

---

## ИНОВАЦИОНЕН МЕНИДЖМЪНТ И ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ В ТУРИЗМА

Милена Караилieва

Нов български университет

**Резюме:** В условията на глобализация в туристическата индустрия, тенденциите в развитието идентифицират добрите иновативни практики в туризма, които едновременно прилагат предимствата на традиционния и предизвикателствата на трансформационния мениджмънт с мултиплициращ ефект в бизнеса си, базирани на спецификата и натрупания опит в тази сфера. Темата за иновациите в туризма е обект на засилен интерес от страна на академичните среди, туристическите организации и институциите. Във фокуса на изследване са иновациите в туризма, подпомагащи бизнеса в постигането на целите си, задоволявайки всички заинтересовани страни, като за целта се анализират добрите иновативни практики, трансформационния мениджмънт, продуктите иновации и иновациите в обслужването, както и необходимите за това знания и умения.

**Ключови думи:** глобализация, туристическа индустрия, иновационен мениджмънт, трансформации, предизвикателства

---

## INNOVATION MANAGEMENT AND GLOBAL TRANSFORMATIONS IN TOURISM

**Milena Karailieva**  
New Bulgarian University

**Abstract:** Under globalization in Tourism industry, trends identify elements from traditional Management theory as well as transformational Management in Tourism based on industry-specific experience. Current trends focus on Best practices that simultaneously benefit multiple aspects of a business in this sphere. Innovation in tourism has become increasingly important topic of interest for academe, society, tourism organizations, and governments. The central focus, this report investigates is Innovative practices in tourism which can help businesses perform better while satisfying all interest sides. The goal of this paper is to analyze best practices of innovation including, transformational management, product and service innovations, as well as the knowledge applied.

**Key words:** globalization, tourism industry, innovation management transformations, challenges

---

**И**нтернационализацията и иновациите са сред основните двигатели, непрекъснато променящи облика на съвременния туризъм и трансформиращи туристическия пазар в силно динамичен и изцяло ориентиран към потребителите. В същото време в ерата на Интернет и ИКТ потребностите на туристите се променят постоянно, което води до значително съкращаване на жизнения цикъл на туристическия продукт и необходимост от неговото индивидуализиране или предлагане на продукти и услуги, задоволяващи техните осъзнати и неосъзнати потребности. Новите особености на глобалния туристически пазар изискват и радикално нови подходи на управление на иновационната дейност на туристическите фирми, ориентирани към ефективна комуникация с потребителите, от която до голяма степен зависи дали дадена иновация успешно ще стигне до пазара.

### **Защо темата за иновацията изисква толкова много внимание в наши дни?**

Темата за влиянието на иновациите и трансформациите в туризма е изключително всеобхватна, защото прогресивно се увеличава скоростта на промените и на практика светът преминава от индустриалната епоха в епохата на знанията. Водещите иновации, променили драматично облика на туризма, са външни за отрасъла. Иновациите и иновативните стратегии се превръщат в ключови за бизнеса. В повечето случаи иновациите в туризма са умерени, имитиращи и трансфериращи, т.е. адаптирани от други сфери. Важен аспект от управлението на иновациите е оптималната интеграция на външното знание, тъй като все повече иновации се раждат в мрежа от взаимодействащи си фирми – т.нар. **„родени глобални“** туристически фирми са потвърждение за това. Като специфично познание

и осъзнаване значимостта на интернационализацията за успеха и бъдещото развитие на бизнеса, са в основата на иновативността. Придобиването на познание: външно и вътрешно за самата организация, зависи от способността, достъпността, прозрачността и ефективната комуникация. В туризма това се отнася за притежанието на езикови познания, знания за спецификата и особеностите на свободното време, туристическото поведение, което е в зависимост от мрежите и сътрудничеството по веригата за доставки. Иновациите изискват не просто трансфер на знания, но и **абсорбиращ капацитет** - организационен, ресурсен и културен. В сферата на туризма предизвикателствата са свързани преди всичко с межкултурните особености, в т.ч. толерантност, различия, откритост и др., които успешно могат да бъдат превърнати в иновации.

Очаква се в бъдеще иновативността да навлиза все повече в организационната култура на фирмите, а експериментирането да бъде стимулирано по различни начини, създавайки се атмосфера за конструктивно съревнование и базирайки се на своите компетенции, фирмите ще се стремят да си осигурят устойчиво предимство в конкурентната среда. Не трябва да се подценява фактът, че най-мощната движеща сила в един бизнес е културата на управление. Ето защо, мениджърите имат значително влияние върху това дали фирмите им се приспособяват към иновациите по отношение на своите културни ценности или не. Следователно от значение е и рискът на мениджмънта да насърчава иновациите.

### **Теоретична рамка на иновациите**

Бързо променящият се глобален свят отправя множество предизвикателства и благоприятни възможности за туристически бизнес. Иновацията може да помогне на бизнеса да се възползва максимално от тези промени. Промяната в нуждите и очакванията на клиентите, промяната на конкурентите, промяната в технологията, промяната в околната среда и нарастващия глобален и динамичен пазар – всичко това предлага неограничен брой възможности за иновации. Следователно, в непрекъснато променящата се глобална среда на международния туристически пазар, стратегическото конкурентно

предимство може да дойде само от лидерите в туризма, отколкото от последователи на промяната, и единственият начин фирмите да станат лидери на промяната е чрез иновации.

### **Иновации или нововъведения?**

От една страна, терминът „иновация“ означава внедряване в резултат на проведено научно изследване или направено откритие, качествено различно от предшестващия аналог на нововъведенията, и може да бъде дефиниран като процес и резултат от създаване на нещо ново и се проявява под формата на нови продукти, нови процеси, нови пазари, нови начини на организация, нови стратегии и др.,<sup>1</sup> а от друга страна, съществуват т.нар. **еволюционни и радикални нововъведения**, които в зависимост от мащаба на въвежданите изменения се обособяват следните видове<sup>2</sup> - съхраняване и обновяване на съществуващите функции, прегрупиране на съставните части на системата за управление с цел подобряване на тяхното функциониране, изменение на основните елементи на системата, изменение на концепциите за дейност и промяна в резултатите. Нововъведенията, за разлика от иновациите, могат да бъдат не особено съществени, основани на собствени изследвания на фирмата и в този контекст се различават базисни нововъведения, имащи елемент на новост в организацията на обслужването и трансформиращи цялата организация на туристическата дейност, и частични иновации, усъвършенстващи отделни звена аспекти на процеса на обслужване. И двата вида се характеризират с това, че водят до подобряване различни страни на обслужващите дейности, изразяващи се в съкращаване времето за предоставяне на услуги на туристите и създавайки удобство.

В сферата на туризма могат да се открият основни типове **иновации**: технически (внедряване на нов вид техника, информационно-технологични новости за обслужване на туристите, облекчаващи работата с клиентите в целия процес на

<sup>1</sup> Алкалай, Ю. „Иновативността - съществена характеристика на човешкия капитал в 21-ви век“, Сборник „Човешкият капитал в туризма“, изд. НБУ, 2015

<sup>2</sup> Баранчев, В. П. и др. „Иновационный менеджмент“, Учебное пособие, ГУУ-М: Финстатинформ, 2000

туристическото обслужване), организационно-технологични (нови видове услуги, по-ефективни форми на обслужване и организация на труда), управленски (усъвършенстване на вътрешните и външните връзки на туристическата фирма, използващи нови методи и форми на управление) и комплексни (обхващащи едновременно различни аспекти и страни на туристическата дейност в посока подобряване процеса на обслужване). Следователно, в иновационния план на туристическата фирма трябва да се дефинират дейностите, които ще се осъществят за постигане целите на иновационната стратегия, тяхното разпределение във времето и необходимите ресурси. Времевият хоризонт за планиране е различен за различните видове туристически дейности и зависи от времето, необходимо за осъществяване на внедряването, както и от честотата на поява на нови туристически продукти и иновационни технологии. Обикновено планирането има **итеративен характер**, даващ възможност веднъж взети решения да се преразглеждат и при необходимост да се променят и този фирмен иновационен план се разработва в тясна връзка с други функционални области - маркетингова, инвестиционна, производствена, кадрова. Фактически при внедряване на нововъведенията във фирмата се избират типови **иновационни стратегии**: настъпателна (ориентация на пазарната перспектива и нови пазарни области), защитна (излизане на пазара единствено след конкурента и анализ на резултатите от неговата дейност), поглъщаща (изкупуване на нововъведения от други фирми), промеждутъчна (запълване на ниши между конкурентите, избягвайки пряката конфронтация), агресивна (използване на нововъведения), привличане на експерти/екип от специалисти, разработващи стратегията. За разработване и внедряване на нововъведение може да бъде създадена специална отделна структура, в чийто състав могат да се включват големи и малки туристически фирми, учебни заведения, туристически организации и пр. институции в сферата на туризма. Целта на подобно обединение е внедряване на конкретно нововъведение със съответно обезпечение на ново оборудване, нова технология, нов туристически продукт, подготовка на кадри и др. На практика се използва

двустепенен процес за разпространение на нововъведенията. На първия етап отделните туристически фирми-новатори внедряват нововъведението, опирайки се на свои изследвания, не след дълго време други фирми внедряват същото нововъведение, копирайки опита на първите.

### **Иновационен или трансформационен мениджмънт?**

Иновационният процес изисква голям интелектуален капацитет, тъй като при внедряването на нови технологии и продукти е необходим човешки капитал със специфични познания и умения. Иновационният мениджмънт на практика е **предприемаческа дейност**, насочена към постигане целите на фирмата на основата на ефективна организация на иновационните процеси, както и на реалното използване на наличните ресурси и човешкия капитал. Спецификата на иновационния мениджмънт се състои в това, че това е единственият по своята същност процес, обединяващ наука, техника, икономика, предприемаческа дейност и управление в едно цяло – от една страна, предмет на иновационния мениджмънт се явява изучаването на специфични фактори, въздействащи на иновационните процеси, както и на ефективните форми на организация на същите, а от друга – задачите на иновационния мениджмънт са изучаване състоянието на различните туристически сфери, осъществяващи нововъведения, характера на конкуренцията, изучаване на спецификата на иновационния процес и т.н. Иновационният мениджмънт в сферата на туризма представлява сам по себе си съчетание на различни функции (маркетинг, планиране, организация, контрол), всяка от които е насочена към решаването на специфични въпроси по взаимодействието между отделните звена на туристическата фирма, изискващи обезпечаване на голям спектър от задачи. Факт е, че системите на мениджмънт и цялостната управленска дейност на туристическата фирма са насочени към две основни цели - формиране на стратегиите и оперативно управление на реализацията им. В този смисъл, иновационният мениджмънт се явява съставна част за формиране стратегиите на туристическата фирма. Именно иновациите са източник на устойчиво конкурентно предимство и туристическите фирми, привличащи и задържа-

щи креативни, иновативни хора и развиващи фирмена култура, която подкрепя иновациите, са способни да поддържат успешно своята конкурентоспособност. На практика, иновациите излизат от съзнанието на креативни индивиди, които работят в среда, окуражаваща и умножаваща иновациите. Привличането и задържането на най-иновативните хора и непрекъснатото усъвършенстване на техните умения, както и създаването на фирмена култура, която да подкрепя иновациите, ще позволи на туристическите фирми да се открийт от конкурентите си в дългосрочен план. Въпросите, свързани с иновациите по отношение на човешкия капитал, са тясно свързани с начина, по който се набират хора и как техните умения се усъвършенстват, за да се постигат реални иновации и изискват насочване на ресурси в неопределеното и несигурно бъдеще, както и определяне на хората, умеещи да мислят нестандартно и иновативно, отворени към нови идеи и концепции.

Необходимостта от внедряване на иновации стимулира конкуренцията в туристическия сектор. Иновациите в туризма се провокират и от тенденциите на туристическия пазар - глобална експанзия на туризма в световен мащаб, изменение стереотипа на туристическо поведение, разширяване кръга на потенциалните потребители на туристическите услуги, изменение във възрастовата структура на туристите, индивидуализация на потребителските изисквания и пр. Влиянието на тези и други фактори се изразява в това, че иновациите в условията на глобализация в туристическата индустрия се превръщат в един от сигурните начини за осигуряване на добри позиции на туристическите фирми в условията на конкуренция. Като основателни причини за въвеждането на **нови технически и технологични решения** могат да се посочат още: изменение в структурата на ресурсите, ръст в мащаба на производство на съществуващ или нов туристически продукт, промяна в изискванията на заетите хора към условията на работа, повишаване на квалификацията на кадрите, водещи до повишаване качеството на труда, нарастване на конкурентоспособните възможности чрез осигуряване на високо ниво на обслужване и качество на предлаганите туристически продукти и услуги и др.



## Какви са основните принципи на иновационната политика?

При провеждането на иновационна политика могат да се използват различни стратегии за обосновка на нововъведенията. За разработване на иновационните политики могат да се използват редица **принципи** за подбор на първостепенни нововъведения:<sup>3</sup> принцип на важността, принцип за запълване на вакуум, принцип за извеждане на показатели, принцип за минимум капиталовложения и екологичен принцип. В условията на глобална конкуренция на международния туристически пазар все по-силно се усеща необходимостта от разработване на туристически продукти и услуги и свързаните с обществени ползи за системата на туризма. Факт е, че нововъведенията в туризма могат да претърпят провал. Рискът, свързан с новаторството, е огромен, но в същото време ползите от тях са съществени за туристическата дейност. Залогът за успешна иновационна дейност е създаването на добра организационна структура на работа с идеите за нови туристически продукти, провеждане на сериозни изследвания и приемане на обосновани решения на всеки етап на създаването на иновацията или новия продукт.

Иновационната политика обезпечава успешното функциониране на системата „Маркетинг - Техническа политика“, в която ролята на маркетинга се състои в информационното обезпечаване, както и формиране на система за оценки на резултатите и участие в дефинирането на главните цели. Основни **критерии** за оценяване на иновационния процес са ефективност, ефикасност и бързина. Налага се нов начин на мислене и създаване на различна от досегашните представи среда за иновации. Безспорен е фактът, че интелектуалният капитал все повече допринася за продуктите иновации, брандинга, управлението на човешкия капитал и ефективните бизнес комуникации. Затова е важно да се инвестира в образованието и обучението за творчески умения на човешкия капитал като цяло чрез проекти и пр. инициативи, използващи потенциала на хората.

<sup>3</sup> Саак, А.Э, Ю. Пшеничных, „Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме“(Серия „Учебное пособие“), Изд. дом „Питер“, 2007

Основните изводи са, че иновациите са мощен тласък към икономическа ефективност и конкурентоспособност в днешно време. Политиките по отношение на иновациите обаче трябва да признаят междусекторния и мултидисциплинарен аспект на „творчеството“, който включва елементи на „творчество, основано на културата“, „икономически“, както и „технологични иновации“.<sup>4</sup> Понастоящем една фирма се нуждае много повече от ефективен производствен процес, контрол на разходите и добра технологична база, силна марка, мотивиран персонал и мениджмънт, уважаващ креативността, и разбира се процесите на творчеството, за да остане конкурентоспособна на пазара. Търсенето също вече не се основава само на функционалността на даден продукт, а се корени в индивидуални и колективни желания и цели. Маркетингът и обслужването са също толкова важни, колкото и производството - всичко това изисква творчески умения и мисли, тъй като повишаването на производителността отдавна вече не е достатъчно, за да се създаде конкурентно предимство. В този смисъл, креативните хора и творци са от ключово значение, тъй като те развиват идеи, метафори и послания, които провокират социалния опит.<sup>5</sup>

### **От какво зависи иновационната активност?**

Нарастващата роля на иновационната активност в туристическия бизнес е резултат от големите инвестиции в технологиите, образованието и креативността, които променят индустрията на гостоприемството. Иновационната стратегия дава насоките на взаимодействие и съгласуваност с научни изследвания, технологии и образование, чието развитие е тясно свързано с иновациите, зависи от иновационната активност на бизнеса и на свой ред оказва обратно влияние върху състоянието и степента на използване на иновационния потенциал. Но в същото време иновационната стратегия дефинира туристическите продукти, технологиите и пазарите, както и

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/impact-of-culture-on-creativity\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/impact-of-culture-on-creativity_en.htm).

<sup>5</sup> <http://www.mi.government.bg/bg/themes/inovacionna-strategiya-za-inteligenatna-specializaciya-1193-287.html>

средствата за тяхното обновяване. Иновациите гарантират устойчивост в условията на конкурентния пазар – от внедряването на нови продукти и технологии до развитието на човешкия потенциал. Като важна част от инвестициите на туристическата индустрия, те са пряко свързани със сферата на образованието и развитието на човешкия капитал.<sup>6</sup> Динамичното развитие и промяната на много от професиите в туризма изискват нови идеи, познания и конкретни научни изследвания, които са немислими без финансиране на **иновации и инвестиции в интелектуален капитал**, без непрекъснатата квалификация и обучение на мениджърите, без мотивиране на лидерите в бизнеса. Насърчаването на подобни инвестиции и професионална ангажираност изграждат устойчиви обществени, бизнес и индивидуални модели на поведение, които рефлектират върху имиджа на туристическата индустрия. От стратегическа важност е да се инвестира в различни **идейни проекти** и пр. инициативи, използващи потенциала на човешкия капитал<sup>7</sup> - проекти за нови туристически продукти, нямащи аналози, проекти за туристически продукт, имащи търсене на пазара, проекти за туристически продукт на по-ниска цена от конкурентите, проекти за нова технология на обслужване на туристите, проекти за нови туристически услуги с нови свойства, проекти за включване на нови туристически ресурси, проекти за промяна в организацията на производство, проекти за разработване на нови канали за реализация и др.

Следователно както във всички останали сектори, така и в туризма иновационната дейност на фирмите може да бъде условно типологизирана по следните основни **критерии: първо**, иновационна дейност, свързана с продуктови иновации (насочена към създаването на нови продукти/услуги или значително усъвършенстване на съществуващите – такъв тип иновационна

<sup>6</sup> Алексиева, С. „Иновационната активност на туристическия бизнес - инвестиции в технологиите, образованието и креативността“ - Сборник доклади Научно-практическа конференция „Стратегически визии: ефективно управление за икономически, организационни и социални трансформации (иновации-институции-бизнес)“, Изд. НБУ, 2016

<sup>7</sup> Караилieва, М. „Човешкият капитал в туризма“, Изд. НБУ, С., 2018

дейност задължително трябва да води след себе си до по-добро задоволяване на потребностите на клиентите); **второ**, иновационна дейност, свързана с процесни иновации (иновационна дейност, включваща прилагането на нови или значително подобрени процеси на производство, доставка или обслужване, например, свързана с подобрено оборудване и обзавеждане в хотелите, с управлението на човешки ресурси или прилаганите методи на работа – този тип иновационната дейност трябва да води до по-голям капацитет на броя потребители, които могат да бъдат обслужени, по-високо качество на туристическите продукти или по-ниски разходи за реализиране на продажбите, обслужване и др.); **трето**, иновационни дейности, насочени към пазара или маркетинга на туристическия продукт (иновационна дейност, свързана с комерсиализацията на продукта: комуникация, връзки с обществеността, разпространение, въздействие чрез цените и др. – такъв тип иновационни дейности например са нов начин на маркетинга, нов начин на резервиране на туристическия обект, нови начини на плащане и др.); **четвърто**, иновационни дейности, свързани с организацията и/или управлението (иновационна дейност, намираща израз в нови или усъвършенствани организационни структури, нови подходи за взимане на стратегически решения, например чрез подхода „отдолу-нагоре“, нова система от стимули за участие в процеса на повишаване на качеството – сформирание на групи по качество), нови начини за стимулиране на мениджърите – чрез участие в собствеността като акционери, нови методи за изграждане на фирмена култура и др. новости, които имат социална или екологична насоченост и повишават фирмения имидж).

### **Какви са бариерите пред иновационната активност в туризма у нас?**

Причините за това могат да се търсят в много насоки:<sup>8</sup> липсата на достатъчно знания и умения за същността, разработването, внедряването и управлението на иновациите и иновационните

<sup>8</sup> Милева, С. „Иновационни стратегии и иновации в туризма“, [https://www.researchgate.net/publication/304303277\\_INOVACIONNI\\_STRATEGII\\_I\\_INOVACII\\_V\\_TURIZMA](https://www.researchgate.net/publication/304303277_INOVACIONNI_STRATEGII_I_INOVACII_V_TURIZMA)

процеси в туризма; липсата на достатъчно финансови ресурси и капацитет за самостоятелно разработване на концепции, модели или продукти на иновационната дейност; липсата на сътрудничество и коопериране в сферата на иновациите в туризма; липсата на информация, знания и умения за високотехнологичните иновации в туризма и възможностите на ИКТ за внедряването на иновации; ниско ниво на познание относно възможностите за трансфер на добри иновативни практики в сферата на туризма; липса на достатъчно умения и предишен опит при предоставянето на специализирани иновативни туристически продукти и услуги; липса на специализирани обучение и консултантска подкрепа в сферата на иновациите в туризма; недобро познаване на всички видове и форми на иновации в туризма - и по-специално продуктов и организационни иновации.

В заключение може да се обобщи, че в условията на глобализация в туризма, традиционните правила за извършване на трансформации в организациите се оказаха твърде бавни, за да се справят с каскадата от новости. Това наложи тези правила да бъдат преосмислени, като туристическите фирми преминават в режим на непрекъснати трансформации, отнасящи се до структурните промени, разходите, процесите, фирмената култура. За да стане това, фирмите трябва да реагират по подходящ начин на сигналите на качествена промяна, изпращани от външната и вътрешната среда, отнасящи се както за технологиите, клиентите, пазарите и конкурентите, така и за ключовите процеси на туристическата фирма. **Дешифрирането на трансформациите е ключов фактор** - „Как да останем в крак с промените и да бъдем достатъчно гъвкави, за да се адаптираме към тях?“<sup>9</sup> Остава отворен въпроса за стратегическите трансформации с поглед, насочен напред в бъдещето към иновациите...

<sup>9</sup> Рибов, М. „Ускорението - отличителна черта на трансформациите в организациите“, Сборник доклади Научно-практическа конференция „Стратегически визии: ефективно управление за икономически, организационни и социални трансформации (иновации-институции-бизнес)“, Изд. НБУ, 2016

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алексиева, С. „Иновационната активност на туристическия бизнес - инвестиции в технологиите, образованието и креативността“- Сборник доклади Научно-практическа конференция „Стратегически визии: ефективно управление за икономически, организационни и социални трансформации (иновации-институции-бизнес)“, Изд. НБУ, 2016

2. Алкалай, Ю. „Иновативността - съществена характеристика на човешкия капитал в 21-ви век“, Сборник „Човешкият капитал в туризма“, изд. НБУ, 2015

3. Баранчев, В. П и др. „Иновационный менеджмент“, Учебное пособие, ГУУ-М: Финстатинформ, 2000

4. Саак, А.Э, Ю. Пшеничных, „Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме“(Серия „Учебное пособие“) , Изд. дом „Питер“, 2007

5. Караилюва, М. „Човешкият капитал в туризма“, Изд. НБУ, С., 2018

6. Милева, С. „Иновационни стратегии и иновации в туризма“, [https://www.researchgate.net/publication/304303277\\_INOVACIONNI\\_STRATEGII\\_I\\_INOVACII\\_V\\_TURIZMA](https://www.researchgate.net/publication/304303277_INOVACIONNI_STRATEGII_I_INOVACII_V_TURIZMA)

7. Рибов, М. „Ускорението - отличителна черта на трансформациите в организациите“, Сборник доклади Научно-практическа конференция „Стратегически визии: ефективно управление за икономически, организационни и социални трансформации (иновации-институции-бизнес)“, Изд. НБУ, 2016

8. [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/impact-of-culture-on-creativity\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/impact-of-culture-on-creativity_en.htm).

9. <http://www.mi.government.bg/bg/themes/inovacionna-strategiya-za-inteligentna-specializaciya-1193-287.html>