели имат по-добра конкурентна позиция само по отношение на

критерия цена. Най-слабо изразена е разликата в осреднената оценка по критериите работен режим и екологичност.

По-нататък в същия параграф се разглеждат критериите на ЕСПА, разработени от д-р Курт фон Щорх. Тези критерии имат много широко приложение в европейските балнео, спа и уелнес центровете на хотелите. В периода след 2008 г. по тази методика в България са сертифицирани 7 хотела. С помощта на метода можем да сравним и анализираме определен брой важни зависимости, както и да оценим конкурентните позиции на хотелите в тяхната съвкупност. Въз основа на осреднената оценка по десетте критерия на д-р Щорх за конкурентоспособност на балнео, спа и уелнес центровете извеждаме комплексния критерий за десетте спа центъра към хотелите ( $XSPA_n=1...10$ ). В табл. 17<sup>52</sup> е представена класацията на изследваните балнео, спа и уелнес хотели в България според комплексния критерий за конкурентоспособност, а в табл. 18<sup>53</sup> е дадена класацията на изследваните петзвездни балнео, спа и уелнес хотела в България според комплексния критерий на ЕСПА.

В табл. 19 могат да се видят осреднените стойности по отделните критерии за конкурентоспособност на спа центровете в България  $XSPA_n$  и балнео, спа и уелнес центъра  $VSPA$  на хотел Vejleford в Дания, както и комплексният критерий за сравняваните СПА центрове.

Таблица 19. Структура на оценката по критерии на балнео, спа и уелнес центрове  $XSPA_n$  в хотели в България и спа центъра  $VSPA$  Vejleford (Дания)

СПА център $XSPA_n$	Генерални предпоставки	Организация на предоставянето	Управление на качеството	Опазване на лечебните извори	Лекарски кабинети	Зона за процедури	Зона за къпане и уелнес	Гастрономия и кухня	Подслон и инфраструктура на хотела	Комплексен критерий
<b>България</b>	0.129	0.117	0.069	0.041	0.171	0.058	0.130	0.141	0.152	<b>0.095</b>
<b>Vejleford</b>	0.097	0.134	0.089	0.080	0.172	0.045	0.045	0.156	0.155	<b>0.108</b>

*Източник: Съставено от автора*

От данните, представени в таблицата, можем да направим основния извод, че балнео, спа и уелнес центровете към хотелите в България отстъпват на датския балнео, спа и уелнес център към хотел Vejleford почти по всички критерии за конкурентоспособност. Българските балнео, спа и уелнес центрове към хотелите имат

<sup>52</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 17. Оценка и сравнителна характеристика на балнео, СПА и уелнес хотел в България и Дания Според изискванията на каталога на критериите за EUROPE SRA med на Европейската СПА асоциация (ESPA)

<sup>53</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 18. Класацията на изследваните петзвездни балнео, спа и уелнес хотела в България според комплексния критерий на ЕСПА.



по-добра конкурентна позиция, свързана с предлагането на **по-богат асортимент от постмодерния спа туризъм** и по отношение на критерия цена. Най-слабо изразена е разликата в осреднената оценка по критериите управление на качеството и сигурността и зона за къпане и уелнес.

В заключение можем да посочим, че резултатите от сравнителната оценка по критерии на балнео, спа и уелнес центрове в хотели в България и спа центъра в хотел Vejle fjord (Дания) са близки по показатели и сравними и могат да подпомогнат процесите на разработване на хотелска политика в реални условия. Може да се направи и изводът, че постмодерните форми на спа туризъм са по-малко конкурентоспособни от автентичния спа продукт, който предлага спа центърът в хотел Vejle fjord.

До тук извършихме анализ и оценка на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотели с помощта на система от критерии и показатели, разработени от проф. М. Рибов и д-р Курт фон Щорх. За нуждите на дисертацията в следващите параграфи, при разработване програмата за усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността, избираме да използваме системата от критерии и показатели разработени от проф. М. Рибов.

**В параграф 2 „Разработване на хотелска политика, осигуряваща конкурентоспособен продукт в реални условия“** се разработва програма за *усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността*, която разглеждаме като *планирана стратегия* с цел да осигури конкурентно предимство на предлагания продукт в балнео, спа и уелнес хотелите в България. В проекта е от съществено значение да се определят целите, задачите и дейностите за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността, включително и чрез **инструментариума на постмодерния туризъм.**

**Основната цел** на програмата за усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността е да се повиши ефективността на дейностите, осъществявани в балнео, спа и уелнес хотелите, вследствие на което да се осигури конкурентно предимство на предлагания балнео, спа и уелнес продукт и увеличаване на **асортимента на продукта** с инструментариума на постмодерния туризъм на хотелите в България. Така формулираната цел на програмата ни насочва към определяне на най-важните **задачи** за нейното постигане.

Разработен бе въпросник<sup>54</sup>, включващ открити въпроси, и бе проведена брейнсторминг сесия за определяне на мнението на група от по 5 специалисти във всеки хотел и прилежащия балнео, спа и уелнес център във връзка с дейностите, които трябва да бъдат предприети, за да се постигне подобряване на залегналите в програмата критерии номенклатура и асортимент, работен режим на хотела и среда на обслужване. Основните изследователски въпроси бяха формулирани в съответствие с критериите, залегнали в програмата, и целите на изследователския проект относно определянето на критериите, свързани с използване на постмодерния спа и културен туризъм на предлагания продукт, и чрез използване на иновативен бенчмаркинг, съпоставим с критериите на ЕСПА, и с разработване на хотелска политика за повишаване на конкурентоспособността чрез увеличаването на асортимента на предлагания спа продукт в пролетния и есенния туристически сезон с прилагане на инструментариума на постмодерния културен туризъм в реални условия (вж. табл. 21 и 22)<sup>55</sup>. Резултатите от брейнсторминг<sup>56</sup> сесията дадоха основание за формулиране на конкретни дейности, които да формират рамката на програмата за усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността. Беше разработен детайлизиран план на програмата за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността (табл. 23).<sup>57</sup>

Шест месеца след внедряването на програмата за усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността проведохме ново анкетно проучване на мнението на гостите в изследваните хотели за определяне на ефекта от провежданата хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на предлагания от тях продукт и извършихме анализ на финансовите критерии на хотелите.

Изследването отново беше извършено в същите 10 петзвездни хотела. Целта е да определим дали се е повишила конкурентоспособността на трите хотела, участвали в експерименталната програма, и как това е повлияло на крайния резултат от дейността

---

<sup>54</sup> Приложение към дисертацията. Приложение № 6, с. 272. Таблица 20. Въпроси за определяне мнението на експертите, с. 255.

<sup>55</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 21. Резултати от брейнсторминг сесията за определяне на параметрите на иновативна програма за усъвършенстване на хотелската политика. Таблица 22. Определяне на основните конструкти на параметрите на стратегиите на иновативна програма за усъвършенстване на хотелската политика с. 256–257.

<sup>56</sup> Метод „мозъчна атака”, познат като брейнсторминг (от английски език brainstorming). Това е групова психологическа техника за генериране на нови и полезни идеи, за използване на колективния творчески потенциал за вземането на оптимални решения.

<sup>57</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 23. Детайлизиран план на програмата за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността, с. 262.

на балнео, СПА и уелнес обектите. Обект на изследване са 400 туристи, посетили съответните хотели в периода 01.03.2014– 30.05.2014 г. Емпиричното социологическо изследване за оценка на хотелската политика и конкурентоспособността отново беше извършено с помощта на специално подготвена анкетна карта, в която потребителите дават своето мнение за хотелите по всеки един от критериите (табл. 24)<sup>58</sup>.

Паралелно с потребителската оценка извършихме анализ и на финансовите критерии на изследваните хотели. С помощта на модела на Дюпон (фиг. 13)<sup>59</sup> анализирахме критериите за рентабилност, които характеризират способността на туристическото предприятие да генерира печалба. Крайният финансов критерий, който извеждаме посредством подхода на Дюпон, е възвръщаемостта на собствения капитал – ROE. Той дава информация за това, колко ефективно туристическото предприятие успява да превърне собствения си капитал в печалба.

Таблица 24. Резултати от проведеното анкетно проучване за оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на хотелиерското обслужване в балнео, СПА и уелнес хотели в България след внедряване на Програмата – потребителска оценка

Оценка на гостите на хотелите	Брой оценки (m) по скалата за оценка					Сумарна стойност на оценките $n \times m = c$	Средна стойност c/1200
	1	2	3	4	5		
1. Инфраструктура	-	-	104	48	248	$248 \times 5 + 48 \times 4 + 104 \times 3$	4.4
2. Суперструктура	-	-	104	40	256	$256 \times 5 + 40 \times 4 + 104 \times 3$	4.4
3. Номенклатура и асортимент	-	-	100	55	245	$245 \times 5 + 55 \times 4 + 100 \times 3$	4.3
4. Качество на туристическия продукт	-	-	92	62	246	$246 \times 5 + 62 \times 4 + 92 \times 3$	4.3
5. Цена на туристическия продукт	-	-	84	58	258	$258 \times 5 + 58 \times 4 + 84 \times 3$	4.4
6. Форма на обслужване	-	-	92	64	244	$244 \times 5 + 64 \times 4 + 92 \times 3$	4.3
7. Работен режим на туристическия обект	-	-	100	44	256	$256 \times 5 + 44 \times 4 + 100 \times 3$	4.3
8. Време за извършване на една услуга	-	-	92	60	248	$248 \times 5 + 60 \times 4 + 92 \times 3$	4.3
9. Среда на обслужване	-	-	92	56	252	$252 \times 5 + 56 \times 4 + 92 \times 3$	4.3
10. Външен вид и отношение на обслужващия персонал	-	-	104	44	252	$252 \times 5 + 44 \times 4 + 104 \times 3$	4.4
11. Екологични изисквания	-	-	106	42	252	$252 \times 5 + 42 \times 4 + 106 \times 3$	4.4

Източник: Съставено от автора

Качественият анализ на изследваните хотели дава възможност да се направят изводи за резултатите от внедряването на програмата за усъвършенстване на

<sup>58</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 24. Резултати от проведеното анкетно проучване за оценка на хотелската политика и конкурентоспособността на хотелиерското обслужване в балнео, СПА и уелнес хотели в България след внедряване на Програмата – потребителска оценка, с. 263.

<sup>59</sup> Приложение към дисертацията. Фиг. 13. Модел на Дюпон, с. 239.

хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността. Той е извършен на база приложената вече методика за анализ и оценка на конкурентната позиция на предлагания продукт на балнео, спа и уелнес хотели. За базов спа хотел при сравнителния анализ отново приемаме датския хотел Вейлефиорд, отбелязан по-горе в текста с „V”. В табл. 25<sup>60</sup> е дадена оценка по критериите за конкурентоспособност на балнео, СПА и уелнес хотели в България (сезон пролет 2014 г.). Класацията е направена в табл.26.

Таблица 26. Класация на изследваните балнео, спа и уелнес хотели в България (сезон пролет 2014 г.) според комплексния критерий

№	Хотел	Инфраструктура	Суперструктура	Номенклатура и асортимент	Качество на пребиваване	Цена	Форма на обслужване	Работен режим	Средно време	Среда на обслужване	Персонал	Екологичност	Комплексен критерий
1	X <sub>2</sub>	0.089	0.134	0.088	0.176	0.172	0.044	0.044	0.057	0.044	0.044	0.044	<b>0.936</b>
2	X <sub>1</sub>	0.088	0.132	0.088	0.176	0.170	0.044	0.044	0.056	0.044	0.044	0.044	<b>0.932</b>
3	X <sub>3</sub>	0.088	0.131	0.086	0.174	0.174	0.043	0.044	0.057	0.044	0.044	0.044	<b>0.929</b>
4	X <sub>9</sub>	0.088	0.131	0.086	0.174	0.172	0.044	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0.927</b>
5	X <sub>5</sub>	0.087	0.131	0.085	0.174	0.172	0.043	0.044	0.059	0.044	0.043	0.044	<b>0.925</b>
6	X <sub>4</sub>	0.087	0.131	0.085	0.172	0.174	0.043	0.044	0.059	0.043	0.044	0.044	<b>0.924</b>
7	X <sub>8</sub>	0.087	0.131	0.085	0.174	0.170	0.043	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0.923</b>
8	X <sub>6</sub>	0.087	0.131	0.086	0.174	0.170	0.043	0.044	0.057	0.044	0.044	0.044	<b>0.923</b>
9	X <sub>7</sub>	0.086	0.131	0.085	0.172	0.174	0.043	0.044	0.058	0.044	0.044	0.044	<b>0.923</b>
10	X <sub>10</sub>	0.086	0.131	0.085	0.172	0.170	0.043	0.044	0.058	0.043	0.043	0.044	<b>0.918</b>
<b>Средна стойност за балнео СПА и уелнес в България</b>													<b>0.926</b>

*Източник: Съставено от автора*

Анализът на хотелската политика и конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотели в България се основава на оценката на потребителското мнение за разглежданите 10 петзвездни хотела. Оценките по основните критерии за конкурентоспособност и комплексния критерий за десетте хотела в България за периода 01.03.2014 - 31.05.2014 г. са изведени в табл. 26. Хотелите, в които е внедрена програмата за повишаване на конкурентоспособността, са X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> и X<sub>3</sub>.

Въз основа на осреднената оценка по единадесетте критерия за конкурентоспособност извеждаме комплексния критерий за десетте хотела. В табл. 26 е

<sup>60</sup> Приложение към дисертацията. Таблица 25. Оценка по критериите за конкурентоспособност на балнео, СПА и уелнес хотели в България (сезон пролет 2014), с. 265.

представена класацията на изследваните балнео, спа и уелнес хотели в България според комплексния критерий за конкурентоспособност.

На базата на резултатите, изведени в табл. 27, можем да направим няколко основни извода. С най-висока конкурентоспособност се характеризира хотел **X<sub>2</sub>**. От данните можем да заключим, че конкурентната му позиция спрямо останалите петзвездни хотели в България се дължи на по-добрата му оценка по отношение на критериите номенклатура и асортимент и форма за обслужване. Вследствие на внедрената програма за оценката на хотелската политика и конкурентоспособността на хотел **X<sub>2</sub>** се е повишила, но той вече заема второ място в класацията на потребителската оценка. Значително се е повишила оценката на хотел **X<sub>3</sub>** по критериите работен режим, среда на обслужване и номенклатура и асортимент. Прави впечатление, че хотел **X<sub>1</sub>** се отличава и с много добро конкурентно предимство по отношение на цената. Въпреки че като цяло оценките по критериите за конкурентоспособност на хотелите се запазват без съществена промяна, все пак можем да забележим, че оценката на хотелската политика и конкурентоспособността на **X<sub>2</sub>**, според комплексния критерий малко се е повишила спрямо предходния период и вече е 0,926.

Таблица 27. Оценки според обобщения комплексен показател на балнео, спа и уелнес хотели преди и след внедряването на програмата за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността

Изследвани хотели	Обобщен комплексен критерий	
	Пролет 2013	Пролет 2014
„ <b>X<sub>2</sub></b> ”	0,928	0,930
„ <b>X<sub>1</sub></b> ”	0,938	0,936
„ <b>X<sub>3</sub></b> ”	0,927	0,929

*Източник: Съставено от автора*

Измененията, които констатирахме за балнео, спа и уелнес хотелите в България в резултат на внедрената програма за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността, са представени в табл. 27.

С помощта на критериите за номенклатура и асортимент, работен режим, среда на обслужване можем да направим изводи за цялостната управленска дейност в резултат на внедрената програма за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността в **X<sub>1</sub>**, **X<sub>2</sub>** и **X<sub>3</sub>**. Системата от критерии се основава на данни от годишните финансови отчети на изследваните туристически обекти и по-конкретно на

информация от счетоводния баланс и отчета за приходите и разходите. Трябва да отбележим, че те осигуряват сравнимост на данните между разглежданите предприятия по форма и съдържание.

Първият основен извод, който може да се направи въз основа на резултатите, представени в табл. 28, е, че анализът на финансовите съотношения показва подобряване на пазарните позиции и на трите хотела и съответно усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността им. Трите критерия проявяват тенденция на повишение в хотел  $X_1$ . По отношение на възвръщаемостта на собствения капитал най-значимо изменение се забелязва при хотел  $X_1$  със 7,92 % през първото и второто тримесечие (Q1+Q2) на 2014 г. спрямо предходните (Q1+Q2) на 2013 г. Това според нас се дължи на значителното нарастване на приходите от продажби на туристическия продукт най-много в хотелската част, спа и медицинската част.

Таблица 28. Критериите за рентабилност на хотелите  $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$  за периода на изследването през 2013 и 2014 г.

Изследвани хотели	Рентабилност на продажбите (ROS)		Възвръщаемост на активите (ROA)		Възвръщаемост на собствения капитал (ROE)	
	Q1+Q2 2013	Q1+Q2 2014	Q1+Q2 2013	Q1+Q2 2014	Q1+Q2 2013	Q1+Q2 2014
„ $X_2$ ”	9,67	9,56	-4,0	-3,9	-29,2	-28,8
„ $X_1$ ”	32,71	40,6	5,0	6,5	22,77	24,73
„ $X_3$ ”	35,00	32,41	4,72	7,53	32,04	31,23

Източник: Съставено от автора

Следва хотел  $X_3$ , при който се отчита изменение на коефициента възвръщаемост на активите (ROA) с 23 %. Последен се нарежда хотел  $X_2$ , при който възвръщаемостта на собствения капитал Q1+Q2 през 2014 г. спрямо предходната година е намаляла с 2,5%. Общият извод, който може да се направи от извършения анализ на критериите за рентабилност, е, че хотел  $X_1$  се отличава с постигнати най-добри финансови и икономически резултати вследствие на внедрената програма за усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността.

Можем да обобщим всичко казано дотук, като заключим, че се потвърждава хипотезата, която формулирахме, че внедряването на програма за усъвършенстване на хотелската политика и повишаване на конкурентоспособността съдейства за подобряване както на икономическите резултати от дейността на туристическите

предприятия, функциониращи на територията на балнео, спа и уелнес хотелите в България, така и на конкурентната позиция на предлагания „спа и арт“ (SPA&ART) продукт на балнео, спа и уелнес хотелите като цяло. Анализът на двата изследвани периода 01.03.-31.05.2013 г. и 01.03.-31.05.2014 г., ни дава възможност да направим изводи и препоръки за бъдещото развитие на балнео, спа и уелнес хотелите в България.

В параграф 3 „Изводи и препоръки за повишаване на конкурентоспособността чрез усъвършенстване на хотелската политика“ се фокусира вниманието върху второто изследване на десетте балнео, спа и уелнес хотела в България, направено в периода **01.03.2014 - 31.05.2014 г.** Осреднената оценка за всички изследвани обекти според комплексния критерий е 0,932 (табл. 29). Като най-конкурентоспособен спрямо осреднената оценка се явява  $X_1$ . След него се нареждат балнео, спа и уелнес хотелите  $X_2$  и  $X_3$ .

Таблица 29. Осреднена оценка според обобщения комплексен показател за балнео, СПА и уелнес хотелите  $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$

Хотел	Инфраструктура	Суперструктура	Номенклатура и асортимент	Качество на пребиваване	Цена	Форма на обслужване	Работен режим	Средно време	Среда на обслужване	Персонал	Екологичност	Комплексен критерий
$X_1$	0.089	0.134	0.088	0.176	0.172	0.044	0.044	0.057	0.044	0.044	0.044	<b>0.936</b>
$X_2$	0.088	0.132	0.088	0.176	0.170	0.044	0.044	0.056	0.044	0.044	0.044	<b>0.930</b>
$X_3$	0.088	0.131	0.086	0.174	0.174	0.043	0.044	0.057	0.044	0.044	0.044	<b>0.929</b>
<b>Средна оценка</b>												<b>0.932</b>

*Източник: Съставено от автора*

Резултатите от направения анализ показват, че усъвършенстването на хотелската политика в посока разнообразяване на асортимента, включително чрез прилагане инструментариума на **постмодерния културен туризъм и създаването на „спа и арт“ продукт**, води до повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелите в България.

Въз основа на резултатите, представени в таблицата, ще направим изводи за конкурентната позиция на трите балнео, спа и уелнес хотела по единадесетте критерия за конкурентоспособност.

По отношение на **инфраструктурата** с най-ниска оценка се характеризира  $X_1$ . Като основен проблем и за трите изследвани хотела трябва да се отбележи липсата или

недобрата маркировка и обозначения, които да подпомагат гостите при тяхната пространствена ориентация. Необходимост от подобрения се забелязва и по отношение на инфраструктурата вътре в населените места. От съществено значение за конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелите е наличието на подходяща **суперструктура**. Изключително важно за доказване на хипотезите в настоящото изследване е да направим някои изводи и по отношение на критериите за **номенклатурата и асортимента** на предлагания продукт на изследваните хотели. Като най-конкурентоспособен хотел отново се откроява **X<sub>2</sub>**. Той получава най-висока оценка по този критерий, като след него се нареждат съответно **X<sub>1</sub>** и **X<sub>3</sub>**. И в трите обекта при изследването, направено през 2013 г., наблюдавахме по-ниска оценка по отношение на предлаганите допълнителни услуги, отколкото резултата от анализа през 2014 г. след прилагане на програма, изработена съвместно със специалистите от хотелите по места и активно включване на програми, свързани с **постмодерния спа и културен туризъм**.

Направеният експеримент в изпълнената през пролетния туристически сезон програма показва, че «спа и арт» концепцията за постмодерен културен туризъм създава допълнително търсене на туристическия продукт. Използването на съвременните изкуства във всичките им форми – **чрез изкуството на говора, на светлината, на танца и на музиката**, превръщат свободното време на туристите в истинско преживяване. **Четенето на стихове край соления басейн** в **X<sub>2</sub>** след 22.00 ч. вечерта се превръща в незабравима вечер. **Салоните за съвременни изкуства**, проведени в средата на изследвания програмен период, свързани с перформънси, инсталации и видеоарт, са изключителна атракция за туристите.

**Качеството на пребиваване** в балнео, спа и уелнес хотелите е свързано с **номенклатурата и асортимента** и в комбинация с описания „спа и арт“ продукт има най-висока значимост в сравнение с останалите критерии, включени в анализа на настоящето изследване. Както вече споменахме, **цената** е съществен критерий за добрата конкурентна позиция на българските балнео, спа и уелнес хотели на международния пазар на СПА и уелнес услугите. По отношение на **формата на обслужване** най-конкурентоспособен планински обект за изследвания период е **X<sub>1</sub>**. В резултат на проучването на потребителското мнение, в първия етап на изследването за този критерий бяха констатирани сравнително ниски оценки за всички наблюдавани хотели. По отношение на критерия **работен режим** установихме, че **X<sub>2</sub>** и **X<sub>3</sub>** имат по-добра хотелска политика в сравнение с **X<sub>1</sub>**.



Следващият критерий, който използвахме за оценка на хотелската политика на балнео, спа и уелнес хотели за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт в  $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$ , е **средно време за обслужване** на туристите. Тук отново констатирахме сериозни отклонения от желаната стойност. Най-конкурентоспособен по отношение на бързината на обслужване се оказва  $X_2$ . По отношение на този критерий е необходимо да посочим ролята на персонала и неговата **мотивация за работа**. Важно значение за хотелската политика и конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотел има и **средата на обслужване**. Интерес представлява оценката на потребителите по отношение на екстериора и интериорните решения в изследваните туристически обекти.  $X_1$  и  $X_2$  изпреварват  $X_3$  само с един пункт по този критерий. Като цяло оценката на потребителите е висока.

Обобщените резултати от направения анализ и оценка на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелите  $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$  показват, че и трите хотела, и техните балнео, спа и уелнес центрове имат много добри конкурентни позиции по отношение на базовия курорт в Дания. Проблемите могат да бъдат свързани със „спа и арт“ продукта, доколкото в датския спа център услугите са изключително свързани с **местни и натурални продукти**, като не се използва **агресията на постмодерността**, която в някои случаи е прекалена в спа центрите в България.

В параграф 4 „Насоки за усъвършенстване на хотелската политика в балнео, спа и уелнес хотели за повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт“ се прави изводът, че с помощта на двата посочени метода можем да сравним и анализираме последователно голям брой зависимости, както и да оценим конкурентните позиции на хотелите в тяхната съвкупност.

Основните насоки за усъвършенстване на хотелската политика за повишаването на конкурентоспособността на балнео, СПА и уелнес хотелите в България по отношение на **инфраструктурата** са свързани с необходимостта от разработването на актуални и адекватни териториално-устройствени планове, с помощта на които да се прекрати практиката към преастрояване на спа дестинациите и унищожаване на природните ресурси. Важните насоки за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелите по отношение на **суперструктурата** са свързани с осъществяването на стриктен строителен контрол при изграждането на местата за настаняване, хранене и развлечения.

Главните насоки за повишаването на хотелската политика и конкурентоспособността на българските балнео, спа и уелнес хотели по отношение на **номенклатурата и асортимента** според нас трябва да включват разработването и предлагането на **продукта «спа и арт»** като форма на събитиен туризъм чрез прилагане на иновативна стратегия за използване на постмодерния културен туризъм главно през **неактивните пролетен и есенен туристически сезони**; инициране на срещи за съвременни изкуства и на други събития във връзка със съвременните изкуства в градска историческа среда и организиране на крайноседмични «спа и арт» културни събития. Прилагането на инструментариума на **съвременните изкуства** във всичките им форми – чрез **изкуството на говора, на светлината, на танца и на музиката**, превръща свободното време на туристите в истинско преживяване. Събитията, използващи съвременни изкуства - перформънси, инсталации и видеоарт, са изключително комуникативни и представляват незабравима атракция за туристите.

Съществен фактор за подобряване на хотелската политика и конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотелите е наличието на възможност за **целогодишен период на експлоатация**, което е сериозна предпоставка за преодоляване на сезонността и прилагане на инструментариума на постмодерния културен туризъм чрез продукта „спа и арт“. Това според нас може да бъде постигнато, като бъдат разработени атрактивни и разнообразни туристически пакети, които да превърнат балнео, спа и уелнес хотела в предпочитано място за отпочиване както през зимата, така и през останалите месеци от годината.

Въз основа на данните, събрани от десетте балнео, СПА и уелнес хотела в България, с прилагане на иновативни бенчмаркингови стратегии, използвани от ЕСПА<sup>61</sup> и разработени от д-р Фон Щорх, можем също да изведем съответни препоръки.

С помощта на *втория метод - методиката на д-р Фон Щорх*, посочена в *глава втора* от дисертационния труд, се спираме на последователно на критериите за **медицински изисквания за лечение**, включващи генерални предпоставки и организация на предоставянето и протичането на лечебно - терапевтичните дейности; управление на качеството и сигурността, включващо природни лечебни ресурси в населеното място, и опазване на лечебните извори и лечебната кал и обработка на калта; инфраструктура, включваща лекарски кабинети, зона за процедури и терапия и зона за къпане и уелнес; кухня и кулинарни продукти, включващи гастрономия и кухня; настаняване и обстановка, включващи подслон и инфраструктура на хотела;

---

<sup>61</sup> Приложение 16, с. 426.

Критериите за минималните **медицински изисквания за лечение и здравословно състояние** на потребителя на балнео, спа и уелнес услуги са насочени към правилно снемане на анамнеза и обстоен първоначален преглед на пациента, изработване на индивидуален план за лечение, описание на нужните терапии (във връзка с анамнезата и диагнозата); постоянен контрол и извършване на корекции в лечебния и терапевтичния план, както и медицински контрол над пациента; ако са нужни промени в поведението, за което е назначено съответното лечение, пациентът трябва да бъде мотивиран да участва в лечението.

В заключение можем да кажем, че изведените насоки по отношение на усъвършенстване на хотелската политика за повишаване на конкурентоспособността на балнео, спа и уелнес хотели в България се явяват проекция на основните изводи, които констатирахме вследствие на анализа и оценката на десетте най-добри балнео, спа и уелнес хотела в България и апробацията на продукта „спа и арт“. Практическото приложение на дадените насоки за прилагане на хотелската политика би осигурило създаването на устойчив конкурентен „спа и арт“ продукт.

#### **Заключение**

Направеното изследване показва, че хотелската политика влияе пряко на повишаването на конкурентоспособността и зависи както от човешкия капитал, така и от иновациите, натрупаното знание и направените инвестиции. За нея не може да се говори само по отношение на даден продукт, фирма, пазар и календарно време. Това по-точно означава сравнение на дадени политики по отношение на туристическия продукт, които да бъдат съпоставяни с продуктови политики на конкурентна фирма, на точно определен пазар, в определен период, по ясно дефинирани критерии.

Проведените теоретични изследвания за понятието „хотелска политика“, „конкурентоспособност“, „постмодерен туризъм“ и „иновативни бенчмарк стратегии“ разгледаха множество научни публикации и представиха различни дефиниции на техните автори.

Авторското определение на термина „хотелска политика“ цели да обедини в максимална степен различните виждания и определя хотелската политика като институционализирана, нормативно регламентирана и процесуално осъществима рамка от стратегии, планове, действия, проекти, подходи, програми, системи, насоки, позиции, кодекси и отношения, насочени към повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт. Авторът дава и кратка, но ясна дефиниция на термина: „Хотелската политика представлява стройна и завършена логически непротиворечива

система за въвеждане на основни правила и принципи, които определят целите, стратегията и тактиката на управление.“, и че „Хотелската политика задава само рамката, а всички участници в процеса (изпълнителите и потребителите на продукта) имат пълна свобода да добавят стойност чрез действията си вътре в самата рамка“.

Дефиницията се използва в методологическата част на изследването, където при определянето на управленските екипи, които въвеждат иновативните бенчмаркингви стратегии, се задава само рамката, а в различните хотели екипите са свободни в рамките на „рамката“ да въвеждат иновативни решения. Потребителите са свободни да добавят стойност. Не само като са свободни сами да подбират ястията в порцията си пред блок масата, а като участват в различните форми на постмодерния културен или спа туризъм, като участват в самите процеси на добавяне на стойност.

В изследването се разглеждат различните дефиниции на понятието конкурентоспособност и ролята на човешкия капитал - успешни мениджъри, които разполагат с опит от първа ръка, но и с методология как да придобиват и прилагат знания и умения в различни по характер ситуации, да се следват такива иновативни модели и технологии на стратегическо поведение, с които да се постига конкурентна устойчивост и инвестиции в развитието на организацията в дългосрочен план. Разглеждат се и несистемните тълкувания на това, какво представлява и как действа конкуренцията, водещи до грешки, както и модерното тълкуване на десетте конструкта в стратегическото управление на фирмата.

Друг важен момент е дефинирането на понятията за постмодерен спа и културен туризъм. Изследването показва множеството научни публикации и спорове, които поражда темата, и в същото време прави ясно разграничаване при използването на термина „постмодерен туризъм“ за научното съобразяване с факта, че в изследователския процес се допуска да разглеждаме сравними балнео, спа и уелнес хотели по ясно определени критерии по отношение на предлагания туристически продукт, съпоставен с продукт със същата основа, но придобил нова добавена стойност. Въпросът на постмодерния спа туризъм е не да сравняваме „преди“ и „сега“, а да сравняваме „сега“ и „сега“ в съответствие с формата на предлагане на продукти в съществуващите балнео, спа и уелнес центрове към местата за настаняване. По този начин се обогатява фактологията, получена в резултат от прилагане на разработената методика. Тя обогатява теорията на туризма в България.

Изследването използва много добра методика, основаваща се на ценностен подход, която се е доказала в редица други научни изследвания, широко цитирани в

изследователския процес. Новото и допълващо тази методика е оригиналният подход за включване и комбиниране на критериите и показателите, както и прилагане на опита на Европейската спа асоциация.

За по-голяма прецизност критериите бяха разделени в две групи: такива, които се отнасят до външната среда, и други, които се отнасят до вътрешната (хотелската) среда. Предложени са модели представляващи различни виждания за основните индикатори, характеризиращи конкурентоспособността на продукта на балнео, спа и уелнес хотелите така, че непрекъснато да се следва линията на връзката с „постмодерния туризъм”, като е изведен единен комплексен продукт - „спа и арт“(spa&art).

Проведените практически изследвания, анализи и апробиране на създадения модел потвърждават основната изследователска теза и поддържащите я микротези, че прилаганата от хотелските обекти политика невинаги осигурява конкурентоспособност на предлагания продукт. Изследването доказва, че политиката на хотелите е силно зависима от ключовите критерии и показатели за конкурентоспособност, които са основен двигател за изграждане на фирмени конкурентни предимства, и че чрез своята политика хотелските обекти демонстрират успешно пазарно поведение в съответствие с динамично променящата се икономическа среда и същевременно генерират повече възможности за по-доброто противодействие на неблагоприятното състояние на средата.

Изследването стана възможно благодарение на Докторантската академия по стопански и управленски науки към СУ „Св. Климент Охридски”, Стопански факултет по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси на тема „Институционалната икономика и нейните врагове: изчисления на съгласието”, на подкрепата, бележките и препоръките на преподавателите от Стопанския факултет към университета, с активното съдействие на неправителствените организации в спа туризма у нас и в чужбина – Българския съюз по балнеология и спа туризъм” (БСБСПА) и Европейската спа асоциация (ESPA), както и на многобройните специалисти в балнео, спа и уелнес хотелите, предмет на настоящия труд.

#### IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В дисертационния труд се открояват следните приноси:

- Работата има пионерен характер, насочвайки изследователския интерес към политическия аспект на туризма (хотелиерството);
- Дава принос в областта на теорията, свързан с дефиницията на термина „хотелска политика”. Изследването посочва ясно с какво се различава предложената от автора дефиниция от други съвременни дефиниции по:
  - а) обхват, посочвайки, че хотелската политика представлява действия по „въвеждане на институционализирана, нормативно регламентирана и процесуално осъществима рамка, състояща се от стратегии, планове, действия, проекти, подходи, програми, системи, насоки, позиции, кодекси и отношения, насочени към повишаване на конкурентоспособността на предлагания продукт“ и
  - б) съдържание, определящо рамката на хотелската политика като „стройна и завършена, логически непротиворечива система за въвеждане на основни правила и принципи, които определят целите, стратегията и тактиката на управление“.
- Важен е изводът, че: „Хотелската политика задава само рамката, а всички участници са свободни вътре в самата рамка“;
- Като принос разглеждаме използването в научната литература на термина „постмодерен туризъм“ и прибавянето към него на прилагателните „спа“ и „културен“, с което се дава възможност да се погледне по нов начин на значението на естествените елементи в традиционните продукти;
- Дава наименование на нов продукт „спа и арт“ (SPA&ART), който може да служи за кратко рекламно представяне на хотели;
- Като принос е и апробацията и реализацията на продукта „спа и арт“ в Гранд хотел Поморие – Поморие, с реализацията на Пролетни и Есенни салони за съвременни изкуства и получените награди от Европейската спа асоциация (ЕСПА) за иновативна дестинация, връчени през май 2014 г. по време на XIX конгрес на организацията на Община Поморие, както и връчените награди за иновации за 2014 г. на хотелите, участващи в изследването и апробацията на продукта – Стримон СПА клуб – Кюстендил, и Пирин Парк Хотел – Сандански, и от Българския съюз по балнеология и СПА туризъм (БСБСПА).

## V. СПРАВКА НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Статии

1. Драганов, Р. – сп. Инфраструктура и комуникации, Тенденции в развитието на глобалния туризъм, Хотелска политика и постмодерен културен туризъм в СПА хотели, Год. 4, май 2014, кн.9, с.474 – 482.

### Научни доклади

2. Драганов, Р. Музеят и хотелската политика в постмодерния културен туризъм. Виж кой говори. Комуникационни и интерпретационни модели в музея. С., Академично издателство „Проф. Марин Дринов“, 2014, с. 195-203.
3. Draganov, R. Hotel polisy and competitiveness of spa and wellness Hotels trough postmodern cultural tourism and innovative benchmarking strategies, Proceeding book, 7-th World conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure, 3-7 June 2014. Istanbul, Turkey, 2014, p. 836 – 841.
4. Драганов, Р. Публично-частни партньорства в постмодерния културен туризъм. Публично-частното партньорство – инструмент за развитие на иновационна икономика. Сборник материали от Четвъртата национална научна конференция за докторанти, проведена на 24 април 2013 г. Том 4/2013. С., Изд. Авангард прима, 2013, с. 150–159.
5. Драганов, Р. Усъвършенстване на хотелската политика чрез средствата на постмодерния културен туризъм. Отговорен туризъм 2020. Сборник с доклади от международната научна конференция. Том II. В., Изд Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 2013, с. 188–198.
6. Драганов, Р., Хибриден културен туризъм в градска историческа среда, IX Международна научна конференция „Преподаване, учене и качество във висшето образование - Предизвикателства пред съвременната икономика“, изд. МВБУ, 2012, с. 548 – 561.
7. Драганов. Р. Експериментален, експериеншален или маркетинг на преживяванията в туризма. Висшето икономическо образование – изследване, обучение, иновации, Шеста международна научно-практическа конференция 19-20 юни, Правец. С., Изд. МВБУ, 2009, с. 410–422.
8. Драганов, Р., П. Русков. Развитие на компетенциите в хотелиерството, Национална стратегия за висше образование и пазарът на труда в България. Ботевград, Изд. МВБУ, 2008, с. 161–174.
9. Драганов, Р. Имитационно моделиране. Мениджърски имитационни игри в съвременното обучение по икономика и мениджмънт. Ботевград, Изд. МВБУ, 2005, с. 217–223.
10. Драганов, Р. Нормативна и правна уредба, терминология в туризма и туристическото право. – В: Научни трудове, том 1. Бот., Изд. МВБУ, 2005, с. 221–265.

### **Публикации свързани с апробацията**

11. Драганов, Р. Сп. ЛИК извънреден брой 2013-2014, Културни салони в Поморие, Месечно издание на БТА за изкуство и култура, година XLII, с., 4 -5.
12. Драганов, Р., Културни салони в Поморие, най-иновативна спа дестинация на Европа за 2014 г. Изд. БТА, 2014 г., с.2 – 10.
13. Драганов, Р., Какво е постмодерен културен туризъм и как се печели от него. 2013-11-03 19:24:38 | viapontika.com, 2013.
14. Драганов, Р., Постмодерен културен туризъм на морето, 13:00 | 07.11.2013, Economy news.bg, 2013.
15. Петкова, С., Картината като инвестиция, в. Култура, Брой 13 (2719), 2013, с. 1 -5.
16. Бедерева, К., Културният туризъм - доказано добра инвестиция, 03.11.2013, inews.bg, 2013.
17. Георгиева, С., Поморие отново е културна сцена от 3 до 9 ноември, ето програмата 2014-11-01, 2014.
18. Коева, М., Поморие спечели награда за иновативна спа дестинация на България, 2014.
19. Първи годишен конгрес БСБСПА, Награди на български съюз по балнеология и спа туризъм, <http://www.bubspa.org/index.php/>, 2014.

### **Монография**

20. Драганов, Р. Хотелската политика в контекста на постмодерния туризъм. С. Университетско издателство „Св.Климент Охридски“, 2015./под печат/.

### **ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ**

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и при нейното разработване не са ползвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.