

УСПЕШНИТЕ ЛИДЕРСКИ ПРАКТИКИ В ТУРИЗМА

Доц. д-р Ирена Кирилова ЕМИЛОВА, НБУ
Мария Георгиева БИСТРИНА, магистър, НБУ

THE SUCCESSFUL LEADERSHIP PRACTICES IN TOURISM

Assoc. Prof. Irena Kirilova EMILOVA, Ph.D., NBU,
E-mail: iemilova@nbu.bg

Maria Georgieva BISTRINA, master, NBU, *E-mail: m.bistrina@abv.bg*

Резюме: Глобализацията създава предпоставки за усложняване на структурите в сферата на туризма. Това поставя нови изисквания пред управлението, което трябва да се адаптира към непрекъснато променящата се среда. Заемането на лидерска позиция на туристическия пазар изисква правилно организиране и ефективно управление, което е един от управленските инструменти за социалното и икономическото развитие на определен регион.

Ключови думи: лидерски практики, туризъм, хотелиерство и ресторантьорство, туроператори, въздушен транспорт.

Abstract: Globalization creates prerequisites for aggravation of the structures in the field of tourism. This poses new requirements to management, which is to adapt to constantly changing environment. Assuming the leadership position in the tourist market, requires the correct organization and effective management, which is one of management tools to the social and economic development of a region.

Keywords: leadership practices, tourism, catering, tour operators, air transport.

Настоящото изследване е опит да се проучат успешните лидерски практики в сферата на туризма и по-конкретно в туроператорската дейност, хотелиерството, ресторантьорството и въздушния транспорт. Тази цел е постигната чрез следните задачи: анализ на теоретичните постановки за лидерството в туризма, проучване на чуждестранни практики в хотелиерския и ресторантьорския бизнес, на водещи туроператори и авиокомпани, очертаване на бъдещи прогнозни очаквания за подобряване и надграждане на лидерския стил на управление и в частност за ефекта, който създава върху дестинацията и туристическия поток,

оценяване на възможностите за приложение на успешното лидерство в българската действителност. Предмет на изследване са успешните лидерски практики в туризма. Обект на изследване са процесите на развитие на туризма на базата на иновативния подход на лидерите в отрасъла.

Глобализацията създава предпоставки за усложняване на структурите в сферата на туризма. Това поставя нови изисквания пред управлението, което трябва да се адаптира към непрекъснато променящата се среда. Заемането на лидерска позиция на туристическия пазар изисква правилно организиране и ефективно управление като инструмент за социално и икономическо развитие на определен регион. Това е сложен и динамичен процес, който има съществено значение за развитието на дестинациите в глобален аспект и за удовлетворяване на специфичните нужди на съвременните туристи.

Лидерската позиция на дадена дестинация например е изправена пред редица трудности, с които трябва да се справи. Основно средство в случая са иновативните идеи, разнообразяващи туристическия продукт и притежаващи силно въздействие върху туристическото потребление.

1. Съвременни схващания за лидерството в туристическия бизнес

Лидерството е сложен и необятен периметър от управленската наука, за който няма точно определение. Съвременното лидерство е процес, който се свързва с желанието за постигне на предварително зададените организационни цели. Това по-конкретно включва дейности като *дефиниране на визия и мисия, изграждане на успешни екипи, изпълнение на целите и задачите, вземане на решения, стимулиране на иновациите, създаване на бъдещето.*

През последните години нараства значението на лидерството в управлението на туризма. Успешните лидерски практики доказват не само амбиции, опит и отговорност за успешно предоставяне на основни и допълнителни туристически услуги, но и финансови, материални, технически и организационни възможности, така характерни за лидерите в туризма.

Заемането на лидерски позиции в туристическия бизнес е процес, който изисква изготвяне на план и стратегия за развитие. Необходимо е непрекъснато усъвършенстване на оперативния процес и използване на иновативни подходи при вземане на решения. Лидерските позиции в туризма гарантират устойчив растеж чрез конкурентоспособност, иновативност и атрактивност на предлагането на туристически продукти, както и наличие на квалифициран персонал. В този смисъл е необходимо непрекъснато обучение с цел адекватна реакция спрямо променящите се

пазарни условия и потребителски изисквания.

Съвременните измерения на лидерството в туризма се изразяват в използването му като инструмент за реализиране на организационни и бизнес стратегии на туристическото предприятие – предлагането на висококачествени туристически продукти и услуги, благодарение на които се изгражда положителен имидж на отрасъла и популяризиране на националния и международния туристически пазар.

Друг ефект, който може да бъде постигнат, е инвестирането в сферата на туризма и генерирането на доходи както за местното население, така и за националната икономика. Неслучайно най-ефективният начин за продажба представлява комбинацията от добро позициониране и стратегически поглед за развитие. Използването на устойчиви конкурентни предимства в туристическия бизнес, съсредоточени върху силните страни, които предприятието притежава, правилното управление, стратегията, основана върху глобалното мислене, способността за ръководене на промените, както и производството на висококачествени туристически продукти, са факторите, осигуряващи лидерски позиции на международния туристически пазар.

Внедряването на атрактивни идеи и творчески предложения в нови продукти или подобряване на съществуващите също са характеристики на лидерска стратегия на развитие. Независимо дали продават продукти, услуги, идеи или каузи, успешните лидери в туризма убеждават по своеобразен начин потенциалните клиенти да инвестират. Трябва да се отбележи, че самото развитие на определена сфера от туризма налага лидерски тип на управление.

Бизнес лидерството е предпоставка и мощен инструмент за социално и икономическо развитие, както и за намаляване на бедността чрез създаване на работни места, които способстват за развитие на туристическата индустрия в конкретния регион.

2. Успешните световни лидерски практики в хотелиерството и ресторантьорството

Важно е да уточним, че управленският подход или стилът на управление в туризма, от една страна, определя структурата на туристическото предприятие и неговата фирмена култура, от друга – влияе върху поведението на персонала и неговата удовлетвореност от работата и следователно пряко въздейства върху туристическите потребители¹. Те от

¹ Емилова, И., Управление и ресурсна осигуреност на развлекателната индустрия, Авангард Прима, С., 2010, с.94.

своя страна са все по-взискателни към качеството на обслужване, храната, допълнителните услуги, забавленията и цялостното преживяване по време на пътуването. Това поставя редица изисквания към работещите в туристическата индустрия. Тенденциите към повишаване на уменията на персонала води до необходимост от т. нар. *multi-skilling*, което представлява съвкупност от професионален опит и умения, притежавани от даден служител. Висшият туристически персонал трябва да *владее чужди езици, да бъде компютърно грамотен, да има познания по международен финансов мениджмънт, по управление и човешки ресурси, добри организационни и комуникативни умения в мултикултурна среда и не на последно място умения за работа в екип*. Голяма част от престижните позиции в туризма се заемат от експерти и се очаква тенденциите на мобилност да се задълбочат в бъдеще в рамките на ЕС. Застаряването на населението в Европа е друго предизвикателство, пред което се изправя туризмът, като едно от възможните решения на проблема би било използването на работна сила от трети страни. В този смисъл мениджърите в туризма ще трябва успешно да управляват културните различия и многообразието.

Трябва да отбележим също така и навлизането на международни хотелиерски и ресторантьорски вериги, както и появата на все повече малки и средни предприятия, които залагат на местните особености на даден регион и предлагат уникални преживявания, а не само услуги.

Новите концепции за туристическо предлагане касаят и промяната в мисленето на туристите, които все по-често се обръщат към здравословния начин на живот, който се отнася до природата, климата, храната и други. Тези туристи изискват специфични грижи и индивидуализиране на обслужването според личните им потребности. Голяма част от тях оценяват предоставените им продукти и услуги не по критерий цена, а по качество. Желанието им е да получат висока добавена стойност.

В настоящето изследване ще анализираме най-големите хотелиерски вериги в света. Те не са нискобюджетни, предлагат разнообразие от услуги, множество атракции и забавления. След задълбочено проучване акцентираме *вниманието върху десетте най-големи вериги хотели в света*.

На първо място в изследването си поставяме **Inter Continental Hotels Group**². Компанията се оценява на над 20 млрд. долара и има над 45 000 хотела в над 100 държави, което прави общо 646 хил. стаи. Контролира марките Holiday Inn, Express, Candlewood Suites, Hotel Indigo и Staybridge

² <http://www.ihgplc.com/>

Suites. Над 4000 хотела се управляват като франчайзингови. На второ място разглеждаме **Marriott International**, който се оценява на над 12 млрд. долара³. Веригата е основана през 1993 година и днес има над 4000 хотела в 74 държави. На следващо място е **Hilton Worldwide**, който струва 8 млрд. долара⁴. Компанията започва с един единствен хотел в Сиско, Тексас, построен от Конрад Хилтън. По последна официална информация хотелиерската верига има над 3897 хотела в 91 държави по света. Нейни марки са Waldorf Astoria Hotels, Conrad Hotels and Resorts, Embassy Suite Hotels и Hampton Inn. На четвърто място е веригата, струваща 7,9 млрд. долара – **Accor**, които от 90-те години ръководят и едни от най-големите казина по света⁵. Днес разполагат не само с луксозни хотели и имоти по целия свят, но и с нискобюджетни хотели. **Starwood Hotels and Resorts**⁶ поставяме на пето място. Той струва 5,6 млрд. долара, под чието управление днес са марките Westin, Sheraton, The Luxury Collection, W Hotels, St. Regis. Интересен е фактът, че в Hotel President Wilson в Женева се намира най-скъпият апартамент в света с цена 65 000 долара за нощувка.

На следващо място разглеждаме хотелиерската верига **Wyndham Hotel Group**, която е основана през 1981 година в Далас, Тексас⁷. През 2005 г. веригата е купена от Blackstone Group за 3,24 млрд. долара, а сега струва 4,25 млрд. долара. Под нейно управление са марките Baymont Inn & Suites, Micotel Inns и Travelodge. Не можем да игнорираме и **Hyatt Hotels**, базирани в САЩ и имащи 490 хотела в целия свят⁸. Те се групират по различни признаци – най-луксозните хотели са Park Hyatt, градски хотели – Grand Hyatt, бизнес хотели – Hyatt Regency, семейни хотели – Hyatt Place, курортни – Hyatt Resorts и Hyatt Vacation Club.

Днес деветата най-голяма верига в света е **The Rezidor Hotel Group**⁹, която отваря врати през 1960 г. в Копенхаген като Rezidor SAS. През 2006 г. става публична компания, на стойност 1,12 млрд. долара. Има над 1319 хотела или 209 хил. стаи в 81 държави. Това е компанията майка на Radisson, Radisson Blue, Country Inns & Suites, Hotel Missoni, Park Inn и Park Plaza.

Choice Hotels International¹⁰ е основана през 1939 г. в Мериленд като Quality Courts United. Днес имат над 7 хил. хотела в САЩ под различни

³ <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>

⁴ <http://www.hiltonworldwide.com/>

⁵ <http://www.accor.com/en.html>

⁶ <http://www.starwoodhotels.com/>

⁷ <http://www.wyndhamhotelgroup.com/>

⁸ http://www.hyatt.com/hyatt/index.jsp?src=pf_x_ppc_google_iCORP_ROOM_ENG_BRAND_GOO_WW_HYT_GBL_BRAND_HYT_EXA_hyatt%20hotels&mckv=si5bM3dIF_dc|pcrid|61550958605|mtid|875p8i44892

⁹ <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=index>

¹⁰ <http://www.choicehotels.eu/>

марки – Ascend Collection, Cambria Suites, Clarion Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Econo Lodge, Mainstay Suites, Quality Inn/Hotel, Rodeway Inn, Sleep Inn и Suburban Extended Stay Hotel.

На десето място в нашето изследване сме поставили **Home Inns**. През 2007 г. те закупуват Top Star, с което броят на хотелите им достигна 250. Компанията е базирана в Шанхай.

На следващо място ще представим хотели, подбрани по критерий луксозни нови хотели, които могат да се определят и като най-забележителните новооткрити хотели в света. В най-високата кула в Западна Европа, **The Shard**¹¹ в Лондон, се намира хотелът, част от веригата Shangri La, който е един от най-луксозните хотели в света. **Ritz Carlton “Grand Canal”** в Абу Даби залага на венецианска архитектура, която е впечатляваща не само за хората от Изтока, но и за всички европейци¹². Веригата е известна с високото си качество на интериорен дизайн и качествено обслужване. На следващо място е Райският залез на остров Бали, който може да бъде наблюдаван от хотелските стаи на **Regent Bali**¹³ в югоизточната част на острова. Хотелът е открит преди година и представлява истински райски кът. Към хотела има и бунгала, които се намират на 200 метра от плажа с бял пясък. Историческият **Lion Palast** в Санкт-Петербург е шедьовър¹⁴ в хотелиерството. Гостите на хотела от веригата Four Seasons се чувстват сякаш са транспортирани в друга епоха. Акцентът на хотела е мраморното стълбище, което изглежда царствено. Един от най-луксозните хотели, които залагат на конфиденциалност, е **Cheval Blanc** на Малдивите¹⁵. Предлага 45 луксозно обзаведени вили със собствени басейни и изглед към морето. Пътешествие в бъдещето могат да очакват гостите на хотел **Mandarin Oriental** в Шанхай, във финансовия район на града. Дизайнът на хотела е новаторски. В историческия **Buckingham Hotel** в Ню Йорк съвсем скоро отвори врати нов луксозен хотел с името **The Quin**¹⁶. Във Виена през март месец миналата година отвори врати **Palais Hansen Kempinski** в модерни елементи със смесена класическа архитектура¹⁷. Стаите в **Rosewood** в Пекин пък са просторни и с панорамни прозорци, които предлагат феноменални гледки¹⁸. Над покривите е един от най-зрелищните нови лук-

¹¹ <http://www.the-shard.com/>

¹² <http://www.ritzcarlton.com/en/Properties/AbuDhabi/Default.htm>

¹³ <http://www.regenthotels.com/EN/Bali/Logo>

¹⁴ <http://www.fourseasons.com/stpetersburg/>

¹⁵ <http://randheli.chevalblanc.com/fr>

¹⁶ <http://www.thequinhotel.com/>

¹⁷ <http://www.kempinski.com/en/vienna/palais-hansen/welcome/>

¹⁸ <http://www.rosewoodhotels.com/en/beijing>

созни хотели. Хотелът **Bosphorus**¹⁹ в Истанбул, от веригата Shangri La, се приема за най-люксовия хотел на Босфора, който има уникална гледка към бреговете му. **El Encanto** в Санта Барбара, Калифорния е един от най-екзотичните хотели в света, безспорен лидер в лукса²⁰.

Промените в климата, генетично модифицираните организми и здравословният начин на живот са явления, които на пръв поглед нямат връзка с туристическата индустрия. Те обаче могат да се отразят съществено на качеството на предлаганите туристически услуги, както и да променят посоката на развитие на отрасъла. Успешните лидерски практики в ресторантьорството също са от съществено значение за развитието на туризма. В този смисъл ще акцентираме вниманието върху няколко интересни кулинарни дестинации, известни със своите ресторанти, кухня и неповторими вкусове и аромати.

Трябва да изтъкнем обстоятелството, че туристите от цял свят имат слабост към китайската кухня. Тя е богата на ингредиенти и интересна като технология на приготвяне на храната. Ястията са разнообразни, така че да се харесат на всеки вкус, поднасят се в големи количества. Най-доброто място като кулинарна дестинация е Хонконг – град със стари традиции в ресторантьорството и с множество изискани ресторанти.

На следващо място в изследването си поставяме тайландската кухня, която освен че е пикантна и разнообразна, през последните години е оценявана от света на високо ниво като качество. Тя е ароматна, вкусна, пикантна, съчетаваща умело сладки и кисели вкусове, тропически плодове с месо и риба. Есенцията на тайландската кухня може да бъде опитана в многомилионната столица на страната – Банкок. Град на забавления, той предлага разнообразие от луксови ресторанти.

Япония е една от страните с най-вкусна национална кухня в света, а кулинарното ѝ сърце е нейната столица Токио. Туристите започват храненето си с порция суши и чаша саке и опитват безброй други по-малко известни, но също толкова вкусни местни ястия. Тази кухня има две предимства – здравословна е и достатъчно непозната, въпреки многобройните японски ресторанти по света.

Разглеждаме Мексико като една от най-посещаваните дестинации в света. Мексиканският град Оаксака, разположен в Южно Мексико, е извор на мексиканската кулинарна традиция. Неслучайно там се организират и кулинарни курсове по готварство. Местните ресторанти не залагат на луксозен вътрешен дизайн и обзавеждане, а на доброто обслужване и разнообразната мексиканска храна.

¹⁹ <http://www.swissotel.com/hotels/istanbul/>

²⁰ <http://www.belmond.com/el-encanto-santa-barbara/>

Друг град, който прави впечатление, е Ню Делхи и се слави като град с най-голямо предлагане на ресторантьорски продукти и с най-хубавата кухня в Индия. Страната е известна със своите подправки, силни вкусове и аромати. Повечето ястия са пикантни и здравословни. През последните години Индия се явява и дестинация, известна с прилагането на аюрведичната медицина, съчетана със специална аюрведична храна.

Сред сухите и горещи пейзажи на Южна Австралия се намира град Аделейд, популярен с множеството си ресторанти. Заобиколен от плодородни земи и гален от топлите слънчеви лъчи, той се слави и с най-качествените вина извън района на Средиземноморието, с вкусни рибни ястия и морски деликатеси. Градът съчетава морските традиции в приготвянето на храна с типичните за Австралия продукти като месо от кенгуро, което според кулинарните специалисти притежава най-добрите вкусови качества.

Не можем да пренебрегнем и френската кухня, за която е характерна изтънчеността не само при поднасянето на ястията, но и при самото приготвяне. Всъщност европейска кулинарна столица не е Париж, а южният град Лион, предлагащ разнообразие от ресторанти. Местната кухня се отличава не само с вкусните сирена, кашкавал и вина, но и с гурме кухнята, която съчетава малки количества, но изключително вкусна и полезна храна.

Италия винаги е разглеждана като конкурентна дестинация сред претендентите за приза кулинарна дестинация номер едно в света. Италианският град Неапол се счита за родина на пицата. Градът е добър избор за всички туристи, които обичат италианската паста. Тук са ситuirани множество ресторанти, предлагащи традиционна италианска и средиземноморска кухня.

Кулинаруния лидер на Испания е разположен далеч на север, на крайбрежието на Бискайския залив. Именно това е и мястото, откъдето тръгват традициите в приготвянето на храна в иберийската страна. Ресторантите в Сан Себастиан предлагат най-популярните си храни като супа гаспачо, паеля, ризото и тапас.

И не на последно по значение място разглеждаме гръцката кухня, която също се смята за една от най-здравословните в света. Тя има хилядолетна традиция, богата на вкусове. Несъмнено обаче остров Крит се явява и лидерът в кулинарното производство, където се приготвят едни от най-вкусните ястия, с най-качествените продукти в страната. Местните маслини, зехтин, цитруси и зеленчуци са не само полезни, но и изключително вкусни.

Споменатите по-горе кулинарни дестинации са сред най-желаните и посещавани от съвременните туристи. Те са разнообразни и всеки ту-

рист прави своя потребителски избор в зависимост от личните и вкусовите си предпочитания и изисквания.

След направения анализ на водещите хотелиерски вериги, ресторанти и кулинарни дестинации, ще обърнем внимание на туроператорите и авиокомпаниите, без които туристическият отрасъл не би могъл да функционира.

3. Водещи туроператори и авиокомпании, лидери в туристическата индустрия

Всяка година хиляди туристи са изправени пред предизвикателството да изберат туристическа фирма, която да организира и осъществи тяхното пътуване. През последните няколко години се наблюдават и не толкова благоприятните събития в отрасъла – като фалита на множество туроператори, които поради трудната геополитическа и икономическа обстановка в страната и света обявяват фалит. В този смисъл от потребителска гледна точка изборът на туроператор е изключително важен при организирането на туристическо пътуване.

В настоящето изследване обърщаме внимание на лидерите сред туроператорите във Великобритания, Германия и Русия.

Един от водещите туроператори в Обединеното кралство е **Thomas Cook AG**, със седалище в Оберурсел²¹. Той е сто процента дъщерна фирма на Thomas Cook Group plc. Обединява в общ продукт различни туристически активности в Германия, Австрия и Швейцария, като по този начин покрива разнообразието от предлаганите туристически услуги за различни целеви групи. Туроператорът е създаден след сливането през 2007 г. на фирмите Thomas Cook AG и MyTravel и оттогава има специално място на Лондонската борса. Фирмата носи името на изобретателя на паушалното пътуване, който преди 170 години предлага първото групово туристическо пътуване с търговска цел. Според една класацията на Superbrands 2012²² лидерският бранд заема 101-во място в топ 500 на брандовете и е първи сред британските туристическите агенции и туроператори за пета поредна година. Днес обслужва около 22,1 млн. туристи на 21 пазара по света и има около 31 000 сътрудници²³.

Следващият лидер в туроператорската дейност е британският **Kuoni Worldwide**²⁴. Той е известен с предлагането на луксозни туристически

²¹ <http://www.thomascook.info/unternehmen/>

²² <http://www.netinfocompany.bg/news/abvbg-v-top-20-na-klasaciiata-superbrands-399?page=7>

²³ <http://online.travelisimo.bg/78-/48-thomas-cook-ag-170.html>

²⁴ <http://www.kuoni.com/group/about-kuoni-group/>

пътувания и дестинации по целия свят. Последните години се фокусира върху туристическия пазар в Азия. Познат е като водещ доставчик на услуги за световната туристическа индустрия и правителствата с водещи позиции в своите сфери на дейност и перспективи за устойчив растеж, със силен акцент върху Азия. Kuoni Group генерира оборот от 5,5 млрд. швейцарски франка през изминалата 2014 финансова година. Има приблизително 12 хил. души заети в предприятието. Kuoni Group се фокусира върху три основни дейности: Global Travel Distribution (GTD, преди FIT) – лидер в индустрията с богат опит, водещ световен B2B търговец на едро и доставчик на хотелско настаняване и туристически услуги. Продава около 38 хил. нощувки на ден онлайн. Около 43% от оборота му е с произход от бързо развиващата се туристическа индустрия в Азия/Тихоокеанския регион, Близкия Изток и Африка; Global Travel Services (GTS; експерти по пътуване и управление на дестинациите) отговаря за координирането на основните и допълнителните услуги – от настаняване, транспорт, екскурзии и дейности до организирането на събитийен мениджмънт. GTS е лидер при груповите пътувания и организира над 50 хил. развлекателни пътувания годишно. Около 60% от оборота си генерира на азиатските пазари; VFS Global е доставчик на визови услуги, функциониращ в 486 приложни центъра в 120 страни, и притежава приблизително 50% от пазара за външни приложения.

Германците традиционно са една от най-пътуващите нации в света. Затова немският туристически пазар е високо развит и предлага голямо разнообразие от качествени продукти на конкурентни цени. Първият по големина туроператор в Германия, който ще посочим, е **Neckermann Reisen**²⁵. Разглежданият туроператор има 4200 сътрудника. Към него принадлежат водещи в сектора фирми като Bucher Last Minute, Air Marin, както и хотелската марка SENTIDO, чартърната авиокомпания Condor. През последните години туроператорът използва собствени канали за онлайн записвания чрез уебсайтове и външни портали. Има множество туристически бюра и бюра на франчайзинг. Neckermann Reisen е символ на добро качество и изгодни цени. Josef Neckermann прави революция през 1963 г. в немската туристическа индустрия. Закупувайки голям контингент в хотелския и авиационния сектор, той успява да намали с около 30–40% средните пазарни цени през периода. Така е поставено началото на бързото развитие на туристическите пътувания със самолет. В средата на 60-те години на миналия век неговите конкуренти, действащите по това време като самостоятелни фирми Transeuropa, Hummel-Reisen,

²⁵ <http://www.neckermann-reisen.de/>

Touropa, Scharnow и Dr. Tigges, под пазарния натиск, който Neckermann им оказва, са принудени да се обединят в Интернационален Туристически Съюз – Touristik Union International (TUI). И днес Neckermann е все още най-популярната туристическа марка в Германия. Предоставя на туристите си почивки в най-красивите ваканционни места по света, предлагани като пакети, с включен въздушен транспорт.

TUI²⁶ е туроператор, специализиран в предлагането на почивки и индивидуални пътувания, както и пакети на други утвърдени немски туроператори като Neckermann, Thomas Cook, FTI, ITS, Alltours, Dertour и Schauinsland Reisen. От 2011 г. **TUI ReiseCenter Травелисимо**, основан през 2001 г. в България, работи като фанчайзинг-партньор на TUI Австрия. Клиентите на туроператора са уверени, добре информирани, модерни хора с високи изисквания към своите пътувания и избират именно TUI, който предлага качествен продукт на относително достъпна цена. Той удовлетворява и най-взискателните туристи. Сайтът им е създаден според съвременните тенденции в туризма, осигуряващ лесна навигация на съдържанието и удобство при разглеждането на туристическите пакети. Притежават и онлайн платформа, през която туристите лесно могат да направят своята онлайн резервация.

Освен това трябва да подчертаем, че в ерата на глобализация значението на въздушния транспорт все повече нараства. Световните тенденции показват стремеж към увеличаване броя на летателните апарати и тяхната вместимост. Понижаване равнището на цените на самолетните билети и повишаване качеството на обслужване винаги са били от изключително значение за туристите. Не може да пренебрегнем авиокомпаниите, заемащи лидерски позиции в туристическата индустрия. През 2014 г. Business Insider публикува класация с 20-те най-добри авиокомпании в света²⁷. За втора поредна година първата позиция заемат Singapore Airlines (Сингапурските авиолинии). Класацията е направена на базата на специална критериална система за оценяване, която се базира на два от най-важните фактора за едно пътуване: приятно изживяване на борда на самолета и навременно излитане и кацане. За авиокомпания **Singapore Airlines** са характерни изключителна чистота в самолетите, безупречна точност, учтив персонал и други, които създават важни впечатления у пътниците. Пътниците, летящи в economy class, имат достъп до лични телевизори и горещи кърпи, а екипажът винаги поставя нуждите на клиента на първо място. На второ място в изследването си поставяме **All**

²⁶ <http://www.tui-group.com/en>

²⁷ <http://chronicle.bg/dvaiseite-nai-dobri-aviokompanii-v-sveta/>

Nipon Airways/ANA (Япония) – японски стандарт с японско качество. Авиокомпанията притежава във флотилията си най-голям брой от самолетите Boeing 787 Dreamliners в света. Катарските авиолинии **Qatar Airways** предлагат висок комфорт на пътуване, система за забавления, вкусна храна и добро обслужване. Дори пътниците в economy class имат възможност да свържат телефоните и таблетите си с екраните на седалките пред себе си. Катарските авиолинии летят до над 125 града от базата си в Доха. Единственият недостатък на авиолинията е нереновираното летище Doha International Airport, което притежава само една писта за излитане. Авиокомпанията има проект за изграждане на ново летище Hamad International Airport. Южнокорейската авиолиния **Asiana Airlines (Южна Корея)** също заема лидерски позиции в света и е една от малкото авиокомпаниии, категоризирани с пет звезди от Skytrax.

През последните десет години базираната в Дубай **Emirates (OAE)** става най-добрата компания за дълги полети в света. Авиолинията притежава най-многобройната флотилия на самолети Airbus A380 и Boeing 777. Характерно за нейното висококачествено обслужване е системата за развлечения в самолетите, която девет поредни години е избрана за най-добрата в света. Emirates лети до над 140 дестинации, разположени на 6 континента. **Korean Air (Южна Корея)** прави невероятен обрат в сферата на безопасността след поредицата от тежки катастрофи в края на 90-те години на миналия век. Сега авиокомпанията е една от най-сигурните в света благодарение на промяната в управленските методи и подбора на кадри. Притежава предимно самолети Boeing 747/ 777 и Airbus A330/ A380.

В контекста на европейския пазар ще посочим германската авиокомпания **Lufthansa**, която в момента търпи финансови загуби заради катастрофата преди няколко месеца, предизвикана от втория пилот на борда. Няма как да не отчетем, че това е най-голямата авиокомпания в Европа, която поддържа изключително висок стандарт на обслужване. Компанията получава максимален брой точки по всички критерии според повечето пътници, цитирано от разглежданото проучване. Авиопаркът е обновен с новите Airbus A380 и Boeing 748-8 Intercontinental.

Базираната в Мускат оманска авиокомпания **Oman Air** е най-малката компания от горепосочените, но се развива с изключително бързи темпове. Компанията разполага с едни от най-добрите си самолети Airbus A330.

Thai Airways (Тайланд) представлява стандарт за добро качество на обслужване, особено що се отнася до пътуващите в бизнес и първа класа. Дори и пътниците от икономична класа получават висококачествено обслужване по време на полет. Приятелски настроеният персонал

успява да компенсират в значителна степен възрастта на самолетния парк на авиокомпанията.

Следващата авиокомпания, на която обръщаме внимание като лидерска в нашето изследване, е южноафриканската **South African Airlines**. Тя предлага разнообразие от възможности за хранене и забавления по време на полетите. От друга страна това я прави една от най-добрите в региона. Базираната в Йоханесбург компания е член на Star Alliance и обслужва повече от 42 дестинации навсякъде по света.

Etihad е официалната авиокомпания на ОАЕ, базирана в Абу Даби. Флотът ѝ е съставен от самолети Airbus и Boeing, които летят до 96 дестинации. Компанията предлага слушалки за намаляване на шума и осветление, което се настройва, за да се чувстват пътниците добре и отпочинали.

Турските авиолинии **Turkish Airlines** са със седалище в Истанбул и летят до повече от 100 държави и над 200 града навсякъде по земното кълбо, което ги прави авиокомпанията с най-много дестинации. Член на Star Alliance, компанията е най-добрата в Европа през последните три години.

Cathay Pacific (Хонг Конг) получава почти максимален брой точки за цялостно изживяване по време на полети благодарение на комфортните седалки, висококачественото обслужване и предлаганата храна.

Японската авиокомпания **Japan Airlines** продължава да бъде критерий за добро качество в продължение на повече от 60 години. Член е на One World Alliance. Флотът на JAL е съставен предимно от самолети Boeing, начело с най-модерните 787 Dreamliners.

Австралийската авиокомпания **Virgin Australia** е основана преди четиринадесет години и се разраства с бързи темпове в азиатско-тихоокеанския регион. Флотът ѝ се състои от Boeing 777 и Airbus A330, оборудвани с модерни таблети като система за забавление на пътниците. **Swiss International Airlines (Швейцария)** е още един член на корпоративното семейство на Lufthansa, която успява да намери своето място сред най-добрите авиолинии. Създадена е през 2002 г. след разпада на вече несъществуващата Swissair. Базираната в Базел компания има флот от сравнително нови Airbus A330-300 и A340-300. Пътниците дават високи оценки за професионалността на екипажа и високия стандарт на обслужване. Не на последно място в изследването си ще посочим австрийската авиокомпания **Austrian Airlines**. Въпреки множеството трудови спорове, които компанията води през последните години, Austrian Airlines продължава да има безупречно обслужване по време на полетите си. Базираната във Виена компания, която е собственост на Lufthansa, разполага с наскоро реновирани Boeing 767-300R и 777-200. Тя е член на Star Alliance.

С помощта на въздушния транспорт се реализират икономическите връзки както на международно, така и на регионално равнище. Авиотранспортът е важен фактор по отношение на развитието на туристическите пазари, макар и да са отдалечени от държавите, които генерират туристи. Големият принос предполага и високи изисквания относно качеството на въздушния транспорт и дейността по предлаганите допълнителни услуги.

Въздушният транспорт остава най-безопасният и комфортен вид транспорт, осигуряващ на пътниците си бързо и сигурно достигане до желаните дестинации. За туристите този транспорт е най-предпочитан от гледна точка на това, че разстоянието до далечни дестинации се преодолява бързо, макар и на по-висока цена в тези случаи. Авиокомпаниите – лидери на туристическия пазар, се опитват всяка година да запазят първите си позиции чрез реновиране на самолетите си или закупуване на нови, повишаване на качеството на обслужване на борда на самолетите, както и предоставяне на нови удобства и забавления за пътниците.

4. Оценка на възможностите за приложение на успешните лидерски практики в туризма

Ускорените темпове на глобализация, редица геополитически и икономически условия, както и променящата се социална обстановка през последните години, предопределят необходимостта от лидерски тип управление. Проблемите за лидерството в днешно време е актуална тема, защото се явява ключова за постигането на организационната ефективност.

Съществуват редица изследвания на въпросите за лидерството, според които новите изисквания за комплексно (акумулирано, интегрирано) знание и неговото приложение предполагат съвременни подходи за изследване на ефективното лидерство и за анализиране на съвкупностите от качества, компетенции и използването на управленски стилове, роли и дейности в организацията.²⁸

Лидерството е свързано със заемането на лидерски позиции в определена сфера. Новата парадигма на лидерството е насочена към личността, свързана с отношенията и очакваната промяна. Изискванията към новата парадигма на лидерството по отношение на шестте водещи принципи в условията на промяна са следните²⁹: *разглеждане на кон-*

²⁸ Панайотов, Д. и колектив (2008). Мениджмънт и лидерство. Глава 10 Мениджъри, лидерство и екипност. Подходи за изследване. – София; Нов български университет, 2008 г., с. 203.

²⁹ Хаджиев, Кр. (2008). Стратегии за организационна промяна в бизнеса. В: Панайотов, Д. (съставителство и редакция) и колектив, Мениджмънт и лидерство (Глава 3, с. 97). С., НБУ.

текста на промените, еволюция от минало към настояще; идентифициране на предизвикателствата за промяна; разбиране и регулиране на промените; поддържане на постоянна концентрация у хората, свързана с проблемите на адаптацията; умение за вземане на важни управленски решения; осигуряване на подкрепа на хората, които забелязват вътрешните противоречия.

Лидерството е сложен за изследване феномен с огромно практическо значение. Все още теоретичните постановки не са достатъчно операционализирани, поради което практиката признава личностите със самоизграден път на развитие и управленски умения на лидери.

За да бъде дадена туристическа дейност лидерска сред конкурентите, трябва да са налице необходимите предимства, които да бъдат доразвивани и усъвършенствани, да се координира процесът на израстване и да се контролира степента на риска.

Съвременните лидери използват иновациите и технологиите, за да си осигурят конкурентни предимства. Необходимо е не само постигането на обществена разпознаваемост на бранда, но и положителна оценка от туристите, които се явяват потребителите на туристическите продукти и услуги.

Характерно за туристическата индустрия е, че носи нови постъпления в националната икономика. В този смисъл хотелиерството, ресторантьорството, туроператорството и авиотранспортът осигуряват основния поток от финансови средства, след като са заели лидерски позиции. *Една добре планирана стратегия за развитие на лидерството в туризма може да увеличи броя на туристите, тъй като за повечето туристи е важно да организират туристическото си пътуване, като са сигурни в компаниите, които са надеждни и са водещи на туристическия пазар.*

В контекста на научните изследвания се наблюдават различни интерпретации на глобалното лидерство в туризма. За американците например най-предпочитаните качества за един лидер в областта на туризма се явяват глобалното мислене и положителното отношение към културното многообразие, докато за австралийците и европейците най-съществен е личният пример³⁰. Американски топ мениджъри в туризма поставят определени качества като водещи – *глобално мислене, умение за работа в екип с партньорите, колективно лидерство, технологични компетенции, стремеж към конкурентно предимство, разбиране на културното многообразие.* Новите постоянно формиращи се ценности и изисквания към съвременните лидери в туризма и еволюцията на

³⁰ <http://www.scienceforum.ru/2013/157/3673>

тези ценности позволява да се обобща, че развитието на дадено предприятие е процес, независещ от националните различия и межкултурните особености.

За да се очертаят бъдещите прогнозни очаквания за подобряване и надграждане на лидерския стил на управление и в частност ефекта, който създава туристическият поток за дестинацията, е необходимо да направим няколко основни извода, които да бъдат в обобщение на направения анализ за изследване на успешните лидерски практики в туризма:

- Разгледаните по-горе хотелиерски вериги, ресторанти, кулинарни туристически дестинации, туроператори и авиокомпании са безспорни лидери при организирането и осигуряването на комфорт на своите туристи в туристическата индустрия на световно ниво;
- Лидерският стил на управление има място както при управлението на туризма, така и при управлението на всички негови дейности по отделно; съвременните схващания за лидерство в международен мащаб се основават на търсенето на иновативни подходи при управлението, свързани с определянето на приоритети, разработването на стратегии, координация и контрол на риска, както и специфични стилове на управление, които да носят финансови и имиджови успехи за предприятието в бъдеще;
- Лидерството е място, на което се срещат и обединяват творческите идеи и професионализмът, за да се постигнат набелязаните цели;
- Лидерството в ценовата конкуренция означава висока цена заради високото качество на предоставените продукти, услуги и ниво на обслужване;
- Необходимо е непрекъснато обучение на кадрите, заети в туристическия бизнес, за да може адекватно да се реагира на променящите се пазарни условия и на туристите, които стават все повзискателни и компетентни;
- Лидерството в туристическата индустрия е механизъм, който осигурява работни места, подходящо трудово възнаграждение и социални придобивки, които стимулират хората да дават най-доброто от себе си.

Прогнозните ни очаквания са, че лидерството ще продължи да се развива с бързи темпове и мястото му ще бъде от изключителна важност не само в сферата на туризма, но и във всички бизнес направления. За развитието на успешните лидери в отрасъла като част от стратегията за поддържане на лидерските позиции е необходимо да се усъвършенстват конкурентите предимства и да се допълват туристическите продукти с нови и атрактивни разновидности.

Освен това, нараства необходимостта хората да посещават различни прояви и събития, да се развличат, да осъществяват социални контакти и да задоволяват потребности, различни от ежедневните. Паричните потоци, генерирани от международния туризъм, са се превърнали във важен икономически фактор, който бележи растежа и развитието на туризма.

За да бъде българският туристически бизнес конкурентен на международния, трябва да се търсят начини за реализиране на творчески проекти, които са част от лидерския управленски стил. Независимо от факта, че голяма част от чуждестранните лидери в туризма оперират на българския пазар чрез франчайзинг компании, е важно създаването и на собствени лидери, които да привличат интереса на повече туристи с високото качество на предлаганите туристически услуги и уникалните преживявания, оставящи незабравими спомени.

Литература

1. Емилова, И., *Управление и ресурсна осигуреност на развлекателната индустрия*, Авангард Прима, София, 2010.
2. Панайотов, Д., колектив. *Мениджмънт и лидерство*. Глава 10 Мениджъри, лидерство и екипност. Подходи за изследване. – София; Нов български университет, 2008.
3. Хаджиев, Кр. (2008). *Стратегии за организационна промяна в бизнеса*. В: Панайотов, Д. (съставителство и редакция), Мениджмънт и лидерство (Глава 3, с. 97). С., НБУ.
4. <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
5. <http://www.hiltonworldwide.com/>
6. <http://www.accor.com/en.html>
7. <http://www.starwoodhotels.com/>
8. <http://www.wyndhamhotelgroup.com/>
9. http://www.hyatt.com/hyatt/index.jsp?src=px_ppc_google_iCORP_ROOM_ENG_BRAND_GOO_WW_HYT_GBL_BRAND_HYT_EXA_hyatt%20hotels&mckv=si5bM3dIF_dc|pcrid|61550958605|mtid|875p8i44892
10. <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=index>
11. <http://www.choicehotels.eu/>
12. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=203641&p=irol-homeprofile>
13. <http://www.the-shard.com/>
14. <http://www.ritzcarlton.com/en/Properties/AbuDhabi/Default.htm>
15. <http://www.regenthotels.com/EN/Bali/Logo>
16. <http://www.fourseasons.com/stpetersburg/>
17. <http://randheli.chevalblanc.com/fr>
18. <http://www.thequinhotel.com>

19. <http://www.kempinski.com/en/vienna/palais-hansen/welcome/>
20. <http://www.rosewoodhotels.com/en/beijing>
21. <http://www.swissotel.com/hotels/istanbul/>
22. <http://www.belmond.com/el-encanto-santa-barbara/>
23. <http://www.netinfocompany.bg/news/abvbg-v-top-20-na-klasaciiata-superbrands-399?page=7>
24. <http://www.thomascook.info/unternehmen/>
25. <http://online.travelisimo.bg/78-/48-thomas-cook-ag-170.html>
26. <http://www.kuoni.com/group/about-kuoni-group/>
27. <http://www.neckermann-reisen.de/>
28. <http://www.tui-group.com/en>
29. <http://chronicle.bg/dvaiseite-nai-dobri-aviokompanii-v-sveta/>
30. <http://www.scienceforum.ru/2013/157/367>