

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ “МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА “АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИ НАУКИ”

ДИГИТАЛЕН
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АУТСОРСИНГА В БЪЛГАРИЯ
(НА ПРИМЕРА НА ХОТЕЛИЕРСТВОТО)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен
„доктор” по професионално направление 3.7. „Администрация и управление”,
докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство”

Научен ръководител:
Доц. д-р Александра Парашкевова

Рецензенти:

проф. д-р Павел Георгиев Павлов
проф. д.ик.н. Севдалина Илиева Димитрова

Варна
2021

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра “Администрация, управление и политически науки” при факултет “Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр. Варна.

Дисертационният труд с обем от 330 страници и се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература, справка за научните приноси, декларация за оригиналност и осем приложения. Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи. Основният текст съдържа 50 таблици и 29 фигури. Списъкът на използваната литература се състои от 148 бр. литературни източника и 3 интернет сайта. Към дисертационния труд има 8 приложения.

Авторът на дисертационния труд е докторант в редовна форма на подготовка в катедра “Администрация, управление и политически науки” при факултет “Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на открито заседание на научното жури на 21.09.2021 г. от 14:00 ч. в Заседателната зала на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на катедра “Администрация, управление и политически науки” към факултет “Международна икономика и администрация ” на ВСУ „Черноризец Храбър” при секретаря на катедрата.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Туризмът е особено податлив на влиянието на негативни събития. По света непрекъснато възникват кризи и туристическата индустрия е под постоянна заплаха от поредната криза. МакКетчер и Хуи посочват, че кризите са неизбежни, „епизодични събития, които редовно нарушават индустрията на туризма и хотелиерството“. Освен това с нарастването на значението на туризма и на неговото влияние върху световната икономика, всяка следваща криза ще има много по-силно отрицателно въздействие в сравнение с миналото и ще засегне много по-голяма част от населението.

Туризмът се оказва не само един от най-засегнатите, а е най-поразеният от COVID 19 сектор на бизнеса. От средата на март и почти до края на юни 2020г. туризмът не само в България, но и в глобален мащаб бе забранен. Наложена бе забрана за пътувания през държавни граници, а дори и през граници на населени места. Пристигащите международни туристи намаляват с 74% за 2020г. спрямо 2019г., според данните съобщени от дестинациите. Тенденцията за спад се запазва през всички летни месеци, въпреки постепенното отваряне на все по-голям брой дестинации през втората половина на май и месец юни. Мащабният спад в търсенето на международни пътувания през 2020 г. се изразява в загуба от 1 милиард международни пристигащи туристи и около 1,3 трилиона щатски долара приходи от международен туризъм – 11 пъти повече от загубата, регистрирана по време на световната икономическа криза през 2009г. Данните по региони сочат, че Азия и Тихия океан, първият регион, пострадал от въздействието на COVID-19, отбеляза 84% намаление на пристигащите туристи за периода Януари – Декември 2020 г. Вторият най-тежко засегнат регион е Близкия изток, който регистрира спад от 76%, следван от Европа – 71%, Африка – 70% и Америка – 69%.

По данни на Световната организация по туризъм (UNWTO) Европа е третият най-засегнат глобален регион със спад от 71 % на пристигащите международни туристи за периода Януари - Декември 2020 г. в сравнение със същия период 2019г. Наложените ограничения за пътувания от почти всички дестинации през втората половина на март, както и месеците април и май, оказват силно въздействие върху резултатите от първата половина на годината. Спадът през второто тримесечие на 2020г. е 97%. Забелязва се лека тенденция на възстановяване през третото тримесечие през което спадът намалява на 68%, но през последното тримесечие отново има увеличение на спада 85%. Европа претърпява загуба от 221 милиона международни туристически пътувания през 2020г. в сравнение с 2019 година.

Разпространението на COVID-19 доведе до много сериозен срив на туризма в България. По официални данни на НСИ спадът на посещенията на чуждестранни туристи за 2020г. спрямо 2019г. е с 66,5%. От водещите пазари най-сериозен спад се наблюдава на посещенията на руски туристи – 89,89%. За 2020г. сравнено с 2019г. намалението на посещенията на немски туристи в България е 65%, на полски туристи - 57%, на украински туристи - 66%, на чешки туристи - 71%, на израелски туристи - 78%, на британски туристи - 74%, на австрийски - 73%. Дори пазар като румънския, който не беше възпрепятстван от отменените полети и изисквания за PCR тестове, отбелязва спад от 55%.

По-малкото туристи поради пандемията на COVID доведоха и до намаляване на приходите на хотелите. По-малкото продадени стаи поставиха под заплаха много работни места в хотелиерството. За хотелите бе трудно да оправдаят наличието на пълен персонал, ако не продават всичките си стаи, както е било предишни години. Хотелските служители са сред тези, които поемат основната тежест на тази пандемия. Те нямат лукса да работят отдалечено. Много

от тях са изправени пред драстично намалени часове, а други са освободени от работа. Тези, които все още работят в бранша, непрекъснато са изправени пред заплахата от съкращения, да не говорим за заразяване с вируса.

При такава необичайна обстановка, в която мениджмънтът на хотела може трудно да прогнозира своята заетост и приходи, за да назначи нужния персонал и да реагира своевременно на бързо променящите се условия с адекватни цени и подходяща реклама за мерките за безопасност и хигиена е особено важно мениджмънтът на хотелското предприятие да може да избере правилната стратегия, за да се справи както със заниженото търсене по време на криза, така и с постоянно нарастващата конкуренция.

Аутсорсингът определено има различни значения за различните хотели. Аутсорсингът може да се възприема като тактика за намаляване на оперативните разходи, метод за намаляване на организационната структура, начин за установяване на стабилно партньорство между хотела и неговите доставчици, решение за възлагане на договор на външен изпълнител, климат на съвместимост на организационната култура на хотела и неговите доставчици, тактика за справяне със сезонността и колебанията в търсенето и много други приложения; Struebing (1996). Глобализацията, появата на авангардни технологии, тенденциите и вкусовете на клиентите и голямата конкуренция накараха хотелите да използват аутсорсинга като метод за оцеляване на настоящия конкурентен пазар. „Решението дали да възложи дейността на служители на фирмата или дали да я възложи на външни изпълнители дава възможност на фирмата да освободи ресурси, необходими за съсредоточаването върху по-важни дейности и да инвестира в по-нови или по-високи процеси на възвръщаемост или нови възможности“ (Rodrigues et al., 2005, p.711).

2. Актуалност на темата

Актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд се обуславя от необходимостта от промяна на бизнес модела на хотелиерските предприятия в отговор на предизвикателствата на динамичната бизнес среда и възможностите за използването на аутсорсинга като средство за тази промяна.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на дисертационния труд е на изследването е аутсорсинга в хотелиерството. **Предмет** на изследването са възможните направления на приложение на аутсорсинга в хотелиерството.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем в дисертационния труд е породен от необходимостта от промяна на бизнес модела на хотелиерските предприятия в отговор на предизвикателствата на динамичната бизнес среда и възможностите за използването на аутсорсинга като средство за тази промяна. Разкриването на възможностите за използването на аутсорсинга за рационализиране на хотелиерския бизнес модел изисква теоретична концептуализация на аутсорсинга в хотелиерство, идентифициране и систематизиране на практико-приложните му проблеми и очертаване на насоки за оптимизиране на използването му.

5. Авторова теза

В разработката се отстоява авторовата теза, че съществуват неизползвани възможности за разширяване на приложението на аутсорсинга в хотелиерството и конкретно в различните

видове хотели в България за: намаляване на оперативните разходи; оптимизиране на организационната структура; ефективни партньорства между хотела и неговите доставчици; редуциране на сезонността и колебанията в бизнеса.

За доказване на основната теза на дисертационния труд се проверяват следните хипотези:

Хипотеза 1: Съществува нагласа в българските хотелиери да използват аутсорсинг услуги в експлоатацията на своите обекти.

Хипотеза 2: Съществуват необходимите предпоставки за българските хотелиери да използват аутсорсинг услуги в експлоатацията на своите обекти

Хипотеза 3: Съществува установена практиката на приложение на аутсорсинга в хотелиерството у нас;

Хипотеза 4: Използването на аутсорсинг услуги не влияят демотивиращо на основния персонал.

Хипотеза 5: Размерът на туристическото предприятие оказва влияние върху причините и мотивите за избора на вида аутсорсинг

Хипотеза 6: Размерът на туристическото предприятие оказва влияние върху бариерите за прилагането на аутсорсинг

6. Цел и задачи на изследването

Основната **цел** на дисертационния труд е да се надгради концепцията за аутсорсинга и на тази основа да се анализира състоянието на аутсорсинга в хотелиерството като платформа за извеждане на насоки за усъвършенстване на приложението му в българската хотелиерска практика.

За постигане на целта в дисертационния труд са поставени за решаване следните **изследователски задачи:**

Задача 1: Теоретичен анализ и синтез относно особеностите на понятието „аутсорсинг”, в т.ч. основните предимства и рискове, които се асоциират с него и фактори, които влияят върху правилното му приложение;

Задача 2: Теоретичен анализ и синтез за дефиниране на особеностите на аутсорсинга в хотелиерството, начините му за прилагане в различните отдели на хотелиерското предприятие и мотивите и бариерите, които влияят върху неговото приложение.

Задача 3: Изграждане на концептуален модел за прилагане на аутсорсинга в хотелиерството, основан на зависимостта му от профила на хотелиерското предприятие и влиянието на бариерите и мотивите върху неговото приложение.

Задача 4: Разработване на авторова методика за изследване на приложението на аутсорсинга в хотелиерството.

Задача 5: Анализ и оценка на развитието на аутсорсинга в хотелиерството в България.

Задача 6: Извеждане на проблемите за приложение на аутсорсинга в хотелиерство и очертаване на насоки за оптимизиране на приложението му в национален контекст.

7. Методология на изследването

За постигане на целта и изпълнението на поставените задачи се използва съвкупност от изследователски методи и подходи. В теоретико-методологичен аспект са включени исторически и системен подход, метод на анализа и синтеза, сравнителен метод, метод на индукцията и дедукцията, аналогията и сравнението. От методите за емпирично изследване се използват анкетно проучване и статистически и дескриптивни методи на анализ предвид

спецификите на разглежданата проблематика. Данните, набрани от анкетата, се обработват чрез методи на дескриптивната статистика за изчисляване на средноаритметични стойности и стандартни отклонения в техните емпирични разпределения. От тестовете на съпоставителната и асоциативната статистика прилагаме корелационен и регресионен анализ с цел извличане на информация относно статистически значимите зависимости между емпиричните данни и научно представяне на резултатите от статистическото изследване.

Очакваните резултати са посредством анализа и оценката да се установи състоянието на аутсорсинга в българското хотелиерство и да се генерират препоръки за оптимизирането му от гледна точка на неговите икономически и социални ефекти.

8. Ограничения на предметния и проблемния обхват на дисертационния труд

Обективните ограничения при написването на дисертационния труд са свързани с информационната обезпеченост на дисертационния труд и времевите периоди за провеждане на изследването като най-общо се отнасят до следните обстоятелства:

1. Липса на достатъчно предходни научни и практико-приложни изследвания по разглежданата проблематика в световната литература;
2. Липса на предходни научни и практико-приложни изследвания по разглежданата проблематика в България
3. Лимитиран достъп до необходимите за целите на анализа данни, поради липсата на практики за оповестяване на аутсорсинг взаимоотношения от хотелиерския сектор в България и в световен мащаб.
4. Субективизъм на резултатите, тъй като предвид методите за събиране на информация и характера на използвания методически инструментариум, в основата на резултатите стои субективната оценка на мениджърите по изследваната проблематика
5. Времевият период за провеждане на изследването е обективно ограничен съобразно сроковете на докторантурата.
6. Ограниченост на обхвата. Поради огромния брой регистрирани обекти, в обхвата на изследването са включени ограничен брой хотели на базата на представителна извадка. Изследвани са също така само хотели включени в националния туристически регистър и отчетени от Националния Статистически Институт с капацитет над 20 легла.

Проблемите при написването на дисертационния труд се отнасят основно до пропуските и непълнотите в статистическите данни, непълната и неточната информация в регистъра, както и в ниската степен на ангажираност на хотелиерите към анкетни проучвания.

Допълнителни уточнения:

Практическата приложимост на доказването на заложената в дисертационния труд основна теза би повишило познанията на мениджъри и други заинтересовани страни по отношение на понятието „аутсорсинг” и особеностите на неговото приложение. Значението на това се обуславя от актуалността на темата и обстоятелството, че все повече стопански субекти прибегват до използването на външни доставчици под влиянието на динамиката на съвременните бизнес условия в търсене на път за постигане на по-добри икономически резултати. Резултатите от изследването също така ще дадат възможност на хотелиерите да разнообразят своето предлагане и повишат качеството на своя продукт при оптимизиране на разходите, чрез разширяване на приложенията на аутсорсинга в тяхната дейност.

Статистическите данни са осигурени от отчети и доклади на Националния статистически институт (НСИ), Световната организация по туризъм, Евромонитор и интернет източници за статистически проучвания като „statista.com“.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. Теоретични основи на аутсорсинга и развитието му в хотелиерството

1. Аутсорсингът в теоретико – методологичен контекст.
 - 1.1 Понятие за аутсорсинг-теоретичен обзор.
 - 1.1.1 История и процес на еволюция на аутсорсинга.
 - 1.1.2 Същност, основни характеристики и етапи на аутсорсинга.
 - 1.2 Видове аутсорсинг.
 - 1.2.1 Видове аутсорсинг според особеностите на компанията – клиент.
 - 1.2.2 Видове аутсорсинг според особеностите на компанията – доставчик.
 - 1.2.3 Видове аутсорсинг според обекта на изнасяне.
 - 1.2.4 Видове аутсорсинг според броя на участниците и взаимоотношенията между тях.
 - 1.3 Предимства и недостатъци на аутсорсинга и основни мотиви за прилагането му.
2. Особенности на аутсорсинга в хотелиерството.
 - 2.1 Същност и развитие на хотелиерството.
 - 2.2 Особенности на аутсорсинга в хотелиерството.
 - 2.2.1 Теоретичен обзор.
 - 2.2.2 Области на приложение на аутсорсинга в хотелиерското предприятие.
3. Методология за изследване на възможностите за развитие на аутсорсинга в хотелиерството.
 - 3.1 Модел на изследването.
 - 3.2 Методика на изследването.

ВТОРА ГЛАВА. Анализ на развитието на аутсорсинга в хотелиерството в България

1. Добри практики на аутсорсинга в хотелиерството.
 - 1.1 Обем и структура на хотелиерския бизнес.
 - 1.2 Практики на приложение на аутсорсинга в секторите на хотелиерския бизнес.
2. Характеристика и особености на хотелиерството в България.
 - 2.1 Конкурентност на България като туристическа дестинация.
 - 2.2 Структура и особености на българското хотелиерство.
3. Резултати от проучването на аутсорсинга в хотелиерството в България.

ТРЕТА ГЛАВА. Насоки за усъвършенстване на аутсорсинга в българските хотели.

1. Сравнителен анализ и оценка на възможностите за приложение на аутсорсинга в българската хотелиерска практика.
 - 1.1 Сравнителен анализ според периода на експлоатация.
 - 1.2 Сравнителен анализ според локацията на хотелиерското предприятие.
 - 1.3 Сравнителен анализ според категоризацията на хотелиерското предприятие.
 - 1.4 Сравнителен анализ според капацитета на хотелиерското предприятие.
2. Перспективи за развитие на аутсорсинга в българските хотели.
3. Проблеми и решения при аутсорсването на дейности в хотелиерството.
 - 3.1 Проблеми за развитието на аутсорсинга в хотелиерство в България.
 - 3.2 Насоки за оптимизиране приложението на аутсорсинга в хотелиерството в България.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Използвана литература
Научни приноси
Декларация за оригиналност
Приложения

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В Увода се представя актуалността на изследваната проблематика и са изложени мотивите за избор на темата. Формулирани са основната теза и хипотези на докторанта. Определени са предметът и обектът на дисертационното изследване. Дефинирана е целта и са поставени за решаване изследователски задачи. Посочени са ограниченията на изследването.

ПЪРВА ГЛАВА. Теоретични основи на аутсорсинга и развитието му в хотелиерството

Първа глава на дисертационния труд представя обобщение и синтезиране на основните теоретични постановки, концепции и модели в областта на аутсорсинга на базата на обстойно проучване на литературни източници. Теоретичният интерес към аутсорсинга се обяснява с голямата му значимост за ефективното му управление през различните етапи на неговото функциониране и развитие. Акцентът е поставен върху понятието за аутсорсинг, процеса на еволюция, основните видове аутсорсинг, както и върху неговите предимства, недостатъци и основни мотиви за прилагането му. В резултат на извършеното изследване по разглеждания проблем, систематизирането и извеждането на понятийния апарат и представянето на специфичните проявления на аутсорсинга в хотелиерството са идентифицирани модела и методиката на изследването.

В първи параграф *“Аутсорсингът в теоретико – методологичен контекст”* са направени преглед и теоретичен обзор на понятието за аутсорсинг, проследени са историята и процеса на еволюция на аутсорсинга. На тази база са изведени същността, основните характеристики и етапи на аутсорсинга. Посочени са видовете аутсорсинг в зависимост от различните неговите особености. Анализирани са предимствата и недостатъците на аутсорсинга и основните мотиви за прилагането му.

В този параграф е разгледана историята на понятието аутсорсинг от неговото зараждане като такова, до утвърждаването му като съвременна бизнес практика. Разгледани са възгледите на редица автори относно корените на аутсорсинга. Авторът споделя мнението на някои от тях, че зараждането на аутсорсинга се свързва с Индустриалната революция. Според други аутсорсингът като глобално явление започва да се развива през 60-те и 70-те години на миналия век, когато започват масово да се изнасят работни места извън границите на страната, свързани с производството на обувки, дрехи, евтина електроника, играчки и др. На по-късен етап се достига и до износ на работни места в сферата на обслужването, като обработка на резервации, кредитни карти, софтуерни разработки и др. От своя страна R. Mullin твърди, че аутсорсингът не е развит като бизнес стратегия официално до 1989г.

Според автора литературният обзор показва, че няма единно мнение за това, кога и как е възникнал аутсорсинга. Основният извод е, че той не е ново понятие, а напротив датира отпреди десетилетия и еволюира, за да се превърне в надежден и ефикасен инструмент за постигане на икономическо превъзходство и ефективност.

Въз основа на прегледа на различните литературни източници, са изведени четири основни стадия на еволюиране на аутсорсинга от неговото зараждане до настоящия момент.

- *Стадий на зараждане.* Още по времето на Индустриалната революция се зараждат първите форми на аутсорсинга. Светът разширява своите представи за производството и потреблението и започва да мисли по-рационално в посока иновативност и ефективност на производството. За този стадий е характерно, че процесът се състои най-вече в специализация на занаятчиите и търговците в цел производство и реализиране на стоките на база коопериране и сътрудничество.

- *Стадий на обособяване и развитие.* От 1940 до 1970 г. аутсорсингът се обособява като процес. Той претърпява много изменения, когато американските компании започват да го прилагат открито като ефективна стратегия за бизнес сътрудничество. За този период е характерно, че аутсорсингът еволюира, но само в рамките на страната, в която оперира компанията.

- *Стадий на глобална експанзия.* В периода 1970 – 1990 г. аутсорсингът преминава извън границите на държавата и се заражда т.нар. “offshore” аутсорсинг или „офшоринг” (Офшоринг – от англ. Offshoring – извън страната). Първата форма на офшоринг е изнасяне на дейности от технологично естество (производствени функции), последвани от износ на информационна и компютърна поддръжка на големи компании. Основа за постигането на успех е отново дългосрочното стратегическо партньорство. (Гупта 2008) На този стадий от еволюцията на аутсорсинга се формират повечето от видовете, според приложението му в различните функционални области на организацията.

- *Стадий на утвърждаване.* След 1990 г. се наблюдава глобално еволюиране на аутсорсинга. Основните предпоставки за еволюирането на аутсорсинга са развитието на технологиите и комуникационните системи, значителното подобряване на международните икономически отношения между страните в световен мащаб.

Аутсорсингът не е ново понятие в икономическата теория и практика, но благодарение на широките възможности за повишаване ефективността на стопанската дейност, които предоставя, еволюира до такава степен, че напълно отговаря на съвременните бизнес условия. Извеждането на стадията в развитието му е важно от гледна точка на неговата класификация и областите му на приложение, които са твърде всеобхватни и разнопосочни.

Предмет на внимание в дисертационното изследване са същността, основните характеристики и етапи на аутсорсинга. Разгледани са дефиниции за понятието на множество автори, които го представят от различни гледни точки. Наред с това са характеризирани и основните елементи на аутсорсинга, следвайки по-известната постановка на М. Power, К. Desouza и С. Bonifazi (2006), според която основните елементи на аутсорсинга са: клиент, доставчик и работата, обект на изнасяне.

След направено сравнение на по-известните в литературата дефиниции на понятието, можем да обобщим най-важният момент що се отнася до структурата на аутсорсинга - да се изследват връзките между така представените елементи, намиращи израз във взаимоотношенията между страните по повод на извършваната работа. Това е така заради обстоятелството, че особеностите на взаимоотношенията между клиента и доставчика определят в голяма степен ефективността на целия процес по изнасяне на дейност. За да бъде успешен процесът по аутсорсинг, то трябва да се обърне внимание както на избора на подходящи за аутсорсинг процеси/ дейности и надежден доставчик, така и на определянето на най-

подходящите взаимоотношения между участниците. Елементите на аутсорсинг процеса и връзките между тях се отличават със следните характеристики:

- **Страната възложител** (клиент) в процеса на аутсорсинг е тази, която има специфични потребности и нужди въз основа на които възлага определени задачи за изпълнение и делегира определени правомощия на страната изпълнител. В тази ситуация клиент може да бъде както отделната организация, така и нейно звено или структурна бизнес единица на предприятието.

- **Страната изпълнител** (доставчик) всъщност е тази, която отговаря на (задоволява) потребностите и нуждите на страната възложител. Този доставчик е специализиран в конкретна област и затова предлага точно определена услуга или сбор от услуги, разполагайки с ресурси, възможности и капацитет. Доставчикът може да бъде организация, която е различна от клиента, а може да бъде и негова структурна единица, звено, департамент. Ако доставчикът е отделна от клиента организация, то тя може да бъде в рамките на държавата или на територията на друга страна различна.

- **Обект на аутсорсинг** е работата, която е обект на прехвърляне от клиента към доставчика. Тази работа може да бъде дейност или цял процес, но трябва да бъде външна за клиента. По време на този процес се прехвърля не само изпълнението на дейността, но и собствеността върху нея, контрола, отговорността, решенията по нейното изпълнение, както и при необходимост активите и ресурсите, свързани с нея и необходими за изпълнението ѝ. Характерно за обекта на аутсорсинг, независимо дали е дейност, част от нея или отделна функция е, че дотогава тази дейност е изпълнявана вътре в самата организация, клиента има възможност да я изпълнява сам, но не е икономически ефективно за него да го прави. Именно това е и черта, характерна за процеса на аутсорсинг.

Въз основа на разгледаните дефиниции, както и структурата на аутсорсинга, са изведени следните ключови характеристики за понятието:

- Аутсорсингът е: процес; стратегия; бизнес практика. Процес, защото изразява определени действия в тяхната динамика и развитие, а не в статична позиция. Стратегия и бизнес практика, защото фирмите използват аутсорсинга като практически приложим инструмент за постигане на своите цели.

- Водещо при аутсорсинга е установяването на дългосрочни взаимоотношения между страните.

- Доставчикът на аутсорсинг услуги е „външен“ за фирмата клиент, като се засягат вътрешни за клиента процеси/ дейности, които до момента са били изпълнявани от него.

Към така изведените основни моменти относно същността на аутсорсинга са добавени и още няколко особености, а именно:

- Водещ мотив за страните, участващи в аутсорсинга. За такъв приемаме постигането на взаимна изгода и за двете участващи в процеса страни.

- Сфера на приложение. Аутсорсингът е подходящ при микро, малки, средни и големи предприятия, както в сферата на услугите, така и в сферата на производството.

За изграждане на по-пълна визия относно аутсорсинга са разгледани и фазите на развитие на аутсорсинга, които се класифицират в 5 последователни етапа. За да бъде успешно прилагането на аутсорсинг в дадена организация, в голяма степен зависи от спазването на определена последователност от действия, които от своя страна могат да бъдат класифицирани в няколко етапа. През различните етапи участват редица заинтересовани страни, които изпълняват различни организационни функции.

За целите на научната разработка и позовавайки се на разгледаните постановки, е изведена дефиниция за понятието, според, която аутсорсингът е:

Процес, бизнес стратегия за изнасяне на вътрешни за дадена организация (клиент) процеси, дейности, функции и отговорности към външна организация (доставчик), тясно специализирана в изпълнението им. Като основен мотив за това е постигане на взаимна изгода, чрез изграждане на тясно и надеждно сътрудничество, което се базира на договор.

Както стана ясно, връзката между теоретичните постановки за аутсорсинга и неговата практическа приложимост е класифицирането му по определени признаци. За целите на научната разработка е разгледана класификация, която обхваща разграничаването на аутсорсинга според различни признаци, свързани с особеностите на изграждащите го елементи и връзките между тях. На тяхна основа са изведени четири групи от критерии за класифициране: според клиента; според доставчика; според обекта на изнасяне и според броя на участниците и взаимоотношенията между тях.

В края на параграфа са разгледани предимствата и недостатъците на аутсорсинга, както и основните мотиви за прилагането му. Всяка компания е уникална по своята същност, природа и изисквания. Именно поради тази причина изборът дали да се практикува аутсорсинг или не е строго индивидуален за всяка организация. Същото важи и за избора на най-подходящия тип аутсорсинг, към който компанията да се насочи. Този избор е стратегически за всяка отделна организация и отразява в голяма степен способностите ѝ да осъществи целенасочено изнасянето на процеси и дейности към външни изпълнители. Различията между отделните организации също повлияват върху мотивите им относно прилагането на аутсорсинга. Като най-често срещани бихме могли да посочим: повишаване качеството на услугите/ стоките; повишаване на фирмената конкурентоспособност; намаляване на разходите; насочване на ресурси към ключови дейности; редуциране броя на персонала; достъп до специфичните знания и опит на доставчика; минимизиране на финансовите рискове и др. Синтезирано биха могли да се изведат основните мотиви на фирмите за извършване на аутсорсинг като най-общо акцентът е насочен в четири групи категории: организационни; финансови; стремеж към усъвършенстване; стремеж към приходи.

Относно ползите и риска от аутсорсинга съществуват много и различни мнения. Част от тях описват аутсорсинга като управленска практика, благодарение на която организацията може да реши всеки проблем. Други обаче асоциират аутсорсинга със загуба на контрола в организацията и неизбежно повишаване на цената. При класифицирането на предимствата на аутсорсинга бихме могли да ги разгледаме в стратегически и тактически план. От тази гледна точка към стратегическите предимства бихме могли да отнесем: фокусиране на вниманието върху основните бизнес процеси; достъп до допълнителни за фирмата ресурси и бърза реакция при изменения в обкръжаващата фирмата среда. Към тактическите преимущества бихме могли да отнесем: намаляване на необходимостта от разширяване на щата на компанията, намаляване на излишните разходи и гаранция за професионална отговорност. Като основни групи недостатъци бихме могли да отличим: едновременното предаване на аутсорсинг на няколко важни функции; загуба на контрол над собствените ресурси и неочакван отказ от страна на аутсорсинг компанията.

От тези позиции анализът в дисертацията е насочен към *втори параграф „Особености на аутсорсинга в хотелиерството“*. Предмет на внимание в дисертационното изследване в този параграф са особеностите на аутсорсинга в хотелиерството като се прави и анализ на същността и развитието на хотелиерството. Прави се теоретичен обзор на особеностите на аутсорсинга в хотелиерството и се посочват областите на приложението на аутсорсинга в хотелиерското предприятие.

За целите на научната разработка авторът разглежда развитието на хотелиерството от самото му зараждане и проследява неговата еволюция. Идеята за хотелиерството е това, което се намира в центъра на туристическата индустрия. Терминът хотелиерство произлиза от френската дума „Hospice”, което означава „грижа за пътуващите“. Хотелската индустрия се счита за една от най-старите търговски дейности в света. Хотелът обаче като важна търговска институция се появява и развива едва през последните няколко века и примери за това могат да бъдат проследени в САЩ.

В стари времена местните жители позволявали на пътниците да си почиват на кухненски подове или други допълнителни пространства по време на пътуването си. Не съществували специално построени помещения за почивка на туристите, докато манастирите не решават да построят такива. Това слага началото на хотелиерските услуги.

След построяването на железниците през 19-ти век, най-големите хотели са построени в близост до гарите, за да осигурят квартира на пътниците. Повишават се и стандартите за комфорт, което довежда до промяна в услугата, а хотелите в някои по-големи градове започват да предоставят и луксозни предложения.

Малко преди началото на Първата световна война се появяват и големи хотели, предлагащи много услуги на достъпни цени за клиенти със средни доходи. Годината 1829 се счита за ориентир в хронологията на американската хотелиерска индустрия. Това е годината, когато американски архитект Исаия Роджърс проектира и построи първия луксозен хотел „Tremont Hotel“ в Бостън, Масачузетс. Това е първият хотел със самостоятелна прилежаща баня и заключване на вратите.

Глобалната промяна в икономиката и обществото, започнала през последните десетилетия на XX век, засяга и хотелиерството, въпреки, че тези промени са малко по-незабележими в сравнение с други индустрии. Като основна туристическа дейност, хотелите показват по най-добрия начин всички текущи промени. Те са пряко засегнати от постоянния растеж на световния туризъм, което води до бързо развитие и разпръскване. Нарастващото търсене на хотелски услуги и глобалното икономическо развитие също се отразяват на хотелиерската индустрия и довеждат до създаването на хотелски вериги на световно ниво. Тези хотелски вериги заемат голям процент от капацитета на световните хотели и имат голяма финансова сила. Една от основните им ценности е фактът, че включването на малки хотели в техните системи обединява цял набор от подкрепящи бизнеси, като по този начин подобрява икономиката на местно ниво. (Хоисингтън,2017)

Хотелиерството е основна бизнес дейност с нарастваща роля в икономиката и социалните процеси. То има динамичен характер, непрекъснато се обогатява, развива и усъвършенства. То е многостранно, с богата структура и взаимовръзки, и в същото време неговият продукт - хотелската услуга - има свои специфични характеристики: нетрайност; местоположение; фиксирано предлагане; високи оперативни разходи; интензивен труд; разнородност; „денонощен цикъл“; специфичен характер на производствените процеси; основната и допълнителната услуга са нематериални.

Обсъдените по-горе характеристики са свързани с елементите на хотелиерството и неговото място в туристическата система. Но, както посочва Л. Мълинс, „всяка бизнес дейност може да се разглежда като отворена система, която експлоатира околната среда за персонал, финанси, суровини и информация, която обработва и връща под формата на сложен продукт“. (Л. Мълинс, 2010). Хотелиерството не е изолирано, то си взаимодейства чрез обменни процеси с околната среда, например хотелската услуга осигурява на обществеността приходи и заетост, но използва технологии, взаимодейства с норми и правни разпоредби и т.н.

В този параграф авторът посочва и основните фактори, които влияят и са част от туристическия отрасъл хотелиерство. Хотелиерството е под влияние на редица фактори – демографски, икономически, социо-културни, психологически, политически, законодателни, технологични, екологични, чиито параметри и влияния непрекъснато се променят.

В заключение можем да кажем, че всички изброени дотук фактори са взаимосвързани и влияят съвместно върху хотелиерството. Така се формира една комплексна, разнородна, динамична и несигурна среда (Дъбева, 1998 г.). Всички тези характеристики и особености от една страна утежняват дейността на мениджмънта на хотелското предприятие и правят почти невъзможно притежаването на всички компетенции за управлението на дейност от такъв сложен и разнороден характер, а от друга страна се явяват предпоставка за използването на аутсорсинг в хотелиерството.

За целите на научната разработка и за изграждане на по-пълна визия на аутсорсинга в хотелиерството са разгледани особеностите му като се прави подробен теоретичен обзор. Аутсорсингът се превърна в често срещана стратегия в управлението на хотели през последните няколко години (Донада и Ногатчевски, 2009), което не е странно предвид особеностите на този сектор (Ламинмаки, 2008). Една от отличителните черти на хотелите е сложността, произтичаща от разнообразието от задачи, които се изпълняват там (настаняване, почистване, кетъринг, резервации, пране и т.н.). Това принуждава мениджърът на хотела да отговаря и контролира много функции и дейности, което затруднява идентифицирането на най-важните дейности, „основния бизнес“ или конкурентното предимство, произтичащо от него. В този аспект аутсорсингът се появява като опция за минимизиране на проблема със сложността (Кричтон и Едгар, 1995).

Аутсорсингът е управленска стратегия, при която хотелът използва специализиран доставчик, сключвайки стратегически съюзи с него, за да може доставчикът да изпълнява определени хотелски функции, и по този начин хотелиерът да намали разходите и рисковете и да подобри ефективността. Тази стратегия позволява на хотелите да съсредоточат усилията си върху основните компетенции и да увеличат способността си да се адаптират в непрекъснато променящата се бизнес среда, без да се налага да инвестират в хора и технологии (Лам и Хан, 2005; Лау и Зханг, 2006). Интензивната конкурентна пазарна среда принуждава мениджърския екип на хотелиерското предприятие да се справя с трудностите при намаляване на разходите и оптимизиране на рентабилността (Бургес, 2007) и да разработва нови административни стратегии и практики. Организационната структура, която е и основният определящ фактор за резултатите на организацията, увеличава интереса към аутсорсинг, като го поставя сред новите стратегии и практики, разработени в предприятията за хотелиерство (Ламинмаки, 2007). Чрез използването на аутсорсинг, фирмите могат да предложат по-добро обслужване на клиентите, да произведат по-добър продукт и да свършат по-добра работа ефективно (Хамзах и колектив., 2010). Като цяло хотелите прилагат аутсорсинга като метод за оцеляване на настоящия конкурентен пазар. Той предоставя на хотела възможност да обърне по-голямо внимание на основните дейности, като освободи ресурси от периферни и спомагателни дейности.

Основните причини за аутсорсинг практиките в хотелиерските предприятия включват придобиване на конкурентно предимство, повишаване на качеството на услугата, намаляване на разходите, съсредоточаване върху основните компетенции, гъвкавост, осигуряване на добавена стойност, достъп до технологии, умения, знания и човешки източници, които не са достъпни вътре в организацията, както и на получаване на по-добро обслужване от доставчици (Еспино

Родригес и Падрон Ронайна, 2005; Еспино Родригес and Джил Падила, 2005; Уан and Су, 2010; Гонзалес и колектив, 2011).

Правейки преглед на проучванията за аутсорсинг в хотелиерските предприятия се вижда, че най-често срещаните проблеми са разходите, качеството на услугата и квалификацията на доставчиците, като гледните точки на авторите са различни в зависимост от изследваните теми. Въпреки че в резултатите на някои изследвания тези дейности не са определени като основни задачи на мениджмънта на хотелиерското предприятие; както беше подчертано и по-рано, намаляването на оперативните разходи и увеличаването на организационните резултати формират основните причини за склонността към възлагане на външни изпълнители в хотелиерските предприятия, както и в предприятията от други сектори. Предприятията за хотелиерство предлагат услуги в резултат на сферата на своята дейност. Предоставянето на качествена услуга е един от основните фактори, определящи съществуването на предприятията. Следователно е очевидно, че мениджърите на хотелиерството трябва да се фокусират върху качеството на услугите, а не върху разходите при вземането на решения за възлагане на външни изпълнители.

В този параграф авторът разглежда подробно областите на приложение на аутсорсинга в хотелиерското предприятие. Хотелите могат да използват аутсорсинг в различни отдели от своята структура (Yildiz & Demirel, 2014). Някои от дейностите или процесите, които хотелите могат да възложат на външни изпълнители, са тези, свързани с перално стопанство, охрана и наблюдение, развлекателни дейности и анимация, градинарски услуги, обучение, информационни системи и почистване (Espino-Rodriguez & N-Robaina, 2005), връзки с обществеността (Volat & Yilmaz, 2009), транспортни услуги, подбор на кадри (Hiamey & Amenumeu, 2013), ресторанти, магазини за сувенири, бизнес центрове, IT и много други (Smith, 2012).

При преглед на литературата по темата за аутсорсинг, се вижда, че въпреки че има изследвания, разглеждащи възлагането на външни изпълнители на дейности в хотелиерски предприятия, публикувани след 2000 г., те не са изчерпателни и не обхващат всички дейности на хотелиерското предприятие, затова в настоящата разработка ще засегнем само някои от тях. Областите могат да бъдат: човешки ресурси; F&V отдел; счетоводство; реклама; управление на информационната система; управление на системата за резервации; почистване и хотелско домакинство; консиерж; перално стопанство; мениджмънт компании; съоръжения за паркиране; изследване на удовлетвореността на клиентите; сигурност и охрана.

В края на параграфа може да се направи заключение, че аутсорсинга е приложим във всяка дейност на хотелиерското предприятие, но решението е индивидуално и зависи от множество фактори. Може би най-точно коя е правилната дейност за прехвърляне, определя Форд (1923) със своето изказване "ако има нещо, което не можем да направим по-ефективно, по-евтино и по-добре от нашите конкуренти, няма смисъл да го правим. Трябва да наемем някой да свърши работата по-добре от нас". Тоест хотелските предприятия, които решават да прехвърлят бизнес процеси на външен субект, трябва да проверят дали определена област на дейност представлява елемент на създаване на конкурентно предимство и до каква степен се изпълнява от техните конкуренти.

В *трети параграф* " *Методология за изследване на възможностите за развитие на аутсорсинга в хотелиерството* " са разработени модел и методика на изследването. След прегледа на резултатите от вече проведените изследвания в областта на аутсорсинга, става ясно, че правилното му прилагане от организациите води до икономически резултати и за двете страни, участващи в него. Тези резултати са както по отношение на финансовите резултати, така

и по отношение на подобряване качеството на работа. Факт е, че резултатите са зависими от характеристиката на бизнес средата, спецификата на хотелиерското предприятие, в чиято полза те се проявяват и особеностите на прилагания аутсорсинг. Сред тях са: динамика на обкръжаващата бизнес среда; корпоративна стратегия, корпоративни цели; силни и слаби страни; организационна структура и политика спрямо персонала; преследвани чрез аутсорсинга цели; особености на взаимоотношенията с доставчиците; вид на извършвания аутсорсинг, конкурентни предимства и др. Наличието на подобна зависимост е доказателство, че цялостният процес по изнасяне на дейност подлежи на планиране.

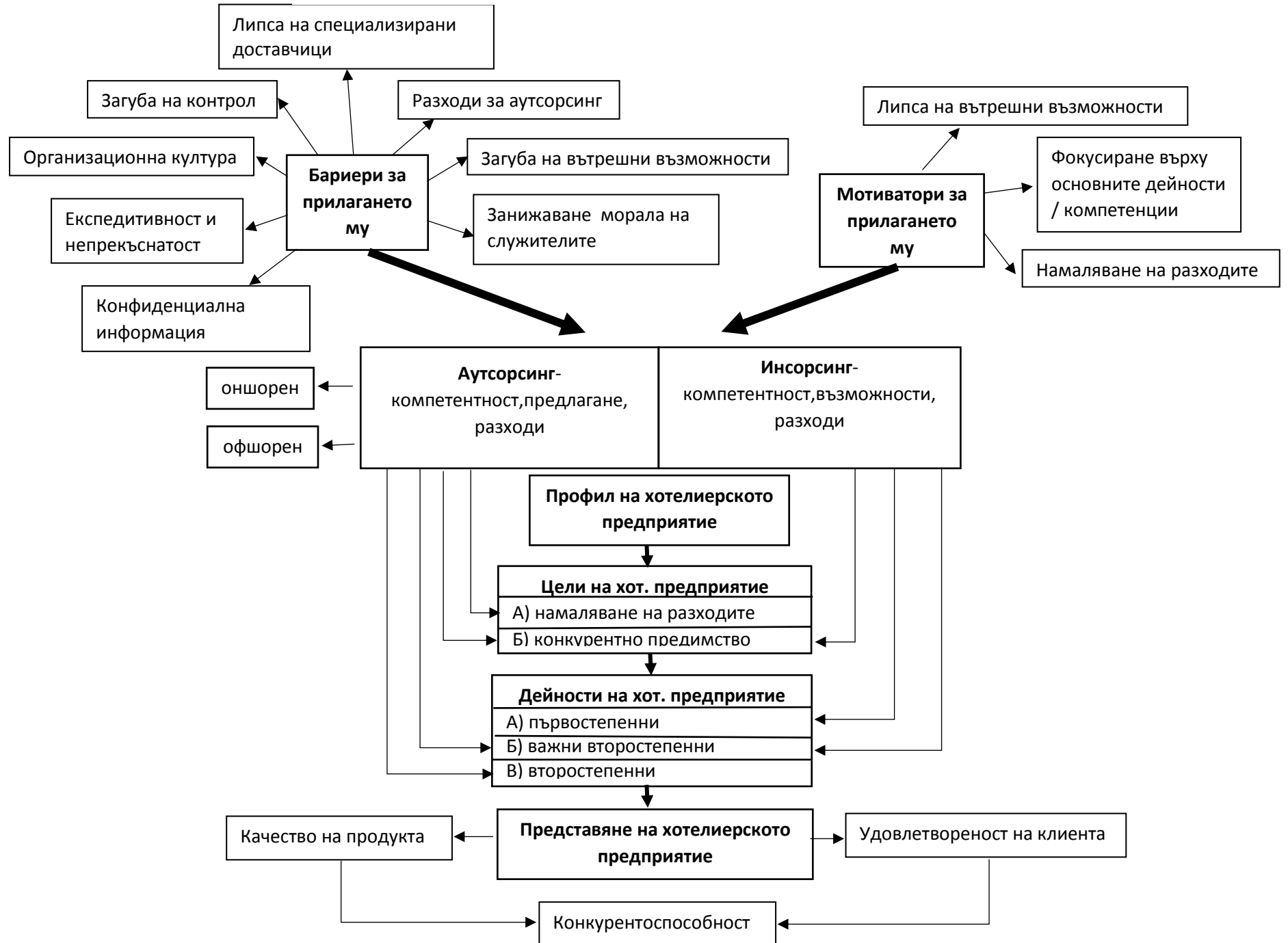
Ефективността на прилагането на аутсорсинг може да бъде постигната, когато необходимостта от аутсорсинг е правилно определена, идентифицирани са основните компетенции, извършен е анализ на ползите и недостатъците на аутсорсинга, разпространява се информация относно функцията на аутсорсинга, идентифицират се основните нужди за аутсорсинг на хотела в дългосрочен и кратък срок, прилага се процес на събиране на данни, събират се и се оценяват предложения от налични доставчици (онези компании, които са в състояние да сключат договор и изпълняват дейността която е необходима на хотела да бъде прехвърлена на аутсорсинг), идентифицира се най-подходящият доставчик, сключва се договор и се прилага процес на контрол (Болат и колектив 2009).

На база съвкупното разглеждане на вече изведените теоретични постановки за понятието „аутсорсинг” и избрани модели и предвид заложената в дисертационния труд научна цел и задачи за изпълнение, методическите основи на изследването обхващат модел, при който се анализира равнището на приложение на аутсорсинг в предприятията и степента на неговото влияние върху дейността им. За изследване равнището на приложение, в модела е заложен анализ на ключовите компетентности на хотела според техния стратегически принос, особеностите на прилагания аутсорсинг, и партньорските взаимоотношения, необходими за създаване на ефективен аутсорсинг. За установяване влиянието на аутсорсинга върху дейността на хотелиерското предприятие е необходимо обхващане на всички направления от функционирането на хотела, имащи пряко или косвено отношение към изнасянето на процеси/дейности. На практика, това са разгледаните вече мотиви за аутсорсинг и рисковете, асоциирани с него.

За целите на генерализацията предложеният модел може да бъде тестван в различни институционални контексти чрез изследване на реципрочните взаимодействия между външната среда и поведението на хотелиерските фирми като основен фактор за развитието на аутсорсинга. Проверката му на национално равнище предполага комплексен анализ на взаимовръзката между условията на средата, състоянието на хотелиерската индустрия, индивидуалните характеристики на фирмения мениджмънт, организационния капацитет и решенията в областта на аутсорсинга, който да изведе актуалното състояние и перспективите за аутсорсинг развитие на хотелиерството в България.

Фиг. 1 Концептуален модел на изследването

Източник: съставен от автора



За операционализиране на систематизирания модел за приложението на аутсорсинга в хотелиерските предприятия считаме за удачно използването на качествени методи, и по-конкретно методологията на „теренното прочване“ (Grounded Theory). Теренният метод дава възможност на изследователите да генерират теория от един повтарящ се процес, който включва постоянното вземане на проби и анализ на качествени емпирични данни. Методът е признат като систематичен и ефективен изследователски инструмент в качествено изследване, заради надеждността на процедурите за събиране и анализ на данни.

В случая на настоящата разработка превиждаме събиране на данни чрез три основни метода: полу-структурирани дълбочинни интервю, фокус групи и анкетни проучвания. Дълбоченото интервю и фокус групата са поддържащи качествени методи за опознаване в дълбочина на гледните точки на респондентите, техните чувства и отношение към проблема. Чрез тях имаме възможност да уловим невербалните знаци, които показват дискомфорт, стрес, или проблеми от страна на анкетираните и да изясним съмненията на респондентите, чрез повтаряне или преформулиране на въпросите. За да се намали субективността на качествено изследване, която често се среща в тези проучвания, се използва триангулация на данни, събрани от горните три метода за установяване на достоверността на изследването. Триангулацията като средство получава все повече внимание при качествените изследвания през последните години, тъй като увеличава надеждността на получените качествени резултати, доказвайки, че те се потвърждават от няколко независими източника или поне не се противопоставят (Десдор, 1999). Счита се, че с помощта на разнообразни методи за събиране на данни ще се осигури не само богата и ценна информация за изследваните явления, но също ще може да се тества един информационен източник спрямо друг и по този начин да се упражнява контрол върху алтернативните обяснения, като се използват различни форми на доказателства от различни нива на управление. (Mehmetoglu, M., & Altinay, L., 2006).

Техниката, използвана в това проучване за събиране на данни и информация, е въпросник. За да се съберат разнообразни данни, проучването включва комбинация от видове въпроси. Въпросникът съдържа два вида „затворени въпроси“: въпроси за основата или състоянието, свързани със самия хотел и въпроси, свързани с прилагането на практики за аутсорсинг.

Оценяването ще се извършва по 5 степенната скала на Ликерт, като хотелиерите ще оценяват значението на всеки показател с (1 = категорично да; 2- по-скоро да; 3- нямам мнения, 4 по-скоро не; 5 – категорично не). Използвани са предимно петстепенни скали за оценка проявлението на даден признак, както и за изразяване на съгласие/ несъгласие с дадено твърдение. Според нас скалите с пет степени са удачни поради по-лесното им възприемане от страна на анкетираните и в същото време осигуряване на достатъчна за изследването информация. При някои от въпросите се използва рангова скала, по която респондентите следва да ранжират различни фактори по степен на значимост, като в този случай е заложено ограничаване на броя на отговорите с цел съпоставимост и надеждност при обработката. При разработването на анкетната карта са следвани няколко по-важни принципа:

➤ Въпросите да са оптимален брой с оглед попълването в рамките на около 25-30 минути.

➤ Въпросите да са ясни и недвусмислени с оглед недопускане на неточности и грешки при тяхното прочитане и разбиране от страна на респондента.

➤ Структурата на въпросите и тяхната последователност да са съобразени с тематичните особености на изследвания проблем и да не затрудняват или объркват респондента.

➤ Съдържанието на въпросите да носи максимално количество полезна информация, свързана с научното изследване.

➤ Да се използват скали, чието приложение позволява по-голяма обективност при отговорите и в същото време дава възможност за адекватна обработка на събраната информация.

Базовите въпроси са свързани с профила на хотелиерското предприятие: въпроси, свързани с експлоатацията на обекта; въпроси, свързани с местоположението на обекта; въпроси свързани с категорията на обекта и въпроси, свързани с капацитета на обекта.

Проучването е структурирано в следните основни раздели: въпроси отнасящи се до осведомеността на мениджърите за аутсорсинга; въпроси, оценяващи значимостта на факторите, влияещи върху избора на аутсорсинг; въпроси, свързани с нивото на приложение на аутсорсинга в хотелиерското предприятие; въпроси, свързани с оценката на хотелиерите по отношение на сложността на прилагането на аутсорсинг; въпроси, свързани с мотивациите и бариерите пред прилагането на аутсорсинг; въпроси, свързани с влиянието на аутсорсинга върху представянето и резултатите на хотелиерското предприятие; въпроси, свързани с определяне на областите удачни за използване на аутсорсинг; въпроси, свързани с възможностите за избор на аутсорсинг доставчици в сферата на хотелиерството; въпроси, свързани с оценката на хотелските мениджъри за перспективите на аутсоринга в хотелиерството; въпроси свързани с оценката на мениджърите за опасността от демотивация на постоянния персонал при прилагането на аутсорсинг в компанията.

На основата на прегледа на литературата за приложението и въздействието на аутсорсинг в хотелиерството са записани и групирани като "мотиви и бариери" всички показатели и критерии, използвани в предишни проучвания. След провеждане на интервютата и сесиите по фокус групи, резултатите са групирани, за да се състави пълен набор от показатели и критерии за приложението и въздействието на аутсорсинг в хотелиерството. Мотивите за прилагане на аутсорсинг в хотелиерството са групирани в три основни групи; фокусиране върху основните дейности / компетенции; липса на вътрешни възможности / търсене на експертност; и намаляване на разходите

Изводи от Първа глава

- Обогащено е понятието "аутсорсинг" в контекста на хотелиерството.
- Обоснована е необходимостта от изследване на аутсорсинга в хотелиерството.
- Изграден е методически инструментариум, който обобщава силните страни на досегашните теоритични и практически разработки.
- Разгледани са предпоставките за изучаването на явлениято.
- Осигурява се отправна точка за бъдещи систематични и комплексни проучвания в областта на аутсорсинга.

ВТОРА ГЛАВА. Анализ на развитието на аутсорсинга в хотелиерството в България

Във Втора глава се акцентира върху развитието на аутсорсинга в хотелиерството в България като се посочват добрите практики на аутсорсинга в хотелиерството, прави се анализ на обема и структурата на хотелиерският бизнес.

В първи параграф *“Добри практики на аутсорсинга в хотелиерството”* се прави подробен анализ на добрите практики на аутсорсинга в хотелиерството като се анализират обема и структурата на хотелиерският бизнес, както и практиките на приложение на аутсорсинга в секторите на хотелиерският бизнес.

Хотелската индустрия е съставна част от голяма група дейности, които функционират под шапката на туризма. В този контекст туризмът се отнася до всички отрасли, които предоставят необходимите и основни услуги за пътуващите хора. Тези услуги могат да включват: транспорт, туристически агенции, коли под наем; изхранване; настаняване (конферентни зали, къщи за гости, хотели и др.); възможности за прекарване на свободно време; специализирани магазини.

Повишаването на покупателната способност, желанието за преживявания в пътуванията и нарастващото влияние на дигиталните нововъведения влияят върху растежа на туристическата индустрия. Пътуващите харчат над 840 милиарда щатски долара годишно за престоя си в хотели по целия свят, а най-скъпата стая се предлага за 100 000 долара на вечер.

През последните пет години световната хотелска индустрия преживява силен растеж, тъй като както потребителите, така и бизнесът стават по-уверени в своите финанси и харчат по-либерално за лукс, включително пътувания. Това води до значително увеличение както на цените на пътуванията, така и на хотелските стаи и заетостта, два показателя за ефективността на хотела. Пътните разходи също се повишават бързо, особено в развиващите се икономики, където туризмът се увеличава. Глобалните туристически пристигания непрекъснато се увеличават между 2015 и 2019 г. до драстичен спад през 2020 г. поради глобалното разпространение на COVID-19 (коронавирус).

Прекият принос на туризма включва услуги и дейности свързани с настаняване, транспорт, храна и напитки, търговия на специализирани стоки свързани с туризма и свободното време, туристически услуги и дейности с културен характер, спорт и дейности с развлекателен характер. През последните години туристическата индустрия ежегодно допринася за световната икономика с около седем трилиона щатски долара, достигайки 9 трилиона през 2019 г. Изключително печеливша и ценна индустрия за световната икономика, пътуванията и туризмът имат пряко икономическо въздействие от два трилиона долара всяка година. По отношение на приноса в тази област трябва да се отбележи, че Северна Америка има най-голямо въздействие, следвана от Европейския съюз и Североизточна Азия. Напротив, региони като Северна Африка и Субсахарска Африка имат най-малко въздействие върху световната икономика.

Хотелският сектор се оказва динамичен и сложен сектор на световната икономика. Динамичността на хотелския сектор се дължи на многобройните му възможности да се утвърди в световен мащаб, на научните иновации, на икономическия растеж, на глобализацията на икономиката и накрая на динамичността на световния туризъм.

Сложността на хотелския сектор се основава на разнообразието на неговото местоположение (на практика няма държава без хотели), на разнообразието от форми на собственост и сдружения, на тясната му взаимозависимост с други сектори на световната икономика и на глобалната мрежа от връзки.

Има направени различни изследвания за приложението на аутсорсинга в хотелиерството, като са анкетирани различни хотели, през различните години в различни страни. За целта на нашето изследване за да покажем добрите практики на аутсорсинга в хотелиерството ще представим резултатите на някой от тях.

През 2012 г. Ахмед Баиток, Хасан Хюсейн и Озкан Зорлу анкетираха 65 спа хотели за използването на аутсорсинг. При обработване на резултатите от анкетите изследователите установяват, че 22 (около една трета от всички анкетирани) от хотелите са възлагали дейности на външни изпълнители. Според резултатите, по-голямата част от спа хотелите, използващи аутсорсинг (77,2%), са четири и петзвездни хотели. Това предполага заключението, че възлагането на дейности на външни изпълнители се предпочита повече от високо категорийни спа хотели с по-големи капацитети.

На края на параграфа в заключение може да се каже, че всеки сценарий за управление на хотелските дейности има своите плюсове и минуси. Макар да е очевидно, че финансовата изгода е жизненоважен аспект на решението, собствениците на хотели също трябва да определят кои действия най-добре отговарят на техните стратегически цели. Защото както възлагането на външни изпълнители, така и разработването на нова вътрешна концепция са важни проекти, които изискват много повече внимание и фокус.

Във *втори параграф* *“Характеристика и особености на хотелиерството в България”* е направено изследване на конкурентността на България като туристическа дестинация. България притежава множество природни и антропогенни ресурси, които стоят в основата на развитието ѝ като туристическа дестинация. Една част от тези ресурси са усвоени и до голяма степен комерсиализирани (предимно свързаните с морски ваканционен туризъм и планински ски туризъм), но все още има доста голям потенциал за развитието ѝ като атрактивна за туристите страна. Предстои разработване на останалите видове ресурси главно по отношение на алтернативни видове туризъм като балнеолечебен, винен, спортен и т.н., които да разширят и обогатят предлагането на страната ни и да изместят фокуса от морския туризъм.

Туризмът е един от най-бързо развиващите се сектори в световната икономика. Нарастващото му значение за страната ни като водещ отрасъл поставя много въпроси за разрешаване – глобализацията и нейното влияние върху туризма, устойчивото развитие на всички нива (местно, регионално, национално и международно), сезонността, опазването на околната среда и други. Отчита се все по-засилваща се роля на технологиите, иновациите и дигитализацията в хотелиерството. Трябва да се отчете, че прилагането на нови информационни и комуникационни технологии е ключова предпоставка за успешното развитие на хотелиерството в условията на глобализация. Но не всяка хотелиерска организация има възможност и ресурс да поддържа всички тези нови технологии актуални. Тук идва и мястото на аутсорсинга в хотелиерството като възможност за достъп до всички нови информационни и комуникационни технологии.

Глобализацията в туристическата индустрия налага необходимостта от подобряването на конкурентоспособността на хотелиерските организации. Това трябва да

се осъществи по начин, по който да отговаря на бъдещите изисквания. Новият глобален пазар създава необходимостта топ мениджмънта да стимулира процеса по създаване на допълнително качество на хотелиерския продукт. Именно иновациите в технологиите предоставят тази възможност. Те представляват превръщането на технологични знания в нови продукти, нови услуги или нови процеси. Те се отнасят и до значителни технологични промени във вече съществуващи продукти, услуги или процеси. Технологичните иновации представляват също подобрене на продукт или услуга по отношение на качество, цена, скорост или други ключови характеристики. Развитието на информационните и комуникационните технологии дава възможност на хотелите да осъществяват директни контакти с клиентите. Мениджърите могат да добавят нови атрактивни иновации към цялостното туристическо преживяване. Всичко това цели създаване на уникалност на хотелиерския продукт и постигане на конкурентоспособност. В условията на глобализация, технологичните иновации в хотелиерството следва да са свързани с подобряване на преживяването за туристите. За да бъдат конкурентоспособни на глобалния пазар, хотелите трябва да изпъкнат със специфични отличителни характеристики. Това може да бъде постигнато чрез внедряване на нови технологии, технологии до които организацията може да разполага прилагайки аутсорсинга като практика в своето стратегическо управление. В тази насока се движат основните глобални тенденции в развитието на туризма и хотелиерството в частност.

Разглеждайки бъдещото развитие на хотелиерската индустрия и за да успеят да изградят своята стратегия за управление, хотелиерите трябва да определят и предвидят новите глобални тенденции в отрасъла. Мениджмънта трябва да съобрази дейността на компанията си, така че да се възползва тези промени. Бързият растеж на хотелиерската индустрия в условията на глобализация се дължи на няколко основни ключови фактора:

- Увеличаване на интернационализацията на бизнеса.
- Повишаване на икономическия просперитет.
- Подобряване на транспортните услуги, особено самолетния транспорт.
- Развитие на рекламата.
- По-свободно движение на хора по света.
- Развитие на технологиите и иновациите.
- Политическа несигурност и тероризъм.
- Ситуация на пандемия.

Освен това, хотелиерите трябва да могат да обновят и променят конкурентоспособността на своя бизнес чрез формулиране на оптимални стратегии за управление. Това обуславя необходимостта мениджмънта да може да предвижда промените и да предначертава действията на своята компания в желаната посока по начин, по който да не се влияе от неблагоприятни външни фактори или поне да сведе до минимум това влияние. Аутсорсингът е именно такава възможност за справяне с редица неблагоприятни за организациите от хотелиерството влияния.

По-нататък в параграфа е подробно е разгледана и анализирана структурата и особеностите на българското хотелиерство. Хотелската суперструктура в България отразява имиджа ѝ предимно на морска дестинация – голяма част от заведенията за настаняване, както и емблематичните курорти (Св. Св. Константин и Елена, Златни пясъци, Албена, Слънчев бряг) се намират на Черноморския бряг. Всички те исторически

маркират изграждането и утвърждаването на българския туризъм. Разбира се, планинските курорти също намират своето място, но водещ за страната ни остава морският ваканционен туризъм. Масовият туризъм започва да се развива в страната ни през 60-те и 70-те години, когато се изгражда и имиджът ѝ на морска дестинация. Поради политическия режим и централното планиране тогава, развитието на хотелиерството стриктно следва централно спуснатите директиви, почти без никаква възможност за частна инициатива и предприемачество. След смяната на политическия режим обаче през 1989г. обстановката коренно се променя – следват приватизационни процеси, открива се пазарът на земя, което води до масово и до голяма степен хаотично строителство на нови хотели и други заведения за настаняване. Туристическият сектор е един от малкото браншове, който се запазва и дори расте през 1990-те години. Допълнително, много крупни строителни компании оценяват потенциала за развитие на туризма, при което започват да влагат капитала си в изграждането на големи хотели и комплекси като вид инвестиция.

В настоящият момент туристическият отрасъл в България е най-динамично изменящият се. Масовият туризъм формира основната част от предлагането на българския туристически продукт. Той е и определяща предпоставка за развитие на хотелиерството, което осъществява връзката между туриста и туристическите услуги. Изследването на характеристиката на хотелиерството в България предполага изготвянето на актуална оценка за състоянието на хотелиерската индустрия по отношение качеството и капацитета на хотелиерската суперструктура, особеностите във видовата, категорийната и териториалната структура. Съществен проблем в това отношение се явява практиката по набиране на данни за хотелиерските обекти в страната поради различията в различните статистически източници, което затруднява изчерпателното и достоверно описание на хотелиерския сектор като обект на настоящото проучване.

Анализът на българското хотелиерство правим на база на статистическа информация официално представена в НСИ и се включват всички категоризирани места за настаняване с над 10 легла, функционирали през съответния период – хотели, къмпинги и други места за краткосрочно настаняване (вилни и туристически селища, хостели, къщи за гости, бунгала, почивни домове, хижи, частни квартири и апартаменти и други). Актуалните за 2019г. данни за българския хотелиерски сектор разкриват относително голям брой на заведенията за настаняване в страната – 3 664 категоризирани и функциониращи обекта с 10 и повече легла – хотели, къмпинги и други места за краткосрочно настаняване (туристически и вилни селища, хижи, частни квартири и апартаменти, почивни станции). В сравнение с 2018г. през 2019г. категоризираните и функциониращи обекти са с 206 повече.

Към момента в българското хотелиерство преобладават заведения за пребиваване с ниска категория (1-2*), те съставят около 2/3 от всички заведения за пребиваване. Разпределението на легловия капацитет показва, че въпреки по-малкия брой висококатегорийни заведения (4-5*) за настаняване, те притежават по-голям брой легла спрямо нискокатегорийните заведения (1 и 2*).

За още по-подробно описание на състоянието на хотелиерството в България в разработката се разглежда и проблема със сезонността в туризма. По отношение на сезонността в туризма, тя се разглежда като един от актуалните и тревожни проблеми

свързани с развитието на туристическата индустрия в световен мащаб. Сезонността се проявява като цикличен модел, който периодично се повтаря в по-голяма или по-малка степен всяка година. Това обикновено се отнася за времето на дисбаланс в процеса на търсене и предлагане, намира израз в броя на туристите, разходите направени от тях и други важни за икономиката параметри. В световната туристическа индустрия се отчитат големи сезонни колебания, които се дължат на различни фактори – климатични условия, човешки решения, инерция, традиция, както и ограничения, които водят до проблеми за различните туристически дестинации, като замърсяване на околната среда, задръствания, ниска възвръщаемост на инвестициите на туристическите предприятия, прекалена употреба на съоръженията, безработица и др. Голяма част от туристическите организации реализират значителни загуби от т.нар. „явление сезонност“.

Сезонността е характерна особеност и основен проблем за туристическата индустрия. Необходимостта от изучаването ѝ се определя от: комплексното влияние на природно-климатичните условия върху ценообразуването на туристическите услуги, характеристиките на туристопотока (обем, структура, направление) и печалбата на туристическите фирми; съществените икономически последици за всички равнища (национално, регионално, фирмено); възможностите за разработване на стратегии за ограничаване на отрицателните ефекти и удължаване на сезона. Сезонните колебания имат важно икономическо значение и са резултат от действието на разнообразни фактори. Влиянията им определят продължителността на туристическия сезон. Системните изследвания на сезонността улесняват прогнозирането и планирането на туризма. (Нешков и колектив, 2014)

Ето защо сезонният аутсорсинг е чудесна възможност за повечето собственици на този вид бизнес свързан с много сезонни колебания. С добро планиране много от хотелиерите вероятно събират помощен персонал в очакване на такива пикови сезони, но наистина може да стане трудно, когато планираните продажби доведат до нарастване на запитванията на клиентите, и което в много случаи надвишава капацитета на техния целогодишен екип. Дори постоянния екип на хотела да изглежда със свръхвъзможности, като постоянно управлява социалните медии, запитвания на клиенти и онлайн форуми, той не може да се справи с всички тези нарастващи съпътстващи задължения, най-малкото не без това да повлияе на качеството на основната му дейност. Затова аутсорсингът може да бъде наистина полезен по време на тези сезонни върхове, за да се избегне наемането на допълнителен персонал (който не може да бъде предвиден за колко време ще бъде нужен) и процеса на обучение, и който също така дава възможност да се използва експертния опит на професионални и висококвалифицирани служители, които да помогнат в грижата за гостите на хотела по възможно най-добрия начин.

В *трети параграф* „*Резултати от проучването на аутсорсинга в хотелиерството в България*” се представя съдържателен анализ на постигнатите резултати от проведеното изследване. Поради обективната невъзможност за изчерпателно изучаване на обекта на изследване, при решаването на този въпрос следваме експертни мнения и статистически правила за оптималния размер на извадката, която подлежи на анализ. Последната се реализира чрез способа на квотен (стратифициран или типичен) подбор, при който хотелите са разделени на подмножества и обектите за изследване са извлечени от всяка част чрез случаен избор. Във връзка с изискването за

представителност, избраните обекти възпроизвеждат структурата на хотелиерската индустрия като спазвайки принципа на стратифицирания подбор: броят на избраните ни от стратата елементи се отнася към броя на всички елементи в извадката така, както се отнася обемът на стратата към обема на генералната ни съвкупност.

Във връзка с големия обем на генералната съвкупност, като целева извадка от обекта на изследването са подбрани 374 хотелиерски фирми, които съставляват близо 10% от общия брой на всички категоризирани хотели в страната с 10 и повече легла. В процентно съотношение 58% са представители на обекти категоризирани 1 и 2 звезди, 29% от тях са представители на обекти категоризирани 3 звезди и само 13% са представители на обекти категоризирани 4 и 5 звезди. Такава структура на целевата извадка е приблизително еднаква със структурата на генералната съвкупност, което позволява да се изгради по-цялостна представа за развитието на аутсорсинга в хотелиерството към момента на изследването. Въпреки това, поради големия брой отказ на отговори, обратна информация предоставят едва 168 обекта, което представлява 45% регистрирано участие. Подобни ниски нива на отговор сред представителите на хотелиерския бизнес водят до известно изравняване на асиметриите по групи, което няма съвсем представителен характер на извадката, но може да послужи като основа за бъдещи изследвания.

Първоначалният анализ на въпросите се прави на база корелационен анализ с цел да се установи кои от тях са подходящи за конструиране на измервателните скали и кои не следва да се включват. Резултатите от корелационния анализ показват високи корелации (липса на негативни или ниски положителни корелации с останалите въпроси от съответната скала), което свидетелства, че те са добър компонент на скалата, в която участват, и няма въпрос, който по необходимост следва да бъде изключен от последващ анализ. Надеждността и вътрешната съгласуваност на въпросите, които изграждат скалите, се доказват на база информация за стойностите на коефициента алфа на Кронбах (Cronbach's coefficient alpha α), които са в допустимите граници.

Проучването е проведено в периода януари – декември 2020 г. чрез изпращане на въпросниците по е-мейл. Изпратени са минимум 2 напомнящи емайла, като с някои от респондентите проведохме и неколкократно разговори по телефона с цел насочване на вниманието към получения по е-мейл въпросник.

Изводи от Втора глава

– Аутсорсингът е добре познат сред българските хотелиери и се прилага в широк спектър от дейности.

– Има съпоставимост между търсене и предлагане. Според оценката на мениджърите дейностите, за които те най-много биха използвали аутсорсинг, са тези за които има най-голямо предлагане на пазара, което от своя страна е предпоставка за възможността за развитие на аутсорсинга в българското хотелиерство.

– Все още съществува трудността да се идентифицират надеждни доставчици на аутсорсинг на пазара за българските хотелиери.

– Съществува тенденция за разширяване прилагането на аутсорсинг в хотелиерството при всички от посочените дейности.

ТРЕТА ГЛАВА. Насоки за усъвършенстване на аутсорсинга в българските хотели.

В трета глава изследването е насочено към възможните пътища за усъвършенстване на аутсорсинга в българските хотели. За тази цел в *първи параграф* “Сравнителен анализ и оценка на възможностите за приложение на аутсорсинга в българската хотелиерска практика” се представя съдържателен анализ и оценка на възможностите за приложение на аутсорсинга в българското хотелиерство. С оглед максимална обективност на изследването сравнителният анализ е направен на база *периода на експлоатация на хотелиерските обекти, тяхната локация, категоризация и капацитет*. Резултатите от направения анализ показват, че в бъдеще се очаква значително увеличение на използването на аутсорсинг при всички групи обекти, независимо от тяхното разделение по период на експлоатация, локация, категоризация или капацитет. Независимо от техните различия, като цяло почти всички очакват използването на аутсорсинг услуги да доведе до повишаване качеството на услугата и понижаването на разходите и изпитват известно недоверие в предоставените аутсорсинг услуги на пазара.

Във *втори параграф* „Перспективи за развитие на аутсорсинга в българските хотели” са разгледани перспективите за развитие на аутсорсинга и хотелиерството като част от подготовката за постпандемичния свят. Наложените промени вследствие на пандемията COVID-19 са причина хотелиерските предприятия да се адаптират съответно с нови инструменти и процеси, за да съответстват на новите норми. Има много възможности, които собствениците трябва да проучат, но определено аутсорсингът е един гъвкав бизнес модел, който си струва да бъде използван. Като цяло решенията за възлагане на външни изпълнители се очаква да изиграят значителна стратегическа роля за краткосрочната устойчивост и дългосрочния растеж на хотелиерските предприятия.

В *трети параграф* „Проблеми и решения при аутсорсването на дейности в хотелиерството” на база на проведеното проучване са изведени и основните проблемни области, които стоят пред мениджърите по отношение на изнасянето на процеси/дейности. Една от основните причини за използването на аутсорсинг в хотелиерството е намаляване на разходите и същевременно поддържане и повишаване на качеството на услугата. Преминаването към аутсорсинг модел на управление в хотелиерството има своите особености и бариери, които влияят на организационните процеси. В направеното анкетно проучване са включени 12 бариери, които според нас в голяма степен покриват основните проблеми пред, които се изправя процеса по прилагане на аутсорсинг в българското хотелиерство:

1. Възможен риск от лошо предоставяне на услугата от аутсорсинг персонала.
2. Трудно е да се идентифицират надеждни доставчици на аутсорсинг на пазара.
3. Загуба на контрол над възложените на външни изпълнители функции.
4. Липса на закони за защита на хотелите, ако доставчиците на аутсорсинг не изпълнят задълженията си.
5. Притеснение от изтичане на поверителната информация за хотела.
6. Скрити разходи, свързани с аутсорсинга, като например разходи за търсене и договаряне.

7. Липса на опит в мониторинга на аутсорсинг доставчици.
8. Загуба на вътрешен опит за изнесените функции(ако представянето на доставчика е неприемливо, е трудно да се върне дейността вътрешно поради загубата на вътрешни умения).
9. Недостатъчни познания относно процеса на аутсорсинга и предимствата от външни изпълнители.
10. Липса на опит и познания в управлението на договори за аутсорсинг.
11. Културни различия между хотела и доставчика на аутсорсинг.
12. Рискове от съкращаване на служители и причиняване на нестабилност в обществото.

Всяка стопанска организация е рационална в своите икономически решения и пазарно поведение. Стопанските субекти се стремят да бъдат конкурентоспособни и да максимизират резултатите от своята дейност. Видно е, че аутсорсингът предоставя възможност на компаниите да бъдат гъвкави и да поддържат своите конкурентни предимства, както и да печелят нови такива. С извеждането на насоки в областта на аутсорсинга в хотелиерството се цели, както оптимизиране и подобряване на неговото приложение така и неутрализиране на проблемните области и основните рискове, до които беше достигнато чрез изследването.

На края на този параграф, изследвайки връзката между начина на осъществяване на даден аутсорсинг контракт, визирайки особеностите на неговото планиране и изпълнение и ефектите, които той оказва върху цялостната стопанска дейност, могат да бъдат изведени насоки за подобряване на неговото използване. За да се повиши ефекта от използването на аутсорсинг в хотелиерството и за да се извлекат максимум от възможностите, които изнасянето на дейности към външни изпълнители предлага, организациите следва да повишат равнището на неговото прилагане в хотелиерството.

Повишаването на степента на нагласата за приложение на аутсорсинга в хотелиерството засяга цялостното му приложение, което според нас е от голямо значение за крайните резултати. Нагласата на мениджърите изразява тяхното отношение към възможностите, които изнасянето на процеси или дейности предлага.

Ефективността на прилагането на аутсорсинг може да бъде постигната, когато необходимостта от аутсорсинг е правилно определена, идентифицирани са основните компетенции, извършен е анализ на ползите и недостатъците на аутсорсинга, разпространена е информацията относно функцията на аутсорсинга, идентифицирани са основните нужди за аутсорсинг на хотела в дългосрочен и кратък срок, приложен е процес на събиране на данни, събрани са и са оценени предложенията от налични доставчици (онези компании, които са в състояние да сключат договор и изпълняват дейността която е необходима на хотела да бъде прехвърлена на аутсорсинг), идентифициран е най-подходящият доставчик, сключен е договор и се прилага процес на контрол.

Изводи от Трета глава

– По-голямата част от българските хотели прилагат аутсорсинг в различна степен, водени предимно от съкращаване на нуждата от инвестиране в поддържащи дейности, както и повишаване на качеството на изпълнение на изнасяните процеси или дейности.

– Влиянието, което аутсорсингът оказва върху дейност на даден хотел е положително предимно в направления като подобряване на изпълнението, както на изнасяната дейност, така и на останалите дейности в организацията; подобряване ефективността на управление и др. Негативно влияние е отчетено най-вече върху работната атмосфера.

– За изследваните хотели е характерно, че по-голямото равнище на приложение на аутсорсинг води до по-силно изразено положително влияние, което той оказва върху дейността им.

– Съществува потенциал за повишаване на положителното и намаляване на отрицателното влияние на аутсорсинг чрез въздействие върху показателите, формиращи равнището на неговото приложение. Мениджърите биха могли да подобрят използването на външни доставчици за изпълнението на своите процеси/ дейности, следвайки модел за ефективното му планиране и управление, основан на последователност от етапи и решения по осъществяването на аутсорсинг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложната икономическа действителност и непрекъснато променящата се бизнес среда изострят конкуренцията между предприятията и поставя на изпитание тяхната способност да се адаптират към заобикалящите ги условия, за да поддържат високо равнище на конкурентноспособност. Върху дейността им влияят все повече и разнообразни фактори, които дават предимства на едни за сметка на други стопански субекти. Това налага търсенето на разнообразни, иновативни и съобразени със съвременните бизнес условия методи за завоюване на нови конкурентни предимства и поддържане на висока степен на гъвкавост. Необходим е задълбочен стратегически поглед върху всички направления от стопанската дейност, като в същото време се запази тяхното единство и взаимовръзка. Все по-често фирмите започват да търсят партньорства с други пазарни субекти като им отдават част от функциите си с идеята да повишат качеството на изпълнение, да съкратят времето или да редуцират разходите си. Именно тези бизнес намерения стоят в основата на понятието „аутсорсинг“, чието приложение все повече се увеличава както на международно, така и в национален аспект. Фирмите прибягват до изнасяне на дейности, виждайки в това възможност да запазят пазарните си позиции и да отговорят на нуждите на своите потребители.

Аутсорсингът не е ново явление, но неговата еволюция го поставя сред съвременните бизнес практики. По своята същност той е сложно и комплексно понятие и не бива да се свързва само и единствено с износа на производства към страни с евтина работна ръка, а също и с взаимоотношения на тясно сътрудничество между фирми, опериращи на местно равнище. Неговото приложение от предприятията може да им донесе много икономически изгоди, но в същото време крие и значителни рискове. Това налага доброто му познаване и правилното му приложение. За съжаление значителна част от мениджърите прибягват до аутсорсинг без да си дават ясна сметка, че като всяка стратегия, той също подлежи на планиране и управление.

Дисертационният труд е опит за систематизиране на модел за приложение на аутсорсинг в българските хотелиерски предприятия. На основата на разработения модел се анализират възможностите за приложение на аутсорсинг на основата на предимствата,

които той разкрива и бариерите и пречките, пред които са изправени българските хотелиери за неговото приложение. Определят се и насоките за усъвършенстване на приложението на аутсорсинг в българското хотелиерство с цел постигане на конкурентно предимство и справяне с последствията от кризата пред която е изправен хотелиерския сектор.

За целта на настоящата дисертация за да се покажат добрите практики на аутсорсинга в хотелиерството са представени резултатите от различни изследвания на хотели в различни страни. От анализа на представените резултатите могат да бъдат изведени следните основни тенденции:

- повечето от хотелите възлагат на външни изпълнители или желаят да възложат главно дейности, които не създават допълнителна стойност за крайния хотелски продукт, т.е. тези, които не са източник на конкурентно предимство. Това са предимно второстепенни или допълващи дейности. Там където основните дейности се възлагат на външни изпълнители, е продиктувано от факта, че ефективността на собственото производство е много ниска

- хотелите възлагат на външни изпълнители тези дейности, които имат по-малко пряк контакт с гостите на хотела. При много дейности, при които има пряк контакт с клиента, има по-малка тенденция за възлагане на външни изпълнители, тъй като те се разглеждат като услуги, които се считат за съществени за бизнеса и важни за клиента по отношение на имиджа за компанията

- наблюдава се зависимост на избора на мотив в зависимост от капацитета и категорията на хотела. С увеличаването на капацитета мотивите стават по-стратегически и стремежът към цели, различни от управлението на разходите, става все по-забележим с нарастването на капацитета и категорията хотели .

Изводите, до които водят разгледаните проучвания са, че всеки сценарий за управление на хотелските дейности има своите плюсове и минуси. И дори финансовата изгода да е жизненоважен аспект на решението, спецификата на хотелиерското предприятие и стратегическите цели на собствениците на хотели определят кои дейности да бъдат възложени на външни изпълнители и кои да бъдат извършени от вътрешни служители.

Анализирано е хотелиерството в България, качеството на хотелиерската суперструктура, структурата на реализираните ношувки и други статистически показатели, които помагат да се постигне цялостна картина на състоянието на Българското хотелиерство. Направен е SWOT анализ на неговия потенциал и проблемите и заплахите пред които е изправено. Изводите от направения анализ са , че един от основните проблеми за Българското хотелиерство остава сезонността, където сезонният аутсорсинг представлява чудесна възможност за повечето собственици на този вид бизнес свързан с много сезонни колебания.

Рекапитулацията на изследователския процес показва, че с настоящия дисертационен труд се потвърждава тезата, че съществуват възможности за разширяване на приложението на аутсорсинга в хотелиерството и конкретно в различните видове хотели в България. Поради ограничените възможности да се разкрият всички аспекти на изследваната проблематика, представеното изследване не претендира за всеобхватност и изчерпателност, но успява да постигне целта си като подобрява съществуващите

концептуализации и извежда адаптирани насоки за усъвършенстване приложението на аутсорсинга в българското хотелиерство. Реализираният принос за задълбочаване на дискусиите по въпросите на приложението на аутсорсинга в българското хотелиерство е от решаващо значение за напредък на по-нататъшните теоретични и методологически дебати.

Предвид широкия смисъл на понятието „аутсорсинг”, някои аспекти от неговото приложение остават все още нерешени от научна и практико-приложна гледна точка. Те са обект на бъдещи изследвания от страна на автора и включват:

- Разширяване областта на изследванията, като се изследва ситуацията в повече хотелски предприятия и се сравни ситуацията при независимите хотели с тази на хотелските вериги, което ще позволи да се тестват заключенията от направеното проучване и тяхното обобщаване.
- Проучване връзката между аутсорсинга на хотели с удовлетвореността на гостите, качеството на услугите и ефективността на хотела преди прилагането на аутсорсинга и след прилагането на хотелски аутсорсинг, за да се гарантира резултатът от такова прилагане в контекста на българската хотелиерска индустрия .
- Изследване състоянието на външните доставчици на хотели и подизпълнители, както и нивото на техния професионален опит в такива взаимоотношения.

IV. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Обогатено е теоретичното познание по широк спектър от въпроси, свързани с понятието „аутсорсинг“ в т.ч. етапите на неговото еволюиране, изграждащите го елементи, типове аутсорсинг и процес, по който той се осъществява.
2. Обогатено е научното знание в областта на аутсорсинга в хотелиерството чрез разработен теоретичен модел, допринасящ за надграждане на аутсорсинговата концепция и разкрива нови подходи към нейната интерпретация и приложение.
3. На базата на конструирания концептуален модел е разработена авторова методика за провеждане на проучване за състоянието на аутсорсинга в хотелиерството и тестване на научни хипотези относно приложението на аутсорсинга в хотелиерския бизнес модел.
4. Апробиране на разработения авторов теоретичния модел чрез провеждане на емпирично изследване за приложение на аутсорсинга в условията на българското хотелиерство. В резултат на проучването е установено в кои хотелиерски дейности и отдели е най-приложим аутсорсингът.
5. Изведени са тенденциите в приложението на аутсорсинга в хотелиерството в контекста на динамично променящата се бизнес среда на туризма.
6. Формулирани са насоки за оптимизиране приложението на аутсорсинга в българското хотелиерство, съобразени с условията на българското общество и имащи потенциално влияние за възприемане на бъдещ устойчив модел на прилагане.
7. Допринесено е за повишаване познанията на мениджърите и други заинтересовани страни по отношение на понятието „аутсорсинг” и особеностите на неговото приложение.

8. Резултатите от изследването ще дадат възможност на хотелиерите да разнообразят своето предлагане и повишат качеството на своя продукт при оптимизиране на разходите, чрез разширяване на приложенията на аутсорсинга в тяхната дейност.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Д-р Галина Илиева, докт. Йигиталп Ялчън „Преодоляване на бариерите за прилагането на аутсорсинг, като възможност за адаптиране на хотелиерството към новата реалност в туризма, 2021, Сборник доклади „Четиринадесети Черноморски Туристически форум -Рестарт на Туризма – Нова Надежда“, изд. ФИЛ, Варна, 2021
2. Докт. Йигиталп Ялчън Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“ Приложение на аутсорсинга в хотелиерството в България за преодоляване на кризата от Covid-19, 2021, Сборник доклади „ Четиринадесети Черноморски Туристически форум -Рестарт на Туризма – Нова Надежда“, изд. ФИЛ, Варна, 2021
3. Д-р Галина Илиева, докт. Йигиталп Ялчън, „Аутсорсингът като възможност за хотелиерството в условията на криза“, 2020, Сборник доклади „ Тринадесети Черноморски Туристически форум - Туристическата Индустрия – Позитивизъм по Време на Ковид Кризата“, изд. ФИЛ, Варна, 2020
4. Докт. Йигиталп Ялчън Варненски свободен университет „Особености на аутсорсинга в хотелиерството и неговото приложение в F&B отдела“ 2021, Сборник доклади „ Международна научна конференция Туризмът и глобалните кризи“, изд. Ай анд Би, Велико Търново, 2021