УПРАВЛЕНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

MANAGEMENT AND EDUCATION

МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ ТУРИЗЪМ

MANAGEMENT, MARKETING TOURISM

УНИВЕРСИТЕТ
“Проф. д-р Асен Златаров”, Бургас
Том 19 (2) 2023

UNIVERSITY
“Prof. Dr Assen Zlatarov”, Burgas
Vol. 19 (2) 2023

Главен редактор:
Проф. д-р Иван Димитров

Научен борд, гост-редактори, рецензенти:

Проф. д-р Теодорас Тамашунас (Литва)
Проф. д-р Александър Лотко (Полша)
Проф д-р Ставомир Буковски (Полша)
Проф. д-р Суди Апак (Турция)
Проф. дин Василий Герасимчук (Украйна)
Проф. дин Юрий Пасичник (Украйна)
Проф. д-р Алгирдас Гаралис (Литва)
Проф. дин Светлана Хаминич (Украйна)
Проф. дин Венелин Терзиев (България)
Проф. дин Кирил Ангелов (България)
Проф. д-р Иван Димитров (България)
Проф. д-р Димитър Тенчев (България)
Проф. д-р Братой Копринаров (България)
Доц. д- р Октай Емир (Турция)
Доц. д-р Дорин Коита (Румъния)
Доц. д-р Сергей Касян (Украйна)
Доц. д-р Златина Караджова (България)
Доц. д-р Захарий Дечев (България)
Доц. д-р Стоян Транев (България)
Д-р Адиле Димитрова (България)

Editor-in-chief:
Prof. Dr. Ivan Dimitrov

Scientific Board, Guest Editors and Reviewers:

Prof. Dr. Teodoras Tamosiunas (Lithuania)
Prof. Dr. Aleksander Lotko (Poland)
Prof. Dr. Stawomir Bukowski (Poland)
Prof. Dr. Sudi Apak (Turkey)
Prof. Dr. hab Vasilij Gerasymchuk (Ukraine)
Prof. Dr. hab Yurij Pasichnyk (Ukraine)
Prof. Dr. Algirdas Garalis (Lithuania)
Prof. Dr. hab Svetlana Haminich (Ukraine)
Prof. Dr hab Venelin Terziev (Bulgaria)
Prof. Dr hab Kiril Anguelov (Bulgaria)
Prof. Dr Ivan Dimitrov (Bulgaria)
Prof. Dr Dimitar Tenchev (Bulgaria)
Prof. Dr Bratoy Koprinarov (Bulgaria)
Assoc. Prof. Dr Oktay Emir (Turkey)
Assoc. Prof. Dr Dorin Coita (Rumania)
Assoc. Prof. Dr Serhii Kasian (Ukraine)
Assoc. Prof. Dr Zlatina Karadzhova (Bulgaria)
Assoc. Prof. Dr Zachariy Dechev (Bulgaria)
Assoc. Prof. Dr Stoyan Tranev (Bulgaria)
Dr Adile Dimitrova (Bulgaria)

© Управление и Образование
ISSN 13126121

Университет „Проф. д-р Асен Златаров”
Ул. „Проф. Якимов”, 1
Бургас 8010, България

© Management and Education
ISSN 13126121

Prof. Dr Assen Zlatarov University
1 “Prof. Yakimov”, Str.
Burgas 8010, Bulgaria

CONTENTS

MANAGEMENT, MARKETING, TOURISM

THE ROLE OF OUTPATIENT CLINICS STAKEHOLDERS DURING COVID-19 PANDEMICS 7
Piotr Korneta

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT 12
Tadeja Krašna

CULTURE AS A FACTOR INFLUENCING TOURISM DEMAND 18
Sonia Stefanova, Zlatina Karadzhova

CLIMATE THERAPY IN THE SOUTHEASTERN BLACK SEA COAST AS A FORM OF HEALTH TOURISM 23
Albena Yanakieva

METHODICAL PERSPECTIVES WHEN DEVELOPING THE CLOSING TOUR GUIDE PRESENTATION DURING A TOURIST EXCURSION 31
Zachariy Dechev

USING ADVERTISEMENT VIDEO FILM AS AN AUDIO-VISUAL METHODICAL MEANS IN THE TOUR GUIDE PRESENTATION 37
Zachariy Dechev

FRAMEWORK OF A NEW MODEL OF INTERACTION BETWEEN INTERESTED PARTIES IN THE STRATEGIC GOVERNANCE PROCESSES OF HIGHER EDUCATION IN BULGARIA 43
Iskra Mileva

NEW MANAGEMENT CHALLENGES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT 54
Neli Nikolova

PERSONAL AND ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF WORK ALIENATION 60
Neli Nikolova

THE IMPACT OF PRODUCT DESIGN ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND MARKETING 65
Teodora Todorova, Adile Dimitrova

THEORETICAL-EMPIRICAL STUDY OF NET SALES INCOME AS PART OF THE FACTORS AFFECTING THE PROFIT OF THE COMMERCIAL ENTERPRISE 73
Svetla Atanasova

FACTORS AFFECTING THE FORMATION OF COSTS FOR COMMERCIAL ACTIVITY: THEORY AND PRACTICE 80
Svetla Atanasova

USING ALTERNATIVE ANALYSIS TO OPTIMIZE DELIVERIES IN THE DROP-SHIPPING METHOD FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN BULGARIA 86
Nadezhda Koprinkova-Noncheva, Ivan Dimitrov

THE IMPORTANCE OF INTERPERSONAL COMPATIBILITY IN TEAMWORK: ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE AND SATISFACTION 94
Yoana Krumova, Ivan Dimitrov

METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IMPROVEMENT 100
Petko Yangyozov

MAIN OBJECTIVES OF THE LOGISTICS OUTSOURCING 105
Andrey Runchev

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ТУРИЗЪМ

РОЛЯТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В АМБУЛАТОРНИТЕ КЛИНИКИ ПО ВРЕМЕ ПАНДЕМИИ ОТ COVID-19 7
Пьотр Корнета

РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КЛИЕНТСКОТО ИЗЖИВЯВАНЕ 12
Тадея Крашна

КУЛТУРАТА КАТО ФАКТОР, ВЛИЯЕЩ НА ТУРИСТИЧЕСКОТО ТЪРСЕНЕ 18
Соня Стефанова, Златина Караджова

КЛИМАТОЛЕЧЕНИЕТО В ЮГОИЗТОЧНОТО ЧЕРНОМОРИЕ КАТО ФОРМА НА ЗДРАВЕН ТУРИЗЪМ 23
Албена Янакиева

МЕТОДИЧЕСКИ РАКУРСИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА ЗАКЛЮЧИТЕЛНАТА ЕКСКУРЗОВОДСКА БЕСЕДА, ПРОВЕЖДАНА ПО ВРЕМЕ НА ТУРИСТИЧЕСКАТА ЕКСКУРЗИЯ 31
Захарий Дечев

ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕКЛАМНИЯ ВИДЕОФИЛМ КАТО АУДИО-ВИЗУАЛНО МЕТОДИЧЕСКО СРЕДСТВО В ЕКСКУРЗОВОДСКАТА БЕСЕДА 37
Захарий Дечев

РАМКА НА НОВ МОДЕЛ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ ПРОЦЕСИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ 43
Искра Милева

НОВИТЕ МЕНИДЖМЪНТ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ДИГИТАЛНА СРЕДА 54
Нели Николова

ЛИЧНОСТНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТРУДОВА АЛИЕНАЦИЯ 60
Нели Николова

ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ДИЗАЙНА НА ПРОДУКТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЕРИГИТЕ ЗА ДОСТАВКИ И МАРКЕТИНГА 65
Теодора Тодорова, Адиле Димитрова

ТЕОРЕТИКО-ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ НА НЕТНИТЕ ПРИХОДИ ОТ ПРОДАЖБИ КАТО ЧАСТ ОТ ФАКТОРИТЕ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ПЕЧАЛБАТА НА ТЪРГОВСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ 73
Светла Атанасова

ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ФОРМИРАНЕТО НА РАЗХОДИТЕ ЗА ТЪРГОВСКАТА ДЕЙНОСТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА 80
Светла Атанасова

ИЗПОЛЗВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВЕН АНАЛИЗ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ НА ДОСТАВКИТЕ ПРИ МЕТОДА ДРОПШИПИНГ В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ 86
Надежда Копринкова-Нончева, Иван Димитров

ЗНАЧЕНИЕТО НА МЕЖДУЛИЧНАТА СЪВМЕСТИМОСТ ЗА РАБОТАТА В ЕКИП: ПОВИШАВАНЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА И УДОВЛЕТВОРЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ 94
Йоана Крумова, Иван Димитров

МЕТОДИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ 100
Петко Янгьозов

ОСНОВНИ ЦЕЛИ НА АУТСОРСИНГА НА ЛОГИСТИЧНИТЕ ДЕЙНОСТИ 105
Андрей Рунчев

THE ROLE OF OUTPATIENT CLINICS STAKEHOLDERS DURING COVID-19 PANDEMICS

Piotr Korneta

РОЛЯТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В АМБУЛАТОРНИТЕ КЛИНИКИ ПО ВРЕМЕ ПАНДЕМИИ ОТ COVID-19

Пьотр Корнета

ABSTRACT: *An unexpected and on a large-scale expansion of the COVID-19 pandemic has led to a global health and economy crisis, affecting many organizations. On the first line of the industries, which challenged the crisis was the healthcare one. This is because this industry on the one hand provided treatment to infected patients putting at risk its employees and on the another faced many business challenges resulting from the economic slowdown. Healthcare industry is considered highly reliant on its stakeholders as it is considerably dependent on medical staff. The objective of this paper is to study the role of significant stakeholders of small and medium sized outpatients' clinics in Poland during the COVID-19 pandemic. Given relatively limited quantum of literature on studied area we employed a multiple case study approach, rooted in two small and medium sized outpatient clinics in Poland. The results of this study indicate the role of stakeholders for studied companies was critical. Right management of stakeholders' relationships allowed studied cases not only to go through the COVID-19 pandemics but also to expand their activities and improve financial performance. We recommend policy and business decision makers of healthcare industry for future potential pandemics or major economic disruption to focus on stakeholders' management.*

Key words: COVID-19, stakeholders, outpatient clinics. multiple case study

Introduction

The sudden onset of COVID-19 pandemics has been considered as the most significant concurrent public health and economic crises in recent times. Both, the healthcare and economic landscapes have considerably change in the vast majority of the countries. (Klein and Todesco 2021;). The paralysing effects of COVID-19 have resulted in debt and bankruptcy of many companies (Dunne and James 2021). In the United States, 43% of businesses were temporarily closed and had, on average, reduced their workforce by 40% (Bartik et al. 2020). In Germany, the scientists, have reported increased difficulties for operations of companies and considerable deterioration of the economic climate for investment in innovation (Kuckertz et al. 2020). Other scholars indicated increased difficulties for the companies in access to capital and the emergence of new behavior patterns (Sandberg et al. 2020, Korneta and Rostek 2021). Such unexpected and temporary change of the environment for business provision is especially interesting from scientific point of view. Many management theories, which were valid before the pandemics require attention of scholars and verifications if they are also valid for the pandemics.

We have selected the stakeholders theory to verify through the COVID-19 pandemics. Stakeholders theory has become increasingly significant, with many scholars postulating its critical role for sustainability of the companies (Perrini and Tencati 2006). Several scholars postulate to introduce a stakeholder-oriented approach, balanced in its perspective, to contemporary organizations (Sinclair and Zairi 2000). As a result, the objectives of the organizations have considerably shifted from delivering value to the stockholders to delivering value to the wider society, represented by groups of stakeholders. Stakeholders management emerged as a theory providing an underlying logic that connects the society with performance of the companies (Barnett 2007; Berrone et al. 2007). Despite the concept of stakeholders has become widely acknowledged, there is still an ongoing discussion among researchers if the companies can meet the interests of their stockholders and simultaneously other stakehold-

ers. The majority of researchers claims the companies should meet the objectives of various significant stakeholders (Bridoux and Stoelhorst 2014; Henisz, et al. 2014). Other researchers claim the opposite, i.e. the companies should not meet the objectives of various stakeholders, but to focus solely on shareholders so that they can remain efficient (Cennamo et al. 2009). Sundaram and Inkpen (2004) claim stakeholders management considerably complicates corporate governance. Jensen (2002) postulates that as stakeholders theory questions maximization of profits for shareholders in favor to other stakeholders this theory is controversial. Although stakeholders management is being perceived as a daily routine, many companies find it challenging to manage various interests of their stakeholders. This is because stakeholders management comprise various processes, which are complex and multi-facet (Loi 2016). Therefore, business practice of stakeholders management is not a straightforward task (Korneta, 2020).

Given above we assumed that the concept of stakeholders during the COVID-19 pandemics has not been yet sufficiently studied and require further attention of scholars. As a result, the objective of this paper is therefore to study the role of significant stakeholders of small and medium sized outpatients clinics in Poland during the COVID-19 pandemic. This study uses a multiple case study approach, that consists of two outpatient clinics in Poland. Our case studies have been performed in a period from 1 January 2021 to ending 31 December 2021. The scope of this paper has been deliberately narrowed to small and medium sized entities (SME). Firstly, SME have less capabilities and resources than large companies, hence they require more support from scholars (Korneta 2020). Secondly, SME are more vulnerable to significant economic disruptions than the larger companies (Pal et al. 2014). Thirdly, SME account for approximately 95% or world organizations and so their role is critical in each country's economy (Appiah et. al. 2019) and finally because SME are more flexibility than large bureaucratic companies (Eggers 2020).

This paper is structured as follows: in the next section research design, a sample of cases, data collection and data analysis descriptions are given. In the next section we present results obtained from multiple case study. In the following section a discussion is being provided. In the end of this section we provide limitations of the study and indications for further research. The paper ends with conclusions and practical implications for healthcare and policy decision makers.

Methods

In order to study the role of significant stakeholders of small and medium sized outpatients' clinics in Poland during the COVID-19 pandemic, we employed a multiple case study approach. Case study is considered to be especially suited for studying complex, real-life phenomena for which theoretical knowledge does not exist or is scarce (Yin 2017). We employed multiple case studies approach instead of a single case study in order to increases the robustness of obtained findings (Breier et al. 2021, Eisenhardt 1989). We ensured the companies selected to our case studies meet the following criteria: (1) significant experience in healthcare sector, (2) small or medium size and (3) the age of company above 10 years. We selected two outpatient clinics to this study.

The first case relates to a medium-sized outpatient clinic, located in two districts of Poland. This is a medium sized outpatient clinic. This clinic provides healthcare services in 12 locations: 9 in Warsaw, 2 in Radom and 1 in Kielce. Its core business comprised mostly dentistry, primary healthcare and specialist medical doctors. The sales revenue of case one grew around 20% per year in the last 5 years before the period of the pandemics. The Company is being run by the only shareholder and 2 managers. Case one was significantly engaged in several COVID-19 healthcare activities during the pandemic.

The second case, in terms of scope of sales is very similar to case one, which consists of primary healthcare, dentistry and specialist medical doctors. Case two is however, significantly smaller than the first one and has not undertaken any COVID-19 activities during the pandemic. The clinic employs 3 general practitioners, 1 pediatrician, 10 dentists, 3 nurses, 5 dental hygienists and 3 back office employees. Case two is located in Warsaw. This company is being run by one manger with very limited support of one of two shareholders.

Employed for this paper multiple case studies comprised mostly of interviews and analysis of obtained documents from our two cases.

We selected in-depth interviews for this study. Due to the novelty and complexity of analysed area we consider in-depth interviews are the most suitable choice for this research. In-depth interviews are based on comprehensive discussions between the interviewer and interviewee. They have

an overriding purpose prompted by the undertaken research and so are strongly guided by the interviewee's perceptions and experiences (Dickson-Swift 2007). Before the in-depth interviews commenced, the interviewer was allowed for adequate preparation, which, included familiarizing himself with publicly available information on each of two studied cases. The right preparation for in-depth interviews enhances the interview process and influences subsequent research stages (Minichiello 1995, Korneta et al. 2022).

The interviews were held in the premises of the two studied cases. Before each interview, we ensured both interviewer and interviewee were vaccinated against COVID-19 and the 2 persons were wearing protection masks to minimize the risk of the infection. In the beginning of in-depth interviews, a voluntary consent from each of the interviewees were obtained. In each of the studied cases we interviewed the person responsible for overall running of the clinic.

The results obtained from interviews with representatives of the studied cases and documents analysed were used to corroborate the evolving patterns.

Results

The scope of the case one activities during COVID-19 pandemics has considerably shifted from its core activities to pandemics related ones. In 2021 more than a half of revenues were obtained from three COVID-19 activities: (1) testing, (2) dentistry and (3) vaccinations. The shareholder of the company stated that such transformation was only possible because of good relationships with medical staff. The hardest part of the business was not to obtain the contracts for COVID-19 activities from the National Health Fund, but to persuade medical personnel to provide services in the risky times. In the period of pandemics many medical doctors refused to provide services other than telemedicine. He also added that in his opinion the telemedicine was over used for primary healthcare patients. Although he tried as he might, many medical doctors refused to contact with the patient and resigned from the work. He said, in several cases he fully understands and accepts such decisions. He provided two examples of medicals doctors who refused to work during the pandemics. The first was the lady with the cancer, who could not risk an infection, while the second was a general practitioner who continued working although being on retirement. As for these two cases he accepted them. On the other hand, there were many doctors who simply said they do not want to jeopardize their health or lives. This was especially common in the very beginning of the pandemics, prior the national vaccinations were launched. The shareholder of case one provided an example, where one of the dentists said she had saved enough money not to work for 3 years and so there is no force to make her provide dentistry services for the patients potentially infected or on the quarantine. Despite significant difficulties case one managed to persuade a considerable number of medical doctors during the pandemics. In case of nurses, who are less wealthy than the medical doctors, it was a lot easier to persuade them to work. And so for COVID-19 testing nurses were employed, vaccinations required both medical doctors and the nurses. The hardest part was to find and persuade dentists to provide services for the patients on the COVID-19 quarantines. However, case one was also successful in this task. During the pandemics case one sales revenues more than doubled which was only due to medical personnel who continued to provide their services.

Case two sales revenue significantly decreased during the COVID-19 pandemics and the outpatient clinic recognized net losses for that period. The manager of the clinic said he did not want to risk the relationships with the medical personnel, of which there are significant shortages on Polish market. He asked the doctors if they accept to work during pandemics. They said since it is an outpatient clinic they can provide telemedicine services through phone to patients. If the patients require personal examination they should contact with the hospital. The manager was afraid if he does not accept their proposal they would quit their jobs. The outpatient clinic provided only telemedicine services to patients, until National Health Fund did not force it to be also open physically for the patients. The clinic lost many patients to competitors. Since the company failed to persuade the dentists to provide their services during the pandemics, it has lost almost all of its patients. The clinic survived the pandemics mostly due to the support of their shareholders and government subsidy. This company completely failed to address the right relationships with their shareholders.

Discussion

Healthcare industry, conversely to many other industries, especially those production ones is highly reliant on medical personnel, without

whom the services cannot be provided. Before the COVID-19 pandemics commenced, health care staff shortages had been widely discussed in the literature. Many scholars stated that the problem of health care staff shortages is present worldwide (Grumbach et al. 2001, Seago et al. 2001, Blegen et al. 2008). Other scholars noted that during the pandemics the problem of medical staff shortages has increased further (Lopez et al. 2022, Korneta et al. 2022). Obtained in this study findings are aligned to aforementioned indications of other scholars. Furthermore, we add to the literature, that during the pandemics failure to address well by the clinic the issue of medical staff relationships may result in immediate financial performance deterioration.

Therefore, based on our two case studies we postulate the role of stakeholders is critical for outpatient clinics during the pandemics.

During the COVID-19 pandemics performance of many companies have significantly decreased, with many of them incurring losses. The revenues and profits of many companies have decreased considerably (Klein et al. 2021). In this study we analyzed two cases. Financial performance of the first case improved during the pandemics, while the financial performance of the second case has deteriorated. The latter case has failed to address the issue of stakeholders relationships. Therefore we assume stakeholders relationship management might have a considerable influence on financial results of the clinics.

We shall note, this study has several limitations. These limitations result mostly from the methods used. Although the case study approach does not allow for an empirical generalization in probabilistic or deterministic terms, its results should be considered as ideas that provide reasonable expectations of similar results in other cases. The results obtained in case studies should be therefore validated or falsified by quantitative research (Bengtsson 2004, Lincoln 2009). Since each of 2 studied by us cases was located in Poland and related to healthcare industry, the results obtained in this study might not be applicable to other markets or other countries. Therefore, identified by us indications are a good starting point for further research, especially located in other countries than Poland and based on larger samples.

Conclusions

The role of stakeholders is widely discussed in the literature. The majority of scholars claim the organizations should take a wider perspective and focus on significant stakeholders groups. Several scholars postulating the organizations should ignore stakeholders but focus only on the objectives of their shareholders so that their remain fully efficient for them. In this study we have analyzed the role of stakeholders for small and medium sized outpatient clinics during COVID-19 pandemics. Obtained by us results postulate the role of stakeholders for studied companies was critical. Right management of stakeholders relationships allowed studied cases not only to go through the COVID-19 pandemics but also to expand their activities and improve financial performance. We recommend policy and business decision makers of healthcare industry for future potential pandemics or major economic disruption to focus on stakeholders management.

References

1. Appiah M.K.; Possumah B.T.; Ahmat N.; Sanusi N.A. 2019 "Small and medium enterprise's internal resources and investment decisions in Ghana: The resource-based approach". *Economics & Sociology*, 12, pp.37–53.
2. Barnett M.L. 2007. "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 32(3), pp.794-816.
3. Berrone P., Surroca J. and Tribo J.A. 2007. "Corporate ethical identity as a determinant of firm performance", *Journal of Business Ethics*, 76(1), pp.35-53.
4. Bengtsson B., Hertting N. 2004. "Generalization by Mechanism: Thin Rationality and Ideal-type Analysis in Case Study Research", *Philosophy of the Social Sciences*, , 44, pp.707–732.
5. Blegen M.A., Vaughn Te., Vojir C.P. 2008. "Nurse staffing levels: impact of organizational characteristics and registered nurse supply", *Health Services Research*, 43(1), pp.154–74.
6. Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T.; Gast J., Kraus S., Tiberius, V. 2021. "The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis", *International Journal of Hospitality Management*, 92.
7. Bridoux F., Stoelhorst J.W, 2014. "Micro-foundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives", *Strategic Management Journal*, 35(1), pp.107-125.
8. Cennamo C., Berrone P., Gomez-Mejia L.R, 2009. „Does stakeholder management have a

dark side?", *Journal of Business Ethics*, 89(4), pp.491-507.

9. Dickson-Swift V., James E.L., Kippen S.; Liamputtong P. 2007. "Doing sensitive research: what challenges do qualitative researchers face?", *Qualitative Research*, 7, pp.327–353.

10. Eisenhardt K.M. 1989. "Building theories from case study research", *Acad. Manag. Rev*., 14, pp.532–550.

11. Henisz W.J., Dorobantu S., Nartey L.J, 2014. „Spinning gold: the financial returns to stakeholder engagement", *Strategic Management Journal*, 36(5), pp.1727-1748.

12. Perrini F., Tencati A., 2006. „Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems", *Business Strategy and the Environmen*t, 15(5), pp.296-308.

13. Sinclair D., Zairi M., 2000. "Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management", *International Journal of Management Reviews*, 2(2), pp.145-68.

14. Lincoln Y.S., Guba E.G., 2009. "The Only Generalization Is: There Is No Generalization, in: Case Study Method". SAGE Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London England EC1Y 1SP United Kingdom, pp.27–44.

15. Minichiello V., Aroni R., Hays, T.N. 1995. "In-depth interviewing: principles, techniques, analysis", Longman Australia, Sydney.

16. Sundaram A.K., Inkpen A.C., 2004. "Stakeholder theory and the corporate objective revisited: a reply", *Organization Science*, 15(3), pp.370-371.

17. Jensen M.C., 2002. "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp.235-256.

18. Loi T, 2016. "Stakeholder management: a case of its related capability and performance", *Management Decision*, 54(1), pp.148-173.

19. Pal R., Torstensson H., Mattila H. 2014. "Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", *International Journal of Production Economics*, 147, pp.410–428.

20. Korneta P. 2020. "Stakeholders and Performance Management Systems of Small and Medium-Sized Outpatient Clinics", *Foundations of Management*, 12, pp.211–222.

21. Korneta P., Rostek K. 2021. "The impact of Sars-CoV-19 Pandemic on the Global Gross Domestic Product", International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(10), pp.1-12.

22. Korneta P., Chmiel M. 2022. "Medical Staff Shortages and the Performance of Outpatient Clinics in Poland during the COVID-19 Pandemic", International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(22), pp.1-16.

23. Eggers F. 2020. "Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis", *Journal of Business Research*, 116, pp.199–208.

24. Yin R.K.. 2017. *Case study research and applications: design and methods*, Sixth edition. ed. SAGE, Los Angeles.

25. Grumbach K., Ash, M., Seago, J.A., Spetz J. Coffman J. 2001. "Measuring shortages of hospital nurses: How do you know a hospital with a nursing shortage when you see one?" *Medical Care Research and Review*, 58(4), pp.387–403.

26. Seago J.A., Ash M., Spetz J., Coffman J.; Grumbach K. 2001. "Hospital registered nurse shortage: environmental, patient and institutional predictors", *Health Services Research*,; 36(5), pp.831–52.

27. Lopez V., Anderson, J., West S.; Cleary M. 2022. "Does the COVID-19 Pandemic Further Impact Nursing Shortages?", *Issues in Mental Health Nursing*, 43(3), pp.293-295.

28. Klein V.B.; Todesco J.L. 2021. "COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation", *Knowledge and Process Management*, 28(2) , pp.117–33.

Piotr Korneta
Warsaw University of Technology,
Faculty of Management
ul. Narbutta 85, 02-524 Warszawa, Poland
e-mail: Piotr.Korneta@pw.edu.pl

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Tadeja Krašna

РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КЛИЕНТСКОТО ИЗЖИВЯВАНЕ

Тадея Крашна

ABSTRACT: *Customer experience management is a relatively new approach which is slowly but definitely replacing the traditional way of marketing. This article aims at discussing the concept of experience, its occurrence and development and to contribute to the clarification of dilemmas, created by the findings up to date at both, conceptual and empirical levels. The review of literature presents different views concerning experiences and consumption experiences. It has been found out that the consumer has to be attracted through experiences and experiences are becoming of key importance for achieving competitive advantages, which resulted in experience economy. The latter sets a clear delineation between the services and experiences and defines experiences as the fourth economic offer. According to those who are in favour of experiential marketing only the providers who are aware that experiences are a new economic offer will survive. Consumers want products, communication and marketing campaigns which affect their senses, touch their hearts, excite their thoughts, and which can be connected and integrated into their lifestyle. Experience economy and experiential marketing triggered the creation of customer experience management, providing a managerial tool for gradual management of customer experience strategically and creatively and show how a company can create value for the customer and for the company with the help of experiences.*

Key words: experience, consumption experience, experience economy, experience marketing, customer experience management

Introduction

Nowadays, experience is one of the central concepts in marketing, but the content of the definition is still unclear as different authors perceive and interpret it in different ways. In marketing literature, term experience is used in the following collocations: customer experience [1], consumer experience [2], service experience [3], product experience [4], consumption experience [5], and brand experience [6]. However, they are mostly used as synonyms and conceptual differences can be found only in the discussion. There is lack of clarity in marketing literature and it should be established what the concept of experience actually is and the derived terms, associated with experience marketing [7]. The revolution in marketing replaced the marketing of characteristics and benefits with experiential marketing [8]. There is no systematic definition of the concept of experience in marketing sense. [9]. The term experience and its derived terms are defined below; i.e. experiential marketing, experience marketing, and 'customer experience management' (CEM).

Definition of experience

In English, word experience is a noun and a verb, meaning a process, participation in an activity, an emotion or the way in which a subject thinks or feels through emotions or reason, or even an outcome, acquired by skills or learning [7]. Consequently, authors, who write about the concept, very often perceive it in different ways. Word experience has become a comprehensive notion, often used to describe the experience that a person has gained in the course of life. While the passive aspect of the experience refers to reception, the active aspect of the experience means that lessons are learned, which means that the experience changes us and that it involves a kind of gain. When talking about knowledge, there is a saying that "experience is the best teacher".

Review of literature shows that the above definitions are too narrow and that experience is a complex construct, referring not only to

experience but also to experiences [10]. These are two interwoven aspects that in English can be understood only when used in context [11]. As they are present everywhere, they have been the subject of various scientific disciplines, from anthropology, sociology, philosophy to economics. Each of those scientific disciplines defines the concept differently and adds its own perception, therefore an interdisciplinary approach is required to study it.

Word experience is undefined and unclear and it is not used consistently. It could include everything that a person has experienced, regardless of their mental, emotional or another meaning. In some other languages the expressions are more appropriate, e.g. Erlebnis in German, belevenis in Flemish, upplevelse in Swedish, and elämys in Finnish, which mostly mean emotional experience. [12]. Other authors, advocates of an integrated approach, who merged the findings in the field of philosophy, psychology, sociology, and economics, reached a similar conclusion. Word experience is used to deal with two concepts, i.e. experiences (German Erlebnis) and experience (German Erfahrung). An experience is often a set of emotions, triggered simultaneously or one after another. An experience is an immediate, relatively isolated event with a set of emotions, making an impression and having a certain value for an individual within the context of a certain situation. Experience is the sum of all interactions that people have with their environment and with others. Therefore, experiences are a subset of experience and result from a certain context in a certain time. Experience in the meaning of Erhafhrung includes an important learning component – the aspect of consciousness – and differs from an experience. Within experience the person poses a question what an individual experience means for them. The questions asked are as follows: Why am I in this situation? How can I deal with it? What does it tell about me? Do I want this? How am I going to change? As a process, reflected in important experience, an individual's experience leads to an insight into oneself and the way in which the person might want to change or transform. Experience tells a lot about the person [13]. A person can be defined as a sum of all experience [14]. There are two different conditions: something that is experienced (Erlebnis) and something that is accumulated (Erfahrung). An experience refers to moment-by-moment and tends to the beginning, incompletion (before – speech, before – reflection, occurrence), while experience is what makes an experience socially significant; it is a point at which an experience is reflected upon and assessed [12]. Experiences refer to »here and now«, while experience is something that an individual takes up, does it and accumulates. To sum up, the concept of experiences is not associated only with one discipline but with a wide spectre of disciplines. People have various experiences every day, but marketers are not interested in all experiences but only in those, associated with the market exchange.

In general, the approaches to studying experiences can be divided into three groups. The first one is oriented to the consumer. An experience is something that happens to the consumer or affects him or her. In this case the consumer is the source of the experience. The second approach refers to the offer of experiences or to what is experienced. The main focus is the creation of an experience that the consumer will remember. The emphasis is on the creation, presentation and offering experiences, and on what the providers have to do to create an experience that will be persuasive, involving and entertaining for the consumer. The third approach is focused on the process in which the consumer is experiencing the offer. This means interaction between the consumer and the environment, representing an experience. Literature about the consumer behaviour deals with an experience either as a subject or the process and refers to consumption experience [10].

Consumption experience

The concept of consumption experience is one of the most commonly used in marketing literature, presented for the first time in the beginning of the 1980s. According to academic research, the founders of the concept were Holbrook and Hirschman, although the aspect was noticed already by classical economics, such as Adam Smith, Alfred Marshall and John Maynard Keynes. [15]. What people really want are not products but satisfying experiences … With the help of products people want to get services which bring experiences [16]. Futurist Alvin Toffler, who claimed more than fifty years ago that services will prevail in American economy and called that development »industries of experiences«, is also closely connected with the concept of consumption experience [17].

The traditional model of the consumer in which the consumer processes information rationally,

does not explain the modern consumer's behaviour anymore. By redirecting the attention from the purchasing decisions to consumer activities or from the selection to use, they introduced a new view of the consumer that researchers call experiential view, which regards consumption as the basic personal state of consciousness. It focuses on subjective and holistic experiences that the consumer has in addition to logical and rational purchasing decisions [5]. Previous research, based on the aspect of cognitive processing of information, neglected the playful nature of leisure activities and the significance of sensual pleasure, daydreaming, aesthetic pleasure, and emotional reactions. Consumption is also a symbolic, hedonistic and aesthetic experience. Hedonistic consumption are the facets of the consumer behaviour, referring to multisensory, imagination and emotional aspects of the individual's experience with the products, where multisensory is defined as an experience in different ways, e.g. with tastes, sounds, tactile impressions and visual images. Experiential consumption is a constant flow of fantasies, feelings and fun [5]. The subjective aspect of consumption is included in '3 F' concept, which was later extended to '4 E' aspect, which, in addition to experiences, includes also entertainment, exhibitionism and evangelising [18]. Hedonistic consumption as one of the subcategories of the up-to-date consumer activity is focused on emotions, which are the conditions of intense excitement and are able to provide incredibly strong sources of enjoyment. The fundamental motivation for the consumers is the wish to experience in reality what they have experienced in their imagination [19].

The original definitions of an experience, defined by the beginners of the concept of consumption experience and experience economy, were complemented and upgraded by later authors, looking for suitable marketing tools that could be applied in practice. They started to deal with the concept of the consumption experience as a comprehensive experience, involving the whole person instead of the consumer, i.e. at the physical, emotional, intellectual and spiritual levels and in each interaction between the person and the company or its offer, leading to reaction [20]. Total customer experience is entirely positive, attractive and socially fulfilling physical and psychological consumer experience through all main stages of the individual's consumption chain, and something caused by various offer on the market, demanding active interaction between the consumers and providers [21].

Experience economy

The concept of the experience aspect of consumption was introduced in 1998 by Pine and Gilmore who introduced the term of experience economy (shortened 'exponomy'), who dealt with experiences from the aspect of the object or supply. In the more and more competitive environment it is very important to offer the consumer not only services but attract them by experiences in order to generate value. Experiences have become the fourth economic offer [22]. Undoubtedly, consumers want experiences and therefore more and more companies are creating and promoting them. When the consumer buys a service, it means that the consumers buy a set of intangible activities, carried out for their benefit. Purchasing an experience means paying for spending time enjoying a series of memorable events, presented by the company (as in the theatre), and involves the consumer in a personal way [23]. If the previous economic offer, i.e. commodities, goods and services, are something external for the consumer, the experiences are inherently connected with the buyer and personal. They exist only in the memory of the person who was involved at the emotional, physical, intellectual and even spiritual level. As the experience originates from the mutual relation during the event (theatre play) and the person's memory, not even two people can have the same experience. Experiences occur when the company intentionally uses services as the stage and products as the props and engages customers so that a memorable event is created. Commodities are replaceable, products are tangible while services are intangible and experiences memorable. These are events which involve the consumer in a personal way and offer any form of personal development and transformation [22]. The above is the basis for numerous books about management and marketing of consumer experiences, giving practical information how to make the consumption experience and centre of strategic planning, marketing and operation of the organisation.

Experiential marketing

Schmitt contributed a lot to the expansion of the idea of experiential aspect to a new

management and marketing paradigm with the aspect of experiential marketing and instructions to companies how to create it. Consumers want products, communication and marketing campaigns which affect their senses, touch their hearts, excite their thoughts, and which can be connected and integrated into their lifestyle. They want an experience to be provided for them [8]. Experiences are the result of confronting, duration and experiencing situations. They are stimuli, triggered to senses, heart and thoughts. The company and brand name are connected with the customer's lifestyle and customer's personal actions and purchasing opportunities are placed into a wider social context. Experiences provide sensual, emotional, cognitive, behavioural and relation values, which replace functional values. Experiential marketing focuses on the consumer's experiences in a holistic and eclectic way [21], where experiences are meant to be personal events, occurring as a response to a stimulus (e.g. marketing before and after the purchase). The entire living being is involved. They often result from direct observation and/or participation in an event-either real, fairy-tale or virtual [21].

Experiences are not created by themselves – they are induced, something triggers them. Marketers should create stimuli that result in the customer's experience. Ten years after the publication of book Experiential Marketing Schmitt [6] used experience marketing as the key word in a paper. It is based on experience economy. Terms experiential marketing and experience marketing are also used inconsistently, as are terms, associated with experience and experiences. Experiential marketing is based on experience and activities, whose nature itself is experiential. Experiential marketing is a part of experience marketing and it is a tactical approach, giving instructions to managers how to create experiences. Marketing of experiences is a strategic marketing management, applied to managing interaction with the consumer, exposure to stimuli and co-creation of the value for consumers, organisation and environment [24].

Customer experience management

Experience economy triggered the occurrence of customer experience management (CEM), which is a powerful tool for gradual management of the customer experience in a strategic and creative way. It is not a marketing but a practical managerial tool, showing in detail how a company should generate value for the consumer and itself with the help of an experience. CEM connects the company with the consumer in each touch point and wants to integrate various elements of customer experience. It offers an analytical and creative insight into the consumer's world; it is a strategic tool for creating that world and an implementation tool with which the company increases value for the customer [25]. CEM is carried out in five steps – the first is analytical, the second strategic and last three concern the implementation:

- Analysis of the consumer's experience world: sociocultural context in which consumers function, including their needs and wishes as well as their lifestyle need to be analysed. It is the management's task to create 'funnelling'. This is a process of creating consumer's experience as a competitive advantage by taking into account the consumer's lifestyle, trends and focusing on specific situation of consumption where experience can be created.
- Development of an experience platform: experience platform is a key connection between the strategy and implementation, including dynamic, multisensory and multidimensional depictions of the experience concerned, where it refers to experiential positioning. It also specifies the value that the consumer expects from the product (experiential value promise) or the experience promises.
- Planning brand name experience: when managers have decided about the experience platform, it has to be implemented in the brand name experience. This means that the characteristics of the experience and product aesthetics are included in the brand name, which is reflected in the attractive "appearance and feeling", logos and marks, packaging, and shops. Brand name experiences are concluded by suitable experience messages and metaphors in advertising.
- Structuring the communication with the consumer: experience platform has to be implemented in the communication with the consumer. While brand name experience is mostly static (it remains the same for quite a long time after the creation), communication with the customer is dynamic and interactive. That step includes all types of dynamic exchanges and touch points with the customer. It is important to structure the content and style of that dynamic interaction in order to provide the consumer the required information and service in a suitable interactive way. Communication plan has to include intangible elements (e.g. voice, opinion

and behavioural style), it has to be consistent and compliant in different touch points.

- Inclusion in continuous innovation: innovations include everything that improves final consumer's personal life and ranges from big inventions to small ones in the form of a product. Creative events and campaigns can also be regarded marketing innovations. Innovations show the consumers that the company is dynamic and able to create new and significant experiences in the long run. By selling more products to the existing consumers and attracting new consumers they are generating assets for the company. Innovations of all kinds have to be planned, managed and marketed in order to improve consumer's experience.

CEM goes beyond CRM in that, it not only records transactions but builds rich relationships with the customers and it strategically manages customer experiences across all touch points which a customer has with a company or product. CEM represents the discipline, methodology, and/or process used to manage the customer's cross-channel exposure, interaction and transaction with a company, product, brand, or service comprehensively [25]. CEM is a company-wide approach that integrates the company's cultural mind-sets, strategic directions, and capabilities into one framework to create value for the customer [26].

Conclusions

In recent years, creating and managing customer experiences seems to be a key area for most companies, particularly for those in the service sector, and the topic of customer experience has attracted great attention from marketing academics and practitioners. But the concept of customer experience is not new. Numerous academics and practitioners were dealing with it quite a long time ago. They were trying to clarify the dilemmas regarding the use of terminology, clarify the notion of an experience and delineate it from the notion of experience. A new view on the consumer has been established.
Consumer's purchasing decisions are not strictly rational, as people are searching also for symbolic, hedonistic and aesthetic experiences. A positively attractive and permanent experience should progress thorough all three main stages of the person's consumption chain and should be triggered by various offer on the market.

Experience economy has been developed in accordance with this, whose basis is that providers have to create experiences for the consumer, involve the consumer and make it memorable or offer any form of personal development or transformation with the help of experiences.

Experiential marketing and experience marketing are based on experience economy. Experiential marketing is a part of experience marketing and it is a tactical approach, giving instructions to managers how to create stimuli which result in the customer's experience. CEM is one of the most promising approaches for consumer industries. It is a managerial tool which generates higher value for the customer and the company with the help of experiences.

References

1. Gentile, C., Spiller, N., Noci. G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal,* 25 (4): 395–410.
2. Tsai, S. 2005. Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48 (5): 431–441.
3. Hui, M. K., Bateson, J. E. G. 1991. Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, 18 (2): 174–184.
4. Hoch, S. J. 2002. Product Experience Is Seductive. *Journal of Consumer Research*, 29, 448–454.
5. Holbrook, M. B., Hirschman, E. C. 1982. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *The Journal of Consumer Research*, 9 (2): 132–140.
6. Brakus, J., Schmitt, B. H., Zaratonello, L. 2009. Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (May): 52–68.
7. Tynan, C., McKechnie, S. 2009. Experience marketing: a review and reassessment. Journal of Marketing Management, 25 (5-6): 501–517.
8. Schmitt, B. H. 1999. Experiential Marketing: How to Get Companies to Sense, Feel, Think, Act, and relate to Your Company and Brands. New York: Free press.
9. Poulsson, S. H. G., Kale, S. 2004. The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*, 4: 267–277.
10. Caru, A., Cova, B. 2006. Consuming Experience, 1st Ed., London: Routledge.

11. Highmore, B. 2002. Everyday Life and Cultural Theory. London: Routledge.

12. Aho, S. K. 2001. Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism. *Tourism Review*, 56 (3/4): 33–37.

13. Boswijk, A., Thijssen, T., Peelen. E. D. 2007. The Experience Economy: A New Perspective. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

14. Laing, R. D. 1984. The Politics of Experience and The Bird of Paradise. Middlesex [etc.]: Penguin Books.

15. Holbrook, M. B. 2006. The Consumption Experience-Something New, Something Old, Something Borrowed, Something Sold: Part 1. *Journal of Macromarketing*, 26: 259–266.

16. Lebergott, S. 1993. Pursuing happiness – American consumers in the Twentieth Century. Princeton University Press, pp. 69.

17. Knutson, B. J., Beck, J. A., Kim, S., Cha., J. 2009. Identifying the Dimensions of the Guest's Hotel Experience. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (1): 44–55.

18. Holbrook, M. B. 2000. The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20: 178–192.

19. Campbell, C. 1987. The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism. Oxford: Basil Blackwell.

20. LaSalle, D., Britton, T. A. 2003. Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences. Brighton, MA: Harvard Business School Press.

21. Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., Bernacchi, M. 2006. Lasting customer loyalty: A total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7): 397–405.

22. Pine, B. J., Gilmore, H. J. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76 (4): 97–105.

23. Pine, B. J., Gilmore, H. J. 1999. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston, MA: Harvard Business School Press.

24. Same, S., Larimo, J. 2012. Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. 7th International Scientific Conference "Business and Management 2012" May 10-11, 2012, Vilnius, Lithuania.

25. Schmitt, B. H. 2003. Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer. New York: John Wiley & Sons.

26. Homburg, C., Jozić, D., Kuehnl, C. 2017. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of Marketing Science, 45 (3): 377–401.

Tadeja Krašna
Organization: College of Management Bled
Address: Prešernova ceta 32, 4260 Bled, Slovenia
e-mail: tadeja.krasna@vs-bled.si

КУЛТУРАТА КАТО ФАКТОР, ВЛИЯЕЩ НА ТУРИСТИЧЕСКОТО ТЪРСЕНЕ

Соня Стефанова, Златина Караджова

CULTURE AS A FACTOR INFLUENCING TOURISM DEMAND

Sonia Stefanova, Zlatina Karadzhova

ABSTRACT: *Tourism is one of the most dynamically developing industries in the modern world. It is a means of increasing the well-being of peoples, of strengthening peace, of universal respect for human rights, regardless of race, sex, language or religion. One of the main and significant alternative types of tourism is cultural tourism. It develops more intensively by increasing the quantity and variety of services offered. Destinations and sites for cultural tourism are established and imposed on the national and international tourist market. Interest in cultural tourism is growing - both from tourists and from businesses, professional unions and associations, municipalities and communities, from government structures and specialists in the tourism industry.*

The purpose of this paper is to examine the relationship between culture and tourism, and in particular the influence of personal culture on the undertaking of a tourist trip. In conclusion, the social and economic importance of cultural tourism, seen as a symbiosis of culture and tourism, is emphasized.

Key words: culture, tourism, cultural tourism, influence, significance.

Въведение

Човекът не може да бъде свободен без култура. Културата дава на хората нравствено и духовно измерение и именно тя работи върху изграждането на личността. Разглеждайки обществото като социална система, можем да отбележим, че основната му функция е социалното взаимодействие. А културата е това специфично явление, което определя характера на взаимодействието и регулира социалните отношения между индивидите и групите. Културата, като цяло, може да бъде разглеждана като специфичен начин на организация и развитие на човешката дейност. Тя характеризира особеностите на съзнанието и поведението на хората в различните сфери на обществения живот и в нея могат да бъдат фиксирани личната култура, културата на социалната група и/или културата на обществото на даден етап от неговото развитие.

В културата се синтезира съвкупността от материалните и духовни ценности на различните общества. Тя се явява сложна и открита система, притежаваща различни структурни нива (макро-, мезо-, микро-) и се употребява като характеристика на човека и обществото, на степента и етапите на тяхното развитие.

Понятието „култура“ е твърде сложно и многообразно. Изследователите я разглеждат като сложна цялост, която включва знание, убеждения, изкуство, морал, обичаи, способности и навици, придобити от човека като член на обществото. Националните и социалните променливи допринасят за развитието на социалната култура, изразена с езика на индивидуалните стойности. Именно те влияят върху поведението на индивида (Стефанова, 2011).

Терминът „културен туризъм“ е широко използван, но също така и разбиран по най-различни начини. Той е съчетание от две понятия – култура и туризъм. За да си изясним понятието културен туризъм са необходими няколко основни разсъждения. Не само, че понятийната връзка между културата и туризма е относително нова (този термин се появява едва в средата на 80-те години), но и дефинициите на двете отделни понятия могат да бъдат много широки.

Релацията „култура-културен туризъм“

В разбирането на Гиърц (1976) културата е смислова система, която е въплътена не в умовете на отделните индивиди, а в социалните

символи, чрез които индивидите общуват помежду си (Значими имена в антропологията.Том 1).

Съгласно концепцията на Шпенглер (1998) културата е набор от качества и структури, притежаващи ценностна основа, свързани с определени нации, респективно страни и определящи менталността на намиращите се в тях хора (Шпенглер, 1998).

Уайт (2004) разглежда културата като общ феномен, като еволюиращ процес и като сбор от културите на цялото човечество и определя три нейни компонента: технологичен, социологически и идеологически (Уайт, 2004).

Котлър (1984) дефинира културата като основната първопричина, определяща потребностите и поведението на човека (Kotler, 1984).

Според Томас и Амадей (2010) културата е ориентационна система, която ни предоставя поведенчески мотиватори и възможности, но също така определя „условията и ограниченията“ за поведението ни (Thomas & Amadei, 2010).

За Маразов (2010) културата преди всичко е поведение; тя е това, което може да застави хората да осмислят живота си (Маразов, 2010).

Бояджиева (2001) групира значенията на понятието „култура“ около две линии – съзнание и поведение. Според нея в културата може да се фиксира начинът на живот на отделния индивид (лична култура), на социалната група, прослойка или класа или на обществото като цяло на даден етап от неговото развитие (Бояджиева, 2001).

В контекста на потребителското поведение културата е един от най-въздействащите фактори върху потребителските нагласи и поведение. Тъй като потребителското поведение е една от формите на социалното поведение на човека, то е повлияно от културните фактори и условия. В процеса на социализация всеки индивид усвоява определени културни норми и ценности от социалната среда, в която се формира. По този начин част от тях се превръщат в негови личностни ценности и съответно в регулатор на поведението му (Ганева, 2003).

Туризмът е в пряка зависимост от движещите сили на културата: творческата (съзидателната) сила на човека; неговата любознателност и стремеж към усъвършенстване; необходимостта от обществен живот (общуване със себеподобните). Тази зависимост се проявява чрез общите условия и факторите за развитие на туризма: нарастване на свободното време, мирна обстановка, увеличаване на населението и подобряване на неговата структура, развитие на транспорта и комуникациите, цялостен социално-икономически потенциал на обществото (Костов, 2001).

Всяка култура включва в себе си по-малки компоненти или субкултури, които предоставят на своите членове възможността по-конкретно да се отъждествят и да общуват със себеподобни. Отделните субкултури се характеризират със свои специфични предпочитания, с различни културни наклонности, нагласи и начин на живот (Kotler, 1984).

Според Слюсаревский (2002) компонентите на субкултурата и в същото време нейни признаци са: знание (картина на света в тесен смисъл); ценности; стил и начин на живот; социални институции като системи от норми; процедурни знания (навици, умения, способности); потребности и наклонности. Критерият за наличието и формирането на субкултура е съвкупността от горните параметри (Слюсаревский, 2002).

Марцинковская (2013) пише, че приобщаването към субкултурите е свързано с търсенето на своето място в живота, със самоактуализацията. Възможната смяна на субкултурата (излизането от нея) може да обуславя постигането на целите, избора на индивидуална личностна траектория, преодоляването на криза и други фактори. Ако всички тези фактори са константни, тогава човек може да принадлежи към определена субкултура за много дълго време. От психологична гледна точка външните признаци на субкултурата са прояви на вътрешните; допълват ги и ги обясняват.

Културата и субкултурата въздействат както върху избора на отделния потребител, така и върху структурата на потреблението на обществото като цяло. В много отношения – чрез реклама, мода, търговия и други области, които са важни за потребителите на етапите на осъзнаване на потребността или търсенето – определят значимостта на продукта. Оценявайки различни продукти, потребителят отдава предпочитание на един от тях, а това често зависи от културната среда, към която принадлежи индивидът. В този смисъл производителите и търговците на продукти и услуги трябва да разбират както вече съществуващите културни ценности, така и нововъзникващите такива на обществата, които обслужват (Статт, 2003).

Голям брой дефиниции определят понятието култура още през 1976 г. Щайнбахер събира повече от 300 определения за култура, които се различават по това за целите на коя наука са били дефинирани. За да бъдем съвсем точни трябва да разглеждаме понятието „култура" в неговия тесен и широк смисъл.

В тесен смисъл под „култура" се разбира историко-художествените аспекти на даден регион, например архитектурни паметници, музеи и т.н., както се представят в класическите туристически каталози. В по-широк смисъл културата обхваща и обичаи и традиции, занаятчийство, исторически и модерни технически паметници, национална кухня, език и т.н. (Касърова, Св., 2010)

Дефиницията на понятието „туризъм" е доста по-проста, респективно еднозначна. Световната организация за туризъм на своята конференция в Отава през 1999 г. дава следната дефиниция: „Понятието туризъм съдържа действията на една или повече личности, които прекарват един ден или най-много една година извън постоянното си местожителство с цел почивка или развлечение, служебни или търговски задължения или други причини".

Като следствие от това можем да изведем следната дефиниция: под културен туризъм се разбират пътувания с цел посещението на културни паметници, опознаването на чужди култури или посещението на културни прояви.

Определението на проф. Енчо Костов в книгата му „Културният туризъм" представя същността му като „специализирано туристическо пътуване, мотивирано от задоволяване на социокултурни потребности чрез консумация на културни ценности." (Костов, Е., 2001)

Друга дефиниция на понятието ни дава и Кристоф Бекер: „Културният туризъм използва архитектурни паметници, реликви и обичаи на места и области, за да запознае посетителите с културата, социалното и икономическо развитие на дадения регион, чрез пакетни предложения, екскурзии и специализиран информационен материал. Част от културния туризъм са също така и културните мероприятия".

Според Световната туристическа организация (СТО), културният туризъм е движение на хора със силна културна мотивация – изящни изкуства, пътувания до фестивали и други културни събития, посещения на забележителности и паметници.

„Културата е туристически ресурс с дълга традиция, живо настояще и богато на възможности бъдеще" – така определя връзката между културата и туризма немският автор Алберт Щайнеке.

В принципите на Международната харта за културен туризъм на ИКОМОС (Мексико 1999) се посочва, че културният туризъм е вид туризъм, използващ като ресурс наследството – културните и природни ценности на средата, които съхраняват колективната памет на обществото. Това показва голямо вътрешно многообразие от подвидове, някои от които имат отделни допирни точки не само с културния туризъм, а имат и самостоятелно развитие.

Културният туризъм се развива бързо и обхваща все повече области и сфери на обществено-икономическия живот. Според Световната организация по туризъм (СОТ), на културния туризъм се падат около 37% от всички туристически пътувания и търсенето нараства с 15% годишно. Това показва значимостта на пазара на културния туризъм. Значението му е комплексно и многостранно. Днес развитието на културния туризъм може да бъде разглеждано като резултат от туристическото търсене и от нарастване предлагането на културни атракции. Потребностите от икономическо преструктуриране са принудили културните атракции да станат по-зависими от потребителските пазари като цяло и от туристите в частност. (Стамов, С., К., Никовска, 2017)

Съществува тенденция на ръст на културния туризъм в световен мащаб. Докато в средата на първото десетилетие на 21-ви век, около 40% от туристите в света са практикували този вид туризъм, сега (според анкета сред 10 000 души от цял свят проведена от visit britain.com) 57% от туристите посочват, че избират културата или културното наследство като причина да пътуват. Това се дължи от една страна на все по-достъпната информация по различни културно-исторически теми, а от друга - на увеличаването на кратките градски и уикендови ваканции с цел посещение на културни събития. Първичните целеви пазари са тези 14% от европейците, които избират като основен мотив за пътуване културата, а вторичните са пътуващите, за които културният туризъм се явява допълнително изживяване, носещо добавена стойност. (Стратегия за устойчиво развитие, 2014-2030)

Значение на културния туризъм

Туризмът напоследък става все по-важен в икономическите и политическите терминологии и дейности, поради което все повече нации и региони в Европа използват културния туризъм като съществена част при осъвременяване стратегиите на туризма и икономиката.

Във връзка с културният туризъм е интересен и фактът, че предпоставката за туристическа ценност е съществуването на обективиран културен капитал. По-конкретно това означава, че трябва да се създаде културен продукт. Културният капитал се представя като материален продукт - напр. исторически сгради, картини в музеи, или като представителен продукт - напр. концерти, опери, театрални представления и т.н.

За създаването на високо стойностен културен капитал, който е обект на търсене, е необходимо едно символно натоварване на продукта. Това означава, че отговорните за това институции трябва да придадат стойност на продукта. Такива институции са напр. вестниците и списанията, културните критици, изкуствоведите и историците или самите творци. Тези институции определят престижа на даден продукт, с което осигуряват търсенето и съответно правят възможен един икономически успех.

От страна на туристическата индустрия съществува голям интерес към представянето и изнасянето на пазара на културни продукти. Причина за това е повишаването на атрактивността на туристическата дестинация. Чрез качествени културни продукти се повишава известността на региона и неговото реноме, което от своя страна повишава и имиджа на посетилия го турист. Обратната зависимост на културата от туризма е също толкова естествена: съществуването на една добре развита туристическа инфраструктура е предпоставка за културни прояви насочени към целеви групи с по-големи изисквания.

Туризмът е водещо глобално икономическо занимание и представлява, особено в южните страни, важен извор на икономически растеж, инвестиции и работни места.

Как се съчетават позитивните социални и икономически аспекти на културния туризъм с необходимостта от опазване на културното наследство?

Исторически погледнато туризма винаги е бил основна икономическа дейност, докато културното наследство репрезентира едно невъзстановимо богатство и се различава от продукта на класическата консумация. Наследството е важно за туризма заради неговата икономическа полза, докато основната му стойност фактически е оценяването и зачитането на неговите културни измерения.

Друг важен аспект на културният туризъм е срещата между пътуващите и посещаваното местно население. Съществуват така наречените “Meet the People” – програми, който вече са част от предложенията на туристическите организатори и са също така интегрирани в европейската програма за развитие. Но дори и тук в основата стоят политиката и икономиката: при срещата с местното население се обслужват фантазиите и желанията на туристите, който търсят автентични срещи и впечатления, за местното население обаче това често означава етнизиране: туристически интерес представляват културни изяви като например ритуални представления, които в днешно време са извор на доходи, но водят със себе си опасността от утвърждаването на едни пост колониални картини в главата на туристите.

Основно културният туризъм представлява важен ресурс за местното население. Туристите показват внимание и признание, чрез времето което прекарват с местното население, за да комуникират, от което като следваща стъпка следват парични постъпления за местните. Хората от развиващите се страни разполагат с много време и внимание. За разлика от тях при туристите има недостиг на внимание, защото то е директно свързано с липсата на време - само няколко седмици отпуска, през която искаме да консумираме максимално количество от екзотични преживявания, за да бъде пътуването “рентабилно”. Тази цел към максимизирана консумация води до галопиране през континенти, което от своя страна е добре дошло за туристическите агенции, хотели, транспортните предприемачи, ресторантьорите и продавачите на сувенири.

При съвременния консуматор се е зародила също така потребността за търсене на смисъл, автентичност и търсене на корените. В тази растяща необходимост се крие големият потенциал на отдалечените райони. Ефектите на този туризъм са многообразни - те стимулират аграрната и занаятчийска продукция, подсигуряват работни места в традиционни професии. Също така се насърчава и културното самосъзнание на местното население чрез оценката на туристите.

Друг важен ефект е появата на глобална солидарност. Доста често туристите създават емоционални връзки с местното население, като компенсация на високата мобилност на връзките в западния свят. Местното население получава финансова и идейна подкрепа, помощ в извънредни ситуации. Зараждат се неправителствени организации подкрепяни от някогашни туристи в тези региони и хора с достатъчно know-how и пари. Пример за това е организацията "Les Amis de Timia", създадена през 1999 г. от посетител на племето туарег в Нигерия, която подкрепя професионално един регион от 15 000 хора.

Заключение

Тенденциите за развитието на културния туризъм до голяма степен отразяват тенденциите за ролята на културното наследство и на туризма в днешния и утрешния свят. Днес, в епохата на глобализация и невиждана мобилност, културното наследство определя избора на човека относно среда за живеене. Средите с памет все по-трайно започват да привличат хора, дейности и инвестиции.

През последните години културният туризъм се развива като една от най-успешните туристически индустрии в света. Делът на туристическите пътувания, мотивирани от културата и културното наследство непрекъснато нараства. Туристическата практика изявява културното наследство като истинска „златна мина" за развитието на националните икономики.

Културният туризъм насърчава местното население да опазва своята култура и пробужда в него осъзнаването и гордостта от историческите корени.

Тази публикация се финансира по проект N 437/2022 „Климато-балнеолечебният туризъм в Югоизточното Черноморие като управленско решение за промяна на стандартния морски туристически продукт в условия на криза".

Литература

Boyadzhieva, N, (2001) Бояджиева, Н. 2001. Kultura na povedenieto. V: Grazhdansko obrazovanie, Sbornik, Sofia, NIO.

Ganeva, V., (2003) Kulturna obuslovenost na potrebitelskoto povedenie, Izd."Dialog", broj 1, s. 8-18.

Kasarova, Sv., (2010) Kultura I komunikatsia v turizma, Akademichno spisanie Üpravlenie I obrazovanie, kniga 1, tom 6. S., 288.

Kostov, E., (2001) Kulturniat turizam, Sofia, Izd."Stopanstvo", s.15.

Martsinovskaia, T. D.(2013), Subkultura v tranzitivnoto obtshestvo, Vaprosi na psihologiata, № 4., s. 57-69.

Sliusarevskii, N, N. (2002), Subkulturata kato obekt na izsledvane, Sotsiologia: teoria, metodi I marketing, №3. s.117-127.

Stat, D., (2003) Psiholgia na potrebitelia, izd.: "Piter".

Stamov, S., K. Nikovska (2017) Kulturen turizam, KOTA, s.

Strategia za ustoichivo razvitie na turizma, Horizont 2030, http://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/strategy-policy/strategy_2014-2030_13_05_2014-sled_ms_26_05_2014.pdf.

Stefanova, S., (2011), Etika v turizma, Izd. "Eks-pres" Gabrovo, s. 80.

Marazov, I., (2010), Kulturata e povedenie, Interviu v Shumenska zaria, grada.bg. /от 19. 09. 2010.

Uait, L., (2004) Evoliutsia na kulturata, Seria "Kulturologia XX век". „ Stadii na evoliutsiata, progresa I otsenka na kulturata", Moskva, Rosiiska politicheska entsiklopedia.

Shpengler, O. (1998). Zakat Evropa:Ocherki morfologii T1 Mirovoj istorii, Minsk, Izd. "Popuri".

Kotler, Ph. (1984). Marketing Essentials.

Thomas, E. & B. Amadei. (2010). Accounting for human behavior, local conditions and organizational constraints in humanitarian development models. Environment, Development and Sustainability: A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development, vol. 12(3), pp. 313-327.

Assoc. Prof. Sonia Stefanova
"Asen Zlatarov" University
e-mail: sonia_st@ymail.com
assoc. Prof. Zlatina Karadzhova
« Asen Zlatarov« University
"Marketing&tourism" department
e-mail: zlatina_karadjova@abv.bg

КЛИМАТОЛЕЧЕНИЕТО В ЮГОИЗТОЧНОТО ЧЕРНОМОРИЕ КАТО ФОРМА НА ЗДРАВЕН ТУРИЗЪМ

Албена Янакиева

CLIMATE THERAPY IN THE SOUTHEASTERN BLACK SEA COAST AS A FORM OF HEALTH TOURISM

Albena Yanakieva

ABSTRACT: *Health tourism as a specialized type the sector has taken an almost central place in people's tourist trips in recent years, combining recreation with various health procedures that have a beneficial effect on the general condition of the body. As an alternative way to shape the necessary profile of our country as a tourist destination, is the development of a strategic plan for complex activities in the field of healthcare, medicine and tourism. The purpose of the study is to determine the possibilities for the development of climate-balneotherapy tourism in our South-Eastern Black Sea coast and the Strandzha region whose natural resources are characterized by opportunities for the development of a complex medical-tourism product aimed at the physical, mental and spiritual health.*

Key words: health tourism, climate therapy, climate prevention, COVID-crisis

Въведение

Следепидемична криза, военни действия в Украйна, висока инфлация и редица други фактори нанесоха на един от най-големите сектори на световната икономика – туризма значителни удари. През предходните три години се наблюдаваше свиване на туристическия сектор поради ограниченията, наложени върху движението и отмяна на пътуванията. За 2020 г. се отчита спад в международния туризъм с 60%, загубите - в размер на 840—1000 млрд. евро, а закритите работни места – 6 милиона, според статистическите данни на Световната организация по туризъм. Последните данни на Националния статистически институт (НСИ) показват, че пътуванията на български граждани в чужбина през декември 2022 г. са 604 700 или с 9,7 на сто над регистрираните през декември 2021 година, а посещенията на чужди граждани в България са 761 900 - с 60,3 на сто повече в сравнение с декември 2021 година. Директорът на Института за анализи и оценки в туризма Румен Драганов коментира това явление като процес на инвестиция на хората в туризъм заради инфлацията. Експертът отчете и огромния ръст на полетите на летищата в София, Варна, Бургас и Пловдив през последните месеци на 2022 г., основно за културен туризъм. Следствие на това, програмите за разширяване на пазарните параметри на туристическите организации трябва да включват инициирането и на здравен туризъм на основата на натрупаните организационни компетенции за реинтеграция. Пример за това е осъществяването на рекреационен продукт, съобразно климатолечебната специфичност на регион Южно Черноморие и медицински услуги на достъпни цени.

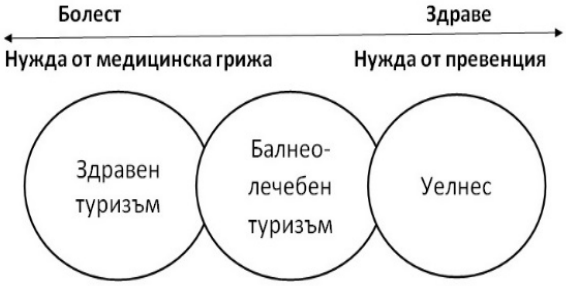
Роля и перспективи за развитие на здравния туризъм.

Нарастващата популярност на тази форма на туризъм се дължи на различните финансови разходи за здравеопазване, времето на изчакване за процедури, осъвременяване на технологиите, стандартите на медицински грижи и др. С интердисциплинарния си характер и социална насоченост здравният туризъм притежава функции, съобразени с факторите на влияние на външната среда.[16] Пътувайки с цел здравна грижа, пациентът е и турист, защото ползва транспорт, настаняване, изхранване, клиент е на опознавателен и културен туризъм и т.н.

Наименованието „здравен туризъм“ е широкоспектърно. Здравно - ориентираният туризъм се свързва преди всичко с превенция, рехабилитация, възстановяване и лечение на заболявания, с помощта на медицинска терапия и здравни услуги, съчетани с двигателна активност, хранителен режим и терапевтично - профилактични програми. Етимологията на понятието включва подобряване на общото физическо и психическо здраве, лечение, пътуване за медицинска помощ извън границите на собствената страна. Включват се и акценти, свързани с пребиваване на хора с цел поддържане, стабилизиране или възстановяване на физическото, интелектуалното и социалното благосъстояние и статус, чрез ползване на специфични здравни услуги в място, което е различно от постоянното местоживеене и работа. [5] Разбира се, трябва да се вземе под внимание и пътуване за по-качествено или по-евтино здравеопазване и медицинска помощ, свързана с дентална грижа, естетична хирургия, сърдечна хирургия, лечение на онкологични заболявания, репродуктивна медицина и др. Необходимо е да се постави разделение между балнеоложки и медицински туризъм, тъй като само вторият касае конкретна „медицинска процедура извън държавата на пребиваване на участниците, където лечебният елемент е основният предмет на дейност в посетената страна“. [1]

Международно валидната терминология в глобален аспект непрекъснато се разширява за нуждите на световния туристически пазар.[3] Според някои изследователи „здравен туризъм“ е форма, насочена предимно към СПА или центрове за отдих, където основната мотивация на посетителите е да им се повиши здравният статус, най-често чрез комбинация от здравна терапия и здравни услуги, престой в среда с терапевтичен ефект (климат, море, бани, лечебни извори и др.), промени в начина на живот, физически упражнения, диети, програми за релакс и др. [9] Основните аспекти в диференцирането на секторите на здравния, медицински и уелнес туризма са в състоянието на пациента. При медицинския туризъм обикновено се отнася до състояние, при което е необходимо лечение, а Уелнес и СПА туризмът е свързан преди всичко с превенция на болестите.

Двете посоки на ориентираните към здравето компоненти на туризма касаят нуждите от превенция и медицинска грижа. *Медицинският туризъм* обикновено се свързва с необходимост от медицински манипулации и процедури. *Спа туризмът* е насочен към рехабилитация или физическа почивка, *уелнес туризмът* е свързан с релаксация, регенерация и профилактика на здравето.



Фиг. 1. Компоненти на здравния туризъм [6]

Исторически сведения на здравен туризъм

Здравно-ориентираният туризъм датира още от древността, когато с построяването на първите спа зони хората са пътували за отдих, възстановяване и пречистване на организма. Историците смятат за люлка на здравния туризъм територията на Епидавър, Гърция, (североизточен Пелопонес), където идвали за изцеление хора от всички краища на Гърция. Там ученият Асклепий лекувал всякакви болести и по-късно бил обявен за бог – лечител, заради своите чудодейни способности. Древните гърци използвали широко българските минерални води, вярвали в тяхната очистителна сила, във възможността за постигане на здраве чрез водата и издигали храмове за изцеление чрез топлите извори – нимфеуми.[2] По-късно тези земи били завладени от римляните, които продължили да благоустрояват местностите около лечебните извори. В древноримската митология Асклепий се нарича Ескулап, чийто храм се намирал в Рим. „Свещените извори на Тракия” стават известни в цялата Римска империя. Множество археологически останки свидетелстват за съществуването на римски терми и големи селища до тях, които са настоящи балнео и климатични курорти, чиито ресурси се използват за лечение и отдих. Балнеологични курорти, съоръжения, асклепиони, нимфеуми се срещат край изворите на балнеолечебните центрове Augusta – Хисаря, Odessos – Варна, Aqua Calidae – Бургас, Tonzos – Сли-

вен, Serdika – София, Ulpia Pautalia – Кюстендил, Skaptopara – Благоевград, Germanea – Сапарева баня, Dezudava – Сандански и др. [2; 17]

Таблица 1. Разлики между медицински и уелнес туризъм

Медицински туризъм	Health Tourism	Уелнес туризъм
Биомедицинска парадигма на здравето (акцент върху лечението)	Различна здравна парадигма	Уелнес парадигма на здравето (акцент върху промоцията на здравето и превенцията на заболявания)
Туристите пътуват, защото искат да лекуват/излекуват определено здравословно състояние	Различна мотивация на туристите	Туристите пътуват, защото се стремят да подобрят здравето си
Типични здравни специалисти (лекари, медицински сестри) със стандартна квалификация	Различен персонал	Работниците обикновено не са типични здравни специалисти; различни нива на формална квалификация
Услугите се състоят главно от инвазивни и високотехнологични диагностични процедури	Различни видове услуги	Услугите обикновено не попадат в областта на биомедицината

Източник: MTA, Cornelia Voigt, 2014, автор на доклада „Уелнес туризъм: критичен преглед“ [3]

Климатолечението като терапевтичен инструмент и разновидност на здравния туризъм.

Рекреационно – туристическите климатични ресурси се използват пряко или косвено в туризма. Един от основните компоненти на здравния туризъм е климатът в определен регион като аеротерапията се съсредоточава върху лечение чрез чист въздух, а хелиотерапията – върху лечение със слънце. Съществуват обаче все още дефицити в усвояването на този ценен природен компонент за нуждите на климатолечебния туризъм. България се намира в зоната на умерено-континентален климат с частично средиземноморско влияние, средногодишна температура 10.5º (през лятото - 30º, през зимата – 0º). [12] Освен физиологичен аспект на влияние върху организма, той е фактор дадена дестинация да стане климатолечебен център и да допринесе за развитието ѝ. [11] Основните елементи, с които влияе са: химичен състав на въздуха, температура, атмосферно налягане, ветрове, валежи, количество и продължителност на слънчевото греене, средната стойност на метеорологичните елементи и явления (въздушно налягане, температура, влажност, атмосферни валежи, скорост на вятъра, снежна покривка и др.), изчислена за подълъг период от време.

Още в края на миналия век Тишков определя основните елементи на рекреационно-оценъчното изследване на климата, въз основа на комплексната климатология. При изграждането на методика на балната оценка, той посочва шест показателя за оценка на термичните свойства на климата:

- среден годишен брой на дните с устойчиво задържане на температурата под 0º,
- над 0º;
- над 15º ;
- дните с мразовито време;
- немразовито време;
- време с преход на температурата над 0º.

Редица трактовки и дефиниции определят биоклиматичните ресурси, които имат влияние върху човешкия организъм. С термина „биоклимат“ се изразява физиологичното действие на климата върху здрав човек, с „климатопрофилактика“ - спецификите на местния климат, съдействащ за превенция срещу заболявания, „климатолечението“ пък е свързано със свойствата на местния климат за лечение на различни видове заболявания като респираторни, сърдечно-съдови и др., „климатотерапията“ е възстановителен процес, при който организмът възвръща своите възможности за съпротива срещу едни или други неблагоприятни въздействия върху него. [7; 15] Според Г. Тодоров климатотерапията разглежда въздействието на климата върху човешкия организъм, адаптацията му към определени условия, протичаща в следните етапи:

1. Несъвършена, бърза. Свързана с повишена топлопродукция на човек при ниски температури и повишено топлоотдаване при високи, увеличена белодробна вентилация в среда с намалено съдържание на кислород;

2. Съвършена, постепенна. Възниква след многократно въздействие на факторите на средата. [14]

Терминът „термоклиматология“ се определя от Стаматов като топлообмен между въздушната среда и човешкия организъм, въздействието на лъчистата енергия от слънцето и околната среда върху организма, въздушния аерозол и химичния състав на въздушната среда, йонизацията на въздуха. Според физиологичното влияние на метеорологичните елементи върху организма се определят четири климатично действащи комплекса: термичен (температура, влажност, скорост на вятъра, термична съставка на слънчевата радиация), актиничен (ултравиолетовият спектър на слънчевата радиация), аерохимичен (съдържанието на соли – йод, бром, хлор, калций, натрий, флуор, парцеалното налягане на въздуха), аероелектричен (положителните и отрицателни аеройони) [12; 13; 14] Термичният комплекс влияе върху терморегулационната, ендокриннообменната, дихателната и сърдечносъдовите системи, актиничният върху имунната ситема, окислително-възстановителни процеси, аерохимичният – върху дихателна и кислородно-транспортната системи, аероелектричният – върху вегетативната нервна система и т.н. [14] Стаматов посочва и основните характеристики на аерохимично действащият климатичен комплекс. Включва аерозолите (газовите, течните и твърдите съставки на въздушната среда), а изследванията в планините и крайбрежните райони показват чистота на въздуха (липса на прах, вредни газове и сажди) и специфичен аромат. Планинският въздух е сух, богат на фитонциди и етерични вещества, които действат благоприятно върху дихателната лигавица. Въздухът в приморските курорти се отличава с повишено съдържание на халогенните елементи йод, бром, флуор. [12]

За развитието на курортното дело, особено за лечението на някои заболявания роля оказват локалните климатични условия и благоприятният термичен режим по Черноморието, който идва от регулиращата роля на водната маса. Оздравителните и закалителни процеси произтичат от термичното влияние на този регион и въпреки съществената промяна в условията на общата атмосферна циркулация, промени в характера на температурния режим не настъпват. [7] Установено е, че пространствата между дюните имат степен на влияние с терапевтичния ефект. Те могат благоприятно да се използват за продължение на климатотерапията, тъй като при ясно небе и слънчево време, междудюнните понижения могат да осигурят благотворни условия за хелиотерапия.

Климато-балнеолечебен туризъм в Югоизточното Черноморие и регион Странджа

Климато-балнеолечебният туризъм в Югоизточното ни черноморско крайбрежие и регион Странджа все още не е използвал пълния си потенциал за развитие. Природните ресурси на района се характеризират с редица възможности за развитието на комплексен, здравноориентиран туристически продукт. Климат, балнеология, богат на пешеходни маршрути регион, наличието на две основни климатични зони - планинска и морска рефлектират върху туристите за трайно възстановяване след периодът на COVID заболяване и крайната социална изолация по време на пандемията**.** Природната обусловеност предоставя възможности за целогодишен туризъм и неутрализиране на негативите от краткия сезон в морския туризъм.

Южното черноморско крайбрежие е наймащабно по територия в Черноморската зона, разделено на Бургаска низина и Странджанска хълмиста подобласт. В Бургаската низинна подобласт текат реките Айтоска, Русокастренска, Срецка и Факийска. Странджанската хълмиста подобласт обхваща разклонения между Бургаската низина, черноморския бряг и държавната граница с Турция. [7] Мистичната Странджа има свой специфичен мек микроклимат, повлиян от географското ѝ положение – близостта не само на Черно море, но и на Мраморно и на Егейско, ниската надморска височина, малките температурни амплитуди, много чист и сух въздух, заради липсата на големи градове и индустриални замърсители в съчетание със стари, масивни и устойчиви дъбови гори.

С многото свои пешеходни маршрути, подходящи за укрепване и тонизиране на целия организъм, здравна превенция и възстановяване след COVID заболяване, районът се определя като изключително подходящ за развитието на здравен туризъм. Условията за продължаване на активния летен сезон по нашето крайбрежие са твърде благоприятни, тъй като меките есен и зима позволяват курортно-климатичният сезон да се разгърне през цялата го-

дина. Климатичното влияние на Черно и Средиземно море, низинно-хълмистия релеф и цялостното климатичното въздействие на бризовата циркулация определят характера на климатичните условия в областта на Южното черноморско крайбрежие. [7] Ресурсите на този регион са ценни и ефективни за климатопрофилактика и климатолечение, тъй като термоенергетичните условия имат подчертан климатофизиологичен ефект и това допринася за предимствата на района в биоклиматично отношение. Предимставата на региона са свързани с:

- при антициклонално време чист и прозрачен въздух;
- интензитет на ултравиолетовата радиация;
- йонизация на въздуха - до няколко пъти по-висока. [12]

Преходно-средиземноморските черти на климата се потвърждават от добре изразения зимен максимум на валежите, което потвърждава климатообразуващия ефект на Средиземно море. [7]

Доайенът в изследванията, свързани със здравния туризъм, доц. Стаматов пише, че нашите черноморски курорти по своите благоприятни климатични условия – малко валежи и малка облачност, поносима температура през деня, значително слънцегреене, приятна за къпане температура на морската вода, превъзхождат световно реномирани дестинации в Европа и Северна Африка, разположени на еквивалентна географска ширина. Климатът по нашето Черноморие през лятото е по-благодатно в сравнение с климата на Френската и Италианската Ревиера. Тук няма и хладните ветрове на Балтийското крайбрежие, Северно море и голямата част от атлантическото крайбрежие, където температурите на въздуха и водата са по-ниски, а облачността – по-голяма. Освен с чистота си и с аерозолното си съдържание, обогатено от съставките на морската вода, морският климат се отличава и с окисляващите особености на морския въздух. Показателят *парцеална плътност на кислорода*, който отразява абсолютното количество грам-молекули кислород в единица обем въздух (1 кубичен метър), по крайбрежието е винаги висок. Морският въздух се отличава с повишено съдържание на бром и йод, както и на озон, който е постоянна негова съставка, които придават известна климатолечебна специфичност. [12] Високото атмосферно налягане край морския бряг действа закалително върху дихателната система и особено при лечение на хронични белодробни заболявания. Във въздуха са открити йони като K^{+}, Na+, $Mg^{2^{+}}$, $HCO^{3^{-}}$, SO_4^{2-} , оказващи благоприятен ефект. [15]

Чрез метода на комплексната климатология анализът за нашето Черноморие показва, че климатът е значително по-благоприятен, отколкото на повечето места във вътрешността на страната и това му дава предимство за удължаване на сезона. Резултатите от направени микроклиматични характеристики показват, че всеки плаж и различни места от него имат специфичен микроклимат. С тези характеристики трябва да е запознат медицинският персонал, както и всеки турист, независимо от целта му на пребиваване – с оздравителна или опознавателна цел. [7] Тишков разглежда особеностите на климата от гледна точка на туризма в отделните райони. За целта се използва коефициента:

P_r = (A+Q)*K_3,

където:

P_r - термичен потенциал;

A – балова оценка за продължителността на периодите с устойчиво задържане на температурите под 0º, над 0º и над 15º C;

Q – балова оценка на средногодишния брой на денонощията с мразовито, немразовито и с преход на температурата над 0º C време;

K_3 – коефициент на продължителност на период с възможен снеговалеж.

С най–високи стойности се отличава българското Черноморие. (29,5). [11]

Потребителските изисквания се промениха в последните няколко години, поради COVID кризата и нуждата от развитието на разнообразни туристически продукти**.** Възможностите за диверсификация на продукта включват използването на неусвоени ресурси на територията на Югоизточно Черноморие. Минералните извори, които позволяват съчетание на климато и балнеолечение и удължаване на туристическия сезон, многобройните паметници на природното и културното наследство по крайбрежието, културните и развлекателните обекти на град Бургас, предлагат възможност за обогатяване на рекреацията и таласотерапията. На територията на района, сертифициран за климатолечение, съществуват и много други природни и антропогенни зони, които биха могли да се използват по-пълноценно за разнообразяване на туристическия продукт, за увеличаване на приходите и заетостта целогодишно и използването им за лечение и най-

вече рехабилитация на пациенти, преболедували COVID - 19.

Климато-балнеолечебен туризъм като средство за рехабилитация

Климатолечението е свързано с въздействието на въздуха – движение, температура, състав и отрицателна йонизация, особено в близост до морския бряг и е част от морелечението. Морските курортни центрове в момента са в благоприятно положение на туристическия пазар, поради необходимостта от долечение на постковид симптомите. В световен мащаб има традиции: по атлантическото и средиземноморското крайбрежие функционират целогодишно морелечебни центрове, които предлагат възможности за профилактичен и лечебно-възстановителен отдих, модерно оборудвана база за медицински туризъм, както и подходящи условия за целогодишно използване на различни климато-балнеолечебни съоръжения: открити и закрити басейни, басейни за морска кинезитерапия, съоръжения за провеждане на топли морски бани, инхалации и иригации с морска вода, механизирани съоръжения за калолечение, физикална терапия. [12] Редица държави изграждат центрове за лечение и възстановяване от усложнения, които са причинени от COVID-19, близо до солни мини, на места с лечебен въздух.

Според експертни изследвания, в биоклиматично отношение регионът на Югоизточното Черноморие, Странджа планина и Странджанското крайбрежие е с доказано най-силно лечебно въздействие и профилактика при белодробни заболявания, астма и дихателни проблеми и е подходящ за климатолечение. Лечебните качества на климата в крайбрежния район, в съчетание с плажовете и морето, са причина за признаването през 1963 г. на Синеморец за климатичен морски курорт от местно значение, а през 1972 г. Ахтопол е обявен за климатичен морски курорт от национално значение. Направени са задълбочени изследвания на климата в района на Малко Търново, които дават основание за развитие на традицията в климатолечението на белодробни и алергични заболявания. Химическия състав на въздуха в гр. Малко Търново не отстъпва на състава на въздуха в гр. Сандански като съдържание – това твърдят експертите.

Регионалният план за развитие на Югоизточния район от ниво 2 [18] разглежда Странджанско-Сакарския район като приоритетен за развитие на туризма и отчита мрежата от защитени територии като основа за развитието на негови специализирани форми. Хотелиери и туроператори в региона, членове на Регионалната туристическата камара в Бургас и редица туристически сдружения, представители на инициативен комитет „Възраждане на климатолечението в Странджа“: „Сдружение „Рафаел – инфо, култура и туризъм“, Бургаската регионална туристическа асоциация, сдружение „Зелена Странджа“, Туристическа камара – Приморско апелират Черноморието и Странджа да бъдат рекламирани и използвани за климатолечение, което да се позиционира в законовата рамка на здравния туризъм. За да бъде възможно България да е промотирана като дестинация за лечебен туризъм е необходимо сътрудничество от законодателните органи - министерствата на здравеопазването и туризма, работна група за здравен туризъм, за да бъдат подготвени предложения за законови промени. напр. с актуализирането на Наредба № 14 от 3 август 1987 г. за курортните ресурси, курортните местности и курортите, в която климатолечението може да бъде поставен като специфичен продукт, професионално оферираи и с ключово присъствие на здравни специалисти. След началото на „Постковид програма за консултиране и рехабилитация на пациенти, преболедували COVID-19“ през 2021 г. и районът на Странджа може да бъде включен в представените вече програми и здравни пътеки. Инициране и разработване на здравни програми към НОИ за профилактика и долечение на COVID инфекцията е един креативен, нов поглед към оформянето на комплексния продукт и използване на безценното богатство на региона.[10]

Ефективен маркетингов продукт на Българската Асоциация за климатолечение и здравен туризъм (БАКЗТ) е видеоклипът „Просто дишай!“, разкриващ възможностите за здравните форми на туризъм и природни ресурси, с които районът на Странджа и Южното Черноморие е бил много популярен и търсен за долекуване, профилактика и възстановяване до неотдавна. Основна стратегическа цел на сдружението е комбиниране на релакс с лечение, развитие на целия Югоизточен район в областта като район на здравето, с потенциал за признаването му за ключова дестинация на здравния туризъм у нас, с богатството на достъпния ресурс - лечебен въздух, калолечение, балнео и лечебната луга. [19]

Здравните структури на други държави също могат да бъдат привлечени за насочване на туристопотока към Югоизточното Черноморие и регион Странджа с лечебна цел. Държави като Чехия, Словакия, Полша и Германия, които са редовни посетители на Южното ни Черноморие могат да бъдат привлечени като целогодишни посетители чрез оферирането на подходящи и достъпни здравно-профилактични програми, финансово изпълними и финансирани със средства по Здравна каса. Това може да се превърне в изцяло нов туристически продукт, който да допълва както туризма, така и здравеопазването, особено в светлината на многото преболедували и засегнати от вируса на COVID-19. Въпреки отминаването на COVID епидемията, последиците в здравния статус на много хора все още са налице, трудно и бавно отшумяват. Затова и включването на районът на Странджа в програмите за възстановяване и профилактика на постковид инфекция и реализацията на проекта за туристически програми за целогодишен здравен туризъм ще възроди климатолечението в региона. Медицинските лица са основният компонент в цялостното офериране на комплексния здравно-туристически продукт. Затова е необходимо да бъдат привлечени в комплексната, екипна дейност лекарите в общините, които да координират и наблюдават съответните програми и направления, дадени от лекуващия или личен лекар или препоръчани от медицински лица при провеждане на профилактичните, възстановителни процеси. [8]

Заключение

Икономическите ползи, които носи здравният турист, в частност медицинският, са свързани преди всичко с:

- Маркетингова политика на дестинацията. В здравния сектор изборът на лечебно заведение и здравен специалист се осъществява вече предимно онлайн, затова е важна силната и активна маркетингова кампания на здравни заведения, дестинации и места за настаняване. Предлагането в сектора на здравния туризъм се състои освен от медицински специалисти и лечебни заведения и от туристически агенции - посредници. Те имат координаторска функция, а от своя страна си сътрудничат с други участници в процеса на предлагането на пазара на здравен туризъм, като места за настаняване, ресторанти, транспортни фирми, търговски центрове, компании, фокусирани върху разглеждане на забележителности или спа престой. По този начин се затваря кръгът от цялостната здравно-туристическа услуга: от посредничество в медицинската (естетическа) процедура – ядрото на услугата, до организирането на свободното време и развлекателните дейности - периферни. Експертната роля на туристическите агенции за частта от комплексната услуга е изключително важна. Здравните центрове разчитат на нея, тъй като дейността на здравните специалисти е с изключително висока отговорност и не предполага отвличането на вниманието с тревоги за битийното пребиваване на пациента, а само за здравния му статус.

- Продължителност на процедура, хоспитализация, пребиваване - в зависимост от естеството на процедурата, подготовка, прегледи и последващо възстановяване. По време на престоя пациентът използва общи туристически услуги, като хотелски и ресторантьорски съоръжения, и по този начин генерира приходи през целия престой.

- Придружаващите пациента лица също автоматично стават потребители на услуги. Прякото общуване с медицински лица и личните впечатления от ефекта на процедурите правят придружителя потенциален клиент и естествена реклама за здравното заведение и туристическата фирма-посредник. Повторното посещение е твърде вероятно, тъй като на пазара на здравен туризъм има много широка гама от процедури от различни медицински дисциплини за всички възрасти. [4]

Тенденцията страните с развито морелечение да диверсифицират продукта си в здравно-туристически вид, с оглед на курортните ресурси, с които разполага дестинацията, е изключително засилена, особено след периода на COVID пандемията и негативните последствия за дихателните пътища от инфекцията. Всички тези условия, редом със свойствата на микрорелефа на нашите плажове, трябва да се вземат предвид като възможност за удължаване на активния курортен сезон.

Публикацията е финансирана по проект Договор № НИХ – 473/2022 г. на тема: „Климато-балнеолечебният туризъм в Югоизточното Черноморие като управленско решение за промяна на стандартния морски туристически продукт в условия на криза“.

Литература

1. Benešová, P., H. Kruisová, Zdravotně orientovaný cestovní ruch – vybrané kapitoly. Praha: Idea Servis, 2013. 25 - 223 s. ISBN 978-80-85970-77-7

2. Grozeva, A.,Balneolechebni resursi v Burgaski region, IK „Znatsi“,2019,ISBN 978-619-7497-31-1

3. Ibragimova, Sh., Trendy v rozvoji zdravotního cestovního ruchu v České republice, 2016,https://www.semanticscholar.org/paper/Trendy-v-rozvoji-zdravotn%C3%ADho-cestovn%C3%ADho-ruchu-v-Ibragimova/a5573c98a33f0871b3cfbc5f7638c66405620177

4. Chvátalová, V., Zdravotní turismus a jeho přínos v oblasti cestovního ruchu, 2015, https://www.semanticscholar.org/paper/Zdravotn%C3%AD-turismus-a-jeho-p%C5%99%C3%ADnos-v-oblasti-ruchu-Chv%C3%A1talov%C3%A1/af4d444bab11ff6c1a69e79be381ee0bc323527e

5. Karadzhova, Zl., St. Petkova – Georgieva, Zdravniyat turizam v konteksta na natsionalno-to potreblenie, mezhdunarodna nauchna konferentsiya na tema: Chlenstvoto na Balgariya v Evropeyskiya sayuz: devet godini po-kasno, str. 397 - 405, ISBN 978-954-644-976-4, Sofiya, 2016.

6. Kotíková, H., Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, p. 207, ISBN 978-80-247-4603-6.

7. Lozanov, E., H. Tishkov, D. Terziyska, Turisticheski resursi v Balgariya, izd. Siela, Sofiya, 2001, ISBN 954649-363-5, str. 49-51

8. Miteva, D., Da se vazstanovi klimatolechenieto v Strandzha https://www.faragency.bg/news/16137338378257/pokray-covid-rehabilitatsiyata-da-se-vazstanovi-klimatolechenieto-v-strandzha

9. Pásková, M, Zelenka, J.: Výkladový slovník cestovního ruchu, Praha, 2002, p. 644, ISBN 80-239-0152-4

10. Petrova, I., Strandzha – idealnoto myasto za dolekuvane sled Kovid, v-k „Chernomorski far“, 18.04.2021,https://www.faragency.bg/news/16163172117189/strandzha-idealnoto-myasto-za-dolekuvane-sled-covid

11. Popova, N., Prirodni rekreatsionni resursi, Universitetsko izdatelstvo „Kliment Ohrids-ki“, Sofiya, 1993, ISBN 954-07-0181-3, str. 99-104

12. Stamatov, St., Sn. Tomova, St. Marinov, N. Apostolov, Spetsializirani vidove turizam, NBU, 1995, ISBN 954-535-084-9

13. Stamatov, St., Biotalasologiya, Nauka za zdravoslovniya potentsial na moreto i bregovite mu kurortni resursi i zdra-ven turizam, Izdatelska kashta Steno, Varna, 2013, ISBN 978-954-449-704-0, str.46, 308

14. Todorov, G., Klimatoterapiya i meditsinska bi-oklimatologiya.https://todorovmd.wordpress.com/2016/03/07

15. Vasileva, V., Prirodni turisticheski resursi v Balgariya, Izd. „Himera“ OOD, Shumen, 2018, ISBN 978-619-7218-44-2, str. 115-140

16. http://www.oecd.org/els/health-systems/48723982.pdf.

17.https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/strategy-policy/strategy_2014-2030_13_05_2014-sled_ms_26_05_2014.pdf 17.

18.https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=863

19. https://www.facebook.com/zelenastrandja/posts/5466330460045066, Просто дишай!

Албена Янакиева, доц. д-р
Университет „Проф. д-р Асен Златаров“-Бургас
Катедра „Индустриални технологии и мениджмънт“
Адрес: гр. Бургас, бул. „Проф. Якимов“ 1
e-mail: aly.yanakieva@abv.bg

МЕТОДИЧЕСКИ РАКУРСИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА ЗАКЛЮЧИТЕЛНАТА ЕКСКУРЗОВОДСКА БЕСЕДА, ПРОВЕЖДАНА ПО ВРЕМЕ НА ТУРИСТИЧЕСКАТА ЕКСКУРЗИЯ

Захарий Дечев

METHODICAL PERSPECTIVES WHEN DEVELOPING THE CLOSING TOUR GUIDE PRESENTATION DURING A TOURIST EXCURSION

Zahariy Dechev

ABSTRACT: *The tour guiding presentations, regardless of their type or kind, are an empirical prerequisite for an oral presentation (producing and interpreting of text in its compositional entirety) and for communication and dialogue (active and effective tour guiding conversation) between the separate subjects in the tour guiding process. The planning and preliminary development of the closing presentation is an important part of the methodical work of the tour guide. This text substantiates the theoretical essence and presents a methodical algorithm for carrying out the presentation, as well as a few methodical specifics during the written development of its separate structural parts.*

Key words: closing tour guide presentation, tourist excursion, tour guiding communication, methodical algorithm, structural parts

Въведение

Екскурзоводската беседа е традиционно вплетена в теорията и методиката на туристическото екскурзоводство и е пряко свързана с реализирането на туристическата екскурзия. Тя притежава редица методически преимущества. Нейната същност и функции се отразяват в спецификата на осъществяваната методическа система на туристическата екскурзия като *комплекс от беседи,* прилагани в екскурзоводската практика. Тематичното съдържание на екскурзоводските беседи се поставя в субординация и е методически и логически свързано с класификацията и темата на туристическата екскурзия. Успешното съчетаване на отделните и различни теми на екскурзоводските беседи осигурява (обезпечава) поддържането и предизвикването на познавателен интерес и активност при цялостното протичане на туристическата екскурзия.

В издадената през 1976 г. „Методика на екскурзоводството“ е записано, че екскурзоводската беседа представлява устно изложение на даден материал, чрез който туристите получават информация за обекти, процеси и явления. Докато екскурзоводът придружава гостите, тя се провежда фактически през цялото време както под формата на коментар при маршрутна екскурзия и обиколка на град, така и чрез обяснения в музей, стопански обект и др., или в разговор с туристите. Чрез екскурзоводската беседа се засилват личните зрителни впечатления на гостите по време на екскурзия или разглеждане на обект (Avtorski kolektiv, 1976, p. 57).

О. Шандуренко и С. Рыжов (2020) определят екскурзоводската беседа като устната част от екскурзията, която е свързана с предоставянето на последователна информация, имаща за цел да създаде образна представа за обекта. Екскурзоводът показва групата обекти, като съпровожда представянето си с анализ, обяснения, исторически препратки и коментари. Той улеснява и систематизира наблюденията на екскурзиантите, стимулира интереса им към темата, насочва тяхното внимание към различните страни и свойства на изучавания обект, активизира мисленето им и им помага да направят своите изводи (Shandurenko, Ryzhov, 2020, p. 102).

Същността на екскурзоводската беседа, като средство за комуникация съобразно нейното практическо реализиране в сферата на туризма, се модулира от осъществяваното целенасочено екскурзоводско общуване. То се определя от взаимовръзката между дейността на екскурзовода и на туристите. Екскурзоводското общуване е особен вид общуване с познавателна цел или начин за организация и

регулация на дейността на субектите по време на туристическата екскурзия. В основата му се открояват трите самостоятелни компонента в процеса на общуване: *комуникативен* (обмен на информация), *интерактивен* (взаимодействие с медии) и *перцептивен* (междуличностно възприемане). „Именно *комуникативният компонент на общуването* е в основата на ефективните съвременни комуникации. Той се изразява в непрекъсната размяна на информация, която захранва, и поддържа мрежата от междуличностните взаимоотношения и бизнес контакти между вътрешните публики“ (Aleksieva, 2011, p. 12).

Целта на настоящото теоретично изследване е съсредоточена върху извеждането на някои методически особености при разработване на заключителната екскурзоводска беседа, провеждана по време на туристическа екскурзия.

Изложение

Теоретичната обоснованост на методическата класификация (групирането) на разнообразните екскурзоводски беседи по определени признаци конкретизира техните наименования и броя им, което донякъде определя общото и различното между тях. Различните наименования се обясняват със стремежа да се отрази по-тясно и по-пълно действителното им състояние и методическа специфика поради голямото им разнообразие в екскурзоводската практика. Това не е излишно раздробяване, а приемлив и стегнат начин на групиране (диференциране). Всяка отделна екскурзоводска беседа се детерминира (обуславя) съобразно различното им съчетание, мястото и времето на нейното провеждане. Ето защо тя се характеризира със своя методическа специфика, свързана с предварително съставеното екскурзоводско (информационно и познавателно) съдържание според възрастта на туристите, начините на организация и представяне пред публика. Също така методическата специфика се определя и от тяхната *последователност при провеждането* им и осъществяваната взаимовръзка в основната група, подбора на екскурзоводските методи и прилаганите методически средства.

Методическа класификация на екскурзоводските беседи, конкретизирана по определен признак, *се извършва в две основни групи* като *типове и видове*. Типовете екскурзоводски беседи са: *уводна, обобщаваща и заключителна*. Отделните типове беседи са взаимосвързани и се реализират последователно в транспортното средство по време на самата туристическа екскурзия. Тяхната функционална насоченост се отнася (обхваща) към цялата система от организационни и информационни дейности за туристическата екскурзия, която екскурзоводът осъществява в транспортното средство. Разликата между отделните типове беседи се определя от тематичния акцент и съотношението между представяната екскурзоводска организационна информация.

Всеки отделен тип екскурзоводска беседа притежава своя логико-риторическа структура (алгоритъм на съставяне), съчетаваща последователност от разнообразни методически стъпки (речеви ситуации), чрез които се разгръща устното изложение на екскурзовода. В зависимост от конкретните цели на типовете беседи, като публично изказване (устно говорене) на екскурзовода на слушателите, се дава определено количество основна организационно-делова (изходна) информация, отнасяща се до реализирането и динамиката на самото пътуване. Екскурзоводът сам преценя как ще разпредели предвидения за осведомяване материал за туристите. Типовете екскурзоводски беседи се детерминират като продуктивна монологична реч на екскурзовода и имат приоритетен монологичен характер в неговата ораторска изява.

Типологията на екскурзоводската беседа (провеждана в автобуса) е съобразена със съставеното и представено на туристите екскурзоводско съдържание и правилен подбор на прилаганите *екскурзоводски методи*. Разликата между отделните типове беседи се определя от заложения *методически алгоритъм* (стъпки) и реализираните екскурзоводски дейности в транспортното средство по време на трансфера. Всеки тип беседа е предварително фиксирана като типология в *тематичния план на екскурзовода*.

Писмено разработване на заключителна екскурзоводска беседа

Свързването на извършените дейности по време на няколкодневната екскурзия с отправяне на заключителен акорд е естествен завършек на цялото пътуване. Заключителната беседа заема определено място в туристическата екскурзия и се извършва непосредствено преди приключване на пътуването. Реализира се най-малко 2 или 2,5 часа преди пристигане

в местожителството на туристите, съобразно трансфера по маршрута или там, откъдето са тръгнали.

Систематизацията на съдържанието на заключителната беседа може да бъде на различни нива, които е необходимо да бъдат в субординация (взаимосвързани). Тя обхваща кратко изложение на цялата маршрутна програма на конкретната екскурзия (припомнят се почти всички посетени обекти), отправяне на благодарствени думи към всички пътуващи, промотиране и раздаване на рекламни материали за предстоящи екскурзии (туристически продукти) на туроператора. Провежданите методически действия имат лесно възприемащ се и запомнящ се профил, които се превръщат в инструмент на познание с подчертан нов предизвикващ интерес.

Методическите измерения на беседата са насочени към туристите като потребители, у които да се затвърдят положителните мотиви от пътуването и постигнатото като резултат. „В туристическия сектор клиентите са удовлетворени и стават по-лоялни към бизнеса, когато получават отлично обслужване. Обикновено това се нарича грижа за клиента и под това понятие се разбира оценката на бизнеса от гледна точка на клиента, т.е. да се гледа през неговите очи“ (Stefanova, 2013, p. 205). Едно от важните методически действия, извършвани от екскурзовода при тази беседа, е да се провокира познавателен интерес чрез предлаганите екскурзоводски продукти (екскурзии) на туроператора и проява на самоинициативност за включване в нови пътувания в страната или в чужбина.

Целите на заключителната беседа са насочени към установяване на резултатите от пътуването и изпълнението на планираната маршрутна програма с извършване на популяризаторска дейност и рекламно представяне на предстоящи пътувания, организирани от туристическата фирма. Особено важно е да се отправят благодарности към туристите, предприели пътуването, защото самата екскурзия се реализира заради тях и желанието им да посетят съответните дестинации и туристически ресурси.

Методическите параметри на заключителната беседа условно очертават два конструктивни акцента.

Първият се обединява около центъра „отношение“ и рефлективна възможност за затвърждаване на придобитите познания по време на пътуването чрез осъществявано по-високо равнище на обобщение и систематизиране (извършване на активна мисловна и емоционална дейност) с извършването на преход от конкретното към абстрактното и обратно.

Вторият включва използването на методически инструментариум (пакет от методически средства и дейности) за постигане на целенасочено планирано задържане на вниманието на потребителите, мотивиране и директно стимулиране (импулсиране) на туристически интерес чрез разгласяване (promotion) на съществуването и предлагането на екскурзоводските продукти на фирмата (извършване на реклама и насърчаване на продажби). Разгласата, разбирана като популяризиране на място на рекламирания продукт, е свързана с предоставяне на обективна и целева информация за неговите качества и предизвикване на желание за покупка (стимулиране на продажба чрез допълнително насърчаване) от клиенти. „Под *promotion* се разбира всяка форма на комуникация, използвана от фирмата за информация, създаване на отношение, убеждение или напомняне на хората или на целевите групи за фирмата, нейната търговска марка, стоки, услуги, образи, идеи, обществена дейност и други, както и за влияние върху обществото“ (Marinova, 1996, p. 185). Също така вторият конструктивен акцент се насочва към оценяване на екскурзоводското обслужване (попълване на анкетни карти за обратна връзка) и споделяне на лично мнение и изказване на благодарности (на микрофона в автобуса).

Съвременната заключителна беседа се характеризира с гъвкавост и подвижност в организираните рекламни (промоутърски) дейности от екскурзовода (в автобуса, като място на нейното провеждане), което позволява да се подхожда многовариантно към нейното реализиране. Методическите проекции на беседата са насочени към съобразяване на екскурзовода с комуникационната политика на туроператора, която се обосновава като ключова позиция в подхода му на работа. „Комуникационната политика може да се определи като основна връзка между потребителския поток и търговската структура. Това предопределя нуждата от изграждането на активно и постоянно представяне на предлаганите стоки и услуги от търговската структура, с което да се постигне максимално привличане на вниманието на заинтересованите потребители“ (Mihaleva, Atanasova, 2021). Най-пълно се осъществява комуникативно-действеният подход в единство с методическите принципи за

нагледност, интегративност и последователност. Практическите дейности при извършване на заключителната беседа трябва да са също толкова разнообразни, както при уводната беседа, независимо от ситуацията, че туристите вече се подготвят за приключване на пътуването.

Мотивацията и цялостната нагласа на туристите в значителна степен се определя от: извършваната промоционална и рекламна дейност в автобуса; раздаването на рекламни материали; попълването на анкетните карти; изказването на благодарности и пр. Всяка от практическите дейности следват една след друга (не хаотично) на основата на комуникационно-смислова и аргументативна методическа връзка.

Основавайки се на теорията на аргументативните действия, А. Димитрова (2020) подчертава, че хората действат по разумен начин. Те използват цялата достъпна информация и разглеждат преките и непреките последици от своите действия. С други думи, обосновава авторката, намеренията на индивида да има или не определено поведение са основната детерминанта на действието. Следователно, намеренията са основният източник на мотивация за извършване на определено поведение (Dimitrova, 2020, p. 134).

В този аспект на мисли, в методическата работа на екскурзовода е целесъобразно използването и оказването на стимулиращо въздействие (подбуда) на туристите за насърчаване на продажбите на фирмените екскурзоводски продукти. Провокираният рекламно-познавателен интерес насочва вниманието към творчески търсения за реализиране на нови туристически пътувания на основата на съобразяването с техните индивидуални потребности, наклонности и желания като потребители.

С. Стефанова (2013) е категорична, че за да бъде подобрено качеството на предоставяните продукти и услуги, трябва да бъдат разбрани очакванията на потребителите. За да бъдат точно идентифицирани факторите, които имат значително въздействие върху постигането на определено ниво на удовлетвореност, успешно се използва моделът на неподкрепените очаквания. Основната идея при него е да се сравнят очакванията на туристите преди пътуването с нивото на удовлетвореност от услугата, която получават в действителност. Обикновено резултатите показват, че ако нивото на обслужване надхвърля очакванията на туристите, у тях се формират положителни възприятия от дестинацията, което на практика означава постигане на висока степен на удовлетвореност и готовност да се използва тази услуга и в бъдеще. От друга страна, ако реалният опит е по-нисък от очакванията, възниква „неподкрепеното очакване", в резултат на което потребителите остават неудовлетворени и в бъдеще не ползват услугите на дадената туристическа агенция, а търсят алтернативни продукти за следващата си покупка. За да бъде постигната яснота по отношение на зависимостта „очакване – удовлетвореност" – допълва авторката, и за осъществяване на обратна връзка между предлагащ и реципиент, най-точната стратегия е задаването на отворени въпроси, които не само дават възможност на клиента да изкаже мнението си, но и го карат да се чувства специален, което на практика е съвсем близко до това, той да се превърне в лоялен клиент (Stefanova, 2013, p. 153).

Относителната методическа тежест на този тип беседа не е малка. Тя има своето прагматично (рационално) значение като благоприятен завършек на цялото многодневно пътуване. Понякога в екскурзоводската практика заключителната беседа се пренебрегва, не се извършва в пълнота и не се отделя онова внимание на туристите в психологически и мотивационен аспект, за да бъдат спечелени те за нови туристически пътувания, организирани и предлагани от туроператора.

Методически алгоритъм при заключителна екскурзоводска беседа

1) Предизвестяване, че наближава времето да приключи екскурзията (съобщава се името), припомня се маршрутът, както и по-значимите посетени туристически забележителности. Споделят се интересни случки от пътуването.

2) Отправяне на благодарности към всички туристи, които са участвали в пътуването. Изказване на суперлативи за тях, че са били спокойна, организирана, прекрасна и дисциплинирана група и за екскурзовода е било удоволствие да пътуват заедно. Подчертава се създаденото настроение в групата и пр., т.е. трябва да се покаже на туристите, че те са значимите в пътуването.

3) Припомняне за ползване на минибара на автобуса, с възможност за изпълняване на последни поръчки.

4) Пристъпване към информационна и рекламна дейност в автобуса. От името на фирмата се предлагат на туристите нови маршрути

и екскурзии, в които могат да се включат. Екскурзоводът трябва да познава добре фирмените екскурзоводски продукти, за да ги предложи на туристите и да обясни кои места могат да посетят, какво ще видят, кое е най-интересното и атрактивното. Излъчват се рекламни видеофилми. Обявяване на следващата екскурзия и дестинация, по която ще пътува екскурзоводът. Представяне на отстъпките за тези, които пътуват с фирмата за втори път (трети и пр.).

5) Попълване на карти за бонуси (раздаване на талони за отстъпка в цената), като част от рекламната политика на туроператора. Раздаване на рекламни материали и на символичен фирмен подарък (комплимент) за спомен от пътуването (на фона на тиха инструментална музика), или това може да бъде музикален поздрав към пътуващите.

6) Обясняване на туристите как да попълнят анкетните карти, листи (Feedback), (ако има такива), за обратна връзка (за измерване на удовлетвореността на потребителите на екскурзоводската услуга), които се раздават след това.

7) Напомняне на туристите колко време остава (1 час или 30 мин.) до пристигане в селището и мястото на пристигане, като краен пункт на пътуването, за да може предварително те да се обадят на своите близки да ги посрещнат.

8) Отправяне на заключителни думи и отново изказване на благодарности към всички туристи и шофьора (дискретно се споменава за бакшиша) непосредствено преди приключване на пътуването.

9) Предоставяне на думата на някои от туристите (екскурзиантите) за споделяне на впечатления и изказване на благодарности за пътуването.

10) Изразяване на пожелания за нова среща и ново екзотично и забавно пътуване. Напомняне за следващата екскурзия, която ще придружава екскурзоводът. Беседата приключва с лека музика (или с музикален поздрав за шофьора).

Разработване на структурните части на заключителната екскурзоводска беседа

• *Уводна* (*встъпителна*) *част*. Встъпителната част на заключителната беседа започва със съобщаване за наближаващия край на туристическата екскурзия. Обезателно се припомня екскурзоводският маршрут и по-значимите посетени туристически ресурси по време на пътуването. Тази информация логично се свързва със специално отправяне на благодарности към всички участници в екскурзията. Открояването на личното участие и осъзнатата ангажираност на пътуващите подпомага (поражда) създаването на обективна преценка (самооценка и мнение) за значимостта на реализираното пътуване.

• *Главна* (*основна*) *част*. В основната част се пристъпва към извършване на рекламна дейност в автобуса с предоставяне на информационна справка и предлагане на туристите на нови маршрути и други екскурзии, организирани от туристическата фирма. Важно е да се обяви следващата екскурзия и дестинация, за която ще пътува екскурзоводът. Раздават се рекламни материали, талони за отстъпка в цената при ново пътуване с туроператора, попълват се анкетни карти за обратна връзка и измерване на удовлетвореността на потребителите на екскурзоводската услуга.

Предложените отделни методически стъпки стимулират предприемането на конкретни практически действия от екскурзовода за напомняне, информиране и разгласяване на съществуването на фирмените екскурзоводски продукти. Поднесеното справочно съдържание в беседата позволява да се възприема и прилага като носител на обща информация, насочена практически към популяризиране (лансиране) на определени фирмени екскурзоводски продукти и провокираща активност и инициативност от страна на туристите.

В методическо отношение заключителната беседа се провежда по-трудно от обобщаващата и изисква по-големи методически умения и опит от екскурзовода, познаване на всички екскурзоводски продукти на туристическата фирма. При реализирането на тази беседа могат да се включат и нови елементи, като показване на предварително разработени рекламни видеофилми за предстоящите фирмени пътувания и посещавани конкретни туристически обекти или разпечатана рекламна туристическа картосхема на пътуването с маркирани туристически забележителности, предвидени за обхождане. Осъществяваното умение на екскурзовода за свободно екскурзоводско общуване дава импулс и предразполага туристите за споделяне на тяхното лично мнение за пътуването.

• *Заключителна* (*апелираща*) *част*. Тази част от заключителната екскурзоводска беседа неслучайно притежава апелиращ методически

ракурс. С изразените думи на благодарност към туристите непосредствено преди приключване на пътуването, се отправя специално обръщение (апел) с пожелания за нови срещи и съвместни туристически пътувания, организирани от туроператора. При желание се дава думата на някого от пътуващите да сподели своите впечатления и се напомня за часа на пристигане в крайния пункт на пътуването.

Заключителната беседа завършва съобразно спецификата на приложените методически стъпки. Практическата им насоченост се съсредоточава върху стимулирането и предприемането на действия за реализиране на последващо съвместно туристическо пътуване.

Заключение

Откроените организационно-съдържателни характеристики в заключителната беседа на туристическата екскурзия методически я разграничават съществено от другите типове беседи. Може да се твърди, че тяхната свързаност се разкрива като верижна методическа последователност: започва се с началото на туристическата екскурзия, преминава се към обобщаване на изминалия ден и се набелязва предстоящото за следващия ден, за да се стигне до завършека на самото туристическо пътуване.

Практическото реализиране на заключителната беседа се поставя в тясна зависимост от целите, които се постигат чрез предоставяната информация (като методическа единица), времето и мястото на нейното провеждане. Началото на туристическата екскурзия (в автобуса) предполага да се започне с уводна беседа и да се завърши със заключителна.

Литература

Avtorski kolektiv. 1976. *Metodika na ekskurzovodstvoto*. Sofiya, Komitet za otdih i turizam.

Aleksieva, S. 2011. *Biznes komunikatsii*. Sofiya, NBU.

Dimitrova, A. 2020. Teoretichni modeli na namereniyata za predpriemachestvo. *Sbornik „Upravlenie i obrazovanie. Ikonomika, finansi, schetovodstvo“*, tom 16 (1). Burgas, Universitet „Prof. d-r Asen Zlatarov“.

Marinova, El. 1996. *Marketing. Treto izdanie*. Varna, Princeps.

Mihaleva, Hr., Sv. Atanasova. 2021. Teoretichni i empirichni izmereniya na komunikatsionnata politika na targovskata struktura. *Sbornik s dokladi ot mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsiya „Ustoychivo razvitie i sotsialnoikonomicheska koheziya prez XXI vek – tendentsii i predizvikatelstva“*. Svishtov, 8-9 noemvri 2021 g., AI „Tsenov“.

Stefanova, S. 2013. Vrazkata „ochakvane-udovletvorenost“ pri turisticheskite patuvaniya. *Sbornik „Upravlenie i obrazovanie. Menidzhmant, marketing, turizam“*, tom 9, kn. 2. Burgas, Universitet „Prof. d-r Asen Zlatarov“.

Stefanova, S. 2013. *Sotsialna psihologiya i turistichesko povedenie*. Gabrovo, Eks-pres.

Shandurenko, O., S. Ryzhov. 2020. *Promturizm*. Moskva, ASI.

Доц. д-р Захарий Дечев
Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас
Катедра „Маркетинг и туризъм“
Адрес Бургас, бул. „Проф. Яким Якимов“ 1

e-mail: prkrai_bs@abv.bg

ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕКЛАМНИЯ ВИДЕОФИЛМ КАТО АУДИО-ВИЗУАЛНО МЕТОДИЧЕСКО СРЕДСТВО В ЕКСКУРЗОВОДСКАТА БЕСЕДА

Захарий Дечев

USING ADVERTISEMENT VIDEO FILM AS AN AUDIO-VISUAL METHODICAL MEANS IN THE TOUR GUIDE PRESENTATION

Zahariy Dechev

ABSTRACT: *The advertisement video film, as part of the video film system in the methods of the tour guiding presentation, finds a wide practical application as a methodical information means. The advertisement video film (videoclip) is an advertisement message about the presented tourist product of the tour operator, which the tour guide presents on the bus, in order to popularize the tourist trips and advertise the activity of the company. This text presents a classification of the types of video films as audio-visual screen means. It substantiates the essence of the advertisement video film as an audio-visual method resource and its practical application when carrying out a tour guiding presentation in the transport vehicle.*

Key words: advertisement, TV advertisement, video film, tour guiding presentation, tips, audio-visual means, tourist product

Въведение

С понятието филм се обозначава произведение на филмовото изкуство (киноизкуство). Филмът се обяснява като поредица от бързодвижещи (сменящи) се картини (образи), свързани помежду си и озвучени със звук. Впечатленията, добити чрез филма като изкуство и по сила на своето въздействие, надминават всички други визуализиращи средства.

Видеофилмът (видеоклипът), като аудиовизуално произведение, благодарение на своето визуализиращо и звуково въздействие се налага все повече в съвременната методическа работа на екскурзовода. Видеофилмът е продукт, който е записан, съхранява се и се възпроизвежда от компютърен диск (CD-ROM) (на видеокасета), като носител на информация.

Отделните видове телевизионни филми и кинофилми се различават по жанр и форма и това е необходимо, за да се отличават един от друг по начина, по който са изградени (заснети). Доминиращият жанров признак (обединение от сходни черти в наратива) е основополагащ с фокуса си върху сюжета и пресъздаването на темата. Въпреки голямото разнообразие (по класификация на филмите като жанр) в методиката на екскурзоводската беседа се прилагат само някои видове филми като аудиовизуални екранни средства:

1. *Кинофилм*.
2. *Игрален филм*.
3. *Документален филм*.
4. *Научнопопулярен филм*.
5. *Телевизионен туристически филм*.
6. *Екскурзоводски видеофилм* (*видеоклип*).
7. *Туристически рекламен видеофилм* (*видеоклип*).

Различните жанрови специфики на използваните екранни средства в екскурзоводската дейност са предназначени за част от провежданата *анимационно-екскурзоводска дейност, или са свързани с обогатяване на темата на екскурзоводската беседа,* като методическо информационно средство.

Целта на настоящото теоретично изследване се отнася до изясняване на същността на рекламния видеофилм и представяне на неговата методическа приложимост в отделните структурни части на екскурзоводската беседа.

Изложение

За обогатяване на екскурзоводската беседа може да се излъчва: *документален или научнопопулярен филм, телевизионен туристически филм, екскурзоводски видеофилм (видеоклип), туристически рекламен видеоклип.*

• *Кинофилмите,* или *игралните филми, записани на видео,* се използват като част от

анимационната дейност по време на пътуването. Те могат да бъдат на родния език на туристите. Прожектират се при извършването на по-дълъг трансфер, за да се разнообрази дейността (за отмора) и приятното прекарване на времето в автобуса.

• *Документалният филм* е информационно-познавателен филм, създаден главно от запазени документи, исторически факти, събития и личности. Заснетите документи, като източник на информация, засягат различни проблеми, представяйки обективна гледна точка под формата на логично-последователен разказ. В този филмов жанр документите се използват без допълнителна обработка. Чрез тези филми можем да научим за историята, строителството, личностите, допринесли много за опазването и съществуването на забележителни туристически ресурси и пр. По Телевизия Туризъм (TVT) се излъчват разнообразни туристически документални филми „за природата, историята, културата и градовете на България“ [1].

• *Научнопопулярният филм* не е документалистика. Към тази група филми могат да се отнесат всички филми, разкриващи (популяризиращи) основите на науката на популярен език. Това са филми, в които науката и телевизията (киното) се обединяват. Уникалните открития в различни научни области (археология, история, астрономия, религия, химия, океанология и пр.), показани на зрителите чрез заснетите филми, разкриват нови интересни познания.

• *Телевизионният туристически филм (видеоклип)* е насочен към хора, любители на пътешествия и със стремеж към опознаване на нашите и световни туристически забележителности. Телевизионната и видеопродукция включва широк жанров диапазон от филми и видеоклипове за българските и световните туристически градове и курорти, интересни исторически места и културни събития. Целта им е да се популяризира природното, културно и православно богатство на страната. Такива филми (видеоклипове) могат да се открият на сайта Bulgaria Travel [2]. Проектът на „Дрон България – Въздушна фотография и видео“ в сайта „България отвисоко“ има качени различни тематични поредици (колекции) от качествени кратки видеоклипове (за крепости, манастири, паметни места, природни феномени и пр.) [3].

• *Екскурзоводският видеофилм* е тясно свързан с темата и съдържанието на беседата, изнасяна от екскурзовода в автобуса. С оглед на това е подбран и визуализиращият материал във видеофилма. Екскурзоводският видеофилм в някои случаи може да се използва и като средство за илюстриране на устното изложение на екскурзовода.

Изработката на видеофилм за ресурсите на страната – отбелязва Зл. Караджова (2014), се нуждае задължително от картина за поднасяната информации. Трябва да се има предвид, че 3-5 минути телевизионно време дава много добри възможности за информиране и излагане на най-важното по определен повод. А за професионалното и точно съобщаване на една новина са достатъчни 45-60 секунди. Засега телевизията няма конкурент по популярност и влияние в обществения живот. Ето защо се препоръчва изработка на професионален видеофилм за ресурсите на общината, която може да включва представяне на морския бряг или плажната ивица, останалите забележителности и пр. (Karadzhova, 2014, p. 171).

Рекламният видеофилм като аудио-визуално методическо средство

Рекламата има разнообразна функционална натовареност за емоционално въздействие на потребителите, която да подтиква към действие. Тя предимно се свързва с възможността за разгласа, избор и успешно реализиране (продаване, ползване) на продукти и услуги на големи групи хора (потребителски поток). Според Хр. Михалева и Св. Атанасова (2021) разгласяването за съществуването и предлагането на стоката (promotion) позволява на търговската структура да информира, убеждава и напомня на потребителите за своите стоки, услуги, идеи, обществени дейности и т. н. Разгласата е неличностна комуникация. Рекламата е метод за комуникиране, с който се цели да се достигане до много потребители“ (Mihaleva, Atanasova, 2021, pp. 252-253).

Рекламата съществува като неизменна част от маркетинговия процес за „популяризиране“, разгласяване, информиране, обясняване чрез различни: комуникационни средства (радио, телевизия, печатни издания, плакати, билбордове, банери, брошури, интернет мрежи, социални медии и пр.) за сведения с добре построени послания и детайли (данни) на определени групи стоки и услуги (с цел привличане на купувачи, клиенти, посетители). В зависимост от техническите особености и интерактивните възможности на използваната медия

рекламата влияе по различен начин на потребителите (специфична аудитория).

Зл. Караджова отбелязва, че днес значението на рекламата в туризма е измеримо с размерите на успеха или неуспеха на продажбите на туристически пътувания, с имиджа на отделните дестинации или популярността на конкуриращите се търговски марки. „Реклама“ не може да бъде наречена всяка публикувана обява, съобщение или информационна форма на представяне на някоя страна, туристически обект или описан маршрут. Основната разлика основно е в заплащането на рекламната услуга и изпращането на рекламни послания към клиентите, а и заради преследването на комерсиални цели чрез рекламни форми или видове рекламни носители. Рекламата носи със себе си потребността от разработване и осигуряване на рекламен бюджет или планирани средства с обосновка на ефекта от тази дейност (Karadzhova, 2014, p. 147). Под *туристическа реклама* разбираме „целенасочено, планомерно и непринудено въздействие върху потенциалния турист, свързано с предаване на конкретна информация за определени услуги и стоки, на които той да стане потребител“ (Marinov, Dyankov, Yancheva, 2021, p.198).

Телевизионната реклама се смята за една от най-мощните и най-въздействащите. Влиянието на телевизията се дължи както на широката аудитория, до която стига, а така също и на специфичните си характеристики. Съчетанието между образ, цвят, звук и движение дава на телевизията определено предимство пред останалите масмедии. Именно комбинацията от тези основни елементи се явява най-убедителният начин за изграждане на имидж на дадена фирма или марка чрез музика, емоции, хумор, анимация и личности (Mencheva, Lozanov, 2003, p. 177).

В. Атанасова (2016) посочва на какво се дължат успехът и недостатъците на телевизионната реклама. Успехът на рекламата – подчертава авторката, се дължи на телевизията, която осъществява контактност с двусетивно въздействие, широк обхват и голямо покритие, повторимост и престижност. Недостатъците могат да бъдат: телевизията излъчва рекламата в конкретно време, което не позволява на зрителите внимателен анализ; телевизията има и слаба селективност – широкият ѝ обхват означава и наличие на извънредно хетерогенна аудитория; цената на телевизионната реклама е друга пречка, за да могат в нея ефективно да се включат фирми с малки и средни рекламни бюджети (Atanasova, 2016, p. 159).

Рекламният видеофилм (видеоклип) е рекламно съобщение за представяния туристически продукт на туроператора (предоставяни допълнителни услуги срещу заплащане по време на екскурзията; предстоящи туристически екскурзии; мястото (хотела) за настаняване по време на екскурзията с включените в цената услуги и предоставяните допълнителни хотелски услуги срещу заплащане; разходка с кораб като туристическа атракция; индивидуално или организирано пътуване на СПА уикенд и шопинг; настаняване за лятна или зимна почивка; посещение на фестивал и др.). Рекламният видеофилм има активна роля за представянето и подпомага промотирането (разгласата) на туристическия продукт (услуга), което включва всички дейности за засилване на привлекателността и въздействие на потребителите.

Според С. Алексиева (2020) ключовото място на вербалните и визуалните аргументи включват достоверността на информацията и лоялността към потребителите/клиентите и са обект на все по-засилено внимание към имиджа на туризма. Днес пътуващите хора имат възможност да се информират/проверяват автентичността на предлагания туристически продукт; да се запознаят с достъпността до туристическите обекти; да споделят истината за фалшивите продукти и реклами; да избират/купуват онлайн своето „персонално” събитие; да комуникират в реално време за впечатленията/ разочарованията от своето пътуване или ваканция. Във видимия 24/7 дигитален свят днес думите и образите формират реалната репутация на съвременните компании/организации и катализират естествения интерес към продуктите и услугите в туризма (Aleksieva, 2020).

Рекламният видеофилм (видеоклип) е предназначен за работа на екскурзовода при екскурзоводското обслужване на туристите в автобуса. Той се изработва от туроператора (от отдел „Реклама“ или от екскурзовода) с помощта на различни програми или интернет приложения. Рекламният видеофилм е кратък и затова трябва да бъде въздействащ и емоционален. Необходимо е да има нещо силно като послание, което да грабне вниманието на зрителя. Затова в него има история, която може да бъде лична и рекламна информация.

Целта е психологически да се предразположи зрителят към онова, което му предстои

да види при самото пътуване (туристически забележителности), да популяризира туристическото място и да го убеди в предимството на продукта и ползваните туристически и екскурзоводски услуги на фирмата.

Създаването на кратък запомнящ се рекламен видеоклип на туристически продукт на туроператора може да окаже сериозно въздействие (стимулиране) за неговото закупуване (продажба) и голямо влияние върху успеха на работата на екскурзовода. Не бива да се забравя, че той има къс живот и мимолетен контакт със зрителите и за времето на своето излъчване (3-5 мин.), трябва да изпълни целите си. Рекламният видеоклип е предназначен за туристите на фирмата (това е тесен кръг от лица), като публика и потребители на туристическия (туроператорски) продукт.

Рекламният видеоклип обикновено се построява върху някаква доминираща сцена или част от действие, което съдържа същността на рекламното послание и лесно се запомня. Началото на рекламата има най-съществено значение за привличане на вниманието, а краят – за запомнянето. Важно е също така рекламата да създаде здрава връзка между посланието и стоката (услугата), така че запомнянето на рекламата означава и запомняне на стоката. За целта се използват най-често повторения на лозунга или името на продукта, без да е досадно, обикновено в края на рекламата, по запомнящ се начин. Този стремеж е лесно обяснним, тъй като в действителност рекламираните продукти не са толкова интересни, колкото ги представя рекламата, а между конкуриращи се марки има много малка разлика (Mencheva, Lozanov, 2003, p. 179).

Проблем при създаването на видеоклипа е рекламното послание. То трябва да привлече вниманието на зрителите и да не поражда объркване. За сценарий може да послужи екскурзоводската програма на туристическата екскурзия, публикувана на сайта на туроператора. Записаният глас зад кадър трябва да звучи естествено, ясно да се чува посланието и предложението за закупуване и потребление на продукта (услугата) и задължително след това отново то да се повтори. Внимателно трябва да се обмисли визията, която се разработва и демонстрира с този видеоклип, защото той издига имиджа и доверието на потребителите към туристическата фирма. В началото, при обявяване на заглавието на продукта и услугата, се включва мотото и логото, а в последния кадър – и уебсайта на туроператорската фирма. Рекламният видеофилм може да завърши с картина и въпрос, който да ангажира публиката и да създаде възможност за разсъждения и обмисляне на предложението.

Излъчване на рекламен видеофилм в автобуса

Днес гледането на филми е популярна част от ежедневието ни, което обогатява нашата култура. Заставането пред екрана за филм се възприема повече като развлечение и време за отмора и отпускане. Всеки нов епизод от сериала се очаква с интерес и оживление. Подборът и излъчването на видеофилма се съобразява с тематиката на представяната екскурзоводска беседа и се извършва от екскурзовода. Видеофилмите са предназначени за гледане на видео. Възпроизвеждането на записаните видеофилми се извършва чрез мултимедийната система с помощта на видео-плейър, като техническо средство, и част от медийната система в автобуса и се прожектира на монитора (екрана). Те могат да се гледат във всяко удобно време, без да са зависими от излъчваните телевизионни предавания. Видеозаписът може да се спре (на стоп кадър) и да се продължи (да се повтори) след известно време. „Видеото се превръща в медия, която заема равноправна позиция наред с другите традиционни аудиовизуални средства. То притежава обаче основното предимство и характерната особеност за създаване на огледален образ на обществото. Различни инициативни групи произвеждат информационни филми, които използват в работата си с обществеността“ (Todorov, 2009, p. 55).

• *Рекламен видеофилм (видеоклип)*

Киното, телевизията и радиото, като електронни масмедии, са едни от най-популярните канали за разпространение на реклама. Рекламата (промотиране) на туристически продукти и услуги отдавна е възприета като част от екскурзоводското обслужване на туристите и в работата на екскурзовода. С *рекламните видеофилми* се цели да се насочи вниманието на туристите към дадена туристическа дестинация или туристическо пътуване, което се организира и провежда от туроператора. Те намират най-ефективно приложение най-вече при типовете беседи на туристическата екскурзия, където се представят (промотират и рекламират) фирмените екскурзоводски продукти.

Рекламните филми (видеоклипове) са средство за бързо информиране чрез ангажиране

на вниманието на потребителите Те имат редица предимства пред останалите рекламни продукти поради масовото сетивно въздействие върху публиката. „Рекламният филм обикновено е със занимателен сюжет, заинтригуващ и поучителен, достъпен за масовия зрител и за една, две, три минути в него ясно изпъква рекламната цел. Когато е изработен с вещина, той заинтригува и кара зрителите да го проследят до край“ (Mencheva, Lozanov, 2003, p. 196).

Тъй като рекламният филм се изработва за прожектиране в автобуса пред туристите по време на път, в него трябва да се дадат подробности за рекламирания обект. Наложително е да включва научна или специализирана информация, придружена с добре подбран снимков или видеозаснет материал, ясен говор зад кадър и интригуващо музикално озвучаване, като времетраенето му не е строго ограничено. Изображенията в рекламния видеофилм (видеоклип) е желателно да показват естествената красота и размера на рекламирания обект в неговата натура, за да се получи т.нар. рекламен натюрморт (чрез подготвени снимки или видео, които са личен архив на автора на видеофилма). Това се предпочита при изработването на този тип рекламни видеофилми и от зрителите, които желаят да придобият действителна представа за предлагания за закупуване продукт (услуга). Извършваната пряка (директна) филмова реклама в автобуса е локална, която цели открито да накара (стимулира) зрителите да бъдат купувачи на рекламирания обект, след като се убедят в неговото качеството и преимущество.

Обектът на реклама има изключително значение за създаването на самия рекламен видеофилм. Всеки отделен филм е желателно да показва (представя) един конкретен продукт (услуга), продавани от фирмата туроператор, а не няколко наведнъж (например курортни дестинации с места за настаняване, туристически маршрути или екскурзии, допълнителни екскурзоводски услуги и т.н.). Ефектът на рекламния видеоклип зависи от неговата продължителност (3-4 мин.), обхвата на зрителите (брой, до които достига посланието) и честота на излъчване (колко пъти на ден по време на пътуването ще се гледа рекламното видео). Характерно за този вид аудио-визуални средства е, че зрителят ги възприема като част от ораторската изява на екскурзовода.

Заключение

В заключение ще отбележим, че рекламните видеофилми най-адекватно (подходящо) и предимно гъвкаво се реализират при типовете (уводна, обобщаваща и заключителна) екскурзоводски беседи.

» При информиране на туристите в *уводната беседа* за посещение на тематична вечеря с музика и танци в местен ресторант или механа е желателно да се визуализират интериорът на заведението и ястията, предложени в менюто; или за разходка с корабче (по река или море) екскурзоводът може да излъчи рекламен материал за самата разходка, маршрута и обектите, които ще се разглеждат. При използването на рекламния видеоклип, в уводната беседа се извършва т.нар. въвеждаща (информираща) реклама, която се провежда в началото на туристическото пътуване и провокира първа покупка.

» При реализиране на *обобщаващата* (*вечерна*) *беседа* предоставяната информация за мястото за настаняване може да бъде допълнена чрез рекламен видеофилм. Чрез него да се представи хотелът (в неговия натурален блясък), в който ще се нощува (могат да се покажат кадри от рецепцията, ресторанта, лобибара, закрит или открит басейн, фитнес залата, сауната, стаите за настаняване и пр.), за да добият туристите по-пълна и ярка представа за него. Също така още веднъж може да се излъчи видеофилмът за заведението за хранене и менюто за организираната тематична вечеря. Реализираната вече въвеждаща реклама се разширява с поддържаща (напомняща, утвърждаваща) реклама. Нейната цел е да стабилизира утвърденото въздействие и да поддържа положително отношение (отново време за напомняне и запазване на интереса към продукта или услугата), да разкрие ново предимство и да предизвика желание за покупка и потребление.

» Особено място рекламният видеофилм заема при *заключителната екскурзоводска беседа*. Методиката на работа при този тип беседа включва провеждане на локална (фирмена) информационна и рекламна дейност в автобуса. От името на туроператора екскурзоводът предлага да се запознаят туристите с новите туристически продукти или предстоящите за реализиране организирани екскурзии (стимулиране на продажба), в които могат да се включат.

Необходимо е да се отбележи, че рекламният видеофилм не бива да бъде излъчван като самоцел. Той служи за обогатяване и визуализиране на словото на екскурзовода и за придобиване (формиране) на реална нагледна представа за рекламираната услуга. При заключителната екскурзоводска беседа имаме типична еднократна въвеждаща и убеждаваща реклама за насърчаване на продажбите чрез извършване на специално и конкретно предложение – представят се нови и реализиращи се продукти на туроператора (услуги), които имат конкурентно предимство. Предоставяната специфична информация от екскурзовода цели да активизира туристите в пазарните процеси. Методическото умение на екскурзовода в неговата ораторска изява е да свърже и комбинира устното си изложение с представянето и излъчването на рекламния видеофилм е екскурзоводско майсторство.

Рекламните видеофилми е необходимо по-широко да навлязат в работата на екскурзовода. Те не се използват достатъчно и пълноценно в екскурзоводската практика. Една от причините е несъвършената прожекционна (видеотехника) техника в автобуса, а друга причина е неангажираността на туроператора и недобрата подготовка на екскурзовода при изработването и презентирането на видеофилма.

Литература

Aleksieva, S. 2020. Verbalni i vizualni argumenti pri izgrazhdane na imidzha v turizma (Pablik rileyshans prez prizmata na dumite i obrazite). *Elektronno nauchno spisanie „Retorika i komunikatsii"*, br. 44, Sofiya. https://rhetoric.bg/wp-content/uploads/2020/07/Alexieva-S-issue-44-July-2020-pp.94-116.pdf; (19.01.2023)

Atanasova, V. 2016. *Marketing v turizma*. Burgas, izd. Flat.

Karadzhova, Zl. 2014. *Upravlenie na malkiya biznes v turizma*. Burgas, Universitet „Prof. d-r Asen Zlatarov".

Marinov, St., T. Dyankov, Kr. Yancheva. 2021. *Marketing v turizma. Uchebno pomagalo*. Varna, Nauka i ikonomika, Ikonomicheski universitet – Varna.

Mencheva, L., O. Lozanov. 2003. *Marketingovi komunikatsii*. Sofiya, Trakiya-M.

Mihaleva, Hr., Sv. Atanasova. 2021. Teoretichni i empirichni izmereniya na komunikatsionnata politika na targovskata struktura. *Sbornik s dokladi ot mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsiya „Ustoychivo razvitie i sotsialnoikonomicheska koheziya prez XXI vek – tendentsii i predizvikatelstva"*. Svishtov, 8-9 noemvri 2021, AI „Tsenov".

Todorov, Yu. 2009. *Audiovizualni i informatsionni tehnologii v obuchenieto*. Sofiya, „Veda Slovena-ZhG".

[1] Televiziya Turizam. www.see.bg. Dokumentalistika po TVT. https://www.youtube.com/channel/UCAyWaiVSh3EJGfmRhyNahgg/null (02.01.2023)

[2] Bulgaria Travel. Balgariya otkriy i spodeli! https://bulgariatravel.org/bg/ (02.01.2023)

[3] Balgariya otvisoko. http://bulgariaotvisoko.com/ (02.01.2023)

Доц. д-р Захарий Дечев
Университет „Проф. д-р Асен Златаров" – Бургас
Катедра „Маркетинг и туризъм"
Адрес Бургас, бул. „Проф. Яким Якимов" 1

e-mail: prkrai_bs@abv.bg

РАМКА НА НОВ МОДЕЛ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ ПРОЦЕСИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ

Искра Милева

FRAMEWORK OF A NEW MODEL OF INTERACTION BETWEEN INTERESTED PARTIES IN THE STRATEGIC GOVERNANCE PROCESSES OF HIGHER EDUCATION IN BULGARIA

Iskra Mileva

ABSTRACT: *In this publication, the Framework of a new model of interaction between the parts is in in interest in the processes of strategic governance of higher education in Bulgaria is set. It could serve the administration in its efforts to create real interactions and working networks. The separation from the old department told strictly hierarchical model of public administration in our country is difficult, even with the support of the institutions and norms of the European Union. The problems in the strategic governance of higher education clearly testify to this. The challenges of our time require a multidimensional and integrated approach to public administration. "Good Governance" leads as an appropriate model that sets a new value on interactions. It is an approach to management "together", through more complex and integrated strategies, which makes it possible to respond adequately to current and future challenges. In this sense, "Good Governance" to lead to sustainable development requires strategic management, so higher education systems should be managed strategically, through "New Public Governance" tools. Expanding interactions, in turn, creates additional challenges that must be addressed. The purpose of the study is to specify guidelines for identifying stakeholders in the "Higher Education" sector and defining a framework for discussion, decision-making and interaction in strategic governance processes. The formulated guidelines and framework should be perceived as the basis of a procedure for the development of interactions, which needs to be developed collectively and to be implemented in a mandatory form in Bulgarian practice.*

Keywords: higher education, strategic governance, "Good Governance", stakeholders, interactions

Въведение

В динамично променящия се свят, устойчивите управленски решения изискват фокус върху човешкия капитал. Ролята на системите за висше образование за развитието през 21 век е основополагаща. Просперiращите държави търсят нови модели на публично управление и цялостно, и конкретно в сектора, които да отговарят на динамичните условия. „Традиционният модел" се е изчерпал, „Новият публичен мениджмънт" (New Public Management - NPM) е „изиграл своята роля" и се търсят други пътища за по-добро управление. Парадигмата на „Новото публично управление" (New Public Governance - NPG) (Marinov, 2016, 233), в контекста на висшето образование, може да допринесе за развитието на системите, съответно и на кадровия потенциал, и на общностите въобще.

Идеите на „доброто управление" (Good Governance) като проявление на NPG се осъществяват чрез различни практики, разработени в отделните държави и организации за да продължат да се развиват – „за да гарантират, че техните институционални механизми и механизмите за вземане на решения водят до подобряване на резултатите за хората" (OECD, 2020).

Пет принципа са в основата на „доброто управление", спрямо Бялата книга на европейското управление (Governance): откритост, участие, отчетност, ефективност и съгласуваност (European Commission, 2001). „Те са особено важни за ЕС, защото придържането към тях способства за успешното преодоляване на предизвикателствата" (Ibid., 2001). Всеки принцип има пряко отношение към подобряването на взаимодействията и към участието на публиките. Необходима е „нова култура на

публично управление, която насърчава прозрачност, почтеност, отчетност и участие на заинтересованите страни в подкрепа на демокрацията и приобщаващия растеж. Приобщаването спомага на администрациите да разберат по-добре нуждите на всички обществени групи и да реагират по-ефективно“ (OECD, 2020).

“Доброто публично управление“ се състои от формални и неформални правила, процедури, практики и взаимодействия в държавата, и между държавата, недържавните институции и гражданите, които рамкират упражняването на публичната власт и вземането на решения в обществен интерес“ (Ibid., 2000).

„Стратегическото лидерство на висшето ръководство се отнася до правенето на интегративни, насочени към бъдещето и базирани на трайна обща линия политики“ (Tanev, 2011). В този смисъл, „доброто управление“, което да доведе до устойчиво развитие, изисква стратегическо управление, така че системите за висше образование следва да се управляват стратегически, чрез инструментите на NPG.

„Стратегическото управление спомага за подобряването на работата на публичния сектор. Следователно, мениджърите на най-високите държавни нива трябва да възприемат такъв подход” (Andersen, Lawrie, 2017). “Известно е, че даже в много трудни исторически моменти, идеализмът на стратегирането не само си заслужава, но и е единственият път за изход от упадъка” (Tanev, 2021, 108).

„Стратегията се отнася до най-важното в една организация или за дългосрочното развитие на даден обществен сектор. Подобен макромащаб е несъвместим с налагането на нечия воля“ (Tanev, 2021, 116-117), каквато не рядко е практиката в България (Mileva, 2023). „Вместо чрез власт, стратегията изисква управление чрез съгласие… Манипулирането на обществено приетите ценностни системи с налагането отгоре на нови ценностни модели е исторически неефикасно. Подобни опити завършват винаги катастрофално… Намесата на стратегическите лидери във формирането на стратегическите проекти е дотолкова, доколкото се отнася до базовите ценностни критерии и нуждата от въвличане на всички равнища на управление и управляваните публики“ (Tanev, 2021, 116-117).

В настоящата публикация се приема, че стратегическо управление, като елемент на „добро управление“ е далеч от „Традиционния модел“ и притежава характеристиките на NPG, което означава управление чрез заинтересовани страни. „Моделът на самотната организация, която разработва политиките си в изолация е анахроничен… Хоризонталните мрежови отношения заместват йерархиите… Правителствата стават все по-зависими от кооперативността на усилията и колективната мобилизация на ресурси“ (Marinov, 2016, 243-245). Това е отказ от традиционни, йерархични форми на управление и преход към мрежови, което означава партньорствата между заинтересуваните страни. Налични са множество пресичащи се взаимодействия, характеризиращи се с децентрализация на властта към специфични за всяка задача конфигурации от актьори, получаващи гъвкави правомощия (Ibid., 2016, 239-240).

Стратегическото управление чрез мрежи заинтересовани страни следва да е елемент на „доброто управление“ във висшето образование. В българското висше образоване има остра необходимост от такъв нов модел. Стремежът към „добро управление“, който е заложен в европейските програми и документи е имплементиран донякъде в националните, но се осъществява проформа (Mileva, 2023). Стратегирането в сектора досега най-често е приемано като процес извършван „по задължение“, „отгоре-надолу“ (Ibid., 2023), но следва да се превърне в процес извършван „по необходимост“, който да е пряко съобразен с конкретиката, която българският контекст и възможно най-много заинтересовани страни налагат. За целта следва да се промени модела на взаимодействие при процесите на стратегическо управление на висшето образование. Следва да има нов модел на вземане на решения и управление, чрез общи усилия.

Тезата на изследването е, че има необходимост от регламентиране на нов модел на взаимодействие при процесите на стратегическо управление на висшето образование в България, който да бъде прилаган задължително. Следва да бъде предложена рамка на този модел, която да предполага нов подход към процедурите по обсъждане, приемане и изпълняване на дългосрочни решения. Целта на изследването е адресирана към подобряване на управленската практика, чрез конкретизиране на насоки по идентифициране на заинтересованите страни в сектор „Висше образование“ и обособяване на рамка на процедура по обсъждане, вземане на решения и взаимодействие при процесите на стратегическо управление.

Основните задачи на изследването са съсредоточени към: 1) подчертаване на необходимостта от нов модел на взаимодействие при процесите на стратегическо управление на висшето образование в България; 2) очертаване на нови, добри практики при процедурите по обсъждане, приемане и изпълняване на дългосрочни решения, които да станат задължителни; 3) конкретизиране на насоки по идентифициране на заинтересованите страни по различните теми.

В методическо отношение, от емпирична гледна точка, изследването е основано на косвени, пасивни наблюдения: анализ на публикации, документи и резултати от дейности. В класификацията на теоретичните методи са използвани: анализ, синтез, сравнение и обобщение.

Изводите от научната работа следва да имат значение, надхвърлящо периметъра на стратегирането в сферата на висшето образование, т.е. едновременно да имат принос 1) към теорията на стратегическото управление изобщо и към развитието на висшето образование като стратегически сегмент. Основните научни и практико-приложни резултати от изследването се очаква да водят до полезно увеличаване на знанията и да са оригинално развитие в една все още слабо разработена научна област. Ще бъдат 2) разгледани и систематизирани подходи към мрежово стратегическо управление, което би било практически полезно при всякакви управленски или академични инициативи в тази посока. Ще бъдат 3) формулирани конкретни препоръки за подобряване на управленската практика.

Ще бъде направен опит за теоретичното обособяване на нов модел на управление на конкретен публичен сектор, модел на управление на взаимодействията. Необходимо е най-малкото да се насочи вниманието на научната общност и управленската практика към недостатъчния фокус върху мрежите заинтересовани страни и взаимните усилия за по-добро бъдеще.

I. Нов модел на взаимодействие - многомерен и интегриран подход към публичното управление

Светът е изправен пред множество предизвикателства, а правителствата и въобще публичните администрации остават неподготвени да се справят ефективно с тях (OECD, 2020). „Променя се балансът между държавата и пазара, глобалното и местното, обществеността и частното, масовизиране и индивидуализация, сътрудничество и конкуренция, автономия и отчетност. Това поражда напрежение в системите на висше образование и повдига въпроси относно управлението им“ (Jongbloed, Enders, Salerno, 2008).

За успешното дългосрочно управление на промените има необходимост от идентифициране и усвояване на нови умения и капацитет в публичния сектор. Предизвикателствата на нашето време изискват многоизмерен и интегриран подход към публичното управление. Това е подход към управление „заедно“, чрез по-комплексни и интегрирани стратегии (OECD, 2020), който дава възможност да се реагира адекватно на настоящите и бъдещите предизвикателства.

„Традиционното публично управление“ е показало, че правителствата се стремят да укрепят капацитета си за справяне със сложни и системни предизвикателства, през перспективата на техните непосредствени приоритети, породени от политически императиви. В същото време, гражданите и гражданското обществото изискват по-справедлива, отворена и приобщаваща култура на управление, в която решенията са взети в обществен интерес, а не под неоправданото влияние на могъщи групи по интереси (Ibid., 2020).

„Ефективното и ефикасно управление на вземането на решения в обществен интерес и предотвратяването на небалансирано влияние са в основата на „доброто публично управление“ (Ibid., 2020). Справедливото вземане на решения може да бъде укрепено, когато има множество участници в процеса, когато се предоставят възможности и механизми за взаимодействие. Насърчавайки колективната работа, институциите допринасят за по представителен начин на вземане на решение в обществен интерес (Ibid., 2020).

Публичното управление има сложна мрежа от взаимоотношения, включващи различни партньори и йерархични структури. Малко обществени организации могат да постигнат очакваните резултати само с индивидуални усилия (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2004), за сектор „Висше образование“ е по-скоро изключено. Връзките са особено важни, подобряването на партньорствата означава, че организациите започват да използват своите ресурси по-далновидно и да се развиват (Ibid., 2004).

Според изследвания на ОИСР от 2020 г., в публичното управление има необходимост от прилагане на силно адаптивен подход към стратегическото управление с акцент върху значението на консултациите, координацията, комуникацията и сътрудничеството (OECD, 2020). От една страна, засилването на участието на заинтересованите страни е въпрос на стратегически избор (Freeman, McVea, 2001). От друга страна, осъществяването на всяка стратегия изисква осигуряване на дългосрочност, устойчивост, кооперативност и съгласие (Tanev, 2021, 133). Ако се подсили участието на заинтересованите страни, стратегическият избор предполага по-добра реализация на целите на организацията, ефективното участие означава устойчивост, кооперативност и съгласие на дългосрочните решения.

Както Танев пише: „не само ръководните органи участват в процеса на формирането на стратегическите проекти, определянето и операционализирането на статическите цели, ревизията на стратегическите планове по време на дългосрочното им изпълнение и т. н. В него партньори са и следващите равнища на управляващата организация. Освен всички организационни равнища в същите процеси следва да участват и публиките, за които стратегиите се отнасят“ (Tanev, 2021, 128).

Такъв трябва да е и подхода към стратегическото управление на висшето образование. Като елемент на „доброто управление“ е необходимо то да се осъществява чрез мрежи заинтересовани страни.

1. Взаимодействието при процесите на стратегическо управление на висшето образование в България

Стратегическото управление на висшето образование в България остава под въздействието на модела на „Традиционната администрация“. Зависимостите от политическите влияния, мандатът, „отгоре“ спуснатите документи са несъвместими с управлението на стратегическия проект и въобще с „доброто управление“, но съществуват на практика (Ibid., 2021, 128). У нас всички изброени са факт (Mileva, 2023). Стремежът за промяна на модела на управление остава само заявка, не се приема за реална необходимост и не се осъществява в действителност (Ibid., 2023).

Участието на заинтересованите страни при вземането на решения на различни институционални нива е обща европейска тенденция (Bulgarian Center for Not-for-Profit Law, 2009). Процесите на засилване на сътрудничествата не се развиват с еднакъв интензитет в отделните страни, поради което и съществуващите механизми на участие се различават (Ibid., 2009). У нас има разписани правила на всички управленски нива, които да рамкират развитието на взаимодействията в публичния сектор. Те са съобразени с ценностите на ЕС. На най-високото равнище това са: Законът за администрацията, Законът за нормативните актове, Стандартите за провеждане на обществени консултации и др.

Предвид официалната процедура по приемане на нормативни и стратегически документи, минималният стандарт изисква задължително публикуване на консултационните материали в Интернет портала за обществени консултации на Министерския съвет за минимум 30 дни. Практиката показва, че се спазват зададените минимални времеви параметри, рядкост са ситуациите, в които обсъждането бива с по-дълъг срок. Минималното понякога е достатъчно само за формални действия. Въпреки това, в управлението и на висшето образование не се търси максимума. Нормативните задължения се изпълняват проформа, понякога дори се заобикалят (Mileva, 2023). Препоръчителният характер на мерките за засилване на съвместното участие в процесите на публично управление заложени в националната рамка, обезценява реалната необходимост от тях, прави ги практически нереализуеми.

Развитието на взаимодействията, заложено в Националните стандарти за провеждане на обществени консултации (Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, 2009) не се взема предвид цялостно. Практики като предварително планиране на консултациите, избор и прилагане на консултационна процедура, идентифициране на заинтересованите страни, осигуряване на обратна връзка и т.н., биват пренебрегвани. Ако се изпълняват, то е по-скоро фиктивно или като единично проявление.

В актуализацията на Стандартите през 2019 г., се търси по-задълбочено съответствие с принципите на „доброто управление“, разписана е необходимост от подобряване на взаимодействията, непрекъснатото им надграждане и развитие въз основа на опита, който държавната администрация и гражданското общество натрупват в този процес (Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, 2019).

Тези стандарти биха могли да бъдат полезни за изграждане на нова основа на взаимодействията при управлението на висшето образование, но четиринадесет години след приемането на единия формат и четири години след актуализацията му, е очевидно, че не са достатъчно ефективни.

Практиката на стратегическо управление на висшето образование в България показва, че заинтересованите страни често биват пренебрегвани и взаимодействията са по-скоро фиктивни, отколкото ефективни (Mileva, 2023). Има необходимост да бъде разписана рамка на нов модел на взаимодействие при процесите на стратегическо управление в сектора, която да предполага нов подход към процедурите по обсъждане, приемане и изпълняване на дългосрочни решения.

2. Нов модел на взаимодействие при процесите на стратегическо управление на висшето образование

Наричан мрежово управление, подход на заинтересованите страни или по друг начин, в контекста на стратегическото управление такъв подход ще осигури „единна и достатъчно гъвкава стратегическа рамка“ (Freeman, McVea, 2001), и ще допринесе за осъществяване на „доброто управление“ на практика. Заинтересованите страни следва да участват в целия процес на стратегическо управление, а не само при процеса на стратегическо планиране (Ibid., 2001). „Който предлага стратегия за развитието на организация или обществен сектор, трябва да убеди критична маса от ръководители на различни равнища, че проектът няма да бъде налаган от предлагащия го, а напротив, създаването му е съвместно дело… Без воля за живот на организацията и на групите, върху които ще се въздейства, стратегията е излишна… Авторите на стратегически документи трябва да намерят начините как потенциалните участници да бъдат убедени в необходимостта от общи стратегически дейности и привлечени към преследването и формирането на стратегическите цели“ (Tanev, 2021, 107-108).

Основната задача на такъв подход е именно постигане на целите. В турбулентна среда, за да управлява успешно, ръководството трябва да има подкрепата на онези, които могат да повлияят на организацията (Freeman, McVea, 2001). „Контролът и санкциите спрямо стратегическите ръководители в публичното управление са най-размити. Същевременно, тежките последици от непълноценностите, пропуските и грешките на това равнище са най-мащабни… Непълноценното стратегическо ръководство ощетява организацията и общностите“ (Tanev, 2021, 119).

Управлението чрез заинтересовани страни е безкрайна задача за балансиране и интегриране на множество взаимоотношения и множество цели, бива определяно като „добра управленска практика“ (Freeman, McVea, 2001). Такъв подход насърчава ръководството да разработва стратегии гледайки извън организацията, идентифицирайки и инвестирайки във всички взаимоотношения, които ще гарантират дългосрочен успех. Организациите, които прилагат такъв тип управление, биха изпреварили тези, които не го правят (Ibid., 2001). То е изградено върху партньорско поведение, което включва комуникация, преговори, договаряне, управление на взаимоотношения и мотивиране. Заинтересованите страни трябва не само да бъдат разбрани в настоящето, те също трябва да бъдат управлявани в дългосрочен план (Ibid., 2001).

„Понякога интересите им съвпадат, което се отразява положително на изпълнението на целите. Трябва обаче да се обърне специално внимание, ако се различават. Ето защо успехът изисква проактивни действия от страна на ръководителите, за да взаимодействат правилно със заинтересованите страни“ (Penova, 2019), чиито интереси се променят в рамките на различните етапи от жизнения цикъл на инициативата (Ibid., 2019). Групи от заинтересовани страни могат да си сътрудничат в дългосрочен план, само, ако въпреки техните различия, те споделят набор от основни ценности. За да бъде успешен такъв подход, той трябва да включва ценностите като основен елемент на процеса на стратегическо управление (Freeman, McVea, 2001). Трябва да се изразява в разпознаване на общите цели и разширяване на взаимодействията на организацията. Партньорството тук е проактивен процес и се основава на взаимозависимостта. Става дума за създаване и разширяване на общи цели, а не просто за адаптиране към нечии инициативи (Ibid., 2001).

„Консултирането със заинтересованите страни… се утвърждава като работещ механизъм, който води до повишаване на качеството на приеманите актове, както и на легитим-

ността на вземаните решения и на управлението като цяло… По този начин приетите решения би трябвало да отразяват интересите не само на управляващото мнозинство, но и на гражданското обществото в неговото многообразие“ (Bulgarian Center for Not-for-Profit Law, 2009). Разширеното участие в процесите на вземане на решения води като цяло до повишаване на качеството на законодателството и до създаване на среда, в която самите закони и актове, се прилагат по-добре в практиката (Ibid., 2009). Сътрудничеството спомага като цяло за подобряване на системата за осигуряване на качеството. Във Финландия тя се следи от Съвет за оценка на висшето образование, който признава отношението качество-заинтересовани страни в своите одити. Спрямо резултатите от тях, взаимодействието гарантира, че стратегическите цели и другите цели на институцията могат да бъдат постигнати (Kettunen, 2014).

Много важен момент в този процес е да се развие разбиране за реалните, конкретни заинтересовани страни, които са специфични за институцията и обстоятелствата. Само така ръководството може да създаде опции и стратегии, които имат подкрепата на всички заинтересовани страни. По този начин ще осигури дългосрочното развитие (Freeman, McVea, 2001) на организацията и успешното изпълнение на целите.

II. Идентифициране на заинтересованите страни в сектор „Висше образование“ в България

„Кои са заинтересованите страни и как да бъдат идентифицирани отдавна е „горещ“ въпрос за управлението и организацията“ (Avici, Ring, Mitcelli, 2015). В литературата в областта на публичното управление, в частност и на висшето образование, не липсват различни теории, типологии и класификации на заинтересованите страни (Ibid., 2015).

Сред различните идентификации и дефиниции най-цитираната е на Фрийман от 1984 г. (Ibid., 2015). Тя определя заинтересованите страни като: „всяка група или индивид, който може да повлияе, или е засегнат от постигането на целите на организацията“ (Ibid., 2015). Други допълват, че заинтересованите страни включват всички организации, мрежи и частни лица, които могат да влияят върху целите (Kettunen. 2014). Трети, определят за заинтересовани страни тези, които добавят стойност и са от значение за организацията (Avici, Ring, Mitcelli, 2015). В крайна сметка, е редно да се подчертае, че нито едно определение и нито една класификация не са общоприети.

„Подходът на заинтересованите страни се състои от взаимодействащи си, подсилващи се и противоречащи си теории. Традиционните възгледи за стратегирането пренебрегват някои заинтересовани страни, маргинализират други и дават предпоставки за облагодетелстване… Такъв подход може да е подходящ при относително стабилни среди, но в свят на „турбуленции“ и постоянна промяна става все по-неефективен… Интересите на ключовите заинтересовани страни трябва да бъдат интегрирани в самата цел на организацията, а отношенията между тях трябва да се управляват по последователен и стратегически начин“ (Freeman, McVea, 2001).

Кои заинтересовани страни са ключови? Би ли могло, каквото и да е предложение за конкретизиране да е универсално и цялостно за всяка отделна ситуация? Особено, когато е насочено към стратегическото управление, което не е статично? Може да се изработят насоки и рамка, които да бъдат следвани като процедура за развитие на взаимодействията, но няма как да се даде предварително точно предписание, което да е общовалидно. Следва да се подхожда субективно, не само към всеки отделен сектор или организация, а към всяка отделна ситуация, що се отнася до определяне на заинтересованите страни. Те трябва да се идентифицират спрямо различните държави, организации, обстоятелства, спрямо различния контекст.

1. Подходи за идентификация на заинтересованите страни

За по-добра функционалност на стратегическото управление на висшето образование в България е необходимо да се изработи и приеме рамка за идентифициране на заинтересованите страни, и насоки как да се разпознават те. За тази цел следва да бъдат разгледани най-общо разграниченията, които се срещат в литературата и практиката:

1) Разграничението между външни и вътрешни заинтересовани страни е най-често използваното в практиката (Avici, Ring, Mitcelli, 2015). Трябва да се идентифицират вътрешните за организацията или институцията заинтересовани страни, тези които имат преки задължения, и външните, тези които косвено

имат отношение към ситуацията. Това е подход, който често се използва, например във Финландия, но не винаги помага, особено що се отнася до групи заинтересовани страни в академичните среди (Ibid., 2015).

2) От гледна точка на властовия потенциал, може да се идентифицират, чрез конкретни индикатори заинтересованите страни и техните възможности да влияят на работата на организацията, което обикновено се отнася до взаимната им зависимост (Ibid., 2015).

3) От гледна точка на статуса на участие, може да има разграничение между активни и пасивни заинтересовани страни. Разглежда се техния потенциал за сътрудничество, заплаха и влияние (Ibid., 2015).

4) През перспективата на потенциала за сътрудничество и заплаха, заинтересованите страни могат да бъдат класифицирани чрез индикатори като: „слабо сътрудничество/висока заплаха, висока заплаха/силно сътрудничество, слабо сътрудничество/ниска заплаха и силно сътрудничество/ниска заплаха“ (Ibid., 2015). Разглеждат се собствеността, икономическата зависимост, социалната значимост и др., през призмата на формални, икономически и политически интереси. Всяка група изисква различен начин на взаимодействие (Ibid., 2015).

5) Други теории за идентификацията и значимостта на заинтересованите страни включват анализ на проявленията на понятията власт, легитимност и спешност. Например, правителствата имат максимален потенциал спрямо трите характеристики и попадат в пространството на „пресичаща се власт“, което очаквано ги прави ключови заинтересовани страни (Ibid., 2015).

6) Основен акцент при идентификацията може да е открояването на стратегическите партньори. Може да са такива, които по принцип имат тясно сътрудничество въз основа на споразумения, разпоредби и практики (Kettunen, 2014). А може да се приеме, че са такива, които предполагат дългосрочно сътрудничество или които участват в процеса от началото до края му.

7) В българската управленска практика заинтересованите страни са идентифицирани като: „граждани, групи или организации, чиито интереси са засегнати от въпроса или чиито дейности оказват силен ефект върху него“ (Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, 2009). Изрично е разписано, че консултациите не би трябвало да изключват никого с действителни интереси (Ibid., 2009).

8) При идентифицирането на заинтересованите страни във висшето образование се извеждат на преден план връзките между университети, правителства, бизнес и по-широката общност (Huisman, 2009).

Лица, групи, публични, частни и държавни организации, институции и общества могат да бъдат заинтересовани страни (Avici, Ring, Mitcelli, 2015). Неизбежно се появява проблемът за представителността, дали има нелегитимни заинтересовани лица и ако е така, как следва да се определи легитимността? В настоящата публикация се възприема заключението, че „търсенето на абсолютни определения на легитимността на заинтересованите страни е безсмислено. Тяхното дефиниране ще зависи от обстоятелствата“ (Freeman, McVea, 2001). Освен това, заинтересовано лице не е ли всеки, който се разпознава като такова?

Много е важен процесът по идентифициране за организацията за всяка конкретна ситуация и инициатива. „Лошият консултационен процес позволява достъп само на доминиращи, мощни или притежаващи големи връзки във висшите кръгове заинтересовани страни. Важна е първоначалната идентификация в многообразието от интереси, гледни точки и очаквания, относно характера и съдържанието на инициативите... Разнообразяването на кръга от заинтересованите страни намалява риска от пристрастие или тенденциозност при вземането на решения в областта на общественото управление“ (Ibid., 2001).

Знанията, кои са заинтересованите страни и причините, поради които са такива, могат значително да помогнат на администраторите във висшето образование да разбират и управляват работата на институцията (Avici, Ring, Mitcelli, 2015). При стратегическото управление на висшето образование е необходимо, не само да се идентифицират заинтересованите страни, но и да се класифицират. Приоритизирането е повече от сложна стратегическа задача, защото дава предимство на едни за сметка на други (Freeman, McVea, 2001).

1.1. Карта на заинтересованите

Теорията и практиката дават основание да се твърди, че е най-добре заинтересованите страни да бъдат описани в рамка, например в „Карта на заинтересованите страни в институцията или организацията“ (Kettunen, 2014).

Добрата рамка съдържа балансирана комбинация от заинтересовани страни, които помагат за изпълнението на стратегическия план (Ibid., 2014). Картата може да бъде изготвена въз основа на установени предварително характеристики, базирани на един или няколко от изброените подходи за идентификация. Тя е основа за същинската подготовка на консултациите, спомага за избора на подходящите методи за включване на идентифицираните заинтересовани страни (Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, 2019). Картата е един от инструментите, чрез които се онагледяват потенциалните роли и позиции в процеса на консултации (Ibid., 2019).

Такава карта, усилие за идентификация и класификация на широк кръг заинтересовани страни следва да е първа стъпка в процеса на стратегическо управление. След съставянето ѝ, може да се започне да се гради сътрудничеството, да се развиват мрежите на основата на споразумения, разпоредби и практики. Необходимо е да има съгласувани и писмени разпоредби, и описани процеси, и процедури на взаимодействие, за да удовлетворява тя възможно най-много заинтересовани страни. По-вероятно е те да се присъединят към висококачествена мрежа, която отговаря на нуждите им. Ако е в състояние да поддържа и подобрява качеството, заинтересованите страни вероятно ще продължат сътрудничеството (Kettunen, 2014).

Осигуряването на качеството на системата за управление на висшето образование трябва да включва описание на взаимоотношенията между заинтересованите страни, било то чрез създаване на Карта или чрез друга практика. Външни или вътрешни, с по-силно влияние, властови потенциал или участие, може да бъде избран различен метод на идентификация и класификация, може да се смесят няколко. В крайна сметка трябва да се определи, кои са и как биха могли да бъдат класифицирани по важност, предвид конкретната инициатива. Значимостта и целите на заинтересованите страни имат динамичен характер, съответно класификацията им също е динамичен процес.

1.2. Насоки за идентификация на заинтересованите страни в сектор „Висше образование“ в България

Познаването на заинтересованите страни винаги ще бъде важна отговорност на управляващите образованието. Висшето образование в максимална степен има междусекторни функции, изпълнява междусекторни цели, съответно мрежите са сложни, многопосочни и мноизмерни.

След направения преглед се обособяват две възможности от гледна точка на идентифицирането и класифицирането на заинтересовани страни във висшето образование в България:

1) Предварително може да бъдат идентифицирани основните, ключовите заинтересовани страни за сектора, без които да не бъде започвана никаква инициатива, да бъдат включвани в процесите на стратегическо управление, от инициацията, до координацията, осъществяването и отчитането; 2) Може да бъдат обособени различни групи заинтересовани страни във висшето образование, които да се вземат като отправна точка при идентификацията в конкретна ситуация.

Може да се определят ключовите заинтересовани страни, които имат основна роля в процесите на стратегическо управление във висшето образование в България. Може да се обособят групи заинтересовани страни, които да дават най-обща насока, но не може да бъде конкретизиран образец, който да бъде прилаган във всякакви ситуации.

Може да се изработи обща карта за целия сектор, в нея да са разписани и класифицирани взаимоотношенията, но както стана ясно, при всяка отделна ситуация е необходимо да бъде изработван такъв конкретен документ. Следва да се изготвя карта на заинтересованите страни при всяка стратегическа инициатива във висшето образование.

2. Групи заинтересовани страни и ключови заинтересовани страни във висшето образование в България

2.1. Групи заинтересовани страни във висшето образование в България

Могат да бъдат конкретизирани групи заинтересовани страни във висшето образование в България. Най-общо това са: 1) „Публичната администрация“ – необходимо е внимателно да се разглеждат процесите на координация на всички нива и сектори на властта, както вертикално, между нивата на управление, така и хоризонтално между секторите, а и на вътресекторно ниво; 2) „Бизнесът“ - работодателски организации, различни бизнес организации, които имат отношение към развитието на висшето образование, на отделни икономически

сектори и на държавата като цяло; 3) „Гражданите“ – синдикални организации, граждански организации, НПО, медии, общности, частни лица; 4) „Академичната общност“ – университети, преподаватели, различни академични структури, студенти, различни консултативни съвети.

Различните групи заинтересовани страни в сектор „Висше образование“ следва да се вземат като отправна точка при идентификацията във всяка конкретна ситуация. Тази класификация би могла да способства улесняването на процеса. Тя дава общата рамка на действие и може да се ползва като основа.

2.2. Ключови заинтересовани страни във висшето образование в България

Трябва да се определят ключовите заинтересованите страни за сектора, останалите трябва да се преценяват спрямо необходимостите и обстоятелствата. Във висшето образование в България могат да бъдат определени ключови заинтересовани страни, но за всяка конкретна ситуация трябва да се търси разширяване на кръгозора. В зависимост от инициативата, трябва да се идентифицират допълнително.

За сектор „Висше образование“ може да се каже, че има основни заинтересовани страни, за които практиката категорично показва, че е вредно да бъдат игнорирани (Mileva, 2023). Те обикновено са и стратегическите партньори, тези които имат дългосрочен интерес от добро взаимодействие.

Ако се приеме водещата роля на администрацията в процесите на инициация, то тя не следва да пропуска най-задълбочена комуникация по стратегическите въпроси с академичната общност и университетите, чрез Съвета на ректорите или по-широк формат. В българската образователна практика синдикалните организации имат традиционно водеща роля, попадат в пространството на „пресичаща се власт“, съответно и те не бива да бъдат пропускани. Подценяването на взаимодействието с тях води до излишно напрежение и конфликти. Това са заинтересованите страни, които имат пряко отношение към сектора, към развитието на вътресекторно ниво – „основната движеща сила“ и „стожерът“. Предвид най-често ползваната класификация, може да се каже, че във висшето образование това са вътрешните заинтересовани страни, те за сектора следва да бъдат определени като ключови. Комуникацията с тях трябва да се обособи като задължителна при стратегически инициативи от всякакво естество.

Бизнес организации и бизнес структури, НПО, граждански организации и граждани може да се определят като външни за системата, което не означава, че не са ключови в отделни ситуации. Когато става дума за конкретна стратегическа инициатива, то някои идентифицирани като външни за системата страни, могат да бъдат вътрешни за ситуацията. Комуникацията с тях трябва да се прецизира спрямо обстоятелствата, което в никакъв случай не означава, че следва да се пренебрегват. „Оказва се, че външните заинтересовани страни имат много повече значение за процесите на управление, отколкото се е очаквало и традиционно се е случвало“ (Avici, Ring, Mitcelli, 2015).

Министерство на образованието и науката (МОН) като водещата държавна структура, академичната общност като основни изпълнители на дейностите и синдикатите, в ролята на „вечните стожери“, могат да бъдат определени като ключови заинтересовани страни в сектора. Всяка инициатива трябва да започва и да завършва с тях. Бизнесът има водеща роля в по-голяма част от инициативите, но не бива да се превръща в доминираща заинтересована страна, което се случва, ако функцията му в системата бъде надценена. Трябва да се има предвид, че когато става дума за частни интереси, частните цели имат предимство пред националните.

Заключение

Труден е балансът между заинтересованите страни, има предизвикателства и в този модел на управление. Необходими са постоянни, целенасочени усилия към разширяване на взаимодействията при стратегическото управление на висшето образование, които в България са проформа. Гражданите и гражданското обществото изискват по-справедлива, отворена и приобщаваща култура на управление, което означава множество участници в процесите на целеполагане, на създаване и осъществяване на стратегии.

„Доброто управление“, основано на взаимодействието на мрежи заинтересовани страни е силно адаптивен подход към стратегическото управление, с акцент върху значе-

нието на консултациите, координацията, комуникацията и сътрудничеството. Такъв стратегически избор предполага по-добра реализация на целите на организацията, ефективното участие, означава устойчивост, кооперативност и съгласие на дългосрочните решения.

Управлението чрез заинтересованите страни е безкрайна задача за балансиране и интегриране на множество взаимоотношения и множество цели. „По-широкото участие, означава споделена отговорност“ (European Commission, 2001), от една страна, от друга страна, „политиката на общата полза максимизира интересите на всички поддръжници и опоненти“ (Tanev, 2011).

„Доброто управление“, разглеждано като проявление на NPG е подходящ модел на стратегическото управление на висшето образование в България. Тук взаимодействията между заинтересованите страни са издигнати на качествено ново ниво, което изисква друг подход към процедурите по обсъждане, приемане и изпълняване на дългосрочни решения.

Преди началото на всяка инициатива трябва да се обсъжда с ключовите за сектора стратегически партньори, в течение на процедурата да се разширява с нови, които да се идентифицират спрямо конкретните обстоятелства и необходимост. Процедурата по идентифициране и привличане на по-широк кръг заинтересовани страни следва да е задължителна. Процесите на взаимодействие следва да продължават от инициирането до осъществяването на целите. 1) Предварително може да бъдат идентифицирани ключовите заинтересовани страни за сектора, без които да не бъде започвана никаква инициатива и които задължително да бъдат включвани в процесите на стратегическо управление, през инициацията, до координацията, осъществяването и отчитането; 2) Може да бъдат обособени различни групи заинтересовани страни във висшето образование, които да се вземат като отправна точка при идентификацията в конкретната ситуация.

За сектор „Висше образование“ в България, константни за всяка ситуация заинтересовани страни са МОН, академичната общност и синдикатите, те именно са и ключовите. От там нататък могат да бъдат определени единствено основни групи заинтересовани страни – „Публична администрация“, „Бизнес“, „Граждани“ и „Академичната общност“, които да служат за основа на всяка отделна идентификация.

Трябва да бъде разписана карта на заинтересованите страни за институцията (МОН), а във всяка конкретна ситуация следва да бъде разписван нов документ, в който те да бъдат идентифицирани и класифицирани субективно.

Рамка на процедура по обсъждане, вземане на решения и взаимодействие във висшето образование в България:

1 стъпка – Наличие на карта на заинтересованите страни в институцията – МОН;

2 стъпка – Наличие на карта на заинтересованите страни разписана за конкретната ситуация;

3 стъпка – Наличие на активни усилия за взаимодействие по време на целия процес на стратегическо управление, до осъществяване на целите на инициативата, целите в сектора, националните и наднационалните цели.

Това е нов модел на взаимодействие при процесите на стратегическо управление на висшето образование в България, който следва да се основава на засилено участие на възможно най-широк кръг заинтересовани страни. Необходимо е такъв модел да бъде приложен в българската практика под задължителна форма и да има разписани конкретни правила за функциониране. Рамката зададена в настоящата публикация е основа, която администрацията може да ползва при в усилията си за създаване на реални взаимодействия и работещи мрежи.

BIBLIOGRAPFIE

The Independent Commission on Good Governance in Public Services. 2004. *The Good Governance Standard for Public Services*. Office for Public Management Ltd, London, ISBN: 1 898531 86 2.

Marinov, A. 2016. *Between Evolution and Social Engineering (Theory and Practice of Administrative Reforms)*. [bul.]. Ivray, Sofia, ISBN: 9789549388725.

Tanev, T. 2021. *Towards a new understanding of strategies*, [bul.]. University Press St. Kliment Ohridski, Sofia, ISBN: 9789540751078.

Internet sources:

Andersen, H. Lawrie, G. 2017. *Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance through better Strategic Management*, [online]. 2GC Active Management, Australia-UK, [Viewed 29.03.23]. Available from:

https://www.researchgate.net/publication/316881612_Examining_Opportunities_for_Improving_Public_Sector_Governance_Through_Better_Strategic_Management.

Avici, O., Ring, E., Mitcelli, L. 2015. *Stakeholders in U.S. Higher Education: An analysis trough two theories of Stakeholders,* [online]. Journal of Information Economy and Management, II, [Viewed 27.03.23]. Available from: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/323147.

Bulgarian Center for Not-for-Profit Law. 2009. *Participation of NGOs in the Process of Policy – and Law- Making*, [online]. BCNL, Sofia, [Viewed 21.02.23]. Available from: https://www.icnl.org/wp-content/uploads/cfr_partngo.pdf.

Council of Ministers of the Republic of Bulgaria. 2009. *Standards for Holding Public Consultations* [online, bul.]. Sofia, [Viewed 17.03.23]. Available from: https://www.strategy.bg/StaticPages/Calculating-Manual.aspx?guidanceType=2&sectionName=PublicConsultationStandards.

Council of Ministers of the Republic of Bulgaria. 2019. *Standards for Holding Public Consultations* [online]. Sofia, [Viewed 18.03.23]. Available from: https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=19079.

European Commission. 2001. *European Governance: A White Paper.* [online]. Brussels, [Viewed 20.02.23]. Available from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10.

Freeman, E., McVea, J. 2001. *Stakeholder Approach to Strategic Management,* [online]. University of Virginia. [Viewed 14.03.23]. Available from: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511.

Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C. 2008. *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda*, [online]. Higher education, 56-3. [Viewed 07.03.23]. Available from: https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2.

Huisman, J. 2009. *International Perspectives on the Governance of Higher Education*, [online]. Routledge, New York, [Viewed 20.03.23]. Available from: https://doi.org/10.4324/9780203883358.

Kettunen, J. 2014. *The Stakeholder Map in Higher Education*, [online]. Society, Education and Psychology, 78. Turku University of Applied Sciences [Viewed 18.03.23]. Available from: https://www.academia.edu/7925905/Kettunen_J_2014_The_stakeholder_map_in_higher_education_Society_Education_and_Psychology_Vol_78_34_38.

Mileva. I. 2023. *The Stakeholders and the Strategic governance of Higher education*, Public policies.bg, [online, bul.]. Sofia. In press. http://ejpp.eu/index.php/ejpp.

Organization for Economic Cooperation and Development. 2020. *Policy Framework on Sound Public Governance*, [online]. OECD, Paris. [Viewed 20.02.23]. Available from: https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en.

Penova, N. 2019. *Project Stakeholders Engagement Management - Current Issues*, [online, bul.]. The Membership of Bulgaria in the European Union: Eleven Years Later, University of National and World Economy, Sofia, [Viewed 20.02.23]. Available from: https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=914328.

Tanev, T. 2011. *Management and Governance – two types of management of the Public Sector as elements of a general cycle of Management*, Academic Journal "Public Policy.bg" [online, bul.]. 2, Sofia, [Viewed 19.01.23]. Available from: http://ejpp.eu/index.php/e jpp/article/viewFile/46/34.

Iskra Mileva, PhD
Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Philosophy
"University Prof. Dr. Asen Zlatarov", Faculty of Social Sciences
Address: Republic of Bulgaria, Sofia
E-mail: *iskra.mileva@abv.bg*

НОВИТЕ МЕНИДЖМЪНТ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ДИГИТАЛНА СРЕДА

Нели Николова

NEW MANAGEMENT CHALLENGES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Neli Nikolova

ABSTRACT: *The management of modern organizations faces a number of challenges, discussed in this article. For management to be effective, a rapid and flexible transformation is needed, requiring the use of new models, organizational-management structures and culture based on collaboration between people and artificial intelligence.*

Key words: challenges, digital environment, management, new models

Въведение

Мениджмънтът на XXI век в условията на непрекъсната технологична промяна, нови бизнес модели и иновации е изправен пред различни предизвикателства, включително създаването на работни места, професии на бъдещето, умни фабрики, интелигентен растеж и устойчивост на околната среда. Дигиталната ера предоставя нови възможности на пътуващия клиент, работещия служител, обучавания студент/ученик и променя начина ни на живот, транспорт и работа. Интегрирани и интелигентни мрежи отговарят на търсенето, измерват производителността и следят за състоянието на физическите активи. Интелигентни системи реагират в реално време, управлявайки наличните капацитети като се стремят да избягват прекъсване на услугите. Мобилни технологии и "Интернет на нещата", съвременни механизми за динамично ценообразуване, които бяха немислими само преди едно десетилетие вече стават реалност. Технологичният напредък променя трудовото ни ежедневие и битие. Четвъртата индустиална революция дава начало на един свят, в който виртуални и физически системи за производство си сътрудничат по гъвкав начин и в глобален мащаб.

В настоящата статия се анализират предизвикателствата пред мениджмънта на съвременните фирми и предприятия, породени от дигитализацията, цифровизацията и информационните технологии най-вече в сферата на труда и производството.

Изложение

Днес роботите се използват все по-широко във всички сектори и в най-различни дейности. Те получават достъп до информация от разстояние чрез облачни технологии и реагират адекватно на средата, изпълнявайки сложни и разнообразни задачи.

На пазара се появяват нови материали, които са по-леки, по-здрави, рециклируеми и адаптивни. Съществуват и приложения за интелигентни материали, които се самопочистват, саморемонтират и т.н.

Основен мост между физическия и цифровия свят е т.нар. „интернет на нещата“ - концепция и една парадигма, където реалното, цифровото и виртуалното се доближават за създаване на интелигентни среди, които правят изразходването на енергия, транспорта, градовете и много други области по-интелигентни.

Използването на IoT технологии в индустриалното инженерство и производство се извършва чрез вграждането на сензори и свързани изчислителни устройства във всяка стъпка от производствения процес. По този начин всички значими данни стават достъпни в реално време през цялата производствена верига и през целия жизнен цикъл на продукта. Това дава възможност на производствения процес да стане самооптимизиращ се, гъвкав и силно персонализиран, като трансформира производството в мрежа от данни за сътрудничество през целия жизнен цикъл на продукта -

от дизайна през описанието, производството и доставката до рециклирането му.

Фиг. 1. Области на приложение на Интернет на нещата

В интелигентите производства процесът на производство се подпомага посредством сензори и осъществява чрез изпълнителни органи. Способността за комуникация и децентрализирана обработка на данни, както и оптимизацията се гарантира чрез вградени системи, оборудвани със специален хардуер и софтуер.

Фиг. 2. Индустриални киберфизични системи

Съществуват населени места, които са направили първите стъпки да се превърнат в „умни градове“ – с умни трафик и публичен транспорт, осветление, пътища и регулация, сгради и паркове, които са свързани в една хармонична система и взаимодействат помежду си, създавайки среда, която едновременно отговаря на нуждите на хората и е енергийно ефективна.

Дигиталната среда създава радикално нови подходи, чрез които индивиди и институции комуникират. Технологията, която е в основата на блоковата верига (blockchain) създава доверие, предоставяйки възможността на непознати хора да си сътрудничат.

(Smart Factory)

Мобилните бизнес приложения се превръщат в приоритет и необходимост на съвременните предприятия от различни отрасли. Мобилността увеличава продуктивността чрез по-голяма гъвкавост на рутинните бизнес процеси без оглед на тяхното място и време. Приоритетни сфери на приложение на мобилните решения са търговията, туризмът, сервизното обслужване, логистиката, маркетингът, банкирането, производството. Посредством използването им се постига удобство, незабавност, проактивна функционалност, всеобхватност и достъпност. Важно предизвикателство за доставянето на надеждни мобилни услуги в сложната и динамична бизнес среда е интеграцията на мобилните приложения със стационарните бек-офис приложения, ползвани на място, т.е. наборът от задачи, дейности, длъжности и процедури, насочени към оказване подкрепа на фирмения мениджмънт.

Ефективното управление на сътрудничеството между хора и изкуствен интелект е ново предизвикателство пред управленските екипи. Четвъртата индустриална революция, която се отличава със сливане на технологиите от физическата, дигиталната и биологическата сфери, променя структурата на традиционния пазар на труда, като увеличава търсенето на инженери, информатици и нови непознати или малко познати до сега професии. Бързо развиващите се промишлени технологии и интегрирането на изкуствения интелект изискват адаптивност на управленския капацитет и гъвкава дигитална грамотност на персонала.

Успешните организации преминават от йерархични структури към мрежови и основани на сдътрудничество модели. Оформят се нови категории фирмени сътрудници, дигитални номади, споделящи коуркинг пространства

вместо стандартни работни места. Днес традиционната офис среда се отдръпва на заден план, а местата за срещи придобиват все по-голяма популярност с такива характеристики като удобство, интерактивност, интересен дизайн и динамика.

Фиг. 4. Коуркинг пространства

Зонирането се превръща във важна характеристика на съвременното работно пространство за съвместна работа. То включва не само разделяне на помещенията според функционалното им предназначение (за работа, за почивка, за храна), но и според правилата за работа в тях, например:

- помещения за обикновена работа;
- зони на абсолютна тишина;
- стаи за самостоятелна работа и др.

Следващата тенденция е промяна в интериорните стандарти:

- големи панорамни прозорци,
- минимализъм в интериора,
- високотехнологичен стил.

Пространствата стават все по-трансформируеми, мобилни и многофункционални. Поспециално, преградите стават все по-популярни, тъй като с тяхна помощ едно и също пространство може да бъде както място за събиране на всички служители на компанията, така и разделено на самостоятелни офиси.

Не само собствениците на офис сгради търсят варианти да се адаптират променените изисквания на хората към работната среда. Все по-нарастващ брой хотели на Запад търсят начини да преобразуват неизползваните площи в общите части на хотелите или остарелите си бизнес центрове в модерни споделени работни пространства.

Лобито е най-подходящата зона в хотела, която да бъде трансформирана в споделено работно пространство. Подобна инциатива би могла да донесе допълнителни приходи на хотелиерите в традиционно слаби периоди и да привлече хора, които търсят комфортни мебели, бърз безплатен Wi-Fi, електрически контакти и готови храна и напитки.

Фиг. 5. Лобито на хотел като споделено социално и работно пространство

Навлизат и нови форми на труд със следните наименования:

- Споделяне на служители – трудово правоотношение между един служител и няколко работодатели;

- Споделяне на работно място – работодателят наема двама или повече служители за съвместно изпълнение на конкретна работа за дадена длъжност в организацията;

- Временно (срочно) управление – с висококвалифицирани експерти се сключват срочни трудови договори за извършване на определена работа (например работа по проекти);

- Случайна работа – или прекъсваща работа, работа на повикване – работодателят не е задължен да осигурява редовна работа на служителя, а има право да го повика, когато му е необходим допълнителен труд;

- Мобилна (дистанционна) работа – работниците и служителите могат да работят на всяко място и по всяко време чрез използване на информационни и комуникационни технологии (ИКТ);

- Работа чрез ваучери – трудовото правоотношение е между служителя и организацията, издател на ваучера, като клиентът, който закупи ваучера, определя къде и кога служителят да осъществи работата/ услугата (която се закупува с ваучера);

- Работа по портфолио – самостоятелно заети лица или лица със свободни професии предлагат услуги на голям брой клиенти;

- Работа чрез онлайн платформа – на виртуални платформи се осъществява контакт между работодатели и служители/ работници,

като търсенето и предлагането се договаря директно съобразно изискванията на страните;

- Съвместна заетост - работници със статут на „свободни професии“, самостоятелно заети или микропредприятия, обединяват в някакъв формат свои усилия и/или ресурси, за да се преодолеят ограниченията на професионалната изолация пред евентуален работодател;

- Работа чрез „ГИГ икономика“ – модел на работа, който включва работа в големи групи чрез онлайн платформи и/ или работа по заявка чрез мобилни приложения;

- Самостоятелна заетост чрез организации-майки – тук моделът на работа предвижда организацията майка да предлага на самостоятелно заети лица определени услуги като фактуриране, данъчни консултации и услуги и социална защита;

Характерното за всички от изброените нови форми на заетост е, че те предлагат много по-голяма гъвкавост на отношенията и за двете страни. Повечето от тях се основават на традиционните трудови договори или договори за предоставяне на услуги. Наблюдава се, че те се използват на практика в почти всички сектори на икономиката.

Различните социални медии и мрежи помагат ефективно в създаването на професионални контакти, организиране, промотиране, брандиране и рекламиране на стоки, услуги, фирмени сайтове, блогове и оферти. От отношението на мениджъри и собственици зависи степента на използване на тези инструменти и формирането на организационна култула спрямо новите технологии. Познанията в сферата на културните различия и особеностите на комуникиране в интеркултурна среда са изключително важни за всички мениджъри и специалисти, работещи в транснацинални организации.

Реализирането на компетентностния подход в ежедневната управленска практика е предизвикателство не само към днешните мениджъри, но и към различни категории персонал.

Етимологически, понятието компетентност произхожда от латински език (лат. competens, -entis – „способен”) /Речник на чуждите думи…, 1993, с. 421/. Компетентността е „подход, включващ аспекти като: знания (знаене какво); отношения и поведения (осъзнаване как ние действаме, в контекст, и защо); диспозиции (отвореност към промяна, мотивираност); процедурни умения (знаене как да се прави); когнитивни умения (преработване на информация, критично мислене и критичен анализ); експериментални умения (знаене как да се реагира и адаптира на базата на предишни знания, социални умения). (Brett, P. P. Mompoint-Gaillard, M.H. Salema, 2009, с. 15). Днес, доминиращ подход в определянето на структурата на компетентностите е включването на три основни компонента – знания, умения и нагласи/отношения.

Предприемаческа компетентност означава способността за действие в съответствие с благоприятни възможности и идеи, както и за тяхното трансформиране в ценности за другите хора. Тя се основава на творчество, критично мислене, способност за решаване на проблеми, инициативност, постоянство и умение за работа в сътрудничество с цел планиране и управление на проекти, които имат културна, социална или финансова стойност.

Специални акценти са поставени върху прилагането на компетентностния подход в процеса на развитие на ключови компетентности за изработване на управленски решения с цел по-ефективно осъществяване на управленската и организационна дейности. С оглед потребностите на управленската практика могат да бъдат очертани някои основни въпроси, свързани с определянето на компетентности в рамките на съответни компетентностни модели:

- Кои да бъдат тези компетентности и с каква цел да бъдат дефинирани?

- Как тези компетентности могат да бъдат подредени в групи спрямо съответна обща характеристика, което може да послужи като основа за оформяне на компетентностни модели?

- Как тези групи компетентности съответстват или не на основното съдържание на извършваните фирмени дейности?

- Как тези групи компетентности съответстват или не на основното съдържание по групи дейности, чието съдържание има интегративен характер?

- В каква степен отделни компетентности или групи компетентности са свързани с личностното формиране, в т.ч. ценностната ориентация на мениджъра?

- В каква степен отделни компетентности или групи компетентности са необходими за формирането на професионалиста като специалист в съответна област?

- Може ли да ранжираме по степен на значимост различни групи компетентности?

Мениджърите днес са изправени пред разнообразие от компетентностни модели, които се очаква да бъдат познавани от тях, за да могат да ги прилагат в ежедневната си дейност. Сред тях например са: Европейската референтната рамка за ключовите компетентности за учене през целия живот, Рамка за предприемаческата компетентност, Европейска рамка за дигиталните компетентности, моделът на ОИСР за глобалната компетентност. В него тя се разглежда като „многоизмерна способност“, а „глобално компетентните личности могат да проучват локални, глобални и интеркултурни въпроси, да разбират и оценяват различни перспективи и гледни точки, да взаимодействат успешно и с уважение с другите и да предприемат отговорни действия по отношение на устойчивостта и колективното благополучие“. Аргументите за необходимостта от глобалната компетентност акцентират върху: хармоничен живот в мултикултурни общества; постигане на успехи в променящия се пазар на труда; ефективно и отговорно използване на медийните платформи в подкрепа на целите за устойчиво развитие“. (Preparing our youth for an inclusive and sustainable world, 2018)

Прилагането на компетентностния подход в мениджърската дейност несъмнено изисква промяна на отношението на ръководителите към начина на представяне и организиране на дейностите в организацията или друго пространство, в което се осъществява трудов процес. Компетентностният подход изисква промяна, свързана с преход към резултатно ориентирани дейности и стимулиране на креативността и иновативността за приложение на усвоените знания и умения в практически контекст.

В условията на дигитална трансформация, човешкият капитал лежи в основата на създаването на стойност. Човешкият капитал представлява система от компетенции - знания, умения, качества и нагласи за работа (присъщи на работната сила), които са движещи сили за създаването на икономическо, социално и лично благополучие, чрез по-висока производителност и качество на изпълнението и чрез постигане на стратегическите цели на организацията. Поради спецификата на човешкия капитал, произтичащата от личностните характеристики на всеки отделен човек в организацията, той е трудно измерим и следователно - най-трудно подаващ се на управление. Той се създава и управлява в динамична, силно конкурентна бизнес среда и му влияят разнообразни критични фактори.

В последните години сериозно се задълбочава проблемът с набирането на персонал и с квалификацията на персонала. По думите на работодатели болшинството от кандидатите не притежават квалификация, отговаряща на изискванията на развитието на съвременната икономика и технологии. Прави впечатление възрастовият аспект – по-възрастните работници и служители са старателни и отговорни, но с остарели знания и умения. За младите може да се каже, че притежават знания и умения на съвременно ниво, но те не са толкова мотивирани и настояват за високи заплати, без да имат необходимия опит.

Развиването на популярните вече „меки умения“ и лидерство, включващи емоционална интелигентност, решаване на проблеми, работа в екип и комуникация, креативност се оказват все по-важни като тежест при подбор или повишаване в длъжност на даден служител, тъй като те рядко се възпитават в семейството или университета, а същевременно изискват дълго време и усилия, за да бъдат добре развити. Това са и именно тези умения, които технологията не може да възпроизведе самостоятелно, което ги прави още по-високо ценени. За бъде една организация устойчива и да расте, тя трябва да осигурява споделяне и предаване на натрупаните знания и опит. На практика това означава организацията да предлага инициативи, които регулярно да ангажират по-старшите лидери и експерти да споделят опита си с по-младото поколение талантливи специалисти. Тези инициативи могат да бъдат както Лидерски, Талантски, Коучинг и Менторски програми, така и технологични решения, предлагащи вътрешен портал с процедури и разписани процеси, или различни платформи за управление на знанието (Knowledge Management) и продължаващо дистанционно учене (Learning Management System).

Нетрадиционните обучения и като формат, и като съдържание, все повече добиват популярност и са все по-предпочитани пред стандартните формати. Бизнес професионалистите, както и самите организации, разбират, че за да бъде продуктивен и мотивиран, модерният човек трябва да пребори стреса и да бъде в осъзнат баланс със себе си. Поради тази причина, алтернативните форми и техники от Изтока стават все по-търсени в обученията. Вече

е напълно нормално модерните хора от бизнеса да споделят, че прилагат в работата си разнообразни медитативни практики, йога, Ци Гун, Тай Чи, Кунг Фу или Шаолинската философия например, като целта е постигане на цялостно по-добро качество на живот.

В бързо дигитализиращата се и роботизираща се глобална икономическа система са нужни мениджъри-лидери, които обединяват човешките ресурси в организациите и ги превръщат в лидерски тим, постигащ лидерството на организацията в определена пазарна ниша, отрасъл или регион. Тези лидери обаче трябва да:

- притежават специфична теоретична и практическа подготовка;
- постигат измерим напредък и ефективност;
- формират постижими организационни визии и цели;
- планират бизнес дейността релевантно на изискванията и предизвикателствата на средата;
- обвързват времево мисията, визията, целите, стратегията, плановете и оперативните дейности.

Развитието на лидерските умения може да се състои под различни форми, от обучение в учебната зала, електронно обучение и коучинг, до по-новаторски програми като обучението в партньорство с коне, предназначено да извади хората от зоната им на комфорт. На пръв поглед, взаимовръзката между изкуството на ездата и лидерския успех може би изглежда като странна концепция, но някои компании се обръщат точно към това древно изкуство, за да научат служителите си на нови лидерски умения, да подобрят стилът им на общуване да им помогнат да усъвършенстват своите техники за управление.

Фиг. 6. Лидерство чрез общуване с коне

Проектите за дигитална трансформация се нуждаят от високи технологии и твърдо установени процеси. Но нито едно от тези неща не може да се реализира без хора. Емоционалната интелигентност променя начина, по хората в екипа прецизират основните технологии и процеси, върху това как преговарят и споделят притесненията си както на индивидуално, така и на екипно ниво. С времето се доказа, че високата емоционална интелигентност в екипа е крайъгълен камък за успешна дигитална трансформация.

Заключение

В нашия все по-свързан свят цифровият живот започва да става неразривно свързан с физическия. Цифровото общуване на хората преминава през множество онлайн платформи и медии. Използването на данните позволява по-добро и по-бързо вземане на решения в широк спектър от индустрии и приложения. Новите технологии трансформират начина, по който мениджърите управляват своите активи и изискват от тях платформени стратегии за бързо и гъвкаво комбиниране на продукти и услуги. През следващите години големите организации ще оцеляват чрез инвестиране в собствена екосистема от стартиращи предприятия и партньорства с иновативни фирми.

Литература

1. Rechnik na chuzhdite dumi v balgarskiya ezik (1993). Izd. na BAN. S.
2. Brett, P. P. Mompoint-Gaillard, M.H. Salema (2009) How all teachers can support citizenship and human rights education: a framework for the development of competences. Strasbourg, Concil of Europe Publishing.
3. Preparing our youth for an inclusive and sustainable world. The OECD PISA global competence framework. (2018) OECD. - https://www.oecd.org/education/Global-competency-for-an-inclusive-world.pdf

Доц. д-р инж. Нели Иванова Николова
Технически университет – Габрово
катедра „Мениджмънт“
ул. „Хаджи Димитър“ № 4
e-mail: nik_nel@abv.bg

ЛИЧНОСТНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТРУДОВА АЛИЕНАЦИЯ

Нели Николова

PERSONAL AND ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF WORK ALIENATION

Neli Nikolova

ABSTRACT: *The article presents essential characteristics and definitions of alienation from work (labor alienation), obtained results and analysis of surveys and in-depth interviews in profit and non-profit organizations. The focus of the examinations is on the formulation of personal and organizational determinants leading to alienation from work, organization and collective.*

Key words: analysis**,** determinants (organizational and personal), results, work alienation.

Въведение

Дигиталната революция променя организациите, в които човешкият фактор става все по-важен. Работодатели и ръководители са изправени пред множество предизвикателства. Ключов фактор за успеха на екипите и организацията в днешните динамични времена на оптимизация и цифровизация на процесите има преодоляването на отчуждението към труда. Този процес зависи от изграждане и поддържане на позитивна организационна среда, удовлетвореност от хоризонталните и вертикални фирмени комуникации, ефективна обратна връзка, засилване на доверието, грижата и подкрепата на хората, използване на подходящи стимули за повишаване на мотивацията за активно трудово представяне. Всичко това създава усещане за дълбока връзка с организацията и желание за постигане на ефективни резултати.

В статията са представени същностни характеристики и дефиниции на отчуждението от работата (трудовата алиенация),получени резултати и анализ от проведени проучвания и дълбочинни интервюта в стопански и нестопански организации. Фокусът на разглежданията е върху формулиране на личностни и организационни детерминанти, водещи до отчуждение от работата, организацията и колектива.

От изключително важно значение е познаването на личностните фактори за привързаността към работното място и индивидуалните ценности, нагласи и мотиватори на всеки отделен служител, допринасящи за устойчивото организационно развитие и повишаване на работодателския бранд. Това следва да е обект на линейните и функционални ръководители и най-вече на експертите по трудова и организационна психология и управление на човешките ресурси. Стратегическото управление и добрите практики на трудовото представяне и развитие като организационни детерминанти се оказват ключови за повишаване на ангажираността и задържането на креативните служители.

Изложение

Наличието на тревожност и несигурност в глобален аспект въздействат негативно върху включеността в трудовите дейности и социално-психическата адаптираност на човешките ресурси към работата. Най-важен компонент на нагласата за включеност е жизнената значимост, която работата има за индивида. Желанието на личността да бъде ангажирана в труда характеризира нагласата за включеност и така я разграничава от вътрешната мотивация, която се изразява в стремеж да се постигне вътрешна удовлетвореност от своята работа. Включеността се определя като особена сензитивност, изразяваща се в желанието на личността да постигне успех не само в своята дейност, но и за организацията като цяло.(Снежана Илиева, 1998).

Философи, социолози и психолози предлагат множество интерпретации на отчуждението.

Карл Маркс описва отчуждението на труда като ситуация, при която трудът на индивида престава да бъде край (което позволява на човека да изпълни своя творчески личен потенциал) поради обективни социално-икономически условия и вместо това се превръща в средство за съществуване. Индивидът започва да изживява своя труд като нещо чуждо и поробващо и се оказва неспособен да възприема ценностното съдържание на културните обекти или да установява истински човешки отношения. Той започва да счита другите хора и себе си за стоки, инструменти и средства за производство.

„Отчуждеността на труда за работника се проявява в това, че трудът не е негова собственост, а на друг, че не му принадлежи, че в труда той не принадлежи на самия себе си, а на някой друг". И още по този повод: „Трудът произвежда чудесни неща за богатите, но произвежда оголяване за работника. Строи палати, но и коптори за работника. Създава красота, но и осакатява работника. Замества ръчния труд с машини, но и отхвърля част от работниците назад към варварския труд, а останалата част превръща в машина. Той произвежда ум, но произвежда и тъпоумие, кретенизъм за работника" (Михайлов, Пеню, 2011).

Понятието „алиенация", разглеждано в по-широк контекст е интердисциплинарна и богато изследвана тема в науки като теология, философия, социология, психология и психиатрия в нашето съвремие в следствие на все по-осезаемото навлизане на информационните и комуникационните технологии, променящи ежедневието и живота ни.

Редица автори свързват отчуждението от работа с безсилие, безсмислие, липса на норми, изолация и себеотчуждение.

Отчуждението спрямо труда обикновено се определя като загуба на интерес към работата от страна на личността и негативни чувства в резултат на разочарования по отношение на работата/кариерата и тревожност поради неспазване на организационните норми. Понятието се свързва с неспособността на човека да се изразява, с летаргия към работата, с чувство на изолация, чувство за несъвместимост с бизнес ценности и други събития, които причиняват смущения в съзнанието, причинени от невъзможността човек да изразява себе си. Отчуждението на служителя от неговата работа води до помалко усилия в работата, която извършва. Тази ситуация намалява организационната ангажираност на работещите във фирмата и обикновено й вреди.(Петя Пачкова, 2021).

Личностните вътрешни детерминанти включват настроението, възприятията и емоционалните и нагласи на индивида като променливи. Предаността към организацията се свързва с положителните емоции, които изпитва. В по-широк смисъл тя включва фактори като лоялност, привързаност и съгласие с организационните цели.

Включеността във фирмените дейности характеризира степента на субективната предразположеност на личността да разглежда проблемните организационни ситуации като свои и да спомага за своевременното им разрешаване. По-високият статус в направеното проучване определя по-високо участие и заинтересованост за фирмения успех.

Верността, предаността и привързаността към организационната среда се разкрива с използване на термина „лоялност"в неговите аспекти:

- позитивно отношение на служителя към организацията, в която работи;
- доброжелателност, приветливост и откритост в междуличностните взаимоотношения на работното място;
- вярност и спазване на правилата и нормите в организацията;
- доброволна активност и преданост, подчинени на организационните интереси;
- честност и принципност;
- висока степен на отговорност и добросъвестност;
- ангажираност с целите и ценностите;
- некритично отношение към организационния живот;
- уважение към колеги и мениджъри.

Отношението на всеки човек към труда зависи от мястото в йерархията в организацията, в която работи, от естеството на самия трудов процес и резултатите от него, измерими с трудовото възнаграждение, което получава. Когато компетентностите и способностите на личността са налице, но заплатата не удовлетворява очакванията, тогава се променя отношението от позитивно в негативно. Това води до понижаване на ангажираността на служителя или работника с организационните цели и стратегии. С автоматизирането на производството при извършване на монотонни повтарящи се движения по време на работа на поточни ли-

нии, настъпва често отчуждение от труда, породено от апатия и атрофия на стремежите и целите.

Някои професии позволяват на човека по-широко да разгърне потенциалните си възможности и да се реализира пълноценно. Но има и професии, които едностранно развиват и ограничават изявите на личността, превръщайки я в придатък на машината, техниката и технологията. Когато всичко е канонизирано и административно определено, младото поколение търси възможности за изява в свободни професии, избягвайки професиите с нисък професионален статус. Професионалната пригодност заема важно място в подбора на кадри за трудни и отговорни за упражняване професии като например във въздушния транспорт или в сферата на атомната енергетика.

Отношението на личността към труда от позицията на народопсихологията има много измерения за българина. Трудолюбието като негова черта съдържа различни потребности, мотиви, интереси. То е своеобразно отношение, в което се преплитат ценностни ориентации и философия. От стимула до крайния резултат, всеки от нас влага система от детерминанти – личностни и организационни, които влияят върху трудовото ни представяне. В полето на организационните детерминанти попадат организационната структура, работната технология, организационната култура, лидерският стил, формализираните правила и процедури, управленските механизми за контрол, степента на комуникация, а сред личностните детерминанти на работната алиенация са образователният ценз, възрастта, социално-икономическият статус, йерархичното и властово ниво на заеманата длъжност, типът трудова заетост

Независимо от историческото време, в което анализираме труда, в основата на всяка умствена или физическа дейност откриваме три дълбоко личностни феномена: потребности, мотиви и цели, детерминиращи трудовото поведение.

Днес работната среда се приема като доста враждебна от много хора. Но трудното намиране на подходяща работа и то по специалността, принуждава работниците да се примиряват с редица нездравословни и небезопасни условия на труд. Това ги отчуждава от работата, колегите и работодателите като предизвиква у тях негативни чувства - страх, стрес, напрежение, умора и апатия. Кризата, безработицата и страхът за несигурност на работното място разделят хората. Нарастват и противоречията между млади и стари служители в организациите.

Дистанционната работа и повишената мобилност на човешките ресурси в условията на индустриалната дигитална революция влияе отрицателно върху комуникацията и преките социални контакти, засилвайки отчуждеността между работещите. От друга страна по-голямата мобилност на кадрите увеличава анонимността, нежеланието да формират и поддържат ефективни взаимоотношения с колеги и работодатели, да участват в решаването на проблеми на работното място.

Нараства и отчуждението в рамките на трудовите колективи – между изпълнителните и неизпълнителните, между дисциплинираните и недисциплинираните работници и служители. Липсата на мотивационни подходи и стимули, на справедливост в заплащането на труда, намалява удовлетвореността от работата, увеличава се песимизмът относно нейния смисъл.

Глобалното използване на разнообразни форми на гъвкава заетост съдържа възможности за по-ефективно и хуманно използване на труда в обществен и индивидуален план, включително и за хората в неравностойно положение, стремящи се да съчетават успешно трудов и личен живот. Промените в характера и съдържанието на заетостта въздействат върху отношението и нагласите към работата и работното място. Липсата на споделени ценности, визия и сътрудничество, неактивната комуникация между членовете на екипите, слаба организационна култура и прилагането на авторитарен стил при вземане на решения отчуждават работещите човешки ресурси от труда.

От друга страна ниската мобилност на служители от най-високата възрастова група в нейните аспекти – работно място, професия и местоживеене правят реакциите й негъвкави спрямо съвременните изисквания на пазара на труда. Не може да се отрече, че съществуват различия между поколенията, формирани от условията на работа през годините. Позитивната зависимост между възраст и трудово изпълнение на задачите на конкретна длъжност се разрушава при настъпващите динамични промени в съдържанието на труда, изискващи непрекъснато обучение и повишаване на компетентностите в професията. За голяма част от работодателите инвестирането в квалифика-

цията или преквалификацията на човешки ресурси в напреднала възраст е нерентабилно. Изолирането им от участие в провеждането на обучителни курсове и семинари води до намаляване на тяхната полезност за организациите с времето.

В периода март 2022 г.- април 2023 г. са проведени анкетни проучвания и структурирани интервюта с работници, служители и мениджъри в различни фирми с цел да се анализират причините за трудова алиенация и проучат добрите практики за задържане на инициативни, лоялни, продуктивни и креативни сътрудници, допринасящи за постигане на висококачествени фирмени резултати. Въз основа на получените резултати се констатира сериозната необходимост от развитието на лидери и HR мениджъри, които да използват подходящи мотивационни подходи за преодоляване на отчуждението от труда сред своите подчинени.

Въпросите, на които трябва да се търси отговор са:

- Чувстват ли подчинените Ви апатия в началото и края на работния ден?
- Усещат ли се подценени или пренебрегнати в работата?
- Намират ли трудът си за безсмислен?
- Смятат ли, че могат да предложат повече способности и креативност, отколкото изисква или допуска настоящата им работа?

Отговорите на поставените въпроси дефинират индивидуалния принос на всяка личност, като по този начин преките им ръководители опознават силните им страни.

Много често хората се сравняват с другите до степен, в която центърът на идентичността им се измества от тях самите към чуждото мнение за тях. Те губят своята индивидуалност и се отчуждават. Стават неспособни да дадат уникалния си принос за организационното развитие, защото обезценяват и изгубват онова, което е ценно в личността им. И докато в индустриалната ера служителите питаха: "Каква е длъжностната ми характеристика", то в епохата на знанието въпросът трябва да е: "С какво мога да допринеса за организацията, в която работя, за да се чувствам удовлетворен и оценен?" По този начин всеки от нас може да предложи набор от инструменти за справяне с различни проблеми. Неслучайно в „Times of London" се казва: „Голям брой служители се чувстват толкова зле в офиса, че през значителна част от деня симулират работа. Това поражда повече негативен стрес, отколкото прекалената работа. Резултатът е тежка, но прикрита депресия в офиса".(Roger Boyes, 2007)

Преобладаващият дял от респондентите (около 65 на сто) работят в организации от сектора на услугите. В този отрасъл принципно съществуват повече възможности за прилагане на гъвкава заетост, плаващо и нестандартно работно време, дистанционна работа, сезонна заетост поради спецификата на извършваните дейности.

Анкетираните лица от по-младата възрастова група са на мнение, че за преодоляване на трудовата алиенация сред тях е от значение доверието, емпатията, градивната критика, менторството, обективното решаване на възникнали проблеми и делегирането на повече права.

Стресът на работното място води до депресия, продължителна тревожност, песимизъм и отчуждение. Влиянието на тези симптоми върху организационния процес е значително и те водят до нездравословна работна среда, нисък морал, междуличностни конфликти, повишени разходи, намалена продуктивност и увеличени работни отсъствия.

Отговорите като цяло показват, че фирмените ръководства все още не разполагат с конкретни стратегии за усъвършенстване на организационната култура и междуличностните отношения. Значителна част от мениджърите не са ангажирани с развитието на своите работници и служители и не познават индивидуалните им потребности.

Предизвикателство пред днешните работодатели и мениджъри е създаването на среда, в която работещите да чувстват, че техният принос е неизменна част от цялостния организационен успех. Ангажираността на хората към организацията, в която работят може да се сравни с емоционалната обвързаност със семейството. Усещането за принадлежност към група/екип или колектив се открива години назад в пирамидата на Маслоу, заемащо второ йерархично ниво в нея.

През последните десетилетия се развива едно ново направление в управлението на човешките ресурси и в теорията на организационното поведение, което изследва включеността като стратегически фактор за осигуряване на конкурентни предимства. Релацията ангажираност – бизнес резултати се оказва ключова за устойчивото развитие на компаниите днес.

Съвременните работодатели са много по-отчуждени от работниците си, в сравнение с тези от времето на „социалната държава”. Степента на това отчуждение нараства между собствениците и мениджърите на компаниите, които се явяват като чужди инвеститори в дадена страна и техните работници от същата тази страна. (Петя Пачкова, 2021)

Заключение

Изводите от изследванията извеждат четири основни групи фактори/ детерминанти, които способстват за утвърждаване желанието на личността за организационна принадлежност и принос за успеха й и преодоляване на трудовата алиенация:

- трудов опит;
- организационна подкрепа;
- справедливост при разпределяне на фирмените ресурси;
- съответствие на организационните ценности.

Организационният климат е част от системата на организационната култура, в която се вписват като детерминанти: организационните ценности, организационната структура, стилът на ръководство, средата и поведението на човешките ресурси.

Климатът може да се разглежда и като специфична форма на субкултура на всеки отдел или група. По тази причина при обща организационна култура, климатът може да бъде различен в различните отдели и звена. Той е фокусиран върху същността на извършваната работа, степента на обратната връзка и отговаря на въпроса доколко отделният индивид е въвлечен в процеса на планиране и изпълнение на задачите.

Литература

1. Ilieva,Snezhana, 1998, Privarzanost kam organizatsiyata, Sofiya, izd."Albatros", s. 232
2. Mihaylov, Penyu, 2011“ Otchuzhdenieto v Balgariya v konteksta na noviya oblik na obshtestvoto“, Godishnik na Sofiyskiya universitet „Sv. Kliment Ohridski“, Stopanski fakultet, Tom 9, str. 173-174
3. Pachkova, Petya, 2021, „Otchuzhdenie i samota v savremenniya svyat“, Sofiya, ISBN: 978-954-8992-22-0
4. Roger Boyes, 2007, Forget Burnout, Boreout Is the New Office Disease, Times Online, Sep.15

Доц. д-р инж. Нели Иванова Николова
Технически университет – Габрово
катедра „Мениджмънт“
ул. „Хаджи Димитър“ № 4
e-mail: nik_nel@abv.bg

ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ДИЗАЙНА НА ПРОДУКТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЕРИГИТЕ ЗА ДОСТАВКИ И МАРКЕТИНГА

Теодора Тодорова, Адиле Димитрова

THE IMPACT OF PRODUCT DESIGN ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND MARKETING

Teodora Todorova, Adile Dimitrova

ABSTRACT: *This report examines the relationship between product design, supply chain management, and marketing. Through a review of existing literature, it explores how product design can influence both the supply chain management and marketing processes, and how these processes in turn can impact the product's success. The paper begins by defining product design and discussing its various dimensions and the process of designing a product. It then delves into the ways in which product design can impact the supply chain, such as through changes in production processes, inventory management, risk management and sustainability. Additionally, the role of product design in marketing, including how it can affect brand identity, customer perception, packaging, and value creation is explored. Finally, the report offers some insights regarding the connection between all three explored concepts.*

Overall an emphasis is placed on the need for businesses to recognize the critical role of product design in shaping the success of their products. By examining how product design influences supply chain management and marketing processes, this article provides a deeper understanding of the complex interplay between these functions. The article also highlights the importance of considering product design as an integral part of organizational strategy and offers insights on how businesses can leverage design to gain a competitive advantage in the challenges that organizations may face in incorporating product design into their supply chain and marketing strategies, and what can be done to overcome them.

Key words: product design, supply chain management, marketing

Въведение

В днешната силно конкурентна бизнес среда организациите са подложени на постоянен натиск да диференцират себе си и своите продукти. Един от най-важните фактори за постигането на тази диференциация и пазарно предимство е дизайнът на продукта. (Jindal, Sarangee, Echambadi, Lee, 2016 ; Luch, Swan, 2011)

Тази статия има за цел да предостави подробно изследване на сложната връзка между дизайна на продукта, управлението на веригата за доставки и маркетинга. Въз основа на обширен преглед на съществуваща литература се изследват начините, по които дизайнът на продукта влияе както върху управлението на веригата за доставки, така и върху маркетинговите процеси, следователно обектът на статията е продуктовият дизайн, а предметът е управлението на веригата за доставки и маркетинга.

За постигането на целта е нужно да бъдат изпълнени следните задачи:

- ✓ Описание на процеса на продуктовия дизайн
- ✓ Описание на начините, по които продуктовия дизайн влияе на управлението на веригите за доставки
- ✓ Описание на начините, по които дизайнът влияе на маркетинговия процес

Изложение

1.Продуктов дизайн

Терминът продуктов дизайн има много дефиниции в литературата, но нито една не се откроява като широко приета. В основата си продуктовият дизайн е създаване на нови или подобряване на вече съществуващи продукти, но концепцията често се разглежда като процес (Luch et al., 2011), част от разработката на продукти и вероятно се може да бъде разбран по -

добре чрез изследване на неговите етапи. Според онлайн речника Mirriam-Webster „продукт“ може да се дефинира както като „нещо, произтичащо от или по необходимост следващо от набор от условия“, така и като „нещо произведено или предмет (или услуга), който се предлага на пазара или се продава като стока“. (Mirriam-Webster Online Dictionary) Този доклад използва второто значение на термина.

Проучване на Homburg et al. от 2015 г. дава следното твърдение: „Дизайнът на продукта се отнася до набор от съставни елементи на продукт, които потребителите възприемат и организират като многоизмерна конструкция, включваща трите измерения на естетика, функционалност и символика“ (Homburg, Schwemmple, Keuhnl 2015, p.43), но преди него Bloch определя измеренията като „утилитарни, хедонични и семиотични ползи“ (Bloch, 2011), а Luch и Swan като „форма, функция и холистични свойства на интегрирана форма и функция“ (Luch et al., 2011) Тези описания обаче не обхващат атрибути, важни за производителите, като производителност (performance), възможност за повторно производство (remanufacturability) (Subramanian, Gupta, Talbot, 2009; Liu, Li, Li, Huang, 2019) лекота на сглобяването (Hong, Wang, Gong, 2019) и ефективност. Постигането на висока ефективността в контекста на дизайна е свързано със стратегическо планиране, функционално интегрирано вземане на решения и основни производствени способности, което показва, че възможностите за динамичен дизайн се превръщат в мощен източник на конкурентно предимство и обновяване, растеж и адаптиране, когато околната среда се променя. Следователно съображенията за дизайн са стратегически. (Luch et al., 2011)

Процесът на продуктовия дизайн се променя според целите, индустрията и предприятията, които го изпълняват, но могат да бъдат обособени няколко ключови етапа:

- Проучване и определяне на целите: Този етап включва събиране на информация за целевата аудитория, пазарни тенденции, конкуренти и други определящи търсенето фактори, както и идентифициране на „проблемите“ или потребностите, към които да бъде насочен процеса на дизайн. В литературата има акцент върху разбирането на нуждите на клиентите, което е потенциално предизвикателство, тъй като те често са неосъзнати или трудни за изразяване (Luch et al., 2011)
- Разработване на концепция: Този етап включва разработването и усъвършенстването и на идеи за дизайна на продукта въз основа на изследванията и заключенията от предишния етап. (Russel, Taylor, 2011)
- Проектиране и създаване на прототип (визуализация): Прототипът е предпроизводствено представяне на някакъв аспект от концепция или окончателен дизайн. Прототипирането често предопределя голяма част от разгръщането на ресурси в разработката и влияе върху успеха на дизайнерския проект. Целта е да се подобри производителността и потребителското изживяване на крайния дизайн. (Camburn, Viswanathan, Linsey, Anderson, Jensen, Crawford, Otto, Wood, 2017)
- Тестване и подобрение: Този етап включва тестване на прототипа на с потребители и извършване на корекции въз основа на тяхната реакция. Итеративното прототипиране е силно свързано с повишаване на производителността по отношение на посрещането на трудни изисквания към продукта, а паралелното - с повишена производителност по отношение на откриването на нови идеи. (Camburn et al., 2017)
- Производство: Този етап включва финализиране на дизайна, избор на материали и подготовка за масово производство.
- Употреба и оценка: Този етап включва пускане на продукта на пазара и наблюдение на неговата ефективност, събиране на данни относно употребата от потребителите и извършване на подобрения въз основа на тях. (Hou, Jiao, 2019)

2. Влияние на дизайна над управлението на веригите за доставка

Дизайнът на продукта и управлението на веригата за доставки са взаимосвързани, взаимовлияещи си процеси от ключово значение за предприятията. Дизайнът на продукта определя характеристиките, материалите и компонентите, използвани при създаването на продукт, докато управлението на веригата за доставки включва процесите и дейностите, свързани с доставянето му до крайния потребител.

Дизайнът оказва влияние върху много аспекти от управлението на веригите за доставки:

Избор на материали: Наличността и цените на материалите могат да повлияят на решенията за дизайн на продукта. Дизайнерите трябва

да изберат подходящи и достъпни материали или да открият алтернативни такива, за да се съобразят с възможностите на фирмата (Jiudice, Rosa, Risitano, 2005).

Управление на запасите и капацитета: Запасите от готови продукти служат като заместител на производствения капацитет и могат да се считат за съхранен производствен капацитет, подобно на енергията, съхранявана в батериите. За разлика от тях входящите запаси (т.е. на суровини, компоненти) имат за цел да предотвратят застоя на производството и следователно са допълнение към производствения капацитет, тъй като подобряват ефективния капацитет. (Song, Houtum, Mieghem, 2020) Решенията относно дизайнът на продукта донякъде определят кой подход е по-подходящ. Освен това влияят на изискванията за съхранение, (Meherishi, Narayana, Ranjani, 2019) процедурите за работа и съображенията за безопасност.

Процеси: Процесните изменения зависят от броя и обхвата на промените в дизайна на продукта, като по - значителните промени могат да доведат дори до съществени модификации на производствените линии и методи. Те обикновено са свързани с разработването на по-гъвкави и по-бързи методи за обработка, което се постига или чрез използването на подобрена, по-гъвкава, усъвършенствана технология на процеса, или чрез модифициране на съпътстващия набор от човешки умения. (Marsillac, Roh, 2014)

Опаковане: Опаковката е важно съображение при управлението на веригата за доставки, тъй като може да повлияе на транспортните разходи, изискванията за съхранение и степента на изпълнение на поръчките. Дизайнерите следва да вземат предвид размера, теглото и издръжливостта на опаковъчните материали, за да оптимизират работата на веригата за доставки. Правилното и безопасно опаковане предпазва продукта и увеличава срока му на годност. Неправилното опаковане може да доведе до увреждане или унищожаване на продуктите. Препроектирането на продукта може да доведе до намалено използване на опаковъчни материали и повишена ефективност на транспорта. (Mehirishi et al., 2019)

Екосъобразност: Природосъобразността е все по-важно съображение както при проектирането на продукта, така и при управлението на веригата за доставки. Производството на продукти, които използват рециклируеми или биоразградими материали, изискват по-малко енергия за производство или транспорт или намаляват въглеродния отпечатък на веригата за доставки е все по-голям приоритет за производителите. Значителна част от потенциала за успешно прилагане на обратна логистика, която е ключова за зеленото управление на веригите за доставка, се определя на етапа на проектиране на продукта. (Desai, Mital, 2005) Дизайнерските решения могат да помогнат за намаляване на отпадъците и минимизиране на отрицателното въздействие на веригата за доставки върху околната среда. Продуктите са по-екологични и печалбата за производителя е по-голяма, когато той инвестира в нов продуктов дизайн за зелени продукти (Xue, Sun, Wang, Niu. 2021), но в реалната практика някои търговци на дребно наистина не продават екологични продукти, тъй като зелените инвестиции не винаги водят до положителни резултати за малките търговци, не са подходящи за фирми, търсещи печалба в краткосрочен план и производителите, инвестирали в зелени технологии предлагат по-високи цени на едро. (Dong, Liu, Shen, 2019)

Управление на разходите: Решенията за дизайн на продукта като размер, тегло и опаковка могат да повлияят на логистичните разходи. Въпреки, че логистичните разходи, направени по време на фазата на проектиране на продукта, са малки, дизайнът определя повечето от разходите за логистични дейности. (Zhang, Yan, 2020) Големите или по-тежки продукти изискват повече пространство и гориво за транспортиране, което увеличава логистичните разходи. По същия начин, обемистите опаковки могат да заемат повече място, което води до по-високи транспортни и складови разходи.

Ефективното споделяне на информация и съгласуване на процесите на проектиране и производство намалява производствените разходи чрез намаляване на загубата на суровини (Omera, Stolte, Creazza, Hansen, 2016), а управлението на веригата за доставки може да помогне при идентифицирането на рентабилни начини за снабдяване с материали, производство и логистика. Това помага при проектирането на продукти, които са по-рентабилни за

производство, което от своя страна води до спестяване на разходи за производителите и потребителите.

Срокове за доставка: Сроковете за доставка се отнасят до времето, което е необходимо на продукта да премине през веригата на доставки, от точката на поръчка до доставката. Решенията за дизайн на продукта могат да удължат времето за изпълнение, като повлияят на производствения процес или използвания метод на транспортиране. Употребата на определени материали или производствени методи изисква по-дълги срокове за изпълнение. (Lin, Zhou, 2011)

Ефективното взаимодействие на продуктовия дизайн и веригата за доставки водят и до намаляване на времето за пускане на пазара (time-to-market) в определени случаи. Стратегическото управление на времето за изготвяне на продукта е основен елемент за бърза адаптация към търсенето на пазари, характеризиращи се с кратки жизнени цикли на продукта. (Omera et al., 2016) Интеграцията между веригата на доставките и продуктовия дизайн в т.нар. „решетково-амебна“ организационна структура, която предполага, че няма граници около различните части на организацията, може да доведе до намаляване на този период. (Omera et al., 2016)

Сложният дизайн на продукта може да затрудни производството и конструкцията. Има потенциала да донесе по-голяма стойност за клиентите, но може да доведе и до увеличение във времето за изпълнение и разходите. Нежеланата сложност би могла да увеличи времето за реакция на веригата и по този начин да доведе до загуба на конкурентното предимство. Може да се твърди, че е по-вероятно да повиши несигурността и потенциално може да доведе до повишен риск във веригата на доставки.(Hashemi, Butcher, Chhetri, 2013) Важното ограничение е и липсата на възможности за лесно препроектиране, така че производителите носят риска да са неспособни да отговорят на изискванията на клиентите. (Lin et al., 2011)

Иновации: Сътрудничеството между продуктови дизайнери и доставчици може да доведе до разработването на иновативни, по-ефективни, издръжливи и лесни за употреба продукти, които включват най-новите технологии и материали. (Baron, 2021)

Контрол на качеството: Управлението на веригата за доставки може да помогне за гарантиране, че качеството на продукта отговаря на желаните стандарти. (Zhu, 2020) Работейки в тясно сътрудничество с доставчици и производители, дизайнерите могат да идентифицират потенциални проблеми с качеството и да предприемат стъпки за тяхното разрешаване по време на фазата на проектиране, но това може да се окаже предизвикателство за по-малките фирми. (Jraisat, Sawalha, 2013)

Управление на риска: Резултати от проучване от 2016 год. сочат, че интеграция между процесите на продуктовия дизайн и управлението на веригите за доставки води до намаляване на риска. Способността за смекчаване на риска от погрешно тълкуване на търсенето или изискванията на клиентите е особено важна на пазари, характеризиращи се с кратък жизнен цикъл на продукта. (Omera et al., 2016)

Прекъсванията във веригата на доставки могат да окажат значително въздействие върху наличността на продукта и да доведат до забавяне или недостиг. За да намалят тези рискове, продуктовите дизайнери могат да обмислят използването на множество доставчици, локализиране на веригата за доставки и проектиране на продукти, които са по-малко зависими от конкретни материали или компоненти.

Продукт, проектиран с компоненти, които са редки или трудни за доставка, може да доведе до забавяне на производството и по-високи разходи за веригата за доставки. При висок темп на технологични иновации, дизайнът на продукта се променя бързо и следователно има риск от остаряване на артикулите от инвентара. (Karim, Samaranayake, Smith, Halgamuge, 2010)

Голяма част от компаниите смятат, че рискът от загуба на интелектуална собственост е пречка за постигането на външна интеграция на продуктовия дизайн и веригата за доставки, особено във високотехнологичните сектори. (Omera et al., 2016)

3. Влияние на продуктовия дизайн върху маркетинга

Продуктовият дизайн и маркетингът са тясно свързани, тъй като продуктовият дизайн играе важна роля в създаването на продукти, които се харесват на потребителите, докато маркетингът е отговорен за популяризирането

и продажбата на тези продукти на целевата аудитория.

Брандиране: Продуктът като оферта е произведен, представени реализиран на пазара чрез сложни мениджърски структурни елементи, обособени в категорията „бранд". (Georgiev, 2017, p.73)

Продуктовият дизайн може би е най-често свързан с естетически съображения, а те имат голям ефект върху потребителското поведение (Veryzer, Jr., 1995) и идентичността на бранда, като продукти, чиито външен вид е разпознаваем често разполагат с повече време за иновации и са по-трудни за имитация. (Jindal et al., 2016) Дизайнерски решения като цвят, форма и опаковка могат да повлияят на разпознаването и диференциацията на марката. (Hestad, 2013) Външният вид на продукта трябва да съответства на имиджа на марката, за да се поддържа постоянство в маркетинговото послание. Продуктовия дизайн създава психологически отговори в съзнанието на потребителите, които водят до създаване на лоялност към бранда. (Hsu, Chen, Yang, Lin, Liu, 2018; Moon, Miller, Kim, 2012)

Позициониране: Позиционирането на продукта се отнася към това как даден продукт е позициониран на пазара по посока на конкурентите. В един наситен пазар създаването на уникален и иновативен дизайн, отличаващ продукта от останалите е предизвикателство. Могат да бъдат взети дизайнерски решения в подкрепа на желаната стратегия за позициониране, например създаване на по-ексклузивен или бюджетен продукт. (Belboula, Ackermann, Mathieu, Cuny, 2019; Green, Krieger, 1991)

Диференциация: Уникалните или иновативни дизайнерски характеристики могат да помогнат на продукта да се открои и да се хареса на потребителите, които търсят нещо различно. Чрез процес на семантична трансформация, дизайнерите се стремят да трансформират качествените атрибути в характеристики на дизайна. (Belboula et al., 2019)

Създаване на стойност - Като се има предвид, че продуктовият дизайн е най-видимата част от продукта и марката, той често се превръща в средство за комуникация, естетика, функционалност и себеизразяване и е подходящ инструмент за изразяване на допълнителната стойност, която продукта предлага. (Kumar, Noble, 2016)

Създаване на завладяващо потребителско изживяване: маркетингът, и продуктовият дизайн имат споделена цел да създадат продукт, който осигурява положително потребителско изживяване. Бизнесът може да подобри своя CX, като се фокусира върху фактори като обслужване на клиенти, лекота на използване, персонализиране, скорост и надеждност. (Forbes Expert Panel, 2021)

Предпочитания на потребителите: Разбирането на предпочитанията на потребителите е от съществено значение за дизайна на продукта. Маркетинговите мениджъри могат да осигурят представа за нуждите и предпочитанията на потребителите, за да подкрепят решенията за дизайн на продукта. Като вземат предвид предпочитанията на потребителите, дизайнерите могат да създават продукти, които е по-вероятно да бъдат успешни на пазара. Данни относно начините, по които потребителите си взаимодействат с продуктите също могат да допринесат за успешния продуктов дизайн. (Hou et al., 2019) Бързопроменящите се потребителски предпочитания изискват не само познание за потребителските потребности, бърза реакция за промяна на дизайна в отговор, но и сътрудничество и комуникация между маркетинг и дизайн екипите.

Организациите трябва да гарантират, че информацията, предоставена от маркетинговата функция, удовлетворява изискванията за дизайнерската общност, но твърде много ненужна или нерелевантна информация, като например информация за изискванията на клиента, може да повлияе отрицателно на времето за пускане на пазара. (Luch et al. 2011)

Опаковане: Висококачественият опаковъчен материал привлича клиенти повече от нискокачествения материал, потребителите свързват опаковъчните материали със стойността на продукта, променяйки възприетото качество на продукта. Качествата на опаковката, влияещи върху възприятието са цвят, вкус, размер, форма, материал, текст и марка (бранд). (Kwaku, Fan, 2020)

Несъответствие между на дизайна на продукта и опаковката може да повлияе на цялостната привлекателност и ефективност на маркетинговата кампания. (Wang, Chang, 2022)

Ценообразуване: Дизайнът на продукта може да повлияе на ценовите решения. Слож-

ните или висококачествени продуктови дизайни могат да доведат до по-високи разходи и това може да повлияе на ценовите решения и цялостната рентабилност. Разходите за проектиране на продукт могат да повлияят на маркетинговите решения.

Продуктовият дизайн може да служи и като метод за спестяване на разходи, тъй като уникалният, привлекателен външен вид може да доведе до намалени рекламни разходи. (Moon et al.,2012)

Промоция: Дизайнерски решения могат да подпомогнат конкретна рекламна кампания, да отправят правилното послание или да разграничат продукт от конкурентите на пазара.

4. Взаимодействие между маркетинга, веригите за доставка и продуктовия дизайн

Когато се разглеждат както формата (вида), така и функцията на продукта, те често се третират като независими елементи, формата се разглежда чрез индустриален дизайн, а функцията се разглежда чрез инженерен дизайн. „Индустриалният дизайн“ не е получил много внимание от маркетинговите изследвания, фокусирани върху продуктовия дизайн. (Luch et al., 2011) Това показва, че връзката между продуктов дизайн, веригите за доставка и маркетинга не е добре разгледана в литературата. От проведеното проучване на специализираната литература могат да се посочат няколко пресечни точки и взаимосвързани процеси.

Изследванията показват, че производителите са значително по-склонни да променят стратегията си към по-екологична, ако потребителите са в състояние да разпознаят точно качествата на предлагания продукт в сравнение с аналогично функциониращ (Hong, Wang. Gong, 2019), което демонстрира, че при сътрудничество между различните екипи в компанията може да се постигне по-високо ниво на цялостна природосъобразност.

Позитивното потребителско преживяване също изисква мултидисциплинарен подход за да бъдат посрещнати напълно очакванията на потребителите. Маркетингът отговаря за определянето на нуждите, дизайнът за създаването на продукти, които отговарят на тях, но навременната и надеждна реализация на идеята се управлява от възможностите на веригата за доставки.

Дизайнът, веригите за доставки и маркетингът влияят върху решенията за ценообразуване, като респективно определят очакваната от клиента стойност, разходите за производство и пазарната позиция на даден продукт.

Основна характеристика на опаковката е, че тя изпълнява определени функции в производството, маркетинга, потреблението и логистиката. Затова проблемите, свързани с проектиране на опаковката могат да бъдат решени само от съвместна проектна група от специалисти от различни области (Dimitrov, 2004):цената, съхранението и логистиката са предмет на управлението на веригите за доставки, вида и формата – на продуктовия дизайн, а посланието и брандирането – на маркетинга.

Заключение

Бяха изпълнени поставените задачи. Проучването установи, че продуктовия дизайн оказва голямо влияние върху процеса на управление на веригата за доставки, като въздейства върху процесите на работа, изборът на материали, сроковете за изпълнение на поръчките, управлението на инвентара, риска и други. От маркетингова гледна точка дизайна на продукта влияе върху брандовия имидж, възможностите за диференциация, потребителските предпочитания, тяхното преживяване, ценообразуването и други.

От съществено значение за успешните продукти или услуги е да се интегрират дизайн, управление на веригата за доставки и маркетинг, за да се посрещнат нуждите на клиентите, като същевременно остават ефективни и рентабилни за производство и разпространение.

Литература

1. Baron, D.P. 2021. Dynamic positioning, product innovation, and entry in a vertically differentiated market. *Journal of Economics & Management Strategy*, 30(2), pp. 287–307

2. Belboula I, C. Ackermann,J. Mathieu, et.al.2019. Consumers' responses to product design: Using a Semantic Priming Task to assess automatic understanding of product positioning. *International Journal of Market Research*. 2019;61(2) pp. 140-156.

3. Bloch, P. H. 2011. Product Design and Marketing: Reflections After Fifteen Years. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), pp. 378–380.

4. Camburn, B., V. Viswanathan, J. Lindsay et al. 2017. *Design prototyping methods: state of the art in strategies, techniques, and guidelines*. Cambridge University Press

5. Desai, A., A. Mital. 2005. Incorporating work factors in design for disassembly in product design, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 712-732

6. Dimitrov, I. 2004. *Logistichen menidzhmant.* Burgas. Univ. Prof. d-r Asen Zlatarov

7. Dong, C., Q. Liu,B. Shen. 2019. To be or not to be green? Strategic investment for green product development in a supply chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 131, pp 193–227

8. Georgiev, H.G.2017. NATURE AND ELEMENTS OF THE CORPORATE BRAND CONCEPT. *MANAGEMENT AND EDUCATION* VOL. XIII (2) s. 73-78

9. Giudice,F., G.La Rosa, A. Risitano. 2005.Materials selection in the Life-Cycle Design process: a method to integrate mechanical and environmental performances in optimal choice. *Materials & Design* Volume 26, Issue 1, pp. 9-20

10. Green, P. , a. Krieger .1991. Product design strategies for target-market positioning. *Journal of Product Innovation Management*, 8(3),pp. 189–202

11. Hashemi,A. , T.Butcher, P. Chhetri. 2013. A modeling framework for the analysis of supply chain complexity using product design and demand characteristics. *International Journal of Engineering, Science and Technology* Vol. 5, s. 150-164

12. Hestad,M. 2013. *Branding and Product Design: An Integrated Perspective*. Oxfordshire. Routledge

13. Homburg,C., M.Schwemmle, C.Keuhnl. 2015. New Product Design: Concept, Measurement, and Consequences. *Journal of Marketing* Vol. 79, pp. 41 –56

14. Hong, Z., H.Wang, Y. Gong. 2019. International *Journal of Production Economics*, Vol. 210, pp. 155-168

15. Hou, L., R.J. Jiao .2019. Data-informed inverse design by product usage information: a review, framework and outlook. *Journal of Intelligent Manufacturing.*

16. Hsu, C., Y. Chen, T.Yang et al. 2018. Does product design matter? Exploring its influences in consumers' psychological responses and brand loyalty. *Information Technology & People*, 31(3), s. 886–907

17. Jindal, R. P.,K.R. Sarangee,R. Echambadi, et al. 2016. Designed to Succeed: Dimensions of Product Design and Their Impact on Market Share. *Journal of Marketing*, 80(4),pp. 72–89.

18. Jraisat, L.E., I. H. Sawalha. 2013. Quality control and supply chain management: a contextual perspective and a case study. *Supply Chain Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 194-207

19. Karim, M.A., P. Samaranayake, A.J.R. Smith et al.2010. An on-time delivery improvement model for manufacturing organizations, *International Journal of Production Research*, 48:8, pp. 2373-2394

20. Kumar, M., C.H. Noble.2016. Beyond form and function: Why do consumers value product design? *Journal of Business Research*, 69(2),pp. 613–620.

21. Kwaku, A., Q. Fan.2020. Effect of Good Product Design and Packaging on Market Value and the Performance of Agricultural Products in the Ghanaian Market. *Open Access Library Journal*, 7, pp. 1-14

22. Lin, Y., L. Zhou.2011. 'The impacts of product design changes on supply chain risk: a case study'. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 41, no. 2, pp. 162-186.

23. Liu,Z., K.W.Li, B.Li et. al. 2019. Impact of product-design strategies on the operations of a closed-loop supply chain. *Transportation Research, Part E: Logistics and Transportation Review*, 124,pp. 75-91

24. Luch,M., K.S. Swan. 2011. Perspective: The Emergence of Product Design as a Field of Marketing *Inquiry.Journal of Product Innovation Management*, 28(3), pp. 327–345.

25. Marsillac, E., J.J. Roh . 2014. Connecting product design, process and supply chain decisions to strengthen global supply chain capabilities. *International Journal of Production Economics*, 147,pp. 317–329

26. Meherishi, A., S.A. Narayana, K.S.Ranjani.2019.Sustainable packaging for supply chain management in the circular economy: A review. *Journal of Cleaner Production* Volume 237

27. Moon, H.,D.R. Miller, S.H. Kim. 2012. Product Design Innovation and Customer Value: Cross-Cultural Research in the United States and Korea. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1),pp. 31–43

28. Omera, K., T. Stolte, A. Creazza et al.2016. Integrating product design into the supply chain, *Cogent Engineering*, 3:1

29. Russel, R. S., B.W.Taylor.2011. *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain 7th edition*, USA

30. Song, J., G. V. Houtum, J.A.V. Mieghem. 2020. Capacity and Inventory Management: Review, Trends, and Projections. *MANUFACTURING & SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT* Vol. 22, No. 1, pp. 36–46

31. Subramanian, R., S. Gupta, B. Talbot. 2009 Product Design and Supply Chain Coordination Under Extended Producer Responsibility. *Production and Operations Management* 18(3), s 259–277

32. Veryzer, R.W. Jr. 1995.The Place of Product Design and Aesthetics in Consumer Research.NA - Advances in Consumer Research Volume 22, pp. 641-645.

33. Wang, C., F. Chang. 2022. The influence of packaging color on taste expectations and perceptions Color *Research & Application Volume* 47, Issue 6 p. 1426-1441

34. Xue, K., G. Sun, Y. Wang, et. al. 2021. Optimal Pricing and Green Product Design Strategies in a Sustainable Supply Chain Considering Government Subsidy and Different Channel Power Structures. *Sustainability* 13, no. 22

35. Zhang, Junqing & Li, Yan. 2020. A study on Logistics Cost Control in Product Design. *Journal of Digital Art Engineering and Multimedia*. 7. pp. 259-268.

36. Zhu. L. 2020. Supply chain product quality control strategy in three types of distribution channels. *PLoS ONE* 15(4)

Интернет източници:

37. "Product" в Merriam-Webster's collegiate dictionary. https://www.merriam-webster.com/dictionary/product | 25.04.2023

38. Forbes Expert Panel, 15 Tips For Improving Your Customer Experience Strategy, 2021 | https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/11/17/15-tips-for-improving-your-customer-experience-strategy/?sh=3531d4d3dd1b, | 20.04.23

Теодора Тодорова
Университет „Проф. д-р Асен Златаров“
Катедра Икономика и управление
e-mail: teodora.n.todorova@abv.bg

ТЕОРЕТИКО-ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ НА НЕТНИТЕ ПРИХОДИ ОТ ПРОДАЖБИ КАТО ЧАСТ ОТ ФАКТОРИТЕ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ПЕЧАЛБАТА НА ТЪРГОВСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

Светла Атанасова

THEORETICAL-EMPIRICAL STUDY OF NET SALES INCOME AS PART OF THE FACTORS AFFECTING THE PROFIT OF THE COMMERCIAL ENTERPRISE

Svetla Atanasova

ABSTRACT: *Within the scope of the investigated issues, it can be noted that the main goal of the present work is to carry out a theoretical analysis of the author's views related to the factors influencing the profit of the commercial enterprise and, on the thus formed pedestal, to carry out an empirical study of the net income from sales of items from the "Milk and milk products" product group in two actually functioning commercial enterprises on the territory of the Republic of Bulgaria.*

Key words: profit, sales revenue, microenvironmental factors, financial factors, net sales revenue, commercial enterprise

Въведение

В предела на маркетинговата наука се появява постановката, че върху ***печалбата на търговското предприятие***, влияние оказват две групи фактори. Като част от едната се представят ***приходи от продажбите*** *формирани от търговското предприятие.* От гледна точка на общата икономическа теория *приходите* могат да се представят като средства, които търговското предприятие получава от продажбата на продукти, предоставянето на услуги или за извършването на определена работа. От друга страна, търговското предприятие трябва да приспадне всички реализирани разходи по дейността, включително и платените данъци, за да се формират ***нетните приходи от продажбата***.

Това поставя на преден план необходимостта, като ***основна цел*** *на настоящата разработка да се извърши теоретичен анализ на авторовите възгледи свързани с основните понятия, обект на настоящото проучване, и на така формирания постамент да се извърши емпирично изследване на нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в две реално функциониращи търговски предприятия на територията на Република България.*

Промените в реализираните продажби на артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в различните търговски обекти поражда появата на редица въпроси от научен интерес, а именно: как се променят нетните приходи от продажбата на артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в проучваните търговски предприятия, за изследвания период; кои от артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ са предпочитани от потребителите, за изследвания период; какъв е относителния дял на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в проучваните търговски предприятия. Търсенето на отговори свързани с разглежданата проблематика възбужда текущия изследователски интерес.

1. Теоретичен анализ на авторовите възгледи

В контекста на разглежданата проблематика се установява, че върху ***печалбата на търговското предприятие***, влияние оказват две групи фактори. Според част от икономическата литература към първата група от фактори могат да се причислят *факторите на микрообкръжаващата среда на търговското предприятие*. Докато към втората група от

фактори, които оказват влияние върху *печалбата на търговското предприятие*, експертите прибавят *финансовите фактори.*

В рамките на своите проучвания, относно ***първата група от фактори, оказващи влияние върху печалбата на търговското предприятие***, ***С. Илийчовски*** потвърждава тезата на редица икономисти, че *микрообръжаващата среда на търговското предприятие* се състои от най-близкото му обкръжение (Петрова, Илийчовски, & Кънев, 2012). В посоченото направление, приведения икономист посочва, че елементите на микросредата влияят съвсем пряко върху възможностите на търговското предприятие да осъществява своята дейност, да формира положителен финансов резултат и да обслужва целевите си пазари. За да затвърди своята теза, приведения специалист илюстрира посочените влияния посредством графично изображение (вж. ***Фиг. 1.***).

В постамента на своята конструктивна теория ***Илийчовски*** констатира, че с анализирането на микросредата се цели да се неутрализират, до минимум, източниците на несигурност за мениджмънта на търговското предприятие. С други думи, автора посочва, че се предопределя какво може да се предприеме като действие в действителност.

Фиг. 1. Миркообкръжаваща среда на търговското предприятие

Източник: *адаптирано по –* ***Петрова, С., Илийчовско, С., Кънев, П.*** *(2012) Икономика на търговията*, АИ „Ценов“, Свищов, с. 211

Като ***втора група от фактори, които оказват влияние върху печалбата на търговското предприятие***, ***С. Илийчовски*** поставя на разяснение ***финансовите фактори***. Към тази група от фактори, специалистите в областта на счетоводната отчетност отнасят: ***приходите, разходите и ефективността*** (Костова, 2010), (Павлова, 2016), (Лучков, 2019) и др. (вж. *Табл. 1*

.)

Таблица 1.

Финансови фактори, оказващи влияние върху печалбата на търговското предприятие

№	Обосновка	Фактор
1	2	3
1.	Нарастването на приходите зависи преди всичко от добрия мениджър	*Приходи*
2.	Оптимизирането на разходите, може да се определи като следващия важен фактор за увеличаването на печалбата. Разходите по транспортирането, съхранението и пласмента на продуктите или услугите определят равнището и структурата на себестойността, а и от там и на печалбата на дадения продукт.	*Разходи*
3.	Като част от групата на *финансовите фактори, оказващи влияние върху печалбата на търговското предприятие ефективността* има значение в следните направления: производителността на труда; степента на използване на производствените мощности; подходящата кредитна политика, в зависимост от конюнктурата на пазара; компетентната политика по управление на дебиторската задлъжнялост; ефективното управление на паричните потоци и т. н.	*Ефективността*

На базата на така предоставената информация може да се изведе констатацията, че неразделна част от *факторите, оказващи влияние върху печалбата на търговското предприятие* са *приходите*. Според теоретико-емпиричната рамка изградена от ***Н. Костова*** анализа на *приходите* може да се изчисли в абсолютното и относителното изменение на приходите (Костова, 2010). Във връзка с това, ***С. Илийчовски*** установява, че важен елемент от определянето на *приходите на търговското предприятие* е изчисляването на *коефициента на нетната рентабилност на нетните приходи от продажбите* (Петрова, Илийчовски, & Кънев, 2012). Посоченият коефициент може да се изчисли посредством съотношението между *нетната печалба на търговското предприятие* и *нетните приходи от продажбите.*

$$\text{Коеф. н. рентаб. ППр.} = \frac{\text{НПб}}{\text{НПП}} \quad (1)$$

Където:

Коеф. н. рентаб. ППр. – коефициент на нетната рентабилност на нетните приходи от продажби;

НПб – нетна печалба;

НПП – нетни приходи от продажби.

Полученият резултат показва печалбата на 1 лв. нетни приходи от продажби, а ако показателя се умножи по 100, то тогава може да се измери нетната печалба на 100 лв. нетни приходи от продажби. В рамките на своята обосновка, цитирания изследовател отбелязва, че данни необходими за изчисляването на *коефициента на нетната рентабилност на нетните приходи от продажбите* се съдържат в отчета за приходите и разходите на търговското предприятие. Във връзка с така предоставената информация, ***В. Консулов*** акцентира, че посочения показател може да се определи като основен измерител на търговската рентабилност на предприятието, от една страна, който дава по-детайлна и по-реална представа за доходността му, от друга страна (Консулов, 2011). Според информацията предоставена от приведения икономист стойността на представения коефициент варира в определени граници, за различните отрасли и браншове. От друга страна, като потвърждение на така представената обосновка, и за да подсили своята теза ***В. Консулов*** привежда следните примерни данни: в търговската дейност стойностите му са около 30%, а в производствената дейност 10-15 (18)%. В разработката на ***К. Чуков*** се извежда постановката, че от така представената формула може да се забележи, че с увеличаването на приходите, показателя се намалява и обратното (Чуков, 2011). Това на практика не означава, че стремежът на търговското предприятие трябва да се свързва с намаляване на приходите, а обратното. Така предоставената информация довежда цитирания специалист до извода, че това се дължи на различията в степента на изменение на двете величини – на приходите и на печалбата. Като основната цел на приходите, като фактор на печалбата, е да растат с по-големи темпове в сравнение с тези на разходите.

2. Емпирично проучване на проучване на нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“

Анализите, оценките и ретроспекциите свързани с отчитането на приходите на търговското предприятие изисква отчитането на реализираните продажби на предлаганите от него продукти, услуги и др. От гледна точка на счетоводната отчетност те следва да се оценяват по справедливата стойност на получените или подлежащи на получаване възнаграждения, под формата на парични средства или парични еквиваленти. От друга страна, за да се реализира печалба е необходимо да се извърши задълбочен анализ на конкуренцията, на нарастващите потребителски изисквания и на пазарната ситуация.

От гледището на изследователското становище в текущото проучване се възприема, че търговските предприятия, предлагащи на своите потребители артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“, са динамична организационно-икономическа система. Тяхното функциониране и развитие се обуславят от измененията в: ***промените в нетните приходи от продажбата на артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“; промените в потребителските предпочитания при употребата на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“; относителния дял на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на нетните приходи от***

продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“.

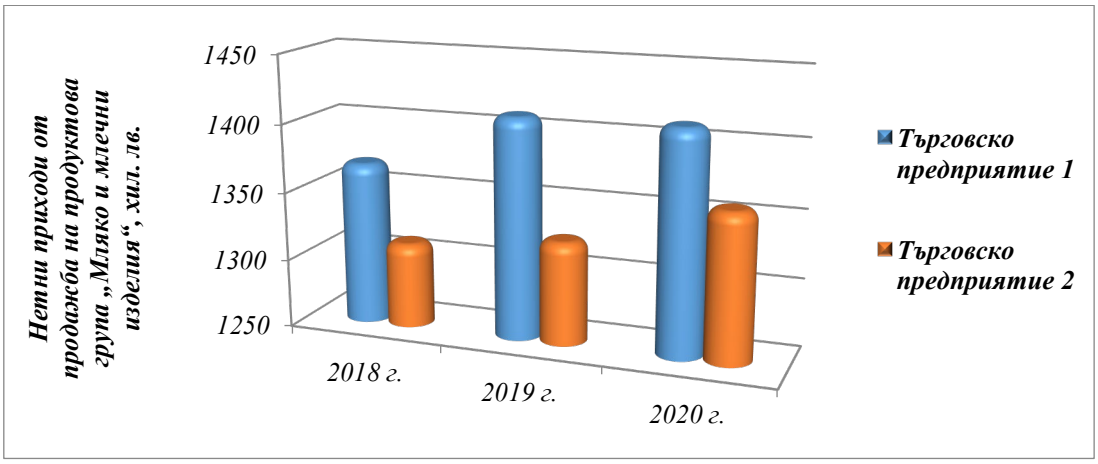
Настоящата част на емпиричното изследване се ориентира към анализиране и комплексно оценяване на нетните приходи от продажба, получени посредством анкетно проучване сред две търговски предприятия в страната, предлагащи на своите потребители артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“.

„В емпиричното изследване се откроява изискването за конкретна организация на изследователската работа, при която се получават определени емпирични данни, класификация и сравнение на факти, разкриващи действителното състояние на изследваното явление или процес. То е насочено към обекта и се опира на получените данни от изследователската работа. Резултатите се изразяват във вид на емпирични обобщения, които са система от определени научни факти“ (Дечев, 2022).

Динамиката на бизнес средата и непрекъснатата промяна в „правилата на играта” дават на производителите все по-малко време за реакция и възможност да вземат управленски решения в условията на пълна и обхватна маркетингова информация. Дори за големите и стабилни предприятия не съществува крайна, окончателна точка на неподвижност и те са подложени на непрекъснати трансформации и промени (Михалева, 2013).

Лансирания анализ се базира на данни от осъществено проучване в две предприятия от категорията *супермаркети*. Поради съображения за конфиденциалност предприятията условно са обозначени като *Търговско предприятие 1* и *Търговско предприятие 2*. Наблюдението е проведено през периода септември-ноември 2021 г. с помощта на анкета и структурирано лично интервю с управителите на обектите на анкетираните предприятия. Емпиричното икономическо изследване обхваща периода 2018-2020 г. Обработката на получените данни се осъществи посредством софтуерен продукт MS Excel.

Обектът на настоящото анализиране представляват ***„Нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“***. Данните от проведения анализ се ранжират по следния начин и позволяват да се онагледи проявяващата се динамика: вж. ***Фиг. 2.***



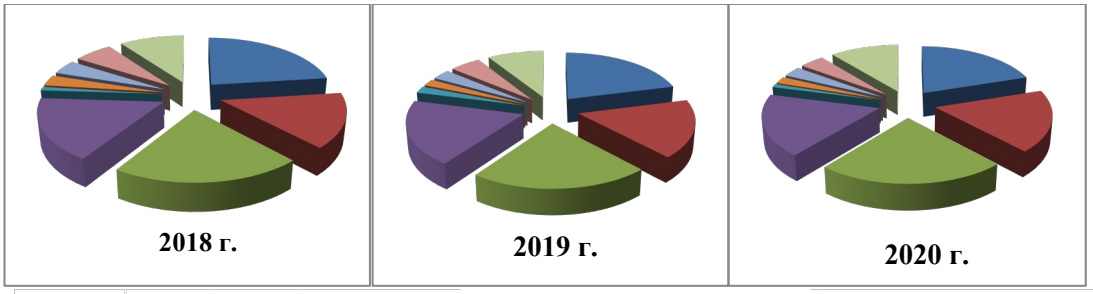
Фиг. 2. Динамика на нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в Търговско предприятие 1 и Търговско предприятие 2 през периода 2018-2020 г.

Източник: Проведено анкетно проучване.

Анализът на представените чрез ***Фиг. 2.*** данни е основание да се установи следното: през периода 2018-2019 г. от *Търговско предприятие 1* отчитат увеличение на размера на реализираните *нетни приходи от продажба на артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“*, възлизащо средногодишно на 1,01%. В рамките на анализа през оценяваният период 2018-2020 г. *Търговско предприятие 2* също отчита постоянно нарастване на отчетения размер на *нетните приходи от продажби на асортиментни позиции от проучваната продуктова група*, равняващо се средногодишно на около 1,02%, което е сходно със сравняваната конкурентна търговска верига.

Разпределението на ***относителния дял на отделните продуктови подгрупи в общия***

стойностен размер на нетните приходи от продажби *на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“* за всяко от търговските предприятия може да се представи посредством ***Фиг. 3.*** и ***Фиг. 4.***



	Продуктова подгрупа								
	Кисело мляко	Прясно мляко	Сирене	Кашкавал	Извара	Сметана	Краве масло	Сладоледи	Консервирани млека и млечни салати
Година									
2018	23%	15%	21%	17%	1%	3%	4%	6%	10%
2019	21%	17%	22%	19%	2%	2%	3%	5%	9%
2020	20%	18%	23%	18%	1%	2%	3%	4%	11%

Легенда:

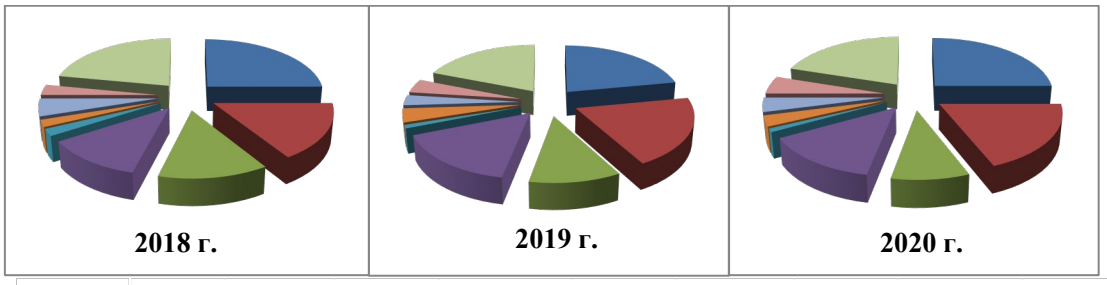
Кисело мляко *Прясно мляко* *Сирене*
Кашкавал *Извара* *Сметана*
Краве масло *Сладоледи* *Консервирани млека и млечни салати*

Фиг. 3. Динамика на относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в Търговско предприятие 1 през периода 2018-2020 г., в %

Източник: Проведено анкетно проучване.

Отчетените от *Търговско предприятие 2* данни за оценявания показател могат да се онагледят с помощта на следващата ***Фиг. 4.***

Осреднените данни за тригодишния период на анализа, 2018-2020 г., показват, че за *Търговско предприятие 1* отчетените нетни приходи от продажба на артикули от продуктова подгрупа „Сирена“ са с най-висок средногодишен относителен дял – 20,20%, докато артикулите от продуктова подгрупа „Извара“ са с най-нисък относителен дял – средногодишно от 1,21%. Това показва, че за анализирания период продуктите от продуктова подгрупа „Сирена“ се е ползвала с най-голямо внимание от потребителите на *Търговско предприятие 1.* Резултатите, отбелязани от *Търговско предприятие 2,* позволяват да се формулира следното: с най-голям средногодишен относителен дял в стойностния размер на нетните приходи от продажби са артикулите от продуктова подгрупа „Кисело мляко“ – 20,56%, а с най-малък относителен дял са артикулите от продуктова подгрупа „Извара“ – средногодишно от 1,90%. В рамките на проведеното проучване се установява, че продуктите от продуктова подгрупа „Кисело мляко“ се ползва с най-голямо внимание, от страна на потребителите, на *Търговско предприятие 2.* Необходимо е да се открои, че от ръководството на *Търговско предприятие 1* към перо *други* отбелязват артикули от продуктова подгрупа „Консервирани млека и млечни салати“, които носят на търговското предприятие средногодишен относителен дял от 8,36% в реализираните нетни приходи, а от ръководството на конкурентната *Търговско предприятие 2* към същото перо добавят предлагането на артикули от продуктова подгрупа „Яйца и салати“ със средногодишен относителен дял от 17,81%



	Стокова подгрупа								
	Продуктова подгрупа								
	Кисело мляко	*Прясно мляко*	*Сирене*	*Кашкавал*	*Извара*	*Сметана*	*Краве масло*	*Сладоледи*	*Яйца и салати*
Година									
2018	25%	16%	13%	12%	2%	2%	5%	3%	22%
2019	22%	20%	11%	16%	1%	4%	3%	4%	19%
2020	25%	19%	9%	14%	1%	3%	4%	5%	20%

Легенда:

Кисело мляко *Прясно мляко* *Сирене*
Кашкавал *Извара* *Сметана*
Краве масло *Сладоледи* *Яйца и салати*

Фиг. 4. Динамика на относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на нетните приходи от продажби на артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в Търговско предприятие 2 през периода 2018-2020 г., в %

Източник: Проведено анкетно проучване.

Заключение

Във фундамента на така предоставеното теоретико-емпирично проучване могат да се изведат следните по-важни ***изводи:***

Първо, върху ***печалбата на търговското предприятие***, оказват влияние две групи фактори: *факторите на микрообкръжаващата среда на търговското предприятие*, към които се причисляват потребители, конкуренти, посредници и доставчици и *финансовите фактори*, към които се числят приходите, разходите и ефективността .

Второ, *нетните приходи от продажби* са иманентна част от *финансовите фактори, оказващи влияние върху печалбата на търговското предприятие* и интегрират в своето съдържание приходите реализирани от продажбата на продукти, услуги и др. като се приспаднат всички реализирани разходи по дейността, включително и платените данъци.

Трето, анализа на данните, получени от проведеното анкетно проучване, показва, че и двете търговски предприятия отчитат увеличение на размера на реализираните нетни приходи от продажба на артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“.

Четвърто, Осреднените данни за тригодишния период на анализа, показват, че за *Търговско предприятие 1* отчетените нетни приходи от продажба на артикули от продуктова подгрупа „Сирена“ са с най-висок средногодишен относителен дял, а при *Търговско предприятие 2* това са артикулите от продуктова подгрупа „Кисело мляко“. От друга страна, и двете търговски предприятия отчитат, че с най-нисък средногодишен относителен дял, от отчетените нетни приходи от продажба, са артикулите от продуктова подгрупа „Извара“.

На базата на така разгледаната проблематика може да се *обобщи*, че в условията на динамично променящата се икономическа среда *нетните приходи от продажби* до голяма степен зависят от подходящата маркетингова политика на търговското предприятие, за привличане на вниманието на потребителите, а това от своя страна, да повиши реализираните продажби.

Цитирани източници:

1. Дечев, З. (2022). *Методология на научното изследване в туризма.* София: УИ „Св. Климент Охридски“.

2. Консулов, В. (2011). *Финансов анализ. Управление на оборотния капитал.* Интелектерт 94.
3. Костова, Н. (2010). *Финансово счетоводен анализ.* Варна: "Актев - К" ООД.
4. Лучков, К. (2019). *Счетоводство на предприятието.* Нова звезда.
5. Михалева, Х. П. (2013). *Маркетингово изследване на удовлетвореността на потребителя от продукта българско натурално кисело мляко* (Том ISBN 978-954-9925-90-6;). Бургас: Издателство „Божич".
6. Павлова, С. (2016). *Счетоводство на предприятието с примерни задания.* Мартилен.
7. Петрова, С., Илийчовски, С., & Кънев, П. (2012). *Икономика на търговията.* Свищов.
8. Чуков, К. (2011). *Финансово-счетоводен анализ.* София: УИ „Стопанство".

Име на автора: ас. д-р Светла Атанасова
Университет „Проф. д-р Асен Златаров"
Катедра „Маркетинг и туризъм"
Адрес: гр. Бургас, бул. „Проф. Якимов" 1
e-mail: svetla_n_atanasova@abv.bg

ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ФОРМИРАНЕТО НА РАЗХОДИТЕ ЗА ТЪРГОВСКАТА ДЕЙНОСТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Светла Атанасова

FACTORS AFFECTING THE FORMATION OF COSTS FOR COMMERCIAL ACTIVITY: THEORY AND PRACTICE

Svetla Atanasova

ABSTRACT: *In the foundation of the considered theoretical-practical focus of the present development, it can be noted that the main goal of the present study is the search for answers related to the theoretical concepts regarding the factors influencing the formation of costs for commercial activity and on the thus leveled pedestal to made an analysis of the costs for the items from the product group "Milk and milk products" in two actually functioning commercial enterprises on the territory of the Republic of Bulgaria.*

Key words: costs, internal factors, external factors, commercial enterprise

Въведение

От гледна точка на икономиката ***факторите, влияещи върху формирането на разходите за търговската дейност*** се свързват със задълбочен анализ както от страна на теорията, така и от страна на практиката. Доброто познаване и изчерпателното изучаване на взаимодействащите си фактори способства за търсенето на резерви за икономии и относителното намаляване на разходите за търговската дейност. Всичко това създава възможността многообразието от *фактори, влияещи върху формирането на разходите за търговската дейност* да се класифицират в две категории: ***вътрешни*** и ***външни***.

Във фундамента на така представената теоретико-практическа насоченост на настоящата разработка може да се отбележи, че като ***основната цел на настоящото изследване*** *се поставя търсенето на отговори свързани с теоретичните схващания относно факторите, влияещи върху формирането на разходите за търговската дейност и върху така изгладения постамент да се направи анализ на разходите за артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в две реално функциониращи търговски предприятия на територията на Република България.*

Разходите като теория и практика са анализирани и дискутирани, от различни експерти, както от страна на счетоводството, така и от страна на търговията. Това създава предпоставката за формирането на редица въпроси, в различните посоки на икономиката, които стоят в основата на настоящия изследователски интерес.

1. Теоретични схващания относно факторите, влияещи върху формирането на разходите за търговската дейност

Икономическата теория постановява, че *разходите за търговската дейност* се определят като съставен елемент от общата величина на разходите на търговското предприятие по осъществяване на основната дейност. Така представената констатация дава основание на ***С. Петрова*** да изведе следното определение за *разходите за търговската дейност – те са стойностен израз на всички разходи за осъществяване на основната дейност на търговското предприятие, свързани с процеса на придвижване на продуктите и услугите от производителя до потребителя, в т. ч. за тяхната доставка, съхранение и продажба. Тези разходи могат да се представят още като стойностен израз на разходите, които търговското предприятие извършва през определен период от време, за да предизвика продажбата на продуктите и услугите* (Петрова, Илийчовски, & Кънев, 2012).

Във връзка с това, отправната точка на ***И. Бланк***, при представянето на *факторите,*

оказващи влияние върху формирането на разходите за търговската дейност, се оказва възможността или липсата на възможност, за влияние, от страна на търговското предприятие, върху разходите (Бланк, 2009). Поради тази причина, цитирания изследовател, подразделя *факторите* на ***вътрешни*** и ***външни***. Като потвърждение на своето теоретико-практическо проучване ***И. Бланк*** посочва, че ***вътрешните фактори, оказващи влияние върху формирането на разходите за търговска дейност*** са тези, които зависят от търговското предприятие, а именно: *размерът на продажбите, структурата на продажбите, продължителност на търговския цикъл, равнище на производителност на труда, обезпеченост със собствени текущи активи, равнището на обслужване на потребителите* (вж. *Табл. 1.*)

Таблица 1. Вътрешни фактори, оказващи влияние върху формирането на разходите за търговска дейност

№	*Характеристика*	*Фактор*
1	*2*	*3*
	В теоретичните размисли на ***М. Димитров*** и ***И. Андреев*** се акцентира върху позицията, че този фактор оказва много силно влияние върху размера на разходите за търговската дейност (Димитров & Андреев, 2015). По-голямата част от тези разходи могат да се променят пропорционално на настъпилите промени в стойностния размер на продажбите. Цитираните автори наблягат на тезата, че нарастването на размера на продажбите води до увеличаване на общата сума на разходите за търговската дейност и обратно. По този начин размерът на продажбите може да се определи като една от основните детерминанти, която предизвиква изменение както в абсолютния, така и н относителния показател за отразяване на разходите за търговската дейност, т. е. в тяхната сума и равнище.	*Размерът на продажбите*
2.	За различните продуктови групи, може да се отбележи, че е присъщо различно равнище на разходите. Така например, според проучванията на ***С. Петрова***, разходите за продажба на хранителни продукти може да се определи като два пъти по-висока от тези за нехранителни продукти (Петрова, Илийчовски, & Кънев, 2012).	*Структурата на продажбите*
3.	От гледна точка на ***И. Бланк*** колкото по-кратък е периодът на обръщение на краткотрайните активи, толкова по-ниско е равнището на разходите по съхранение на продуктите, разходите по инкасиране на дебиторската задлъжнялост, загубата на продукти по естествени причини и т. н. (Бланк, 2009).	*Продължителност на търговския цикъл*
4.	В икономическата литература се възприема схващането, че колкото по-голям стойностен размер, от продажбите, се пада на един търговски работник, толкова по-ниско е равнището на разходите за заплащане на труда и на другите разходи по поддържането на единица продажби.	*Равнище на производителност на труда*
5.	От позицията на ***Н. Костова*** по-високата величина на този показател свидетелства за по-нисък размер заемани средства с краткосрочен характер, използвани от търговското предприятие (Костова, 2010).	*Обезпеченост със собствени текущи активи*
6.	Според обективните размисли на ***Г. Тодоров*** колкото по-висок е размерът на този показател, толкова по-голям е размерът на разходите на търговското предприятие по организацията на допълнителните търговски услуги, рекламата вътре в търговския обект и на други аналогични разходи (Тодоров, 2005).	*Равнището на обслужване на потребителите*

На базата на така предоставената информация относно *вътрешните фактори,* ***С. Петрова*** констатира, че те въздействат върху нарастването или намаляването на размера на разходите за търговската дейност, а оттук и предпоставят наличието на относителна икономия или преразход (Петрова, Илийчовски, & Кънев, 2012).

Основавайки се на проучванията на ***И. Бланк*** може да се изведе постановката, че ***външните фактори, оказващи влияние върху формирането на разходите за търговската дейност*** са тези разходи, които не зависят и не се определят от търговското предприятие (Бланк, 2009). От тази гледна точка може да се отбележи, че към тази група фактори се причисляват: *механизмите за нормативно регулиране на търговската дейност; равнището на развитие на отделните сегменти на потребителския пазар; равнището на развитие и състояние на пазарната конюнктура; равнището на тарифите и ставките за външни услуги, оказани на търговското предприятие; други външни фактори* (вж. *Табл.2.*).

Таблица 2.Външни фактори, оказващи влияние върху формирането на разходите за търговска дейност

№	***Фактор***	***Характеристика***
1	***2***	***3***
1.	*Механизми за нормативно регулиране на търговската дейност*	Този фактор в голяма степен влияе върху данъчното облагане на търговската дейност, както и върху равнището на изследваните разходи посредством механизмите за ценообразуване (напр. чрез данъчната ставка на ДДС), формирането на социалните плащания и други форми на приведеното регулиране.
2.	*Равнището на развитие на отделните сегменти на потребителския пазар*	При наличието на *„пазар на продавачите“* равнището на разходите е по-ниско спрямо това в условията на *„пазар на купувачите“*. Това се свързва с различията в скоростта на обръщение на продуктовите запаси, с равнището на разходите за реклама, с равнището на разходите за организация на търговското обслужване на потребителите и т. н.
3.	*Равнището на развитие и състояние на пазарната конюнктура*	Въздействието на този фактор се проявява например във формираното равнище на разходите за заплащане на труда на персонала (зависещо от състоянието на пазара на труда), а също и чрез равнището на разходите за придобиване на дълготрайни и краткотрайни активи и т. н.
4.	*Равнището на тарифите и ставките за външни услуги, оказани на търговското предприятие*	Този фактор има значимо влияние върху размера на разходите за търговската дейност, свързани с транспортирането на продуктите, с външната реклама, със заплащането на информационни, телекомуникационни и пощенски услуги и т. н.
5.	*Други външни фактори*	Развитието на комуникациите в регионалните системи, в които търговското предприятие осъществява своята дейност; демографските изменения, обслужващи размера на потреблението и т. н.

2. Анализ на разходите за артикулите от продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в две реално функциониращи търговски предприятия на територията на Република България

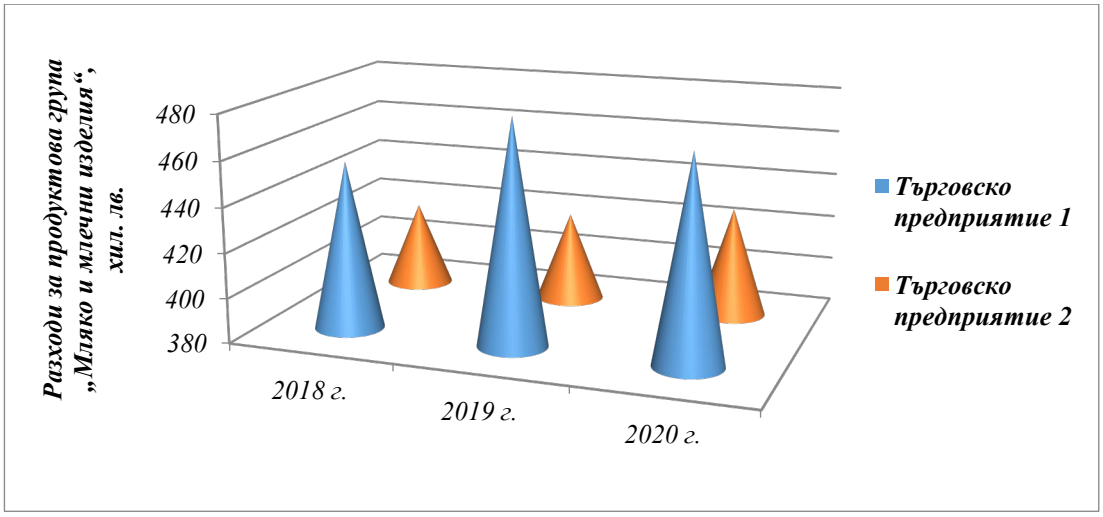
От гледна точка на икономическата наука ***разходите*** се предопределят като влагането на определени ресурси, за да се оправдае една или друга икономическа цел. Тази цел може да се свързва с процесите от производството до реализацията на съответната продукция. Това, от своя страна, определя основната и допълнителната дейност на предприятието. Ако дейностите (основната и допълнителната) са насочени към задоволяване потребностите на крайните потребители, то тогава може да се отбележи, че това предприятие е търговско.

Следвайки наложената принципна постановка е необходимо да се отбележи, че обект на настоящото проучване са две търговски предприятия от категорията *супермаркети*. Поради съображения за конфиденциалност те условно са обозначени като *Търговско предприятие 1* и *Търговско предприятие 2*. Наблюдението е проведено през периода септември-ноември 2021 г. с помощта на анкета и структурирано лично интервю с управителите на обектите на анкетираните предприятия. „Това

е структурно организирана система от въпроси, отнасяща се непосредствено до целта на изследването и за събиране на големи масиви от данни“ (Дечев, 2022). Емпиричното икономическо изследване обхваща периода 2018-2020 г. Обработката на получените данни се осъществи посредством софтуерен продукт MS Excel.

Изследователската позиция в текущото изследване се насочва към тезата, че търговските предприятия, предлагащи на своите потребители артикули от продуктова група „Мляко и млечни изделия“, могат да се възприемат като динамична организационно-икономическа система. Тяхното функциониране и развитие се обуславят от измененията в: *промените в разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“* и *относителния дял на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“* и съответно не може да не се съгласим с твърдението на ***Х. Михалева***, че: „Българският потребител се интересува от най-добрите продукти на най-ниска цена.“ (Михалева, 2013)

Емпиричното проучване налага да се стартира с анализа на показателя ***„Разходи за продуктова група „Мляко и млечни изделия““***, които са основание да се проследи проявяващата се динамика посредством *Фиг. 1.*



Фиг. 1. Динамика на разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в Търговско предприятие 1 и Търговско предприятие 2 през периода 2018-2020 г.

Източник: Проведено анкетно проучване.

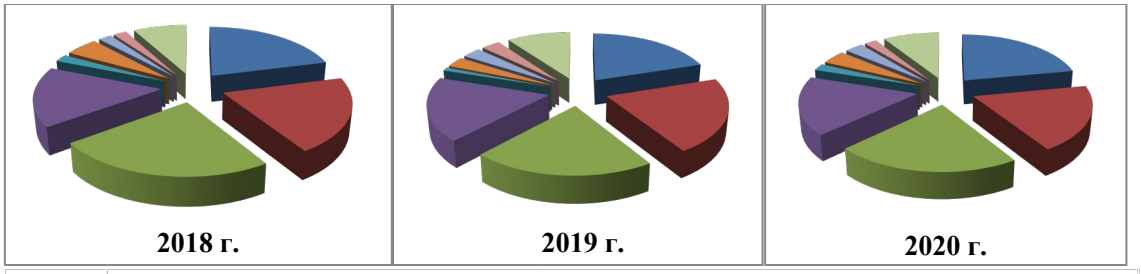
Представените на *Фиг. 1.* данни могат да се обобщят по следния начин: през подпериода 2018-2019 г. от *Търговско предприятие 1* отчитат повишаване на стойностния размер на разходите за анализираната продуктова група, равняващо се на 1,05%. През следващия подпериод 2019-2020 г. се установява намаление, възлизащо на 0,98%. В рамките на анализа през оценявания период 2018-2020 г. *Търговско предприятие 2* отчита постоянно средногодишно нарастване на размера на разходите от 1,01%.

Разпределението на ***относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на разходите*** *за продуктова група „Мляко и млечни изделия“* за всяко от търговските предприятия може да се представи посредством *Фиг. 2.* и *Фиг. 3.*

При конкурентното търговско предприятие се отчитат следните данни, представящи изменението на относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“: вж. *Фиг. 3.*

Осреднените данни за тригодишния период на анализа, 2018-2020 г., могат да се обобщят по следния начин: за *Търговско предприятие 1* стойностният размер на разходите за продуктова подгрупа „Сирена“ е с най-голям относителен дял – средногодишно от 21,55%, докато артикулите от продуктовите подгрупи „Извара“, „Краве масло“ и „Сладоледи“ са с малък относителен дял – съответно средногодишно с 1,83%, 1,70% и 1,65%; резултатите при *Търговско предприятие 2* формират следната тенденция – с най-висок средногодишен относителен дял в общия стойностен размер на разходите за

продуктова подгрупа „Кисело мляко“ и „Прясно мляко“, съответно с 22,92% и 22,40%, а с най-нисък относителен дял са артикулите от продуктовите подгрупи „Краве масло“ и „Сладоледи“, съответно средногодишно с 1,25% и 1,24%.



	Продуктова подгрупа								
	Кисело мляко	*Прясно мляко*	*Сирене*	*Кашкавал*	*Извара*	*Сметана*	*Краве масло*	*Сладоледи*	*Консервирани млека и млечни*
Година									
2018	21%	20%	24%	16%	2%	5%	2%	2%	8%
2019	20%	21%	21%	18%	1%	3%	3%	3%	10%
2020	22%	19%	22%	17%	2%	4%	3%	2%	9%

Легенда:
Кисело мляко *Прясно мляко* *Сирене*
Кашкавал *Извара* *Сметана*
Краве масло *Сладоледи* *Консервирани млека и млечни салати*

Фиг. 2. Динамика на относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в Търговско предприятие 1 през периода 2018-2020 г., в %

Източник: Проведено анкетно проучване.

От ръководството на *Търговско предприятие 1* към перо *други* отчитат артикули от продуктова подгрупа „Консервирани млека и млечни салати“, които формират разходи на търговското предприятие със средногодишен относителен дял от 8,28%, а от ръководството на конкурентното *Търговско предприятие 2* към същото перо добавят артикули от продуктова подгрупа „Яйца и салати“, които са със стойност на средногодишния относителен дял от 17,69% от направените разходи.

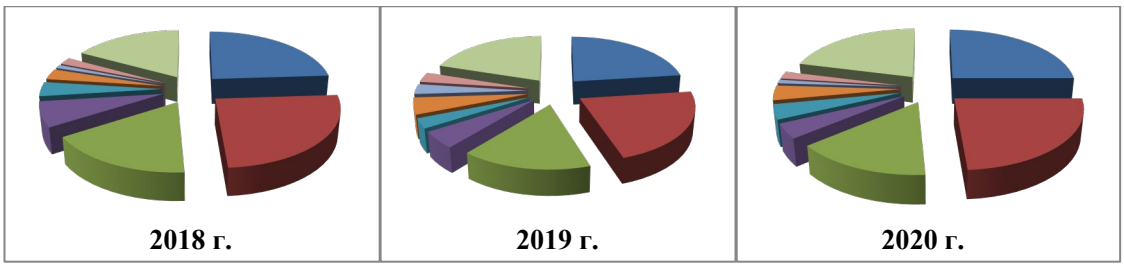
Заключение

На базата на така представената теоретико-емпирична обосновка могат да се изведат следните по-важни ***изводи:***

Първо, *факторите, влияещи върху формирането на разходите за търговската дейност* се подразделят на ***вътрешни***, към които се причисляват: *размера на продажбите, структурата на продажбите, продължителността на търговския цикъл, равнището на производителност на труда, обезпечеността със собствени текущи активи, равнището на обслужване на потребителите* и ***външни***, към които се числят: *механизмите за нормативно регулиране на търговската дейност; равнището на развитие на отделните сегменти на потребителския пазар; равнището на развитие и състояние на пазарната конюнктура; равнището на тарифите и ставките за външни услуги, оказани на търговското предприятие; други външни фактори.*

Второ, основната и допълнителната дейност на търговското предприятие се свързва с формирането на ***разходи***, за да се постигне максимално задоволяване на възникналите потребителски потребности.

Трето, проведеното анкетно проучване и последвалия анализ на получените резултати показват, че *Търговско предприятие 1* показва увеличение и след това леко намаляване на стойностния размер на разходите за анализираната продуктова група, за проучваните подпериоди, докато *Търговско предприятие 2* отчита постоянно средногодишно нарастване на размера на разходите за изследваните подпериоди.



	Продуктова подгрупа								
	Кисело мляко	***Прясно мляко***	***Сирене***	***Кашкавал***	***Извара***	***Сметана***	***краве масло***	***Сладоледи***	***Яйца и салати***
Година									
2018	24%	25%	17%	7%	4%	3%	1%	2%	17%
2019	23%	22%	16%	5%	3%	5%	3%	3%	20%
2020	25%	24%	15%	4%	4%	4%	1%	2%	21%

Легенда:
Кисело мляко *Прясно мляко* *Сирене*
Кашкавал *Извара* *Сметана*
Краве масло *Сладоледи* *Яйца и салати*

Фиг. 3. Динамика на относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“ в Търговско предприятие 2 през периода 2018-2020 г., в %

Източник: Проведено анкетно проучване.

Четвърто, при анализа на *динамика на относителните дялове на отделните продуктови подгрупи в общия стойностен размер на разходите за продуктова група „Мляко и млечни изделия“* се установява следната тенденция: *Търговско предприятие 1* отчита, че стойностният размер на разходите за продуктова подгрупа „Сирена“ е с най-голям относителен дял, а *Търговско предприятие 2* посочва, че с най-висок средногодишен относителен дял в общия стойностен размер на разходите са продуктова подгрупа „Кисело мляко“ и „Прясно мляко“.

На основата на така разгледаната проблематика може да се *обобщи*, че в условията на активна трансформация на икономическа среда вложените *разходи за търговската дейност* до голяма степен зависят от *вътрешните* и *външните фактори, оказващи влияние върху тяхното формиране*, и имат за цел, от една страна, да привлекат и да задържат вниманието на потребителите, а от друга страна, да повишат финансовият резултат на търговското предприятие.

Цитирани източници

1. Бланк, И. (2009). *Торговый менеджмент.* Эльга.
2. Дечев, З. (2022). *Методология на научното изследване в туризма.* София: УИ „Св. Климент Охридски“.
3. Димитров, М., & Андреев, И. (2015). *Счетоводният анализ.* Велико Търново: Абагар.
4. Костова, Н. (2010). *Финансово счетоводен анализ.* Варна: "Актев - К" ООД.
5. Михалева, Х. (2013). *Маркетингово изследване на удовлетвореността на потребителя от продукта българско натурално кисело мляко.* Бургас: „Божич”.
6. Петрова, С., Илийчовски, С., & Кънев, П. (2012). *Икономика на търговията.* Свищов.
7. Тодоров, Г. (2005). *Финансово-счетоводен анализ на предприятието.* Варна: Стено.

Име на автора: ас. д-р Светла Атанасова
Университет „Проф. д-р Асен Златаров“
Катедра „Маркетинг и туризъм“
Адрес: гр. Бургас, бул. „Проф. Якимов“ 1
e-mail: svetla_n_atanasova@abv.bg

ИЗПОЛЗВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВЕН АНАЛИЗ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ НА ДОСТАВКИТЕ ПРИ МЕТОДА ДРОПШИПИНГ В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

Надежда Копринкова-Нончева, Иван Димитров

USING ALTERNATIVE ANALYSIS TO OPTIMIZE DELIVERIES IN THE DROP-SHIPPING METHOD FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN BULGARIA

Nadezhda Koprinkova-Noncheva, Ivan Dimitrov

ABSTRACT: *In the era of the digital economy and information society, digitization and e-commerce are becoming increasingly important for companies in all sectors and industries. With the development of the internet and artificial intelligence, e-commerce has become a primary way of conducting business and trade in the online space.*

The increased presence of e-commerce in business has influenced the demand for goods and services on the market to gain a more global dimension, as it is no longer limited by the geographical location of consumers.

Today, more and more companies are using e-commerce by providing their customers with convenient and easy ways to purchase goods and services online. To attract consumers' attention with different techniques and innovative approaches, companies are increasingly using digital marketing and advertising as a means of promoting e-commerce.

In this context, innovative methods of delivering goods and services are becoming increasingly important for companies that want to optimize their business processes and increase their competitiveness in the market. The drop-shipping delivery method is one of these innovative methods, which is based on e-commerce and can be used to optimize logistics and reduce costs for companies.

The results of the study support the thesis that optimizing delivery through the implementation of drop-shipping is directly related to the management of some fundamental criteria: lower product cost, no inventory maintenance, faster delivery service, providing "manufacturer-to-door" delivery option, using web agencies and ready-made drop-shipping platforms to develop their own website, and last but not least - using social media or email marketing for drop-shipping sales.

Key words: dropshipping, small and medium enterprises (SMEs), supply chain, alternative analysis.

Въведение

Дропшипингът е еволюционна разновидност на класическата верига на доставка на стоки, заформящ се все повече, като иноватвен метод на класическата верига или метод на електронната търговия. Отличава се по това, че търговците не поддържат и не управляват складови запаси, а осъществяват единствено продажба, докато доставчиците – производители или национални дистрибутори поддържат запаси и разпространяват продуктите от името на търговците.

Основна насоченост на изследването е да се предостави ценна информация и анализ за компаниите, които желаят да използват иновативни методи за доставка на стоки и услуги, базирани на електронната търговия и дигиталните технологии. Настоящата статия разглежда използването на алтернативен анализ за оптимизиране на доставките при метода дропшипинг в малките и средните предприятия (МСП) в България. Методът дропшипинг става все по-популярен сред МСП, благодарение на своята икономическа и времева ефективност. Въпреки това оптимизирането на процеса на доставка може да предизвика предизвикателства, особено когато става дума за работа с множество доставчици и различни дестинации на поръчките.

Приложената техника на алтернативния анализ взима под внимание множество фактори, като време за доставка, цена и надеждност на доставчика, начин за доставка, реклама и маркетинг и начин на изграждане на дропшипинг платформата.

Резултатите от изследването показват, че алтернативният анализ може да подобри

значително ефективността на доставките чрез дропшипинг, намалявайки както времето за доставка, така и разходите.

Подчертани са потенциалните ползи от използването на алтернативния анализ за оптимизиране на доставките при метода дропшипинг в МСП в България. Техниката представлява мощен инструмент за подобряване на процеса на доставка, повишаване на ефективността и като резултат - увеличаване на удовлетвореността на клиентите.

1. Ключови характеристики на метода за доставка дропшипинг

Управлението на веригата за доставки става все по-важно условие за успеха, както в производството, така и в сферата на услугите. То е свързано с обработката на целия производствен процес, както на информационния поток, така и на стоки и услуги - от производството на суровини, до доставката на крайния продукт до потребителя. За да изпълни тази задача, всяко МСП трябва да изгради мрежа от доставчици, които изпълняват функцията на връзки в цялостната верига. Посредством управлението на тази верига се осъществява придвижването на продукта или услугата от доставчика на суровини до организациите, които се намират в най-тясна взаимовръзка с крайните потребители (Копринкова-Нончева, Димитров, 2020).

В по-широк смисъл, класическата верига за доставки се разглежда, като серия от единици, които превръщат суровините в готови продукти и доставят продуктите на клиентите. Някои от звената във веригата са разположени вътре в границите на една организация, а други преминават отвъд организацията по сложни и развиващи се връзки. Ефективното управление е жизненоважно за успеха на организацията (Mabert, 1998).

Класическият модел на веригата се състои от доставчици, производители, търговци на дребно и клиенти, които управляват двупосочните потоци от стоки, информация и парични средства (Cattani, 2004).

Навлизането на изкуствения интелект, като способ за управление на бизнес процесите в МСП, от една страна и стремителният растеж и все по-широкото разпространение на онлайн бизнеса, от друга страна, създават необходимостта предприятията да подобрят своя начин на работа и умело да интегрират онлайн каналите за комуникация. Със своята същност методът за управление на доставките дропшипинг е подходящ инструмент за МСП. Посредством прилагането му фирмите ще заздравят своите пазарни позиции, в следствие на разширената си клиентска база и постигнато по-голямо продуктово разнообразие, като същевременно ще бъдат разкрити перспективи за интернационализация на дейността (Копринкова-Нончева, Димитров, 2020).

Методът може да бъде описан, като техника за управление на веригата за доставки, при която търговците на дребно не съхраняват никакво количество продукти на склад. Вместо това те изпращат данните за клиентската поръчка, необходими за доставката до производителя или доставчика, който изпраща продуктите директно до клиента. Тази техника е добър бизнес модел за производители или търговци, които желаят да разширят своя бизнес (Musa, 2016).

Дропшипингът е еволюционна разновидност на класическата верига за доставка на стоки.

Друго основно предимство на дропшипинга е, че може да бъде осъществен от всяка точка на света, при условие, че имаме достъп до електронната мрежа (Hawk et al., 2016). Без съмнение печалбата е един от измерителите за успеха на дадена организация и по-конкретно доколко печеливша е дейността и. Според Ваксман дропшипингът позволява на бизнеса да предлага голямо разнообразие от различни видове артикули. Фирмите не се придържат към един вид артикул, поради ограничени ресурси. От друга страна, това носи удовлетворение на клиентите, а наличието на алтернативни продукти и поддържане на голямо разнообразие може да генерира по-висока печалба за бизнеса (Waksman, 2016). Тъй като търговците на дребно не могат да прогнозират търсенето с точност, то те трябва да поддържат запаси, за да покрият непредсказуемостта на търсенето. Търговците на дребно с по-малък брой и по-малко количество поръчки трябва да поддържат значителни обеми от запаси и да реализират по-високи транспортни разходи (Mathien, Suresh, 2015).

Установява се правилото, че колебанията в търсенето на различни стоки може да бъдат намалени именно чрез обединяване на няколко МСП, изпълняващи ролята на електронни магазини, които използват складовите запаси и разнообразните продукти на един производител. По този начин се реализира икономия от мащабите, свързана с транспортиране на

малки по обем единични поръчки. От друга страна, подобно обединение създава условия за постигане на конкурентоспособност на търговците, като се отчита факта, че няма да възникне период на липса на определен артикул, който да възпрепятства определена клиентска поръчка, поради липса на капацитет за изпълнение.

Методът е привлекателен със своята лесна приложимост, реализирането на минимални разходи за съхранение, като основен фокус е поставен върху доставката на стоки. Веригата за доставки в този случай не създава зависимост между участниците и спестява време (Rheude, 2016), (Chopra et al., 2007).

2.Същност на алтернативния анализ

Алтернативният анализ е процесът на оценка на различни опции и избор на тази, която е най-подходяща за постигане на целите на организацията или проекта (Fink, 2003).

Алтернативният анализ е полезен инструмент при вземането на решения, тъй като той позволява да се разгледат различни възможности и да се избере най-подходящата от тях. Той може да бъде използван, както за индивидуални, така и за организационни решения. По отношение на емпиричното представяне, в хода на провеждане на алтернативния анализ важна роля играят следните коефициенти: средното аритметично, стандартното отклонение, коефициентът на корелация, интервалът на доверие.

Приложението на алтернативния анализ се извършва в следните стъпки:

– Идентифициране на проблема или поставената цел;

– Събиране на информация за наличните алтернативи за решаване на проблема или постигане на целта;

– Анализиране на предимствата и недостатъците на всяка алтернатива;

– Сравняване на различните алтернативи и определяне на тази, която има най-много предимства и най-малко недостатъци;

– Разработване на план за действие за изпълнение на избраната алтернатива.

Приложението на алтернативния анализ при изследване на метода за доставка дропшипинг дава възможност да бъдат детайлно анализирани различните начини за изпълнение на доставките на стоки, а именно: използване на собствен транспорт, използване на външен транспорт, използване на модел за доставка „от врата до врата“, използване на модел за доставка „от склад до врата“, използване на модел за доставка „от производител до врата“. Всеки един аспект следва да бъде детайлно анализиран, като това включва събиране на информация за стойността на стоките, времето за изпълнение на доставките, качеството на услугите, гъвкавостта на доставчика, съществуващи рискове и др. В настоящата статия алтернативният анализ е използван за следните цели (Табл.1).

3. Резултати от приложението на алтернативния анализ

За да се проучат възможностите за приложение на метода на доставка дропшипинг в България от различни перспективи, се провежда алтернативен анализ на няколко възможни варианти. Тези варианти включват използването на метода на доставка дропшипинг в сравнение с класическата верига за доставки, приложението на метода на доставка дропшипинг в сравнение с други методи за доставка, използването на различни видове транспорт, използването на различни начини за изграждане на уеб сайт и избор на стратегия за популяризиране на стоките.

Алтернативният анализ е насочен към изследване на възможностите за приложение дропшипинга в България, като се използват различни подходи за доставка на стоки и различни начини за изграждане на бизнес модела. В проучването се анализират различни аспекти на доставката, като видовете транспорт, начините за изграждане на уеб сайт и стратегиите за популяризиране на стоките, с цел да се избере най-добрият подход за използване на метода в България. За да се определят проблемите, свързани с възприемането на дропшипинга, като метод на работа от МСП, данните за критериите и различните алтернативни възможности са събрани от 372 респонденти от различни сфери на дейност чрез провеждане на индивидуални срещи във връзка с попълване на предварително разработени анкетните карти, насочени към установяване на възможностите за приложение на дропшипинга в МСП в България.

Таблица 1. Цели на алтернативния анализ в изследването на възможностите за приложение на дропшипинга в МСП в България

Анализ	Прилагане на алтернативен анализ
различни видове продукти	• избор на най-подходящият вид продукти, който да се доставя чрез метода дропшипинг; • сравнение на различни видове продукти по отношение на размери, тегло, стойност, честота на поръчките.
различни методи за доставка	• избор на най-подходящият метод за доставка на продуктите; • сравнение на различни методи за доставка по отношение на време на доставка, цена, надеждност.
различни дропшипинг партньори	• избор на най-подходящият дропшипинг партньор; • сравнение на различни дропшипинг партньори по отношение на цена, качество на услугата, бързина на доставката.
различни пазарни ниши	• избор на най-подходящата пазарна ниша за прилагане на дропшипинг метода; • сравнение на различни пазарни ниши по отношение на конкуренция, размер на пазара, печалба.
различни доставчици на продукти	• при използването на дропшипинг метода е важно да бъде избран подходящ доставчик на продукти; • Приложението на алтернативния анализ може да спомогне за сравняване на различни доставчици и основни критерии като: качество на продуктите, цени на продуктите, време за доставка и др.
конкуренцията	• за успешното приложение на дропшипинга е важно да има ефективно изградена маркетингова стратегия.

В процеса на събеседванията са използвани случаи, за да се съберат необходимите данни за провеждане на алтернативния анализ и определяне на подходящите решения. Тези данни ще бъдат използвани за идентифициране на проблемите, свързани с дропшипинга, като метод на работа от МСП, както и за предложение на алтернативни решения. Оценките приравнени, като са представени в скала от 1 до 10, като 1 представлява най-ниска оценка, а 10 - най-висока оценка.

3.1. Приложение на алтернативен анализ в контекста на въпросите, свързани с приложението на метода за доставка дропшипинг в сравнение с класическата верига за доставки.

За оценка на алтернативите приложение на метода дропшипинг и приложение на класическата верига на доставки са заложени три критерия - цена, наличност на стоки и управление на доставките. Изследването се фокусира върху две възможности - Алтернатива 1: използване на метода за доставка дропшипинг; и Алтернатива 2: поддържане на наличности на склад чрез класическия модел на веригата на доставки.

Резултатите от оценката на всеки от трите критерия по отделните алтернативи показват, че най-висок резултат е постигнат при използването на метода за доставка дропшипинг. Алтернатива 1 е получила най-висока оценка по всички критерии - цена (9 т.), наличност на стоки (9 т.) и управление на доставките (10 т.), с общ резултат от 28 т. В сравнение, алтернативата "поддържане на наличности на склад чрез класическата верига за доставки" е получила 19 точки от оценката (Табл. 2).

От изследването става ясно, че използването на метода за доставка дропшипинг е предпочитано поради по-добрите параметри на продуктите, по-ниска цена, по-добра наличност на стоки и по-добро управление на доставките.

Таблица. 2. Алтернативен анализ на въпроса/проблема, свързан с приложение на метода дропшипинг или класическата верига за доставки

Проблем/Въпрос Приложение на дропшипинг или приложение на класическата верига за доставки	Алтернатива 1: Използване на метода за доставка дропшипинг	Алтернатива 2: Поставяне на наличност на склад - класическа верига за доставки
Критерии 1: Цена	9	7
Критерии 2: Наличност на стоки	9	4
Критерии 3: Управление на доставките	10	8
Резултат	**28**	**19**

3.2. Приложение на алтернативен анализ в контекста на въпросите, свързани избор на оптималния метод за доставка на стоки

Представени са резултатите от изследването на въпроса за оптималния метод на доставка на стоки, като са избрани пет алтернативни метода: използване на собствен транспорт, използване на външен транспорт, доставка "от врата до врата", доставка "от склад до врата" и доставка "от производител до врата". Четирите критерия за оценка на алтернативите са: цена, скорост на доставка, надеждност и удобство за клиентите. Всички алтернативи са оценени спрямо всеки критерий. За да се определи най-добрата алтернатива, се прави сумиране на оценките за всяка алтернатива. Рисковете, свързани с всяка алтернатива, също са взети предвид при оценяването на критериите, и са отразени в последната колона на таблицата. Например, възможните рискове за алтернатива 1 (използване на собствен транспорт) включват допълнителни разходи за транспорт, които МСП може да се наложи да направят, а за алтернатива 2 (използване на външен транспорт) рисковете включват загуба на продукт.

Алтернатива 3, която включва доставка от склад до врата, може да се сблъска с ограничения на мястото за складиране, което може да доведе до проблеми. Алтернатива 4, която включва доставка от производител до врата, може да срещне риск от удължаване на периода за доставка. Алтернатива 5, която включва бърза куриерска услуга, не съдържа явни рискове, които притесняват участниците в изследването.

Анализът на данните показва, че най-добрата алтернатива е доставката "от производител до врата", която получава най-висок брой точки по всички критерии, включително цена, скорост на доставка, надеждност и удобство за клиентите. Тази алтернатива е предпочитана от клиентите, тъй като включва лична ангажираност на производителите с процеса на обслужване на клиентите, което значително повишава клиентската удовлетвореност. Следващата алтернатива с висока оценка е използването на собствен транспорт, като клиентите предпочитат директна комуникация с производителя на стоки. Външният транспорт е най-малко предпочитаната алтернатива поради високата цена, скоростта на доставката и намалената клиентска удовлетвореност.

Използването на бърза куриерска услуга и доставка от склад до врата получават съответни 18 и 17 точки, като бързата куриерска услуга е по-скъпа, но много бърза и надеждна. Бързата куриерска услуга включва използването на специализирана куриерска услуга за доставка на продуктите. Тази опция може да бъде по-скъпа от другите опции за доставка, но е много бърза и надеждна. Тя може да бъде предпочитана от клиенти, които търсят по-бърза доставка, или от онлайн магазини, които продават скъпи и луксозни стоки, които не се характеризират като част от масовото потребление, както и за продукти, подходящи за метода на дропшипинг.

Таблица. 3. Алтернативен анализ на метода за доставка дропшипинг в сравнение с други методи на доставка"

Алтернативи за доставка	Цена	Скорост на доставка	Надеждност	Удобство за клиентите	Резултат	Рискове и предизвикателства
Собствен транспорт	4	6	8	2	**20**	Допълнителни разходи за транспорт
Външен транспорт	2	3	5	3	**13**	Рискове от загуба на продукт
Доставка "от склад до врата"	3	4	5	5	**17**	Ограничения във връзка с местата за складиране
Доставка "от производител до врата"	10	7	10	10	**37**	Дълъг период за доставка
Бърза куриерска услуга	1	7	4	6	**18**	

3.3. Алтернативни методи за изграждане на уеб сайтове и критерии за успех на метода

От перспективата на изграждане на уеб сайтове за дропшипинг бизнес, като се вземат предвид критериите за постигане на целите за продажби, алтернативите за анализа са разделени в четири групи: използване на услуги на уеб агенция за разработка и поддръжка на уеб сайта, използване на собствен екип за разработка и поддръжка на уеб сайта, използване на онлайн платформа за създаване на уеб сайтове и използване на отворен код за изграждане на уеб сайта. За оценка на алтернативите са идентифицирани 6 критерия: цена, време за разработка на уеб сайта, ниво на персонализация на дизайна, сигурност на уеб сайта, SEO оптимизация и функционалност на уеб сайта. Резултатите от алтернативния анализ се използват за избор на най-подходящата алтернатива за изграждане на уеб сайт, която отговаря на нуждите и целите на дропшипър бизнеса.

За да се избере най-добрата алтернатива за маркетинг, която би донесла положителен ефект върху избора на алтернатива за изграждане на уеб сайт, са формулирани следните критерии: брой потенциални клиенти, разнообразие на аудиторията и цена на реклама. Тези критерии са пряко свързани с възможните алтернативи за маркетинг, които са социални мрежи, реклама в местни медии и e-mail маркетинг (Табл. 4).

Анализът показва, че алтернативите "използване на услуги на уеб агенции" и "използване на онлайн платформи за създаване на уеб сайтове" са оценени най-високо от респондентите, като ключови критерии за оценка са цената и времето за изработване на уеб сайта. В настоящото изследване са определени критерии за оценка на алтернативни методи за маркетинг, като са зададени тегла и оценки от респондентите, за да се измери вероятността за постигане на целите. Теглата, които са възприели стойности между 0,1 и 0,5, и оценките на алтернативите, като заемат стойности между 0 и 5, се умножават, за да се определи вероятността за постигане на целите. След провеждане на изследване може да се заключи, че за контекста на избора на алтернатива за маркетинг към изграждането на уеб сайт и постигане на положителен ефект от използването на метода дропшипинг, най-добър успех имат алтернативите социални мрежи и E-mail маркетинг.

Социалните мрежи са предпочитана алтернатива, поради разнообразната аудитория и на следващо място, заради броя потенциални клиенти и цената на рекламата. E-mail маркетингът е следващата предпочитана алтернатива, като е важно да се отбележи, че той е предпочитан, защото има голям брой потенциални клиенти и разнообразна аудитория.

Обобщавайки алтернативните методи за изграждане на уеб сайтове и критериите за успех на метода дропшипинг, може да се заключи, че се наблюдават най-високи резултати при използване на алтернативите "използване на онлайн платформа за създаване на собствен уеб сайт" и "използване на услуги на уеб агенции" с алтернативите за провеждане на маркетинг през социалните мрежи или E-mail маркетинг.

Таблица. 4. Оптимизиране на електронната търговия чрез дропшипинг: Алтернативни методи за изграждане на уеб сайтове и критерии за успех на метода

Алтернативи на различни методи за изграждане на уеб сайт:	Цена	Време	Дизайн	Сигурност	SEO	Функционалности	Алтернативи за маркетинг	Критерии за оценка	Тегло	Оценка на алтернативите	Вероятност за постигане на целите
Използване на услуги на уеб агенция	Висока	Дълго	Високо	Висока	Високо	Високо	Социални мрежи	Брой потенциални клиенти	0.4	2	0.8
Използване на собствен екип за разработка	Средна	Средно	Средно	Средна	Средно	Високо		Разнообразие на аудитория	0.4	3	1,2
Използване на онлайн платформа за създаване на уеб сайтове	Ниска	Кратко	Ниско	Средна	Средно	Средно		Цена на реклама	0.4	2	0.8
Използване на отворен код за изграждане на уеб сайта	Ниска	Кратко	Ниско	Ниска	Средно	Високо	Реклама в местни медии	Брой потенциални клиенти	0.4	1	0.6
								Разнообразие на аудитория	0.3	2	0.6
								Цена на реклама	0.3	3	0.4
							E-mail маркетинг	Брой потенциални клиенти	0.4	3	1,2
								Разнообразие на аудитория	0.3	3	0.9
								Цена на реклама	0.3	1	0.3

Заключение

Алтернативният анализ за изследване на възможностите за приложение на метода на доставка дропшипинг в България, дава ясни доказателства за предимствата на този метод спрямо класическата верига за доставки. Анализираните критерии за оценка включват цената, наличността на стоки и управлението на доставките. В резултат на оценката се стига до извода, че най-добрите параметри се постигат при използването на метода на доставка дропшипинг, в сравнение със запазването на наличности на склад чрез класическия модел на веригата за доставки.

Алтернативният анализ се фокусира и върху други аспекти на доставката, като видовете транспорт, начините за изграждане на уеб сайт и стратегиите за популяризиране на стоките, с цел избор на най-добрия подход за използване на метода на доставка дропшипинг в България. Получените данни дават основание да заключим, че дропшипингът е предпочитан, поради по-добрите параметри на продуктите, които включват по-ниска цена, липсата на стокови запаси и по-добро управление на доставките.

Изследван е и въпроса, свързан с определяне на оптималния метод на доставка на стоки, като са разгледани пет алтернативни метода на основата на проведения алтернативен анализ: използване на собствен транспорт, използване на външен транспорт, доставка "от врата до врата", доставка "от склад до врата" и доставка "от производител до врата". Четирите критерия за оценка на алтернативите са: цена, скорост на доставка, надеждност и удобство за клиентите. Резултатите от анализа на данните показват, че най-добрата алтернатива е доставката "от производител до врата", която получава най-висок брой точки по всички критерии, включително цена, скорост на доставка, надеждност и удобство за клиентите. Тази алтернатива е предпочитана от клиентите, тъй като включва лична ангажираност на производителите с процеса на обслужване на клиентите, което значително повишава клиентската удовлетвореност. Следващата алтернатива с висока оценка е използването на собствен транспорт, като клиентите предпочитат директна комуникация с производителя на стоки.

Външният транспорт е най-малко предпочитаната алтернатива поради високата цена, скоростта на доставката и намалената клиентска удовлетвореност. От горното изложение може да се заключи, че доставката "от производител до врата" и използването на собствен транспорт са предпочитаните методи за доставка на стоки от клиентите.

В хода на проведения алтернативен анализ, относно методите за изграждане на уеб сайтове за дропшипинг бизнес, са използвани 6 критерия за оценка - цена, време за разработка, персонализация на дизайна, сигурност на сайта, SEO оптимизация и функционалност. Резултатите от анализа показаха, че най-високо оценени са използването на услуги на уеб агенции и онлайн платформи за създаване на уеб сайтове. Ключовите критерии за оценка са цената и времето за разработка на сайта.

Алтернативните методи за маркетинг на дропшипинг бизнеса са проучени на основата

на зададени тегла и оценки от респондентите, за да се измери вероятността за постигане на целите. Наблюдават се високи резултати при използване на социалните мрежи или E-mail маркетинг за продажби в дропшипинг бизнеса.

Литература

1. Cattani, K., G. Wendell, M. Jayashankar, 2004, „Coordinating traditional and Internet supply chain.“ The University of North Carolina at Chapel Hill, pp. 1-40
2. Chopa, S., Meindl, P., 2007, „Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. Pearson Prentice Hall.“ pp. 395-396, 2007
3. Fink, A., 2003, „How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide“, Sage Publications, pp. 1-45
4. Hawk J., 2016, „Dropshipping: Six-Figure Dropshipping Blueprint: Step by Step Guide to Private Label, Retail Arbitrage, Amazon FBA, Shopify, Dropshipping Business Empire“, Dropshipping Masmtery
5. Koprinkova-Noncheva, N., Dimitrov, I., 2021, „Supply chain with “drop-shipping” and grounds for application of the model in Bulgarian small and medium enterprises“, Management and education, Vol. 16(2), , pp 195 – 201
6. Mabert, V ., M. V enkataramanan, 1998, „Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century“, Decision Sciences 29 (3), pp. 537–552
7. Musa, H., M. Taib, S. Li, et al., 2016, „Drop-shipping Supply Chain:The Characteristics of SMES towards adopting it.“ The Social Sciences, 11(11): pp. 2856-2863
8. Rheude, J., 2016, „Drop Shipping Fulfillment: Complete Guide“, Dipetik, https://redstagfulfillment.com/drop- shipping-fulfillment-complete-guide
9. Waksman K., 2016, „Starting a Drop Shipping Business“, https:// www.thebalance.com/starting-a-drop-shipping-business-3502193

Надежда Димова Копринкова-Нончева
Проф. Иван Димитров
Университет „Проф. Д-р Асен Златаров“ Бургас
Катедра „Икономика и управление“
Адрес гр. Бугас, ул. „Проф. Якимов 1“
e-mail:nadq_ng@yahoo.com

ЗНАЧЕНИЕТО НА МЕЖДУЛИЧНАТА СЪВМЕСТИМОСТ ЗА РАБОТАТА В ЕКИП: ПОВИШАВАНЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА И УДОВЛЕТВОРЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Йоана Крумова, Иван Димитров

THE IMPORTANCE OF INTERPERSONAL COMPATIBILITY IN TEAMWORK: ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE AND SATISFACTION

Yoana Krumova, Ivan Dimitrov

ABSTRACT: *This paper dives deep into exploring the significance of interpersonal compatibility and its impact on teamwork, subsequently affecting overall employee performance. Interpersonal compatibility is a critical element that influences how individuals in a group interact, cater to each other's needs and thus foster an environment of trust, respect and mutual understanding. Effective communication forms the crux for one to achieve such compatibility when collaborating with others in a team setup. We highlight how coworker harmony can positively contribute toward driving team effectiveness. Members build trust through seamless communication leading toward better cooperation protocols. These enhanced patterns then lead to better worker satisfaction while simultaneously contributing towards increased productivity as efficiency gets boosted through effective operations management. Furthermore, the relationship between employee performance and interpersonal compatibility is examined, detailing its impact on various aspects of decision-making processes that rely heavily on efficient information sharing amongst team members. However, measuring coworker compatibilities are no easy undertaking given the varied methods available with different strengths as well as limitations involved. Nonetheless, research indicates high levels of compatibility contribute substantially towards increasing engagement levels amongst workers culminating in higher retention rates amongst team members over time. Assessing individual perceptions of compatibility through self-reported measures provides valuable insights into subjective experiences, while observational measures allow for systematic observation of real-time dynamics and behaviours during team interactions. Peer evaluations garner feedback from team members about their impressions of compatibility within the group setting. Employing a combination of these methods provides a comprehensive understanding of interpersonal compatibility crucial to promoting its growth within organisations. Leadership development programs that focus on effective communication, active listening, and conflict resolution are necessary to form a supportive work environment that helps employees operate at optimal levels. The paper delves into different techniques for measuring and assessing performance, emphasizing the pivotal part that leadership plays in cultivating a positive working atmosphere. By understanding the significance of interpersonal compatibility and implementing best practices, organizations can cultivate effective teamwork, improve employee performance, and achieve organizational success.*

Key words: Екипна междуличностна съвместимост, производителност, служители

Въведение

Работата в екип е от изключително значение за всяка организация, която се стреми да постигне своите цели и да предлага услуги от високо качество. Екипната работа обаче не се свежда само до изпълнение на задачи и спазване на крайни срокове. От решаващо значение е също така до колко ефективно членовете на екипа взаимодействат помежду си и развиват сътрудничеството си – т.нар. екипна междуличностна съвместимост.

Междуличностната съвместимост представлява степента, в която отделните членове на групата отговарят на нуждите на другите (Schutz, 1966). В бизнес контекст става въпрос за нивото на хармония, доверие, уважение и разбирателство между членовете на екипа. Тя отразява тяхната способност да си сътрудничат, комуникират и координират помежду си. Междуличностната съвместимост се определя от това доколко добре хората се разбират и взаимодействат помежду си и споделят общи ценности и цели. Общоприето е да се счита, че междуличностната съвместимост допринася

за ефективността на екипа, като насърчава доверието, сътрудничеството и удовлетворението сред неговите членове. Въпреки това връзката между производителността на служителите и междуличностната съвместимост не е напълно ясна и може да зависи от различни фактори – характера на задачата, нивото на взаимозависимост, типа съвместимост и пр.

Обосновка

Екипната междуличностна съвместимост представлява значим аспект от работата, който може да оказва съществено влияние върху производителността на служителите – до 30% (Florez, 2017). Членовете на екипи, които демонстрират висока междуличностна съвместимост, се чувстват ценни и подкрепени от своите колеги, и са по-мотивирани и ангажирани в изпълнението на своите задължения (Jehn, 1995). Те споделят обща визия и цел, което им предоставя ясна посока и усещане за значимост. Освен това в такива екипи се наблюдава по-висока вероятност за прояви на креативност и иновативност в работата (Boeker, et al., 2021). Служителите са по-отворени към различни гледни точки, мнения и идеи, представени от колеги и сътрудници. Осигурена е безопасна среда за свободно изразяване на мисли и предложения с доверие, че те ще бъдат внимателно чути и уважени.

Междуличностното съответствие прави приноса на другите по-предсказуем и обезвреждa чувството за заплаха, свързано с различаващи се мнения (Polzer, 2002). Ефективно разсейва конфликта, който често избухва между хора с противоречиви идеи. Членовете на екипи, проявяващи добра междуличностна съвместимост споделят редица характеристики, които допринасят за техния успех. Те се отличават със способността да изградят доверие (Bennett & Gadlin, 2012) и да намират решения, които удовлетворяват всички страни. Също така междуличностната съвместимост може да създаде чувство за принадлежност у служителите, което да спомогне за намаляване на нивото на стрес, текучеството на кадри и болничните (Carr, et al., 2019).

Междуличностната съвместимост има потенциала да подобри както производителността, така и удовлетвореността и благосъстоянието на екипа. Нейното наличие подобрява взаимодействието, мотивацията, креативността и способността за решаване на проблеми в екипа. Разбирането и съгласуваността между членовете на екипа създават основа за успешна работна обстановка и постигане на поставените цели.

Връзка между производителността на служителите и екипната междуличностна съвместимост

Междуличностната съвместимост може да повлияе на различни аспекти на производителността на екипа. Ефектът може да варира в зависимост от вида на съвместимостта и вида на задачата. Един от аспектите на работата в екип, който се влияе от междуличностната съвместимост, е комуникацията. Комуникацията е от съществено значение за координацията на екипа, споделянето на информация и вземането на решения. Установено е, че когнитивните способности и добросъвестността са положително свързани с екипните процеси и ефективност (Barrick, et al., 1998). Екипи с по-високи когнитивни способности и по-висока добросъвестност общуват по-често и по-ефективно от екипи с по-ниски когнитивни способности и по-ниска добросъвестност. Екипи с по-висока сговорчивост и по-висока емоционална стабилност общуват по-позитивно и подкрепящо от екипи с по-ниска сговорчивост и по-ниска емоционална стабилност. Тези открития предполагат, че междуличностната съвместимост в екипа може да подобри екипната комуникация чрез улесняване на обмена на информация и намаляване на междуличностните търкания. Сговорчивостта обаче е отрицателно свързана с производителността на служителите. За някои задачи, които изискват креативност, иновация или решаване на проблеми, междуличностната съвместимост може да не е желателна, тъй като може да доведе до групово мислене и липса на разнообразие.

Такъв аспект на работата на екипа, който се влияе от междуличностната съвместимост, е процеса по управление и разрешаване на конфликти, несъгласия или спорове между членовете на екипа. Реймънд Хил, известен с изследванията си върху моделите на професионални интереси на мениджърите, установява, че понесъвместимите групи от системни анализатори се оценяват като по-продуктивни от посъвместимите групи (Hill, 1975). Авторът открива, че умереното напрежение в групите, а не междуличностната хармония, води до по-висока производителност. Това твърдение се подкрепя от Карън Джен, която провежда многометодично изследване на вътрешногруповия конфликт и неговото въздействие върху екипната производителност. Установява се, че

умерените нива на конфликт подобряват производителността на групата (Jehn, 1995), докато високите нива на конфликт имат пагубен ефект.

В последващо проучване авторката изследва връзката между конфликта и креативността – генерирането на нови и полезни идеи/решения от членовете на екипа. Установява се, че конфликтите при изпълнение на задачите, които са когнитивни (рационални) конфликти, възникващи от различията в мненията или гледните точки по работни въпроси, са положително свързани с креативността. Конфликтите във взаимоотношенията обаче, които са афективни (емоционални) конфликти, възникващи от междуличностна несъвместимост или напрежение, са отрицателно свързани с креативността. Като модератори на тези ефекти са идентифицирани сложността на задачите и взаимозависимостта между членовете при изпълнението им. Взаимозависимостта при изпълнение на задачите се отнася до степента на свързаност между членовете на екипа при изпълнение на техните задачи, а сложността – до степента на трудност или несигурност, включени в изпълнението на задачите. Установява се, че тези модератори засилват положителния ефект от конфликта при изпълнение на задачите върху креативността и намаляват отрицателния ефект от конфликта във взаимоотношенията върху креативността. Тези открития водят до извода, че междуличностната съвместимост по отношение на екипното разнообразие и конфликтите може да подобри креативността на екипа като стимулира различно мислене и намаляване на афективната намеса.

Друг аспект на работата в екип, който се влияе от междуличностната съвместимост, е екипното разнообразие – различията между отделните членове на екипа. Важно е да се отбележи, че в зависимост от нивото на екипно разнообразие се проявяват различни видове конфликти в екипите. На повърхностно ниво екипното разнообразие е видимите различия между членовете на екипа – възраст, пол, раса, етническа принадлежност и др. Разнообразието на дълбоко ниво се отнася до базови различия между членовете на екипа, като ценности, вярвания, нагласи или индивидуалност (Harrison, et al., 2002). Разнообразието на повърхностно ниво е положително свързано с конфликта във взаимоотношенията, а на дълбоко ниво е положително свързано с конфликта при изпълнение на задачите. Интересно е да се отбележи как това влияние се изменя във времето. Разнообразието на повърхностно ниво има отрицателен ефект върху функционирането на екипа първоначално, но този ефект намаля с течение на времето. За разлика разнообразието на дълбоко ниво влияе положително върху функционирането на екипа първоначално, но с времето членовете на екипа стават по-хомогенни в своите възгледи и ценности и този ефект спада. Тези констатации означават, че междуличностната съвместимост по отношение на разнообразието на повърхностно и дълбоко ниво може да повлияе на природата и динамиката на конфликтите в екипа.

От друга страна при задачи, които изискват координация и сътрудничество, междуличностната съвместимост е от полза, тъй като може да повиши доверието, удовлетворението и ангажираността сред членовете на екипа. Според проучванията лидерите, които дават приоритет на взаимоотношенията със своите служители и управляват от място на позитивност и доброта, се справят по-добре от тези, които се фокусират само върху ефективността (Reich & Hershcovis, 2011). Авторите твърдят, че фирмената култура има по-голямо влияние върху благосъстоянието на служителите, отколкото заплатата и придобивките, и че щастието на работното място води до положителни взаимоотношения. Благодарение на изграденото доверие, членовете на екипа могат да общуват открито и честно, да разрешават конфликти конструктивно и да си сътрудничат творчески (West, 2012). Според Уест доверието може да се изгради чрез установяване на ясни цели, предоставяне на обратна връзка, споделяне на лидерството и празнуване на успеха. Това означава, че междуличностната съвместимост може да насърчи доверието чрез създаване на споделена визия, подобряване на взаимното разбирателство, разпределяне на властта и признаване на приноса на отделните членове. В допълнение съществува положителна връзка между удовлетворението от работата и междуличностната съвместимост, и отрицателна с намерението за текучество. Тези открития подчертават значението на съвместимостта за благосъстоянието и задържането на служителите.

Всичко това показва, че междуличностната съвместимост може да повлияе на различни аспекти от производителността на служителите. Последствията са, че ръководителите на екипи трябва да са наясно с ефектите на

междуличностната съвместимост върху представянето на екипа и да предприемат действия за подобряването му чрез подбор и обучение на членове на екипа въз основа на техните способности.

Измерване на междуличностната съвместимост

Оценката на междуличностната съвместимост в екипите играе ключова роля в разбирането на екипната динамика и подобряването на екипната ефективност. Тази процедура обаче не е лесна задача, тъй като различните методи разполагат със свои силни страни и ограничения.

• Самооценка

Този метод се основава на собствените възприятия и оценка на индивидите за тяхната междуличностна съвместимост с други членове на екипа. Основното предимство на метода на самооценката е, че е лесен за администриране и оценяване и предоставя пряка представа за собствените възгледи и предпочитания на служителите. Този метод обаче може да бъде повлиян от тенденцията хората да дават социално желателни отговори, за да се представят в благоприятна светлина или да се съобразяват със социалните норми. Резултатите може да не отразяват действителното поведение или модели на взаимодействие на индивидите в екипа, тъй като хората може да действат различно от начина, по който възприемат себе си или другите. Освен това динамичният и контекстуален характер на междуличностната съвместимост може да бъде пропуснат, тъй като може да варира в зависимост от ситуацията, задачата или целта. Значението на други фактори като индивидуални способности, личностни черти, характеристики на задачите или фактори на околната среда, които влияят върху ефективността на екипа, също може да не бъде отчетено (Malloy & Copeland, 1980).

• Оценка чрез наблюдение

Оценката чрез наблюдение се основава на преценката на външни наблюдатели или записи на поведението на индивидите и взаимодействието им в екипи. Пример за оценка чрез наблюдение е системата за кодиране на екипно взаимодействие (TICS – Team Interaction Coding System), която кодира вербалното и невербалното поведение на членовете на екипа по четири измерения: 1 – поведение, ориентирано към задачи (даване на информация, задаване на въпроси), 2 – социално–емоционално поведение (показване на подкрепа, изразяване на несъгласие), 3 – лидерско поведение (инициираме на действие, координиране на дейности) и 4 – поведение на последовател (приемане на предложения, търсене на насоки). TICS може да се използва за оценка на компетентността и представянето на екипите, както и за даване на обратна връзка, обучение и развитие на екипа (Brauner, 2018). TICS позволява на наблюдателите да определят количествено честотата и качеството на поведението на екипните взаимодействия и да извлекат показатели за тяхната ефективност. Метода на оценка чрез наблюдение улавя в реално време и предоставя обективни данни за действителното екипно поведение и модели на взаимодействие. Този метод обаче може да бъде скъп и времеемък, тъй като изисква обучени наблюдатели за провеждане и анализ. От друга страна наблюдателите могат да бъдат възприети като интрузивни и това да доведе до нарушаване на естествения поток на екипно взаимодействие. Възможно е да не уловят субективни или латентни аспекти на междуличностната съвместимост, както и да бъдат повлияни от пристрастия или други грешки.

• Оценка от колеги

Оценките от колеги се основават на индивидуални оценки и обратна връзка за представянето или приноса на членовете на екипа. Те предлагат колективна оценка на съвместимостта, като се вземат предвид гледните точки на множество членове на екипа. Пример за оценка от колеги е въпросникът PEQ (Peer Evaluation Questionnaire), който изисква от хората да оценят членовете на своя екип по четири измерения: 1 – принос към задачата (качество, количество, навременност и уместност), 2 – междуличностен принос (сътрудничество, комуникация, подкрепа), 3 – личностно развитие (инициатива, учене, усъвършенстване) и 4 – общ принос (удовлетворение, ефективност, препоръки) (Yang, et al., 2022). PEQ позволява на хората да предоставят конструктивна обратна връзка и признание на членовете на своя екип и да идентифицират области за подобрение. Основното предимство на оценките от колеги е, че те предоставят множество гледни точки и прозрения за представянето и приноса на хората към екипа. Те обаче могат да бъдат повлияни от лични пристрастия и предпочитания, като приятелство, съперничество или фаворизиране, от социален

натиск, конформизъм и др. Затова оценките от колеги може да не отразяват действителното въздействие, представянето и приноса на хората към екипа. Те може да не отчитат значението и на други фактори, които влияят върху ефективността на екипа, като индивидуални способности, личностни черти, характеристики на задачите или фактори на околната среда.

Междуличностната съвместимост е сложна и многостранна конструкция, която може да бъде измерена с помощта на различни методи. Всеки метод има своите силни страни и ограничения, които трябва да се имат предвид при избора или проектирането на измерител за междуличностна съвместимост в екипи. Един всеобхватен и балансиран подход би включвал комбинация от методи, които улавят както субективни, така и обективни аспекти на междуличностната съвместимост и отчитат индивидуалните и контекстуалните фактори, влияещи върху производителността. Важно е за бъдещите изследвания да се разработят иновативни подходи и да се изследва динамичната природа на съвместимостта, за да се оптимизира динамиката и ефективността на екипа.

Насърчаване на екипната междуличностна съвместимост

Въз основа на литературата следните практики могат да помогнат на организациите да насърчат междуличностната съвместимост:

Организациите трябва да инвестират в програми за развитие на лидерство, за да предоставят на мениджърите уменията и знанията, необходими за създаване на подкрепяща екипна среда. Това включва насърчаване на ефективна комуникация, активно слушане и умения за разрешаване на конфликти. Лидерите имат подчертана роля при оформянето на организационната култура и създаването на среда, благоприятна за ефективна работа в екип (Schein, 2010). Мениджърите трябва да оценят своята организационна култура и да направят промени, за да подобрят съвместимостта в екипа. Това подчертава значението на силното лидерство за насърчаване на благоприятна среда за междуличностни взаимодействия.

Ясните и споделени цели помагат за съгласуване на усилията на членовете на екипа и насърчават чувството за цел. Мениджърите трябва да гарантират, че ролите и отговорностите са добре дефинирани, за да се избегне объркване и да се насърчи сътрудничеството. Хакман изследва проектирането на работните екипи и идентифицира ключовите фактори, които допринасят за тяхната ефективност. Тези фактори включват ясно определени и предизвикателни задачи, подкрепяща организационна среда и добре проектирана екипна структура (Hackman, 1987). Мениджърите трябва да насърчават организационна култура, която цени сътрудничеството, уважението и разнообразието. Това включва разпознаване и оценяване на уникалните силни страни и потенциал на членовете в екипа.

Производителните екипи се характеризират с високо ниво на комуникация, ясни роли и отговорности и споделено чувство за цел. Насърчаването на редовна и открита комуникация между членовете на екипа създава атмосфера на доверие и прозрачност. Мениджърите трябва да предоставят възможности на служителите да споделят идеи, притеснения и обратна връзка, като насърчават силни междуличностни връзки. Организациите трябва да предлагат програми за обучение, развитие и подобряване на междуличностните умения, като активно слушане, съпричастност и разрешаване на конфликти. Тези умения допринасят за по-добри междуличностни отношения в екипите.

Заключение

Екипната междуличностна съвместимост е важен фактор, който може да повлияе на производителността на служителите по различни начини в зависимост от контекста. Служители, част от екипи, които демонстрират висока междуличностна съвместимост, се чувстват ценени и подкрепяни от своите колеги и са помотивирани и ангажирани в работата си. Това показва потенциала на този фактор да повиши както производителността на екипа, така и удовлетворението и благосъстоянието на служителите като цяло. Екипната междуличностна съвместимост подобрява взаимодействието, мотивацията, креативността и способността за решаване на проблеми в екипа. Това създава основа за успешна работна среда и постигане на поставените цели.

Организациите могат да поощтрят служителите като инвестират в програми за лидерство, поставят ясни цели, споделят властта, насърчават открита комуникация между членовете на екипа и предлагат обучения за подобряване на междуличностните умения. Чрез насърчаване на среда на доверие, уважение и

сътрудничество, организациите могат да подобрят ефективността на екипа и да постигнат своите цели.

Важно е да се има предвид, че междуличностната съвместимост не е статична концепция. Организациите трябва редовно да оценяват нивото на междуличностна съвместимост в своите екипи и да предприемат подходящи мерки за поддържането или подобряването ѝ. Това може да се постигне чрез различни методи, като всеки метод има своите силни страни и ограничения и организациите трябва да изберат най-подходящия въз основа на техните специфични нужди.

В обобщение, междуличностната съвместимост е основен компонент на ефективната работа в екип, който може да има далечни ползи както за служителите, така и за организациите. Като насърчават междуличностната съвместимост в своите екипи, организациите могат да подобрят представянето, удовлетворението и благосъстоянието на служителите, като същевременно постигат целите си.

Литература

1. Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M. & Mount, M., 1998. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology,* 83(3), p.377–391.
2. Bennett, L. & Gadlin, H., 2012. Collaboration and Team Science: From Theory to Practice. *J Investig Med,* 60(5), pp. 768-775.
3. Boeker, W., Howard, M., Basu, S. & Sahaym, A., 2021. Interpersonal relationships, digital technologies, and innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research,* Volume 125, pp. 495-507.
4. Brauner, E., 2018. Coding Interaction: A Technical Introduction. In: E. Brauner, M. Boos & M. Kolbe, eds. *Cambridge Handbooks in Psychology (The Cambridge Handbook of Group Interaction Analysis).* Cambridge: Cambridge University Press, pp. 165-190.
5. Carr, E., Reece, A., Kellerman, G. & Robichaux, A., 2019. *The Value of Belonging at Work.* [Online] Available at: hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work [Accessed 16 May 2023].
6. Florez, L., 2017. Using Workers Compatibility to Predict Labor Productivity through Cluster Analysis. *Procedia Engineering,* Том 196, pp. 359-365.
7. Hackman, J., 1987. The design of work teams. От: P. Nystrom & W. Starbuck, ред. *Handbook of organizational design.* Oxford: Oxford University Press, pp. 315-342.
8. Harrison, D., Price, K., Gavin, J. & Florey, A., 2002. Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal,* 45(5), pp. 1029-1045.
9. Hill, R., 1975. Interpersonal Compatibility and Workgroup Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science,* 11(2), pp. 210-219.
10. Jehn, A., 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly,* 40(2), pp. 256-282.
11. Jehn, K., 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly,* 40(2), pp. 256-282.
12. Malloy, T. & Copeland, E., 1980. Firo-B Interpersonal Compatibility: a Suggested Modification. *Firo-B Interpersonal Compatibility: a Suggested Modification,* 40(4), pp. 961-967.
13. Polzer, J. M. L. S. W., 2002. Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups. *Administrative Science Quarterly,* 47(2), pp. 296-324.
14. Reich, T. & Hershcovis, S., 2011. Interpersonal relationships at work. От: S. Zedeck, ред. *Handbook of industrial and organizational psychology.* Washington, D.C.: American Psychological Association, pp. 223-248.
15. Schein, E., 2010. *Organizational culture and leadership.* 4 ред. Hoboken: John Wiley & Sons.
16. Schutz, C., 1966. *The interpersonal underworld.* Palo Alto, CA: Science & Behavior Books.
17. West, M., 2012. *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research.* 3 ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
18. Yang, A., Brown, A., Gilmore, R. & Persky, A., 2022. Yang A, Brown A, Gilmore R, Persky AM. *Am J Pharm Educ,* 86(7), pp. 87-95.

Йоана Крумова, Иван Димитров
Университет „Проф. д-р Асен Златаров” - Бургас
Катедра „Икономика и управление”
e-mail: yoana.krumova@mail.com,
ivan_dimitrov@btu.bg

МЕТОДИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Петко Янгьозов

METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IMPROVEMENT

Petko Yangyozov

ABSTRACT: *In the present paper a method, through which the inefficient processes within the human resource management frames could be reorganized. The main idea of this concept is possibility of presenting a human resources management activities passes through the organization to specific process. The need for developing and implementation of this approach is revealed. Each method's essence of functioning and application is explained, as well as their graphic image. The advantages and the shortages of the application of each one of them are derived.*

Key words: human resource management, optimization, improvement, human resource improvement

INTRODUCTION

Human resource management is one of the key elements of any organization's competitiveness. Currently, the importance of these activities is increasing due to a number of circumstances such as the globalization of world markets, the digitalization of the economy and the free movement of human capital. The changing environmental factors require constant change and optimization of both the carrying out processes in the organization and the management of resources that provide these processes. The human factor as an element of these resources is the subject of in-depth analysis and research in order to effectively manage the processes related to staff selection, job design, evaluation of work results, remuneration, training and staff development, creating healthy and safe working conditions, as well as the commitment and motivation of human resources (Harizanova, 2011).

At the same time, the specifics of human resources (HR) must be taken into account. First of all, people don't react unambiguously to the given commands from the management, like the other resources in the organization. Another feature is that people have their own, personal goals and beliefs, which in some cases may contradict the organizational ones. In addition, people are social beings who always create associations - formal or informal (Vedar, 2014). Good management must take into account these and other specifics of human resources in order to achieve the set goals.

In addition to being part of the company's resources, people are also an element of the company's internal environment. They are influenced on a daily basis by other factors of the internal as well as the factors of the external environment. This leads to need for continuous improvement in human resource management processes and the goal of this activities is to neutralize the negative impact of environmental factors and thus improve the competitiveness of the organization.

The goal of this paper is to present methods by which improvement of the processes ongoing within the human resource management framework can be carried out.

Stages before application of the human resource processes improvement methods

The main idea of HR process improvement is based on the possibility of presenting a real human resources management activities (staff selection, remuneration, motivation, etc.) passes through the organization to process, named "HR process". Next every HR process might be presented like a vector. The methodology passes through two interrelated stages – assessment of the actual state of HR and improvement of HR processes.

The first stage comprises two phases. In the first phase, the criteria for assessing the actual state of human resources processes are defined. In theory and practice, various criteria are described by which the work of an individual employee or a group of workers can be evaluated. On this basis,

criteria to assess the overall work of human resource management can be developed, such as:

- improving the quality of work;
- finding more productive employees;
- increase sales;
- cost reduction;
- reduction of scrapping;
- bonuses for more productive workers;
- labour discipline (Zlateva, 2008);
- striving for professional development and etc.

The criteria might be different. It all depends by the chosen mission of the organization, because the mission determines strategy, and the strategy determines structure of each organization (Drucker, 2005). In the second phase, the actual assessment of the state of human resources management according to the already defined criteria for improvement is carried out. This assessment can be done in two ways - by evaluating the various criteria by senior management and/or an external expert (Dimitrova, 2017) or by implementing the already defined criteria from the first phase in the early warning system, if one operates in the company (Bedenik, 2012). If a change in values even in one of the criteria is found, it is a signal to start the optimization process and move to the next stage. The same thing happens when the early warning system emits a signal of a deviation in the values of even one indicator.

In the improvement stage also passes through two consecutive phases - preparatory and optimization.

The preparation phase of the improvements consists of eight steps: consistent presentation of HR processes; determining the scope of observation; data collection; classify the selected dimensions to maximizing dimensions (which should be increased) and to minimizing ones (which should be reduced); determining the number of axes which depends on the selected number of observations; transforming HR process into vector (Papula, 2001); calculation of common (primary) vector; building a secondary vector - the already defined “ideal” goal from the assess by senior management and/or an external expert or from data of early warning system should be presented as a vector.

In the optimization phase the need of HR processes improvement is done by comparison between coordinates of real and primary and secondary vectors. This phase is built from the following steps:

- defining of the overall necessity of human resource process improvement - in order to identify the need to improve the actual process (the currently existing HR process), the “overall human resource process efficiency ratio” (OHRPER) must be calculated. Subsequently, the value obtained for the coefficient is compared with one. With "OHRPER = 1" there is no change in the existing suspension of human resources management, therefore no additional action is required. If the value of "OHRPER <1" it is concluded that the parameters of the HR process meet the requirements of senior management or the external expert. It follows that the existing process is not critical to the process chain, it is better than the set goal of optimization and no improvement is needed. With a coefficient of "overall human resource process efficiency ratio" greater than 1, it is concluded that the new state is more efficient and requires reorganization in the existing HR process. This is done in the next stages of optimization.;
- defining of the necessity of HR sub-process improvement - determining the need for improvement of the sub-processes that make up the respective HR process is done by comparing the partial primary and secondary vectors. For this purpose, it is necessary to first divide the secondary vector into its constituent partial vectors (processes). To establish, it’s necessary to calculate the difference between the coordinates of the partial secondary and the corresponding partial primary vector. It represents the "absolute" goal of improving each HR sub-process. In case the coordinate value is less than zero, it follows that the existing sub-process is more efficient than the newly created one and no improvement is necessary. In the second case, the real HR sub-process is as efficient as the secondary one. Optimization is again not necessary. If the coordinate of the newly formed vector is greater than zero, then the secondary vector is more efficient than the real one. In this case, optimization according to the respective dimension of the HR sub-process is required;
- defining of the priority of HR sub-process improvement - prioritizing the objects of optimization is an addition to the second step. Once the need for improvement of the respective HR sub-process has been identified, it could subsequently be calculated by how many units the coordinates of the partial primary vectors should be increased or decreased. For this purpose, it is necessary to introduce a coefficient that describes the need to optimize a HR sub-process in all dimensions. The values of this coefficient are sorted in descending order. The sub-process whose coefficient is the

highest receives the rank of "one". It must be optimized first, as it's in practice the "farthest" from the specified target HR sub-process.;

- application of methods for critical HR processes improvement.

Description of human resource processes improvement

The aim in this last step is to apply a set of tools through which the actual existing critical HR process is transformed and reaches and/or exceeds the newly obtained values. The application of these methods is carried out only if the overall need for human resource management processes improvement, the necessity of sub-processes improvement and prioritization of sub-processes improvement has been established. The proposed tools are based on two geometric principles - rotation and translation. From these two geometric principles, ten tools for improvement can be derived. On the grounds of those principles, ten methods have been elaborated for the performance of improvements in the business processes. Each tool is based on one or a combination of the aforementioned four principles (Dimitrov, 2013b).

The ***acceleration method*** consists of shortening the duration of one or several processes or sub-processes. This is done by reducing the numerical value of one or all dimensions of the process. Through using this tool the efficiency of the process chain is increased, but at the same time the use of resources is also increased. Practically, it should be looking for balance between the efficiency and the necessity of additional resource, through which it could be achieved (Sharp, 2001).

Delay method is contrary to the acceleration one. Its essence is expressed to increasing of one or several dimensions of the examined HR process or sub-processes. That way, process chain running faster than the others are prolonged. The goal is synchronization of the individual element with the overall time rhythm of the process chain to be achieved. The final result is directed towards improvement of the process logic and efficiency.

The ***parallelizing method*** can be presented as an isolated case of the acceleration method. The critical process and sub-process is divided and the newly formed two sub-processes are performed simultaneously. The running time of the newly derived sub-processes is equal to the duration of the bigger of them. In the idealized case, the critical process is divided in half and the value of the dimensions of the newly formed sub-processes is reduced by half. Thus, the overall efficiency of the HR process chain is increased (Shtub, 2010).

The ***automation method*** can also be described as derivative of the acceleration one. It's used with processes, the examined characteristics of which should be reduced as a result of the improvement. Thus, the whole process is stabilized and becomes withstanding the external impacts. This leads to increase of its efficiency. On the other hand it reduces the organization's flexibility. This way, upon the occurrence of any change in the environment, the measures that should be applied to handle the changed conditions would be expensive and complicated for application (Biermann, 2000).

By the ***integration method***, unification of two or more existing processes or sub-processes in a new one is performed. Thus, the links between the individual processes are reduced. Besides, upon the integration of two or more separate sub-processes the benefits of the newly formed process are increased more than the mathematical sum of the dimensions of those sub-processes (Karst, 2012). Therefore, increase of the synergic potential and efficiency of the real HR process is observed. The integration of sub-processes is applicable upon the availability of technological and logic succession between the individual stages of the whole process. It should be accompanied by additional qualification of the workers.

The ***method of changing the succession*** of the processes or sub-processes is applied for the purpose of smoother running of the process chain. The tool is used in the cases, where the existing order of performance of each sub-process hinders or delays the running of the HR process management chain. As a result of its application, synergic potential is released.

Through the ***adding a process method***, a entirely new process or sub-process is integrated in the existing process structure. Its application depends on the selected depth of production and level of human resource management policy in the organization (Kotzab, 2003). The adding a new processes or sub-process to the process chain practically increases the depth, the internal productivity, optimization of HR processes management and the competitiveness of the organization.

The ***insourcing method*** is actually a variety of the adding of a process or sub-process. The difference is that upon "adding", a entirely new and not existing by that moment sub-process is

added to the process chain. With insourcing, an activity which was performed outside the company by that moment passes for performance within the company borders. That way, the potential dependency on a counterparties and/or partners and the expenses of purchasing the result of the relevant unit of the process chain is reduced.

Through the ***elimination method*** one or several processes or sub-processes are eliminated from the entire HR process management chain. That way, the numeric values of the dimensions of the process chain are actually reduced. The elimination can be revocable or irrevocable. The revocable elimination of steps of the process is most often expressed in outsourcing of sub-processes. With the irrevocable elimination one or several inefficient sub-processes are eliminated as a whole. That way, the organization can be relieved from extrinsic sub-processes and the assets necessary for their maintenance.

Through the ***outsourcing method***, revocable elimination of processes/sub-processes or "outsourcing of processes" is carried out. The criteria the sub-processes should meet in order to be revocable eliminated are: the external counterparties and/or partners should not be a direct competitors; undertaking measures of preventing dependencies; the newly selected counterparties and/or partners should be better than or as good as the company (Hinterhuber, 2004). This tool is easily applicable in the practice, since the achievement of the set forth goal is performed with minimum effort (Click, 2005). On the other hand, the revocable elimination may lead to dependency on the relevant external contractors of the eliminated sub-process.

Thus, the number of possible options for the reorganization of the human resources management processes, using the specified methods, increases many times over. This, on the one hand, leads to an increase in the costs associated with the simulation of the various scenarios, and on the other hand leads to an increase in the possibility of errors. In the conditions of limited resources in which enterprises operate, there is a desire to continuously reduce such costs and negatives. This can be achieved by evaluating the existing relationships between the optimization methods and the dimensions of the individual sub-processes. In some cases, the indicated, most commonly used in practice, dimensions are dependent on each other. The degree to which they compensate each other is determined in the first phase of the optimization process. The improvement of one should not be achieved by worsening the indicators of the other dimensions. A balance must be sought between all the parameters describing the processes. In addition, the proposed optimization methods can influence the achievement of optimal conditions along many different dimensions for the optimization of the human resources management processes taking place in the organization.

By applying one or more of the optimization methods, the process of HR process improvement is completed. The effectiveness of the optimization is checked whith subsequent evaluation of the HR processes or whith the next scanning of the environment.

Conclusion

In this paper ten methods, through which it can improve the currently existing human resource process in the organization to the desired ones are presented. Depending on the specifics and the function it performs, each tool uses one or a combination of the principles - rotation and translation.

The main advantage of the listed methods is the presence of integrity, flexibility and the strategic scope of the achieved improvements. Through their application, resource is released that could be directed to other critical units in the organization. An opportunity is secured for the use of the synergic potential of the sub-processes' interaction. Another positive aspect upon the application of the improvement methods is that through them as the efficiency of the sub-processes', as well as the entire human resource process are increased. On the other hand, it is necessary to mention that each method may be applied on one or several sub-processes within the HR process chain, as well as that one or several methods of optimization can be applied on one sub-process. This way, the number of possible options for the reorganization of the human resources management processes, using the specified methods, increases many times over. This, on the one hand, leads to an increase in the costs associated with the simulation of the various scenarios, and on the other hand leads to an increase in the possibility of errors. In the conditions of limited resources in which enterprises operate, there is a desire to continuously reduce such costs and negatives. For this purpose, it should be developed a scheme of influence of the improvement methods on the dimensions of the processes and evaluated their influence.

The application of the tools of improvement of the HR management processes represents the fourth, conclusive stage of the optimization process. The effectiveness of the optimization is checked with subsequent evaluation of the HR processes or with the next scanning of the environment.

References

1. Bedenik, N. O., Rausch, Al., Fafaliou, Ir., & Labaš, D. Early Warning System – Empirical Evidence, *TRŽIŠTE*, 2012, 24 (2), 201-218.
2. Biermann, Th., Kundenbindung durch Innovation, Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000, pp. 307-328.
3. Click, R., Duening, Th., Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage, John Wiley and Sons, 2005
4. Dimitrov, I., Yangyozov P., Methods for Subprocess Improvement within the Dynamic Model for Business Processes Improvement, Annual Assen Zlatarov University Burgas, Bulgaria, v XLII (2), 2013, pp. 127-135 (bul.).
5. Dimitrova, A., Dimitrov I., Criteria for Assessment of the Degree of Logistic Processes Outsourcing, Academic Journal "*Management and Education*", Vol. XIII, Book 2, Burgas, 2017, pp. 201-207 (bul.).
6. Drucker, P. *Management Challenges for the 21th Century*, Klasika I Still, Sofia, Bulgaria.
7. Harizanova, M., Mironova N., Kicheva T. *Human Resource Management System – Structure, Funkcion, Future Trends*, Research Paper of UNWE, Vol. 2, 2011, Sofia, pp. 7 – 44 (bul.).
8. Hinterhuber, H., Aichner, H., Lobenwein, W., Unternehmenswert und Lean Management: Wie ein Unternehmen den Nutzen für alle Shareholder erhöht, Manz, 2004
9. Karst, K., Segler, T., Gruber, K., Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management, Springer Verlag, Berline, 2012.
10. Kotzab, H., Teller, Chr., Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, MCB UP, vol. 33(3), 2003, pp. 268-281.
11. Papula, L. 2001. *Mathematk für Ingenieure und Naturwissenschaftler*. Friedrich Vieweg und Sohn Berlagsgesellschaft, Deutsch.
12. Sexton, D. *Trump University. Branding 101: How to Build the Most Valuable Asset of Any Business*, Locus, 2011, Bulgaria.
13. Sharp, Al., McDermott, P., Workflow Modeling – Tools for Process Improvement and Application Development, Atrick House, Boston, 2001.
14. Shtub, Av., Kami, R., Business Process Improvement, ERP, 2010, pp. 217-254.
15. Vedar, O. *Human Resource Management*, University Press "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria (bul.).
16. Zlateva, Tz. Quality Assesment of Human Resources, *Management and Sustainable Development*, 3-4, 2008, Vol. 21, TU – Gabrovo, Bulgaria, pp. 366 – 371 (bul.).

Asst. Prof., PhD Petko Yangyozov
University "Prof. Dr. Asen Zlatarov"- Burgas
Department of Economics and Management
e-mail: petkoiangiozov@abv.bg

ОСНОВНИ ЦЕЛИ НА АУТСОРСИНГА НА ЛОГИСТИЧНИТЕ ДЕЙНОСТИ

Андрей Рунчев

MAIN OBJECTIVES OF THE LOGISTICS OUTSOURCING

Andrey Runchev

ABSTRACT: *Outsourcing of logistics activities is an important trend in the development of modern organizations. Many factors influence the decision to outsource. The degree of impact of this decision on the organization's goals can be used as a leading criterion for evaluating the logistics outsourcing decision. The main goal of this study is to clarify, based on an analysis of the literature sources, on which goals and performance indicators logistics outsourcing has the greatest impact. It is these goals and measures that can subsequently be used in practice as the main criteria for choosing the scope of the outsourcing decision..*

Key words: logistics outsourcing, objectives of outsourcing, impact of logistics outsourcing

Въведение

Логистичният аутсорсинг е характерна тенденция сред предприятията в целия свят. Основните аргументи за аутсорсинг на логистичните дейности са свързани с освобождаване на активи и намаляването на разходите с цел увеличаване на печалбата.

Проведено проучване на факторите, които оказват влияние върху решението за аутсорсинг на логистиката показва, че водеща роля има пазарния натиск за намаляване на разходите, на второ място е поставено развитието на информационните технологии, на трето място е глобализацията на бизнеса и на четвърто, но не на последно място, е подобряването на обслужването на клиентите (Langley J.at al, 2020).

Върху решението за аутсорсинг оказват влияние множество външни и вътрешни фактори. За вземането на правилно решение за провеждането на аутсорсинг, както и за обхвата на аутсорсинга, трябва да се подберат правилни критерии за оценка. Като водещ критерий за оценка на решението за логистичен аутсорсинг може да се използва степента на въздействие на това решение върху целите на организацията.

Основна цел на изследването е въз основа на анализ на литературните източници да се изясни същността на целите и показателите, върху които логистичният аутсорсинг оказва най-голямо влияние.

Основните задачи, които се поставят при това изследване включват обобщаване на резултатите от множество проведени проучвания, определяне на целите, върху които логистичния аутсорсинг оказва най-голямо влияние и разпределяне на целите според йерархичното ниво на тяхното поставяне, а именно тяхното групиране на стратегически, тактически и оперативни.

Установените цели и показатели могат да се използват впоследствие в практиката като водещи критерии при вземането на решение за аутсорсинг, както и за избор на обхвата на аутсорсинга.

Основни стратегически цели на логистичния аутсорсинг

Анализът на проведените проучвания показва, че основните стратегически резултати, които организациите очакват да получат чрез решението за аутсорсинг на логистичните дейности, са свързани с фокусиране върху основните компетенции на организацията и адаптиране към предизвикателствата от глобализацията на бизнеса.

Фокусиране върху основните компетенции

Най-често цитираната стратегическа причина за пристъпване към аутсорсинг е да се даде възможност на организацията да се съсредоточи по-добре върху своите основни компетенции (Quinn, Hilmer, 1994; Quinn, 1999;

Sislian, Satir, 2000). Основните компетенции са ключовите умения, характеристиките и активите, които всяка една организация предлага на пазара.

Концепцията за водещата компетентност е предложена за първи път от Selznick (Selznick, 1957). Той извежда концепцията за „уникалната компетентност“, с която описва предимството, което формира организацията при изпълнението на няколко дейности с добавена стойност. Компетентността е критичен фактор за ефективното и ефикасното изпълнение на задачите. Компетентността е знанието, което стои в основата на ефективната работа (McLagan, 1983). Според друг автор компетентността е набор от поведенчески характеристики, свързани с изпълнението на работата (Thornston,1992). Според „теорията на айсберга“ компетентността включва, както имплицитни, така и експлицитни характеристики, свързани с разбирането и прогнозирането на работата (Spencer and Spencer, 1993) .

В условията на засилена конкуренция, много фирми концентрират усилията си върху тези основни дейности, които са критични за тяхното оцеляване. Множество проучвания, проведени в Европа, категорично доказват, че организациите възлагат логистичните дейности на външни изпълнители, за да могат да се съсредоточат изцяло върху основния си бизнес.

При производството на потребителски стоки една от петте причини, посочени за логистичен аутсорсинг, е „свързана с фокусирането на бизнеса“ и възприемането на логистиката като „неосновна дейност“ (P.E. International, 1994). По отношение на всички отрасли една от петте причини, посочена за логистичния аутсорсинг, е „свързана с фокусирането на бизнеса“ и „аутсорсинга на неосновен бизнес“. Освен това, проучването разкрива, че обект на предоставяне на външни изпълнители са тези дейности, които пораждат основните проблеми в организацията. Установено е, че логистиката не е основна област на експертиза (Boyson et al., 1999). При търговията на дребно една от причините за аутсорсинг на логистиката е „предоставяне на повече специализирани услуги“, което показва, че организациите се стремят да са по-фокусирани върху основната си компетентност (Fernie, 1999). В проучване, обхващащо различни отрасли, се констатира, че „фокусирането върху ядрото“ е причината за аутсорсинг на логистична дейност (van Laarhoven et al., 2000). В друго подобно по мащаб проучване е установено, че една от причините за аутсорсинг, е „увеличаване на ефективността“. Повишаването на ефективността е възможно само чрез по-голямо съсредоточаване върху основната компетентност и аутсорсинг на неосновни дейности (Penske Logistics, 1999). Организациите възприемат аутсорсинга като стратегическо решение, в резултат на което те се фокусират предимно върху своите основни технологии, а останалите услуги се закупуват от компании, които ги превъзхождат в предоставянето им. По този начин цялата им дейност функционира на по-високо ниво като не им се налага да поддържат скъпа инфраструктура. Те получават способности на световно ниво без рисковете, свързани с развитието им (Drtina, 1994). Водещите компании използват логистиката като свое стратегическо оръжие за постигане на устойчиво конкурентно предимство.

Адаптиране към глобалните предизвикателства

Въпреки множеството търговски бариери глобалната търговия се разраства все по-бързо. Търсенето на потребители извън държавните граници води до разширяване на бизнеса на организациите в световен мащаб. За да отговорят на изискванията на потребителите, потребителските услуги, както и бизнес услугите, се глобализират почти по същия начин, по който производството се изнася в чужбина.

Един от важните фактори, влияещи върху решенията за логистичен аутсорсинг, който е посочван в множество проучвания, е глобализацията на бизнеса (Byrne, 1993; Rao et al.1993; Sheffi, 1990). Растежът на глобалните пазари и възможността за доставка на компоненти в световен мащаб са повлияли на решенията за възлагане на логистичната функция на външни изпълнители в много организации (Cooper, 1993; Fawcett et al., 1993). Глобализацията на пазарите доведе до усложняване на веригата на доставки, използване на транспортните услуги, усложнение на системата за дистрибуция и увеличение на поддържаните запаси (Bradley, 1994a).

На настоящия етап всички организации, трябва да имат предвид глобализацията и трябва да са наясно с факторите, които могат да повлияят на дистрибутивната им система. Някои от тези фактори могат да бъдат контролирани от логистичния мениджмънт. Други обаче не подлежат на контрол, но все пак трябва да бъдат отчетени в глобалната

стратегия на организацията. По-важните неконтролируемите фактори на глобалната логистика включват (Lambert, 2005) политическите и правните системи на чуждите пазари, икономическите условия, степента на конкуренция на всеки пазар, нивото на налична или достъпна технология за разпространение, географската структура на външния пазар, социалните и културните норми на различните целеви пазари и др. Към контролируемите фактори спадат обслужването на клиентите, складовите запаси, опаковката, транспорта, складирането и други дейности, Всички тези предизвикателства усложняват бизнеса на организациите, което насърчава логистичния аутсорсинг. Проведено проучване, разкрива, че 80% от анкетираните компании в Северна Америка и 63%-90% във всички останали региони смятат, че глобализацията е повлияла на решението им да предоставят своите логистични функции на външни организации (CAPGEMINI, 2020).

Основни тактически цели на логистичния аутсорсинг

Проучванията показват, че по-важните тактически резултати, към които се стремят организациите с решението за аутсорсинг, са свързани с повишаване на печалбата, подобряване на конкурентните предимства, намаляване на размера на инвестирания капитал и увеличаване на възвращаемостта на инвестициите.

Подобряване на печалбата

Намаляването на конкурентните предимства на организациите, изразяващо се в намаляваща печалба, води до аутсорсинг (Bettis et al., 1992). Аутсорсингът се разглежда като стратегия, която позволява на компаниите да се концентрират върху основния си бизнес (Prahalad, Hamel, 1990) по начини, които засилват тяхното конкурентно предимство. Въз основа на това организациите очакват, че прилагайки аутсорсинг те ще подобрят своята печалба. Затова може да се очаква положителна връзка между показателя отношение на плащанията в резултат на аутсорсинг към продажбите и показателя дял на оперативната печалба в приходите (Juma'h, Wood, 2000).

Очевидно е, че аутсорсингът води до подобряване на печалбата чрез намаляване на оперативните и финансовите разходи в дългосрочен план. Според традиционното разбиране, когато бизнесът се развива успешно, следва да се назначава повече персонал, да се разширява оборудването и по-голямата част от бизнеса да се изпълнява самостоятелно с оглед на по-добро контролиране на разходите. Въпреки това съвременната икономика, базирана на знания и услуги, предоставя множество възможности на организациите да увеличат печалбите си чрез аутсорсинг (Quinn, 1999). Когато аутсорсингът се използва правилно, рентабилността може да се увеличи по много начини като например набирането на допълнителен персонал да става само при необходимост, ползване на най-добрите възможности и технологии на доставчиците, осигуряване до необходимото оборудване по целия свят, когато е необходимо. Множество проучвания доказват, че прилагането на логистичен аутсорсинг води до по-висок марж на нетната печалба (Bin Jiang at al, 2006).

Подобряване на конкурентните предимства

„Когато една фирма постига печалби, които надвишават средните за нейния отрасъл, се приема, че фирмата притежава конкурентно предимство пред своите конкуренти. Целта на голяма част от бизнес стратегията е да се постигне устойчиво конкурентно предимство“ (Porter, 1998). Според Портър конкурентните предимства са два основни типа: предимство в разходите и предимство в диференциацията.

Предимство в разходите може да се постигне, като логистичните дейности се възложат на трета страна. Ефективността на разходите е една от основните цели пред аутсорсинга. Фирмите анализират възможностите за аутсорсинг с оглед на това дали текущите оперативни разходи могат да бъдат намалени и дали спестените ресурси могат да бъдат реинвестирани в подобряване на конкурентоспособността на процесите. Крайната цел на ресурсния подход в управлението е да се постигне печалба над средното, без обаче да се предизвика допълнителна конкуренция (Lonsdale, 1999). Фирмите могат да постигнат устойчиво конкурентно предимство, ако притежават ресурси, които са разнородни, устойчиви на имитация и заместване, ако има съществуват ограничения пред конкурентите за тези ресурси и ако ресурсите не са мобилни (Peteraf, 1993).

Конкурентните предимства в диференциацията обаче вече не зависят единствено от вътрешните ресурси на организацията. Възможността чрез аутсорсинг да се получи достъп до най-добрите експерти и най-добрата

технология на партньора дава на всяка организация съществено конкурентно предимство. „Конкурентните предимства вече не се формират естествено в тези институции, които имат вътрешни технологични „ресурси“. По-скоро те се формират в тези институции, които притежават необходимата гъвкавост да се докоснат до източника на най-добрата технология на приемлива цена” (Huber, 1993) .

Намаляване на потребността от капитал

Аутсорсингът на логистичните дейности включва аутсорсинг на съоръжения, оборудване и инфраструктура. Аутсорсингът дава възможност на организациите да се ориентират към дейности, които не са с висока капиталова интензивност. Основните цели, които се преследват са ориентиране на източниците на капитал към финансиране предимно на основните дейности и подобряване на възвръщаемостта на активите (Corbett, 1998; Lynch, 2004; Razzaque. Sheng, 1998).

Проучванията показват, че използването на трети партньор в логистиката (LSP) води до намаляване на активите (CAPGEMINI, 2020). Потвърждава се мнението, че аутсорсингът намалява необходимостта от инвестиране на капитал в съоръжения, оборудване, ИТ и човешки ресурси (Razzaque, Sheng, 1998).

Подобряване възвращаемостта на активите

Възвръщаемостта на активите (ROA) е важен индикатор за рентабилността на една организация. Аутсорсингът позволява прехвърлянето на активи към доставчиците на услуги и използването на активите на доставчика, без да е необходимо да се инвестира в инфраструктура, Ползите от това са, че от една страна възвръщаемостта на активите се подобрява, а от друга има положително въздействие върху собствения капитал, тъй като няма да се налага неговото увеличаване (Juma'h, Wood, 2000),

Оперативни цели

По-важните оперативни резултати, установени в проучванията, към които се стремят организациите с решението за аутсорсинг, са свързани с намаляване на разходите, подобряване на удовлетвореността на клиентите, повишаване на ефективността на операциите, подобряването на гъвкавостта и намаляването на риска.

Намаляване на разходите

Според някои проучвания логистичният аутсорсинг може да доведе до намаляването на разходите поради получаващите се икономии от мащаба и уникалната експертиза, която доставчиците на логистични услуги (Anderson, Weitz, 1986 ; Roodhooft, Warlop, 1999).

Поради това, че доставчиците на логистични услуги (3PL) са готови да инвестират периодично в нови технологии, за да подобрят своите възможности за обслужване, организациите, прилагащи логистичен аутсорсинг, са в състояние да намалят както оперативните, така и капиталовите разходи в резултат на това, че те споделят разходите за логистично обслужване с други организации (Alexander, Young, 1996).

Намаляването на разходите се разглежда като основната цел на аутсорсинга на неосновните дейности. Организациите, които оценяват възможностите за аутсорсинг, обикновено се стремят текущите оперативни разходи да бъдат намалени поне с 10 до 15%, а спестените ресурси и разходи да се инвестират повторно. Многогодишни проучвания разкриват два факта, а именно, че икономията на разходи е основна цел на аутсорсинга и че най-големите спестявания на разходи са постигнати от организации, които са приложили успешно стратегията на аутсорсинг (CAPGEMINI, 2020).

Повечето организации вземат решение за аутсорсинг основно, за да спестят непреки разходи или да постигнат краткосрочни икономии на разходи. Според други проучвания нарастването на непреките режийни разходи за „неосновните компетенции“, може да се ограничи, като те се възложат на външни изпълнители (Branda, 1999; Chalos, 1994).

Спестяването на разходи е основна причина за аутсорсинга на логистичните дейности в различните отрасли (Wilding, 2004. Това се потвърждава от множество други проучвания на множество отрасли (van Laarhoven et al, 2000; Penske Logistics, 1999), както и на търговията на дребно (Fernie, 1999).

Аутсорсингът на логистичната функция широко се счита за иновативен подход за спестяване на разходи и получаване на конкурентно предимство (Elmuti et al., 1998; McKinnon, 2001; Razzaque and Sheng, 1998). Установено е, че чрез аутсорсинг средно компаниите получават 9% икономия на разходи и 15% увеличение на капацитета и качеството (Elmuti et al., 1998).

Намаляването на разходите като основната цел на аутсорсинга на неосновните дейности

във веригата за доставки води до постигане на тактическите цели за подобряване на рентабилността и конкурентните предимства.

Подобряване на удовлетвореността на клиентите

В съвременната конкурентна среда обслужването на клиентите е едно от най-важните съображения за всяка една организация. Акцентът върху повишаването на удовлетвореността на клиентите, както на пазарите бизнес към бизнес и бизнес към потребител, доведе до множество промени в логистичните методи и подходи на обслужване.

Характерно за доставчиците на логистични услуги е, че специализираните услуги стават по-скоро правило, отколкото изключение. Въпреки че някои от тях обслужват ефективно нуждите на различни отрасли, много от тях постепенно се пренасочват към предлагане на специализирани услуги за определени отрасли. Това съкращава кривата на обучение, ускорява натрупването на опит и премахва неефективността на системата. Всички тези инициативи са насочени основно към подобряване на удовлетвореността на клиентите .

Качеството на работа на логистичната система често се отъждествява с качеството на услугата. Всяка една организация трябва да съгласува стратегията за обслужване на клиенти с логистичните възможности, за да може да увеличи максимално удовлетвореността на клиентите (Kearney, 1994). Съгласуваността в нивата на обслужване, предлагани на клиентите, е естествен резултат от стратегически фокусираните и добре развити системи за управление на веригата за доставки. Оптимизирането на веригата за доставки води до висококачествена услуга въпреки ограниченията в разходите и ниска цена въпреки изискванията за високо качество на услугата. Тъй като продукцията от веригата за доставки има пряко въздействие върху нивата на обслужване на клиентите, повечето организации реорганизират своите вериги за доставки с оглед подобряване на нивото на обслужване. Много често крайният резултат се изразява в аутсорсинг на неосновните логистични функции.

Тъй като клиентите стават все по-взискателни и търсят услуги с добавена стойност чрез персонализиране, аутсорсингът е най-доброто решение, осигуряващо така необходимото персонализиране и максимизиране на нивата на обслужване на клиентите (Bradley,1994c)

Все повече и повече организации търсят доставчици на логистични услуги, които да предоставят тази услуга, която им позволява чрез подобрено обслужване на клиентите да подобрят рентабилността и конкурентното си предимство (Daugherty, Pittman, 1995). [104]

Един от методите за определяне на нивото на обслужване на клиента е да се измери времето на цикъла от поръчката до доставката. Обикновено се установява значително подобрение на този показател след възлагането на логистичните дейности на компанията на външни изпълнители (CAPGEMIN, 2020).

Клиентите все повече настояват за висококачествени продукти и отлично обслужване, съобразено с техните нужди, и за намалени цени. Клиентите очакват доставчиците да доставят „основите услуги“ безупречно, след което да предоставят „нещо допълнително“, което да им помогне да намалят разходите или да увеличат приходите. Много често обаче повечето организации настройват своите логистични процеси към нуждите на „средния“ клиент. За да подобрят своят конкурентоспособност, те трябва обаче да препроектират своите логистични процеси, за да постигнат по-голяма гъвкавост. Гъвкавостта може да се осигури чрез аутсорсинг на неосновните дейности и тези дейности, които се нуждаят от специализирано внимание.

Подобряване на операционната ефективност

Проучванията показват, че поради глобализацията големите корпорации по света се обръщат все повече към доставчици на логистични услуги, които могат да добавят стойност и да увеличат конкурентното им предимство, поемайки логистичните им функции. Това позволява на корпорациите да се съсредоточат върху основния си бизнес, докато логистиката се изпълнява от експерти в областта, чиято основна дейност съответно е да предоставят логистично обслужване.

Аутсорсингът дава възможност да се ползва експертен опит, който не е наличен в рамките на организацията. Експертизата може да бъде в процесите, в достъпа до капитал, в достъпа до скъпи технологии и др. Аутсорсингът също така предоставя на фирмите по-голям диапазон на гъвкавост, особено при закупуването на бързо развиващи се нови технологии, модни стоки или голямо разнообразие от компоненти на сложни системи (Carlson, 1989; Harrison, 1994).

Много изследвания показва, че глобализацията се явява един от основните двигатели на логистичния аутсорсинг (Byrne, 1993; Rao et al., 1993). Ефективността на операциите се стимулира от множество решения в областта на логистиката и веригата за доставки, като например принципа точно навреме (JIT). Навременността на доставките е другият основен фактор, насърчаващ аутсорсинга (Sheffi , 1990).

Под натиска на глобализацията и на стремежа за намаляване на нивата на запасите в организацията, доставките точно навреме и логистичният контрол, се превърнаха във важен фактор за успеха на организацията. Сложността и разходите за прилагане на принципа за доставка „точно в срок“, подтикнаха много организации да възложат своите логистични операции на външни изпълнители, за да постигнат ефективност и намаляване на разходите.

Условията за функциониране на бизнеса се променят много бързо. За да се адаптират към променящите се ситуации, организациите се нуждаят от повишена гъвкавост. Когато една организация ползва доставчик на логистични услуги тя може да преобразува постоянните разходи от изпълнението на логистичните дейности в променливи и в същото време да подобри своята операционна ефективност чрез ползване на оперативно гъвкави вериги за доставки. Малките предприятия са склонни в по-голяма степен да използва трета страна в логистиката (Maltz , 1994), тъй като имат по-голяма нужда от опит и помощ в областта на технологиите (Harrington, 1995b).

Една от най-важните причини за ползването на доставчици на логистични услуги е тяхната способност да предоставят на своите клиентите експертни познания и опит, които са трудни за придобиване чрез самостоятелно изпълнение (Byrne, 1993) . Експертният опит, придобит от работата с множество клиенти, позволява подобряване на операционната ефективност, което води до намалени разходи и подобрена удовлетвореност на клиентите.

Подобряване на гъвкавостта и намаляване на риска

Усложняването на веригите за доставки изискват гъвкавост при доставките с цел намаляване на бизнес рисковете. Аутсорсингът се възприема като стратегия за препроектиране, предефиниране, преоформяне и активизиране на организациите по целия свят (Casale , 1996). Традиционният акцент на аутсорсинга върху тактическите цели като например намаляване на разходите постепенно се заменя с цели насочени към производителността, гъвкавостта, скоростта и иновациите при разработването на бизнес приложения и достъп до нови технологии и умения (Wild et al., 1999) .

Проведено проучване установява, че „поддържането на достатъчна гъвкавост, за да се отговори на пазарните условия“ е една от причините за аутсорсинг (Elmuti, Kathawala, 2000).

Контролът на бизнес риска е необходим елемент от договора за аутсорсинг. Чрез контролиране на стойността на аутсорсинга и обхвата на аутсорсинга, аутсорсващата фирма може да контролира бизнес риска при аутсорсинга. Ефективността на разходите могат да се измерват чрез съотношението на входа и изхода (Bin Jiang, 2005)

Друго предимство на логистичния аутсорсинг е споделянето и намаляването на рисковете. Аутсорсващата организация прехвърля, избягва и елиминира рисковете при изпълнение на логистичните дейности, тъй като доставчиците на логистични услуги са много по-големи специалисти в областта (Hannon, 2003; Zineldin and Bredenlow, 2003).

Заключение

Аутсорсингът може да се определи като стратегическо използване на външни ресурси за извършване на дейности, които традиционно се управляват от вътрешни ресурси. Той може да се разглежда като управленска стратегия, чрез която една организация делегира важни, но неосновни функции на специализирани и ефективни доставчици на услуги. Аутсорсингът не е нищо повече от цялостно преструктуриране на организацията около нейните основни компетенции и външни отношения.

Съвременните вериги за доставки са много по-сложни и логистичните операции, които се изпълняват в техните рамки, се нуждаят в много по-голяма степен от специализиран опит, за да се постигнат устойчиви резултати. Това е възможно само когато логистичните функции, които се нуждаят от засилено внимание на специалисти и които не са основни компетенции на организацията, се предоставят на външни доставчици.

Анализът на проучванията на литературните източници показа, че чрез стратегията за

аутсорсинг на логистичните дейности организациите се стремят да постигнат три групи цели - стратегически, тактически и оперативни ползи. Стратегическите цели включват фокусирането върху основните дейности и адаптирането към предизвикателствата на глобализацията. Като основни тактическите целеви показатели могат да се използват показателите печалба, конкурентни предимства, размер на инвестирания капитал и възвращаемост на активите. По-важните оперативни целеви показатели са разходите, удовлетвореността на клиентите, ефективността на операциите, гъвкавостта и риска.

Установените цели и показатели за тяхното измерване могат да се използват като критерии за оценка на алтернативите за логистичен аутсорсинг. При оценката на решението за аутсорсинг следва също да се има предвид също логическата обвързаност и причинно-следствените връзки между трите групи цели.

Литература

1. A.T. Kearney (1994); Journal: Managing Service Quality, Year: Apr I994 Volume: 4 Issue: 2 Page: 47 - 50.
2. Alexander, M., Young, D. (1996), " Outsourcin g: where 's the value?", Long Range Pl anning, Vol. 29, pp. 728-30.
3. Anderson, J., Weitz, B. (1986), "Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity" , Sloan Management Review, Spring, pp. 3-19.
4. Bettis, R.A., Bradley, S. P. and Hamel, G. (1992), ·'Outsourcing and industrial decline", Academy of Management Executive, Vol. 6 No. I, pp. 7-21
5. Bin Jiang, Gregory V. Frazier, Edmund L. Prater, (2006) "Outsourcing effects on firn1 s' operational performance: Anempirical study", International Journal of Operations & Production Management, Volume: 26 Issue: 12, Page: 1280 – 1300
6. Boyson, S., Corsi , T. , Dresner, M. and Rabinovich , E. (1999), "Managing effective third party logistics relationships: what does it take?", Journal of Business Logistics, Vol. 20 No. I, pp. 73- 100.
7. Bradley, P. (1994), "Contract logistics: it 's all about costs", Purchasing, 20 October, pp. 56A3-A 14
8. Branda, D. (1999), More firn1s outsource high-availability systems", Computing Canada, Vol. 25 No. 34, pp. 26-7.
9. Byrne, P.M. (I993), "A new road map for contract logistics", Transportation & Distribution, April, pp. 58-62;
10. Foster, T.A., Muller, E.J. (1990), "Third parties: your passport to profits", Distribution, October,
11. CAPGEMINI Survey 2020
12. Carlson, B. (1989), "Flexibility and theory of the organisation", International Journal of Industrial Organi sation , Vol. 7 No. I , pp. 189-203 .
13. Casale, F.J. (1996), Introduction to Outsourcing, The Outsourcing ln stitute ,pp. I.
14. Chalo s, G.C. (1994), Costing, control and strategic analysis in out sourcing decision s , Journal of Cost management, Vol. 8 No. 4, pp. 3 1-7
15. Cooper, J.C. (1993), "Logistics strategies for global businesses", International Journal of Ph ys ical Di stribution & Logistics Management, Vol. 23 No. 4, pp. 12-23.
16. Corbett, M.F. (1998), "Outso urcin g: beyond buying se rvices", Facilities Design & Management, Vol. 17 No. I,pp. 40-3.
17. Daugherty, P.J. and Pittman, P.H. (1995), " Utili zation of time-based strategies: creating di stributi on fl ex ibility /responsiveness", Internati onal Journal of Operati ons & Producti on Management, Vol. 15 No. 2, pp. 54-60.
18. Drtina, R. (1994). The Outsourcing Decision. Management Accounting. March 1994. pp. 56-62.
19. Elmuti , D., Kathawala,Y. and Maonippallil , M. (1998), Outsourcing to gain a competitive advantage. Indus!. Mgmnt , 40, pp. 20- 24.
20. Elmuti D., Kathawala Y. (2000), The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organisational effectiveness, International Journal of Manpower; V.: 21,Issue:2 Page: 112 -12 8.
21. Fawcett, S.E., Birou, L. and Taylor, B.C. (1993), "Supporting global operations through logistic s and purchasing", International Journal of Phys ical Di stribution & Logistics Management, Vol. 23 No. 4 , pp. 3-1
22. Fernie, J. (1999), "Outsourcing di stribution in UK ret ailing", Journal of Business Logisti cs, Vol. 20 No.2,pp.83-95.
23. Fernie, J. (1999), "Outsourcing distribution in UK retailing", Journal of Business Logistics, Vol. 20No. 2, pp. 83-95 .
24. Foster, T.A . and Muller, E.J. (1990), "Third parties: your passport to profits", Distribution, October, pp. 30-32.

25. Hannon, D. (2003), "Outsourced logistics merit a second look in down economy", Purchasing, March, Vol.132, No.5, pp.24S l-24S4.

26. Harrington, L. (1995), "Small companies: find logistics tool s", Transportation & Distribution, March, pp. 55-60.

27. Harrison, B.T. (1994), Lean and Mean: The Changi ng Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility, Basic Books, New York , NY.

28. Huber, R.L. (1993). How Continental Bank Outsourced Its "Crown Jewels." Harvard Business Review. January-February 1993. 121-129.

29. Juma'h, A. H; Wood, D. (2000), "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies", Work Study, Emera ld Group Publishing Limited, Number 7, Vol. 49, No. 11, pp. 265-75

30. Lambert, D., (2005) Fundamentals of Logistics Management, McGraw-Hill College; European Ed edition,

31. Langley, C.J ., Carlisle, D.P., Probst, S.B., Biggs, D.F. and Cail , R.E . (1988), " Microco mputers as a logistics, information strategy", International Journal of Ph ysical Distribution and Materials Management, Vol. 18 No. 6, pp. 11-1 7.

32. Lonsdale Ch., (1999) Supply Chain Management: An International Journal, Oct Volume: 4 Issue: 4 Page: 176 -183.

33. Lynch , C. F. (2004), "Why outsource?", Suppl y Chain Management Review, Vol. 8 No. 7, pp. 44-9.

34. Maltz, A.B. (1994), "Outsourcing the warehousing function: economic and strategic considerations", Logistics and Transportation Review, Vol. 30 No. 3, pp. 245-65 .

35. McKinnon, A.C., (1999). The outsourcing of logistical activitie s. A revised and updated version of a chapter in Global Logistics and Distribution Pl anning, 1999 (Kogan Page: London).

36. Mclagan, P.A. (1983), Models for Excellence, The American Society for Tra ining and Development, Washington, DC.

37. P-E International (1994), Contracting-out or Selling Out?, P-E International , Logistics Consulting Services, Egham

38. Penske Logistics (1999), Survey Finds Bottom Line Drives Outsourcing, Logistics Management &Distribution Report, May, pp. 24 (Survey carried out by Penske Logistics, Reading, PA).

39. Peteraf, M. (1993), " The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", Strategic Management Journal , Vol. 14, pp. 179-9 1.

40. Porter, Michael E. , " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performa nce".

41. Prahalad, C. and Hamel, G. (1990), " The core competence of the corporation ", Harvard Business Review, Vol. 68 No. 3, May-June, pp. 79-91

42. Quinn, J.B. (1999), "Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities", Sloan Management Review, Vol. 40 No. 4, pp. 9-21.

43. Quinn, J.B., Hilmer, F.G. (1994), "Strategic outsourcing", Sloan Management Review, Vol. 35 No. 4, pp. 43-55;

44. Rao, K., Young, R.R. and Novick, J.A., (1993), 'Third party services in the logistics of global firms", Logistics and Transportation Review, Vol. 29 No. 4, pp. 363-70.

45. Razzaque, M.A. and Sheng, C.C. (1998), "Outsourcing of logistics function s: a literature survey", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28 No. 2, pp. 89-107.

46. Richard Wilding, (2004) Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; Sep Vol. 34 Issue: 8 pp. 628 - 644.

47. Roodhooft, F. and Warlop, L. (1999), "On the role of sunk costs and asset speci ficity in outsourcing decisions: a research note", Accounting, Organisation and Society, Vol. 24, pp. 363-9.

48. Selznick, P. (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Row, Peterson and Company, New York, NY.

49. Sheffi , Y. (1990), 'Third party logistics: present and future prospects", Journal of Business Logistic s, Vol. 11 No. 2, pp. 27-39

50. Sheffi, Y. (1990), "Third party logistic s: present and future prospects", Journal of Business Logistics, Vol. 11 No. 2, pp. 27-39.

51. Sislian, E., Satir. A. (2000), "Strategic sourcing: a framework and a case study'·, Journal of Supply Chain Management, Vol. 36 No. 3, pp. 4-11

52. Spencer, L. JR., Spencer, S. M. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons,.

53. Thornston, G.C. (1992), Assessment Centers in Human Resource Management, Addison-Wesley, Reading, MA.

54. Trunick, P.A. (1989), "Outsourcing: a single source for many talents", Transportation & Distribution, Vol. 30 No. 7, pp. 20-3 .

55. van Laarhoven, P., Berglund, M. and Peters, M. (2000), "Third-party logistics in Europe - five years later", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30 No. 5, pp. 425-42.

56. Wild , J. , Wild, K. and Han, J. (1999), International Business: An Integrated Approach, Prentice- Hall , Englewood Cliffs, NJ, pp. 505.

57. Zineldin, M. and Bredenlow, T. (2003), "Strategic alliance: synergies and challenges", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol.33 , no.5 , pp.449-464

Andrey Runchev
PhD student
University “Prof. Dr. Asen Zlatarov”- Burgas
Department of Economics and Management

УПРАВЛЕНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Технически редактор
Иван Димитров

Художник на корицата
Красимир Николов

Издателство
Университет „Проф. д-р Асен Златаров”
Формат – 206 / 290

MANAGEMENT AND EDUCATION

Technical Editor
Ivan Dimitrov

Cover Design
Krasimir Nikolov

House Press
Prof. Dr Assen Zlatarov University
Format – 206 / 290