



**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„НЕОФИТ РИЛСКИ“
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ТУРИЗЪМ“**

Докторант: Величка Владимирова Попова

**Управление на качеството в хотелиерството
в България**

**АВТОРЕФЕРАТ
НА ДИСЕРТАЦИЯ**

за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“ по научна специалност
„Икономика и управление на туризма“

**Научен ръководител:
Проф. д-р Мария Станкова**

БЛАГОЕВГРАД, 2026

Авторът на дисертационния труд е докторант редовна форма на обучение в катедра „Туризъм” при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски” – Благоевград по Заповед № **2802 / 16.12.2022 г.** на Ректора на ЮЗУ Неофит Рилски.

СЪДЪРЖАНИЕ

на автореферата на дисертационния труд

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	5
1. Актуалност и значимост на изследването	5
2. Цел и изследователски задачи	6
3. Обект и предмет на изследването	7
4.Изследователска теза	7
5. Методологически инструментариум	7
6. Изследователски обхват и оригиналност	8
7. Аprobация на научното изследване	8
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	10
1. Структура на дисертационния труд	10
2. Съдържание на дисертационния труд	10
III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	44

V.ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	45
VI.СПИСЪК НА УЧАСТИЯТА В НАЦИОНАЛНИ И МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ И ФОРУМИ.....	47
VII.ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ.....	48

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

Качеството като управленска философия и практика придобива стратегическо значение в съвременната икономическа среда. Чрез принципите и инструментариума на Total Quality Management (TQM) то се утвърждава не само като технология за контрол, а като цялостна управленска култура, ориентирана към клиента, устойчивостта и непрекъснатото подобрене. В хотелиерството управлението на качеството представлява интердисциплинарна област, в която оперативната ефективност, високата удовлетвореност на клиентите и стратегическата устойчивост са ключови фактори за конкурентоспособност.

В международен план TQM се разглежда като рамка, подпомагаща адаптацията на хотелските организации към новите стандарти в гостоприемството, базирани на персонализация, технологична ефективност, екологичност и социална отговорност. Световният опит показва, че хотелите, внедряващи системи за управление на качеството, постигат по-високи нива на удовлетвореност, бранд лоялност и оперативна гъвкавост.

Въпреки доказаната ефективност на TQM, неговото приложение в българската хотелска индустрия остава ограничено. Това налага адаптиране на добрите международни практики към местния контекст и разработване на концептуална рамка, съобразена със специфичните предизвикателства на сектора у нас. Научният интерес към TQM се задълбочава както на международно, така и на национално ниво. Сред водещите международни изследователи се открояват Ishikawa, Juran, Crosby, Oakland и др., а в българската научна литература значим принос имат М. Рибов, М. Нешков, Хр. Сирашки, Д. Костов, Кр. Хаджиев и др. Техните трудове обогатяват разбирането за спецификата на управлението на

качеството в условията на българския туристически пазар и предлагат практически насоки, съобразени с местната среда.

Настоящият дисертационен труд е посветен на изследването на възможностите за внедряване на философията Total Quality Management (TQM) в българското хотелиерство и на разработването на интегриран модел за устойчиво управление на качеството в хотелските организации. Актуалността на изследването се обуславя от динамичните процеси в туристическата индустрия и необходимостта българските хотели да повишат конкурентоспособността си в условията на дигитализация, глобална конкуренция и нарастващи изисквания за устойчивост. TQM предлага цялостна рамка за подобрене, която съчетава технологични иновации, персонализирани услуги, ангажираност на персонала и стратегическо лидерство.

Получените резултати имат висока практическа стойност и могат да подпомогнат ръководителите на хотели при формирането на ефективни политики за управление на качеството, съобразени със специфичните особености на българската хотелска индустрия.

2. Цел и изследователски задачи

Целта на дисертационния труд е да се анализира степента на внедряване на TQM в българските хотели, факторите, които влияят върху неговата ефективност, и въздействието му върху ключови показатели като удовлетвореност на клиентите, организационна устойчивост и конкурентоспособност.

За постигане на поставената цел са формулирани следните основни задачи:

1. Да се систематизират теоретичните основи на TQM.
2. Да се анализират съвременните тенденции в управлението на качеството в хотелиерството.
3. Да се разработи методологична рамка за емпирично изследване.

4. Да се проведат анкетно проучване и дълбочинни интервюта.
5. Да се анализират казуси от български хотели.
6. Да се разработи интегриран модел за внедряване на TQM.
7. Да се формулират научни и практически приноси.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е хотелиерската индустрия в България, разгледана през призмата на съвременните предизвикателства пред управлението на качеството, устойчивото развитие и конкурентоспособността.

Предмет на изследването е прилагането на принципите и инструментите на Total Quality Management (TQM) в българските хотели.

4. Изследователска теза

Внедряването и системното прилагане на концепцията за Total Quality Management (TQM) в българската хотелска индустрия води до повишаване на качеството на услугите, удовлетвореността на клиентите и вътрешната оперативна ефективност, като по този начин засилва конкурентоспособността на хотелските организации. Ефективността на TQM зависи от адаптацията на добри практики, измерването на резултатите чрез ключови показатели (CSI, RevPAR, Retention Rate) и преодоляването на специфични структурни и технологични бариери.

5. Методологически инструментариум

Методологията на изследването комбинира количествени и качествени подходи. Анкетното проучване обхваща 32 хотела от различни категории и региони, което позволява да се очертаят тенденции и управленски практики. Дълбочинните интервюта с мениджъри предоставят детайлна информация за организационната

култура, лидерството, бариерите и мотивационните механизми. Казусният анализ допълва емпиричната картина чрез конкретни примери за внедряване на TQM, а SWOT анализът идентифицира силните страни, слабостите, възможностите и заплахите пред хотелите.

6. Изследователски обхват и оригиналност

Изследването обхваща 32 три-, четири- и петзвездни хотели, разположени в ключови туристически райони – СПА, морски, планински и градски.

Оригиналността на изследването се проявява в:

- Съпоставка между теоретичния TQM модел и реалната българска хотелска практика;
- Детайлен SWOT анализ на индустрията в контекста на TQM;
- Емпирична идентификация на връзката между персонализация, технологична иновация и ключови показатели за успех (CSI, RevPAR, Retention Rate);
- Формулиране на управленски препоръки, приложими към специфичните нужди на хотелите в България;
- Разработване на интегриран модел за внедряване на TQM, съобразен с националните специфики, който обединява стратегическа визия, процесно управление, технологична интеграция и организационна култура;
- Аprobация на модела в три реални хотелски обекта (№10, №25 и №28), демонстрираща неговата приложимост и адаптивност към различни организационни структури.

7. Аprobация на научното изследване

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Икономика и управление на туризма“ при Стопански

факултет на Югозападен университет „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград.

Апробацията на резултатите е осъществена чрез:

- Публикуване на 5 научни доклада в специализирани издания;
- Участие в научни конференции;
- Съавторство с проф. д-р Мария Станкова по една от публикациите.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е с общ обем от 169 страници и е структуриран в: увод (9 стр.), основен текст от три глави (126 стр.), заключение (4 стр.) и използвани източници (7 стр.). Представена е декларация за оригиналност и автентичност (1 стр.). Към дисертационния труд са изготвени 9 приложения. Към дисертационния труд са приложени и 32 файла, съдържащи въпросниците от проучването. Информацията в дисертацията е визуализирана в три (3) фигури, двадесет и една (20) таблици, тринадесет (13) диаграми. Списъкът на използваната литература се състои от деветдесет и четири (94) източника, от които дванадесет (12) – на кирилица и осемдесет и два (82) – на латиница.

2. Съдържание на дисертационния труд

Съдържането на труда е представено както следва:

Списък на таблици, диаграми и фигури

Увод

Глава първа. Теоретични основи на управлението на качеството в хотелиерството

1. Дефиниции, еволюция и концептуална рамка на качеството
2. Теории и методологии за управление на качеството
3. Тотално управление на качеството (TQM)
4. Приложение на управлението на качеството в хотелиерството

Изводи и обобщения по първа глава

Глава втора. Изследователски подход за установяване състоянието на тоталното управление на качеството (TQM) В ХОТЕЛИЕРСТВОТО в хотелиерството

1. Процесно ориентиран подход в хотелиерството
2. Управленски приложения на TQM в хотелиерството
3. Интеграция на TQM с организационна култура

4. Измерване на успеха на TQM чрез ключови показатели за ефективност (KPI) и риск (KRI) в хотелиерството
5. Методология на изследването

Изводи и обобщения по втора глава

Глава трета. Приложение на TQM в българското хотелиерство

1. Контекст и рамка на емпиричното изследване
2. Интерпретация на резултатите от емпиричното изследване
3. Препоръки и интегриран модел за внедряване на TQM

Изводи и обобщения по трета глава

Заключение

Използвана литература

Приложения

Декларация за оригиналност

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

В първа глава са разгледани теоретичните основи на управлението на качеството в хотелиерството. Представени са ключовите концепции, историческото развитие на понятието „качество“, водещите управленски модели и тяхното приложение в контекста на хотелската индустрия. Главата изгражда теоретичната рамка, върху която стъпва дисертационният труд.

Параграф 1 „Дефиниции и еволюция на концепцията за качество“ проследява развитието на понятието „качество“ и неговото значение в сферата на услугите, като поставя акцент върху клиентското преживяване като основен измерител. В хотелиерството качеството се разглежда като динамична комбинация от стандарти, процеси, взаимодействия и емоционални компоненти, които оформят цялостното впечатление на госта. Историческата еволюция на концепцията е проследена от философските трактовки в Античността, през индустриалната епоха и възникването на статистическия контрол, до съвременните управленски модели. Качеството е представено като многопластова категория, включваща както обективни измерители, така и субективни възприятия, повлияни от очакванията, културните особености и индивидуалните предпочитания на клиента.

Подчертана е ролята на водещи теоретици като Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum и Oakland, чиито идеи формират основата на тоталното управление на качеството (TQM). Техните концепции поставят акцент върху непрекъснатото подобрене, ангажираността на персонала, процесната логика, превенцията на

грешки и ориентацията към клиента като ключови елементи на устойчивото управление.

Разгледани са ключови концепции като „нулеви дефекти“ (Crosby), „годност за употреба“ (Juran), „съответствие с изискванията“, „удовлетворяване на потребителите“ и „качество като стратегическа ценност“. Тези подходи очертават двойната природа на качеството – едновременно измерим стандарт и субективно преживяване.

Представени са и значими български приноси в областта на управлението на качеството, включително трудовете на Рибов, Нешков, Хаджиев, Костов и Сирашки. Българските автори адаптират международните модели към националния контекст и подчертават ролята на иновациите, устойчивостта и стратегическото управление в условията на българската икономическа среда. Техните изследвания развиват концептуални и приложни аспекти на управлението на качеството, като акцентират върху спецификата на услугите и особеностите на организационната култура в българските предприятия.

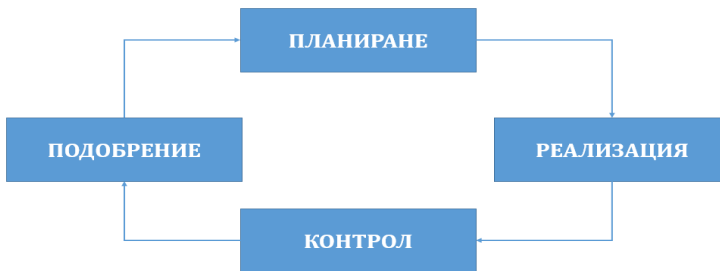
Параграф 2. „PDCA цикълът като инструмент за управление на качеството“ поставя акцент върху PDCA цикъла (Plan–Do–Check–Act), представен като универсален инструмент за управление и непрекъснато подобрене. Анализирано е неговото приложение в хотелиерството, включително чрез примери от международната практика, като платформата LightStay на Hilton, която демонстрира как систематичният подход към качеството може да бъде интегриран в ежедневните операции.

Направена е съпоставка между PDCA, TQM и Kaizen, която показва, че ефективното управление на качеството изисква интеграция между структурирани методи, организационна култура и стратегическа визия. PDCA цикълът подпомага стандартизацията на процесите, подобряването на вътрешната комуникация и

въвеждането на механизми за обратна връзка, които са ключови за постигане на устойчиво качество.

Фигура № 1. Цикъл на качеството PDCA – визуализация на управленския процес

ЦИКЪЛ НА КАЧЕСТВОТО

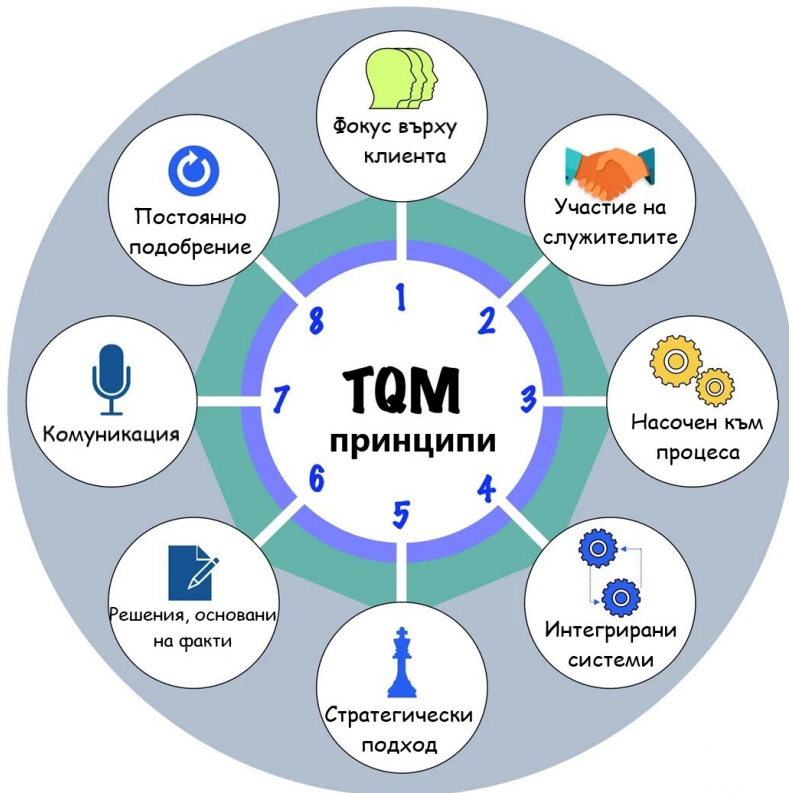


Източник: Deming, W. E., (1994). The New Economics for Industry, Government, Education. MIT Press.,132.

PDCA цикълът подпомага стандартизацията на процесите, подобряването на вътрешната комуникация и въвеждането на механизми за обратна връзка, които са ключови за постигане на устойчиво качество

Параграф 3., Тотално управление на качеството (TQM) е посветен на TQM като всеобхватна управленска философия, която интегрира принципи, инструменти и организационни практики, насочени към непрекъснато подобрене и висока клиентска удовлетвореност. Разгледани са осемте основни принципа на TQM и тяхната връзка със стандарта ISO 9001:2015, като се подчертава ролята им за изграждане на устойчива, процесно ориентирана и клиентски фокусирана организационна култура.

Фигура № 2. Осемте принципа/елемента на TQM, адаптирано от GBTEC Software AG.



Източник: адаптирано от GBTEC Software AG.

Принципите на TQM очертават рамка, в която качеството се разглежда като стратегическа ценност, изискваща лидерство, процесна ориентация, ангажираност на служителите и ефективно управление на взаимоотношенията с клиентите. Те подпомагат формирането на организационна култура, в която непрекъснатото

подобрене е естествен елемент от ежедневната работа, а качеството – споделена отговорност на всички нива.

Разгледани са примери от международната практика, които демонстрират приложението на TQM чрез технологична интеграция, персонализирано обслужване и стратегическо лидерство. Подчертана е ролята на TQM като концептуална рамка, която обединява организационната култура, процесното управление и ангажираността на персонала, като позволява адаптация към различни пазарни условия и клиентски сегменти.

Направено е разграничение между TQM и стандарта ISO 9000, като се акцентира върху техните различни концептуални основи – TQM като философия, ориентирана към културна трансформация, и ISO 9000 като стандартизирана система за управление. Подчертана е възможността за тяхната интеграция с цел постигане на висока ефективност, последователност и устойчиво качество.

Таблица № 2. Съпоставка между стандартите ISO 9000 и концепцията TQM

Критерии	ISO 9000	TQM
Основен фокус	Формализиране и стандартизация на процесите.	Непрекъснато подобрене и ангажираност на всички служители.
Подход	Процесен подход, документация.	Философски подход, културна промяна.
Инструменти и техники	Вътрешни и външни одити, документирани процедури.	Кръгове по качество, Kaizen, статистически измерения.
Участие на служителите	Задължително за някои процеси	Висока ангажираност на всички нива.

Цели	Намаляване на грешките и дефектите.	Постоянно подобрене, удовлетворение на клиентите.
Съществуващи стандарти	Изисквания за съответствие със стандартите.	Гъвкавост според културата на организацията.
Измерване на успеха	Чрез проверки и сертифициране от трети страни.	Чрез вътрешна културна промяна и удовлетворение на клиентите.
Срокове за реализация	ISO 9000 има ясни критерии за сертификация	TQM следва постепенен процес на внедряване.

Източник: Съставено по данни от Deming (1986), Juran (1992), Chase et al. (2001), Besterfield (2003) и стандарти ISO 900.

Разгледани са водещи модели за оценка на качеството в хотелиерството, включително SERVQUAL, CSI, NPS, матрицата „значимост–удовлетвореност“ и ключовите показатели за риск (KRI). Тяхното приложение позволява систематично проследяване на клиентските очаквания и идентифициране на критични точки в обслужването.

Критичният анализ на теоретичните модели показва, че въпреки доказаната им ефективност, нито един от тях не е универсално приложим без адаптация към спецификата на хотелиерството. Класическите концепции на Deming, Juran, Crosby и Ishikawa са разработени в индустриален контекст и изискват прецизно пренасяне към услугите, където качеството е силно зависимо от човешкия фактор. Стандарти като ISO 9001 и цикълът PDCA осигуряват процесна дисциплина, но крият риск от формализъм, ако не са подкрепени от организационна култура, мотивация и стратегическо лидерство.

Анализът подчертава необходимостта от интегриран подход, който съчетава философските принципи на TQM с практическите инструменти на съвременните методологии и с особеностите на хотелските услуги.

Параграф 4 „Приложение на управлението на качеството в хотелиерската индустрия“ представя спецификата на хотелската услуга като комплексен продукт, който обединява материални и нематериални елементи и се характеризира с висока степен на интерактивност между клиент и доставчик. Хотелските услуги притежават четирите класически характеристики на услугите – нематериалност, неотделимост, хетерогенност и нетрайност, което поставя специфични изисквания към управлението на качеството. В този контекст качеството включва както техническите параметри на продукта, така и субективните аспекти на преживяването – атмосфера, отношение, емпатия, персонализация и способност за бързо разрешаване на проблеми.

Хотелската услуга се формира в реално време и е силно зависима от човешкия фактор. Затова ключово значение има ролята на персонала и т.нар. „момент на истината“, при който качеството се определя от прякото взаимодействие между служител и клиент.

Професионализмът, комуникационните умения, емоционалната интелигентност и адаптивността към индивидуалните потребности на госта са критични за формирането на положително клиентско преживяване. Това изисква системни програми за обучение, мотивация и развитие на персонала, както и организационна култура, ориентирана към клиента и непрекъснатото подобрене.

На тази основа се формират ключовите показатели за ефективност (KPI), индексите за удовлетвореност (CSI, NPS) и моделите за оценка на качеството, които отразяват както обективните, така и субективните аспекти на клиентското

преживяване. KPI се свързват с принципите на TQM, като подчертават ролята на измерването за устойчиво подобрене. Измерването на качеството се разглежда като стратегически инструмент за идентифициране на слабите места, оптимизация на процесите, управление на риска и повишаване на удовлетвореността на клиентите.

Разгледани са водещи модели за оценка на качеството в хотелиерството.

SERVQUAL измерва разликата между очакваното и възприетото качество чрез пет измерения – надеждност, отзивчивост, увереност, емпатия и материална среда. В хотелиерството моделът е ценен, защото позволява да се идентифицират конкретни аспекти на обслужването, които влияят върху клиентското преживяване, и подпомага формулирането на целеви стратегии за подобрене.

CSI (Customer Satisfaction Index) предоставя количествена оценка на общото ниво на удовлетвореност, базирана на фактори като качество на услугата, съотношение цена–качество и вероятност за повторно посещение. Той е ключов индикатор за проследяване на тенденции и за сравнение между различни хотелски обекти.

NPS (Net Promoter Score) измерва вероятността клиентът да препоръча хотела на други. Този модел е особено важен в условията на дигитални платформи и онлайн репутация, където препоръките играят ключова роля за привличането на нови гости.

Матрицата „значимост–удовлетвореност“ позволява да се анализира кои елементи на услугата са най-важни за клиентите и доколко те са удовлетворени от тях. Този инструмент подпомага приоритизирането на управленските усилия и оптимизацията на ресурсите.

KRI (Key Risk Indicators) се използват за идентифициране на потенциални рискове, които могат да повлияят на качеството – текучество на персонала, сезонни колебания, технологични

неизправности, негативни онлайн отзиви. Интегрирането на KRI в системата за управление на качеството позволява проактивно управление на риска.

Комбинирането на тези модели осигурява цялостна оценка на качеството, съответстваща на философията на TQM, която изисква системност, ориентация към клиента, измерване на резултатите и непрекъснато подобрене.

Подчертана е и ролята на технологичната интеграция – PMS системи, CRM платформи, мобилни приложения, чатботове, системи за управление на репутацията, BI инструменти и автоматизирани канали за обратна връзка. Технологиите подпомагат стандартизацията на процесите, намаляват вероятността от грешки, ускоряват обслужването и позволяват събиране и анализ на данни за клиентското поведение.

Параграфът завършва с извода, че управлението на качеството в хотелиерството изисква интегриран подход, който съчетава процесна ефективност, организационна култура, технологична иновация и ориентация към клиента.

ВТОРА ГЛАВА

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПОДХОД ЗА УСТАНОВЯВАНЕ СЪСТОЯНИЕТО НА ТОТАЛНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО (TQM) В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Структурата на Втора глава е изградена така, че да осигури последователно преминаване от концептуалните основи на Total Quality Management (TQM) към методологичната рамка на емпиричното изследване. Втора глава разработва изследователския подход за установяване състоянието на Total Quality Management (TQM) в българското хотелиерство и представлява методологичното ядро на дисертационния труд. Главата обединява

теоретични концепции, аналитични инструменти и емпирични методи, чрез които се изгражда цялостна рамка за оценка на внедряването на TQM в хотелските организации.

В параграф 1 „Процесно ориентиран подход в хотелиерството“ Процесно ориентираният подход разглежда хотелската дейност като система от взаимосвързани процеси, чието управление определя качеството на услугите. Той е фундаментален елемент на TQM, тъй като осигурява структурираност, прозрачност и възможност за непрекъснато подобрене. В основата му стои разбирането, че качеството не е резултат от отделни действия, а от последователност от процеси, които трябва да бъдат ясно дефинирани, измервани и оптимизирани.

Процесната логика включва идентифициране и картографиране на процеси, дефиниране на входове и изходи, определяне на отговорности, измерване на ефективността чрез ключови показатели (KPI) и интеграция между отделите. В хотелиерството процесите са силно зависими от човешкия фактор, моментите на истината и динамиката на клиентското пътешествие (customer journey), което изисква висока степен на координация и последователност.

Ключови процеси, определящи качеството на услугата, са:

- процес на резервация;
- процес на настаняване;
- обслужване в стаите;
- хранене и напитки;
- поддръжка;
- процес на напускане.

Всеки от тях е част от цялостната система за управление на качеството, в която отклоненията в един елемент влияят върху клиентското преживяване. Процесният подход подобрява координацията между отделите – рецепция, домакинство,

ресторант, маркетинг, поддръжка – като подчертава, че качеството е резултат от синхрон, а не от изолирани дейности.

Особено внимание се отделя на „точките на разминаване“ (handoff points), които често водят до грешки, забавяния или неудовлетвореност. Стандартизацията, автоматизацията и технологичната интеграция (PMS, CRM, channel manager, housekeeping системи) се разглеждат като ключови инструменти за намаляване на вариациите, подобряване на комуникацията и осигуряване на последователност в обслужването. Технологиите подпомагат и събирането на данни, които са основа за вземане на решения, основани на факти – принцип, залегнал в TQM.

Процесният подход подпомага внедряването на TQM чрез оптимизация на процесите, повишаване на ефективността и подобряване на клиентската удовлетвореност. Той позволява адаптация към особеностите на българския хотелски сектор, включително сезонност, вариации в търсенето и различия в организационната структура на хотелите.

В параграф 2 „Управленски приложения на TQM в хотелиерството“ Total Quality Management (TQM) е представен като интегрирана управленска философия, която изисква системно участие на всички нива в организацията и създаване на култура, ориентирана към клиента и непрекъснатото подобрене. Ръководството има ключова роля за формулиране на визия, ценности и стратегически приоритети, свързани с качеството. То осигурява ресурсите за обучение, технологична модернизация и стандартизация на процесите, както и условия за развитие на организационна култура, която подкрепя качеството.

Ангажираността на персонала е критичен фактор, тъй като служителите реализират „моментите на истината“, които формират клиентското преживяване. Това изисква системни програми за обучение и развитие, мотивационни механизми, вътрешни

комуникационни канали и участие в екипи по качество. Вътрешните одити, системите за предложения и механизмите за управление на клиентската обратна връзка подпомагат идентифицирането на проблеми и изграждането на култура на непрекъснато подобрене.

Управлението на процесите и стандартизацията са основни инструменти на TQM. Практиките за картографиране на процеси, определяне на критични контролни точки, дефиниране на KPI и интеграция между отделите осигуряват последователност и устойчивост на качеството. Технологичните решения – PMS, CRM, системи за управление на оплакванията, мобилни приложения и автоматизирани канали за обратна връзка – подпомагат стандартизацията, намаляват вариациите и позволяват анализ на данни за клиентското поведение.

Външните аспекти на TQM включват управлението на взаимоотношенията с доставчици, партньори и туристически посредници. Съвместното планиране, прозрачността и обменът на информация осигуряват последователно качество на материалните и нематериалните елементи на услугата. Управлението на взаимоотношенията с доставчици (SRM) подпомага устойчивостта на веригата на доставки и намалява риска от отклонения в качеството.

Организационното учене е основа за адаптивност, иновации и устойчиво развитие. Механизмите за натрупване, споделяне и прилагане на знания – вътрешни обучения, коучинг, анализ на грешки, трансфер на добри практики – подпомагат развитието на култура, ориентирана към подобрене. В условията на динамична среда организационното учене се превръща в стратегически ресурс, който позволява на хотелите да реагират на промените в търсенето, технологиите и клиентските очаквания.

Примери от международни и български хотелски практики илюстрират приложението на TQM в условия на сезонност, недостиг на кадри и ограничени ресурси. Те подчертават

необходимостта от интегриран подход, съчетаващ лидерство, ангажираност, процесна дисциплина, технологична подкрепа и ориентация към клиента.

В параграф 3 „Интеграция на Total Quality Management (TQM) с организационната култура“, интеграцията на Total Quality Management (TQM) с организационната култура ключово условие за устойчиво внедряване на качеството в хотелските организации. Културата се разглежда чрез ценности, норми, вярвания и поведенчески модели, които определят готовността на служителите да приемат и прилагат принципите на TQM. Фактори като мотивация, екипност, вътрешна комуникация, лидерско поведение и култура на участие подпомагат активното включване на служителите в процесите на подобрене.

Водещи модели за организационна култура – Schein, Hofstede и Denison – показват как културните характеристики влияят върху възприемането и прилагането на TQM. Моделът на Schein обяснява различните нива на културата – артефакти, ценности и базисни предположения. Моделът на Hofstede допринася за разбирането на културните различия в поведението на служителите, а моделът на Denison подчертава връзката между културата, ефективността и устойчивостта.

В този контекст вътрешният маркетинг, управлението на човешките ресурси и системите за обучение и развитие се разглеждат като механизми за изграждане на култура, подкрепяща качеството. Служителите се възприемат като вътрешни клиенти, чието удовлетворение е предпоставка за удовлетворението на външните клиенти.

Управлението на промяната е представено чрез моделите на Kotter и Lewin, които подпомагат успешното внедряване на TQM. Моделът на Lewin (размразяване – промяна – замразяване) обяснява трансформацията на организационните навици, а осем стъпковият

модел на Kotter подчертава значението на визията, комуникацията и краткосрочните победи.

Технологичната интеграция – CRM системи, PMS платформи, IoT устройства, AI алгоритми и BI инструменти – се разглежда като фактор, който променя културните модели и подпомага персонализацията, автоматизацията и вземането на решения, основани на данни. Технологиите влияят върху ключови показатели като CSI, RevPAR, ADR и Retention Rate и се утвърждават като катализатор на културна промяна.

Интеграцията на TQM с организационната култура е представена като условие за дългосрочен успех, тъй като качеството в хотелиерството се формира в точките на контакт между служител и клиент. Културата определя последователността, ангажираността и ориентацията към госта и е активен елемент от системата за управление на качеството.

Параграф 4 „Измерване на успеха на TQM чрез ключови показатели за ефективност (KPI) и риск (KRI) в хотелиерството“ представя системата за измерване на успеха на Total Quality Management (TQM) чрез ключови показатели за ефективност (KPI) и ключови показатели за риск (KRI), които осигуряват обективна оценка на качеството, удовлетвореността и устойчивостта на хотелските процеси. Измерването се разглежда като критичен елемент от цикъла PDCA и като основа за вземане на управленски решения, основани на данни. Надеждната система за измерване е предпоставка за ефективно функциониране на TQM, тъй като осигурява механизъм за проследяване на резултатите, идентифициране на отклонения и планиране на подобрения. В този контекст KPI и KRI се утвърждават като стратегически инструменти, които превръщат качеството от абстрактна концепция в измерима управленска категория.

Основните резултатни KPI, използвани в хотелиерството – CSI, RevPAR, ADR, GOPPAR и Retention Rate – отразяват ключови аспекти на клиентската удовлетвореност, приходите, рентабилността и лоялността. CSI измерва възприетото качество и удовлетвореността на клиентите, RevPAR и ADR оценяват ефективността на приходите, а Retention Rate показва степента на лоялност и вероятността от повторни посещения. GOPPAR предоставя по-широка перспектива, като включва разходите и дава възможност за оценка на оперативната рентабилност. Тези показатели позволяват на мениджърите да оценят текущото състояние на услугите, да проследяват тенденции във времето и да вземат стратегически решения, насочени към устойчиво подобрене.

Процесните KPI измерват ефективността на ключови хотелски операции: време за обслужване, време за реакция при оплакване, точност на резервациите, производителност на housekeeping и F&B отделите, както и степента на изпълнение на стандартите. Те подпомагат идентифицирането на вариации, оперативни слабости и възможности за подобрене. Процесните KPI са инструмент за контрол на ежедневните операции, който осигурява последователност, намалява риска от грешки и подпомага стандартизацията. В контекста на TQM те служат като основа за непрекъснато подобрене, тъй като позволяват бърза реакция при отклонения и оптимизация на процесите в реално време.

Показателите, свързани с човешките ресурси – Employee Satisfaction Index (ESI), Employee Engagement Score, Training Hours per Employee и вътрешноорганизационна удовлетвореност – са ключови за TQM, тъй като качеството в хотелиерството е силно зависимо от поведението, компетентността и мотивацията на персонала. Високите нива на ангажираност и удовлетвореност водят до по-добро обслужване, по-ниско текучество и по-висока клиентска удовлетвореност. Тези показатели позволяват на

ръководството да оцени ефективността на политиките за обучение, мотивация и развитие, както и да идентифицира области, в които са необходими интервенции.

Разгледани са и KPI, свързани с дигитализацията и технологичната интеграция: процент онлайн резервации, скорост на отговор в дигитални канали, използване на CRM данни, автоматизация на процеси и ефективност на PMS системите. Тези показатели отразяват степента на технологична зрялост на хотела и неговата способност да използва дигитални инструменти за подобряване на качеството, персонализацията и оперативната ефективност. В условията на дигитална трансформация те се превръщат в ключов фактор за конкурентоспособност.

Ключовите показатели за риск (KRI) осигуряват ранна диагностика на потенциални проблеми: процент оплаквания, текучество на персонала, спад в заетостта, риск от негативни онлайн ревюта, риск от несъответствие със стандарти, технологични откази и репутационни рискове. KRI подпомагат превантивното управление и минимизирането на отклоненията от стандартите за качество. Ранното идентифициране на рискове позволява предприемане на навременни корективни действия, които предотвратяват негативни последици за клиентското преживяване и финансовите резултати. В този смисъл KRI допълват KPI, като осигуряват цялостна картина на устойчивостта на хотелската организация.

Параграфът подчертава връзката между KPI/KRI и стратегическите цели на хотелската организация, като демонстрира как системното измерване подпомага конкурентоспособността, устойчивостта и непрекъснатото подобрене в рамките на TQM. Ефективната система за измерване се утвърждава като основа за стратегическо управление, ориентирано към клиента, процесната ефективност и устойчивото развитие на хотелските организации.

Параграф 5 „Методология на изследването“ представя методологията на изследването, която комбинира количествени и качествени подходи с цел да се осигури цялостна, надеждна и валидна оценка на състоянието на Total Quality Management (TQM) в българското хотелиерство. Методологичната рамка интегрира различни източници на данни и аналитични техники, позволявайки многопластово изследване на процесните, управленските, културните и технологичните аспекти на внедряването на TQM. Този подход осигурява дълбочина, ширина и аналитична последователност, които са необходими за комплексната оценка на качеството в хотелските организации.

Анкетното проучване представлява основният количествен инструмент и обхваща 32 хотела от различни категории (3-, 4- и 5-звездни) и туристически региони (морски, СПА, градски и планински). Извадката е формирана на базата на критерии като категория, местоположение, размер, организационна структура и принадлежност към хотелска верига или независим статут. Анкетният инструмент включва тематични блокове, свързани с принципите на TQM, процесното управление, технологичната интеграция, удовлетвореността на клиентите, организационната култура и управлението на човешките ресурси. Използвани са Ликерт скали, затворени и отворени въпроси, което позволява както количествен анализ на тенденции и зависимости, така и качествено интерпретиране на специфични организационни особености.

Дълбочинните интервюта с мениджъри предоставят качествена перспектива към организационната култура, лидерството, бариерите пред внедряването на TQM и мотивационните механизми. Интервютата са проведени по полуструктуриран протокол, който осигурява едновременно сравнимост на данните и гъвкавост за разкриване на индивидуални управленски практики, специфични предизвикателства и контекстуални фактори. Този подход позволява идентифициране на

скрити зависимости, които не могат да бъдат уловени чрез количествени методи, и допринася за по-дълбоко разбиране на организационната динамика.

Казусният анализ допълва емпиричната картина чрез конкретни примери за внедряване на TQM в български хотели. Представени са реални резултати, предизвикателства и добри практики, които илюстрират приложимостта на TQM в различни организационни контексти – от големи хотелски вериги до семейни хотели. Казусите позволяват задълбочено разбиране на процесите, свързани с внедряването на TQM, и разкриват фактори, които влияят върху успеха или затрудняват прилагането на философията за цялостно управление на качеството.

За обработка и анализ на данните са използвани разнообразни аналитични техники: описателна статистика за идентифициране на основни тенденции; сравнителен анализ за оценка на различия между категории хотели; корелационен анализ за установяване на зависимости между променливи; SWOT анализ за оценка на силни и слаби страни, възможности и заплахи; както и тематичен анализ на интервютата за извличане на ключови теми, свързани с организационната култура, лидерството и процесното управление. Този многопластов подход позволява да се идентифицират комплексни взаимовръзки и фактори, които влияят върху внедряването на TQM.

Представени са процедурите за осигуряване на валидност и надеждност на инструментариума, включително пилотно тестване на анкетата, проверка на вътрешната консистентност чрез коефициент на Кронбах алфа, триангулация на данните от различни методи и източници, както и контрол на субективността при анализа на качествените данни. Спазени са всички етични стандарти, свързани с доброволно участие, анонимност, конфиденциалност и информирано съгласие, което гарантира достоверността и етичната устойчивост на изследването.

Параграфът завършва с извода, че Глава втора изгражда цялостна методологична рамка за оценка на внедряването на TQM в българските хотели, като интегрира процесни, управленски, културни и аналитични елементи. Тази рамка служи като основа за емпиричния анализ и разработването на интегриран модел за внедряване на TQM в следващата глава, осигурявайки необходимата научна обосноваост и методологична последователност на дисертационния труд.

ТРЕТА ГЛАВА ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА СЪСТОЯНИЕТО НА TQM В БЪЛГАРСКОТО ХОТЕЛИЕРСТВО И РАЗРАБОТВАНЕ НА ИНТЕГРИРАН МОДЕЛ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ

Трета глава представя емпиричния анализ на внедряването на Total Quality Management (TQM) в българските хотели и разработва интегриран модел за неговото устойчиво прилагане. Главата обединява резултатите от анкетното проучване, дълбочинните интервюта и казусния анализ, като изгражда цялостна картина на текущото състояние, предизвикателствата и потенциала за развитие на управлението на качеството в сектора. Емпиричният подход позволява да се оцени реалната степен на внедряване на TQM, организационната готовност и влиянието на процесните, културните и технологичните фактори върху качеството на услугите.

Параграф 1 „Контекст и рамка на емпиричното изследване Параграф 1 очертава контекста на емпиричното изследване, основано на анкетно проучване сред 32 три-, четири- и петзвездни хотели от различни туристически региони в България.

Извадката включва градски, морски, СПА и планински хотели, както и обекти с различна форма на собственост — независими хотели, семейни предприятия и част от международни вериги. Тази структурна разнообразност позволява да се изгради представителна и многопластова картина на сектора, като се идентифицират различията в управленските практики, ресурсите и организационната култура.

Данните показват, че макар повечето хотели да прилагат отделни елементи на TQM, цялостната философия рядко е внедрена в пълен обем. Най-често използваните практики включват стандартизирани процедури, системи за обратна връзка, вътрешни одити, обучения на персонала и частични форми на процесно управление. Въпреки това се наблюдават пропуски в стратегическото планиране, интеграцията на технологични решения и системното измерване на резултатите чрез KPI и KRI. Част от хотелите прилагат TQM по-скоро интуитивно, отколкото като структурирана управленска философия.

Хотелите с по-висока категория и международна ориентация демонстрират по-висока степен на внедряване на TQM, по-добра технологична интеграция и по-структурирани процеси за управление на качеството. Те по-често използват дигитални инструменти за мониторинг на качеството, разполагат с ясно дефинирани отговорности, прилагат системи за управление на оплакванията и инвестират в обучение и развитие на персонала. Наблюдава се и по-висока степен на процесна дисциплина, както и по-добра координация между отделите.

В много от изследваните хотели липсва систематичен подход към анализа на клиентската удовлетвореност и превенцията на рискове, свързани с качеството. Част от организациите разчитат на неформални механизми за обратна връзка, което ограничава възможността за проследяване на тенденции, идентифициране на проблеми и вземане на решения, основани на данни.

Недостатъчната интеграция между отделите затруднява прилагането на процесния подход — ключов елемент на TQM, който изисква синхрон, прозрачност и ясно дефинирани отговорности.

Параграфът очертава рамката на емпиричното изследване, като показва, че внедряването на TQM в българските хотели е фрагментирано, неравномерно и силно зависимо от категорията на хотела, наличните ресурси, технологичната зрялост и управленската култура. Тези констатации служат като основа за по-задълбочения анализ в следващите параграфи, които разглеждат организационните, процесните и културните фактори, влияещи върху успешното прилагане на TQM, и подготвят почвата за разработването на интегриран модел за внедряване.

Параграф 2 „Интерпретация на резултатите от емпиричното изследване“ представя обобщен анализ на резултатите от трите използвани метода – анкетното проучване, дълбочинните интервюта и казусния анализ на четири хотелски обекта, в които е апробиран разработеният модел за внедряване на TQM. Комбинирането на количествени и качествени данни позволява да се очертае цялостна, многопластова картина на степента на внедряване на TQM, организационната готовност и ефектите от прилагането на модела в различни типове хотелски структури.

Казусите демонстрират различни нива на организационна зрялост, технологична интеграция и културна готовност, което отразява разнообразието в българското хотелиерство. Въпреки тези различия, при всички обекти се наблюдава подобрене в ключови показатели като CSI, RevPAR и Retention Rate след прилагане на елементи от модела. Това потвърждава, че дори частичното внедряване на TQM води до измерими резултати, свързани с удовлетвореността на клиентите, ефективността на процесите и

устойчивостта на приходите. В някои от хотелите се отчита и подобрене във вътрешната координация, намаляване на оперативните грешки и по-висока ангажираност на персонала, което подчертава значението на процесния подход и стандартизацията.

Интервюта с мениджърите допълват количествените резултати, като подчертават значението на лидерството, вътрешната комуникация и ангажираността на персонала като критични фактори за успеха на TQM. В организациите, където ръководството активно подкрепя процесите по стандартизация, обучение и мониторинг, ефектите от модела са по-ясно изразени и устойчиви. Обратно, в хотелите с по-слабо развита организационна култура, ограничена технологична интеграция и липса на стратегическа визия внедряването на TQM се осъществява по-бавно, с по-големи затруднения и с по-ниска степен на въздействие върху ключовите показатели.

Анализът на анкетните данни допълва тези наблюдения, като показва, че хотелите с по-висока категория и международна ориентация демонстрират по-висока степен на структурираност, по-добра координация между отделите и по-ясно дефинирани процеси. Тези характеристики създават предпоставки за по-успешно прилагане на модела и по-бързо постигане на резултати. В същото време част от тризвездните и независими хотели показват ограничена готовност за внедряване на TQM поради липса на ресурси, недостатъчна технологична инфраструктура и по-слабо развита организационна култура.

Параграф 2 потвърждава, че разработеният модел за внедряване на TQM е приложим в различни типове хотелски организации и води до реални подобрения в качеството на услугите, ефективността на процесите и удовлетвореността на клиентите. Резултатите от апробацията показват, че TQM може да бъде адаптиран към различни организационни структури и бизнес модели, като осигурява устойчива основа за развитие,

конкурентоспособност и стратегическа устойчивост. Тези изводи подготвят основата за разработването на интегрирания модел, представен в следващия параграф.

Параграф 3 обобщава резултатите от анкетното проучване, дълбочинните интервюта и казусния анализ, като изгражда комплексна и многопластова картина на състоянието на управлението на качеството в българските хотели. Данните очертават ясно разграничение между формалното наличие на елементи на TQM и реалната степен на тяхната интеграция в ежедневната практика. Макар значителна част от хотелите да разполагат със стандарти, процедури и инструменти за контрол, тяхното прилагане често е непоследователно поради сезонност, висока натовареност, ограничени ресурси, липса на мотивация и недостатъчна координация между отделите. Тези фактори водят до вариации в качеството на услугите и затрудняват устойчивото прилагане на философията за цялостно управление на качеството.

Хотелите с по-висока категория и международна ориентация демонстрират по-добра технологична интеграция, по-ясно дефинирани процеси и по-структурирани механизми за управление на качеството. В тези организации се наблюдава силна връзка между стратегическите цели, процесното управление и измерването на резултатите чрез KPI и KRI. Те прилагат по-цялостни програми за обучение, разполагат с по-развити системи за мониторинг и използват дигитални инструменти за анализ на клиентската удовлетвореност и оперативната ефективност. Този тип хотели показват по-висока степен на организационна зрялост, което позволява по-бързо и по-ефективно внедряване на TQM.

За разлика от тях, по-малките и независими хотели разчитат предимно на интуитивни управленски практики и неформални механизми за контрол. Липсата на стандартизирани процеси, ограничената технологична инфраструктура и по-слабо развитата

организационна култура водят до по-големи вариации в качеството и по-бавен напредък при внедряването на TQM. Тези хотели често се сблъскват с трудности при задържането на персонал, при осигуряването на последователност в обслужването и при системното измерване на резултатите, което ограничава възможността за устойчиво подобрене.

Дълбочинните интервюта подчертават, че организациите с култура на участие, доверие и открита комуникация постигат значително по-добри резултати по показатели като CSI, Retention Rate и процент оплаквания. Мениджърите акцентират върху ролята на лидерството, вътрешната комуникация и обучението като ключови фактори за устойчиво прилагане на TQM. В организациите, където ръководството активно подкрепя процесите по стандартизация, обучение и мониторинг, ефектите от модела са по-ясно изразени и устойчиви. Обратно, в хотелите с по-слабо развита организационна култура и ограничена технологична интеграция внедряването на TQM се осъществява по-бавно и с по-големи затруднения.

Казусният анализ потвърждава, че дори частичното внедряване на TQM води до осезаеми подобрения, когато е подкрепено от последователно лидерство, целенасочено обучение и системно измерване на резултатите. В хотелите, където е апробиран моделът, се наблюдава подобрене в ключови показатели като CSI, RevPAR и Retention Rate, което показва, че TQM може да бъде адаптиран към различни организационни структури и бизнес модели. Казусите разкриват също, че устойчивите резултати са свързани с наличието на ясни процеси, ефективни комуникационни канали и ангажираност на персонала.

Обобщено, резултатите потвърждават изследователската теза, че TQM има значителен потенциал да подобри качеството на услугите, удовлетвореността на клиентите и оперативната ефективност в българските хотели, но неговото успешно внедряване

изисква стратегическа ангажираност, културна трансформация и технологична модернизация. Емпиричните данни показват, че TQM не може да бъде разглеждан като набор от инструменти, а като цялостна управленска философия, която трябва да бъде интегрирана в организационната култура и ежедневните практики.

SWOT анализът, включен в параграфа, обобщава ключовите силни и слаби страни, както и външните възможности и заплахи, които влияят върху внедряването на TQM в българските хотели. Той подчертава необходимостта от системен подход, ориентиран към процесите, хората и технологиите, и служи като аналитична основа за формулиране на препоръките и за разработването на интегрирания модел.

На тази основа е разработен интегриран модел за внедряване на TQM, който представлява многокомпонентна управленска рамка, обединяваща стратегически, процесни, културни и технологични елементи в единна система за управление на качеството. Той е съобразен със спецификите на българското хотелиерство, включително сезонност, вариации в ресурсите, различия в организационната зрялост и степента на технологична интеграция.

Моделът включва пет взаимосвързани модула: стратегическа визия и лидерство; процесно управление и стандартизация; организационна култура и човешки ресурси; технологична интеграция; и система за измерване на резултатите чрез KPI и KRI. Тези модули функционират като динамична система, свързана чрез обратни връзки и циклични зависимости, което позволява едновременно управление на стратегическите цели, процесите, хората, технологиите и резултатите.

Модул 1 Стратегическа визия и лидерство поставя основата на системата чрез формулиране на ясна стратегическа визия за качеството, подкрепена от ангажирано и последователно лидерство. Ръководството определя ценностите, приоритетите и целите,

свързани с качеството, и осигурява необходимите ресурси за тяхното постигане. В този модул се включват:

- Дефиниране на стратегически цели, свързани с качеството;
- Формулиране на политика по качеството, съобразена с TQM;
- Лидерски практики, насърчаващи участие, доверие и открита комуникация;
- Създаване на механизми за отчетност и прозрачност;
- Интегриране на качеството в дългосрочните бизнес стратегии.

Емпиричните данни показват, че хотелите с ясно формулирана визия и активно лидерство постигат по-високи стойности на CSI, RevPAR и Retention Rate, което подчертава значението на този модул.

Модул 2 Процесно управление и стандартизация е насочен към структуриране и оптимизация на ключовите хотелски процеси. Той включва:

- Картографиране на процесите и идентифициране на критични точки;
- Дефиниране на стандарти за изпълнение и контролни механизми;
- Въвеждане на PDCA цикъла като основен инструмент за подобрене;
- Интеграция между отделите за осигуряване на последователност;
- Управление на „моментите на истината“ в клиентското пътешествие.

Процесният подход е ключов за намаляване на вариациите, подобряване на координацията и осигуряване на устойчиво качество. Данните от казусите показват, че хотелите, които прилагат процесна логика, постигат по-нисък процент оплаквания и по-висока оперативна ефективност.

Модул 3 Организационна култура и управление на човешките ресурси разглежда културата като основен фактор за устойчиво внедряване на TQM. Той включва:

- Изграждане на култура на участие, доверие и открита комуникация;
- Системни програми за обучение и развитие;
- Механизми за мотивация и признание;
- Вътрешен маркетинг и възприемане на служителите като вътрешни клиенти;
- Екипна работа и споделена отговорност за качеството.

Емпиричните резултати показват, че организациите с развита култура постигат по-високи стойности на ESI, по-ниско текучество и по-висока удовлетвореност на клиентите. Този модул е критичен за устойчивостта на модела, тъй като качеството в хотелиерството е силно зависимо от човешкия фактор.

Модул 4 Технологична интеграция и дигитална трансформация подчертава ролята на технологиите като катализатор на качеството. Той включва:

- интеграция на PMS, CRM, channel manager и housekeeping системи;
- използване на BI инструменти за анализ на данни;
- автоматизация на процеси за намаляване на грешките;
- дигитални канали за комуникация с клиенти;
- системи за управление на онлайн репутацията.

Хотелите с висока технологична зрялост демонстрират по-добра процесна дисциплина, по-бърза реакция при оплаквания и по-висока степен на персонализация. Технологиите подпомагат стандартизацията, ускоряват обслужването и осигуряват надеждна база за вземане на решения.

Модул 5. Система за измерване на резултатите чрез KPI и KRI осигурява механизма за контрол и непрекъснато подобрене. Той включва:

- Дефиниране на резултатни KPI (CSI, RevPAR, ADR, GOPPAR, Retention Rate);
- Процесни KPI (време за обслужване, точност на резервации, housekeeping productivity);
- HR KPI (ESI, ангажираност, обучение);
- Дигитални KPI (скорост на отговор, онлайн резервации, CRM използваемост);
- Ключови показатели за риск (KRI), свързани с оплаквания, текучество, репутация и технологични откази.

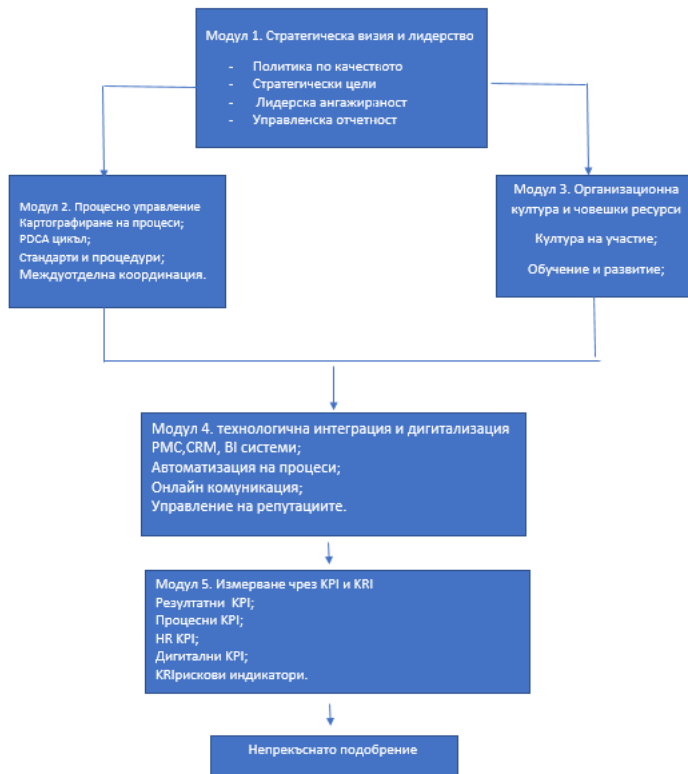
Този модул гарантира, че качеството се управлява на основата на данни, а не на интуиция. Той осигурява ранна диагностика на проблеми и позволява навременни корективни действия.

Интегрираният модел функционира като динамична система, в която стратегическата визия определя посоката; процесното управление осигурява структурираност; културата и персоналът гарантират устойчивост; технологиите ускоряват и подпомагат изпълнението; измерването осигурява контрол и подобрение.

Модулите са свързани чрез обратни връзки, които позволяват адаптация към променящата се среда, клиентските очаквания и вътрешните организационни нужди.

Апробацията на модела в четири хотелски обекта потвърждава неговата приложимост, гъвкавост и способност да подобрява ключови показатели като удовлетвореност на клиентите, оперативна ефективност и конкурентоспособност. В заключение, интегрираният модел предоставя практическа рамка за устойчиво внедряване на TQM в българските хотели, като очертава необходимите условия за успех: стратегическа ангажираност, културна трансформация, технологична модернизация и системно измерване на резултатите.

Фигура № 3. Интегриран модел за внедряване на TQM в хотелиерството



Източник: Собствена разработка на автора

Интегрираният модел предлага цялостна управленска рамка, която съчетава стратегически, процесни, културни и технологични елементи; която е съобразена със спецификите на българското хотелиерство; която осигурява механизъм за устойчиво подобрене и подпомага модернизацията и конкурентоспособността на хотелите.

Той представлява централния принос на дисертационния труд и служи като практическо ръководство за внедряване на TQM в реална хотелска среда.

Заклучение

Проведеното изследване показва, че внедряването на Total Quality Management (TQM) в българските хотели представлява процес с висок потенциал за подобряване на качеството на услугите, конкурентоспособността и устойчивото развитие на сектора. В същото време резултатите разкриват редица предизвикателства, които ограничават пълната реализация на философията за цялостно управление на качеството. Анализът на данните от анкетното проучване, дълбочинните интервюта и казусния анализ очертава ясно разграничение между формалното наличие на елементи на TQM и реалната степен на тяхната интеграция в ежедневната практика.

Макар стандартизацията на процесите, системите за обратна връзка, вътрешните одити и обученията да са широко разпространени, тяхното прилагане често е непоследователно и фрагментирано. Това се дължи на фактори като сезонност, висока натовареност, ограничени ресурси, липса на мотивация и недостатъчна координация между отделите. В резултат на това качеството на услугите остава променливо, а възможностите за устойчиво подобрене – ограничени.

Изследването потвърждава, че хотелите с по-висока категория и международна ориентация демонстрират по-висока организационна зрялост, по-добра технологична интеграция и по-ясно структурирани механизми за управление на качеството. Тези организации прилагат по-цялостни програми за обучение, разполагат с по-развити системи за мониторинг и използват дигитални инструменти за анализ на клиентската удовлетвореност и оперативната ефективност. В същото време по-малките и

независими хотели разчитат предимно на интуитивни практики и неформални механизми за контрол, което води до по-големи вариации в качеството и по-бавен напредък при внедряването на TQM.

Анализът подчертава ключовата роля на лидерството, организационната култура и мотивацията на персонала за успешното прилагане на TQM. Хотелите, които насърчават участие, доверие и открита комуникация, постигат по-високи стойности на CSI, RevPAR, ADR и Retention Rate. Дълбочинните интервюта показват, че последователното лидерство, подкрепено от ясна визия, вътрешна комуникация и системно обучение, е решаващо за устойчивото внедряване на TQM. Казусите потвърждават, че дори частичното прилагане на принципите на TQM води до осезаеми подобрения, когато е подкрепено от структурирани процеси и измерване на резултатите.

На основата на емпиричните данни е разработен интегриран модел за внедряване на TQM, който обединява стратегически, процесни, културни и технологични елементи в единна рамка за устойчиво управление на качеството. Моделът предлага системен подход, който включва стратегическа визия и лидерство, процесно управление и стандартизация, организационна култура и човешки ресурси, технологична интеграция и система за измерване на резултатите чрез KPI и KRI. Аprobацията на модела в реални хотелски обекти потвърждава неговата приложимост, гъвкавост и способност да подобрява ключови показатели, свързани с удовлетвореността на клиентите, оперативната ефективност и конкурентоспособността.

В заключение, дисертационният труд доказва, че TQM представлява ефективен и стратегически значим подход за повишаване на конкурентоспособността на българските хотели. Успешното му внедряване обаче изисква дългосрочна управленска ангажираност, културна трансформация, технологична

модернизация и системно управление на резултатите. Получените резултати имат висока практическа стойност и могат да подпомогнат хотелските организации в процеса на модернизация, устойчиво развитие и адаптация към динамичната пазарна среда.

Изследването стана възможно благодарение на Докторантската програма по „Икономика и управление на туризма“ към катедра „Туризм“ при Стопанския факултет на Югозападния университет „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград. Подкрепата на академичния състав, предоставените научни ресурси и възможността за участие в научни форуми създадоха необходимите условия за провеждане на изследването и за разработването на интегрирания модел за внедряване на TQM в българското хотелиерство.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Приноси на дисертационния труд

Приносните моменти в дисертационния труд могат да бъдат обобщени в следните основни направления:

Теоретични приноси

1. Извършен е систематичен анализ и критична оценка на съвременните концепции и модели на философията „Тотално управление на качеството“ (Total Quality Management (TQM)), като е обоснована тяхната приложимост и са адаптирани към спецификата на туристическия и хотелския сектор.
2. Систематизирани и обобщени са основните принципи, инструменти и показатели за управление на качеството в хотелиерството, като е предложена концептуална рамка за тяхното интегрирано приложение в управленската практика.

Емпирични приноси

3. Проведено е емпирично изследване сред 32 хотела от различни категории и региони в България, което очертава реалното състояние, степента на внедряване и особеностите на прилагането на TQM в българското хотелиерство.
4. Идентифицирани и анализирани са основните фактори и бариери, влияещи върху внедряването на TQM в хотелския сектор, сред които сезонност, технологична интеграция, организационна култура, мотивация на персонала и ресурсни ограничения. На тази основа е изготвен SWOT анализ на внедряването на TQM в българските хотели.

Практико-приложни приноси

5. Разработен е интегриран модел за внедряване на TQM в българските хотели, който обединява стратегически, процесни, културни и технологични елементи в единна управленска рамка.

6. Предложеният модел е апробиран в реални хотелски обекти, като резултатите показват подобрене в ключови показатели за ефективност и качество на услугата (CSI, RevPAR, ADR, Retention Rate и процент на клиентските оплаквания), както и са формулирани конкретни управленски препоръки за подобряване на качеството в хотелските организации.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни доклади

1. **Попова, В. (2023).** XVI национален студентски фестивал на изкуствата 2023 -доклад на тема „Джаз фестивалът в Банско във фокусът на устойчивия туризъм“ - 2023 г.

2. **Попова, В. (2023).** Осигуряване на цялостно управление на качеството в туристическата фирма. Сборник с доклади от *Научна конференция Съвременният туризъм – преосмисляне на възможности и модели за развитие*. Икономически университет-Варна, Колеж по туризъм, с. 141, ISBN 978-954-21-1161-0.

3. **Станкова, М., Попова, В. (2024).** Стандартите за обслужване като елемент на корпоративните стратегии в хотелиерството. Сборник с доклади от *XIX Международна научна конференция – „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза“*, с. 521, ISBN 978-619-7610-28-4.

4. **Попова, В. (2024).** Повишаване на ангажираността към постигането на устойчивост в хотелиерството. XXXIII МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ ЗА МЛАДИ УЧЕНИ

5. **Попова, В. (2025)** Изкуственият интелект трансформира качеството на услугите в хотелиерството. Сборник с доклади секция 5/Форум за студенти, докторанти и млади учени. *XXI международна научна конференция на МВБУ Ботевград – Интелигентно бъдеще – Изкуственият интелект в образованието, икономиката, бизнеса и управлението*, с. 17. Докладите са изпратени за преглед и оценка за включване в Scopus.

VI. СПИСЪК НА УЧАСТИЯТА В НАЦИОНАЛНИ И МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ И ФОРУМИ.

Конференции, семинари, кръгли маси

- Участие в XVI национален студентски фестивал на изкуствата 2023 - Студентска и докторантска научна сесия Култура, медии и културен туризъм - ЮЗУ Благоевград - 14.11.2023 г.

- Участие в Научна конференция „Съвременният туризъм – преосмисляне на възможности и модели за развитие“, 2023.

- Участие в IX Международна научна конференция „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза, 12 - 13 април 2024 г.

- **XXXIII МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ ЗА МЛАДИ УЧЕНИ**

- Участие в XX Международна научна конференция „ИНТЕЛИГЕНТНО БЪДЕЩЕ: Изкуственият интелект в образованието, икономиката, бизнеса и управлението“, 16-17 май, 2025.

Научно-изследователски проекти:

- Мини грант на Vrije University Amsterdam за сътрудничество с Югозападен университет „Неофит Рилски“

VII. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ.

ДЕКЛАРАЦИЯ за оригиналност

От Величка Владимирова Попова
докторант в редовна форма на обучение
по докторска програма „Икономика и управление на туризма“
при Стопански факултет, катедра „Туризм“
към ЮЗУ „Неофит Рилски“-Благоевград

Декларирам, че представеният дисертационен труд на тема: „Управление на качеството в хотелиерството в България“ за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление на туризма“, е оригинална авторска разработка. Той съдържа резултати при проведени от мен научни изследвания. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други учени, са надлежно цитирани в текста и включени в библиографията.

Настоящият дисертационен труд не е предлаган а придобиване на научна степен в друго висше училище или научен институт.

.....2026 г.

гр. Благоевград

Декларатор:

(Величка Попова)



**SOUTH-WEST UNIVERSITY
„NEOFIT RILSKI“
FACULTY OF ECONOMICS
DEPARTMENT OF TOURISM**

PhD Student: Velichka Vladimirova Popova

**Quality Management in the Hotel Industry
in Bulgaria**

**AUTHOR'S ABSTRACT
OF THE DISSERTATION**

for the awarding
of the educational and scientific degree “Doctor”
in the scientific specialty
“Economics and Management of Tourism”

**Scientific Supervisor:
Prof. Dr. Mariya Stankova**

BLAGOEVGRAD, 2026

The author of the dissertation is a full-time PhD student in the Department of Tourism at the Faculty of Economics of South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad, enrolled by Order No. **2802 / 16.12.2022** of the Rector of South-West University “Neofit Rilski”.

CONTENTS
of the Author's Abstract of the Dissertation

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION.....	4
1. Relevance and significance of the research... ..	4
2. Aim and research tasks	5
3. Object and subject of the research	5
4. Research thesis	5
5. Methodological toolkit	5
6. Research scope and originality	6
7. Approbation of the scientific research	6
II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION	7
1. Structure of the dissertation	7
2. Content of the dissertation	7
III. SYNTHESIZED PRESENTATION OF THE DISSERTATION	9
IV. SUMMARY OF THE CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION	24
V. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION	25
VI. LIST OF PARTICIPATIONS IN NATIONAL AND INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCES AND FORUMS	26
IX. DECLARATION OF ORIGINALITY AND AUTHENCITY	27

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Relevance and significance of the researched issue

Quality, as a managerial philosophy and practice, has acquired strategic importance in the contemporary economic environment. Through the principles and tools of Total Quality Management (TQM), it is established not merely as a control technology but as a comprehensive managerial culture oriented toward the customer, sustainability, and continuous improvement. In the hotel industry, quality management represents an interdisciplinary field in which operational efficiency, high customer satisfaction, and strategic sustainability are key factors for competitiveness.

At the international level, TQM is viewed as a framework that supports the adaptation of hotel organizations to the new standards of hospitality, which are based on personalization, technological efficiency, environmental sustainability, and social responsibility. Global experience shows that hotels implementing quality management systems achieve higher levels of customer satisfaction, brand loyalty, and operational flexibility.

Despite the proven effectiveness of TQM, its application in the Bulgarian hotel industry remains limited. This necessitates the adaptation of good international practices to the local context and the development of a conceptual framework tailored to the specific challenges of the sector in Bulgaria. Scientific interest in TQM has been growing both internationally and nationally. Among the leading international researchers are Ishikawa, Juran, Crosby, Oakland, and others, while in the Bulgarian academic literature significant contributions have been made by M. Ribov, M. Neshkov, Hr. Sirashki, D. Kostov, Kr. Hadzhiev, and others. Their works enrich the understanding of the specifics of quality management within the Bulgarian tourism market and offer practical guidelines aligned with the local environment.

The present dissertation is dedicated to examining the possibilities for implementing the philosophy of Total Quality Management (TQM) in the Bulgarian hotel industry and to developing an integrated model for sustainable quality management in hotel organizations. The relevance of the research is determined by the dynamic processes in the tourism industry and the need for Bulgarian hotels to enhance their competitiveness in an environment shaped by digitalization, global competition, and increasing sustainability requirements. TQM offers a comprehensive improvement framework that integrates technological innovations, personalized services, employee engagement, and strategic leadership.

The results obtained have high practical value and can support hotel managers in forming effective quality management policies that are aligned with the specific characteristics of the Bulgarian hotel industry.

2. Aim and research tasks

The aim of the dissertation is to analyze the degree of implementation of TQM in Bulgarian hotels, the factors that influence its effectiveness, and its impact on key indicators such as customer satisfaction, organizational sustainability, and competitiveness.

To achieve the stated aim, the following main research tasks have been formulated:

1. To systemize the theoretical foundations of TQM.
2. To analyze contemporary trends in quality management in the hotel industry.
3. To develop a methodological framework for the empirical research.
4. To conduct a survey and in-depth interviews.
5. To analyze case studies from Bulgarian hotels.
6. To develop an integrated model for the implementation of TQM.
7. To formulate scientific and practical contributions.

3. Object and subject of the research

The object of the research is the hotel industry in Bulgaria, examined through the prism of contemporary challenges related to quality management, sustainable development, and competitiveness.

The subject of the research is the application of the principles and tools of Total Quality Management (TQM) in Bulgarian hotels.

4. Research thesis

The implementation and systematic application of the Total Quality Management (TQM) concept in the Bulgarian hotel industry lead to an improvement in service quality, customer satisfaction, and internal operational efficiency, thereby strengthening the competitiveness of hotel organizations. The effectiveness of TQM depends on the adaptation of good practices, the measurement of results through key indicators (CSI, RevPAR, Retention Rate), and the overcoming of specific structural and technological barriers.

5. Methodological toolkit

The research methodology combines quantitative and qualitative approaches. The survey covers 32 hotels of different categories and regions, which makes it possible to identify trends and managerial practices. The in-depth interviews with managers provide detailed information about organizational culture, leadership, barriers, and motivational mechanisms. The case study analysis enriches the empirical picture with concrete examples of TQM implementation, while

the SWOT analysis identifies the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by the hotels.

6. Research scope and originality

The study covers 32 three-, four-, and five-star hotels located in key tourist regions – SPA, seaside, mountain, and urban areas.

The originality of the research is expressed in:

- A comparison between the theoretical TQM model and the actual practices of Bulgarian hotels;
- A detailed SWOT analysis of the industry in the context of TQM;
- Empirical identification of the relationship between personalization, technological innovation, and key success indicators (CSI, RevPAR, Retention Rate);
- Formulating managerial recommendations tailored to the specific needs of hotels in Bulgaria;
- Developing an integrated model for TQM implementation, adapted to national specificities and combining strategic vision, process management, technological integration, and organizational culture;
- Approbation of the model in three real hotel establishments (No. 10, No. 25, and No. 28), demonstrating its applicability and adaptability to different organizational structures.

7. Approbation of the scientific research

The dissertation has been reviewed and approved for defense by the Department of Economics and management of tourism at the Faculty of Economics of South-West University “Neofit Rilski” in Blagoevgrad.

The approbation of the results has been carried out through:

- Publication of 5 scientific papers in specialized academic outlets;
- Participation in scientific conferences;
- Co-authorship with Prof. Dr Mariya Stankova, on one of the publications.

II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

1. Structure of the dissertation

The dissertation has a total length of 169 pages and is structured as follows: an introduction (9 pages), a main body consisting of three chapters (126 pages), a conclusion (4 pages), and a section of references (7 pages). A declaration of originality and authenticity (1 page) is included.

Nine appendices have been prepared as part of the dissertation. In addition, 32 files containing the questionnaires used in the empirical study are attached. The information in the dissertation is visualized through three (3) figures, twenty-one (21) tables, and thirteen (13) charts. The list of references consists of ninety-four (94) sources, of which twelve (12) are in Cyrillic and eighty-two (82) are in Latin script.

2. Content of the dissertation

The structure of the dissertation is presented as follows:

List of tables, charts, and figures

Introduction

CHAPTER ONE. THEORETICAL FOUNDATIONS OF QUALITY MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

1. Definitions, evolution, and conceptual frameworks of quality
2. Theories and methodologies of quality management
3. Total Quality Management (TQM)
4. Application of quality management in the hospitality sector

Conclusions and summary of Chapter One

CHAPTER TWO. RESEARCH APPROACH FOR ASSESSING THE STATE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

1. Process-oriented approach in the hospitality sector
2. Managerial applications of TQM in hotel operations
3. Integration of TQM with organizational culture

Conclusions and summary of Chapter Two

CHAPTER THREE. APPLICATION OF TQM IN THE BULGARIAN HOSPITALITY SECTOR

1. Scope and analysis of the research results
2. Interpretation of the findings from the empirical study

3. Recommendations and an integrated model for TQM implementation

Conclusions and summary of Chapter Three

Conclusion

References

Appendices

Declaration of Originality

III. SYNTHESIZED PRESENTATION OF THE DISSERTATION

CHAPTER ONE

THEORETICAL FOUNDATIONS OF QUALITY MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Chapter One examines the theoretical foundations of quality management in the hospitality industry. It presents the key concepts, the historical development of the notion of quality, the leading managerial models, and their application within the hotel sector. The chapter establishes the theoretical framework on which the dissertation is built.

Paragraph 1 „Definitions and evolution of the concept of quality“ traces the development of the term and its significance in the service sector, emphasizing customer experience as the primary measure of quality. In hospitality, quality is viewed as a dynamic combination of standards, processes, interactions, and emotional components that shape the guest’s overall impression. The historical evolution is outlined from ancient philosophical interpretations, through the industrial era and the emergence of statistical control, to contemporary management models. Quality is presented as a multi-layered category that includes both objective indicators and subjective perceptions influenced by expectations, cultural characteristics, and individual customer preferences.

The role of major theorists such as Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, and Oakland is emphasized, as their ideas form the foundation of Total Quality Management (TQM). Their concepts highlight continuous improvement, employee involvement, process orientation, error prevention, and customer focus as essential elements of sustainable management.

The chapter discusses important concepts such as “zero defects” (Crosby), “fitness for use” (Juran), conformance to requirements, customer satisfaction, and quality as a strategic value. These approaches illustrate the dual nature of quality – as both a measurable standard and a subjective experience.

Significant Bulgarian contributions to quality management are also presented, including the works of Ribov, Neshkov, Hadzhiev, Kostov, and Sirashki. Bulgarian authors adapt international models to the national context and emphasize innovation, sustainability, and strategic management within the Bulgarian economic environment. Their research develops both conceptual and applied aspects of quality management, highlighting the specifics of services and the characteristics of organizational culture in Bulgarian enterprises.

Paragraph 2, “The PDCA cycle as a tool for quality management”, focuses on the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle as a universal instrument for management and continuous improvement. Its application in hospitality is analyzed, including examples from international practice such as Hilton’s LightStay platform, which demonstrates how systematic quality approaches can be integrated into daily operations.

A comparison between PDCA, TQM, and Kaizen shows that effective quality management requires the integration of structured methods, organizational culture, and strategic vision. The PDCA cycle supports process standardization, improves internal communication, and introduces feedback mechanisms – key factors for achieving sustainable quality.

Figure No 1. The PDCA Quality Cycle – visualization of the management process

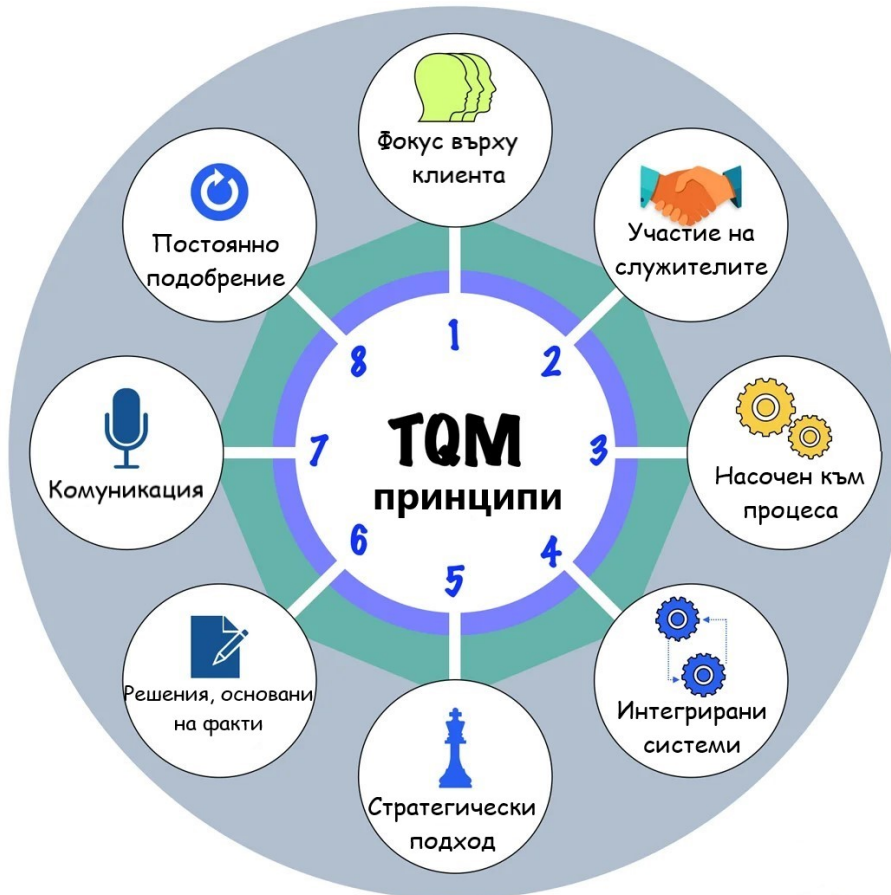


Source: Deming, W. E., (1994). The New Economics for Industry, Government, Education. MIT Press.,132.

The PDCA cycle supports the standardization of processes, the improvement of internal communication, and the introduction of feedback mechanisms, all of which are essential for achieving sustainable quality.

Paragraph 3 “Total Quality Management (TQM)” focuses on TQM as a comprehensive managerial philosophy that integrates principles, tools, and organizational practices aimed at continuous improvement and high customer satisfaction. The paragraph examines the eight core principles of TQM and their connection to the ISO 9001:2015 standard, emphasizing their role in building a sustainable, process-oriented, and customer-focused organizational culture. These principles highlight how TQM extends beyond operational techniques to shape long-term strategic behavior, employee engagement, and service excellence – elements that are particularly critical in the hospitality sector, where customer experience is central to competitive advantage.

Figure No. 2. The eight principles/ elements of TQM, adapted from GBTEC Software AG.



Source: adapted from GBTEC Software AG.

The principles of TQM outline a framework in which quality is viewed as a strategic value that requires leadership, process orientation, employee engagement, and effective customer-relationship management. They support the development of an organizational culture where continuous improvement becomes a natural part of daily work and quality becomes a shared responsibility at all levels.

Examples from international practice are examined to illustrate the application of TQM through technological integration, personalized service, and strategic leadership. The role of TQM is emphasized as a conceptual framework that unifies organizational culture, process management, and employee involvement, enabling adaptation to different market conditions and customer segments.

A distinction is made between TQM and the ISO 9000 standard, highlighting their different conceptual foundations – TQM as a philosophy focused on cultural transformation, and ISO 9000 as a standardized management system. Their potential integration is underscored as a means of achieving high efficiency, consistency, and sustainable quality.

Table No. 2. Comparison between the ISO 9000 standard and the TQM concept

Criteria	ISO 9000	TQM
Main focus	Formalization and standardization of processes.	Continuous improvement and involvement of all employees.
Approach	Process approach, documentation.	Philosophical approach, cultural change.
Tools and techniques	Internal and external audits, documented procedures.	Quality circles, Kaizen, statistical measurements.

Employee involvement	Mandatory for certain processes.	High involvement at all organizational levels.
Objectives	Reduction of errors and defects.	Continuous improvement, customer satisfaction.
Existing standards	Requirements for compliance with standards.	Flexibility according to the organization's culture.
Measurement of success	Through inspections and third-party certification.	Through internal cultural change and customer satisfaction.
Implementation timeframe	ISO 9000 has clear certification criteria	TQM follows a gradual implementation process.

Source: Compiled based on data from Deming (1986), Juran (1992), Chase et al. (2001), Besterfield (2003) and ISO 9000 standards.

The leading models for assessing quality in the hospitality industry are examined, including SERVQUAL, CSI, NPS, the importance-satisfaction matrix, and key risk indicators (KRI). Their application enables systematic monitoring of customer expectations and the identification of critical points in service delivery.

A critical analysis of the theoretical models shows that, despite their proven effectiveness, none of them is universally applicable without adaptation to the specifics of the hotel sector. The classical concepts of Deming, Juran, Crosby, and Ishikawa were developed in an industrial context and require careful transfer to services, where quality is highly dependent on the human factor. Standards such as ISO 9001 and PDCA cycle ensure process discipline but carry the risk of formalism if not supported by organizational culture, motivation, and strategic leadership.

The analysis highlights the need for an integrated approach that combines the philosophical principles of TQM with the practical tools of contemporary methodologies and the particular characteristics of hotel services.

Paragraph 4 “Application of Quality Management in the Hospitality Industry” presents the specifics of the hotel service as a complex product that combines tangible and intangible elements and is characterized by a high degree of interaction between the customer and the provider. Hotel services exhibit the four classical characteristics of services – intangibility, inseparability, heterogeneity, and perishability – which impose specific requirements on quality management. In this context, quality encompasses both the technical parameters of the product and the subjective aspects of the experience – atmosphere, attitude, empathy, personalization, and the ability to resolve problems quickly.

The hotel service is created in real time and is highly dependent on the human factor. For this reason, the role of the staff and the so-called “moment of truth” – the point at which quality is determined by the direct interaction between employee and customer – is of key importance.

Professionalism, communication skills, emotional intelligence, and the ability to adapt to the individual needs of the guest are critical for shaping a positive customer experience. This requires systematic programs for staff training, motivation, and development, as well as an organizational culture oriented toward the customer and continuous improvement.

The key performance indicators (KPIs), customer satisfaction indexes (CSI, NPS), and quality assessment models are developed on this basis, reflecting both the objective and subjective dimensions of the customer experience. KPIs are linked to the principles of TQM, emphasizing the role of measurement in achieving sustainable improvement. Quality measurement is viewed as a strategic tool for identifying weaknesses, optimizing processes, managing risk, and increasing customer satisfaction.

Leading models for assessing quality in the hospitality industry are examined.

SERVQUAL measures the gap between expected and perceived quality across five dimensions – reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles. In the hospitality sector, the model is valuable because it makes it possible to identify specific aspects of service that influence the customer experience and supports the formulation of targeted improvement strategies.

CSI (Customer Satisfaction Index) provides a quantitative assessment of the overall level of satisfaction, based on factors such as service quality, value for money, and the likelihood of repeat visits.

It is a key indicator for tracking trends and for making comparisons between different hotel properties.

NPS (Net Promoter Score) measures the likelihood that a customer will recommend the hotel to others. This model is particularly important in the context of digital platforms and online reputation, where recommendations play a key role in attracting new guests.

The **“importance-satisfaction” matrix** makes it possible to analyze which elements of the service are most important to customers and the extent to which they are satisfied with them. This tool supports the prioritization of managerial efforts and the optimization of resources.

KRI (Key Risk Indicators) are used to identify potential risks that may affect quality – staff turnover, seasonal fluctuations, technological failures, and negative online reviews. Integrating KRI into the quality management system enables proactive risk management.

These indicators complement the previously discussed models by focusing not only on current performance but also on early warning signals that can jeopardize service quality. In hospitality, this forward-looking perspective is essential because many risks – such as workforce instability or sudden shifts in demand – directly influence both operational efficiency and the guest experience.

Combining these models provides a comprehensive assessment of quality that aligns with the philosophy of TQM, which requires system thinking, customer orientation, performance measurement, and continuous improvement. The role of technological integration is also emphasized – PMS systems, CRM platforms, mobile applications, chatbots, reputation-management systems, BI tools, and automated feedback channels. Technology supports the standardization of processes, reduces the likelihood of errors, accelerates service delivery, and enables the collection and analysis of customer-behavior data. The paragraph concludes that quality management in hospitality requires an integrated approach that brings together process efficiency, organizational culture, technological innovation, and customer orientation.

CHAPTER TWO

RESEARCH APPROACH FOR DETERMINING THE STATE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

The structure of Chapter Two is designed to ensure a logical progression from the conceptual foundations of Total Quality Management (TQM) to the methodological framework of the empirical study. Chapter Two develops the research approach for determining the state of Total Quality Management (TQM) in the Bulgarian hospitality sector and represents the methodological core of the dissertation. The chapter integrates theoretical concepts, analytical tools, and empirical methods through which a comprehensive framework is constructed for assessing the implementation of TQM in hotel organizations.

Paragraph 1 “Process-oriented approach in hospitality”, presents the process-oriented perspective, which views hotel operations as a system of interconnected processes whose management determines service quality. It is a fundamental element of TQM because it ensures structure, transparency, and the possibility for continuous improvement. At its core lies the understanding that quality is not the result of isolated actions but of a sequence of processes that must be clearly defined, measured, and optimized.

The process logic includes identifying and mapping processes, defining inputs and outputs, assigning responsibilities, measuring performance through key indicators (KPIs), and ensuring integration between departments. In hospitality, processes are highly dependent on the human factor, the moments of truth, and the dynamics of the customer journey, which require a high degree of coordination and consistency.

Key processes that determine service quality include:

- reservation process;
- check-in process;
- room service;
- food and beverage services;
- maintenance;
- check-out process.

Each of these processes is part of the overall quality management system, in which deviations in a single element affect the customer experience. The process approach improves coordination between departments – front office, housekeeping, Restaurant, marketing, maintenance – by emphasizing that quality is the result of synchronization rather than isolated activities.

Particular attention is given to the “handoff points”, which often lead to errors, delays, or dissatisfaction. Standardization, automation, and technological integration (PMS, CRM, channel managers, housekeeping systems) are viewed as key tools for reducing variation, improving communication, and ensuring consistency in service delivery. Technology also supports data collection, which forms the basis for fact-based decision-making – a principle embedded in TQM.

The process approach facilitates the implementation of TQM by optimizing processes, increasing efficiency, and improving customer satisfaction. It also allows adaptation to the specific characteristics of the Bulgarian hotel sector, including seasonality, fluctuations in demand, and differences in organizational structures.

Paragraph 2 “Managerial applications of TQM in hospitality”, presents Total Quality Management (TQM) as an integrated managerial philosophy that requires systematic involvement at all organizational levels and the creation of a culture oriented toward the customer and continuous improvement. Management plays a key role in formulating the vision, values, and strategic priorities related to quality. It provides the resources for training, technological modernization, and process standardization, as well as the conditions necessary for developing an organizational culture that supports quality.

Employee engagement is a critical factor, as staff members deliver the “moments of truth” that shape the customer experience. This requires systematic programs for training and development, motivational mechanisms, internal communication channels, and participation in quality teams. Internal audits, suggestion systems, and mechanisms for managing customer feedback support the identification of problems and the development of a culture of continuous improvement.

Process management and standardization are core tools of TQM. Practices such as process mapping, defining critical control points, establishing KPIs, and ensuring integration between departments provide consistency and sustainability of quality. Technological solutions – PMS, CRM, complaint-management systems, mobile applications, and automated feedback channels – support standardization, reduce variation, and enable data analysis related to customer behavior.

The external dimensions of TQM include managing relationships with suppliers, partners, and travel intermediaries. Joint planning, transparency, and information exchange ensure consistent quality of both the tangible and intangible elements of the service. Supplier Relationship Management (SRM) supports the resilience of the supply chain and reduces the risk of quality deviations.

Organizational learning forms the basis for adaptability, innovation, and sustainable development. Mechanisms for accumulating, sharing, and applying knowledge – internal training, coaching, error analysis, and the transfer of best practices – support the development of an improvement-oriented culture. In a dynamic environment, organizational learning becomes a strategic resource that enables hotels to respond to changes in demand, technology, and customer expectations.

Examples from international and Bulgarian hotel practices illustrate the application of TQM under conditions of seasonality, staff shortages, and limited resources. They highlight the need for an integrated approach that combines leadership, engagement, process discipline, technological support, and customer orientation.

In paragraph 3 “Integration of Total Quality Management (TQM) with organizational culture”, the integration of Total Quality Management with organizational culture is presented as a key condition for the sustainable implementation of quality in hotel organizations. Organizational culture is examined through the values, norms, beliefs, and behavioral patterns that determine employees’ readiness to accept and apply the principles of TQM. Factors such as motivation, teamwork, internal communication, leadership behavior, and a culture of participation support the active involvement of employees in improvement processes.

Leading models of organizational culture – Schein, Hofstede, and Denison – demonstrate how cultural characteristics influence the perception and application of TQM. Schein’s model explains the different levels of culture – artifacts, values, and basic assumptions. Hofstede’s model contributes to understanding cultural differences in employee behavior, while Denison’s model highlights the relationship between culture, effectiveness, and sustainability.

In this context, internal marketing, human resource management, and training and development systems are viewed as mechanisms for building a culture that supports quality. Employees are perceived as internal customers, whose satisfaction is a prerequisite for the satisfaction of external customers.

Change management is presented through the models of Kotter and Lewin, which support the successful implementation of TQM. Lewin’s model (unfreezing – change – refreezing) explains the transformation of organizational habits, while Kotter’s eight-step model emphasizes the importance of vision, communication, and short-term wins.

Technological integration – CRM systems, PMS platforms, IoT devices, AI algorithms, and BI tools – is seen as a factor that reshapes cultural patterns and supports personalization, automation, and data-driven decision-making. Technologies influence key indicators such as CSI, RevPAR, ADR, and Retention Rate and are becoming catalysts for cultural change.

The integration of TQM with organizational culture is presented as a condition for long-term success, as quality in hospitality is formed at the points of contact between employee and guest. Culture determines consistency, engagement, and guest orientation and is an active element of the quality management system.

Paragraph 4 “Measuring the success of TQM” through key performance indicators (KPI) and key risk indicators (KRI) in hospitality”, presents the system for measuring the success of Total Quality Management (TQM) through key performance indicators (KPI) and key risk indicators (KRI), which provide an objective assessment of quality, satisfaction, and the sustainability of hotel processes. Measurement is viewed as a critical element of the PDCA cycle and as the foundation for data-driven managerial decision-making. A reliable measurement system is a prerequisite for the effective functioning of TQM, as it provides a mechanism for tracking results, identifying deviations, and planning improvements. In this context, KPI and KRI are established as strategic tools that transform quality from an abstract concept into a measurable managerial category.

The main outcome-based KPIs used in hospitality – CSI, RevPAR, ADR, GOPPAR, and Retention Rate – reflect key aspects of customer satisfaction, revenue, profitability, and loyalty. CSI measures perceived quality and customer satisfaction; RevPAR and ADR assess revenue performance; and Retention Rate indicates the level of loyalty and the likelihood of repeat visits; GOPPAR provides a broader perspective by incorporating costs and enabling an assessment of operational profitability. These indicators allow managers to evaluate the current state of services, track trends over time, and make strategic decisions aimed at sustainable improvement.

Process KPIs measure the efficiency of key hotel operations: service time, complaint-response time, reservation accuracy, housekeeping and F&B productivity, and the degree of compliance with standards. They support the identification of variations, operational weaknesses, and opportunities for improvement. Process KPIs serve as a tool for controlling daily operations, ensuring consistency, reducing the risk errors, and supporting

standardization. In the context of TQM, they form the basis for continuous improvement, as they enable rapid reaction to deviations and real-time process optimization.

Human-resource-related indicators – Employee Satisfaction Index (ESI), Employee Engagement Score, Training Hours per Employee, and internal organizational satisfaction – are essential for TQM, as quality in hospitality is highly dependent on employee behavior, competence, and motivation. High levels of engagement and satisfaction lead to better service, lower turnover, and higher customer satisfaction. These indicators allow management to assess the effectiveness of training, motivation, and development policies, as well as to identify areas where interventions are needed.

KPIs related to digitalization and technological integration are also examined: percentage of online bookings, response speed in digital channels, use of CRM data, process automation, and PMS efficiency. These indicators reflect the level of technological maturity of the hotel and its ability to use digital tools to enhance quality, personalization, and operational efficiency. In the context of digital transformation, they become a key factor for competitiveness.

Key risk indicators (KRI) provide early diagnostics of potential problems: complaint rates, staff turnover, declines in occupancy, risk of negative online reviews, risk of non-compliance with standards, technological failures, and reputational risks. KRIs support preventive management and the minimization of deviations from quality standards. Early risk identification enables timely corrective actions that prevent negative consequences for the customer experience and financial performance. In this sense, KRIs complement KPIs by providing a comprehensive picture of the organization's resilience.

The paragraph emphasizes the relationship between KPI/KRI and the strategic goals of the hotel organization, demonstrating how systematic measurement supports competitiveness, sustainability, and continuous improvement within the TQM framework. An effective measurement system is established as the foundation for strategic management oriented toward the customer, process efficiency, and the sustainable development of hotel organizations.

Paragraph 5, “Research methodology”, presents the methodology of the study, which combines quantitative and qualitative approaches in order to provide a comprehensive, reliable, and valid assessment of the state of Total Quality Management (TQM) in the Bulgarian hospitality sector. The methodological framework integrates multiple data sources and analytical techniques, enabling a multilayered examination of the processual, managerial, cultural, and technological aspects of TQM implementation. This approach ensures the depth, breadth, and analytical consistency required for a complex evaluation of quality in hotel organizations.

The survey represents the main quantitative instrument and covers 32 hotels of different categories (3-, 4-, and 5-star) and tourism regions (seaside, SPA, urban, and mountain). The sample is formed based on criteria such as category, location, size, organizational structure, and affiliation with a hotel chain or independent status. The survey instrument includes thematic blocks related to TQM principles, process management, technological integration, customer satisfaction, organizational culture, and human resource management. Likert scales, closed-ended, and open-ended questions are used, allowing both quantitative analysis of trends and relationships and qualitative interpretation of specific organizational characteristics.

In-depth interviews with managers provide a qualitative perspective on organizational culture, leadership, barriers to TQM implementation, and motivational mechanisms. The interviews follow a semi-structured protocol that ensures both comparability of data and flexibility to reveal individual managerial practices, specific challenges, and contextual factors. This approach makes it possible to identify hidden patterns that cannot be captured through quantitative methods and contributes to a deeper understanding of organizational dynamics.

Case study analysis complements the empirical picture by presenting concrete examples of TQM implementation in Bulgarian hotels. Real outcomes, challenges, and best practices illustrate the applicability of TQM across different organizational contexts – from large hotel chains to family-run hotels. The case studies enable an in-depth understanding of the processes associated with TQM implementation and reveal factors that influence success or hinder the application of the philosophy of total quality management.

A variety of analytical techniques are used for data processing and analysis: descriptive statistics for identifying key trends; comparative analysis for evaluating differences between hotel categories; correlation analysis for

establishing relationships between variables; SWOT analysis for assessing strengths, weaknesses, opportunities, and threats; and thematic analysis of interviews for extracting key themes related to organizational culture, leadership, and process management. This multilayered approach makes it possible to identify complex interdependencies and factors that influence TQM implementation.

Procedures for ensuring the validity and reliability of the research instruments are presented, including pilot testing of the survey, verification of internal consistency through Cronbach's alpha, triangulation of data from different methods and sources, and control of subjectivity in the analysis of qualitative data. All ethical standards related to voluntary participation, anonymity, confidentiality, and informed consent are observed, ensuring the credibility and ethical sustainability of the study.

The paragraph concludes that Chapter Two establishes a comprehensive methodological framework for assessing the implementation of TQM in Bulgarian hotels by integrating processual, managerial, cultural, and analytical elements. This framework serves as the foundation for the empirical analysis and the development of an integrated model for TQM implementation in the following chapter, providing the necessary scientific rigor and methodological consistency for the dissertation.

CHAPTER THREE

EMPIRICAL STUDY OF THE STATE OF TQM IN THE BULGARIAN HOSPITALITY SECTOR AND DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED IMPLEMENTATION MODEL

Chapter Three presents the empirical analysis of the implementation of Total Quality Management (TQM) in Bulgarian hotels and develops an integrated model for its sustainable application. The chapter brings together the results of the survey, the in-depth interviews, and the case study analysis, constructing a comprehensive picture of the current state, challenges, and development potential of quality management in the sector. The empirical approach makes it possible to assess the actual degree of TQM implementation, organizational readiness, and the influence of processual, cultural, and technological factors on service quality.

Paragraph 1, "Context and framework of the empirical study", outlines the context of the empirical research, based on a survey conducted among 32 three-, four-, and five-star hotels from different tourism regions in Bulgaria. The sample includes urban, seaside, SPA, and mountain hotels, as well as establishments with different ownership structures – independent hotels, family-run businesses, and properties belonging to international chains. This structural diversity enables the construction of a representative and multilayered picture of the sector, allowing the identification of differences in managerial practices, resources, and organizational culture.

The data show that although most hotels apply individual elements of TQM, the overall philosophy is rarely implemented in its full scope. The most commonly used practices include standardized procedures, feedback systems, internal audits, staff training, and partial forms of process management. However, gaps are observed in strategic planning, technological integration, and systematic measurement of results through KPIs and KRIs. Some hotels apply TQM more intuitively than as a structured managerial philosophy.

Hotels with higher category ratings and international orientation demonstrate a higher degree of TQM implementation, better technological integration, and more structured quality-management

processes. They more frequently use digital tools for quality monitoring, have clearly defined responsibilities, apply complaint-management systems, and invest in staff training and development. A higher level of process discipline and better interdepartmental coordination is also observed.

In many of the examined hotels, a systematic approach to analyzing customer satisfaction and preventing quality-related risks is lacking. Some organizations rely on informal feedback mechanisms, which limits their ability to track trends, identify problems, and make data-driven decisions. Insufficient integration between departments hinders the application of the process approach – a key element of TQM that requires synchronization, transparency, and clearly defined responsibilities.

The paragraph outlines the framework of the empirical study, showing that TQM implementation in Bulgarian hotels is fragmented, uneven, and strongly dependent on hotel category, available resources, technological maturity, and managerial culture. These findings form the basis for the more in-depth analysis in the following paragraphs, which examine the organizational, processual, and cultural factors influencing the successful application of TQM and prepare the ground for developing an integrated implementation model.

Paragraph 2, “Interpretation of the results from the empirical study”, presents a consolidated analysis of the findings obtained through the three applied methods – the survey, the in-depth interviews, and the case study analysis of four hotel establishments in which the developed TQM implementation model was piloted. The combination of quantitative and qualitative data enables the construction of a comprehensive, multilayered picture of the degree of TQM implementation, organizational readiness, and the effects of applying the model across different types of hotel structures.

The case studies demonstrate varying levels of organizational maturity, technological integration, and cultural readiness, reflecting the diversity of the Bulgarian hospitality sector. Despite these differences, all examined hotels show improvements in key indicators such as CSI, RevPAR, and Retention Rate after applying elements of the model. This confirms that even partial implementation of TQM leads to measurable results related to customer satisfaction, process efficiency, and revenue sustainability. Some hotels also report improvements in internal coordination, a reduction in operational errors, and higher employee engagement, highlighting the importance of the process approach and standardization.

The interviews with managers complement the quantitative results by emphasizing the importance of leadership, internal communication, and employee engagement as critical success factors for TQM. In organizations where management actively supports standardization, training, and monitoring processes, the effects of the model are more pronounced and sustainable. Conversely, in hotels with less developed organizational culture, limited technological integration, and lack of strategic vision, TQM implementation progresses more slowly, with greater challenges and weaker impact on key indicators.

The analysis of the survey data reinforces these observations, showing that higher-category and internationally oriented hotels demonstrate greater structural maturity, better interdepartmental coordination, and more clearly defined processes. These characteristics create favorable conditions for more successful application of the model and faster achievement of results. At the same time, some three-star and independent hotels exhibit limited readiness for TQM implementation due to resource constraints, insufficient technological infrastructure, and less developed organizational culture.

Paragraph 2 confirms that the developed TQM implementation model is applicable across different types of hotel organizations and leads to tangible improvements in service quality, process efficiency, and customer satisfaction. The results of the pilot application show that TQM can be adapted to various organizational structures and business models, providing a sustainable foundation for development, competitiveness, and strategic resilience. These conclusions prepare the ground for the integrated model presented in the next paragraph.

Paragraph 3 synthesizes the results of the survey, the in-depth interviews, and the case study analysis, constructing a complex and multilayered picture of the state of quality management in Bulgarian hotels. The data reveal a clear distinction between the formal presence of TQM elements and the actual degree of their integration into daily practice. Although many hotels possess standards, procedures, and control instruments, their application is often inconsistent due to seasonality, high workload, limited resources, lack of motivation, and insufficient interdepartmental coordination. These factors lead to variations in service quality and hinder the sustainable application of the philosophy of total quality management.

Hotels with higher category ratings and international orientation demonstrate stronger technological integration, more clearly defined processes, and more structured quality-management mechanisms. In these organizations, a strong link is observed between strategic goals, process management, and the measurement of results through KPIs and KRIs. They implement more comprehensive training programs, maintain more advanced monitoring systems, and use digital tools to analyze customer satisfaction and operational efficiency. Such hotels exhibit a higher level of organizational maturity, which enables faster and more effective TQM implementation.

In contrast, smaller and independent hotels rely primarily on intuitive managerial practices and informal control mechanisms. The absence of standardized processes, limited technological infrastructure, and less developed organizational culture lead to greater variations in quality and slower progress in TQM implementation. These hotels often face challenges in retaining staff, ensuring service consistency, and systematically measuring results, which limits their capacity for sustainable improvement.

The in-depth interviews highlight that organizations with a culture of participation, trust, and open communication achieve significantly better results in indicators such as CSI, Retention Rate, and complaint rates. Managers emphasize the role of leadership, internal communication, and training as key factors for the sustainable application of TQM. In monitoring processes, the effects of the model

are more pronounced and durable. Conversely, in hotels with less developed organizational culture and limited technological integration, TQM implementation progresses more slowly and with greater difficulties.

The case study analysis confirms that even partial implementation of TQM leads to tangible improvements when supported by consistent leadership, targeted training, and systematic measurement of results. In the hotels where the model was piloted, improvements were observed in key indicators such as CSI, RevPAR, and Retention Rate, demonstrating that TQM can be adapted to different organizational structures and business models. The case studies also reveal that sustainable results are associated with the presence of clear processes, effective communication channels, and employee engagement.

Overall, the findings confirm the research thesis that TQM has significant potential to improve service quality, customer satisfaction, and operational efficiency in Bulgarian hotels, but its successful implementation requires strategic commitment, cultural transformation, and technological modernization. The empirical data show that TQM cannot be viewed merely as a set of tools but as a comprehensive managerial philosophy that must be integrated into organizational culture and daily practices.

The SWOT analysis included in the paragraph summarizes the key strengths and weaknesses, as well as the external opportunities and threats that influence TQM implementation in Bulgarian hotels. It underscores the need for a systematic approach oriented toward processes, people, and technologies, and serves as an analytical foundation for formulating recommendations and developing the integrated model.

Based on this foundation, an integrated TQM implementation model has been developed, representing a multi-component managerial framework that unifies strategic, processual, cultural, and technological elements into a single quality-management system. It is tailored to the specifics of the Bulgarian hospitality sector, including seasonality, resource variability, differences in organizational maturity, and the degree of technological integration. The model comprises five interconnected modules: strategic vision and leadership; process management and standardization; organizational culture and human resources; technological integration; and a system for measuring results through KPIs and KRIs. These modules function as a dynamic system linked through feedback loops and cyclical dependencies, enabling simultaneous management of strategic goals, processes, people, technologies, and outcomes.

Module 1: Strategic Vision and Leadership establishes the foundation of the system by formulating a clear strategic vision for quality, supported by committed and consistent leadership. Management defines the values, priorities, and goals related to quality and provides the necessary resources for their achievement. This module includes:

- Defining strategic quality-related objectives;
- Formulating a quality policy aligned with TQM principles;

- Leadership practices that encourage participation, trust, and open communication;
- Establishing mechanisms for accountability and transparency;
- Integrating quality into long-term business strategies.

The empirical data show that hotels with a clearly formulated vision and active leadership achieve higher values of CSI, RevPAR, and Retention Rate which underscores the importance of this module.

Module 2: Process Management and Standardization focuses on the structuring and optimization of key hotel processes. It includes:

- Process mapping and identification of critical control points;
- Defining performance standards and control mechanisms;
- Introducing the PDCA cycle as the core improvement tool;
- Ensuring interdepartmental integration to maintain service consistency;
- Managing “moments of truth” in the customer journey.

The process approach is essential for reducing variability, improving coordination, and ensuring sustainable quality. Case study data show that hotels applying process-based logic achieve lower complaint rates and higher operational efficiency.

Module 3: Organizational Culture and Human Resource Management views organizational culture as a fundamental factor for the sustainable implementation of TQM. It includes:

- Building a culture of participation, trust, and open communication;
- Systematic training and development programmes;
- Mechanisms for motivation and recognition;
- Internal marketing and viewing employees as internal customers;
- Teamwork and shared responsibility for quality.

The empirical results show that organizations with a well-developed culture achieve higher ESI values, lower employee turnover, and greater customer satisfaction. This module is critical to the sustainability of the model, as service quality in the hospitality sector is highly dependent on the human factor.

Module 4: Technological Integration and Digital Transformation emphasizes the role of technology as a catalyst for quality. It includes:

- Integration of PMS, CRM, channel manager and housekeeping systems;
- Use of BI tools for data analytics;
- Process automation to reduce errors;
- Digital communication channels for customer interaction;
- Online reputation management systems.

Hotels with high technological maturity demonstrate better process discipline, faster response times to complaints, and a higher degree of service personalization. Technology supports standardization, accelerates service delivery, and provides a reliable foundation for decision-making.

Module 5: Results Measurement System through KPIs and KRIs provides the mechanism for control and continuous improvement. It includes:

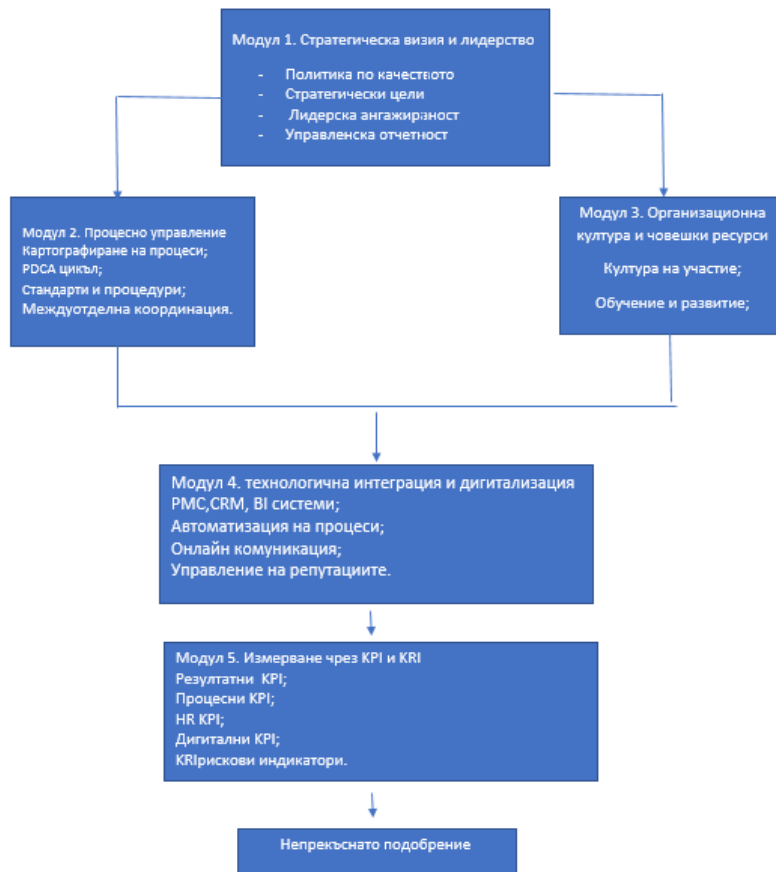
- Defining outcome-based KPIs (CSI, RevPAR, ADR, GOPPAR, Retention Rate);

- Process KPIs (service time, reservation accuracy, housekeeping productivity);
- HR KPIs (ESI, employee engagement, training indicators);
- Digital KPIs (response speed, online bookings, CRM utilization);
- Key Risk Indicators (KRI), related to complaints, staff turnover, reputation, and technology failures.

This module ensures that quality is managed on the basis of the data rather than intuition. It provides early diagnostics of emerging issues and enables timely corrective actions.

The integrated model functions as a dynamic system in which strategic vision sets the direction; process management provides structure; organizational culture and human resources ensure sustainability; technology accelerates and supports execution; and measurement provides control and continuous improvement. The modules are interconnected through feedback loops that allow adaptation to changing environmental conditions, evolving customer expectations, and internal organizational needs.

Figure No 3. Integrated model for implementing TQM in the hotel industry



Source: Own development of the author

The validation of the model in four hotel establishments confirms its applicability, flexibility, and ability to improve key indicators such as customer satisfaction, operational efficiency, and competitiveness. In conclusion, the integrated model provides a practical framework for the sustainable implementation of TQM in

Bulgarian hotels, outlining the necessary conditions for success: strategic commitment, cultural transformation, technological modernization, and systematic measurement of results.

The integrated model offers a comprehensive managerial framework that combines strategic, process, cultural, and technological elements is aligned with the specific characteristics of the Bulgarian hotel industry; provides a mechanism for continuous improvement; and supports the modernization and competitiveness of hotels.

It represents the central contribution of the dissertation and serves as a practical guide for implementing TQM in a real hotel environment.

Conclusion

The conducted research demonstrates that the implementation of Total Quality Management (TQM) in Bulgarian hotels is a process with significant potential to improve service quality, competitiveness, and the sustainable development of the sector. At the same time, the results reveal a number of challenges that limit the full realization of the philosophy of comprehensive quality management. The analysis of data from the survey, in-depth interviews, and case studies highlights a clear distinction between the formal presence of TQM elements and the actual degree of their integration into everyday practice.

Although process standardization, feedback systems, internal audits, and training activities are widely used, their application is often inconsistent and fragmented. This is due to factors such as seasonality, high workload, limited resources, lack of motivation, and insufficient coordination between departments. As a result, service quality remains variable, and opportunities for sustainable improvement are constrained.

The study confirms that hotels with higher categories and international orientation demonstrate greater organizational maturity, better technological integration, and more clearly structured quality management mechanisms. These organizations apply more comprehensive training programs, possess more advanced monitoring systems, and use digital tools to analyze customer satisfaction and operational efficiency. In contrast, smaller and independent hotels rely primarily on intuitive practices and informal control mechanisms, which leads to greater variability in quality and slower progress in implementing TQM.

The analysis emphasizes the key role of leadership, organizational culture, and employee motivation in the successful application of TQM. Hotels that encourage participation, trust, and open communication achieve higher values of CSI, RevPAR, ADR, and Retention Rate. The in-depth interviews show that consistent leadership – supported by a clear vision, internal communication, and systematic training – is crucial for the sustainable implementation of TQM. The case studies confirm that even partial application of TQM principles leads to tangible improvements when supported by structured processes and performance measurement.

Based on the empirical data, an integrated model for TQM implementation has been developed, combining strategic, process, cultural, and technological elements into a unified framework for sustainable quality management. The model offers a systematic approach that includes strategic vision and leadership, process management and standardization, organizational culture and human resources, technological integration, and a performance measurement system using KPIs and KRIs. The approbation of the model in real hotel settings confirms its applicability, flexibility, and ability to improve key indicators related to customer satisfaction, operational efficiency, and competitiveness.

In conclusion, the dissertation demonstrates that TQM is an effective and strategically significant approach for enhancing the competitiveness of Bulgarian hotels. Its successful implementation, however, requires long-term managerial commitment, cultural transformation, technological modernization, and systematic performance management. The obtained results have high practical value and can support hotel organizations in their modernization efforts, sustainable development, and adaptation to a dynamic market environment.

The research was made possible through the Doctoral Program in “Economics and Management of Tourism” at the Department of Tourism, Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad. The support of the academic staff, the provided scientific resources, and the opportunity to participate in academic forums created the necessary conditions for conducting the research and developing the integrated model for implementing TQM in Bulgarian hospitality.

IV. STATEMENT OF CONTRIBUTIONS TO THE DISSERTATION

The dissertation contains both theoretical and practical contributions that advance the development of Contributions of the dissertation

The contributions of the dissertation can be summarized in the following main areas:

Theoretical contributions

1. A systematic analysis and critical evaluation of the contemporary concepts and models of the philosophy of "Total Quality Management (TQM)" was carried out, justifying their applicability and adapting them to the specifics of the tourism and hotel sectors.

2. The main principles, tools and indicators for quality management in the hospitality industry were systematized and summarized, and a conceptual framework for their integrated application in management practice was proposed.

Empirical contributions

3. An empirical study was conducted among 32 hotels from different categories and regions in Bulgaria, which outlined the real state, the degree of implementation and the specifics of the application of TQM in the Bulgarian hospitality industry.

4. The main factors and barriers influencing the implementation of TQM in the hotel sector have been identified and analyzed, including seasonality, technological integration, organizational culture, staff motivation and resource constraints. On this basis, a SWOT analysis of the implementation of TQM in Bulgarian hotels has been prepared.

Practical and applied contributions

5. An integrated model for the implementation of TQM in Bulgarian hotels has been developed, which unites strategic, process, cultural and technological elements in a single management framework.

6. The proposed model has been tested in real hotel facilities, with the results showing an improvement in key indicators of efficiency and quality of service (CSI, RevPAR, ADR, Retention Rate and percentage of customer complaints), as well as specific management recommendations for improving quality in hotel organizations have been formulated.

V. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

Scientific conference papers

1. **Popova, V. (2023).** XVI National Student Festival of Arts 2023 – a report on the topic “The Bansko Jazz Festival in the focus of sustainable tourism” – 2023.

2. **Popova, V. (2023).** Ensuring Total Quality Management in the Tourism Enterprise. In: Proceedings of the Scientific Conference “Contemporary Tourism – Rethinking Opportunities and Models for Development”, University of Economics – Varna, College of Tourism, p. 141. ISBN 978-954-21-1161-0.

3. **Stankova, M., Popova, V. (2024).** Service standards as an element of corporate strategies in hospitality. In: Proceedings of the XIX International Scientific Conference “Economic Growth, Business Perspectives, Market Positioning in Times of Crisis”, p. 521. ISBN 978-619-7610-28-4.

4. **Popova, V. (2024).** Enhancing Engagement with Achieving Sustainability in Hospitality. XXXIII International Scientific Conference for Young Researchers.

5. **Popova, V. (2025)** Artificial Intelligence transforming service quality in hospitality, Proceedings, Section 5 / Forum for Students, Doctoral Candidates and Young Researchers. XXI International Scientific Conference of IBU Botevgrad – “Intelligent Future – Artificial Intelligence in Education, Economics, Business and Management”, p. 17. The papers have been submitted for review and evaluation for inclusion in Scopus.

VI. LIST OF PARTICIPATIONS IN NATIONAL AND INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCES AND FORUMS.

Conferences, seminars, and round tables

- Participation in the XVI National Student Festival of Arts 2023 – Student and Doctoral Scientific Session Culture, Media and Cultural Tourism, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad - 14.11.2023
- Participation in the Scientific Conference “Contemporary Tourism – Rethinking Opportunities and Models for Development”, 2023.
- Participation in the IX International Scientific Conference “Economic Growth, Business Perspectives, Market Positioning in Times of Crisis”, 12 - 13 April 2024
- XXXIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE FOR YOUNG RESEARCHERS
- Participation in the XX International Scientific Conference „INTELLIGENT FUTURE: Artificial Intelligence in Education, Economics, Business and Management“, 16-17 May, 2025.

Doctoral Scientific Sessions:

- Mini grant of Vrije University Amsterdam for cooperation with South-West University “Neofit Rilski”

VII. “DECLARATION OF ORIGINALITY AND AUTHENTICITY

DECLARATION of Originality

By Velichka Vladimirova Popova

PhD student in full-time study

In the doctoral program “Economics and Management of Tourism”

At the Faculty of Economics, Department of Tourism

Of South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad

I hereby declare that the submitted dissertation titled “Quality Management in the Hospitality Industry in Bulgaria” for the award of the educational and scientific degree “Doctor” in the scientific field “Economics and Management of Tourism” is an original piece of authorship. It contains results from scientific research conducted by me. The results obtained, described, and/ or published by other scholars are duly cited in the text and included in the bibliography.

The present dissertation has not been submitted for the acquisition of a scientific degree at any other higher education institution or research institute.

.....2026

Blagoevgrad

Declarant:

(Velichka Popova)