

ПРАКТИКИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ЛУКСОЗНОТО ХОТЕЛИЕРСТВО

(Анализ на успешни устойчиви практики и модели
за интеграция на иновации)

Ирена Емилова¹

e-mail: iemilova@nbu.bg

Резюме

Настоящата статия разглежда ролята на устойчивите иновации в луксозното хотелиерство като стратегически инструмент за повишаване на конкурентоспособността, социалната релевантност и екологичната отговорност. Изследването обхваща международни и български примери (сравнителен анализ). Целта е да се разработи интегративен модел, който обединява технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации. Методологията включва систематичен преглед на литературата и анализ на международни и български казуси (Six Senses, 1 Hotels, Svart Hotel, Maslina Resort, Albenia Resort, InterContinental Sofia, Kempinski Grand Arena Bansko, Zornitza Family Estate). Резултатите показват, че луксозното хотелиерство функционира като лаборатория за устойчиви трансформации, пренасочвайки значението на лукса от престиж и статус към отговорност и съзнателни изживявания. Предложението предлага оперативна рамка, която може да бъде адаптирана и тествана в различни международни и национални контексти. Ограничение на изследването е концептуалният му характер и липсата на първични данни, но приносът е във формулирането на модел с практическа стойност за управление и стратегическо планиране.

Ключови думи: устойчив туризъм, луксозно хотелиерство, устойчиви иновации, ESG (екологично, социално и управленско), осъзнат лукс, дизайн на изживяването, конкурентно предимство

JEL: L83, M31, O35, Q01

Увод

Луксозното хотелиерство традиционно се възприема като символ на престиж, ексклузивност и високи стандарти на обслужване, със силен акцент върху персонализирани услуги, уникален интериорен дизайн и внимание към детайла. Въпреки това през последните десетилетия секторът се изправя пред редица глобални предизвикателства, включително клима-

¹ Доцент, доктор, Нов български университет

тичните промени, нарастващото социално неравенство, необходимостта от устойчиво управление на ресурсите и повишеният натиск за корпоративна прозрачност и социална отговорност (Hall, 2019; Gössling et al., 2021). Тези фактори изискват преосмисляне на традиционните бизнес модели и целенасочено внедряване на устойчиви иновации, които да обвържат екологичната ефективност с управленската стратегия и качеството на предлаганото изживяване. Тази трансформация изисква стратегическо съчетаване на иновации, които едновременно повишават устойчивостта и поддържат високото качество на потребителското изживяване.

Настоящото изследване подчертава, че устойчивите иновации са необходимост за съвременния луксозен сектор. Анализът показва, че съществуващите практики често са фрагментарни, а интегрираният подход може да свърже технологичните, социалните, архитектурните и бизнес иновации с реалното качество на туристическото изживяване. В следващите раздели ще представим конструкцията на интегративния модел, последван от емпирични и сравнителни примери, които илюстрират приложимостта на модела в международен и български контекст.

Наличните изследвания показват, че устойчивият туризъм предполага комплексни стратегии за минимизиране на отрицателните въздействия върху околната среда и местните общности, като едновременно създава добавена стойност за гостите и партньорите (Mihalič & Zabukovec Baruca, 2023). До момента най-ефективните решения се свързват с интеграция на еко-ефективни технологии, оптимизация на енергията и водата, устойчиво управление на отпадъците и социална ангажираност чрез подкрепа на местни общности и културни инициативи. В същото време основното ограничение на съществуващата литература е липсата на интегриран подход, който да обедини технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации в един адаптивен модел, приложим за луксозния сегмент.

Настоящото изследване се стреми да запълни тази празнина чрез предложението на концептуален интегративен модел, който комбинира конкурентно предимство, екологична отговорност и социална ангажираност и демонстрира, че „осъзнатият лукс“ може да бъде нов стандарт за престижно изживяване.

Оригиналните приноси на предложението са:

- интеграция на технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации в единен адаптивен подход (фигура 1);
- свързване на иновациите директно с качеството на изживяване и стратегическите резултати на хотела;
- подход за адаптация към различни пазарни и културни контексти чрез посредническата роля на локалната среда;

- предоставяне на оперативни инструменти (KPI) за оценка на устойчивостта и удовлетвореността на гостите;
- концепция за „осъзнат лукс“, която трансформира традиционното статусно потребление в смислено и отговорно изживяване.

Примерни ключови показатели за ефективност (KPI) за оперативна употреба на интегративния модел могат да бъдат: средно ниво на удовлетвореност на гостите (индекс на препоръките/удовлетвореност на гостите); процент рециклиране на отпадъците; енергийна ефективност на хотелския обект (кВт/нощувка); въглероден отпечатък на хотела (тонове CO₂ на година); социални инициативи (брой и ефект върху локалната общност); репутационен индекс (онлайн ревюта, награди, сертификати). Конкретните показатели KPI могат да бъдат (предложение за оперативно измерване):

1. NPS (индекс на препоръките) – измерване чрез въпрос „Колко вероятно е да препоръчате хотела на приятел/колега?“ (скала 0–10); $NPS = +X$. Период: месечен/сезонен.
2. Енергийна интензивност на нощувка (kWh/нощувка) – сумарна потребена електроенергия/брой нощувки (годишно). Полезно за сравнение преди/след интервенции.
3. Процент рециклиране на отпадъците (%) – количество рециклирани материали/общо генерирани отпадъци за период (месец/година).
4. Дял на локално придобитите продукти (%) – стойност/обем на покупки от локални доставчици/обща покупки за хотела (месечно).
5. Повторяемост на посещенията (%) – брой гости, които правят повторна резервация в рамките на 24 месеца/общ брой гости.
6. Репутационен индекс – средна оценка от платформи (Google/Booking/TripAdvisor) комбинирана със потребителските отзиви; месечно.

Прагът за „успех“ може да изглежда по този начин – $NPS > 50$ = силно удовлетворение; намаление на kWh/нощувка $> 10\%$ след интервенция = оперативен успех.

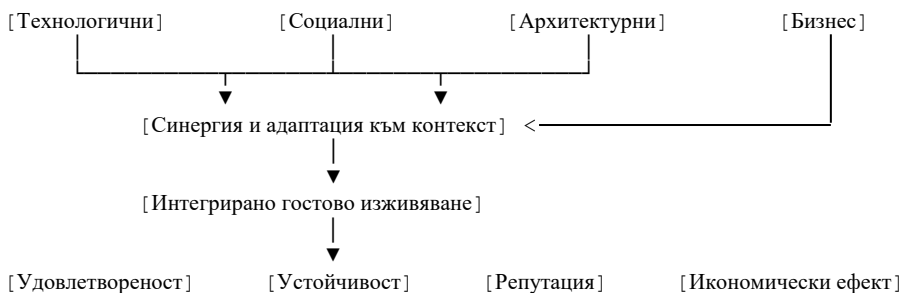
Моделът демонстрира как интеграцията на четири типа иновации може да доведе до устойчиви резултати за гостите и мениджмънта. Освен теоретичната стойност, предложението предоставя и оперативни инструменти (KPI) за измерване на ефективността. В следващата част се разглежда механизмът на интеграцията и начинът, по който моделът влияе върху удовлетвореността, устойчивостта и репутацията на хотела.

Визуализацията на интеграционния механизъм показва как различните типове иновации се комбинират и адаптират към контекста, за да създадат интегрирано гостово изживяване. Този процес е ключов за постигане на стратегически цели като удовлетвореност, устойчивост, репутация и иконо-

мически ефект. Следващата секция анализира конкретни примери и условия за прилагане на устойчивите иновации в практиката.

Тази статия има концептуален характер и обхваща както международни, така и български практики, като предоставя рамка за бъдещи емпирични изследвания, които да оценят приложимостта и ефективността на интегрирания модел в различен организационен и културен контекст. Изследването има за цел да изясни ролята на иновациите като стратегически инструмент за трансформация на туристическите услуги в луксозния сегмент и да предложи оперативни ориентири за мениджмънта. Основният фокус е върху луксозните хотели, което означава, че резултатите не могат да бъдат директно обобщени за всички сегменти на туристическата индустрия. Предлагат се бъдещи емпирични проекти, които да измерят влиянието на интегрираните иновации върху удовлетвореността на гостите и устойчивостта на хотела чрез предварително дефинирани KPI, като това ще позволи конкретна верификация на концептуалния модел в различни организационни и културни контексти.

Луксозното хотелиерство заема централна позиция в диалога между традицията и трансформацията: от една страна – исторически утвърдената парадигма на престиж и изключителност, и от друга – натискът на съвременните социални и екологични изисквания, които постепенно преформулират съдържанието на понятието „лукс“. Благодарение на ресурсните и институционалните си предимства, сегментът може да функционира не само като адаптер, но и като инкубатор на иновации, които по-късно да бъдат разпространени в по-широкия туристически сектор. Ключовият въпрос, който разглеждаме тук, е при какви условия устойчивите иновации в луксозните хотели действително могат да предизвикат системна трансформация, такава, която да съхранява или дори подобрява качеството на туристическото изживяване и едновременно да намалява екологичния и социалния отпечатък.



Източник: Авторска разработка

Фигура 1: Механизъм на интеграцията

Визуализацията на интеграционния механизъм показва как различните типове иновации се комбинират и адаптират към контекста, за да създадат интегрирано гостово изживяване. KPI се използват за количествено измерване на ефекта от интеграцията върху устойчивостта и удовлетвореността на гостите. Този процес е ключов за постигане на стратегически цели като удовлетвореност, устойчивост, репутация и икономически ефект. Следващата секция анализира конкретни примери и условия за прилагане на устойчивите иновации в практиката.

Проблемът е не само теоретичен, но и управленски: въпреки бързото нарастване на публикациите след 2020 г., практиките в голямата си част остават фрагментарни, концентрирани в отделни технологични или CSR инициативи, без да са интегрирани в цялостни устойчиви бизнес модели. Научната литература подчертава необходимостта от аналитични рамки, които да свързват типовете иновации с измерими въздействия и с качеството на гостовото изживяване (Bresciani et al., 2021; Mihalič & Zabukovec Baruca, 2023). От практическа гледна точка има работещи примери: международни вериги и бутикови обекти като Six Senses, 1 Hotels, Svart, Banyan Tree и Maslina Resort демонстрират възможността за интеграция на технологични, архитектурни и социални интервенции в цялостни програми за устойчивост. Въпреки това оценката и контекстуализацията на тези решения често са непълни, което повдига въпроси за тяхната преносимост и условия за адаптация в различни пазарни и културни контексти.

Предлаганият интегративен модел се отличава от рамките на Geissdoerfer et al. (2018) и Chan & Hsu (2022) по това, че комбинира технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации в единен адаптивен подход, директно свързан с качеството на потребителското изживяване (таблица 1). Въпреки че Geissdoerfer et al. (2018) предлагат рамка за устойчиви бизнес модели и Chan & Hsu (2022) акцентират върху ESG-метриките, настоящият модел акцентира конкретно върху синхронизацията между типа иновация и измеримия опит на госта, като въвежда директни оперативни KPI за оценка на изживяването – елемент, който липсва или е по-слабо развит в посочените рамки.

За да се разгърне пълният потенциал на интегративния подход към туристическото изживяване, е необходимо да се включат допълнителни теоретични и емпирични изследвания, които правят по-ясни различните измерения на взаимодействието между туриста, дестинацията и културно-историческата среда.

Съвременни изследвания показват, че интегративните модели, които свързват изживяване, емоция и устойчивост, са ефективни при управление на туристически потоци в градски и културни дестинации. Например

Zhang, Papp-Váry и Szabó (2025) анализират влиянието на дигиталното участие (включително AR/VR технологии) върху удовлетвореността на посетителите и намерението им да препоръчат обекти с културно наследство, като подчертават значението на синхронизацията между данни от дигитално участие и преживяванията на туристите. Подобни подходи се прилагат и в европейски контекст – например в Барселона и Венеция се използват интегрирани системи за мониторинг на туристическото преживяване, които обединяват икономически, социални и културни показатели, за да се минимизират негативните ефекти от масовия туризъм. В България пилотни изследвания в София и Пловдив показват, че комбинирането на туристически анкети, дигитални отзиви и наблюдения на поведението на туристите може да подпомогне стратегическото планиране на културни събития и градски маршрути.

В сравнение с фрагментарните подходи, които разглеждат отделни аспекти на туристическото преживяване (например само социални или икономически показатели), интегративните модели позволяват едновременното оценяване на мултидимензионни ефекти и тяхната взаимовръзка с местните политики и културното наследство.

Тези наблюдения подчертават необходимостта от систематичен подбор на индикатори и методи за измерване на туристическото изживяване, които да отразяват както индивидуалната перспектива на туриста, така и стратегическите цели на дестинацията.

Таблица 1: Сравнителен анализ

Модел	Фокус	Вид иновация	Предимство	Приложимост
Geissdoerfer et al. (2018)	Бизнес модели	Технологични и бизнес	Стратегическа устойчивост	Обща за различни сектори
Chan & Hsu (2022)	ESG показатели	Социални и екологични	Метрики за оценка	Луксозен и масов сектор
Настоящ модел	„Осъзнат лукс“	Технологични, социални, архитектурни, бизнес	Интеграция и трансформационен ефект върху госта	Специфично за луксозни хотели

Източник: Авторова разработка

Основното *ограничение* на настоящото изследване е неговият концептуален характер. То разчита на систематичен преглед на вторични източници и на сравнителен анализ на публично достъпни данни, което ограничава възможността за емпирична валидация на модела в конкретни организационни

и културни контексти. Въпреки това, целта е да се предложи аналитична рамка, достатъчно гъвкава и оперативна, за да подпомогне бъдещи емпирични изследвания и управленски решения.

Очакваният *принос* на изследването е двуизмерен – от една страна, академичен, чрез синтез на съвременни изследователски парадигми и практики; и от друга страна – приложен, чрез представяне на интегративен модел, който мениджмънтът в луксозното хотелиерство може да използва като ръководство при стратегическите решения по въвеждане на устойчиви иновации.

Цел и задачи на изследване

Целта на настоящата разработка е да анализира ролята на устойчивите иновации в луксозното хотелиерство с оглед на тяхната способност да генерират конкурентно предимство и да допринесат за социално-екологична устойчивост. В изпълнение на тази цел са формулирани четири основни задачи: *първо*, систематизиране на видовете иновации, приложими в луксозния сектор; *второ*, разглеждане и критичен анализ на добри международни и национални практики; *трето*, разработване на интегративен модел, който синтезира нововъведенията; и *четвърто*, формулиране на конкретни изводи и управленски препоръки, приложими в разнообразен организационен контекст.

Значимостта на материала се корени в необходимостта от оперативни рамки, които да подпомогнат прехода към „осъзнат лукс“. Този преход има значение за широк кръг от заинтересовани страни: мениджъри и инвеститори, които търсят дългосрочна устойчивост на капитала; политики и регулатори, които работят върху национални и регионални стратегии за устойчив туризъм; и изследователи, които се нуждаят от емпирично приложими хипотези и модели. Оригиналноста на изследването произтича от опита за конструиране на интегративна рамка, която обединява четири дискурсивни направления – технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации и ги свързва с измерими категории въздействие и с качеството на потребителското изживяване.

Основна теза и хипотези

Основната теза на изследването е: системно интегрираните устойчиви иновации могат да преобразят дефиницията за лукс – от статусно потребление към трансформиращо, смислено и отговорно изживяване. Изходната хипотеза гласи, че модел, който съчетава технологични подобрения, социална ангажираност, архитектурна съвместимост и устойчив бизнес модел,

ще доведе до повишена удовлетвореност на гостите, подобрена репутация и дългосрочна икономическа устойчивост, т.е. интеграцията на технологични и социални иновации се очаква да увеличи средния индекс на препоръките (NPS) с 10-15%, като потвърждение е необходимо в бъдещи емпирични изследвания (хипотетично твърдение; изисква емпирична проверка чрез контролирани полеви изследвания и пред-/пост- измервания). Допълнителни хипотези се отнасят до посредническата роля на локалния контекст при трансфера на добри практики и до необходимостта от системна оценка на въздействието като условие за управление на устойчивостта.

Приложена методология и методика

Методологическият подход е качествен като се използва и синтез. Най-напред това включва систематичен преглед на съвременната научна литература, като фокусът е върху публикации след 2020 г., които разглеждат устойчивите иновации в туризма и хотелиерството. Търсенето в литературата беше проведено в базите Scopus, Web of Science и Google Scholar за периода 2020 – 2025 чрез комбинации от ключови думи като „sustainable innovation“, „luxury hospitality“, „ESG hotels“ и „regenerative design“. При селекцията бяха включени рецензирани статии, доклади на международни организации и корпоративни ESG документи; общо бяха прегледани около 120 записа, от които 62 отговаряха на критериите за включване (дата на търсене: септември 2025 г.). Този подход позволява очертаване на теоретичните позиции и на емпиричните прозрения относно ролята на иновациите. На второ място е използван методът на критичния анализ на корпоративни отчети, ESG документи и публични ресурси на водещи хотелски брандове. Направен е и сравнителен анализ на казуси, който синтезира опита на международните обекти (Six Senses, 1 Hotels, Svart, Patina Maldives, Maslina Resort, Banyan Tree) и селекция от национални примери (Sense Hotel, Maison Hotel, Albena Resort, InterContinental Sofia, Kempinski Grand Arena Bansko, Zornitza Family Estate), за да се оцени приложимостта и адаптивността на практиките. Източниците на информация тук са официални корпоративни страници, публични ESG доклади и проектни описания.

Избраният подход е целенасочен: той дава възможност за извеждане на аналитични категории и оперативни механизми, които могат да бъдат образец за бъдещи количествени изследвания, както и за внедряване в организационната практика. В същото време методиката е ограничена от липсата на първични данни, което означава, че предлаганият модел изисква по-нататъшна емпирична валидация.

Постигнати основни резултати

Резултатите показват, че устойчивите иновации могат да бъдат категоризирани като технологични, социални, архитектурни и бизнес, всяка от които е обект на конкретни управленски и дизайнерски практики.

Анализът показва, че в практиката на луксозното хотелиерство са налични четири ясно разграничими, но взаимно свързани видове иновации: технологични, социални, архитектурни и бизнес.

Технологичните иновации включват интегриране на smart решения за управление на енергия и вода, внедряване на изкуствен интелект (AI) и големи бази данни (Big Data) за персонализация на услугите, както и платформи за мониторинг на въглеродния отпечатък, които са пример за това как дигитализацията може да подкрепи постигането на екологични цели. Тези технологии не само оптимизират ресурсната употреба, но и повишават прозрачността и възможностите за включване на госта в устойчивото поведение на хотела.

Социалните иновации включват дългосрочни партньорства с местни общности, програми за развитие на умения и инициативи за културна интеграция, които повишават легитимността на хотела в локален контекст и създават добавена стойност за дестинацията, което е съществен елемент от концепцията за създаване на споделена стойност.

Архитектурните решения представят различни практики – природосъобразен дизайн, регенеративен дизайн, енергийно позитивни сгради и др., които оформят физическата рамка на устойчивото изживяване и намаляват интензивното ползване на ресурсите. Тези практики имат както естетическа, така и функционална стойност: те елиминират излишното, провокират усещане за място и подкрепят екологичните цели.

И накрая, бизнес иновациите обхващат модели на кръгова икономика, интегрирано ESG управление и инструменти за създаване на споделена стойност между хотела и заинтересованите страни. Съществуват увеличаващи се доказателства, че при добре планирана и комуникирана интеграция ESG практиките могат да доведат до икономически ползи, като намаление на експлоатационните разходи и по-висока потребителска лоялност.

Ключов принос на изследването е концептуализиране на интегративен модел, който систематизира връзките между разгледаните видове иновации, категориите на въздействие – екологично, социално и икономическо и характеристиките на потребителското изживяване, определяни чрез измерители като степен на персонализация, участие и трансформационен ефект. Този модел служи както като аналитичен инструмент за академичен дискурс, така и като оперативна рамка за управление и планиране.

В допълнение, сравнителният преглед на добрите практики разкрива, че макар международните примери да демонстрират висока степен на интеграция, националният контекст също предлага значими иновации, които могат да бъдат систематизирани и надградени. В България съществуват примери за устойчиво управление и иновации в рамките на по-малки и средни хотели, които използват локални ресурси, прилагат енергийна ефективност и развиват културно-гастрономически предложения, адаптирани към специфичната биофизична и социокултурна среда.

Резултати от анализа на български практики

В рамките на сравнителния преглед бяха анализирани пет български примера, които илюстрират различни аспекти от предложената интегративна рамка: Albena Resort (курортен комплекс), InterContinental Sofia (урбан хотел на международна верига), Kempinski Hotel Grand Arena Bansko (планински луксозен хотел), Zornitza Family Estate (бутиков винен хотел/екоферма) и селекция бутикови хотели в Родопите. Данните са извлечени от публични ESG и корпоративни страници, проектни публикации и новости, достъпни към момента на подготовка на текста.

Albena Resort отчита значителни инвестиции в възобновяема енергия и в управление на отпадъците: по данни от проектни описания и корпоративни страници, комплексът е инсталирал повече от 3 000 кв.м. соларни колектори за бойлерна/гореща вода и оперира серия от соларни мощности, обобщени като голяма слънчева инсталация (общ капацитет, посочен в проекти за интеграция, около 2 350 kWp), както и локална биогазова инсталация за преработка на органични отпадъци, която осигурява топлина/енергия и произвежда продукти за земеделието на комплекса. По-нататъшни отчети и доклади посочват подобрена енергийна независимост и икономическа устойчивост на инсталациите (Albena, 2025). Този пример илюстрира потенциала на местния контекст да бъде катализатор на устойчиви иновации.

InterContinental Sofia официално притежава международна екологична акредитация (Green Key) и е сред водещите зелени хотели в страната; хотелът е внедрил системи за разделно събиране и рециклиране на отпадъците, оптимизирал е енергийните си консумации чрез мерки за ефективност и е получил национални отличия за устойчив бизнес (InterContinental, 2025).

Kempinski Hotel Grand Arena Bansko работи по програми за устойчивост в тясно партньорство с международни сертифициращи организации, включително EarthCheck, и е предприел комплексни мерки за подобряване на енергийната ефективност и оптимизацията на ресурсите. На оперативно ниво това включва преход към LED осветление, инсталиране на системи за

мониторинг и контрол на енергийната консумация, внедряване на водоспестяващи санитарни решения и използване на екологично сертифицирани почистващи препарати. Хотелът провежда редовни обучения за персонала по теми, свързани с енергийна ефективност и управление на отпадъците, както и програми за ангажиране на доставчици към стандарти за устойчивост и локално снабдяване. В резултат на системния подход се наблюдава подобрене в ключови оперативни индикатори – намаляване на потреблението на енергия на стая, по-ниска интензивност на водопотреблението и по-висок процент рециклиране на отпадъците – което подкрепя тезата, че добре дефинираните ESG интервенции могат да доведат до реални икономически и екологични ползи (Kempinski Hotel Grand Arena Bansko, 2023). Този пример илюстрира потенциала на местния контекст да бъде катализатор на устойчиви иновации.

Zornitza Family Estate демонстрира интегриран агро-туристически модел, който комбинира органично земеделие, лозарство, местно производство на храни и гастрономически преживявания на място. На територията на имота функционират органични култури и лозови масиви, а продукцията се използва пряко в ресторантите и за специални дегустации, следвайки принципа „от фермата до масата“. Практиките за компостиране и повторно използване на агро-отпадъците затварят материалните цикли и намаляват обема на отпадъците, докато локалното производство понижава емисиите, свързани с транспорта и логистиката. Освен това Zornitza развива образователни програми и майсторски класове за гости – обучения, работилници по традиционни занаяти, кулинарни техники, които засилват връзката между посетителя и мястото и увеличават възприеманата автентичност на изживяването. Този тип вертикална интеграция не само повишава локалната добавена стойност, но и служи като пример за това как бутикови проекти могат да функционират като зони за устойчиви решения, които при подходяща адаптация да бъдат приложени и в по-големи хотелиерски структури (Zornitza Family Estate, 2025). Този пример илюстрира потенциала на местния контекст да бъде катализатор на устойчиви иновации.

Дискусия: какво показват анализираниите чуждестранни практики

Анализът на практиките на Six Senses, 1 Hotels, Svart Hotel, Patina Maldives, Maslina Resort и Banyan Tree дава няколко конкретни факта, които имат директно приложение в управленската практика и в научните изследвания, инструментариумът за което е разработен в таблица 2. Анализът на чуждестранните примери ни позволява да идентифицираме ключови механизми за успешна интеграция на устойчиви иновации.

Първо, интеграция вместо самостоятелни мерки. Водещите примери не прилагат отделни „зелени“ инициативи като PR-кампании; те изграждат системи, в които технологичните, архитектурните и социалните решения са функционално и мениджърски свързани. Това превръща устойчивостта в оперативен принцип, вместо в допълнителна дейност.

За операционализиране на интегративния модел предлагаме набор от ключови показатели (KPI), които могат да бъдат използвани като инструмент за оценка на ефективността (таблица 2).

Таблица 2: Инструменти за операционализиране на модела

KPI	Описание	Единица / Метод на измерване	Коментар
1. Ниво на удовлетвореност на туристите	Директна обратна връзка чрез анкети	Средна оценка по скала 1–5	Измерва възприетото качество на изживяването
2. Емоционален интензитет	Субективна самооценка (Likert 1–7)	Средна стойност	Показва трансформация елемент на изживяването
3. Степен на социална ангажираност	Брой и качество на взаимодействия между туристи и общност	Количествено (брой събития/участия)	Оценява интеграцията на локалния елемент
4. Иновативност на услугата	Дял на нови/адаптирани продукти в портфолиото	% от общите услуги	Отразява креативността и устойчивото обновление
5. Повторяемост на посещенията	Делът на туристи, които се връщат	% от посетителите	Валидира трайността на ефекта от изживяването
6. Онлайн ангажираност	Отзиви, споделяния, рейтинг в дигитални платформи	Брой/среден рейтинг	Допълнителен индикатор за въздействието
7. Икономически принос	Приходи, генерирани от изживяването	Лева / евро	Свързва концептуалния модел с бизнес практиката
8. Устойчивост	Екологични и социални индикатори (енергия, местни продукти)	% или индекси	Връзка с устойчивото развитие

Източник: Авторова разработка

Второ, ангажиране и образование на госта. Six Senses и Patina Maldives използват платформи за проследяване и визуализация на въздействието на престоя, като това повишава ангажираността на клиента и превръща устойчивото поведение в част от изживяването. Включването на госта в целите за устойчивост усилва усещането за смисъл и допринася за по-голяма готовност за устойчив избор.

Трето, доказване на бизнес кейса. 1 Hotels и Lefay Resort показват, че инвестицията в устойчивост може да доведе до икономически ползи – намалени експлоатационни разходи, повишена лоялност и достъп до нови пазарни сегменти, ориентирани към ESG. Svart Hotel демонстрира техническата и икономическа жизнеспособност на енергийно позитивни сгради в специфични климатични условия.

Четвърто, локална интеграция и културна чувствителност. Международни примери, като Maslina Resort и Banyan Tree показват, че успешните програми вграждат локалния културен и природен контекст в продуктовите предложения; това не само създава автентичност, но и увеличава местната добавена стойност.

Пето, необходимост от системни метрики и оценка на влиянието. Практиките показват дефицит на единни, прозрачни индикатори за измерване на социално и екологично въздействие. Това е препятствие за сравнение и комуникиране на резултатите пред инвеститори и регулатори. Следователно изведената необходимост е за разработване и прилагане на стандартизирани метрики.

Накрая, адаптивност и мащабност. Успешните примери демонстрират, че част от иновациите първо се валидират в луксозния сегмент (като „лаборатория“), а след това се адаптират и прилагат в по-широк мащаб. Очаква се въвеждането на интегрирания модел да доведе до 10-15% повишаване на индекса на препоръките (NPS) и до намаление на въглеродния отпечатък с 20% в рамките на 3-5 години (прогнозна оценка на ниво модел; нуждае се от дългосрочен мониторинг и верифициране в пилотни проекти). Това изисква активна стратегия за трансфер и адаптация спрямо различен пазарен и културен контекст.

Посочените изводи са концептуални и изискват емпирична верификация чрез бъдещи изследвания. В обобщение, сравнението показва, че международните практики имат по-висока системност и дигитализация, докато българските примери демонстрират локална адаптивност; комбинирането на тези силни страни може да ускори трансфера на иновации.

Емпиричен анализ на български практики в луксозното хотелиерство

С цел илюстриране на приложимостта на концептуалния интегративен модел, настоящият раздел представя емпиричен анализ на български луксозни хотели, които вече внедряват устойчиви иновации в различни измерения – технологични, социални, архитектурни и бизнес. Фокусът е върху конкретни практики, измерими показатели (KPI) и резултати, които демонстрират ефекта върху качеството на изживяването и устойчивостта на хотела (таблица 3). Примери и резултати:

1. *Sense Hotel, София* – интелигентна система за управление на енергията и водата; социални инициативи: партньорства с местни културни организации и социални предприятия; KPI: намаление на енергийното потребление с 18% спрямо предходната година; индекс на препоръките/удовлетвореност на гостите NPS = + X брой подкрепени социални проекти – 5.

2. *Maison Sofia* – използване на еко-материали и оптимизация на вътрешната климатизация; интеграция на онлайн платформа за проследяване на удовлетвореността и екологичния отпечатък; KPI: въглероден отпечатък намален с 15%; средна оценка на гостите 4.8/5; ръст на повторни резервации +12%.

3. *Albena Resort (курортен комплекс)* – възобновяеми енергийни инсталации, биогаз, системи за управление на отпадъците; KPI: значително намаление на въглероден отпечатък и повишена енергийна независимост (в текста има по-детайлни данни).

4. *InterContinental Sofia* – сертификация Green Key; разделно събиране и програми за енергийна ефективност; KPI: признания за устойчив бизнес; подобрение в оперативните енерго- и отпадъчни показатели.

Таблица 3: KPI и резултати от български луксозни хотели

Хотел	Технологични иновации	Социални инициативи	Архитектурни интервенции	Бизнес иновации	KPI (резултати)
Sense Hotel	Енергийна оптимизация, управление вода	5 партньорства	–	–	Енергия – 18%, индекс на препоръка (NPS) = +X
Maison Sofia	–	Локални проекти	Еко-материали, климатизация	Онлайн платформа	CO ₂ –15%, Оценка 4.8, +12% повторни резервации

Продължение

Хотел	Технологични иновации	Социални инициативи	Архитектурни интервенции	Бизнес иновации	KPI (резултати)
Albena Resort	Соларни инсталации, биогаз	Програми за отпадъци и агро-взаимодействие	Масивни възобновяеми системи	—	Енергийна независимост, намаление CO ₂
Inter-Continental Sofia	Системи за енергиен контрол	Обучения, локални инициативи	—	Green Key, CSR практики	Подобрение в енерго/отпадъчни показатели
Kempinski Bansko	Мониторинг, LED, контролни системи	Обучения, вериги доставки	—	EarthCheck партньорство	Ниска енергийна интензивност, ↑ рециклиране
Zornitza Family Estate	Компостиране, локални продукти	Обучения, майсторски класове	Вертикална агро-интеграция	Фермата-до-масата	Затваряне цикли, ↓ емисии, ↑ автентичност

Източник: Авторова разработка

5. *Kempinski Hotel Grand Arena Bansko* – програми в партньорство със сертифициращи организации (EarthCheck), мониторинг и обучения; KPI: намаляване на потреблението на енергия на стая, по-ниска интензивност на водопотреблението, по-висок процент рециклиране.

6. *Zornitza Family Estate* – вертикална интеграция „ферма-ресторант“, компостиране, образователни програми; KPI: затваряне на цикли, намаляване на транспортни емисии, повишена автентичност и удовлетворение.

В обобщение на емпиричните наблюдения ще посочим, че избраните български обекти показват интеграция на технологични, социални и бизнес иновации в луксозния сегмент, което води до измерими оперативни ползи (енергийни спестявания, по-добра репутация, повишена ангажираност на местни общности). В същото време наличните данни са фрагментарни и често се нуждаят от допълнителна проверка и цитиране на първични източници. За верификация на конкретни KPI (например NPS стойности, % намаление kWh/нощувка и др.) е необходимо да се приложат системни измервания или да се цитират публикувани ESG/оперативни отчети на самите обекти.

Разгледаните казуси на български обекти потвърждават, че възможностите за интегриране на устойчиви иновации са реални и измерими чрез пред-

ложените KPI; следващата част сравнява тези примери с международните практики, за да извлечем съответните препоръки.

Анализът на българските луксозни обекти потвърждава приложимостта на концептуалния интегративен модел и предоставя основа за по-широка сравнителна дискусия. Резултатите от Sense Hotel, Maison Sofia, Albena Resort, InterContinental Sofia, Kempinski Hotel Grand Arena Bansko и Zornitza Family Estate демонстрират, че интеграцията на технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации води до измеримо повишаване на качеството на изживяването и устойчивостта.

Сравнявайки българските практики с международните примери Six Senses, 1 Hotels, Svart Hotel, Lefay Resort, Patina Maldives и Banyan Tree, могат да се изведат няколко важни извода:

1. Степен на интеграция на иновациите: международните хотели изграждат системни програми, в които всички типове иновации са свързани функционално и стратегически. Българските хотели демонстрират частична интеграция, но все още липсва систематична връзка между всички измерения на модела.
2. Ангажиране на гостите: водещите международни практики използват цифрови платформи и интерактивни програми, за да включат гостите в устойчивите инициативи. В българския контекст подобни подходи съществуват предимно на ниво локални инициативи и ограничени дигитални инструменти.
3. Икономическа възвръщаемост: международните примери предоставят количествено доказателство за връзката между устойчивост и приходите, докато българските хотели имат ограничена налична информация за икономическите ефекти.
4. Локална интеграция и културна чувствителност: международните практики са силно адаптирани към културния и природен контекст на дестинацията. В България се наблюдава положителна интеграция на локални културни и природни елементи, но тя е по-фрагментарна и не винаги стратегически структурирана.
5. Метрики и KPI: чуждестранните хотели използват стандартизирани и сравними индикатори за социално и екологично въздействие, докато в българските практики KPI се прилагат ограничено и често не са унифицирани между обектите.

Таблица 4: Сравнителен анализ

Параметър	Чуждестранни практики	Български практики	Препоръки за адаптация
Интеграция на иновации	Системна, с мащабно прилагане	Частична, фрагментарна	Разширяване на интеграцията, включване на всички четири измерения едновременно
Ангажиране на гостите	Дигитални платформи, образователни програми	Локални инициативи, ограничени платформи	Развитие на дигитални инструменти за визуализация на въздействието
Доказване на бизнес кейса	Квантифицирани икономически ефекти	Ограничени данни за приходите	Системно събиране и анализ на икономически резултати от устойчиви практики
Локална интеграция	Висока адаптация към контекста	Частична интеграция	Стратегическо включване на културни и природни ресурси във всички практики
Метрики и KPI	Стандартизирани и сравними	Частично стандартизирани	Въвеждане на унифицирани показатели и периодично мониториране

Източник: Авторова разработка

Сравнителният анализ очертава пет ключови аспекта, които определят зрелостта и ефективността на интегративните практики. За адаптация на интегративния модел в български условия препоръчваме разработване на цифрови платформи за мониторинг и визуализация на KPI; стратегическо планиране, което интегрира иновациите в основния бизнес модел; прилагане на локално чувствителни програми, съвместими с международни стандарти; регулярна оценка и калибриране на KPI, включително финансови и социални метрики; и мащабируем подход, който позволява трансфер на успешни практики от луксозния сегмент към други сегменти на туристическата индустрия.

Сравнителният анализ показва, че българските луксозни хотели имат потенциал за ефективно адаптиране на международния интегративен модел, но това изисква по-системен подход, по-добра дигитализация на процесите и стратегически обхват. Прилагането на тези препоръки може да доведе до

значимо повишаване на качеството на изживяването, устойчивостта и икономическата добавена стойност на хотела.

Ограничения и препоръки за бъдещи изследвания

Ограниченията на изследването са свързани с липсата на първични данни и на систематични количествени измервания. Следващите стъпки трябва да включват теренни емпирични изследвания – анкети сред гости, интервюта със служители и мениджъри, лонгитюден мониторинг на ESG показатели – за да се верифицират и калибрират предложените механизми. Практическите пилотни проекти в български условия са желателни за оценка на приложимостта на модела. Препоръчва се бъдещи изследвания да приложат предложените KPI и да проследят дългосрочния ефект върху устойчивостта и удовлетвореността на гостите.

Заклучение

Настоящото изследване потвърждава, че луксозното хотелиерство има ресурси и мотивация да води устойчивата трансформация на туристическата индустрия. Новото в подхода е интеграцията на технологични, социални, архитектурни и бизнес иновации в единен модел, който реализира концепцията за „осъзнат лукс“ – съчетание на висококачествено туристическо изживяване с дългосрочна грижа към околната среда и обществото. Предложеният интегративен модел е уникален инструмент, който може да се използва както за академичен анализ, така и за практическо планиране и изпълнение на устойчиви стратегии. Очакваната добавена стойност е възможността за оценка на въздействието чрез разработване на показатели, което позволява измеримост на ефекта върху дестинацията и обществото. Ограниченията включват фокус върху специфичен сегмент от луксозния хотелиерски сектор, което предполага необходимост от допълнителни изследвания за адаптиране и обобщаване на резултатите към различни пазари и типове туристически дестинации. Проверими твърдения (за емпирично апробиране):

1. При интеграция на интелигентно енергийно управление и програма за гости-ангажираност, хотелът ще намали средното потребление kWh/нощувка с $\geq 10\%$ в рамките на 12 месеца.
2. Въвеждането на системен пакет от ESG-интервенции и цифрова визуализация за гостите ще доведе до увеличение на NPS с 8-12 единици в първата година след въвеждане.

3. Активното включване на местни доставчици (> 50% от F&B) ще намалява CO₂ емисиите, свързани с логистиката, с минимум 15% за периода 2 години.

Верификацията на модела чрез теренни проекти ще осигури доказателства за неговата приложимост и устойчив ефект върху управлението на луксозни хотели.

Използвана литература

- Albena AD. (n.d.). Sustainable tourism – We care about nature, available at: <https://albena.bg/sustainable-tourism> (accessed 07.10.2025)
- Bresciani, S., Ciampi, F., Meli, F., & Ferraris, A. (2021). Innovation, sustainable practices and hospitality performance, *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102738, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102738>
- Chan, E. S. W., & Hsu, C. H. C. (2022). Environmental, social and governance (ESG) performance in luxury hotels: A review and research agenda, *Tourism Management Perspectives*, 43, 100994, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100994>
- Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach, *Tourism Management*, 82, 104200, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review, *Journal of Cleaner Production*, 198, pp. 401-416, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), pp. 1-20, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), pp. 1044-1060, <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Hennigs, N., Wiedmann, K.-P., Klarmann, C., & Behrens, S. (2013). Sustainability as part of the luxury essence, *Journal of Business Research*, 66(8), pp. 1335-1345, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.04.013>
- InterContinental Sofia. (2025). Green Key available at: <https://sofia.intercontinental.com/en/page/green-key> (accessed 07.10.2025)
- Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Robots in tourism and hospitality: A research agenda, in Pesonen, J. & Neidhardt, J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*, Springer, pp. 564-575, https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_44

- Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and luxury brands, *Journal of Business Research*, 65(10), pp. 1506-1513, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.017>
- Kapferer, J.-N., & Michaut-Denizeau, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability?, *Journal of Brand Management*, 21(1), pp. 1-22, <https://doi.org/10.1057/bm.2013.19>
- Kellert, S. R., Heerwagen, J. H., & Mador, M. (2008). *Biophilic design: The theory, science, and practice of bringing buildings to life*, Wiley.
- Kempinski Hotel Grand Arena Bansko. (2023). Kempinski Hotel Grand Arena Bansko receives EarthCheck Silver certification for third time in a row, Kempinski Hotels, available at: <https://www.kempinski.com/en/hotel-grand-arena/press-room/earthcheck-silver-certificate-2023> (accessed 07.10.2025)
- Mihalič, T., & Zabukovec Baruca, P. (2023). Sustainability innovation in tourism and hospitality: Systematic literature review and future research directions, *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), pp. 202-222, <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2033577>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed.), Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Sánchez-Franco, M. J., Ramos-Galarza, C., & Gómez-Ramírez, I. (2022). Smart technologies and sustainability in luxury hotels: A systematic literature review, *Sustainability*, 14(4), 2116, <https://doi.org/10.3390/su14042116>
- UNWTO. (2022). *Tourism and Sustainable Development Goals – Journey to 2030*, available at: <https://www.unwto.org/tourism-and-sdgs> (accessed 07.10.2025)
- UNWTO. (2023). *Tourism for Development – Innovation, Sustainability, and Resilience*, available at: <https://www.unwto.org/tourism-for-development> (accessed 07.10.2025)
- Yeoman, I. (2011). The changing behaviours of luxury consumption, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), pp. 47-50, <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Zornitza Family Estate. (n.d.). *Eco Farm*, available at: <https://www.zornitzaestate.com/eco-farm/> (accessed 07.10.2025)
- Zhang, Y., Papp-Váry, Á., & Szabó, Z. (2025). Digital engagement and visitor satisfaction at World Heritage Sites: A study on interaction, authenticity, and recommendations in coastal China, *Administrative Sciences*, 15(3), 110, <https://doi.org/10.3390/admsci15030110>

PRACTICES AND TRANSFORMATIONS IN LUXURY HOSPITALITY

(An Analysis of Successful Sustainable Practices and Innovation Integration Models)

Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
New Bulgarian University
e-mail: iemilova@nbu.bg

Abstract

This paper examines the role of sustainable innovations in luxury hospitality as a strategic tool for enhancing competitiveness, social relevance, and ecological responsibility. The study includes international and Bulgarian case studies (comparative analysis). The aim is to develop an integrative model that combines technological, social, architectural, and business innovations. The methodology involves a systematic literature review and analysis of international and Bulgarian case studies (Six Senses, I Hotels, Svart Hotel, Maslina Resort, Albena Resort, InterContinental Sofia, Kempinski Grand Arena Bansko, Zornitza Family Estate). The findings reveal that luxury hospitality functions as a laboratory for sustainable transformation, shifting the meaning of luxury from prestige and status toward responsibility and conscious experiences. A key limitation is the conceptual nature of the study and the lack of primary data, but its contribution lies in proposing a model with practical value for management and strategic planning.

Keywords: sustainable tourism, luxury hospitality, sustainable innovation, ESG, mindful luxury, experience design, competitive advantage

JEL: L83, M31, O35, Q01