

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”
БЛАГОЕВГРАД
Стопански факултет, катедра „ Туризм”**

Юлия Иванова Глушкова

**ПОДОБРЯВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ХОТЕЛИЕРСКИЯ
ПРОДУКТ ЧРЕЗ ИНДИВИДУАЛИЗИРАНИ ФОРМИ НА
ОБСЛУЖВАНЕ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и
научна степен

„доктор” по научна специалност „Икономика и
управление” /Туризм/

Научен ръководител:
проф. д-р Манол Рибов

Благоевград, 2012 г.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на проблематиката

Засиленият интерес за инвестиране в туризма, мотивира предприятията постоянно да предлагат на клиентите си съвършено нови услуги с подобрени характеристики и високо ниво на обслужване. Така конкуренцията се превръща в основен пазарен елемент, допринасящ за подобряване качеството на туристическия продукт, съобразно новите изисквания на клиентите. Промените, настъпили в изискванията към качеството, повлияха на развитието на хотелиерската индустрия и свързаните с това организационно технически въпроси. Значително влияние върху избора на туристически продукти имат измененията в психологията на потреблението; информираността; високата образованост; нарасналите изисквания към комфорт и качеството на услугите; стремежът към индивидуализъм; мобилност; желанията за емоционална наситеност и преживявания. Тази ситуация налага необходимостта от търсене на нови пътища за удовлетворяване на клиентите, креативно мислене, генериране на уникални идеи, персонален подход към индивидуалните изисквания.

Всеобщата тенденция в социално-икономическото развитие на страните, включително и на България, е диференциацията в услугите и дълбоката трансформация в организационната и функционалната им структура. Повечето индустрии успяха бързо да се пригледат към новите условия, предоставяйки по-богат избор на клиентите си.

България разполага с достатъчно привлекателни туристически – рекреационни ресурси [богато историческо наследство; природни ресурси, живописни плажове и планини, топъл климат, самобитна култура]. Нараства интересът на чужди инвеститори, участващи в големи хотелски вериги, които успяват да предложат качествен продукт на сравнително ниски цени. Характерна черта в изграждането на подобни вериги е еднотипният подход към клиента, което води до обезличаване на отделния индивид, предлагайки му стандартни продукти и еднакъв подход на обслужване. Всичко това значително забавя динамичното развитие на хотелиерското обслужване, деформира многомерната структура на услугите, понижава качеството и ефективността на функциониране на хотелите у нас.

Като малка страна България има възможността да предложи уникален туристически продукт, да бъде привлекателна за платежоспособната част от туристите.

Хотелиерският бизнес у нас се нуждае от нов подход към клиента, по-дълбоко вникване в човешката психология, от желание за развитие и вяра в собствената си уникалност и неповторимост. Внедряването на индивидуализирани форми на обслужване ще помогне на бизнеса да предложи по-качествени услуги за да бъде по-конкурентноспособен на европейския пазар.

Основна изследователска цел и задачи

Основната цел, която се преследва с настоящата разработка е, изучавайки фактическото качество на хотелиерското обслужване и проучване на добрите практики в тази област, да се определят насоките и да се дадат препоръки за подобряване качеството на хотелския продукт чрез прилагането на индивидуализирани форми на обслужване на примера на бутиковите хотели.

Така дефинираната основна цел се декомпозира на следните **задачи**:

- Проучване на добрите практики в индивидуализираните форми на обслужване на клиентите в хотелиерството;
- Установяване на връзката между индивидуализираните форми на обслужване и качеството на хотелиерския продукт;
- Разработване на модели за индивидуализирани форми на обслужване на клиентите в хотелиерството;
- Определяне на насоки и формулиране на препоръки за подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез прилагане на индивидуализирани форми на обслужване на клиентите в хотелиерството.

Обект и предмет на изследване

Обект на изследването в настоящата разработка е продуктът, предлаган от хотели градски тип.

Предмет на изследването са възможностите за подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез внедряване на индивидуализирани форми на обслужване.

Изследователска теза

Основната изследователска теза на дисертационния труд е, че подобряване качеството на хотелиерския продукт е възможно чрез прилагането на

индивидуализирани форми на обслужване на клиентите. Тезата на изследването се декомпозира на следните микротези:

Микротеза I: Обслужването на клиентите е определящо за тяхната удовлетвореност от качеството на хотелиерския продукт.

Микротеза II: Качеството на хотелиерския продукт е силно зависимо от индивидуализацията на обслужването.

Микротеза III: Подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализиране на обслужването изисква усъвършенстване на процесите, свързани с настаняването, пребиваването и изпращането на клиентите.

Методи и методология на изследването

Изследването на качеството на хотелиерския продукт и индивидуализираните форми на обслужване, чрез които може да бъде подобро фактическото състояние, се основава на използването на достъпните в рамките на наличните възможности подходи и методи. Приложени са процесният, интуитивният и системният подход, както и методите на индукцията, дедукцията, аналогията, моделирането, хипотезирането и абстрахирането. Така представените подходи и методи се подчиняват на определена методология на изследването. Тя осигурява система от правила и норми за структурата и логическата организация на използваните методи и подходи и е насочена към постигането на ефективно и практически приложимо знание за индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството. Водещата роля на процесния, аналитичния и интуитивния подход при разкриването на особеностите на индивидуализираните форми на обслужване е обусловена от изследваната взаимовръзка “качество – индивидуализирани форми на обслужване”. Същевременно, системният подход е този, който позволява тази взаимовръзка да се разглежда в контекста на цялата система на вътрешнофирмената организация и взаимодействието ѝ с пазарната среда. Методите на синтеза и абстракцията, от своя страна, са насочени към формулиране на понятийния апарат на изследването, на управленските проблеми, които се поставят за разрешаване, както и на предлаганите решения. За получаването на необходимата емпирична информация е приложен методът на анкетирането и на обработката на информацията. Основното средство за анкетното проучване е въпросник, съдържащ количествени и предварително квантифицирани качествени параметри, отразяващи удовлетвореността на клиентите от индивидуализираните форми на обслужване. Обработката и

последващия анализ на събраната информация се извърши предимно с методите на дескриптивната статистика.

Окончателният детайлен анализ и оценка на резултатите от индивидуализираните форми на обслужване и изясняване на някои специфични въпроси, свързани с индивидуализираното обслужване, са направени с помощта на казусни изследвания. Тези изследвания са в подкрепа на направените оценки, твърдения и изводи, а също така и в помощ за доказване на изследователската теза, както и за препоръки към заинтересованите лица. За тяхната подготовка са включени допълнителни интервюта, проучване на интернет страниците на хотелите, преглед на публичните материали в печата и лични наблюдения.

Ограничителни условия на изследването

При разработването на дисертационния труд бяха срещнати редица **трудности** от различен характер:

- оскъдна специализирана литература за индивидуализираните форми на обслужване в областта на хотелиерството;
- недостатъчно разбиране на същността на индивидуализирания подход на обслужване в хотелиерската дейност;
- досега са внедрявани частични форми за индивидуализиран подход на обслужване предимно в бутиковите хотели у нас;

Научна новост и полезност

Преходът към пазарна икономика в България е съпроводен с възникването на редица икономически процеси, теории и практики в хотелиерската индустрия, които до неотдавна нямаха толкова голямо разпространение. Пазарът на туристически услуги днес се разглежда като икономическа категория, отразяваща съвкупността от социално икономически процеси и отношения в сферата на маркетинговите изследвания, производство, обмен и разпределение между производители и потребители на туристически услуги. В тези условия възниква необходимостта от анализ на съвременните тенденции в развитието на световния и българския туристически пазар.

Считаме, че това е първото по рода си по-комплексно изследване у нас на приложимостта на концепцията за подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. Българските

предприятия, заради липсата на достатъчно опит, знания, финансови възможности, подкрепа от страна на държавните органи и институции, изпитват трудности и не успяват да се противопоставят на конкуренцията на отдавна функциониращите на международните пазари предприятия. Липсва опит за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване в хотелиерството, което има нужда от изучаване на чуждите практики и адаптация към променените изисквания на туристите. Отсъствието на достатъчно опит и в областта на индивидуализирания подход на обслужване в българските хотели придава на разработката, теоретико-приложен характер. Изводите и препоръките за практиката са насочени главно към туризма и в частност към мениджърите на хотелиерските фирми.

Структура и съдържание

Настоящият дисертационен труд е структуриран в съответствие с поставените цел и задачи, избрания предмет и обект на изследване. Неговият обем е 272 стандартни страници, от които 6 страници увод, 217 страници основен текст, структуриран в четири глави, 2 страници заключение, 12 приложения и списък на използваната литература, състояща се от 121 източника.

Съдържанието е предствено в следната последователност:

Увод

Първа глава: Теоретични въпроси на подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализирани форми на обслужване

1. Състояние и развитие на теоретичната мисъл за качеството на хотелиерския продукт и индивидуализираните форми на обслужване
2. Особености на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството
3. Тенденции в развитието на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството
4. Приложение на моделирането в индивидуализираните форми на обслужване

Втора глава: Моделиране подобряването на качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализирани форми на обслужване

1. Моделиране на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството

2. Моделиране на обслужването при посрещане и настаняване на клиента в хотела

3. Моделиране на обслужването при пребиваване на клиента в хотела

4. Моделиране на обслужването при изпращане на клиента от хотела

Трета глава: Методологически въпроси за анализ и оценка на индивидуализирани форми на обслужване в хотелиерството

1. Критерии и показатели за анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството

2. Методи за анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството

3. Алгоритъм за анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството

Четвърта глава: Осигуряване на условия за прилагане на индивидуализираните форми на обслужване в реални условия

1. Анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване в бутикови хотели – градски тип

2. Разработване на програма за подобряване на индивидуализираното обслужване в бутикови хотели – градски тип

3. Изводи и препоръки за подобряване на индивидуализираното обслужване в бутиковите хотели – градски тип

4. Насоки за подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализираните форми на обслужване

Заклучение

Използвана литература

Приложения

II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧНИ ВЪПРОСИ НА ПОДОБРЯВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ХОТЕЛИЕРСКИЯ ПРОДУКТ ЧРЕЗ ИНДИВИДУАЛИЗИРАНИ ФОРМИ НА ОБСЛУЖВАНЕ

В първа глава основният акцент е поставен върху изясняване теоретичните аспекти на приложното поле на изследването. Проследява се развитието на теорията за качеството на услугите и по-конкретно качеството на хотелиерския продукт. На тази основа са изяснени особеностите и същността на индивидуализирания подход на обслужване в хотелиерството. Разкрити са свързаните с променената среда и нарасналите изисквания на потребителите тенденции, аргументиращи необходимостта от внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. Специално внимание е отделено на възможностите за приложение на моделирането в индивидуализираните форми на обслужване.

Развитието на теориите за качеството на хотелиерския продукт бележи своето начало през 1970 г. в отговор на явлението, наречено „революция в сектора на услугите”. През 1974 г. Дж. Ратмел построява модел, в който прави опит да обясни различията между продуктите и услугите. За разлика от ранния модел на Ратмел, който акцентира на производството и потреблението като изискващ едновременно протичане процес, моделът на П. Еиглие и Е. Ланжер подчертават не само характеристиката „неделимост”, но и „неосезаемост” на услугата¹. Двамата автори разглеждат произвеждащото услуги предприятие като видима и невидима за потребителите части. Според тяхната концепция значителна за хотелиерския продукт е видимата част на предприятието, която включва обслужващия персонал и материалната среда. В модела тези два фактора определят удовлетвореността на потребителите.

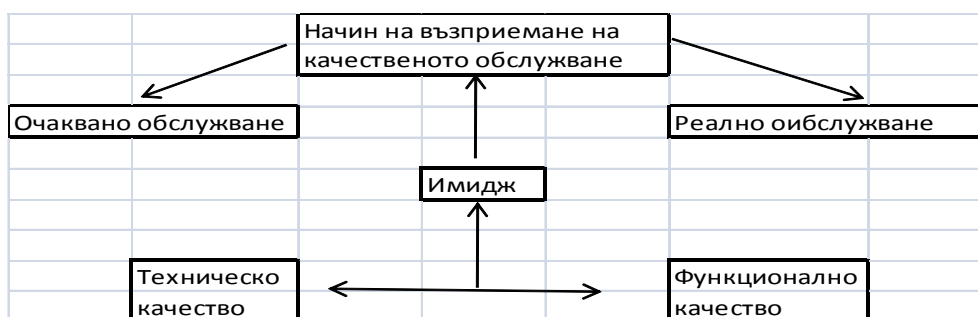
През 90-те години на XX в. Кристиан Гренрус въвежда две допълнителни концепции за качеството „функционално-инструментален модел” и „вътрешен маркетинг”. Функционално-инструменталният модел за качеството на хотелиерския продукт предполага, че е важно какво получават потребителите в процеса на обслужване и по какъв начин протича този процес. За да бъде създадено функционалното качество на обслужване, Гренрус апелира към развитие на стратегия за вътрешен маркетинг, който да е насочен към обслужващия персонал и предназначен да създава мотивиращи и организационни условия

¹Eigle, P., Langeard, P., Services as Systems : Marketing Implications, Marketing Consumer Services : New Insights, Nov., 1977, pp. 85-89.

на работния процес. С тази концепция стремежът на бизнеса към привличане на нови клиенти отстъпва място на дългосрочната визия и по-конкретно към създаване и запазване на трайни взаимоотношения със съществуващите клиенти.

С други думи, функционално-инструменталният модел предполага, че за потребителите е важно не само това, което получават, но и начинът, по който го получават, т.е. как протича процесът на предоставяне на услугата [функционално качество]. Следователно пълното качество на услугите е взаимовръзката между двата модела¹ [Фигура 1].

Фигура 1. Пълното качество на услугата като зависимост между техническото и функционалното качество



**Източник: Черевичко, Т., Теоретичные основы гостеприимства, стр. 119.*

Концептуалният подход на Ф. Котлър към качеството се базира на изследвания върху вътрешнофирмените комуникационни процеси и концепции за управление на дейността. Котлър предлага да бъдат различавани три взаимосвързани единици в управлението. Съгласно тази концепция трите ключови единици образуват три контролируеми звена: предприятието, обслужващият персонал и потребителите на услуги².

По-късно К. Лавлок добавя към традиционния инструментариум за управление на качеството допълнителни „4П“: материална среда, процес, персонал, производителност и качество. Материалната среда на обслужване е насочена към създаване на благоприятна атмосфера на обслужване. Стратегията на процеса е свързана с разработването на блок-схеми на обслужване и разнообразни модели на услугата. Стратегията за персонала е насочена към мотивацията на персонала за качествено обслужване на клиентите. Стратегията за производителност и качество изисква стройна организация за ефективно и качествено обслужване на клиентите.

Съвременните концепции за качеството на хотелиерския продукт споделят

¹Gronroos, C. Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990.

²Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг: Гостеприимство и туризм. М., Юнити, 1998.

необходимостта от удовлетворяване нуждите и желанията на клиентите, като акцентът е поставен върху подходите за постигане на крайната цел. В отговор на формираните нови предпочитания много предприятия в сферата на услугите се стремят да интегрират новости в своите продукти. Тенденцията за индивидуализация на обслужването, повлияна от настъпилите промени в изискванията към качеството, поставя необходимостта от иновации в бизнеса. Иновациите имат решаваща роля, защото добавят допълнителна стойност за крайните потребители, с което дават възможност на предприятията да бъдат преди конкурентите си. Пример за иновации в обслужването е използването на информационни технологии във всички области на туризма. Създаването на бутиковите хотели през последните няколко години е друг пример за иновационна стратегия, предприета от бизнеса. Индивидуализираният подход е най-новата стратегия за бизнес, която превръща стандартния продукт в уникален, предназначен единствено за конкретен клиент. Процесът на създаването му или неговата употреба предизвиква положителни емоции и е основна предпоставка за превръщането на клиентите в лоялни.

Един от първите опити за дефиниране на понятието „индивидуализиран продукт” е на Улрих, който го определя като “тънка вариация на стандартна конфигурация, възникнала в отговор на специфични желания на клиентите”¹. Авторът разглежда индивидуализирания продукт като широко приложим и модифициран според нуждите на клиента. По-нататък Кристофър Харт допълва определенията за индивидуализация, използвайки две различни дефиниции. Смисълът, вложен в първата, наречена “утопична”, отразява възможността на предприятието да предложи на клиентите всичко, което искат; винаги, когато го поискат; навсякъде, където го искат; и по всякакъв начин, по който го искат. Другата, така наречена “практическа” дефиниция, акцентира върху използването на гъвкави процеси и организационни структури за производството на разнообразни и често пъти индивидуализирани продукти по поръчка на клиента със стойност, близка до цената на стандартизиран продукт².

През 1997 г. Гилмор и Пайн идентифицират четири различни подхода на индивидуализация, обозначени като: съвместима, адаптирана, козметична и прозрачна индивидуализация³.

¹ Ulrich, K.T. and Eppinger, S.D., Product design and development, McGraw-Hill, 1995.

² Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits, 1995.

³ Gilmore, J.H., and Pine, J., The four faces of mass customization, 1997.

Според авторите, съвместимата индивидуализация преминава през три етапа: първо необходимо условие е да се установи диалог с индивидуалните клиенти, за да им се помогне да определят своите нужди; второ, да се идентифицира точно какво да се предложи [или да се очертае диапазонът от спецификации, които компанията може да предложи], за да задоволи нуждите; трето, да се произведат индивидуалните продукти. Този подход на индивидуализация е формулиран за нуждите на хотелиерския бизнес по следния начин: “Съвместимата индивидуализация предоставя възможност на клиентите с помощта на служителите в хотела да направят своя избор между предлаганите алтернативни решения и да получат продукт или услуга, които ги удовлетворяват”.

Адаптираната индивидуализация, според учените, предлага един стандартен, но подлежащ на индивидуализиране продукт, създаден по начин, по който клиентите могат да го приспособят сами за себе си в зависимост от предназначението и функциите, които желаят да изпълнява. Имайки предвид възможностите на адаптираната индивидуализация, определението за нуждите на хотелиерството е формулирано така: “Адаптираната индивидуализация позволява на клиента да определи индивидуалните предназначения на продукта или услугата, отговарящи на нуждите му”. Адаптираната индивидуализация е подобна на съвместимата индивидуализация. Разликата е в приложенията и/или функционалността на продукта.

При козметичната индивидуализация стандартният продукт или услуга са представени различно за отделните клиенти. Обхващайки и този подход на индивидуализация, дефиницията е следната: “Козметичната индивидуализация позволява на клиента да реши начина на представяне на продукта или услугата, отговарящи на нуждите и очакванията му”.

Последният подход, идентифициран от двамата учени, е този на прозрачната индивидуализация, която наблюдава поведението на клиентите без директно взаимодействие с тях и незабележимо индивидуализира продукта. Компанията, използваща този подход, използва стандартни процедури за обслужване на клиентите си, но предоставя индивидуализиран продукт. Дефиницията на последния описан модел е следната: “Прозрачната индивидуализация предоставя възможност на клиентите да бъдат обслужени по най-добрия начин, използвайки знанията на служителите за персоналните им нужди “.

С други думи, персонализацията се базира на информация и данни, събирани от предприятията от предходните посещения на клиентите. Те непрекъснато обогатяват

данните с новопостъпваща информация, получена по различни начини от потребителите си. Персонализацията предполага скрито наблюдение и изучаване на живота, характера, желанията на клиентите, без да им се натрапва. От друга страна, персонализацията е скъпа. Тя изисква данни и скъп софтуер, за да произведе нужната информация. Персонализацията се базира и зависи от точно определени нужди, или в описаните случаи от това способна ли е компанията да препоръча конкретна услуга на точния човек.

Обобщавайки концепцията на индивидуализирания подход за нуждите на хотелиерството, той дава възможност на клиентите сами да изберат желаните елементите от основни и допълнителни услуги и техните спецификации, предложени им от служителите в хотела. Този подход предполага широк асортимент от спецификации за избор на услуги, партньорство с други сектори в областта на услугите и информационна осигуреност на служителите в хотела. Друг е смисълът на персонализирания подход, който се базира на предишни събрани данни от престоя на клиента, на чиято основа се определят подходящи и удовлетворяващи го елементи¹. Сложността на модела, който е модификация на индивидуализирания, се състои в определяне на елементите, които предизвикват емоции у клиентите. Общото в двата случая е желанието на компанията да удовлетвори конкретни желания на своите гости, независимо от подхода, който е избрала. Индивидуализацията е по-обширно понятие, което включва персонализацията.

Предприятията, ориентирани към индивидуализация на обслужването, имат нужда от знания за уникалните типове поведение на всеки клиент, за да се възползват от модела, който очертава общите характеристики. За да бъдат установени конкретни нужди на клиентите, е необходимо те да бъдат сегментирани, т.е. да бъдат определени в групи със сходни характеристики по един или няколко критерия. Така е възможно микросегментирането им въз основа на по-тесни специфични особености, за да се стигне до нуждите и желанията на отделния клиент.

Понастоящем липсват по-задълбочени изследвания върху връзката между клиентската сегментация и индивидуализираните форми на обслужване. Изборът на индивидуализираните форми на обслужване зависи от целевата група клиенти за конкретен хотел и тяхното сегментиране въз основа на няколко критерия.

¹Глушкова, Ю. Подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализиране на обслужването. Студия, 2010.

Идентифицирането на голям брой критерии позволява използването на многообразие от индивидуализирани форми, които да бъдат предложени. Важно условие при определянето на групите клиенти е да се отчита възможността за преминаването им от един към друг сегмент в резултат на промени в социалния им статус, жизнен цикъл, стил на живот и т.н. Тези промени изискват промяна в поведението на предприятията, насочена към удовлетворяване на нововъзникналите изисквания и предпочитания на клиентите.

Индивидуализираният подход на обслужване позволява да бъде увеличен дялът на ключовите за хотела клиенти. Голяма част от предприятията използват разнообразни стимули, с което се стремят да повишат лоялността на клиентите чрез добавяне на стойност към предлаганите им услуги. Подобни инструменти могат да бъдат ефективни, но същевременно и доста рисковани. В някои случаи вместо нарастване на лоялността, което да рефлектира върху приходите за предприятието, се постига обратният ефект. Клиентите очакват все по-голяма добавена стойност към продукта, което води до нарастване на разходите за хотела и намаляване на печалбата.

Проучванията на предпочитанията на клиентите и измерването степента на тяхната удовлетвореност не са достатъчни, за да бъде предложен успешно индивидуализиран подход на обслужване. Принос в развитието и обогатяването на индивидуализираните форми на обслужване имат новите тенденции в туризма, с които хотелиерите трябва да се съобразят. На първо място, промяната в предпочитанията се отразява на стила на живот, при което пътуванията се превръщат в необходимост и не се възприемат като лукс. Предпочита се качество на обслужването и персонално отношение в много по-голяма степен, отколкото е било някога. Желанията за спокойно пребиваване и рационално използване на всички екстри се заменя с нужди като топло посрещане, приятелско отношение, уважение и обгрижване от страна на служителите в хотела. Клиентите са мотивирани да изберат онзи хотел, който им предоставя индивидуализирано обслужване във всички аспекти на предлаганите услуги, което налага изграждане на интелигентна компютърна система. Хотелиерите в много по-голяма степен са зависими от интернет, работят активно в социалната медия, като я използват, за да се нагодят към променящите се условия.

Динамичните промени в заобикалящата ни среда изискват от предприятията внимателно да предприемат иновационни решения. В тази връзка моделирането е един от съвременните методи, съчетаващ визуализация и точен анализ на алтернативни

варианти за управление на протичащите бизнес процеси. Създаването на модели позволява усъвършенстване на дейностите чрез добавяне на допълнителна стойност към крайния продукт. Тези изменения косвено повлияват на рентабилността на организацията и намаляват времето за възвръщане на вложените в подобрения инвестиции.

Моделирането на индивидуализирани форми на обслужване изисква познаване нуждите на клиентите, техните предпочитания и поведение. Голяма част от хотелиерите днес разполагат с подходящи софтуерни продукти, с помощта на които събират и съхраняват необходимата информация за своите гости. Разработването на аналитични модели с данни е в помощ при разбирането на по-незабележимите аспекти на взаимодействие с клиентите. Процесът на моделиране на индивидуализирани форми на обслужване предполага използването на различни дисциплини в сферата на обслужване. В този смисъл психологията и науки от поведенческия подход са подходящи при създаването на модели за индивидуализирани форми на обслужване. Тези дисциплини, най-общо казано, изучават поведението на потребителите и мотивите им за покупка, като дават възможност за прогнозиране на бъдещите им реакции при повтарящи се посещения в хотела.

Като цяло липсват задълбочени опити за обобщаване на информацията, необходима за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване в областта на хотелиерството. Наблюдава се липса на систематичност и яснота в постъпващите информационни потоци, характерно е събирането и обработването на недостатъчна по количество и качество информация, която често е несистематизирана и неизчерпателна. За да бъдат преодолените трудностите при прилагане на индивидуализирани форми на обслужване, от изключително значение е моделирането на процесите, свързани с получаване, съхранение, обработката, анализ и координация на информационните потоци вътре и извън хотела. Необходимо условие за получаване на достоверни и научнообосновани данни при информационното моделиране на индивидуализирани форми на обслужване е предоставянето на детайлна информация за методите за набиране на информация, начините за обработването ѝ, периодите и възможностите за актуализиране на показателите, презентиране на системата от показатели, които отчитат потреблението и др.¹

¹Divisekera, S., Model of Demand for International Tourism, Annals of Tourism Research, Vol. 30, No 1, 2003, pp. 31-49.

ВТОРА ГЛАВА. МОДЕЛИРАНЕ ПОДОБРЯВАНЕТО НА КАЧЕСТВОТО НА ХОТЕЛИЕРСКИЯ ПРОДУКТ ЧРЕЗ ИНДИВИДУАЛИЗИРАНИ ФОРМИ НА ОБСЛУЖВАНЕ

Във втора глава на дисертационния труд са изяснени особеностите в моделирането на индивидуализирани форми на обслужване в хотелиерството. Дефинирани са факторите, от които зависи удовлетвореността на клиентите. Въз основа на проведено дълбочинно интервю сред експерти са изведени три основни етапа на обслужването в хотелиерството. Определени са отговорните лица, ангажирани по прилагане на индивидуализирани форми на обслужване. Във всеки един от етапите на обслужване са дадени стандартизирани процедури за прилагане на индивидуализирани форми в зависимост от обслужваните потребителски сегменти.

При моделирането на индивидуализирани форми на обслужване се определят факторите, от които зависи удовлетвореността на клиентите, и процесите на обслужване, които изискват усъвършенстване. За целите на моделирането е интерпретирана йерархичната подредба на потребностите на Маслоу и са добавени елементи, които водят до нарастване удовлетвореността на клиентите от качеството на хотелиерския продукт. На първото ниво в пирамидата на удовлетвореността стоят основните характеристики на качеството – всичко онова, което трябва да присъства при обслужването на клиентите в хотела: номенклатура и асортимент, 24-часово обслужване, удобно местоположение и т.н. Второто ниво съдържа очакваните от клиентите характеристики – цената и имиджа на хотела, както и съчетанието между тях, които всъщност определят очакванията на клиентите за качеството на хотелиерския продукт.

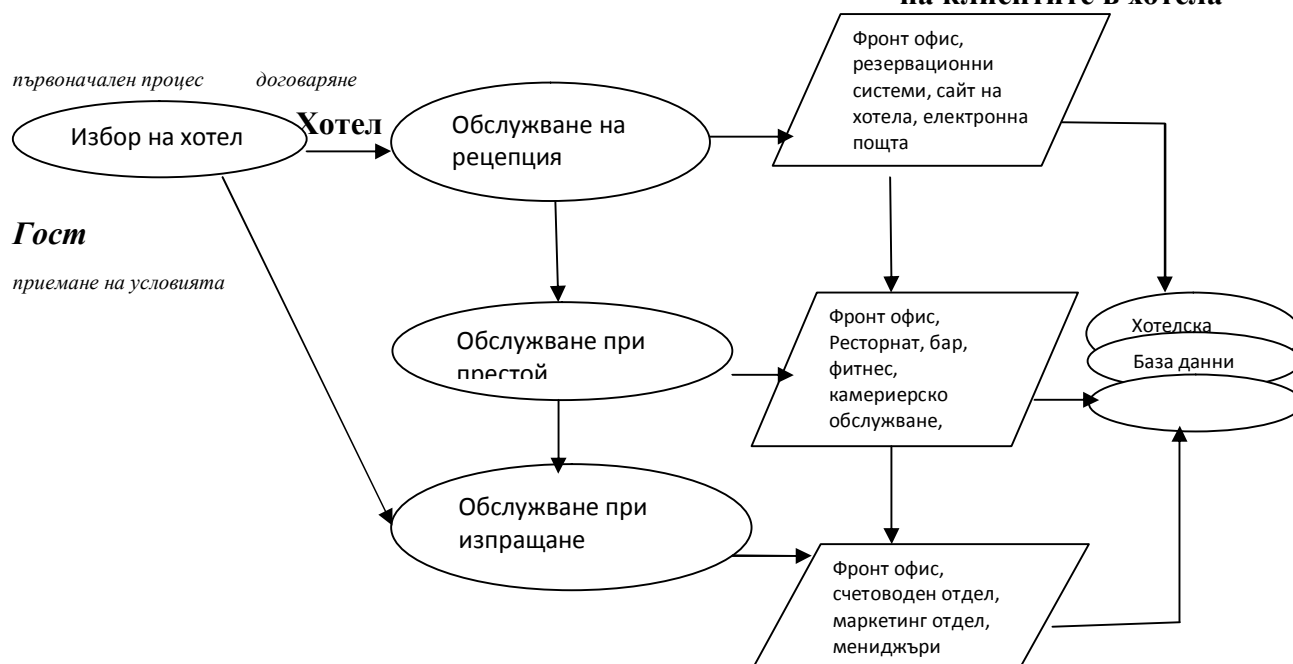
Следващото ниво включва неочакваното качество, което в случая е допълнителна добавка, полза за клиента или ценностна характеристика, свързана с нещо приятно и неочаквано. Тази добавка предизвиква емоционално удовлетворение и подтиква клиентите да споделят с приятели, познати и в социалните мрежи. Неочакваното качество е причината за интереса към хотела, както и предпоставка за изграждане на по-дълбоки отношения.

На най-високото място в пирамидата е знанието, обучението, свързано с научаване на нещо ново, интересно за потребителя. То е съставен елемент на потребността от себеутвърждаване. Желанието за научаване на нещо непознато стои на най-високото и абстрактно ниво в пирамидата. Свързано е с потребността от развитие и

в процеса на задоволяването му мотивацията за самоусъвършенстване расте още повече.

Следващият етап при моделирането на индивидуализирани форми на обслужване е установяването на процесите, от които зависи удовлетвореността на клиентите от качеството на предложения им хотелиерски продукт. С помощта на дълбочинно интервю, в което участват експерти в областта на хотелиерството, са определени контактните точки при обслужването на клиентите в хотела. Въз основа на тях са дефинирани процесите, подлежащи на моделиране, а именно: обслужване на рецепцията; обслужване при пребиваване и обслужване при изпращане на клиентите от хотела.

Фигура 2. Контактни точки при обслужването на клиентите в хотела



**Източник: съставено от автора*

На следващата стъпка са определени отговорните лица, от които зависи прилагането на индивидуализирани форми на обслужване. Изброените етапи подсказват, че в процеса на обслужване участват всички звена. Въпреки това ключови отговорности и задължения имат служителите от фронт офиса. Технологиите на обслужване изискват следване на установените от предприятието стандарти. Най-съществените процеси в работата на служителите, необходими за успешно предлагане на индивидуализирани форми на обслужване са свързани с набирането, съхраняването и анализа на данни за клиентите в хотела.

Въпросите, свързани с набирането на информация за клиентите, възникват от

нуждата от определяне на източниците на тази информация, условията за съхранението ѝ, тяхното съдържание и процесите на анализ, което е четвъртият етап в моделирането на индивидуализирани форми на обслужване. Данните, с които служителите разполагат за клиентите си, са от изключително значение при избора на конкретни индивидуализирани форми на обслужване. В тази връзка съхраняваните от хотела данни са класифицирани в четири категории.

Към първата група са отнесени свършените данни. Те засягат конкретен клиент и включват име, фамилия, ЕГН, адрес, дата на раждане. Тук попадат и всички данни, за които клиентът е заявил в адресната си карта, анкета и т.н. Втората група включва т.н. несвършени данни. Отнасят се до клиента, но са получени чрез посредничество, например чрез кредитна карта, телефон, интернет браузер и др. Пасивните данни формират третата група. Те не са съобщени от клиента, а са получени чрез наблюдение, като анализ на честотата на посещения в хотела за месец, ползването на допълнителни услуги, любими напитки и храни и т.н. Последната група са извлечените данни или наричани още производни. Те могат да бъдат получени в резултат на обработка на други данни или при обединяване на данни, които се отнасят до конкретния индивид, а също и на основата на допускания, използвани в математическите модели, необходими за създаване на профил на клиента.

Таблица 1. Информационна матрица за клиентите в хотела

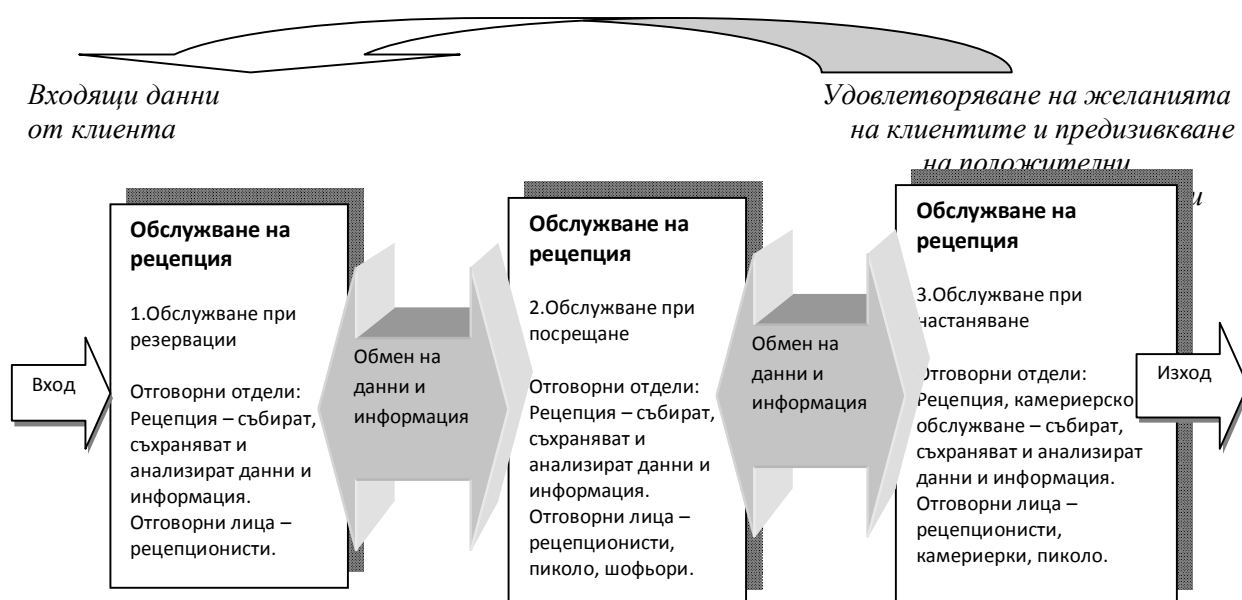
Тип информация	Първоначална информация	Специфични особености	Поведение
Лична информация	Име, пол, дата на раждане, националност, номер на кредитна карта, адрес, честота на посещения и т.н.	Специални нужди и претенции [режим на хранене, наличие на алергии, занимания и хоби]	Тип клиент
Информация, касаещи всички аспекти свързани с престоя в хотела	Дата на резервация – резервационни канали, източници и т.н. Резервирана стая – тип на стаята, тип на леглата, баня –душ или вана и т.н. Цена – стойност Продължителност на престоя – пристигане и напускане на хотела Придружаващи лица – брой, имена, връзка и др. Общи разходи – храни и напитки, мини бар, допълнителни услуги	<i>Специални предпочитания към обзавеждането в стаята</i> за нощувка и допълнителни удоволствия [пухени възглавници, ортопедични матраци, работен кът] <i>Резервиране на външни за хотела услуги</i> [театър, такси, кола под наем, ресторант]	<i>Използване на допълнителни услуги предлагани в хотела</i> [ресторант, фитнес център, мини бар, рум сервиз, трансфер, бизнес център]
Мнения и оплаквания на клиентите		Оплаквания, анкетни карти за установяване на удовлетвореността	

Източниците на данни са външни и вътрешни. Към първите отнасяме доставчиците на услуги, социалните мрежи и интернет форуми, проучванията на външни фирми и др. Към вътрешните включваме проучвания, провеждани от предприятието, вътрешни наблюдения върху поведението на клиентите и др.

Описаните контактни зони за взаимодействие с клиентите се характеризират със свои особености и изисквания, обусловени от разнообразните отговорности и задължения на персонала при обслужването на клиентите. Процесът на обслужване на рецепцията включва приемане на резервации, посрещане на клиентите в хотела и настаняване в стая за нощувка. Основните отговорности в тези процеси имат служителите от Фронт офиса, чиито задължения са свързани с набиране, съхраняване и анализиране на данните за клиентите. Тези функции често пъти налагат едновременно протичане, което изисква висока квалификация на служителите, и своевременно, аналитично мислене.

На този етап е важно да се направи разграничение между клиентите, посещаващи хотела за първи път, и тези, които имат няколко поредни посещения. В първият случай не съществува информация в хотелската база данни и отговорност на служителите е да я получат пряко от клиента. Съществуващите възможности за набирането ѝ позволява прилагането на индивидуален подход и към новите клиенти. В тези случаи е подчертана ползата от външните източници на информация: споделени лични данни от гостите в хотела, външни доставчици на услуги [тур оператори, агенции за автомобили под наем, трансфери и др.]. Съхранената информация за клиентите в хотелската база данни позволява на служителите да предвидят нуждите на клиентите, предявени по време на предходните им посещения. В този случай се използват вътрешните за предприятието източници.

Схема 1. Моделиране на обслужването на рецепция

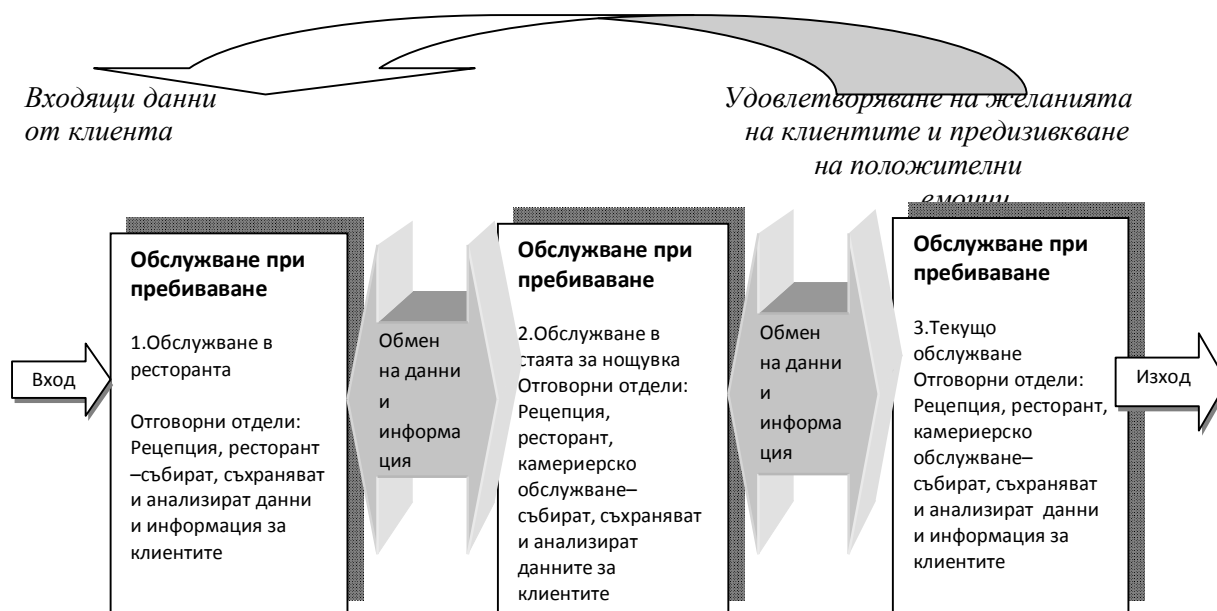


изключително значение за удовлетворяването им във всеки момент от престоя. Този обмен е двустранен, заради необходимостта на всички лица в хотела да бъдат включени в процесите на набиране, съхраняване и анализ на постъпващата информация, с което се гарантира качествено обслужване във всички етапи на взаимодействие с клиентите.

Моделирането на процеса на обслужване на клиентите през времето на тяхното пребиваване включва обслужване в стаята за нощувка, обслужване в ресторанта и текущо обслужване. Времето на пребиваване на гостите в хотела е най-интересният и креативен момент в процеса на обслужването им. На този етап в комуникацията и обслужването участват всички звена на хотела, в резултат на което индивидуализираните форми са многоспектрни.

Успехът на индивидуализирания подход на обслужване зависи от уменията на обслужващия персонал да предвижда нуждите, предпочитанията и очакванията на клиентите в хотела, използвайки техниките на комуникацията, наблюдението и анализа на получените данни. Обслужващият персонал трябва да разпознава настроението на госта, навиците и стила му на живот, въз основа на които да предложи онова обслужване, което да надхвърля очакванията му. Задълженията на служителите включват набиране, съхраняване, анализиране и обмен на данните за клиентите, като крайната цел е предоставяне на превъзходно обслужване и предизвикване на емоционално удовлетворение. Информацията, с която служителите разполагат през време на престоя на клиентите, е по-разнообразна в сравнение с информацията от обслужването на рецепцията. Причината за това е възможността на всички звена да участват в обслужването, при което се извършва непрекъснат обмен на данни за клиентите.

Схема 2. Моделиране на обслужването при пребиваване



Без ясно определени критерии при прилагане на индивидуализирани форми на обслужване, включващи необходимите предварителни проучвания за евентуалните реакции при предоставянето им, е възможно да бъдат предизвикани повече негативни реакции. В тази връзка постоянни и целенасочени проучвания и наблюдения на клиентите в хотела, с използването на психодиагностичен анализ на характера, поведенческите профили и психографските характеристики, подпомагат взимането на адекватни решения при разработването на индивидуализирани форми на обслужване.

Моделирането на процеса на обслужване на клиентите при изпращането им включва обслужване при изпращане и установяване удовлетвореността на клиентите. На този етап в процеса на комуникация и обслужване на клиентите участват основно служителите от рецепцията. Коректното обслужване и установяването степента на тяхната удовлетвореност няма да бъде обективно без обмен на данни с останалите звена в хотела по отношение цялостното пребиваване на клиентите.

Схема 3. Моделиране на обслужването при изпращане



Най-важната информация тук е установяването на удовлетвореността на клиентите. Съществуват неограничени възможности за анализиране степента на припокриване на очакванията на клиентите с възприятията им относно реално полученото качество на обслужване. По-голяма част от хотелите разчитат на информацията, която получават посредством анкетни карти. Въпросите, които включват, най-често са свързани с техническите характеристики на качеството и в по-малка степен с функционалната им страна. Присъстват въпроси, свързани с бързината на обслужване, точността на сметките, бъдещите намерения за повторно посещение,

впечатленията от конкретен служител и т.н. Все още липсват въпроси за желанието на клиентите да споделят конкретна информация за себе си, за бъдещи намерения, лично развитие и служебно израстване, хоби и предпочитани развлечения, очаквания при следващи гостувания в хотела, желаят ли да получават известия за конкретни предложения по електронната си поща. Не се предоставя възможност или не са подтиквани да дават съвети, нови идеи. Именно подобна информация е от полза при изграждането на двустранна и взаимноизгодна форма на сътрудничество между хотела и клиентите.

При моделирането на индивидуализираните форми на обслужване са отчетени някои особености, от които зависи успехът на бъдещия модел. Първата особеност произлиза от съществуващите различия в предпочитанията на клиентите, което създава реални възможности за изразходване на ненужни допълнителни средства при внедряването на модела. За да се избегне намаляване на ефективността, е изключително важно управителите да проучат възможна ли е индивидуализация на обслужването и какъв тип индивидуализация техните клиенти ще оценят¹.

Втората особеност, която е взета предвид при моделиране на индивидуализирани форми на обслужване, е *организационната подготвеност*. Тя налага реална оценка на фирмената култура и възможностите на компанията. Организационната промяна изисква осведоменост, непредубедено управление и финансови ресурси². Следователно, за да бъдат внедрени индивидуализирани форми на обслужване, влияние оказва ръководството на хотела. Поведението на ръководителите трябва да отговаря на възприетите ценности и норми и да бъде следвано от служителите. Управителите и собствениците трябва да поддържат и насърчават цикъла на постоянно усъвършенстване на процесите. Начинът, по който хотелът формулира политиката и стратегията, определя посоката на движение за достигане на основните цели. Инструментите, с които си служи ръководството за достигане на целите, трябва да са документирани в бизнес концепциите, както и да бъдат отразени в дългосрочните, средносрочните и краткосрочните планове. Едно от най-важните условия за правилно управление процеса на подобряване качеството на обслужване е формирането на колективно съзнание във всички звена на хотела.

¹ Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits, 1995.

² Черневичко, Т. Теоретичные основы гостоприимства, стр. 122-123.

Последната особеност при моделиране на индивидуализирани форми на обслужване е *конкурентната среда*. Основният въпрос е по какъв начин се променя позицията на хотела при предлагане на индивидуализирани форми и мястото на хотела в обкръжаващата го среда. Внедряването на индивидуализирани форми на обслужване осигурява съществени конкурентни предимства. От най-голямо значение е успехът, постигнат по отношение на задържането на клиентите. Нараства лоялността на клиентите, чиято удовлетвореност се измерва и оценява не само със субективни, но и с обективни показатели. Внедряването на индивидуализирани форми на обслужване рефлектира и върху обществения имидж на хотела, който зависи от постигнатото качество на обслужване и желание за усъвършенстване. От друга страна, високото качество позволява да се достигнат по-високи нива на доходност. Създадената допълнителна стойност чрез индивидуализираните форми на обслужване позволява на хотела да повиши цените, без това да намали посещаемостта. По-високото равнище на качество съкращава вътрешните и външните разходи. Вътрешните са свързани с поправянето на грешки, възникнали преди съответната услуга да бъде предоставена на клиента. Външни са грешките, които установяват клиентите при възползване от услугите на хотела. От съществено значение е нивото на постигнатата удовлетвореност на служителите, която периодично трябва да бъде измервана. В тази връзка инвестициите при внедряване на индивидуализирани форми на обслужване основно са насочени към обучение и развитие на кадрите, които повлияват на текучеството на персонала в посока на нейното снижаване.

ТРЕТА ГЛАВА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЪПРОСИ ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ИНДИВИДУАЛИЗИРАНИ ФОРМИ НА ОБСЛУЖВАНЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

В трета глава на дисертационния труд са разгледани методологическите въпроси на подобряване качеството на хотелиерския продукт. Акцентираща се върху правилното определяне на критериите, показателите и методите за анализ на индивидуализираните форми на обслужване, което е от съществено значение за постигането на поставените цели. Специално внимание е отделено на описанието и адаптирането на подходящ алгоритъм за оценка, анализ и подобряване на качеството чрез внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. С това се цели да бъдат изведени конкретни насоки за подобряване качеството на хотелиерския продукт.

В методологията са разгледани различни подходи и стъпки в процеса на анализа, както и класическите фази в подготовката на експеримента. Обективно оценките на индивидуализираните форми на обслужване се разглеждат като нова научна област, чиито изводи се основават на количествените методи на квантифициране. Настоящите проучвания в тази област се ограничават в повечето случаи върху оценката на отделни характеристики на качеството на хотелиерския продукт и по-конкретно върху техническата му страна. В по-малка степен са засегнати въпросите, свързани с функционалната страна на качеството на хотелиерския продукт, където промените в изискванията на клиентите са динамични и сложни за оценка. Кръгът на показателите, характеризиращи качеството на хотелиерския продукт, се разширява и обогатява, като се включват и показатели за оценка на емоционалната удовлетвореност, която е твърде субективна и зависи от индивидуалните характеристики на конкретния клиент.

Използването на система от показатели за оценяване на индивидуализираните форми на обслужване отговаря на определени изисквания. С тях се отчитат резултатите от оценката на потребителите, принадлежащи към различни сегменти, на които се предлага обслужване в зависимост от индивидуалните особености, нужди и предпочитания. В тези показатели намират отражение съвременните тенденции, както и основните направления на техническия прогрес в отрасъла туризъм.

Твърде малкото изследвания на влиянието на индивидуализираните форми на обслужване върху качеството на продуктите наложи необходимостта от разработване на система от критерии и показатели, с които е извършена оценка и последващ анализ на индивидуализираните форми на обслужване. В тази връзка, чрез използване на

качествени методи за набиране на емпирични данни, са идентифицирани критериите и показателите за анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството.

Анализираните критерии и показатели са дефинирани въз основа на обработка на резултатите от свободно дълбочинно интервю, проведено сред ръководни кадри на хотелиерски предприятия, служители на маркетингови отдели и старши администратори. Основните критерии за анализ са свързани с установяване удовлетвореността на гостите от обслужването им на рецепцията, обслужването при пребиваването в хотела и обслужването при изпращането на клиентите. Успешното оценяване на индивидуализираните форми на обслужване зависи от коректното и задълбоченото изучаване стойностите на отделните показатели. Надеждността на получените резултати зависи и от правилното групиране на единичните показатели в ясно формулирани групови показатели и определянето на необходимите за емпиричното изследване методи за оценяване на качеството. В този смисъл количественото изразяване на критерия за *обслужване на рецепцията* се осъществява с показателите за *обслужване при резервации, при посрещане и настаняване*. Оценяването на критерия за *обслужване при пребиваване* е проведено с показателите за *обслужване в стаята за нощувка, в ресторанта и текущо обслужване*. По третия критерий за *обслужване при изпращане* оценяваме показателите за *обслужване при изпращане и установяване удовлетвореността на клиентите*.

При описанието на възможните използвани методи за оценка и анализ на индивидуализираните форми на обслужване са обхванати качествени методи, включващи дълбочинно интервю, дискусии във фокусни групи, контент анализ на писмените отзиви. Определените критерии за вербално изразяване удовлетвореността на клиентите наложиха необходимостта от определяне на показателите за количественото им измерване. В тази връзка са разгледани клъстерният анализ, факторният анализ, допитването до потребителите. Измерването на важността и степента на удовлетвореност по всеки показател се осъществява чрез допитване до потребителите. В рамките на анализа на получените от допитването данни се изчисляват средни величини, разсейване и стандартно отклонение, а най-често прилагани методи за анализ са тези на квадрантите и факторното претегляне.

Качеството на хотелиерския продукт е оценено чрез диференциран, комплексен и комбиниран метод. Когато при оценяването на качеството се изследват няколко или

повече показатели, а крайният резултат се изразява в едно число, се прибегва до прилагането на комплексния метод. От друга страна, самостоятелното прилагане на диференцирания или комплексния метод при наличието на значителен брой единични показатели води до изкривяване на крайните резултати на изследването. В тези случаи се използва комбинираният метод за оценяване равнището на качеството, който е съчетание от двата разглеждани метода – диференцирания и комплексния.

Важно място в методите за анализ и оценка заемат методите за финансов анализ, които представляват система от способности за цялостно и взаимосвързано изучаване на стопанските явления, процеси и обуславящите ги фактори в условията на функциониране на фирмата. Подобряването на качеството се осъществява чрез инвестиции, което налага необходимостта от разглеждане и на инвестиционните методи, които се разделят на две главни направления с условни наименования: материални и нематериални инвестиции.

Друг метод за изследване ефективността от индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството е измерването на потребителската лоялност. При измерването на възвращаемостта на инвестициите в лоялност на клиентите важно условие е установяването на индикатори, които да осигуряват периодична информация. В тази връзка изчисляването на пожизнената стойност на клиента зависи от показателите за получените приходи от покупки на един клиент, продължителността на престоя и честотата на покупките.

Текуществото на персонала е сред показателите, определящи ефективността на работата в организацията. Това извежда необходимостта от изследването му, с което се получава оценка за способността на организацията да постига по-ефективни решения в бъдеще. Изчисляването на текуществото на персонала съдейства при определяне равнището на риска за организацията, както и способността ѝ да изгражда дълбоки и трайни взаимоотношения с клиентите си.

С помощта на прилагането на подходящ алгоритъм са определени етапите на извеждане на комплексна оценка за фактическото състояние на индивидуализирани форми на обслужване в изследваните обекти. Алгоритъмът на комплексния метод включва: формиране на система от показатели, установяване на техните абсолютни стойности, избор на базови стойности, определяне на относителния показател, вземане на решение за резултатите от диференцираната оценка, изчисляване коефициента на значимост на показателите, избор на метод за комплексна оценка на качеството и установяване на

комплексния показател¹.

Разработеният за целите на дисертационния труд алгоритъм за анализ и оценка включва въпроси, свързани с избора на обектите на изследване; откриване на процесите, обект на анализ и оценка; установяване на обслужваните групи клиенти, както и системата за оценяване на индивидуализираните форми на обслужване. Освен това определя източниците на информация; лицата, които я предоставят; начинът на нейното събиране и времето, в което информацията е събрана. При оценка на качеството на обслужване е обърнато внимание на специфичните условия, при които се провежда изследването. Условията са описани, за да се ограничат грешките при извеждане на резултатите, което повишава точността на изводите и препоръките от направеното изследване.

При провеждане на проучването е предоставена възможност всички социални категории да участват в изследването, с което се осигурява представителност на наблюденията от извадките. Индивидуализираният подход предполага по-задълбочено сегментиране на групите клиенти и върху тази основа микросегментирането им, докато се стигне до конкретните нужди на отделния индивид. В тази връзка изборът за сегментирането на клиентите е въз основа на очакваните ползи, при което клиентите са разпределени в следните групи: индивидуално пътуващи бизнес гости, семейства с деца, възрастни гости над 60 г., млади двойки.

Друга използвана за целите на проучването ни сегментация е въз основа на лоялността на клиентите към хотела. За тази цел допълнително е разработена предназначена за лоялни гости анкетна карта, която е попълвана от постоянните посетители в съответното място за настаняване.

Изборът на методика за изчисление на потребителското мнение в обектите на изследване е следващият етап в разработения алгоритъм. Основната цел на методиката е да определи равнището на качеството на обслужване към определен момент и да оцени потенциала на хотела за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. Изборът на методика е свързан с аналитичния подход, акцентиращ върху предлагането на индивидуализирани форми на обслужване. На този етап са формулирани подлежащите на проверка в течение на изследването хипотези.

Оценката на качеството се основава на методиката на проф. Рибов. В своята съвкупност тя подпомага построяването на алгоритъм за анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване в хотелиерството. Количествени данни са

¹Рибов, М., цит. съч.

набрани чрез провеждане на анкетно проучване по групи клиенти на четиризвездните бутикови хотели в България.

Обработката и анализът на информацията, получена от емпиричното проучване мнението на потребителите, се извърши с помощта на математически и статистически методи за обработка на данни и дескриптивните методи за анализ. В резултат на това са изведени оценките, поставени по групи участващи в проучването клиенти, с което се установява относителният дял на всеки от изследваните сегменти, както и степента на удовлетворение на съответната група.

Въпросите от анкетната карта са формулирани по начин, с който се оценява в каква степен бутиковите хотели в България са внедрили индивидуализирани форми за обслужване. Анкетната карта съдържа 47 въпроса, групирани в 8 показателя и разпределени в 3 критерия за качество на обслужване. Предназначената за лоялните гости на хотела анкетна карта включва 23 единични показателя, при което е използван гореизложеният метод за формиране на груповите показатели и критериите за качеството на обслужване.

Единичните показатели са измервани в бални единици, които дават абсолютните им стойности. Невъзможността от физическо измерване на формулираните показатели налага необходимостта от разработване на скала за измерване, с която са изчислени абсолютните стойности. Равнището на показателите е определено от 1 до 5. Така поставените оценки се тълкуват по следния начин:

Най-ниската бална оценка 1 показва, че конкретни индивидуализирани форма на обслужване не са внедрени от изследвания хотел. Оценка 2 се свързва с незначително удовлетворение от предложената индивидуализирана форма на обслужване. Оценка 3 показва, че базовите характеристики на качеството са постигнати и очакванията на клиентите са частично задоволени. Оценка 4 отразява удовлетворение от обслужването, при което са отчетени конкретни нужди и желания, но предложеният подход не оказва съществено влияние върху избора на същия хотел при последващо настаняване. Оценката 5 е най-висока, клиентите са получили нещо неочаквано и свързано с положителни емоции. Обвързана е със склонността на анкетираните да изберат същия хотел при следващото си посещение, което е равнозначно на склонност към формиране на лоялност. С помощта на проценти сме изразили степента на внедряване на индивидуализирани форми на обслужване отразени в таблица 2.

Таблица 2. Удовлетвореност на клиентите от внедрените индивидуализирани форми на обслужване в хотела.

Бални оценки	Вербално изражение на балната оценка	Внедрени индивидуализирани форми на обслужване
5	Изцяло удовлетворен	100%
4	Удовлетворен	75%
3	Частично удовлетворен	50%
2	По-скоро неудовлетворен	25%
1	Неудовлетворен	0%

Оценките от анкетното проучване са представени както в абсолютни, така и в относителни стойности, които се изразяват с отношението на абсолютната стойност на показателя и неговата базова стойност. Определянето на стойностите на относителния показател за качество е извършен с помощта на диференцирания метод, т.е. чрез сравняване показателите за качество на изследвания обект с възприетата базова стойност за съответния показател.

Чрез използването на диференцирания метод е определено в каква степен стойностите на отделните показатели се различават от предварително зададените базови стойности. За базови стойности е приета балната оценка 5 – възможно най-високата стойност, която анкетираните могат да поставят, оценявайки отделните показатели.

Стойностите на показателите в съвкупност нямат равностойни значения, т.е. важно условие за коректен анализ на равнището на качеството на изучавания обект е определянето параметрите на значимост на отделните показатели. Това са количествените характеристики на значимостта на изследвания показател, сравнен с останалите. С помощта на експертния метод са определени коефициентите на значимост. Методът се основава на решение, взето от група високоспециализирани експерти в областта на хотелиерството с помощта на „анкетния” метод, при който се осредняват оценките на участващите експерти. Коефициентите на значимост по показателите за качество на обслужване са представени в таблица 3.

След проведеното проучване е изготвен отчет, който отразява мнението на потребителите по отношение внедрените от хотела индивидуализирани форми на обслужване. Отчетът е приет след предварително обсъждане от ръководствата на

хотелиерските предприятия и е взето решение за начина, по който са подобрени качествените характеристики на хотелиерския продукт и необходимите за това финансови ресурси, технологично време и отговорни лица.

Таблица 3. Критерии, показатели и коефициенти на значимост за оценяване качеството на обслужване в хотел

Символ	КРИТЕРИЙ	Н _і
К 1.	Критерии за обслужване при резервации, посрещане и настаняване	0,3
К 1.1.	Показател за обслужване на рецепция при резервация	0,1
К 1.2.	Показател за обслужване на рецепция при посрещане	0,1
К 1.3.	Показател за обслужване на рецепция при настаняване	0,1
К 2.	Критерии за обслужване при пребиваване	0,5
К 2.1.	Показател за обслужване в ресторанта	0,2
К 2.2.	Показател за обслужване в стаята за нощувка	0,2
К 2.3.	Показател за текущо обслужване	0,1
К 3.	Критерии за обслужване при изпращане	0,2
К 3.1.	Показател за обслужване на клиентите на рецепция при изпращане	0,1
К 3.2.	Показател за установяване на удовлетвореността на клиентите	0,1

Основният използван метод за отчитане резултатите от прилагането на индивидуализирани форми на обслужване е сравнението с отминал период. По отношение на клиентите са съпоставени степените на удовлетворението им преди и след процеса на внедряване на индивидуализирани форми на обслужване в хотела. Освен това са изследвани промените в заестостта на хотелите преди и след внедряването на индивидуализирания подход на обслужване. Обърнато е също така внимание и на относителния дял на постоянните клиенти към общия брой клиенти преди и след внедряването на индивидуализирани форми на обслужване.

По отношение на служителите съпоставката се ограничава предимно в установяване текучество на персонала преди и след внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. Текучеството на персонала е сред основните критерии, свързани с ефикасността на работата в организацията¹. Получената в резултат на изследване текучеството на персонала оценка се отнася както към резултатите в дадената организация, така и към протичащите в нея процеси.

¹Harvard Business Essentials, Наемане и задържане на най-добрите хора, Класика стил, С., 2005.

От друго естество са сравненията, извършени по отношение на финансовите резултати. Сравняват се приходите от нощувки, както и приходите от ползваните допълнителни услуги преди и след внедряването на индивидуализирани форми на обслужване. Обръща се внимание на разходите за обучение, както и на възвръщаемостта на инвестициите в нови технологии, улесняващи процеса на внедряване на индивидуализирани форми на обслужване.

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. ОСИГУРЯВАНЕ НА УСЛОВИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ИНДИВИДУАЛИЗИРАНИТЕ ФОРМИ НА ОБСЛУЖВАНЕ В РЕАЛНИ УСЛОВИЯ

След представените в предходните глави теоретични постановки за същността на индивидуализирания подход на обслужване на клиенти в хотела, както и методологичните въпроси за анализ и оценка на качеството на обслужване, са демонстрирани ползите от прилагането на индивидуализирани форми на обслужване. Извършен е анализ на фактическото състояние на обслужване в пет бутикови хотела от градски тип: Каза Бояна, Кристал Палас, Ле Фльор, Модус и Сплендид. Разработена е програма за подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. Направени са конкретни препоръки за подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез прилагане на индивидуализирани форми на обслужване.

Във връзка с установяване състоянието на качеството в разглежданите хотели е анализирана потребителската оценка на предлаганите индивидуализирани форми на обслужване. За целите на проучването са съставени две анкетни карти, съдържащи закрити въпроси, с които са анкетирани клиентите в изследваните бутикови хотели.

От предоставената от мениджърите на изследваните хотели информация е съставена таблица 4, въз основа на която е определен броят на участващите в проучването клиенти.

Таблица 4. Обобщени данни за брой легла, максимален годишен капацитет, средна годишна заетост за 2008 г., среден годишен брой нощувки за 2008 г.

Наименование на хотел	Капацитет – бр. легла	Макс. капацитет бр. нощувки	Ср. год. заетост в %	Ср. год. заетост в бр. нощувки
Каза Бояна	32	11 680	45,50%	5 314
Кристал Палас	126	45 990	43,90%	20 190
Льо Фльор	62	22 630	43,70%	9 889
Модус	75	27 375	48,46%	13 266
Сплендид	52	18 980	43,60%	8 275

Броят на анкетираните лица е изчислен въз основа на данните за средната годишна заетост [за 2008 г.]. Върху тази основа е изчислена средната месечна и тримесечна заетост [периода на проучването]. Взета е предвид и средната продължителност на престоя на клиентите в хотела. Това позволява изчисляването на представителна извадка в размер на 10% от тримесечната заетост на хотела. Методиката на изчисление на броя на анкетираните лица е представена в таблица 5.

Таблица 5. Методика на изчисление на представителна извадка на участниците в анкетното проучване преди внедряване на индивидуализирани форми на обслужване

Наименование на хотел	Ср.годишна заетост - 2008 г.	Среден брой нощувки за 2008 г.	Ср.мес. заетост за 2008 г.	Средна три месечна заетост	Среден преставане в дни	Ср.бр.клиент и пренощували за тримесечие	Представителна извадка – 10%	По пълнени карти
Каза Бояна	45,50%	5314	443	1329	3	443	44	48
Кристал Палас	43,90%	20190	1682	5047	2	2524	252	277
Льо Фльор	43,70%	9889	824	2472	2	1236	123	136
Модус	48,46%	13266	1105	3316	3	1105	111	122
Сплендид	43,60%	8275	690	2069	3	690	69	76
Общо:							600	659

Общият брой анкетирани е 600 души. Проучването е осъществено в периода 15 април 2009 г. – 15 юни 2009 г. в хотелите от столицата и 15 юни 2009 г. – 15 август 2009 г. в хотелите от Варна. Този период е съобразен и с пиковия момент на заетост на изследваните хотели.

Съществен момент от проучването е, че средните стойности на оценките са изчислени по групи клиенти/ сегменти. След обработката на данните е изведено процентното съотношение на предварително формулираните сегменти. Резултатите са отразени в таблица 6.

Таблица 6. Разпределение на групите клиентите, участващи в анкетното проучване, изразени в брой и проценти за 2009 г.

Наименование на хотел	Млади двойки		Семейства с деца		Възрастни гости		Бизнес гости		Постоянни гости	
	в %	в бр.	в %	в бр.	в %	в бр.	в %	в бр.	в %	в бр.
Каза Бояна	36%	16 бр.	5%	2 бр.	7%	3 бр.	52%	23 бр.	11%	5 бр.
Кристал Палас	12%	30 бр.	8%	21 бр.	18%	45 бр.	62%	156 бр.	18%	45 бр.
Льо Фльор	30%	37 бр.	8%	10 бр.	10%	13 бр.	52%	64 бр.	12%	15 бр.
Модус	24%	27 бр.	8%	9 бр.	8%	9 бр.	60%	66 бр.	22%	24 бр.
Сплендид	28%	19 бр.	14%	10 бр.	17%	12 бр.	40%	28 бр.	12%	8 бр.
Общо	21,50%	129 бр.	8,70%	52 бр.	13,70%	82 бр.	56,20%	337 бр.	16,20%	97 бр.

За целите на дисертационния труд е използван диференцираният метод, който дава отговор на въпросите: кои показатели се различават най-много от базовите и дали е постигнато базовото равнище като цяло. Изчислените средни стойности на получените оценки по сегменти позволява анализа на поставените от групите клиенти оценки за внедрените от хотелите индивидуализирани форми на обслужване, въз основа на което е изведен обобщен комплексен показател, отразен в таблица 7.

Таблица 7. Комплексна оценка на внедрените индивидуализирани форми на обслужване в изследваните пет хотела преди внедряване на модел за индивидуализирани форми на обслужване [стойности по хотели и обобщен]

Символ	Критерии и показатели за качество на обслужване	Ні	Хотел „Бояна Каза” НixVi	Хотел „Кристал Палас” НixVi	Хотел „Льо Фльор” НixVi	Хотел „Модус” НixVi	Хотел „Сплендид” НixVi	Общо 600 анкетирани НixVi
К 1.	Критерии за обслужване на рецепция	0,3	0,19	0,19	0,21	0,26	0,15	0,21
К 1.1.	Обслужване при резервация	0,1	0,06	0,07	0,07	0,09	0,05	0,07
К 1.2.	Обслужване при посрещане	0,1	0,06	0,07	0,07	0,09	0,05	0,07
К 1.3.	Обслужване при настаняване	0,1	0,07	0,06	0,07	0,09	0,05	0,07
К 2.	Критерии за обслужване при пребиваване в хотела	0,5	0,26	0,30	0,36	0,37	0,25	0,30
К 2.1.	Обслужване в ресторанта	0,2	0,13	0,11	0,14	0,15	0,08	0,12
К 2.2.	Обслужване в стаята за нощувка	0,2	0,07	0,07	0,08	0,09	0,07	0,07
К 2.3.	Текущо обслужване	0,1	0,06	0,13	0,15	0,14	0,10	0,11
К 3.	Критерии за обслужване при изпращане	0,2	0,12	0,15	0,15	0,16	0,12	0,14
К 3.1.	Обслужване на рецепция при изпращане	0,1	0,07	0,08	0,08	0,08	0,07	0,08
К 3.2.	Установяване на удовлетвореността на клиентите	0,1	0,05	0,07	0,07	0,07	0,05	0,06
Общо:		1,00	0,56	0,64	0,72	0,79	0,52	0,65

Получената стойност на обобщения комплексен показател – 0,65 показва, че в българските бутикови хотели не се отделя така специфичното внимание към онези детайли, характерни за индивидуализирания подход на обслужване. Отклонението на обобщения комплексен показател от базовата му стойност 1 е 0,35.

Чрез детайлно разглеждане на получените средни стойностите на груповите и

съставляващите ги единични показатели са изведени пропуските при прилагането на индивидуализирани форми на обслужване по хотели и групи клиенти.

С помощта на дълбочинно интервю е проучено мнението на специалисти и мениджъри в сферата на туризма във връзка с дейностите, които трябва да бъдат предприети, за да бъде възможно внедряването на индивидуализирани форми на обслужване. Основните изследователски въпроси са формулирани в съответствие с критериите и показателите за индивидуализирани форми на обслужване. Вследствие анализа на мнението на експертите е разработена и адаптирана програма за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване.

Програмата за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване е планирана промяна, чиято цел е да осигури подобряване качествените характеристики на хотелиерския продукт. В проекта са определени целите, задачите и дейностите за подобряване качеството на обслужване, както и необходимите ресурси, отговорните лица и сроковете за изпълнение.

Таблица 8. План на програмата за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване

План на програмата за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване		
Цел	Задачи	Срокове за изпълнение
1. Подобряване качеството на обслужване на рецепция	1. Анализ на качествата и обучение на служителите в хотела 2. Анализ на съществуващата база данни за клиентите в хотела 3. Подобряване на възможностите за съхранение, анализ и допълване на базата данни за клиентите в хотела	01.06.2009г. – 30.09.2009г.
2. Подобряване качеството на обслужване при пребиваване	1. Подобряване комфорта на клиентите в стаята за нощувка, ресторанта и общите части на хотела 2. Оформяне на звено за анализ на постъпващите данни за клиентите в хотела 3. Разработване на индивидуализирани форми на обслужване в зависимост от обслужвания сегмент на рецепция, в ресторанта на хотела и стаята за нощувка	30.10.2009г.
3. Подобряване качеството на обслужване при изпращане	1. Въвеждане на механизми за установяване на удовлетвореността на клиентите 2. Анализ на тенденциите в областта на технологиите и комуникациите	01.06.2009г. – 30.09.2009г.

Една година след внедряването на индивидуализирани форми на обслужване са направени нови анкетни проучвания. При определяне броя на анкетираните лица е следвана описаната методика за изчисление на представителна извадка. След внедряването на индивидуализирани форми на обслужване е отчетено нарастване на заетостта в

изследваните хотели, в резултат на което броят на анкетираните лица е 681.

Таблица 9. Изменение в темпа на прираст на реализираните нощувки на хотелите по години

Наименование на хотел	Брой реализирани нощувки 2008 г.	Брой реализирани нощувки 2009 г.	Брой реализирани нощувки 2010 г.	Темп на прираст 2009/ 2008[%]	Темп на прираст 2010/ 2009[%]	Темп на прираст 2010/ 2008 [%]
Каза Бояна	5314	5525	6004	3,97	8,67	12,98
Кристал Палас	20190	20603	22259	2,05	8,04	10,25
Льо Фльор	9889	10297	11473	4,13	11,42	16,02
Модус	13266	13923	15648	4,95	12,39	17,96
Сплендид	8275	8370	9623	1,15	14,97	16,29

Таблица 10. Разпределение на групите клиентите, изразени в брой и проценти към 2010 г.

Наименование на хотел	Млади двойки		Семейства с деца		Възрастни гости		Бизнес гости		Постоянни гости	
	в %	в бр.	в %	в бр.	в %	в бр.	в %	в бр.	в %	в бр.
Каза Бояна	38 %	19 бр.	6 %	3 бр.	6 %	3 бр.	50 %	25 бр.	14 %	7 бр.
Кристал Палас	17.3 %	48 бр.	7.6 %	21 бр.	13 %	36 бр.	62 %	173 бр.	18.3 %	51 бр.
Льо Фльор	29.4 %	42 бр.	9.8 %	14 бр.	9.1 %	13 бр.	51.7 %	74 бр.	14 %	20 бр.
Модус	23.8 %	31 бр.	9.2 %	12 бр.	7.7 %	10 бр.	59 %	77 бр.	26 %	34 бр.
Сплендид	28.8 %	23 бр.	15 %	12 бр.	12.5 %	10 бр.	43 %	35 бр.	16.3 %	13 бр.
Общо	23,9 %	163 бр.	9.1 %	62 бр.	10.6 %	72 бр.	56.4 %	384 бр.	18,4%	125 бр.

От таблица 10 където е представено новото разпределение на групите клиенти, е видно лек ръст в посещаемостта на бизнес гостите в размер на 0.2 пункта, като най-значителен е за хотел „Сплендид”. Интересни са резултатите на постоянните клиенти, при които се наблюдава ръст от 2.2 пункта за 2010 г. спрямо 2009 г. Най-силно изразен е в хотели „Сплендид” 4.3 пункта, следван от „Модус” и „Кристал Палас” – 4 пункта, хотел „Каза Бояна” – 3 пункта и „Льо Фльор” – 2 пункта.

Таблица 11. Комплексна оценка на качеството на обслужване в изследваните пет хотела след внедряване на модел за индивидуализирани форми на обслужване

Символ	КРИТЕРИЙ	Ні	Хотел „Бояна Каза” НixVi	Хотел „Кристал Пала” НixVi	Хотел „Льо Фльор” НixVi	Хотел „Модус” НixVi	Хотел „Сплендид” НixVi	Общо НixVi
Брой анкетиращи	Общ брой анкетиращи – 681 души		50 бр.	278 бр.	143 бр.	130 бр.	80 бр.	681 бр.
К 1.	Критерии за обслужване на рецепция	0,3	0,23	0,23	0,26	0,28	0,22	0,24
К 1.1.	Обслужване при резервация	0,1	0,08	0,08	0,09	0,10	0,07	0,08
К 1.2.	Обслужване при посрещане	0,1	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,08
К 1.3.	Обслужване при настаняване	0,1	0,08	0,07	0,08	0,09	0,07	0,08
К 2.	Критерии за обслужване при пребиваване в хотела	0,5	0,37	0,36	0,43	0,46	0,37	0,39
К 2.1.	Обслужване в ресторанта	0,2	0,15	0,13	0,17	0,18	0,13	0,15
К 2.2.	Обслужване в стаята за нощувка	0,2	0,08	0,08	0,09	0,10	0,08	0,08
К 2.3.	Текущо обслужване	0,1	0,14	0,15	0,17	0,18	0,16	0,16
К 3.	Критерии за обслужване при изпращане	0,2	0,15	0,17	0,17	0,19	0,15	0,17
К 3.1.	Обслужване на рецепция при изпращане	0,1	0,08	0,09	0,09	0,10	0,08	0,08
К 3.2.	Установяване на удовлетвореността на клиентите	0,1	0,07	0,08	0,08	0,10	0,07	0,08
Общо:		1,00	0,75	0,75	0,86	0,93	0,74	0,80

Обобщените резултати от проучването на мнението на потребителите след внедряване на индивидуализирани форми на обслужване, представени в таблица 11, отчитат нарастване стойностите на комплексните показатели за всички изследвани хотели. Стойността на обобщения комплексен показател е 0,80, т.е. стойността му е нараснала с 0,15 бални единици. Най-чувствително са повишени стойностите на показателите за „обслужване на клиентите при пребиваване” с 0,09, следван от показателите за „обслужване на рецепцията” – 0,03 и „обслужване при изпращане” – 0,03. По-слабото нарастване на стойностите на последния показател се дължи на краткия изминал период от

внедряването до изследването на потребителското мнение. Установяване на обратна връзка с клиентите изисква продължителен период на комуникация за изграждане на взаимно доверие.

Паралелно с потребителската оценка и анализ на промените в заетостта на хотелите, е извършен анализ на финансовите показатели преди и след внедряването на индивидуализирани форми на обслужване. Като основен източник на данни са използвани отчетите за приходите и разходите.

Печалбата е достоверен източник и показател за икономическа ефективност, ако се изразява с разходите, използвани за постигането ѝ. Използваните показатели за оценка на рентабилността на база печалба са коефициентите за норма на печалбата и коефициентите за ефективност. Динамиката в тези коефициенти са предствени в таблица 12.

Таблица 12. Обобщена таблица на динамиката в икономическите показатели в изследваните хотели.

Наименование на хотел	Норма на печалба		Кепод		Керод		Рентабилност	
	2008 г.	2010 г.	2008 г.	2010 г.	2008 г.	2010 г.	2008 г.	2010 г.
Каза Бояна	2.43%	3.72%	0.973	0.959	1.028	1.043	2.7%	4.1%
Ле Флър	3.10%	5.74%	0.966	0.936	1.036	1.068	3.4%	6.4%
Кристал Палас	4.09%	5.55%	0.955	0.938	1.048	1.066	4.5%	6.2%
Модус	5.21%	7.93%	0.942	0.912	1.061	1.097	5.8%	8.8%
Сплендид	3.55%	3.55%	0.961	0.961	1.041	1.041	4.0%	4.0%

Обобщавайки резултатите от изследването на пет базови хотела, са направени следните изводи и препоръки:

1. Констатира се нарастване на удовлетвореността на клиентите от качеството на обслужването. В годината преди внедряване на индивидуализирани форми, обобщената комплексна оценка за качеството на обслужването е 0,65 б.е. След внедряването на тези форми на обслужване, тя става 0,80 б.е т.е. нараства с 0,15 б.е.

2. Установеното подобряване на качеството на обслужването се дължи на промени в стойностите на критерия за обслужване на рецепцията, при пребиваване и при изпращане на клиентите. При тях се констатира нарастване на стойностите съответно с 0,03 б.е., 0,09 б.е. и 0,04 б.е.

3. Освен общо нарастване на удовлетвореността на клиентите в изследваните хотели, нараства и удовлетвореността по сегменти. Оценката на младите двойки нараства с 0,19 б.е., оценката на семействата с деца и възрастните гости –с 0,15 б.е.,

бизнес гостите регистрират нарастване на удовлетвореността с 0,10 б.е.

4. Вследствие на внедряване на индивидуализирани форми на обслужване е регистриран ръст в заетостта на изследваните хотели. Средната процентна заетост през 2008 г. на петте изследвани хотела е 45%, за разлика от 2010 г., когато е измерена средна годишна заетост от 51,70%. С други думи, заетостта на хотелите е нараснала с 6,7 пункта в периода 2008 – 2010 г.

5. Интерес предствлява влиянието на индивидуализираните форми на обслужване върху лоялността на клиентите в хотела. Относителният дял на лоялните клиенти към общия брой клиенти в годината преди внедряването на тези форми на обслужване е 16,16%. След внедряването им, относителният дял на лоялните клиенти е 18,35%, т.е нарастването е от 2,19 пункта.

6. В резултат на подобреното качество на обслужване се разширява и потребителската лоялност по групи сегменти. През 2009 г. анкетната карта за лоялни клиенти е попълнена най-вече от бизнес гостите в изследваните хотели, докато през 2010 г. към лоялните гости се причисляват все по-голям брой представители на други сегменти.

8. Повишени са стойностите на финансовите показатели след внедряването на индивидуализирани форми на обслужване. Нормата на печалба на предприятията е нараснала от 3,68% през 2008 г. на 5,30% през 2010 г., което е с 1,62 пункта повече в сравнение с базовата година. Коефициентът на ефективност на приходите се изменя както следва: за 2008 г.- 0,96, а за 2010 г. – 0,94. От своя страна коефициентът на ефективност на разходите за 2008 г. е 1,04, а за 2010 г. – 1,06. Успоредно с това рентабилността на изследваните хотели нараства от 4,08% през 2008 г. на 5,9% или с 1,82 пункта.

Въз основа на изведените резултати от анкетното проучване, преди и след внедряване на индивидуализирани форми на обслужване, са дадени насоки за бъдещото развитие на изследваните хотели.

По отношение на обслужването на рецепция е необходимо да се усъвършенстват процесите, свързани с обслужването на клиентите при резервации, посрещане и настаняване. Налага се преди всичко установяване на изискванията на клиентите и техните очаквания, което е невъзможно без целенасочена и продуктивна комуникация на служителите с клиентите. Използването на лични обръщения подпомага процеса на набавянето на необходимите за клиентите данни. За да бъде предвидимо тяхното

поведение, е необходим задълбочен анализ както на наличната, така и на новопостъпващата информация.

При резервирането на услуги е важно предоставянето на възможности за избор на стая за нощувка, както и допълнителна информация, осигуряваща приятен престой. В тази връзка в помощ на хотелиерите е внедряването на резервационни формуляри на сайтовете на хотелите, в които клиентите споделят своите предпочитания и изискват допълнителна информация по интересувашите ги въпроси. Посрещането на клиентите в зависимост от националните особености и личностни характеристики, формира първите им впечатления за хотела. В тази връзка се препоръчва установяването на традиции и ритуали за тяхното посрещане в зависимост от наличната за клиентите информация.

Синхронизирането на информацията между отделните звена в хотела е важна предпоставка за ефективното ѝ използване. Информацията необходима за качественото обслужване на клиентите в ресторанта включва предпочитанията и изградените хранителни навици, здравословно състояние на клиентите включително наличието на алергии, спазвани диети и др. Положителен ефект ще има и обособяването на тематични, и неголеми места за хранене. Препоръката ни по отношение на обслужването в стаята за нощувка отново се свежда до отчитане на предпочитанията и изискванията на клиентите. На тази основа се предлага индивидуално зареждане на мини бара, хотелски консумативи и т.н. По отношение на текущото обслужване препоръчваме предлагането на многообразие от допълнителни услуги, което изисква тясно сътрудничество с други доставчици. Препоръчва се също така прилагането на разнообразни форми за самоусъвършенстването на клиентите, което е постижимо с включването им в образователни или информационни програми. Възможностите на хотела в тази насока са много, но зависят и от изградените отношения с доставчиците на продукти и услуги.

При изпращане на клиентите, основната препоръка се свежда до ефективното и целенасочено използване на събраната информация от престоя им в хотела. В това отношение значителна роля имат новите технологии които съкращават процеса на обслужването на клиентите и позволяват съсредоточаване на вниманието върху формирането на по-тесни взаимоотношения с тях. За установяването на удовлетвореността на клиентите се препоръчва използването на съвременните средства за комуникация. Важно е посетителите да се подканват да споделят своите преживявания в хотела. Това изисква обучение на служителите как да използват информацията в

интернет, да четат форуми, блогове за да извличат нужната информация и да предоставят превъзходно обслужване. Събраната информация е необходимо да се обсъжда, анализира и съхранява с цел установяване на бъдещи тенденции и възможности за усъвършенстване.

Въз основа на проведеното изследване и направените изводи и препоръки за базовите хотели, както и на събрана допълнителна информация на макроравнище, са дефинирани следните общи насоки за подобряване на качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализирани форми на обслужване:

1. Необходимо е усъвършенстването на процесите по цялата верига на обслужването на клиентите от посрещането и настаняването им до тяхното изпращане, като се обърне особено внимание на конкретизиране на изискванията към качеството на входа и изхода във всеки процес, както и към ресурсите и дейностите осъществяване в тези процеси;
2. Оперирането с информацията за клиентите определя необходимостта от изясняване на източниците на информация, съдържанието ѝ, начините за съхранение и използване. Анализът на данните за потребителите и достатъчната им информационна наситеност са критичните условия за провеждане на сегментиран анализ на клиентите, върху чиято основа да се предложат индивидуализирани форми на обслужване;
3. Инвестициите в разработването на нови технологии и подходящ софтуер са необходими, за да се използва целенасочено и успешно информацията за клиентите. В тази връзка съвременните технологии позволяват да се проектира и създаде всестранна и напълно интегрирана среда за взаимодействие с клиентите;
4. Оптимизация на организационната структура на управление в хотела е следваща насока за успешно внедряване на индивидуализирани форми на обслужване. В тази връзка, насочваме вниманието на хотелиерите към необходимостта от създаването на техническа и административна инфраструктура, адекватна на изграждащите се взаимоотношения с клиентите;
5. Инвестициите в подбора на служителите и непрестанното им обучение са важни условия за прилагане на индивидуализиран подход на обслужване. Правилният предварителен подбор на кадри със способности да подхождат индивидуално към гостите в хотела, зависи от добрата им квалификация, професионална компетентност и вроден талант, интерес към работата и вътрешна мотивация.

Мотивацията на служителите, от друга страна, зависи от създадените в предприятието благоприятни условия за извършване на работните процеси. Условията включват ясно формулирани правила, задължения и отговорности, точна система за оценка на качеството на извършваните дейности от всеки служител, позволяваща обективно измерване на количествените и качествените параметри на обслужването;

6. На следващо място е потребността от всестранин, обективен и непрекъснат контрол на качеството на обслужване. Това изисква създаването на система, с която да се установи обратна връзка с клиентите на хотела и с помощта на която да се измерва степента на тяхната удовлетвореност. В тази връзка е необходимо да се отчитат съвременните възможности на интернет в процеса на осъществяване на диалог с клиентите. Интернет позволява в най-голяма степен установяване на удовлетвореността в режим на реално време и същевременно позволява на клиентите да участват в проектирането на нови услуги, носещи емоционално удовлетворение. Такава среда най-добре ще бъде използвана при осъществяването на двустранна комуникация, която да контролира качеството на предлаганите от хотела основни и допълнителни услуги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението са обобщени основните изводи от изследването и анализите в дисертационния труд. Въз основа на така представените в предходните четири глави теоретични постановки и емпирично изследване може да се твърди, че внедряването на индивидуализирани форми на обслужване води до подобряване качеството на хотелиерския продукт.

Поради актуалността на тази тематика са разгледани същността, особеностите и ползите от внедряването на индивидуализирани форми на обслужване в хотелиерството. Взаимовръзката между качеството на хотелиерския продукт и индивидуализираните форми на обслужване е изследвана в Първа глава, където е проследена еволюцията на пазарно ориентираните концепции за качество. Разкрити са особеностите на индивидуализирания подход на обслужване и са изведени новите тенденции, свързани с променената среда. Всичко това обуславя нуждата от прилагане на индивидуализирани форми на обслужване, но без предварително моделиране на процесите успехът от внедряването им е несигурен. В този смисъл е акцентирани върху значението и възможностите за приложение на моделирането в индивидуализираните форми на обслужване.

Моделирането на процесите на обслужване в хотела позволява усъвършенстване на дейностите чрез добавяне на допълнителна стойност към крайния продукт. В тази връзка във Втора глава се предлага поетапно моделиране на процесите на обслужване и се съставя модел на индивидуализиран подход към клиентите. На базата на проведено дълбочинно интервю сред експерти в областта на хотелиерството са изведени трите ключови етапа на обслужване в хотела: обслужване при посрещане и настаняване, обслужване при пребиваване и обслужване при изпращане, декомпозирани на поднива. Определени са отговорните лица, ангажирани по прилагането на индивидуализирани форми на обслужване. Разгледан е всеки един от дефинираните етапи чрез добавяне на индивидуализирани форми към стандартизираните процедури за обслужване на клиентите.

В Трета глава са разгледани методологическите въпроси за подобряване качеството на хотелиерския продукт. Акцентираща се върху правилното определяне на критериите, показателите и методите за анализ и оценка на индивидуализираните форми на обслужване, което е от съществено значение за постигането на поставените

цели. Специално внимание е отделено на описанието и адаптирането на подходящ алгоритъм за оценка, анализ и подобряване на качеството чрез внедряване на индивидуализирани форми на обслужване в хотелиерството. С това се цели да бъдат изведени конкретни насоки за подобряване качеството на хотелиерския продукт.

Практическата реализация на постановките за внедряване на индивидуализирани форми на обслужване в областта на хотелиерството, отразени в Четвърта глава, допринася за определяне на насоки и конкретни препоръки за подобряване качеството на хотелиерския продукт. Въз основа на проведеното проучване след внедряването на индивидуализирани форми на обслужване са констатирани положителни промени в удовлетвореността на клиентите, дейността на служителите и ефективността на изследваните предприятия.

IV. Справка за приносите в дисертационния труд

Във връзка с разработването на дисертационния труд могат да бъдат изведени следните **приноси**:

- 1.Обогатено е научното познание в областта на хотелиерството във връзка с индивидуализираните форми на обслужване.
- 2.Предложени са модели на процесите на обслужване в хотелиерството.
- 3.Разработена е методика за анализ и оценка на хотелиерския продукт във връзка с внедряването на индивидуализирани форми на обслужване.
- 3.Изготвена е програма за подобряване качеството на продукта предлаган от изследваните бутикови хотели – градски тип чрез внедряване на индивидуализирани форми с отчитане предпочитанията на клиентите.
- 4.Определени са насоките за подобряване качеството на продукта предлаган от хотелите в страната чрез внедряване на индивидуализирани форми на обслужване.

V. Публикации, свързани с дисертационния труд

1. Глушкова Ю., Аспекти на внедряване на индивидуализирани форми на обслужване в хотелиерството,, Докторантски форум „Докторантите в диалог с науката”, Благоевград, 2009г.
2. Глушкова Ю., Aspects of options for the implementation of customized service in different hotel categories, Международна научна конференция „Икономика, Мениджмънт и Туризм”, Дюни, 2010г.
3. Глушкова Ю., Проучване на профила на клиентите в хотела във връзка с индивидуализирания подход към тях, Международна научна конференция „Алтернативи за развитие на съвременния туризъм”, Варна, 2010г.
4. Глушкова Ю., Подобряване качеството на хотелиерския продукт чрез индивидуализиране на обслужването, Студия, Издателство „Авангардд Прима”, София, 2010.
5. Глушкова Ю., Методологически въпроси на индивидуалните форми за подобряване качеството на хотелиерския продукт, Монография, Издателство „Авангардд Прима”, София, 2010.
6. Глушкова Ю., Challenges to the hoteliers in response to the changing environment - opportunities for solutions, Международна научна конференция „Икономика, Мениджмънт и Туризм”, Дюни, 2011г.