

ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МАРКЕТИНГА КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС ПРИ КРИЗИ: ПОУКИ ОТ ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19

Никола Маневски

докторант, катедра „Индустиален мениджмънт“

Технически университет – София, Филиал Пловдив

E-mail: N_Manevski@hotmail.com; ORCID: 0009-0000-5452-3358

Резюме: Туризмът формира между 7% и 10% от brutния вътрешен продукт на България и е сред секторите, най-тежко засегнати от пандемията от COVID-19. Статията разглежда дигитализацията на маркетинговите дейности в туристическите предприятия като механизъм за устойчивост при кризи с отражение върху икономическата сигурност на страната. На база собствено емпирично изследване и казусен анализ на българско туристическо предприятие за периода 2020 – 2024 г., както и съпоставка с показателите на Евростат за дигитална трансформация в сектора, се очертават както напредъкът, така и структурните дефицити на дигиталната готовност на българския туристически бизнес. Изведени са препоръки с приложение към политиките за икономическа сигурност и управление на кризи в сектори с висока социално-икономическа значимост.

Ключови думи: дигитална трансформация, туризъм, икономическа сигурност, устойчивост при кризи, дигитален маркетинг, COVID-19

DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING AS A FACTOR FOR RESILIENCE OF TOURISM BUSINESSES IN CRISIS: LESSONS FROM THE COVID-19 PANDEMIC

Nikola Manevski

PhD Student, Department of Industrial Management

Technical University of Sofia, Plovdiv Branch

E-mail: N_Manevski@hotmail.com; ORCID: 0009-0000-5452-3358

Abstract: Tourism accounts for between 7% and 10% of Bulgaria's gross domestic product and is among the sectors hit hardest by the COVID-19 pandemic. The article examines the digitalisation of marketing activities in tourism enterprises as a mechanism for resilience during crises, with implications for the country's economic security. Drawing on original empirical research and a case study of a Bulgarian tourism enterprise for the period 2020 – 2024, together with a comparison against Eurostat digital transformation indicators, the paper outlines both the progress made and the structural deficits in the digital readiness of Bulgarian tourism businesses. Recommendations are formulated with a view to economic security and crisis management policies in sectors of high socio-economic importance.

Keywords: digital transformation, tourism, economic security, crisis resilience, digital marketing, COVID-19

Увод

Туристическият сектор е един от ключовите отрасли на българската икономика, чийто принос към brutния вътрешен продукт на страната варира между около 4% в най-тежката 2020 г. и очаквани 8,4% през 2025 г. (World Travel & Tourism Council, 2025; Министерство на туризма на Република България, 2025; Българска телеграфна агенция, 2025). Неустойчивост показва зависимостта на сектора спрямо външни за него кризи от здравен, геополитически или икономически характер. Пандемията от COVID-19 поставяйки в изпитание оцеляването на голяма част от туристическите предприятия, ги подтикна да преминат за месеци през трансформация, която при нормални обстоятелства би отнела години.

Поради това дигитализацията на маркетинговите и продажбените дейности на туристическите предприятия се разглежда не само като условие за повишаване на конкурентоспособността, а и като елемент от икономическата сигурност и устойчивостта на критични за националната икономика сектори при кризи. Настоящата статия си поставя за цел да анализира:

- състоянието на дигиталната готовност на българския бизнес и в частност на туристическия сектор спрямо страните от Европейския съюз;
- конкретния механизъм, чрез който дигитализацията на маркетинга е спомогнала за устойчивостта на едно българско туристическо предприятие в периода на пандемията и постпандемичното възстановяване (2020 – 2024 г.).

Дигитализацията като фактор за устойчивост на бизнеса при кризи

Периодите на кризи, в т.ч. и пандемията от COVID-19, показват структурните слабости на предприятията и на секторите с дигитално изоставане. Затворените държавни граници, ограниченото физическото присъствие на клиенти и бързото пренасочване на потребителското търсене към дигиталните канали превърнаха дигиталните инструменти от конкурентно предимство в условие за оцеляване на бизнеса. Изследване по време на пандемията представя развитието на дигиталния маркетинг като стратегия за достъп до нови пазари и за укрепване на организационните иновации, осигуряващи конкурентно предимство на малките и средни предприятия (Estiri et al., 2022). Сходни изводи прави и изследване върху практиките за кризисен мениджмънт в туристическите малки и средни предприятия, установявайки, че предприятията с по-бързо адаптирани оперативни практики, в т.ч. и дигитални, по-успешно ограничават загубите си, породени от кризата (Kukanja et al., 2020).

Емпирично изследване върху китайски публични туристически дружества показва, че дигиталната трансформация смекчава негативния ефект на пандемията върху устойчивостта на предприятията чрез повишаване на организационната гъвкавост, укрепване на способността за устойчива експлоатация и оформяне на конкурентно предимство, като ефектът е положителен както за големите, така и за малките и средните организации (Tang, Huang, 2023). Друго изследване върху иновациите и устойчивостта на туристическите малки и средни предприятия по време на пандемията установява, че фирмената мрежа от контакти и склонността към поемане на риск позитивно влияят върху устойчивостта и възприемането на иновации в предприятията в условията на криза (Lopes Dias et al., 2022).

От гледна точка на икономическата сигурност, устойчивостта на туристическия сектор при кризи има значение и за регионалното развитие. Секторът формира основната заетост в райони с ограничени алтернативи за труд и препитание. Приходите от туризъм рефлектират директно върху държавния бюджет чрез данъчни постъпления и валутни постъпления от международния туризъм. От тази перспектива изграждането на дигитален капацитет в туристическия бизнес се разглежда и като инструмент за повишаване на националната икономическа гъвкавост при бъдещи кризисни периоди от здравен, геополитически или климатичен характер.

Дигиталната готовност на България в европейски контекст

Данните от Таблото за дигитализация на Евростат (Eurostat, 2026) показват значително изоставане на българския бизнес като цяло по повечето показатели за дигитална трансформация. Делът на предприятията с поне базово ниво на цифрова интензивност в България е 39% при средно за Европейския съюз (ЕС) ниво от 72%, което е най-ниският резултат сред страните членки. Сходно е състоянието по отношение на използването на облачни услуги (18% срещу 53% средно за ЕС), на технологии с изкуствен интелект (8% срещу 20%) и на анализа на данни (27% срещу 40%).

Основната пречка не е липсата на техническа инфраструктура, тъй като по показателите за гигабитова широколентова свързаност (92% срещу 83% средно за ЕС) и за активност в социалните мрежи (71% срещу 66%) страната ни изпреварва средното за Съюза равнище. Изоставането произтича от недостатъчното използване на съществуващата инфраструктура за по-сложни, транзакционни дигитални дейности, свързани с анализ на данни, автоматизация и вземане на решения на база бизнес софтуер, както и от по-ниското ниво на цифрова грамотност на населението (38% срещу 60% средно за ЕС) (Eurostat, 2026).

За разлика от общата картина на бизнеса, туристическият сектор в България се доближава, а по отделни показатели и изпреварва средните нива за ЕС. При туристическите агенции и оператори показателят „фирма с уебсайт и платена реклама в Интернет“ достига 70,2% срещу 51,2% средно за Съюза, а рекламата, базирана на геолокация на потребителите, се използва в 35,1% от агенциите срещу 21,3% средно за ЕС. По-слабо развити остават местата за настаняване и хранене, особено по показателите за таргетирана реклама на база проследяване на потребителско поведение (8,7% срещу 17,8% средно за ЕС) (Eurostat, 2026). Тази разлика между двата подсектора е показателна за неравномерната дигитална зрялост в рамките на самия туристически бранш и очертава конкретна насока за секторни политики за подкрепа.

Казусно проучване: дигитална трансформация на маркетинга в туристическо предприятие в периода на пандемията (2020 – 2024 г.)

За онагледяване на механизма, чрез който дигитализацията на маркетинга допринася за устойчивостта на бизнеса при криза, е проведено полуструктурирано интервю с ръководителя на маркетинговия отдел на 4-звезден хотелски комплекс с над 130 стаи в родопски планински курорт, с българска собственост и мениджмънт. Предприятието е представително за преобладаващата част от планинските хотелски комплекси в страната, в чийто сегмент малките и средни предприятия формират основния дял от местата за настаняване (Маневски, 2026).

Преди пандемията маркетинговият инструментариум на предприятието се характеризира със статичен корпоративен уебсайт без система за онлайн резервации, силна зависимост от посреднически канали чрез туристически агенции при комисионни в размер на 15 – 20% от приходите от нощувки. Нивото на присъствие в социалните мрежи е ниско и без съдържателна стратегия и бюджет. Налице е била липса на система за управление на взаимоотношенията с клиенти. Управленските решения са взимани предимно на база опит, а не на данни (Маневски, 2026).

В условията на нулево физическо присъствие на гости и затворени държавни граници през 2021 г. мениджмънтът на предприятието предприема поетапна дигитализация на маркетинговата дейност в рамките на около 30 месеца, с бюджет от порядъка на 3 – 4% от годишния оборот за периода 2021 – 2024 г. Сред въведените мерки са адаптивен уебсайт с интегриран резервационен модул; канален мениджър за синхронизация с Booking.com, Expedia и Airbnb; инструмент за динамично ценообразуване на база историческа и текуща заетост; система за управление на

взаимоотношенията с клиенти; базов чатбот; съдържателна стратегия в социалните мрежи, включително сътрудничество с инфлуенсъри; платена реклама чрез Google Ads и Meta Ads с таргетиране по сезони; автоматизирани кампании по електронна поща; и системен мониторинг на отзивите в Google, TripAdvisor и Booking.com (Маневски, 2026).

Резултатите от предприетите мерки, съпоставени за периода преди (2020 г.) и след (2024 г.) дигитализацията, са обобщени в таблица 1.

Таблица 1

Сравнителен анализ на търговските показатели на изследваното предприятие преди и след дигитализацията на маркетинговите дейности

Показател	2020 г. (преди)	2024 г. (след)	Изменение
Дял на директните резервации от сайта	12%	41%	+29 п.п.
Дял на резервациите през посредници	88%	59%	–29 п.п.
Брой генерирани маркетингови запитвания	~60	~410	≈ x6,8
Конверсия запитване → резервация	9%	23%	+14 п.п.
Среден приход на разполагаема стая	68 лв.	97 лв.	+42,6%
Пазарен дял в регионалния СПА сегмент	~6%	~10%	+4 п.п.
Оценка в Google/TripAdvisor (от 5)	4,1	4,6	+0,5

Източник: Маневски, 2026.

Резултатите показват намаляване на зависимостта от посреднически канали с 29 процентни пункта в полза на директните резервации, което е фактор с пряко значение за маржа на предприятието и за неговата финансова устойчивост при бъдещи сътресения в международните туристически потоци. Управлението посочва като основни рискове пред по-нататъшната дигитализация недостига на регионални специалисти по дигитален маркетинг и анализ на данни, ограничения инвестиционен ресурс, съпротивата на част от персонала към промяна, изискванията за защита на личните данни и риска от прекомерна зависимост от алгоритмите на рекламните платформи. Посочените рискове имат самостоятелно значение и за политиките по киберсигурност и защита на критична за сектора информационна инфраструктура (Маневски, 2026).

Изводи и препоръки

Въз основа на направения анализ могат да се изведат следните основни изводи:

➤ дигитализацията на маркетинговата дейност не е единствено маркетингов, а и стратегически въпрос с влияние върху устойчивостта на туристическите предприятия и на сектора като цяло при кризисни сценарии;

➤ българският туристически сектор, за разлика от бизнеса в страната като цяло, се доближава до средните европейски нива на дигитализация, което го превръща в потенциален модел на добра практика за други отрасли;

➤ съществуват значителни различия в дигиталната зрялост между отделните подсектори на туризма – туристическите агенции и оператори изпреварват местата за настаняване и хранене, което налага диференциран подход при разработването на секторни политики за подкрепа.

В контекста на политиките за икономическа сигурност и управление на кризи могат да се формулират следните препоръки:

➤ включване на изисквания за минимално ниво на дигитална готовност (уебсайт с резервационна система, канален мениджър, система за управление на клиентски взаимоотношения) като елемент от секторните програми за подкрепа на туристическия бизнес, особено на малките и средни предприятия в планинските и селските райони;

➤ целево финансиране за обучение на кадри по дигитален маркетинг и анализ на данни на регионално ниво, предвид установения недостиг на специалисти;

➤ създаване на рамка за информационна сигурност при внедряване на аналитични инструменти и платформи за управление на връзките с клиенти в туристическите предприятия, цел минимизиране на рисковете от теч на потребителска информация;

➤ наблюдение на показателите от Таблото за дигитализация на Евростат като инструмент за оценяване на готовността на критични за икономиката сектори да устояват на бъдещи кризи.

Заклучение

Пандемията от COVID-19 доказва, че дигитализацията на маркетинговата дейност в туристическия сектор е не просто фактор за конкурентоспособност, а условие за оцеляване и устойчивост на бизнеса при кризи с международно и национално икономическо значение. Представеният казус показва измерим ефект от дигитализацията върху ключови търговски показатели, докато съпоставката с европейските показатели очертава едновременно напредъка на българския туристически сектор и оставащите структурни дефицити, свързани с цифровата грамотност и използването на по-сложни аналитични инструменти. Тези изводи имат пряко

приложение при формулирането на секторни политики за икономическа сигурност и управление на риска в отрасли с висока чувствителност към външни кризи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Българска телеграфна агенция.** Tourism Expected to Contribute 8.4% of Bulgaria's GDP in 2025, Says Deputy Tourism Minister [онлайн]. 2025 [прегледан 14.10.2026]. Достъпно от: <https://www.bta.bg/en/news/economy/984624-tourism-expected-to-contribute-8-4-of-bulgaria-s-gdp-in-2025-says-deputy-touri>
- Маневски, Н.** Повишаване на конкурентоспособността на предприятията чрез дигитализация на маркетинговата дейност. Дисертационен труд. Пловдив: Технически университет – София, Филиал Пловдив, 2026.
- Министерство на туризма на Република България.** Приложение 3 – данни за приноса на туризма към БВП [онлайн]. 2025 [прегледан 14.10.2026]. Достъпно от: https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/documents/2025-05/prilozhenie_3.pdf
- Estiri, M., J. Heidary Dahooie, M. Skare.** COVID-19 crisis and resilience of tourism SME's: a focus on policy responses. – В: Economic Research-Ekonomska Istraživanja. 2022, № 1, с. 5556 – 5580. ISSN 1331-677X. DOI: 10.1080/1331677X.2022.2032245
- Eurostat.** Digitalisation dashboard [онлайн]. 2026 [прегледан 10.08.2026]. Достъпно от: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/digitalisation/>
- Kukanja, M., T. Planinc, M. Sikošek.** Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the Covid-19 Pandemic. – В: Organizacija. 2020, № 4, с. 346 – 361. ISSN 1581-1832. DOI: 10.2478/orga-2020-0023
- Lopes Dias, Á., I. Cunha, L. Pereira, R. Lopes Costa, R. Gonçalves.** Revisiting Small- and Medium-Sized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector. – В: Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022, № 1, статия 11. ISSN 2199-8531. DOI: 10.3390/joitmc8010011
- Tang, R., J. Huang.** The influence of digital transformation on the resilience of tourism companies under the shock of the COVID-19 pandemic. – В: Asia Pacific Journal of Tourism Research. 2023, № 8, с. 827 – 840. ISSN 1094-1665. DOI: 10.1080/10941665.2023.2276469
- World Travel & Tourism Council.** Bulgaria's Travel and Tourism Sector Set to Contribute 10 Percent of the Economy [онлайн]. 2025 [прегледан 14.10.2026]. Достъпно от: <https://wttc.org/news/bulgarias-travel-and-tourism-sector-set-to-contribute-10-percent-of-the-economy-forecasts-wttc>