

СТРАТЕГИЯТА „СИН ОКЕАН“ – ПОТЕНЦИАЛИ И ПРИЛОЖЕНИЕ В ТУРИЗМА

Доц. д-р Велислава Николаева

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

e-mail: nikolaeva100@abv.bg

Анотация: Проблемите и развитието на туризма често попадат във фокуса на обществения интерес. Динамиката в средата и пазарните тенденции предполагат гъвкавост в управлението на бизнес организациите в сектора и осъществяване на стратегически политики, които ще минимизират ефектите от все по-задълбочаващата се конкуренция в отрасъла. Потенциална стратегическа алтернатива е стратегията „син океан“, която на основата на стойностната иновация може да създаде ново качество на туристическия продукт и бизнес.

В настоящата разработка фокус е поставен върху спецификата на „синия океан“ и потенциала му да се приложи в туристическия бизнес като средство и инструмент за устойчиво развитие.

Ключови думи: стратегия „син океан“, стойностна иновация, стратегическо развитие, туризъм, туристически бизнес, стратегия, стратегическо управление.

The „Blue Ocean“ Strategy - Potentials and Application in Tourism

Abstract: The problems and the development of tourism are often in the focus of public interest. The dynamics in the environment and market trends imply flexibility in managing business organizations in the sector and

implementing strategic policies that will minimize the effects of more and more intensifying competition in the industry.

The „Blue Ocean“ strategy is a potential strategic alternative which, on the basis of valuable innovation, can create a new quality of tourist product and business.

In the present study, the focus is placed on the specifics of the „Blue Ocean“ and its potential for it to be applied in the tourist business as a means and tool for sustainable development.

Key words: strategy „Blue Ocean“, valuable innovation, strategic development, tourism, tourist business, strategic management.

Увод

Стратегическото управление и развитие на туризма предполага разработването и осъществяването на политики и стратегии, които да водят до устойчивост както на бизнеса, така и на отрасъла като цяло. С това се аргументира и изследователският интерес – да се анализира и оцени възможността успешно да се приложи в практиката на бизнес организациите от туристическата индустрия стратегията „син океан“.

В настоящата статия фокус е поставен върху идентифицирането и систематизирането на мерки и препоръки за осъществяване на такова поведение от бизнес организациите от „бялата индустрия“¹, които да опосредстват тяхното устойчиво развитие в съответствие с концепцията и стратегията „син океан“. Формулираните изследователски задачи са:

1. Да се систематизират и критично анализират ключови проблеми и тенденции в развитието на туризма.

¹ Някои автори така наричат отрасъл туризъм.

2. Да се идентифицират и систематизират особеностите на стратегията „син океан“, като на тази основа да се формулират областите и предпоставките за успешното и внедряване в туристическата индустрия.

1. Конюнктура на средата за развитие на туристическия бизнес

Въпреки непрекъснатите усилия на Министерство на туризма да регламентира дейностите и процесите в туризма, проблемите като че ли не намаляват, а в някои случаи дори се задълбочават.

Какво може да се отчете до момента:

- (Нов) Закон за туризма, който от приемането си през 2013 г. е изменян и допълван 18 пъти. През месец август 2019 на заседание на Министерски съвет са обсъдени и приети нови промени в текстовете.²
- Актуален е проблемът с кадрите в туризма, както по отношение на тяхната квалификация и пригодност, така и по отношение на техния недостиг за нуждите на сектора³.
- Имиджът на страната като дестинация за семеен туризъм се промени и тя започна да се превръща в популярна дестинация за летен младежки (алкохолен) туризъм.
- Презастрояване на местата с развит туризъм, което е предпоставка за отлив на туристи, които търсят спокойна среда за отдих. Заедно с това презастрояването води до унищожаване на природни ресурси – веднъж заради самото строителство и втори път – заради пренебрегването на техния капацитет.

² Министерският съвет одобри изменения в Закона за туризма, <http://www.gov.bg/bg/prestsentar/zasedaniya-na-ms/dneven-red-na-zasedanieto-na-ministerskiya-savet-na-13-08-2019-g>, достъпно на 16.08.2019

³ Като добра инициатива може да се посочи създаденият през 2016 г. Междуведомствен съвет за кадрите в туризма към Министерство на туризма.

Въпреки усилията нормативно да се защити природното богатство на страната, тези проблеми като че ли се задълбочават. Това е свързано и с обстоятелството, че:

- Собствеността в туризма е предимно частна (на местата за настаняване и на заведенията за хранене и развлечение), а опазването на прилежащото природно и културно наследство твърде често остава извън интереса на собственика. Така се получава известно противоречие между цели и приоритети на Държавата в лицето на Министерство на туризма за развитието на туристическия сектор и на собствениците на някои (по-голямата част) от туристическите обекти. От една страна трябва да има баланс между социален, екологичен и икономически ефект, а от друга – доминират предимно икономическите интереси. Това превръща туристическата индустрия в индустрия с по-скоро разрушаващо влияние върху природното и културно наследство, което има отрицателно влияние върху нейния имидж и превръща страната в непривлекателна туристическа дестинация.
- Предлагањето на туристически продукти е по-голямо от тяхното търсене. Причина за това са не само многото на брой участници в туристическия пазар, но и заради известното несъответствие между предлагано и търсено качество на българския туристически продукт. Налице е отлив на чуждестранни туристи за летния сезон на 2019 г., като спадът до момента е с около 7%⁴.

⁴ Българският туризъм от години работи в пазарна среда, интервю на министър Николина Ангелкова за в. "24 часа" - 10.07.2019 г.

- Конкуентоспособност на туристическия продукт. В сравнителен план спрямо съседните конкурентни туристически дестинации Гърция и Турция, българският туристически продукт е по-неконкуентоспособен, както по отношение на неговото качество, така и по отношение на неговата цена. Причините за това имат както обективен, така и субективен характер.
- Инфраструктура и туристическа инфраструктура. Развитието на туризма е неизменно свързано с развитието на инфраструктурата в нейната цялост. Осигуряването на лесен достъп до туристическите места и обекти, както и обезпечаването на подходящи комунално-битови условия са фактори, които подпомагат устойчивото развитие на сектора. По настояще все още има туристически (природни и културни) обекти, които са с национално и дори световно значение, но които не са достатъчно добре социализирани и не са (масово) достъпни за туристите. Заедно с това не бива да се подценява и значението на физическия и психологическия капацитет на туристическите обекти.
- Туризмът все още е предимно сезонен. По мнение на автора на настоящата статия, това е един от най-важните проблеми, разрешаването на който е предпоставка за минимизиране или елиминиране на голяма част от останалите. Преодоляването на сезонността ще доведе до постоянна заетост на кадрите в туризма. Това ще насърчи собствениците на туристически

обекти да инвестират в своите кадри, тъй като възвращаемостта от тези инвестиции се превръща в по-малко рискова. По естествен път ще се насърчи и разработването на дългосрочни политики за развитието и управлението на кадрите в туризма на ниво бизнес, което ще ограничи текучеството, ще повиши пригодността и не на последно място – ще повиши сигурността на кадрите, заети в този сектор. Предвид сезонния характер на туризма в него често работят хора без опит⁵ и без мотивация те самите да инвестират в знания, умения и компетенции за работа в този сектор, основно – предвид краткосрочната заетост, която той предлага. При превръщането му в целогодишен, ще се повиши неговата атрактивност за дългосрочно планиране на кариерата. Естествени ефекти от преодоляването на сезонността са повишаване на качеството на туристическия продукт, повишаване на доходите на всички участници в сектора, повишаване на добавената стойност на отрасъла към брутният вътрешен продукт, по-ясно идентифициране на „тесните места“ в индустрията и по-ефективни решения на същите, по-адекватни политики по отношение на спецификите и тенденциите в бранша, устойчивост на развитието.

Така дефинираните проблеми далеч не изчерпват всички предизвикателства, пред които е изправен българският туризъм, но относително добре илюстрират средата, в която се развива туристическия бизнес и необходимостта от осъществяване на стратегическо управление и

⁵ Често това са студенти, които обичайно са свободни през лятото, или хора, които са временно безработни към момента на стартиране на сезона, както и такива без семейства, които по-лесно вземат решения за месторабота извън постоянното си местоживееие за известен период от време.

политики, които да му гарантират не само оцеляване, но и устойчиво развитие.

Една от възможностите за постигане на стратегически успех е осъществяването на стратегия „син океан“, особеностите на която се разглеждат по-долу в изложението.

2. Стратегия „син океан“ – концептуални основи и граници на приложимост

Стратегията „син океан“ предполага създаването и усвояването на нови пазари с малка или никаква конкуренция. Условно, пазарите с наситена конкуренция се наричат „червени океани“ и за тях е характерно:

- Познати индустрии с известни и установени правила за правене на бизнес и конкуренция.
- Средата е конкурентна, а пазарът е наситен. Развитието на бизнеса е съпроводено с много условности и трудности.
- Конкуренцията е голяма, като много участници се борят за вече лимитирано търсене. Това влияе върху възвращаемостта и печалбите на участниците, които започват да намаляват със задълбочаването на конкуренцията.
- В повечето случаи предлагането трайно превишава търсенето.
- Корпоративните стратегии са повлияни и обвързани с конкуренцията на пазара и с разходите за осъществяване на бизнеса.
- Следва се поведението или да се преследва диференциация на продукта (дейността), или продукта да се предлага на ниска цена.
- Всички традиционни индустрии са „червени океани“.

„Сините океани“:

- Това са нови пазари, появили се естествено заради упадъка на съществуващи такива, или заради някакви нови, несвързани със съществуващи продукти и процеси иновации.
- Се отличават с минимална (или никаква в началото на създаването си) конкуренция и незадоволено търсене.
- За тях липсват ясни правила за правенето на бизнес.
- Предполагат относително бързо настъпване на печалба и възвращаемост.
- Поставят фокуса върху стойностната иновация (не непременно върху технологичната), която носи ползност и ценност за потребителя и за производителя.
- Позволяват диференциацията и ниската цена да се осъществяват заедно.

Това, което е важно да се отбележи е, че „сините океани“ рано или късно ще се превърнат в „червени океани“, а смисълът на стратегическото управление в условията на „син океан“ е непрекъснато да се търсят нови пазарни ниши, които да се развиват като „син океан“. В противен случай стратегическото управление се свежда до разработването и демонстриране само на конкурентно поведение и борба с конкуренцията.

Технологията за създаването на „син океан“ преминава през следните етапи:

- Систематизиране на влияещите фактори в индустрията (свързани с конкуренцията в бранша).
- Идентифициране на пречатващите развитието фактори и предприемането на мерки за тяхното отстраняване (фактори, които носят разход за бизнес организацията, но не се оценяват

като ползи от потребителите). Тези фактори препятстват създаването на стойност и иновации.

- Увеличаване на факторите, които са познати и определени като „полезни“ и за потребители, и за производители.⁶
- Идентифициране на нови фактори, които носят полезност за потребители и бизнес.⁷
- Избор на поведение, което измества фокуса от конкурентите и противодействие на тяхното поведение, към алтернативно поведение, което обезсмисля конкуренцията (включително заради появата на нови клиенти, които са различни от характерните до момента), или намиране на алтернативи на съществуващи проблеми в индустрията, които да обезпечат стратегическо предимство.

Анализът за преход към стратегията „син океан“ може да бъде направен и посредством идентифицирането на влияещите конкурентообразуващи фактори за индустрията и за бизнеса и в сравнителен план да се търсят преимущества за бизнес организацията спрямо нейните конкуренти. Идентифицираните фактори и получените оценки за организацията и за конкурентите се използват за подобряване на позицията на бизнеса и за идентифициране на иновации (за преход към „син океан“).

⁶ Допустимо е при осъществяването на анализа на влияещите фактори да се вземе решение, някои от определените като положително влияещи фактори да се поддържат под средното за отрасъла в хода на създаване на иновация (нова стойност) и преход към „син океан“.

⁷ Процесът на идентифициране и оценка на влияещите фактори, както и за идентифициране на новите фактори преминава условно през 4 фази – отстраняване, създаване, понижаване и увеличаване. Първите две са свързани с радикална промяна, а вторите – с частична. При систематизирането и синтезирането на тези фактори трябва да се отчете влиянието на алтернативните индустрии, на обособените стратегически групи в съществуващата индустрия, на допълнителните продукти и услуги, на потребителите (клиенти и неклиенти), на времето (тенденции, прогнози, перспективи).

3. Стратегия „син океан“ – потенциали за използване в туризма

„Сините океани“ обикновено възникват на границите на няколко предметни области, не само при създаването на нови отрасли, но и при преоткриването на вече съществуващи отрасли. Тук водещото е креативността и иновациите на персонала⁸. Според автора, именно за преоткриването на съществуващата индустрия „туризъм“ трябва да се използва философията на „сините океани“ и на тази основа да се търсят стратегиите за развитие на туристическите фирми.

Формулирането на стратегията „син океан“ условно изисква умения от мениджърите за поглед, анализ, диагностика и синтез на решения по отношение на:

- Алтернативните индустрии (или бизнеси, продукти) – какви са алтернативите, които макар и с различни форми имат една и съща цел.
- Стратегическите групи – кои са, кои са с еднакви стратегии, с какво организацията може да бъде различна и как да извлече ползи.
- Потребителската верига „купувач-потребител-оказващ влияние“ и какво произтича за организацията от това, т.е., как организацията може да се възползва от идентифицираните зависимости във веригата (различно разбиране за стойността).
- Допълнителните продукти и услуги – какво е общото решение, което потребителите търсят, какво се случва преди, по време на и след употребата на продукта, как може да се влияе върху

⁸ Димитрова, Р., Бр. Копринаров. Стратегията син океан – възможности за приложение в туристическите предприятия. Управление и образование, том IX (2) 2013, Бургас, 2013, стр. 159.

потребителската нагласа и формираните оценки от ползата на потребения продукт.

- Функционалният и емоционалният подход към потребителите. Емоционално ориентираните индустрии предлагат свойства на продукта, които повишават цената, без да подобряват функционалността. Рационално ориентираните индустрии се конкурират ценово удължавайки живота на продуктите си чрез емоционален ефект.
- Времевата перспектива – повечето организации постепенно се приспособяват към промените, а източник на стратегическо предимство е визионерството – умението на мениджърите да прогнозира как тенденцията би променила стойността на фирмените продукти за клиентите им и как това ще окаже влияние върху използвания понастоящем бизнес модел.

Акумулираната посредством анализа и синтеза информация в така идентифицираните области, е предпоставка за разработването на стратегии от типа „син океан“, които успешно могат да се прилагат в областта на туризма.

Важно е да се отбележи, че стратегиите в областта на туризма, които са разработени на базата на техниката и подходите на „синия океан“ ще доведат до качествено ново състояние на туристическия продукт. Това, от своя страна, ще повиши конкурентоспособността на бизнес организацията, която прилага такава стратегия и ще и формира устойчиви конкурентни предимства.

По мнение на автора на настоящия текст стратегията „син океан“ има множество области на приложение в организациите от „бялата индустрия“. Основание за това твърдение са:

- Обстоятелството, че туризмът е една гранична индустрия, в която участие имат продукти и услуги, генерирани в други индустрии. Обединяването им и създаването на добавена стойност при формирането на туристическия продукт позволява иновации не само в областта „купувач-потребител-оказващ влияние“, но и по отношение на допълнителните продукти и услуги, които могат да се предлагат както самостоятелно, така и чрез интегрирането им в съвкупния туристически продукт. В подкрепа на това твърдение могат да се посочат: еволюцията във видовете туризъм, които се предлагат и практикуват; еволюцията в туристическото обслужване (както в сферата на хотелиерството и ресторантьорството, така и по отношение на туроператорството и турагентството); интеграцията, диференциацията и диверсификацията на различни туристически дейности.
- Отрасъл туризъм се отличава с изключително голяма конкуренция („червен океан“), в който предлагането трайно превишава търсенето. Това е предпоставка и аргумент за търсенето на такива стратегически алтернативи, които да доведат до „успокояване“ на конкурентната среда за бизнес организациите в сектора, независимо от техния предмет на дейност. Насищането на туристическия пазар, липсата на разпознаваема диференциация на туристическия продукт и наличието на по-конкурентни чужди туристически продукти (международни туристически пазари) са предпоставка за търсене на решения, които трайно ще повишат атрактивността

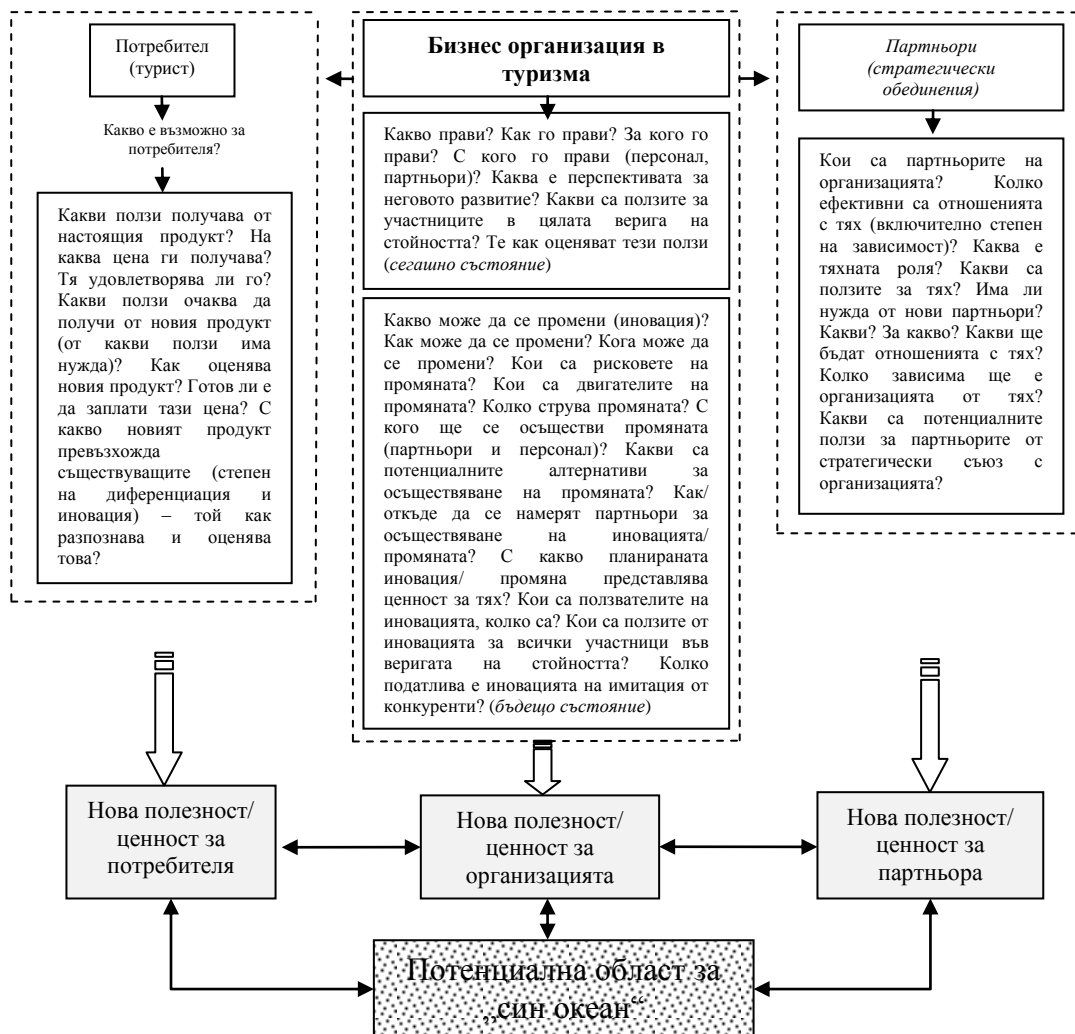
на българския туристически продукт и ще гарантират устойчивост на бизнес организациите в сектора.

- Развитието на туристическата и свързаните с нея индустрии позволява идентифицирането на ниши, в които могат да се появят „сини океани“. Навлизането на технологиите също е предпоставка това да се случи. Поява на нови туристически продукти, предлагани и потребявани по нов начин, с ново качество и атрактивна цена – това е една възможна реалност в „синия океан“.

Във фигура 1 е предложен концептуален модел за взаимодействие и идентифициране на област, която може да се развива като „син океан“. В модела са систематизирани ключови въпроси, които, по мнение на автора, са подходящи при разработване на „сини океани“, в това число и в туризма.

Отправна точка в представения модел е диагностиката на сегашното състояние („червен океан“) и идентифициране на потенциално области на промяна (иновации), които са предпоставка за формиране на „син океан“. Ясно подчертан е и факта, че всички участници при създаването на „син океан“ следва да отчитат промяна (иновация). Именно новото, което се създава/ потребява и представлява полезност и ценност за създателите и ползвателите е в основата за формирането на „син океан“.

Моделът е отворен от гледна точка на областите, които могат да бъдат „сини океани“. Водещ аргумент в подкрепа на този начин на визуализиране на предлагания модел е факта, че потенциалната област няма как да е предварително известна – тя е резултат от предварителен синтез на информация и от проведени анализи.



Фиг.1. Концептуален модел за взаимодействие и идентифициране на „син океан“ в туризма

В така предложения концептуален модел фокусът е поставен върху бизнес организацията в туризма, която е инициатор и водещ участник при създаването на „синия океан“. Тя се определя като „двигател“ на новото.

„Сините океани“ в туризма могат да се получат като резултат от усилията на бизнес организациите да противодействат и избягнат засилената

конкуренция в сектора чрез създаване на нови туристически дейности, процеси или продукти.

Заключение

В статията са систематизирани и анализирани спецификите на стратегията „син океан”, като са предложени ключови фактори и предпоставки за нейното осъществяване от бизнес организацията.

Синтезираните влияещи фактори и тенденции в туризма са използвани за аргументиране на защитаваната авторова теза, че „синия океан” успешно може да се прилага и в „бялата индустрия”, като отговор и реакция на засилената конкуренция в сектора („червен океан”), все по-претенциозното потребителско търсене и общата конюнктура на средата в бранша.

Разработеният концептуален модел за идентифициране на потенциална област, която може да се развива като „син океан” може да се използва като отправна точка при разработването на стратегическата политика на бизнес организацията от туристическия сектор при търсенето на стратегически алтернативи за устойчивото и развитие.

Използвана литература:

1. Димитрова, Р., Бр. Копринаров. Стратегията син океан – възможности за приложение в туристическите предприятия. Управление и образование, том IX(2) 2013, Бургас, 2013, стр. 158-165
2. Българският туризъм от години работи в пазарна среда, <http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/intervyuta/nikolina-angelkova-bulgarskiyat-turizum-ot-godini-raboti-v-pazarna-sreda>, достъпно на 23.07.2019

3. Лазарова, Е. Стратегията „син океан” – предпоставка за устойчиво развитие. Управление и устойчиво развитие, 3-4/2010, София, 2010, стр. 23-26

4. Министерският съвет одобри изменения в Закона за туризма, <http://www.gov.bg/bg/prestsentar/zasedaniya-na-ms/dneven-red-na-zasedanieto-na-ministerskiya-savet-na-13-08-2019-g> , достъпно на 16.08.2019

5. Чан Ким, У., Р. Моборньо. Син океан: Преход отвъд конкуренцията, изд. „Locus”, София, 2019

6. Чан Ким, У., Р. Моборньо. Стратегията „Син океан”: Как да създаване неоспоримо пазарно пространство и да обезсилваме конкуренцията, изд. „Locus”, София, 2006