

ДЕЙНОСТ 8

КЛЪСТЪРЕН МОДЕЛ НА ТУРИЗМА В ОБЩИНА ВРАЦА

Изпълнител:

ХИРОН Мениджмънт консултинг ООД, гр. София в изпълнение на договор с Търговско-промишлена палата - гр.Враца.

ОКТОМВРИ, 2006

СЪДЪРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ	3
1. ВЪВЕДЕНИЕ	6
2. ОБЩИ ПОНЯТИЯ	7
3. КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА В ТУРИЗМА	
3.1. Модел на М. Портър	10
3.2. Конкурентноспособност на дестинация “Врачански туризъм”	12
4. ТУРИСТИЧЕСКА ВЕРИГА И БАЗОВ МОДЕЛ НА КЛЪСТЕРА	
4.1. Звена на туристическата верига	18
4.2. Базов модел на клъстера	23
5. КЛЪСТЪР ЗА УСТОЙЧИВ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТ	
5.1. Анализ на сценариите	27
5.2. Клъстер Врачански туризъм	31
5.3. Осигуряване на устойчивост на туристическия продукт	34
6. УЧРЕДЯВАНЕ НА КЛЪСТЕР „ВРАЧАНСКИ ТУРИЗЪМ”	
6.1. Функционална схема	36
6.2. Етапност	39
7. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ	47
Приложение	

РЕЗЮМЕ

При изпълнението на проекта „Планиране развитието на туризма в община Враца” по Програма АУПТ на Агенцията по заетостта логично и последователно бе извършен анализ на капацитета на местната общост да планира и развива туризма и бе направена оценка на факторите и ресурсите за туризъм в общината. Изводите от тези анализи и оценки дадоха основите на **модела за клъстърен подход** като инструмент за оценка на конкурентноспособността, средство за подготовка на стратегии и планове за развитие на туризма в община Враца и ръководство за управлението на тези процеси.

При подготовката на модела бе извършено следното:

- анализ на тристическата верига с цел установяване на ключовите звена от туристическия поток, създаващи търсенето, за което може да се формира клъстер от туристически предприятия и обслужващи фирми и институции («грозд» от взаимосвързани фирми и институции);
- определяне на нивата на базовия туристически клъстер и на практическите стъпки по неговото учредяване;
- оценка с помощта на «диаманта» на М.Портър на конкурентноспособността на туристическата дестинация, наречена «Врачански туризъм» ;
- създаване на сценарии за целесъобразност от сформирание на клъстер и избор на вариант;
- проектиране на дейностите на клъстера в контекста на избрания вариант за създаване на устойчив туристически продукт.

В рамките на тази разработка се избистриха няколко **основни извода**, които са намерили място в разработката, и които в резюме са следните:

1. Диамантът на Майкъл Портър определя нивото на конкурентноспособност на туризма в община Враца под средното за страната, което в конкретния случай показва, че макар и да разполагат с добри природни и културно-исторически ресурси основните социално-икономически партньори (СИП) в общината ще трябва да вложат средства и да положат значителни усилия в областта на стратегията, структурите, взаимосвързаните производства и институции и търсенето на допълнително финансиране в областта на туризма. (виж стр. 13 - **Фиг.1. Модел на Портър; Оценка на конкурентноспособността на туризма в Община Враца**).

2. Необходимо е изграждането на клъстер да обхване по-скоро нивото «туристическа дестинация», отколкото нивото на определени, та дори и перспективни «туристически сегменти», което означава, че мисията на един потенциален клъстер, наречен «Врачански туризъм» по-добре ще обединява усилията на заинтересованите страни (туристически предприятия, спомагателни вериги и институции) и по-този начин в по-голяма степен ще предразположи планирането на туризма в общината да съвпада със планирането и стратегията на самия клъстер, създавайки по този начин по-силна конкурентна позиция. Позицията на «Врачански туризъм» като дестинация е по-силна и икономически по-целесъобразна в привличането на клиенти (мащаб на пазара) и в участие в оперативните програми на Правителството по линия на Европейските структурни фондове отколкото позицията, например на сегмент «Конгресен туризъм», условия за развитието на който могат да бъдат създадени с включените за следващите 2-3 години частни инвестиционни планове в общината.

Изводът в контекста на Националната стратегия за клъстерите е, че през следващите няколко години на национално ниво по-скоро ще се конкурират туристически дестинации отколкото отделни туристически продукти, без това да омаловажава необходимостта от усилия за изграждане на силни конкурентни позиции на всеки отделен туристически продукт във всеки отделен сегмент.

3. Клъстер «Врачански туризъм» няма да бъде «грозд» от взаимосвързани фирми и институции от една дадена област, например от «алтернативен туризъм», нито само за отделни сегменти и подсегменти, а по-скоро ще бъде клъстер, чиято мисия е да създава и «продава» «устойчив туристически продукт» в рамките на идентифицирана туристическа верига от дейности. В тази разработка това означава, че обединяването на заинтересованите страни е препоръчително да се осъществи в полето на множество от сегменти, обединени с общото име «алтернативен туризъм» в силна връзка и в комбинация с други сегменти като: - конгресен туризъм, - традиционен (масов) туризъм, - зимен (ски) туризъм, - случаен (събитийен) туризъм. Това добре се вижда от схемата на стр. 33 - **Фиг. 6.** *Клъстер за устойчив туристически продукт в Община Враца.*

4. Обединяването на основите «клъстерни играчи» следва да стане по инициатива на водеща организация, която в рамките на този проект (а и не само) трябва да проведе усилената пропаганда, общи и поединични срещи с потенциалните членове на клъстера, в условията на прозрачност и при спазването на принципа на доброволност и наличие на заинтересованост.

5. В разработката, която следва по-долу са разгледани две подходящи и възможни правни форми за учредяване на клъстера, а именно консорциум по ЗЗД (отворен и за нови членове след учредяването) и сдружение с идеална цел. Като по-подходящ е избран и съответно предложен отворения консорциум. Основанията за този избор са няколко.

На първо място необходимостта от привличане на финансови ресурси за издигане на началната конкурентноспособност на дестинацията изисква обединяване на партньори готови да инвестират собствени или привлечени средства за общите нужди на клъстера. Това означава по-строги и регламентирани правила за подялба на финансовите резултати от инвестициите, направени в обща полза, което не е рационално да става в рамките на едно НПО.

На второ място, развитието на туризма независимо от подкрепата на държавни и/или общински структури, институции и НПО е преди всичко дело на туристически предприятия, при които основният показател за измерване на ползите е финансовия резултат – печалбата, а индикаторите за устойчивост на туристическите продукти се измерват с повтаряемостта и икономическия растеж. От друга страна устойчивият туристически продукт се дефинира и като възможност за запазване и възпроизводство на основните туристически ресурси, гарант на което са държавните и общински структури по линия на общата или местна политики и ангажменти към ЕС както и неправителствените организации, създадени с идеални цели свързани с управлението тези ресурси. Ето защо в разработката освен консорциум паралелно е заложено и учредяването на специализирано НПО за устойчив туризъм, чиято цел, устав и органи на управление да бъдат насочени към създаването на стимули за ефективно, природосъобразно и човеколюбиво изразходване на ресурсите и тяхното възстановяване и развитие. Представа за този извод дава функционалната схема на стр. 37 - **Фиг. 8.** *Функционална схема на клъстер „Врачански туризъм“*

6. В общата клъстерна схема е включена възможността всеки един от членовете на клъстера, група от тях или целия клъстер да може да създава ПЧП с общината по отделни производства или услуги с цел да осигурява условия за по-ефективно функциониране на «грозда» и подобряване на позицията на Врачански туризъм пред други конкурентни дестинации. Това в случая означава, че в рамките на една клъстерна стратегия и програма за развитието на туризма в общината трябва да се предприемат конкретни и бързи инициативи за подобряване на елементите на инфраструктурата, представляващи най-видимата част от факторите влияещи върху развитието на туризма и формирането на конкурентна дестинация (виж пак **Фиг. 8.**).

7. Извършената към момента на подготовката на този материал работа обхваща първите три, макар и най-важни етапи от представения в разработката шестнадесет стъпков модел за успешно създаване на клъстер. Предстоят обаче и редица други също така важни стъпки като идентификация членовете на клъстера, институционализиране и учредяване на самия клъстера, разработка на бизнес план и бюджет, мониторинг и оценка и формиране на обща стратегическа рамка / програма на клъстера (както се вижда от графиката на стр. 40 - **Фиг. 9. Стъпки за създаване на клъстър**

Тези дейности предстоят да бъдат реализирани от водещата организация с активното участие на екипа, разработил клъстерния модел.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

След 2001 г., когато със съдействието на Американската агенция за икономическо развитие (USAID) в България бе реализиран успешно проекта «Анализ на конкурентноспособността» се създаде нова представа за истинското значение на конкурентноспособността и се зароди и до днес работеща инициатива за развитие на клъстери «гроздове от свързани производства и институции», като подход за изграждане на конкурентни предимства на отделни географски райони. В основата на този подход лежи забележителната книга на харвардския професор Майкъл Портър «Конкурентни предимства на нациите», публикувана през 1990 г.

Понастоящем, малко преди приемането на страната в ЕС, създаването на клъстери в отделните райони, се разглежда като модерен метод за повишаване на конкурентноспособността на фирмите на националния и на глобалните пазари. Както страната ни така и отделни нейни райони притежават естествени икономически предимства по отношение на местоположение, климат и икономически опит. Те могат и трябва да бъдат използвани в изграждането на конкурентни позиции необходими в конкурентната борба, за развитие на добри бизнес практики, публично-частни инициативи и регионално развитие, повишаване на конкурентноспособността на икономическите дейности, повишаване на печалбите, въвеждане на иновации и предлагане на продукти и услуги с по-високо качество.

През 2003 г. стартира и до днес продължава проект по Програма ФАР „Въвеждане на клъстерен подход и създаване на пилотен клъстерен модел“, първият етап от който завърши със създаването на два пилотни клъстера „Родопски клъстер за туристически услуги“ и „Клъстер за производство на мебели в Троян. Първият клъстер се развива в географска област, която има потенциал за развитие на планински, спа, ски, исторически и конгресен туризъм като водеща организация е Регионална туристическа асоциация „Родопи“, чийто членове имат амбицията да развият марката „Родопи“ и да създадат интегриран продукт, който да привлича повече туристи, любители на природата и планината. Вторият клъстер се формира с помощта и опита на Браншовата асоциация за дървообработване и производство на мебели, а членовете му създават стратегия за налагане на успешна търговска марка за продуктите създавани в града. По втория етап на проекта по програма ФАР, който ще стартира в началото на 2007 г., предстои да бъдат създадени още 15 нови клъстера. Предвиденият за тази цел общ бюджет на проекта е 3 млн. евро, като отделните грантове за потенциалните клъстери ще бъдат в рамките на 250 хил. евро.

През 2004 г. бе разработена и Национална стратегия и плана за действие за развитие на екотуризма в България, където клъстерния подход е намерил широко приложение, а междувременно от Министерството на икономиката и енергетиката съобщават, че е изготвена и Националната стратегия за клъстерите в България до 2013 г.

Всичко това ни даде основание при разработката на предложението и изпълнението на проекта „Планиране развитието на туризма в община Враца“ по Програма АУПТ на Агенцията по заетостта, ръководен от контрактора Търговско-промишлена палата - гр. Враца да заложим **разработване на клъстерен модел на туризма** в гр. Враца, като крайгълен камък в общия модел за оценка на потенциала на местната общост да планира и развива туризма като приоритетен отрасъл в общината.

Още по-важно в тази инициатива, като част от проекта е създаването на предпоставки за предприемане на практически стъпки за учредяването на местен клъстер за развитието на туризма.

2. ОБЩИ ПОНЯТИЯ

Терминът «кълъстер» в буквалният смисъл на думата означава:

1. група еднородни неща, които растат и се развиват заедно; грозд;
2. група тясно свързани същества или неща;
3. група звезди, близки по възраст и състав, които гравитацията задържа близо една до друга;
4. последователност от две или повече последователни гласни или съгласни.

В практиката съществуват различни определения за понятието. Според американския професор от университета в Харвард Майкъл Портър кълъстерите са концентрации от взаимосвързани фирми. “Кълъстерът представлява определена по географски признак група от компании и други институции, функциониращи в определена област и свързани с общи черти или взаимно допълващи се.” (Майкъл Ф. Портър. *За конкуренцията*. С. 199). Стюард Розенфелд счита, че кълъстерите са базирани на системни връзки между фирмите, отнасящи се за основното или съпътстващо производство, производствения процес, технологиите, квалификацията на персонала природните ресурси и /или каналите за дистрибуция.

Кълъстерът е производствена мрежа, в която фирмите си сътрудничат във веригата за получаване на добавена стойност. Кълъстерът е вид бизнес - общност, която работи за една цел – да бъде подпомогнат основният бизнес, като с това се гарантира успешното развитие и на “сателитните” бизнеси. Освен това те заедно споделят проблемите си и решенията за тях. Така или иначе, независимо от терминологичните вариации ясно е, че кълъстерът е доброволно обединение на компании, които имат общ интерес да работят заедно за създаване на общо конкурентно предимство и икономически ползи за отделните си членове. Кълъстерът включва конкуриращи и сътруднически си взаимно зависими фирми и институции свързани посредством система от пазарни и не пазарни връзки. Именно чрез тези връзки кълъстерите осигуряват на членовете си конкурентно предимство пред другите фирми.

Например, при кълъстерите от типа “основно производство-поддоставчици”, двустранните ползи са ясно разграничими. Базирайки работата си на кълъстера, основният производител на дадено изделие може да разчита на коректност, точност и систематичност в доставките, а от своя страна за малките фирми, поддоставчици на основния производител, включването в кълъстера е шанс за дългосрочни договори и точност при плащанията. При подобни взаимоотношения се вижда най-голямото предимство на кълъстера, а именно намаляване на себестойността и ползване на стратегическото предимство на разходите пред фирмите, които формират цените си в условия на трудна предсказуемост, неопределеност и натиск от страна на доставчиците.

Другият тип кълъстери – хоризонталните, са обединение на браншово равнище, без да е задължително фирмите в тях да са на една и съща територия. Най-популярният пример за такова обединение в България е IT индустрията.

И така, какво представляват кълъстерите в туризма?

Понятието “туристически кълъстер” представлява стратегически набор от дейности и услуги, организирани като ефективна верига на туристическо предлагане. В сърцевината на кълъстера се намира относителното конкурентно предимство, съставено от природните забележителности, био-разнообразието на дадена защитена територия и културно-историческите ценности. Кълъстерът се използва за разработване и поддържане на набор

от стратегически взаимовръзки между донори, частен сектор и държавни институции, обединени в една конкретна програма за насърчаване на развитието на алтернативния туризъм и екотуризма, свързана с усъвършенстване на управлението на защитените територии в страната.

Това понятие играе важна роля като основен елемент от Националната стратегия за екотуризъм, която разглежда екотуризма в достатъчно широк обхват от една страна като средство за насърчаване на опазването на био-разнообразието и от друга страна като метод за насърчаване на развитието на местното предприемачество в България.

Туристическите клъстери са обединения на фирми и институции базирани на системни връзки между тях в рамките на една обща туристическа верига. Те са добре структурирани и имат системен начин на работа с общите потребители на туристическия продукт. Освен общия процес, обслужващ клъстера взаимоотношенията на членовете се изграждат на формален принцип след изработване на обща мисия и ресурси, добре съгласувани интереси и приоритети и релевантно разпределени задачи.

Клъстерите в туризма се формират на географски (териториален) принцип. В зависимост от дефинирания обхват границите на един туристически клъстер могат да бъдат най-различни като се започне от отделен туристически обект в дадено населено място или местност и се стигне до територията на една страна или цял регион. От ключово значение при тях е влиянието на транспортната мрежа, културната идентичност, предпочитанията, търсенето и наличието на работна сила.

Вторичен ефект от формирането на туристическите клъстери е създаването на устойчиво конкурентно предимство за фирмите-членове, тъй като в повечето случаи чрез клъстера се постига значително увеличаване на туристическия поток, подобряване на продажбите на туристическите предприятия и редуциране на единичните разходи по обслужването на туристите. Особено много при туристическите клъстери може да се спестява в областта на маркетинга и рекламата, внедряването на технологии в туризма, софтуер и други.

За разлика от някои други производствени или технологични клъстери за тези в туризма е необходимо създаването на формализирана и добре организирана структура. Основната причина за това е необходимостта клъстера да обхваща елементите на туристическата верига, по такъв начин че във всеки един момент потребителите (туристите) да имат достъп до комплексен туристически продукт. Формите на организиране са най-различни, от сдружение с идеална цел до търговско дружество.

Някои полезни термини

В разработките предшестващи този анализ консултантите са стигнали до извода, че община Враца разполага с достатъчно природни и културно-исторически ресурси, които създават относително конкурентно предимство като ресурс и по този начин благоприятстват развитието на алтернативен туризъм. Нещо повече разгледаните сценарии доказват, че алтернативния туризъм може да бъде фактор за бърз растеж на туризма, а оттам и на местната икономика. Именно развитието на алтернативния туризъм в община Враца е без алтернатива и тази „догма“ е залегнала по-нататък в доклада за клъстерния модел. В тази връзка по-долу са приложени няколко дефиниции свързани с екотуризма, които считаме за важни при интерпретациите на сценариите за развитие на клъстерен модел, базиран на алтернативните форми на туризма.

Био-разнообразие. Разнообразието на живота във всички негови форми, нива и комбинации, включително разнообразие на екосистеми, на видове и на генетични ресурси.

Опазване. Управление на използването от човека на организми и екосистеми по такъв начин, че да се осигури тяхната устойчивост. Наред с устойчивото използване, опазването на био-разнообразието включва защита, поддържане, възстановяване и доразвиване на популации и екосистеми.

Защитена територия. Земен участък, предназначен основно за защита и наслаждаване на природното и културното наследство, поддържане на био-разнообразието, и/или за операции по поддържане на живота.

Устойчив туризъм. Комплексно понятие, което включва всички видове туризъм, поддържащи и осигуряващи постоянно природния, социалния и икономическия интегритет и процъфтяването на природните и културните ресурси. Устойчивият туризъм предполага оптималното използване на наличните природни, културни, социални и финансови ресурси за устойчиво развитие на основата на равнопоставеност и самовъзпроизводство, с цел предлагане на уникални преживявания на посетителите, успоредно с подобряване качеството на живота чрез партньорство между държавните институции, частния сектор и човешките общности.

Екотуризъм. Подкатегория на устойчивия туризъм, отнасяща се до туристическа дейност, която се извършва в сравнително запазени природни местности (понятие, което само по себе си включва широк спектър от места – от девствена природа до повече или по-малко засегнати от човека местности), и която служи едновременно като средство за опазване на природата и устойчиво развитие на местните общности. Според дефиницията на IUCN, “Екотуризмът е форма на природосъобразно пътуване и посещаване на сравнително запазени природни местности, с цел постигане на удоволствие и естетическа наслада от природата (както и от всякакви съпътстващи културни дадености, създадени в настоящето или в миналото), която спомага за съхранението на природното богатство, има ниска степен на човешко (посетителско) въздействие и способства за активно и ползотворно социално-икономическо ангажиране на местното население.” Основните елементи и въпроси, които трябва да се имат предвид при всеки вид дейност, свързана с алтернативния туризъм и преди всичко екотуризма са, в най-общи линии: природата, местните общности, икономиката, опазването на природното богатство, културата и разяснителната работа.

3. КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА В ТУРИЗМА

3.1. Модел на М.Портър

Туристическият продукт трудно се позиционира на туристическия пазар ако не е елемент на конкурентоспособна туристическа дестинация. За да бъде конкурентноспособна една туристическа дестинация, всички действащи „играчи“, имащи отношение към нея, трябва с общи усилия да идентифицират онези елементи на дестинацията, които определят нейния облик: като се почне от причините, поради които туристите биха желали да посетят съответния район, предлаганите услуги и поддържащите дейности.

Анализът за конкурентоспособност на една туристическа дестинация може да се извърши с помощта на изследователски модел, наречен „диамант на Портър“. Цитираният модел, се използва и за набелязване на възможни стратегии. Моделът твърди, че конкурентното предимство на една фирма или група фирми се определя от четири основни елемента, които в съчетание помежду си оформят четирите лъча на диаманта на конкурентността. Тези четири елемента в своето взаимодействие помежду си обясняват как даден икономически сектор може да запази своята конкурентноспособност в рамките на една сравнително ограничена територия. Този модел е валиден и при разглеждане на конкурентноспособността на туристическа дестинация и клъстер.

Тези четири фактора са:

- (1) фактори / ресурси;
- (2) търсене;
- (3) поддържаща верига (доставчици); и
- (4) стратегия, структура и конкуренция между фирмите.

В допълнение към четирите основни елемента, важна роля играят и държавата и местната власт (правителствените и общински институции), както и случайността (непредвидени фактори). Всичко това е посочено в схемата по-долу.

Фактори. Конкурентните предимства на дадена територия се определят от нейните основни дадености и ресурси, като територия, човешки ресурс и капитали. Това обаче, далеч не обяснява защо определена географска област се оформя като водач в даден вид икономическа дейност, например алтернативен туризъм или конгресен туризъм. Има други, по-специфични фактори, различни от естествените и наследени дадености, а създадени конкретно за всяка дестинация – като например квалификация и опит на населението в предоставяне на туристически услуги, познаване технологията и ноу-хау-то в туризма, менталитет на наличните кадри, специализирана инфраструктура и други възможности, които отговарят на конкретните нужди на туристическия сегмент.

Наличието на основните за туризма ресурси, като природни и културно-историческо ресурси, позволява развитието на туристически продукт почти във всяка точка на земята и почти във всеки район на България. Но това, което може да даде възможност на една конкретна дестинация да изпревари всички останали със сходни основни ресурси, са способност да осигури квалифицирани професионалисти, инфраструктура, позволяваща достъп до природните ресурси, наличие на дългосрочни капитали, лична сигурност и безопасност, както и достатъчни по обем услуги.

```
graph TD; A([Държава, община]) <--> B[Стратегия, структура и конкуренция]; B <--> C[Потребителско търсене]; C <--> D([Случайност]); D <--> E[Клъстер - спомагателна верига]; E <--> F[Фактори]; F <--> B; B <--> E; C <--> F;
```

Diagram illustrating the business environment model:

- Central node: Стратегия, структура и конкуренция (Strategy, structure and competition)
- Top-left node: Държава, община (State, municipality)
- Top-right node: Потребителско търсене (Consumer demand)
- Bottom-left node: Фактори (Factors)
- Bottom-right node: Клъстер - спомагателна верига (Cluster - support network)
- Bottom node: Случайност (Chance)

Interactions (Arrows):

- Държава, община ↔ Стратегия, структура и конкуренция
- Стратегия, структура и конкуренция ↔ Потребителско търсене
- Потребителско търсене ↔ Случайност
- Случайност ↔ Клъстер - спомагателна верига
- Клъстер - спомагателна верига ↔ Фактори
- Фактори ↔ Стратегия, структура и конкуренция
- Стратегия, структура и конкуренция ↔ Клъстер - спомагателна верига
- Потребителско търсене ↔ Фактори

Потребителско търсене.Изследванията показват, че въпреки глобализацията местното търсене на туристическия пазар не губи своето значение. Високите очаквания на именно на местните потребители подтикват фирмите към новаторство и повишена конкурентност. В контекста на туризма потребителското търсене може да бъде както местно, регионално или национално, така и от страна на чуждестранни туристи, които посещават района. В туристическата индустрия, вместо производителят да изнася своите стоки до потребителя, потребителят пътува до съответния продукт. За да се анализира потребителското търсене, трябва да се обърне внимание на неговия обем и ръст, на източника и размера на пазарите, както и на поведението и културното ниво на туристите.

Стратегия, структура и конкуренция. Конкуренцията е зависима от наличието на бизнес среда, стимулираща новаторство и ефективност. Ефективно функциониращият клъстер принуждава фирмите да намаляват себестойността, да подобряват качеството и да разработват нови пазари. В туризма, конкурентността се анализира както от местна, така и от международна гледна точка. На местно ниво фирмите се конкурират във всяка една област на индустрията, като например отдаване на коли под наем, наличие на хотелски легла, туроператорска дейност и пр. В национален и още по-категорично в международен план конкуренцията е между дестинации, които се борят за позиции с предлагане на сходни туристически продукти.

По-важно от всеки отделен елемент или връх на „Диаманта на Портър“ е взаимодействието между всички тях, взети заедно. В своята съвкупност, те съставляват една сложна система, която практически не може да бъде имитирана. Ролята на държавата (правителството) и на случайността също са фактори, включени в „Диаманта“, които играят важна роля в развитието на туристическия клъстер. Под „случайност“ се разбира всяко непредвидено събитие, което оказва влияние върху разработването на продукта – напредък в технологиите, промени в пазара, политически решения, терористични актове, природни или антропогенни бедствия и пр. Всяка фирма със силни позиции трябва да има план за действие при непредвидени обстоятелства. Разбира се, държавното регулиране и отношението на правителствените институции оказва влияние върху конкурентните предимства независимо от индустрията. От своя страна, държавата също може да се влияе от факторите, включени в Диаманта.

И така, индустриалните производства и дейности (в т.ч. дейностите в туризма) проявяват склонност да се обединяват в клъстери. Може да изглежда парадоксално, но глобалната конкуренция може да се стимулира с местни елементи на създаване на конкурентно предимство. Работата в клъстер позволява на малките и средните предприятия да бъдат национално и глобално конкурентни благодарение на по-добър достъп до информация и специализирани ресурси, повишена гъвкавост и бързо усвояване на нововъведения. Ключът към успеха в конкуренцията е стратегията. „Конкурентната стратегия е в това, да си различен. Това означава целенасочен избор на различен набор от дейности, които да предлагат на потребителя уникална смесица от ценности.“ Майкъл Ф. Портър. *За конкуренцията*. С. 199).

3.2. Конкурентноспособност на дестинация „Врачански туризъм“

За да се анализира нивото на конкурентноспособност на туристическа дестинация - Община Враца или както е наречена по-нататък «Врачански туризъм» сме използвали «диаманта на Портър». Тази дестинация често се смесва с дестинацията Северозападен Балкан, но трябва да се има предвид, че двете макар и да се припокриват в някои отношения са различни от гледна точка на територия, модел за планиране и фокус стратегия. Северозападен Балкан като дестинация е фокусиран върху промоциране на природните дадености на цялата територия на тази част на Балкана и в тази връзка може да се каже, че тази дестинация има по-широк обхват. От друга страна тя е ориентирана предимно към алтернативния туризъм и екотуризма и като такава е с по-тесен обхват в сравнение с дестинацията Врачански туризъм.

Предмет на анализ и планиране е развитието на туризма в община Враца, поради което сме нарекли дестинацията «Врачански туризъм». Тя обхваща всички туристически продукти, които могат да бъдат произведени въз основа на ресурсите намиращи се на територията на общината по вече посочения клъстерен модел. Анализът на тези ресурси и потенциала им за развитие бяха обект на изследване в предходните етапи на проекта. Анализът по този модел показва, че именно дестинацията е нивото, на което трябва да се формира стратегия и план за развитие на туризма и да се предприемат мерки за обединяване на взаимосвързани туристически предприятия и обслужващата ги верига от доставчици. Дестинацията е «средата», в която би трябвало да се създаде клъстерен модел както за нуждите на анализа така и от гледна точка на управление и планиране на процесите за развитие на туризма. Поради тази причина клъстерния модел за развитие и планиране на туризма в община Враца е с името на дестинацията, а именно «Врачански туризъм».

Анализът, направен по модела на Портър е представен на **Фиг.1. Модел на Портър; Оценка на конкурентноспособността на туризма в Община Враца.**

По-долу са представени и основните изводи от този анализ:

Фактори / ресурси

Природните ресурси на територията на община Враца се оценяват много високо. Територията на общината изобилства от биологично разнообразие, маршрути, места за посещения, екопътеки, пещери, водопади и други природни феномени, които представляват атракция за туристите. По-голямата част от тях са уникални. В основата на тези забележителни обекти е територията на Природен парк Врачански балкан и природен резерват Врачански карст. Знакови забележителности и места за посещение, които могат да бъдат елемент на рекламна стратегия на клъстера са, например – «Най-високите варовикови скали на Балканския полуостров»; «Най-високият водопад в България и на Балканския полуостров»; «Втората по дълбочина пропаст в България»; «Вторият по големина природен парк в България – Врачански балкан»; «Най-забележителните прилепни пещери в България», и др.

Висока към средна е оценката на културно-историческите забележителности, достъп до които може да се осъществи чрез музеи и други културни институции като театър, опера, читалище и пр. Имиджови сигнали за тези ресурси са например: «Най-голямото тракийско съкровище в света»; «Най-известната гробница на тракийска принцеса»; «Първата земеделска цивилизация на територията в България»; «Най-древният човешки скелет открит в Европа»; «Най-древната писменост в света» и др. Очевидно е, че културно-историческите ресурси също могат да се отличат с уникалност и да бъдат интегрална част в най-различни туристически продукти.

Тези места за посещения очевидно формират облика на дестинацията и са фактори оказващи положително влияние върху общата оценка за конкурентноспособността ѝ.

По-скоро ниска е обаче оценката на човешките ресурси по отношение на брой, опит и квалификация за развитие на туризъм, а също мотивация и наличие на специализирани кадри. Също така ниско се оценява капацитета на местните фирми и организации за достъп до финансиране развитието на туристически продукт. Слаба оценка има инвестиционната активност в строителството и в другите съпътстващи туризма отрасли. Ситуацията се промени през 2006 г. когато стартираха няколко инвестиционни проекти за модернизация и разширяване на хотелската база (хотел Враца с инвеститор Меджик лайф, хотел Чайка с инвеститор Чайка турист, хотел Врачански балкан с инвеститор Булпауър Враца, хотел Кипарис с инвеститор Кипарис холидей), която след 2007 г. на практика ще бъде удвоена и качествено издигната.

В тази връзка оценката на съществуващата материална база и инфраструктура е ниска, но клони към средна, поради факта че до повечето туристически обекти достъпът е приемлив, съществува захранване с вода, електричество, телефони и ТВ. Качеството обаче на тези утилити както и на съществуващата пътна мрежа не е достатъчно и това намалява в определена степен привлекателността на дестинацията като цяло.

Фиг.1. *Модел на Портър; Оценка на конкурентноспособността на туризма в Община Враца*

Общата оценка на конкурентните предимства на дестинацията «Врачански туризъм» по отношение на ресурсите е над средно ниво, което означава, че потенциалът е по-голям от актуалното и видимото с просто око ниво на ресурсите, с които разполага дестинацията. Инвестиции под всякаква форма могат да бъдат решаващи за постигане на значително конкурентно предимство пред някои други, на пръв поглед подобни дестинации.

Условия на потребителското търсене

Определено в момента дестинацията и туристическите продукти във вида, в който са разработени не са познати на националния и международния туристически пазар. Това предопределя мащабността на търсенето като много ниско. Например, броя на туристите пренощували поне една вечер на територията на Врачанска община за 2004 г. е малко над шест хиляди души. Няма информация каква част от тях са посетили специално дестинацията в отговор на търсенето на туристически продукт в сегментите на алтернативния или масовия туризъм и каква част от тях са служебни посещения или гостувания. Такава информация би била много полезна и необходима за маркетинговата стратегия на клъстера. Очевидно е, че в момента пазара е с малък мащаб. Туристите в годишен аспект са под 10% от местното население и това е твърде нисък процент. В Европа (без да се разглеждат топ дестинациите) броя само на местните туристи посещаващи подобни дестинации за упражняване на различните видове алтернативен туризъм преминава 50-60% от броя на населението живеещо в местата за посещение.

Ниска е оценката за нивото на информираност на потребителите както и на контакта на туристическите предприятия с потенциалните посетители на дестинацията. Не е организиран процеса на стимулиране на търсенето с туристически продукти насочени към конкретни целеви групи. Недостатъчно е присъствието на по-големи български или чужди туроператорски фирми на този пазар, което го лишава от възможността на бъде поне междинна дестинация на туристическия поток към по-атрактивните дестинации – зимните и морските курорти. Това е свързано освен с всичко друго и с ограничените умения за рекламиране на дестинацията.

От друга страна трендовете показват засилване на директното търсене под влияние и на общия растеж на туристите интересувани се от алтернативните сегменти на туризма в Европа и в частност в България. Би могло да се каже, че в национален мащаб се забелязва устойчива тенденция за растеж в този сектор, което дава шанса на тази дестинация и при по-добро управление на ресурсите и използване на силните си страни тя е в състояние да привлече многократно по-голям брой туристи. Тази преспектива е достатъчно реалистична в контекста на наличния ресурс и неговия потенциал, което вдига оценката за конкурентноспособност на условията за търсене. Достатъчно добри са и новите възможности, които ще предоставят стартиралите инвестиции в нови хотели, насочени към предлагане на конгресен и друга форма на (събитиен) туризъм. Оформят се и възможности за фестивален туризъм, при който търсенето е на едно достатъчно добро ниво в рамките на националния пазар.

Общата оценка на конкурентните предимства на дестинацията «Врачански туризъм» по отношение на условията на потребителското търсене е средна, което се обуславя от неутрализирането на слабото търсене на туристически продукти в момента от тенденциите за промяна под въздействието на други фактори в близко бъдеще.

Стратегия, структура, конкуренция

Както вече бе казано в предишните анализи дестинацията «Врачански туризъм» като такава няма ясна стратегия, опираща се на уникалното и различното, което тя може да предостави за консумация. Приемането на конкуренцията като борба за пазари между отделни дестинации означава клъстерът да дефинира целевите си сегменти и пазарни ниши разработвайки уникален туристически продукт и да приложи подходяща маркетингова стратегия основана на конкуретните предимства на дестинацията. В момента, въпреки наличието на потенциал и определени достижения в местното планиране не може да се даде висока оценка за конкурентноспособност по отношение на стратегиите и структурите. Липсват стратегически алианси, а първите стъпки към координиране на интересите в областта на маркетинга са инцидентни и са предимно в областта на новите информационни технологии. Не се забелязват опити за коопериране с близки на Враца райони, с което би се увеличила възможността за предлагане на продукт с по-голямо разнообразие.

Конкуренцията между туристическите предприятия продаващи продукти в дестинацията не е интензивна въпреки слабото предлагане, а бариерите за навлизане на този пазар са ниски. Няма сериозни капиталови и нормативни ограничения, което позволява да се създават и навлизат нови туристически и поддържащи предприятия обогатявайки и диференцирайки туристическия продукт на дестинацията. Това е положителен фактор, който в известна степен подкрепя по-високата оценка за конкурентноспособност.

Общата оценка на конкурентните предимства на дестинация «Врачански туризъм» по отношение на стратегията е по-скоро ниска, което се обуславя от неразвитостта на управленските структури в дестинацията, липсата на опит в маркетинга и управлението и слабото коопериране с местни и чужди фирми и други региони.

Спомагателна верига – клъстер

Оценката за конкурентноспособността на клъстера е разгледана в три направления: доставчици, институционална мрежа и взаимнообвързаност на фирмите.

Доставчиците на туристически продукти са предприятия осигуряващи настаняване, хранене и забавление на туристите както и производители и търговци на сувенири. Броят и особено качеството на доставките на тези предприятия се счита за фактор намаляващ оценката за конкурентноспособност на дестинацията. Качеството на информационните услуги, обучението и дейността на строителните фирми е оценена неутрално, тоест приема се, че не оказва съществено влияние за нарастване или за намаляване на конкурентноспособността. Положителен фактор е наличието на производители и сравнително доброто качество на доставката на сувенири и изделия на занаятите предназначени предимно за посетителите на дестинацията.

Анализът по отношение на институционалната мрежа показва наличие на ясно изразена необходимост от създаването на мрежа от подпомагащи институции. Такава мрежа на практика се създава и в определена степен може да се оцени като достатъчна по отношение на броя организации и като организационен капацитет подкрепящ клъстерно обединение. Положителни фактори за конкурентноспособност е наличието на общински планове за развитие и опит в разработката им. По-слаба е оценката за способността за администриране на процеса за развитие на туризма, мониторинг и оценка на изпълнението. Би могло да се даде обща средна оценка по отношение на изградената мрежа за подкрепа на туристическите предприятия.

Състоянието на взаимообвързаността и кооперирането между фирмите от отрасъла и свързаните с този отрасъл доставчици на услуги може да бъде оценено като лошо. Не е разработен модела на сътрудничество и все още липсва увереността от съвместна работа по създаване и експлоатация на общ туристически продукт. Няма или недостатъчни са процедурите, по които подобно сътрудничество може да функционира. Най-добре е отразено състоянието на административния и организационен капацитет на т.н. СИП в предходния доклад. Този както и настоящия доклад потвърждават факта, че има голям дисбаланс между потребността и логическата необходимост от взаимна обвързаност между фирмите и институциите по въпросите на развитието и планирането на туризма и реалното състояние.

Общата оценка на конкурентните предимства на дестинация «Врачански туризъм» по отношение на спомагателната верига от дейности е ниска. Това означава, че в процеса на създаване на клъстерно обединение ще бъдат необходими много усилия и средства, за да могат да бъдат подкрепени усилията на водещата организация да въведе клъстерния модел и да пристъпи към практически стъпки за неговото формиране.

Разглеждането на „Диаманта на Портър“ в неговата цялост т.е. като взаимодействие между четирите му елемента ни дава възможност да направим изводи по отношение на уникалността на потенциалния туристически клъстер в община Враца. Разположеността и подготвеността на общината да разглежда туризма като стратегически отрасъл и появата на преки инвеститори в хотелиерството ще изиграят важна роля в развитието на туристическия клъстер. Конкурентните предимства на дестинацията са в разнообразието на формите на алтернативния туризъм и възможността от силна връзка на този сегмент да се кооперира с новите частни инвеститори в традиционен туризъм, конгресен туризъм и зимен туризъм.

Макар и да не е висока оценката за конкурентноспособност изводите са, че чрез клъстер “Врачански туризъм” , дестинацията може да се развие и значително да подобри своята конкурентноспособност чрез правилна маркетингова стратегия и разумна инвестиционна програма, основана на ПЧП и използването на ресурсите предвидени в някои от Оперативните програми на Правителството.

Този извод е развит по-нататък във функционалния модел на клъстера.

4. ТУРИСТИЧЕСКА ВЕРИГА И БАЗОВ МОДЕЛ НА КЛЪСТЕРА

В процеса на разработване на клъстера от първостепенна важност е да се дефинират сегментите и нишите на туристическия пазар чрез маркетингови проучвания и въз основа на тях да се предложат услуги, водещи до висока степен на задоволяване изискванията на потребителя. В центъра на вниманието на маркетинговите проучвания и анализи трябва да бъдат всички етапи от пътуването на туриста, имащи отношение към формирането на клъстер. Това изисква да се направи анализ на туристическата верига.

Анализът на туристическата верига е направен с цел установяване на ключовите звена от туристическия поток, създаващи търсенето, за което може да се формира клъстер от туристически предприятия и обслужващи фирми и институции («грозд» от свързани фирми и институции).

4.1. Звена на туристическата верига

На **Фиг. 2. Звена на туристическата верига** е показан модела на една туристическа верига. Всеки посетител на туристическа дестинация, потребител на туристически продукт или най-просто казано турист преминава през редица етапи от началото на възникване на потребността за пътуване до завръщането си. Тези етапи са следните:

1. Възникване на потребност – осъзнато преработване на имиджови сигнали за туристическата дестинация, когато целта е пътуване с цел отдих, прекарване на свободно време, ваканция и т.н. Имиджовите сигнали играят много голямо значение при вземането на решение за посещение на дестинацията. В много от случаите, особено когато вземането на решение се основава на осъзнат избор от алтернативи то е решаващо. В случаите когато това е посещение на календарно събитие или на традиционна проява, посещение на роднини или на гости при приятели или пък когато е в резултат на предварително организирано събитие като фестивал, концерт и т.н. ролята на имиджовите сигнали е по-малка, но продължава да има значение.

На този етап най-важна роля има рекламата и неформалната информацията за качеството на дестинацията. Тук именно най-силна е ролята на маркетинговата стратегия на туристическите предприятия или на туристическия клъстер. Изграждането на бранд и налагането на положителни позивни за дестинацията е бавен процес и е резултат от дългосрочна политика и устойчивост в поведението на всички СИП, работещи на тази територия. В община Враца създаването на имидж за дестинацията не е организиран и съответно добре координиран процес. Определени успехи има Vizitvraca.com и няколко професионални и неправителствени организации. По принцип основната тежест в тази дейност се пада на информационните агенции, туроператорите и НПО. Както бяхме препоръчали в предишния доклад важна би била и ролята на самата община, която би могла да организира специален фонд за реклама към общинския бюджет или да създаде ПЧП за тази дейност.

2. Първоначална информация за пътуването – най-важна роля тук играят туроператори и информационни фирми. Тяхното присъствие в интернет пространството и участието в специализирани прояви, изложения и форуми в страната и чужбина, подготвеността с информационни материали като брошури, наръчници, каталози, карти, филми и други подобни са решаващи за осигуряване на достатъчно благоприятна и релевантна информация за дестинацията, въз основа на която туриста да вземе решение за пътуване. Организаторите на събития също ползват различни информационни канали и произвеждат и разпространяват информационни материали за да осигурят присъствие на целевите си посетители.

Фиг. 2. *Звена на туристическата верига*

От значение е този процес да бъде подчинен на обща политика и правилна стратегия за позициониране на дестинацията като цяло, а не само на отделен туристически продукт. Ролята на клъстера тук е много голяма, тъй като както вече бе посочено, качеството на маркетинга и рекламата на ниво клъстер е по-високо, възможностите му са по-големи, а единичните разходи за реклама са по-ниски. Клъстерът, особено когато той се идентифицира с дестинацията има възможност да координира достатъчно добре този процес както и да сътрудничи с общината и с всяко едно конкретно туристическо предприятие или ПЧП, сформирани по въпросите на маркетинга.

3. Вземане на решение – туристите извършват индивидуален или групов избор. Освен събраната информация за дестинацията и за конкретния туристически продукт на едно или друго туристическо предприятие решението се основава и на сравнителен анализ по набор от параметри. В този набор се включват информация за цените на хотелите, разполагаемите екстри, начина за транспортиране, времето и качеството за превозване, състоянието на пътната мрежа, климата, атрактивните места за посещение, места за хранене и забавление, състояние на природата или градската среда, културни институции и пр. Факторите са много и най-различни и в настоящата разработка те не са обект на подробно разглеждане и описание. Тук е необходимо да се подчертае, че в рамките на клъстера е добре тези фактори да се знаят и което е по-важно да се управляват по дългосрочен и целеви начин.

4. Извършване на резервация – от решаващо значение е ролята на туроператорите и туристическите агенции, техния организационен и технологичен капацитет. Трудности с резервациите могат да откажат отделни колебаещи се туристи и в последния момент те да изберат друга дестинация. Резервацията трябва да става по прост и достъпен начин, като на клиента се предоставят няколко възможности за избор както по отношение на извършването на самата резервация така и за заплащането. В днешно време е задължително процеса на регистрация да може да се извършва по Интернет, което поставя пред агенциите редица технологични и формални проблеми. Тези проблеми трябва да бъдат решени и в това отношение клъстерът може да оказва съдействие. Вероятно в повечето от случаите при алтернативния туризъм процеса на резервация ще протича в самите туристически предприятия като хотели, ресторанти и места за забавление и посещение. Достъпът до Интернет и техническите изисквания за работа он-лайн ще бъдат от значение тогава и за преките доставчици на туристически услуги.

В община Враца процеса на резервации е все още традиционен, липсват или трудно осъществими са Интернет контактите, липсва организационен капацитет в самите туристически фирми. Посещенията в музеи или други културни институции трудно се планира и реализира, а при осъществяването му се виждат редица проблеми в маркетинга – като цени, място на доставка, начин на покупка на билети и пр. Липсва предлагане на туристически продукт, който да включва комбинация от възможности за посетителя с участието на гидове или аниматори. Резервациите за хотел в град Враца, например могат да се комбинират с предложения за конкретни кулинарни изкушения, посещения на винарна или изба, посещение в планината или Леденика, билет за концерт или посещения на знакова археологична разкопка. Достъпът и плащането на комбиниран продукт да става на едно място и то да бъде обезпечено с разнообразни възможности за техническото му осъществяване и заплащане.

5. Пътуване към дестинацията – основна роля имат туроператорите, когато се предлага комплексен туристически продукт, пътните агенции и самите превозвачи. Резервацията за пътуването и изискванията към него са както и при хотелите и заведенията. Улеснен

начин за информиране, резервация и заплащане чрез Интернет са елементи в профила на съвременния туризъм, без които не могат да се предлагат успешни туристически продукти. Важно при пътуването е удобството, относителния лукс в превозното средство, както и самото пътуване в т.ч. добрия път, осигуряващ достъп до набелязаната туристическа цел. Членовете на клъстера ще трябва да се съобразяват с тези фактори и да си поставят вътрешни норми и изисквания, тъй като добавената стойност се създава в рамките на цялата туристическа верига. Отношение към това звено на веригата имат и общината и държавата, доколкото предприятията отговарящи за състоянието на пътищата, гарите и ж.п транспорта са техни.

6. Пристигане и 7. Получаване на информация – носи първото и най-важното впечатление за туриста. Това е свързано с работата не само на туристическите предприятия като хотели, мотели, почивни бази, хижи и заведения, но и с организационния капацитет и качеството на работа на туроператори, пътни агенции и посредници. Непрякото впечатление се формира от мястото на пристигане (спирка, хотелски паркинг, гара), начина на доставка до мястото за настаняване (таксиметрова или транспортна фирма), видимите гледки и оценката на туриста свързана с неговите очаквания относно начина на посрещане, комуникация, организация, участващ персонал и т.н. На този етап туристът събира допълнителна информация и доколкото това не е предварително определено съставя планове си за пребиваване на място, поради което до него трябва да достигне всякаква информация за всички членове на клъстера – за услугите, местата за посещение, заведенията, събитията, културните прояви, традиционните мероприятия, култови и интересни места, известни хора и забележителности или гости на дестинацията. Качеството и пълнотата на тази информация е в основата за добро и ефективно функциониране на клъстера.

Важно място за получаване на информация на място за възможностите на дестинацията са туристическите и информационни центрове, организирани от туристическите предприятия, управата на населеното място или резултат от дейността на неправителствена структура. Създаването или съдействие в развитието на съществуващ информационен център или центрове ще бъде една от първите задачи на клъстера.

8. Места за настаняване – това могат да бъдат от квартири до луксозни хотели, от палатки, почивни домове и хижи до конгресни или SPA центрове. Важното е да покрият очакванията на туриста, който съзнателно е избрал съответното равнище на съотношенията - цена-качество, цена-екстри и местоположение – категория. Изборът на туриста трябва да е достоверен, което е резултат от добрата реклама. Отговорни за това са рекламните агенции, туроператорите, самите фирми предлагащи настаняване. Най-важна е ролята на самите хотели – владееенето на хотелиерския бизнес, насоченост към клиента и съобразяване на маркетинг микса с целевата потребителска ниша. Разбира се важни са нивото на обслужване, поддържане на реда и чистотата, съответствие между реалност и декларирана категория и т.н. За пригодността и категорията на хотелите от много важно значение е и работата на строителните фирми.

Хотелите са едно от най-важните места, където се разпространява информация за туристическите продукти предлагани от всички членове на клъстера. В хотела туриста ще остане информиран за местата за развлечения, такива каквито той предпочита и местата за хранене според своя вкус. Там той може да разбере къде може да прекара свободното си време – дали да посети конна база, да поеме екологична пътека, да изкачи някои връх или да посети известна пещера. Именно в местата за настаняване по най-добрия начин може да бъде разпространявана информация за цялата дестинация по отношение на културни институции, исторически места, природни забележителности.

Тук трябва да бъде осигурена възможност не само за информиране, но и за осигуряване на посещенията на избраните места. Една от задачите на ръководствата на клъстера е да преценява дали и колко разпространяването на информация за обектите, собственост на различни членове на клъстера няма да поражда конфликт на интереси и ако такива има да помага в тяхното решаване.

9. Места за хранене – ресторанти, закувални, механи, пицарии, сладкарници, бързо хранене, кафенета, и т.н. Разнообразието на видовете места за хранене е голямо. Важното е обаче членовете на клъстера да са в състояние на задоволяват твърде голямото разнообразие в търсенето на туристите по отношение на видове менюта, начин на предлагане, разположение в близост до местата на настаняване или до местата за посещение. Дестинацията е редно да излезе на пазара със свои традиционни продукти в тази област тъй като това е преобладаващото търсене от страна на туристите, идващи извън района. Макар и не както при хотелите и другите места за настаняване в ресторантите трябва да има информация за останалите членове на дестинацията, а персоналът трябва да може да предразполага туристите към другите туристически услуги и обекти. Важна е връзката на фирмите предоставящи места за хранене с фирмите доставчици на храни. Тази връзка често е много силна и допълнително привлича клиента и изгражда конкурентно предимство, тъй като марката на доставчика може да се окаже достатъчно силна. Например, добра възможност е на местата за селски или еко туризъм да се осигури доставчик на екологично чисти продукти със зелен етикет по възможност от района. В обсега на тази взаимнообвързаност влизат и кетъринг компаниите, които често притежават и собствени ресторанти или друг тип заведения. Важен участник в приспособяване на заведенията към очакванията на туристите са строителните фирми.

10. Атракциони / Места за развлечение – места за посещения, природни феномени, архитектурни ценности и археологични находки и разкопки, музеи, изложби, концерти, театри, опера, панаири, места за разходки, спортни центрове, фитнес зали, басейни, дискотеки, заведения, барове, и т.н. Разнообразието на места за посещения в т.ч. и наличието на уникални такива осигуряват атрактивност и конкурентноспособност на туристическата дестинация. Именно възможностите за алтернативен туризъм в Община Враца може да осигури това разнообразие. Разнообразието обаче не е достатъчно условия за успех – важно е реалното му осигуряване да бъде лесно и достъпно за туриста, което се свързва с добрата организация и функционирането на предприятията или организациите, които ги осигуряват. Продуктът трябва да дойде при потребителят, а не обратното. В това отношение началните усилия на ръководството на клъстера да осигури синхрона и функционирането на отделните атракциони и при това то да бъде подчинено на общата политика за привличане на туристи ще бъдат доста трудни.

Създаването на пакети от продукти ще бъде важен приоритет в развитието на алтернативния и събитиен туризъм. Известно е, че консумирането на един атракцион води до повишено търсене на друг такъв, ако той бъде поднесен по подходящ начин и особено ако туриста получи подкрепа в избора си от доставчика на първия атракцион. Именно тук ролята на клъстера ще бъде най-видима. Това трябва да бъде отразено в информационните материали и да бъде припознато от рекламните агенции, туроператорите и доставчиците на туристически продукти. Увеличава се ролята на туристическата анимация, кетъринга, съвместните дейности в пакет и това следва да стане един от приоритетите за развитие в клъстера на Община Враца, където този вид дейности все още не са достатъчно развити.

11. Инфраструктура / околна среда

Всеки посетител на дестинацията ще бъде в непрекъснато съприкосновение с околната среда, включваща както градската среда така и природата. Нейното състояние ще оказва основно въздействие върху възприемането на пътуването в тази дестинация. За успешно Също така решаващо за качеството на туристическия продукт е състоянието на туристическите съоръжения, пътните и туристическите знаци, обозначаването на пътеките, оборудването на екопътеките, наличието на водни басейни, поддържани природни феномени, флора и фауна. Всеки вид туризъм има собствени изисквания по отношение на инфраструктурата и околната среда. Наличието на добър стопанин не може да не се отрази позитивно на всеки турист. Тук основна роля играят туристическите дружества, лесничействата, общинските предприятия, ведомствата. Във Враца важна е ролята на ДПП «Врачански балкан», Туристическо дружество «Веслец», Агенция пътища, общинска фирма Пътища.

Основна е обаче ролята на самата община като стопанин на територията. Нейният капацитет да осигурява постоянна и ефективна поддръжка на инфраструктурата и съоръженията е малък, предимно поради липсата на средства и добра организация. Липсата на средства може да бъде преодолена с помощта на клъстера и ПЧП. Ето защо както самата община така и някои от нейните основни предприятия могат да бъдат членове на клъстера или да се сдружават с частния бизнес или НПО при ползването на обществените и програмни фондове.

Ролята на общината е съществена и като инициативи за съвместни действия по създаването на нови съоръжения, които да дават нов облик на дестинацията. Така например, ако бъде намерено за целесъобразно община Враца може да предложи свои терени за изграждане на детски атракцион, голф игрище, туристическо селце, етнографски комплекс и т.н. Там където в рамките на клъстера липсват съоръжения за създаване на нови потребности или за допълване на съществуващия туристически продукт на дестинацията общината може и трябва да има водеща роля като си сътрудничи с частния бизнес.

12. Връщане и 13. Оценка на пребиваването

Повторното пътуване на туриста по дестинацията означава, че е създаден устойчив туристически продукт. Очакванията по отношение на връщането са още по-важни отколкото при пътуването към дестинацията. Независимо от хипотетичните добри условия, които туриста е намерил там където е бил настанен или местата които е посетил, връщането трябва да осигури не по-ниско ниво на продукта, такъв какъвто е бил приемлив за туриста. Основен ангажимент за това имат пътните агенции и превозвачите. Техните услуги следва да отговарят на стандарта на останалата част от предлагането на клъстера. Връщането е част от целия туристически продукт и ако бъде изоставено риска от изгубване на този турист за повторно пътуване към дестинацията е по-голям. Това ще намали шансовете да се поддържа сравнително висок ръст на туристическия поток, което за Община Враца има решаващо значение в борбата с другите дестинации.

4.2. Базов модел на клъстера

Следвайки описаната по-горе туристичека верига можем да създадем базовия (общ) модел на туристическия клъстер. Схемата му е представена на **Фиг. 3. Общ клъстерен модел на туризма в Община Враца.**

Фиг. 3. *Общ клъстерен модел на туризма в Община Враца.*

Както се вижда от схемата клъстера се състои от *три нива*:

Първо ниво. Фактори и ресурси – това ниво обхваща всички фирми и организации, които обслужват ползването, съхранението и възпроизводството на ресурсите (природни и културно-исторически). Тук влизат тези фирми и организации, които притежават или експлоатират материалната база и туристическите съоръжения, изграждат и поддържат местната инфраструктура, екологичните и защитени територии и резервати. На това ниво се игражда относителното конкурентно предимство на клъстера, поради което има решаващо значение за успеха на клъстера.

Второ ниво. Мрежа от доставчици – това е веригата, която подпомага създаването на туристическия продукт. Без тази верига природните и културно-историческите ресурси не могат да достигнат до потребителите на продукта, а дейността на туристическите предприятия не може да бъде ориентирана към потребностите на туристическия поток. Тук влизат следните организации и фирми:

- туроператорски и туристически агенции;
- пътни агенции;
- транспортни фирми;
- доставчици на храни;
- строителни фирми;
- обучителни организации;
- информационни агенции;
- агенции за покрепа на бизнеса;
- професионални асоциации и др.

Трето ниво. Туристически предприятия – това е нивото на осъществяване на основните туристически дейности. За основни дейности в туризма се приемат тези, които са свързани с:

- места на настаняване на туристите (хотели, мотели, къмпинги, почивни домове, хижи, квартири и др.)
- места за хранене (ресторанти, механи, сладкарници, кафенета, пицарии, бързо хранене, и др. заведения) ;
- места за прояви, забавления (театри, природни феномени, архитектурни ценности и археологични находки и разкопки, музеи, изложби, концерти, опера, панаири, места за разходки, спортни центрове, фитнес зали, басейни, дискотеки, заведения, барове, и други)
- места за покупка на сувенири и други продукти свързани с дестинацията (магазини, туристически центрове, улица на занаятите, специализирани изложби, и други)

Туристическите предприятия могат да бъдат фирми по търговския закон, организации по Закона за НПО, лица по Закона за занаятите. Осъществявайки дейността си те произвеждат туристически продукти.

При формирането на туристическия клъстер на преден план обикновено излизат именно предприятията от третото ниво, тъй като те са видимата част на пирамидата. Пренебрегването обаче на предприятията и организациите от другите две нива може да има негативно влияние за успеха на клъстера тъй като планирането му трябва да следва логически звената на туристическата верига. Прекъсването на туристическата верига води до нарушаване на модела за изграждане на туристическа дестинация, каквато е целта на тази разработка. Това се вижда от **Фиг. 4. Туристическа верига по нива на клъстера.**

Фиг. 4. *Туристическа верига по нива на клъстера.*

5. КЛЪСТЪР ЗА УСТОЙЧИВ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТ

5.1. Анализ на сценариите

Един от основните изводи относно конкурентноспособността на туризма в община Враца, направен с помощта на изследователския подход «диаманта на Портър» е, че нивото на способност на община Враца да изгради конкурентни предимства в предстоящата борба за печелене на пазари с други дестинации в страната и съседните страни е под средното за страната. При наличието на много добри природни и културно-исторически ресурси причина за тази оценка в основни линии е недостатъчното ниво в областта на стратегията, структурите, взаимно-свързаните производства и институции и търсенето на допълнително финансиране в областта на туризма. Дори и малките усилия и инвестиции в тази област могат да имат много голям ефект за повишаване на нивото на конкурентноспособност.

Друг важен извод извлечен от анализа на конкурентноспособността е, че анализите, планирането и усилията в разработването на маркетингова стратегия следва да се провеждат на ниво туристическа дестинация, която сме нарекли «Врачански туризъм». Тя обхваща всички туристически продукти, които могат да бъдат произведени въз основа на ресурсите намиращи се на територията на общината по определен клъстерен модел, който би трябвало да следва логиката на туристическата верига.

Кое да бъде нивото за създаване на туристически клъстер? Какъв да бъде неговия обхват? Верен ли е извода, че клъстерът следва да бъде на ниво туристическата дестинация «Врачански туризъм» или по-скоро той би трябвало да се фокусира върху определен туристически сегмент или група сегменти, като например «Врачански алтернативен туризъм» или «Конгресен туризъм», осигурявайки концентрация на органичените и без това финансови средства?

Един от аргументите в полза на туристическата дестинация беше, че битката за туристически пазари на национално ниво ще бъде битка между дестинации или по-скоро битка между добре дефинирани клъстери. За това говори Националната стратегия за клъстерите в България до 2013 г. Какъв обаче да бъде обхвата на една дестинация, респективно на един добре дефиниран клъстер? Дестинацията трябва да бъде «средата», в която да се създаде клъстерен модел с обхват достатъчен за нуждите на анализа и възможен от гледна точка на управлението и планирането на процесите за развитие на туризма.

Друг аргумент е необходимостта да се създаде възможност на повече «играчи» да участват във формирането на политиката и стратегията за развитието на този отрасъл като ключов за развитието на общината. Това може да стане ако потенциалния клъстер, наречен «Врачански туризъм» успее да обедини усилията на заинтересованите страни (туристически предприятия, спомагателни вериги и институции) и по-този начин предразположи планирането на туризма в общината да съвпада със планирането и стратегията на самия клъстер, създавайки по този начин по-силна конкурентна позиция. Позицията на «Врачански туризъм» като дестинация в този случай е по-силна и икономически по-целесъобразна в привличането на клиенти (мащаб на пазара) и в участие в оперативните програми на Правителството по линия на Европейските структурни фондове отколкото позицията, например на сегмент «Конгресен туризъм», условия за развитието на който могат да бъдат създадени с включените за следващите 2-3 години частни инвестиционни планове в общината.

Следващ аргумент е, че един клъстер с обхват като «Врачански туризъм» няма да бъде «грозд» от взаимосвързани фирми и институции само от една дадена област, например от «алтернативен туризъм», нито само за отделни сегменти и подсегменти, а по-скоро ще бъде клъстер, чиято мисия е да създава и «продава» «устойчив туристически продукт» в рамките на идентифицирана туристическа верига от дейности.

За да може да се отговори с по-голяма категоричност на тези въпроси и да се вземе решение по отношение на обхват и ниво на клъстера бе използван сценариен подход.

Разгледани и дискриптивно бяха описани следите *два крайни сценария* за развитието на туризма в Община Враца:

1. Развитие на клъстер за алтернативен туризъм;
2. Развитие на клъстер за конгресен туризъм.

Ясно е, че сценариите са за два клъстери с различен обхват и целеви потребителски групи, различни сегменти и различна степен на концентриране на финансови и човешки ресурси. Нивото на стратегически маркетинг планиране, анализ и контрол респективно също се различава съществено. Юридическата форма и организационния модел също биха били различни.

В **Приложение 1.** към този доклад е представен подробен анализ на тези сценарии. Тук представяме основните изводи от разглеждането на тези сценарии, направени по модела на Портър:

Клъстер «Алтернативен туризъм»

Формирането на този клъстер означава за обхват да се приеме следната група от туристически сегменти, които се развиват или биха могли да се развиват или доразвият в Община Враца с оглед на съществуващите природни и културно-исторически ресурси, а именно:

- природен / познавателен туризъм;
- приключенски туризъм;
- спортен / екстремн туризъм;
- селски / еко туризъм;
- културен туризъм;
- образователен туризъм;
- религиозен туризъм;
- историко-археологичен туризъм;

За съществуването или за потенциала на тези сегменти е написано достатъчно в предишните разработки по този проект, както и в редица други документи свързани с планирането на туризма в Община Враца. Оценката за конкурентноспособността на тези сегменти т.е. да привличат туристи и да генерират приходи е над средната за страната. Съществуват възможности за изработване на уникални туристически продукти и това е най-силната страна на този клъстер, но тези възможности са лимитирани. По-голямата част от продуктите се развиват или биха могли да се развият и при други конкурентни дестинации в страната, както и в някои съседни Балкански страни, ако разглеждаме пазара и в международен план. Освен това по отношение на човешките ресурси и финансите Община Враца няма водеща позиция, а дори напротив, потенциалът и да привлича и създава такива ресурси е доста ограничен към момента. От друга страна алтернативният туризъм в общината е достатъчно диференциран и може да привлече не лош туристически поток.

Алтернативния туризъм е индивидуален и в него се включват обикновено индивиди със среден и по-висок доход, което означава, че и потенциала за генериране на приходи от тези сегменти е достатъчно стабилен. По този сценарий би могло да се предположи значителен ръст на туристите, а следователно и на приходите при добре организиран клъстер. Ако през 2004 г. туристите в общината са били на 6 хиляди и през 2007 г. се очаква да бъдат около 10 хиляди, от които поне половината са по линия на посочените сегменти, то за 2012 г. броя им може да бъде удвоен при 15% годишен ръст, което при 3-4 дневен престой би означавало около 70 000 нощувки за клъстера годишно. В тези сметки не влизат някои традиционни прояви, които привличат туристи, но обикновено не генерират голям доход за хотелите, тъй като нощувките по своето количество са ограничени.

Макар и твърде условни тези цифри могат да съдействат при предвиждане ролята на клъстера при разработване на стратегия и изграждане на конкурентни предимства. Фокусът според този сценарий е върху Врачански балкан и Врачански карст и находките свидетелстващи за богата история на територията на общината, а именно спортове, планинско колоездене, делтапланинизъм, пещери, археологични разкопки, манастири, музеи и търсене на комбинации между тях. Добра комбинация е селски туризъм с планински туризъм; културен с познавателен туризъм; селски с гастрономичен туризъм; исторически с археологичен туризъм; спортен с познавателен, планински с еко туризъм. Силна би била стратегията за създаване на връзки между елементите на туристическата верига като основната тежест се поема от специфичните туристически предприятия.

Според този сценарий маркетинговата стратегия и съответстващите ѝ структури се разработват за посочената по-горе целева група, като извън нейния фокус остава една значителна част от потенциалния туристически поток, а именно традиционния туризъм, събитийния туризъм, конгресния туризъм и зимния масов туризъм.

Взаимообвързаността между институции и фирми е поставена предимно в хоризонтала на клъстерния модел и се изгражда преди всичко на принципите на идеалните цели. Поради тази причина и формата на обединение или сдружавания при този сценарий клони към организация с идеална цел – асоциация, фондация или друг тип НПО. Връзката с доставчиците на услуги и продукти за туристическите предприятия в рамките на клъстера нямат комерсиален принцип, изградени са въз основата на доброволния устав и задълженията, произтичащи от решения на общо събрание на организацията. Те имат задължителен и координиращ характер, но при промяна в нагласата или при продължителна изчаквателна позиция за възвръщаемост на вложените средства и положени усилия излизането от схемата е без ограничения.

При този сценарий се получават слаби места между звената на туристическата верига тъй поради липса или при конфликт на интереси някои звена може да не се включат в доброволното сдружение. В този случай развитието на алтернативен туризъм, който според нашите изводи е без алтернатива, трудно ще бъде подчинен на едно общо планиране по вертикала на клъстерния модел. С други думи може и трябва да се поощрява и развива клъстер, например за екотуризм, но той ще функционира на принципа на идеалните цели и постигането на устойчив продукт ще бъде изцяло зависимо от донорски програми. Ролята на частния бизнес ще бъде по-ограничена, а предприемачеството, което може да се зароди ще има по-малък мащаб и ще генерира недостатъчен за възпроизводство на ресурсите финансови средства. Планирането на ниво клъстер няма да покрива изцяло дейността за планиране развитието на туризма в община Враца.

Клъстер „Конгресен туризъм”

Развитието на конгресният туризъм в Община Враца е възможен сценарий, но както може да се предположи фокусирането върху този сегмент намалява обхвата и стеснява рамките на клъстерното сътрудничество. Когато се говори за конгресен туризъм може също да се включи и сегмента на фестивалния (събитиен) туризъм. При конгресния и фестивалния туризъм е видима ползата от обединяване по хоризонтала например, между хотели със сходни категории и взаимно допълващи се по отношение на екстрите, които притежават или по вертикала между хотели и фирми специализирани с организирането на подобни прояви или/и с туроператорски и анимационни фирми.

Водещи фирми в този клъстер са хотелите или организаторските фирми (ако са местни), които за разнообразяване на туристическия си продукт търсят форми на сътрудничество на базата на комбинации за изработване на общ туристическия продукт. Така например, фирми за конгресен туризъм се договарят с фирми поддържащи или експлоатиращи местата за посещения на конгресните туристи. Конгресният туризъм в Община Враца, независимо от предприетите вече инвестиции не би могъл да изработи уникален, отличаващ се от други подобни продукти в страната ако не се използва близостта на планината и не се комбинира с даденостите във Врачански балкан и Врачански карст. При този сценарий именно тук са най-силните връзки и зависимости от общото функциониране.

Въпреки това размера на пазара само от този туризъм е твърде малък. Според сценария след построяването и модернизирването на хотелската база броя на привлечените туристи за конгресни и фестивални прояви през 2007 г. ще бъде около 1000 – 1500 души годишно за около 4-5000 нощувки. Сценария предвижда 20% годишен ръст при добре разработена стратегия на клъстера или към 2012 г. може да се очакват около 15 000 нощувки от конгресен и фестивален туризъм на територията на общината. Видно е, че само тези нощувки не могат да изплатят инвестициите в хотели, поради което е логично да се разработват и по-комплексни туристически продукти, базирани на общите дадености на дестинацията.

Конкурентната позиция на клъстер в конгресния туризъм в община Враца не е достатъчно силна в сравнение с дестинации, където има минерални води, зимни и летни курорти. От важно значение е близостта до София и изграждането на силна маркетингова политика. Развитието на конгресен туризъм не може да създаде нов или допълващ знаков имидж на община Враца като туристическа дестинация. Клъстерът има ограничен обхват и покрива по-малката част от туристическия поток, който ще бъде привличан от реалните ресурси в общинта, за което стана дума преди това. Много от звената на туристическата верига ще останат неизползвани и съответно няма да бъдат обхванати в обща клъстерна политика и стратегия за развитие. Това ще възпроизвежда сегашните слабости на дестинацията, а именно образованието, човешките ресурси, транспортните услуги, качеството на инфраструктурата, доставката на атракционни и забавления, и др.

Тактически и организационно погледнато създаването на такъв клъстер обаче ще има положително влияние за подобряване на качеството на организационния туристически продукт, което е добре от гледна точка конкуренцията между туристически продукти в страната, но в същото време той не може да подпомогне ускоряването на темповете за развитие на туризма като стратегически отрасъл за общината. Работата на клъстера в областта на стратегията си за развитие няма да покрива изискванията за планиране цялостното развитие на туризма в общината, поради което тези процеси ще съществуват отделно и самостоятелно.

5.2. Клъстер Врачански туризъм

Общата схема на разгледаните сценарии, разположени в полето на потенциалните клъстерни елементи е представена на **Фиг. 5. Сценарии за туристически клъстери**.

Необходимият за Община Враца туристически продукт включва всички видове туризъм, поддържащи и осигуряващи постоянно природния, социалния и икономическия интегритет и процъфтяването на природните и културните ресурси в общината. Според целите и заложените планове основните СИП трябва да търсят оптимално използване на наличните природни, културни, социални и финансови ресурси за устойчиво развитие на основата на равнопоставеност и самовъзпроизводство, с цел предлагане на уникални преживявания на посетителите, успоредно с подобряване качеството на живота чрез партньорство между държавните институции, частния сектор и човешките общности. Това е интерпретация на дефиницията за устойчив туризъм. В същото време следва да се подчертае, че тази дефиниция е възможна единствено ако планираният клъстер дава възможност от една страна на държавата и общината, пряко или чрез своите фирми, да реализират своите политики, възложени от избирателите им, неправителствените организации да са в състояние да постигнат идеалните си цели, а частния бизнес и предприемачите да виждат икономическа целесъобразност от своята инвестиционна дейност.

Поради тази причина е видно, че нито един от двата разгледани крайни сценария за туристически клъстер не в състояние да отговори на изискванията за устойчив туризъм. Устойчивият туризъм трябва да има устойчиви резултати валидни за цялата общност на общината, и което е най-важно трябва да осигури устойчив растеж на икономиката, така както е заложено в плана за местно развитие.

Ето защо, в резултат на изводите от всички анализи консултантския екип предлага *трети междинен сценарий* за развитие на клъстерен модел, условно наречен „Врачански туризъм”.

Предимството на този сценарий, както вече посочено е, че той е насочен към развитие на дестинацията, а не към отделен сегмент, а планирането и стратегията на клъстера става валидна за развитието на туризма в общината. Този факт би трябвало да отговаря на интересите на всички „играчи” в сектора. Макар и по-сложен този модел на клъстера има по-големи шансове за успех, отколкото сценариите модели с по-малък обхват.

Този модел е базиран на клъстера за алтернативния туризъм, но е разширен с такива сегменти като – традиционен туризъм, зимет туризъм, конгресен туризъм и случаен / събитийен туризъм. Така разглеждан клъстера се фокусира върху почти целия пазар на територията на община Враца и създава по-добри условия за разширение на територията на клъстера ако това стане необходимо в бъдеще.

Схемата на клъстера е представена на следващата страница - **Фиг.6. Клъстер за устойчив туристически продукт в Община Враца**.

Анализът по този модел показва, че именно дестинацията е нивото, на което трябва да се формира стратегия и план за развитие на туризма и да се предприемат мерки за обединяване на взаимосвързани туристически предприятия и обслужващата ги верига от доставчици. Дестинацията е «средата», в която би трябвало да се създаде клъстерен модел както за нуждите на анализа така и от гледна точка на управление и планиране на процесите за развитие на туризма. Поради тази причина клъстерния модел за развитие и планиране на туризма в община Враца е с името на дестинацията, а именно «Врачански туризъм».

Фиг. 5. *Сценарии за туристически клъстери.*

Фиг.6. *Клъстер за устойчив туристически продукт в Община Враца.*

5.3. Осигуряване на устойчивост на туристическия продукт в община Враца

Главната задача на клъстер „Врачански туризъм” е да осигури устойчивост на продукта, създаден от туристическите предприятия, междинната верига от организации и фирми и ресурсните фирми и структури, работещи на територията на Община Враца, т.е. в дефинираната туристическа дестинация.

Как може това да се осъществи е представено на **Фиг. 7. Задачи на клъстер Врачански туризъм.**

От тази схема става ясно, че това може да се осъществи чрез решаването на конкретни задачи и поставянето на конкретни въпроси свързани със създаването на клъстерното обединение.

Задачите, с които ще бъде натоварен туристическия клъстер могат да бъдат следните:

1. Офериране на устойчив туристически продукт
2. Изпълнение на офертите
3. Пазарно проучване
4. Маркетингова стратегия
5. Предоставяне на оферирани продукти и услуги;
6. Ценова политика

Фиг. 7. Задачи на клъстер Врачански туризъм

6. УЧРЕДЯВАНЕ НА КЛЪСТЕР „ВРАЧАНСКИ ТУРИЗЪМ”

6.1. Функционална схема

Клъстерът „Врачански туризъм” е географско определение и с учредяването му се очаква да бъде формирана туристическата дестинация на община Враца. Той ще бъде независимо сдружение, консорциум по Закона за задълженията и договорите (ЗЗД) на туристически предприятия (хотели, заведения, гидове, търговци и производители на сувенирни), доставчици на продукти и услуги по веригата на туристическия продукт и организации и фирми ползващи и експлоатиращи туристическите ресурси, разположени на територията на община Враца.

Консорциумът „Врачански туризъм” представлява доброволно сдружение включващо конкуриращи и сътруднически си взаимнозависими фирми и институции свързани посредством система от пазарни и не пазарни връзки, имащи общ интерес да работят заедно за създаване на общо конкурентно предимство и икономически ползи за отделните си членове.

Основна цел на консорциумът е да обедини усилията на една представителна част от организациите, участващи в туристическата верига в община Враца и по такъв начин да изгради конкурентно предимство на дестинацията пред други подобни в страната и да я позиционира на националния и международния туристически пазари. За да постигне тази си цел клъстерът формализира взаимоотношенията на членовете чрез подписване на договор за създаване на консорциум и след изработване на обща мисия и ресурси, добре съгласувани интереси и приоритети и релевантно разпределени задачи.

На схемата **Фиг. 8. Функционална схема на клъстер „Врачански туризъм”** са посочени потенциалните членове на клъстера и основните връзки и взаимоотношения на клъстера с външната среда.

От схемата е видно следното:

1. Спазвайки определени правила и етапи за работа, се учредява консорциум по ЗЗД като за членство в него се канят фирми и институции свързани с туризма. В сдружението може да участва пряко и самата община. Създава се организация, която има формална структура, ръководни и оперативни органи. Основна причина да се избере консорциума като вариант на сдружаване е изводът на консултантите, че туризма е бизнес, ориентиран към печалба и успешното функциониране на обединението на бизнес фирми в клъстер (независимо, че в него могат да членуват и НПО) трябва да бъде мотивирано с конкретни бизнес интереси, които да се измерват чрез финансовите резултати от общата дейност. Разпределението на ефекта от общата дейност и измерването на приноса на всеки член в консорциума не може да се осъществи в рамките на едно НПО, поради което варианта клъстерното сдружаване да бъде с юридическата форма на организация с идеална цел отпадна. Ето защо е избрана тази форма на сдружаване. Както обаче се вижда от схемата, съществуването на едно НПО, което да обслужва общите интереси на клъстера е необходимо и съответно предвидено и ще бъде обяснено по-долу. От друга страна създаването на сдружение по ТЗ, в което да членуват доста на брой организации също не е за предпочитане поради тежкото и сложно управление на подобна структура и необходимостта от създаване на голям и вероятно неефективен корпоративен апарат, който ще се нуждае от висока издръжка.

Фиг. 8. *Функционална схема на клъстер „Врачански туризъм”*

2. Според схемата от една страна консорциумът се самофинансира, а от друга страна се ползват средства по линия на банки, донори и средства от Структурните фондове на ЕС чрез оперативните програми на Правителството.
3. Натрупаните собствени фондове се ползват за вътрешно организационно развитие, за финансиране и съфинансиране на клъстерни дейности и за гаранции по привличане на средства от финансови институции, необходими за дейността на целия клъстер и/или за дейността на негови членове.
4. Целият консорциум както и отделни негови членове работят по проекти финансирани с помощта на ПЧП. Това са дейности свързани с инфраструктурата, материалната база и маркетинга. Тяхната дейност в тази област се подпомага от банките.
5. Създава се организация с идеална цел (НПО), в която могат да участват всички учредители на консорциума (това е най-добрият вариант с оглед прозрачността на проекта) и още юридически и физически лица в т.ч. и общината. Идеалната цел е устойчивото развитие на туризма в общината като в името на тази цел организацията предлага и участва в проекти за развитие на туризма предимно в екологичните и защитените територии и райони на общината, финансирани от различни донори, включително и от структурните фондове на ЕС чрез оперативните програми или пряко. Очевидна е връзката на тази организация с дейността на консорциума и помощта, която той ще се получи чрез дейността на това НПО, особено в случаите, когато донорите и програмите финансират единствено организации с идеални цели.
6. Всичко посочено в т.т. 2, 3, 4 и 5 се извършва с общи решения на членовете на клъстера, според учредителните му документи и правилника за работа и в съответствие с приетата стратегия и бизнес план.
7. Както общината, така и НПО и ПЧП след съответното им учредяване работят по своите вътрешни правила и норми, като независими организации, но съгласувано с решенията на консорциума за развитието на туризма.

6.2. Етапност

Създаването на клъстер в туризма е подчинено на някои общи правила без оглед на спецификата на отрасъл туризъм. За целта в тази разработка е разгледана и частично използвана методиката на цитирания в началото проект по Програма ФАР „Въвеждане на клъстерен подход и създаване на пилотен клъстерен модел” EUROPEAID 119884/D/SV/BG и по-точно материалът със заглавие „Управление на клъстер – Практическо ръководство”.

В показаната на следващата страница схема (**Фиг. 9. Стъпки за създаване на клъстер**) на многостъпков модел на клъстер се различават следните четири елемента:

- Направление, начално лидерство или кой от потенциалните членове може да бъде водеща организация;
- Членство, или идентифициране и мотивиране на потенциални членове в клъстера и формалните им ангажименти към общото обединение;
- Оценка на актуалната конкурентна позиция и икономическа ситуация с оценка на потенциала и създаване на условия за дефиниране на приоритетите
- Прогноза относно ползите за отделните членове и за клъстера като цяло и планиране и предприемане на конкретни действия за постигането им.

Показаните в модела 16 стъпки са за клъстери, които са в началната си фаза и все още не са стартирали. В конкретният случай с пунктир сме показали линията на етапите, които са реализирани в подготовката на клъстера за развитие на туризма в Община Враца. По-долу са обяснени заложените в този модел етапи, в контекста на този проект:

Инициатива на водеща организация - начално лидерство

В т. 4.1. от Отчета на Дейност 2 по проекта „Анализ на капацитета на СИП в община Враца ..” е въведен термина „водеща организация”, която може и трябва да играе решаваща роля при планирането на туризма в общината. В същата точка се казва, че местната общност трябва да определи координираща структура, която да е в състояние да следи за напредъка в развитието и управлението на туризма, която контролира внедряването на общинската стратегия за развитие на туризма и която трябва да играе важна роля при:

- стимулиране на концепцията за нови туристически бизнес и продукти
- финансова подкрепа на проекти
- съвети по кадровата политика и провеждане на обучение
- координиране на туристическия продукт и подобряване на организационния процес
- разработване на маркетингова стратегия за дестинацията (общината) като цяло
- провеждане на допълнителни пазари проучвания
- постоянно информиране на СИП за напредъка и резултатите
- проверка на изпълнението и въвеждане на промени в стратегията за развитие на туризма и в цялостния туристически продукт на базата на натрупания опит и обратната връзка и в сътрудничество с всички идентифицирани СИП

Този естествен лидер от местната общност в клъстера на алтернативния туризъм (базиран на природните богатства и културно-историческото наследство), какъвто се очаква да се развива в община Враца ролята на водеща структура може да играе самата общинска власт или определено нейно звено, природен парк или регионална (общинска) развойна агенция. В по-редки случаи за водещи организации са избирани НПО или представители на частния бизнес (чрез кооперативи или бизнес асоциации).

Фиг. 9. *Стъпки за създаване на клъстър*

Ефективна водеща организация е тази структура, която може да комбинира силните страни както на публичния така и на частния сектор под формата на независима туристическа асоциация, или публично-частно партньорство. Предимството на тези независими структури е в това, че те са еднакво ефективни както в планирането, координирането и финансирането така и в маркетинга и промоцията. Те също така имат възможността да си наемат високо образовани професионалисти за извършване на специализирани дейности в туризма и по дефиниция са отговорни и прозрачни в работата си.

За нуждите на формирането на клъстера този лидер решава следните задачи:

- инициализира, ръководи и организира учредяването на клъстерно сдружение;
- съдейства (фасилитира) за постигането на консенсус в интересите на отделните членове;
- поддържа изпълнението на проект за създаването на клъстер;
- изяснява на отделните членове ползите им от кооперирането;
- съдейства на фирмите при идентифициране на общи цели и потенциални партньори;
- дефинира обхват на приоритетите на отделните членове и подпомага приспособяване на клъстера към потребностите им;
- установява и поддържа полезни контакти с подпомагащи организации и институции.

Идентифициране на потенциалните членове

Потенциалните членове се идентифицират по веригата на туристическия продукт. Туристическата верига е показана на **Фиг. 2**. Правят се списъци на всички „играчи“ по тази верига и всеки един от тях се анализира от водещата организация. На този етап е характерна възможността от идентифициране на много голям брой потенциални членове и пълнотата на информацията за всички тях е от съществено значение.

В клъстера на първо, базово ниво могат да вземат участие представители на бизнеса, администрацията или НПО свързани със самите туристически ресурси (например, Агенция пътища, ДПП „Врачански балкан“, Исторически музей Враца, агенция за недвижими имоти), на второ ниво фирми и организации от посредническата верига т.н. доставчици (например, туроператорска фирма, билетна агенция, агенция за подкрепа на бизнеса, общинска или частна транспортна фирма, строителна фирма, професионална асоциация или фирма за доставка на храни, кетъринг) и на трето ниво самите туристически предприятия (например, фирма с хотели, фирма с ресторанти, аниматорска фирма, фирма за сувенири или местна занаятчийска камера или асоциация).

Анализ на туризма в община Враца

Този анализ е необходим за да се очертаят границите и перспективите на потенциален клъстер, да се установят ресурсите и факторите обуславящи конкурентноспособността на един или друг вариант за клъстерен модел. Важно е да се установи коя конкурентна позиция е достатъчно силна и пригодна за създаване и развитие на клъстера - на даден сегмент или сегменти, на туристическа дестинация или на даден туристически продукт. Този анализ изисква добре да се оцени потенциала за развитие на сектора и сценариите за неговото бъдеще. Ако целите са ясни и прогнозируеми вероятността от обединяване на представители на географски обособения район в рамките на туристическата верига е голяма, а координирането на интересите и приоритетите на отделните членове на клъстера за постигане на консенсус ще бъде успешно.

От значение е наличието на методика за анализ и оценка на ресурсите за развитие на туризъм, наличието на достатъчно статистическа информация и провеждането на анкети отговарящи на такива въпроси като „Има ли бъдеще туризма в община Враца?“, „Какви могат да бъдат очакванията и изискванията на потребителите по отношението на качеството и разнообразието на туристическия продукт?“ и т.н.

В процеса на анализа се идентифицират и потенциални членове, изследва се поведението на туристическия поток и се определят наличните сегменти, под-сегменти и ниши, необходими при определяне на целевите пазари за развитие на туризма, които ще залежат в основата на създаването на клъстери.

Определяне на обхвата на клъстера

Физическите граници на клъстера могат да покриват както общината така и по-тесен или по-широк обхват. Тези граници трябва внимателно да бъдат определени така, че клъстерът да отразява уникалността на предлаганите общ туристически продукт или продукти. Първично базираните и туристическите клъстери общо взето имат тенденции да се определят в по-широки граници в сравнение с производствените такива. В конкретния случай обхвата на клъстера е географското понятие на община Враца и туристическия продукт, който може да бъде генериран в тези граници, вземайки предвид и обстоятелството, че е възможно и вероятно необходимо да се ползват природните и културно-икономически ресурси и на съседните общини, които могат да добавят стойност към този продукт.

Анализ и контакт със заинтересованите

След идентифицирането по възможност на достатъчно голям брой представители на общността СИП, от които да се подберат потенциални членове на клъстера се извършва анализ и същевременно се осъществява контакт с тях за установяване на интереса им и промоциране на ползите от проекта. Обикновено на анализ се подлага релевантността на избора на представителите на СИП за целевия клъстер, опита на фирмите и условията при които биха членували в клъстера. При клъстери в туризма, където се очаква членовете да бъдат голямо количество от представители на отделните звена на туристическата верига този анализ е много важен тъй като на тази база ще се постигне по-добре избора на консенсусна форма и правила за функциониране на клъстера.

При интервютата и срещите на водещата организация с представителите на идентифицираните потенциални членове се създават условия самите фирми да изразят интереса си от членство. Водещата организация има възможност да определи по този начин общите слабости и очаквания, въз основа на които могат да се дефинират началните цели на клъстера както и да се идентифицира желанието и възможностите им да допринесат за формирането на клъстер чрез финансиране и/или други конкретни дейности.

След като потенциалните членове за създаването на клъстер са идентифицирани и техните общи проблеми, забележки и очаквания са уточнени водещата организация следва да осъществи контакт с тези организации. Протича процес на изпращане и получаване на информация в двете посоки като крайната цел е вземане на мерки фирмите, които са декларирали начален интерес от членство да не напуснат процеса преди още да бъдат осигурени и други потенциални членове.

Начална инвентаризация

На този етап се прави оценка на това какво е постигнато до момента. С оглед на заявеното и оценено вече участие от страна на различни фирми и СИП водещата

организация следва да прецени доколко предстоящия клъстер е стойностен. Основните цели са:

- да се идентифицира мащаба и естеството на местния туристически клъстер и ролята му за местната икономика;
- да се осигури включването на ключови заинтересовани страни и СИП като основни играчи в процеса на учредяването;
- допълнително да се видят възможните пречки и възможности, които могат да се появят в процеса на формирането на клъстера.

Създаване на екип от представители на членовете

Всяка фирма и организация определя лице за контакт, което ще отговаря за защита на интересите на отделните организации по време на общите срещи и вземането на решения. Това лице би трябвало да има достатъчно права за вземане на решения, поради което е най-добре това да бъде собственика, управляващия или някои от главните мениджъри на организацията. От съществено значение с оглед на бъдещата дейност на клъстера е да се създаде добър климат за работа в екип.

Срещи с потенциалните членове

Серия от срещи следва да се проведат между представителите на отделните организации за да се стартира активната фаза на създаването на клъстера: дефиниране на целите и конкретния план за действие. Най-напред се правят информационни срещи, които имат решаващо значение за отделните организации, на които се дават отговори на генерални въпроси по отношение на клъстера. Това изисква водещата организация да бъде домакин на тези срещи и да има готовност да изяснява всички въпроси от формален и неформален характер свързани с ползата от членството, правилата за работа, статута на обединението (организацията, която трябва да бъде създадена). Водещата организация трябва да осигури климат на прозрачност и неутралност и да създаде условия за честна дискусия.

След като общите въпроси са изяснени и организациите са взели решения за участие в клъстера се пристъпва към втора серия от срещи, на които се изясняват задачите и функциите на клъстера и разпределението им по отделните членове. Проектът за клъстера се представя пред бъдещите членове в още по-голяма дълбочина. Такива срещи следва а се проведат регулярно в продължение на 2-3 месеца за да може потенциалните организации да осмислят по-добре проекта, да се създаде климат на взаимно доверие и сътрудничество.

Създаване на водеща работна група

Още в самото начало е добре да бъде оформена една работна група с неформален характер от представители на водещите организации, които ще бъдат сърцевината на клъстера. С течение на времето по-късно тази група би могла и да се формализира по някакъв начин. В нея трябва да бъдат включени 7-8 компетентни специалисти, които са способни да работят заедно като група. Те трябва да си изберат лице, което да я представлява и което да води всичките работни срещи. Ще бъде необходими и т.н фасилитатор или координатор на работната група, който ще помага организирането и провеждането дневния ред на групата.

Изработване на визията на клъстера

Водещата група изработва и предлага на всички потенциални членове на клъстера визията за неговото бъдеще и какви са последователните стъпки за постигането му.

Трябва да се даде една по-обща картина и тя да се подкрепи със силни аргументи и увереност, защото дори и след вземането на решение за обединяване в много от потенциалните членове ще продължи да съществува песимизъм и недоверие относно крайния успех на начинанието. С течение на времето картината трябва да става все по-ясна и по-детайлна. Добре е да има подходящи прогнози в цифри за сценариите на развитието на туризма с помощта на клъстера.

Проучване и анализ

След като потенциалните членове са определени, предложението за клъстер е направено, формирана е групата от специалисти и на членовете е представена най-обща визия се преминава към фазата на планиране. Планът трябва да се основава на приоритетите и потребностите на отделните членове на клъстера, които могат да се определят с помощта на проучване и анализ. Трябва да се определят процедурите, финансовите и човешки ресурси необходими за клъстера. Пристъпва се към SWOT анализ за всеки член на клъстера и въз основа на него се определя стратегията, пазарите, целевите сегменти и начина на работа. Стратегията ще определи хоризонта на действие на клъстера, ще бъде водещата линия по-нататък в дейността му и ще залегне в основата на бъдещия бизнес план.

Идентифициране на ключовите фактори

След изясняване на визията бъдещите членове на клъстера ще се нуждаят от преглед на всички ключови за успеха на клъстера фактори. Трябва да се открият тесните места в ресурсите и във времето. На обща работна среща между всички членове на клъстера този преглед трябва да бъде представен и да се подложи на анализ. Необходимо е да се подредят проблемите по приоритетност и всеки от членовете да се ангажира с решаване на конкретен приоритет. В тази дейност важен ще бъде приноса на водещата работна група, която трябва предварително да е извършила подготовка по тези въпроси.

Програма за действие

С идентифициране на ключовите фактори може да се премине от по-обща план към конкретна програма за действие. В тази програма се описват дейностите, очакваните резултати, необходимите ресурси, отговорните членове на клъстера и взаимодействието по осигуряване на контакти, знания и опит по конкретния случай.

Бизнес план

В бизнес плана се разписват дейностите, които членовете възнамеряват да предприемат заедно в рамките на клъстера и се прави преглед и оценка на разходите за тези дейности. Финансовия ресурс, с които клъстера може да разполага определя това какви дейности да се извършват, как това да стане и кой пазар да се разработва. Препоръчително е в началната фаза, когато средствата са ограничени те да бъдат фокусирани само върху няколко по-важни ключови дейности, а след това когато се увеличи приносът от страна на отделните членове да се разшири и финансирането в повече посоки. Ръководното тяло на клъстера следва да вземе решение кои са приоритетните области за финансиране и това решение е критично за успеха на клъстера, тъй като те би трябвало да отразяват потребностите и очакванията на членовете.

В бизнес плана трябва да се дефинира организационната структура на клъстера и да се представи детайлен план за постигането на целите. Бизнес планът ще има критична роля при определяне на юридическата форма и структура на проекта и капитала необходим за осигуряване на финансовата жизнеспособност.

Подготовката на бизнес плана и неговото одобряване от членовете изисква време и умения, поради което на този етап може да се ползват външни експерти и консултанти.

Институционализиране на клъстера

Дългосрочната ефективност на клъстера изисква след първоначалната инициатива и ентусиазъм създаването на една трайна организация. Обикновено се създава нова формализирана структура макар и в световната практика да са известни и случаи, при които това не е било необходимо. Според нас клъстерът „Врачански туризъм” изисква постигане на висока степен на формализация и обличането му в конкретна юридическа форма, която на този етап ние определяме като отворен консорциум, създаден от членове - юридически лица по ЗЗД. Консорциумът трябва да бъде самофинансираща се организация с вътрешна структура, ръководно тяло и координатор или фасилитатор действащ като член на водещата работна група. Създаването на консорциум, както и съществуването му като юридическо лице с висока степен на формализация е свързано с разходи и това трябва да бъде добре обяснено на членовете на клъстера, тъй като тези разходи ще трябва да бъдат разпределени между тях.

Формализиране на структурата

Формализираната структура на клъстера и наличието на добре дефинирани правила на ранната фаза на създаването му е от значение за участниците с оглед те да се концентрират върху дейностите, за които отговарят. Формалната структура сама по себе си не гарантира постигането на успех, но в голяма степен прави възможно постигане на по-висока степен на устойчивост за обединението, най-малкото поради по-ясното разпределение на правата и отговорностите. В документите за учредяване на клъстера и в подписаните договор и правилник са описани начините на вземане на решения, правомощията на управителното тяло, представителността в общия орган за управление както и ролята и правилата за работа на назначените за управление на клъстера лица.

Определя се седалището на управление на клъстера, офиса за работа на управителното тяло и оперативния екип, дефинира се началния капитал и формата и размера на участие на всеки конкретен член в него.

Рамка за оценка и мониторинг

Такава рамка е необходима за да се осигури отчетност, анализ и оценка на постигнатите резултати. Показателите за тази дейност се определят в бизнес плана и следват заложените в документацията за учредяването правила за отчетност одобрени от всички членове на клъстера.

Реализация на стратегията и програмата

В приода непосредствено след формалното учредяване на клъстера се създават условия за развитие на вътрешните връзки (взаимоотношенията между членовете) и външните връзки (между членовете с организациите и институциите извън клъстера, имащи стратегическо влияние за успеха на клъстера). Това е период на изграждане на доверие и стабилизиране на взаимоотношенията.

Въпреки, че целите на клъстера са заложили на по-ранен етап и методите за постигането им са анализирани и разписани в бизнес плана и на този етап членовете могат да продължат дискусията по тези въпроси. Това ще помогне на процеса на вземане на решения и ще доразвие процеса на сътрудничество и работа в група. Възможно е в процеса на дискусията да се наложи извършване на корекции в плана за работа и те трябва да бъдат направени.

След като клъстерът е вече факт трябва да се предприемат следните дългосрочни дейности за намаляване на рисковете:

- сравняване на създадения клъстер с други действащи такива в страната и чужбина;
- идентифициране на слабостите и несъответствията;
- подготовка на общи действия за елеминирането им;
- създаване на връзки с бизнес училища за набиране на кадри;
- изработване на клъстерен бранд, име;
- съвместни инициативи с други клъстери или райони.

През цялото време ръководството на клъстера следва стратегия за включване на все повече личности в неговата работа и неговите инициативи. Добре е да се провеждат публични представяния на клъстера и да се ангажират средствата за масова информация и особено местната преса и телевизия..

7. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Тази разработка, подготвена от консултантите на ХИРОН Мениджмънт консултинг ООД не е общо и пълно практическо ръководство за създаване и развитие на туристически клъстер в Община Враца. Тя отразява някои общи постановки за изграждане на индустриални клъстери, предлага подход за адаптацията им за нуждите на туризма и предлага клъстерен модел за работа по осъществяването на проект „Планиране развитието на туризма в община Враца” по Програма АУПТ на Агенцията по заетостта. В определена степен тя представлява инструмент за оценка на конкурентноспособността, средство за подготовка на стратегии и планове за развитие на туризма в община Враца и ръководство за управление на тези процеси. В резултат на това водещата по проекта организация може да се възползва от тези предложения и да предприема конкретни практически действия за учредяване и управление на туристически клъстер.

В разработката бе доказано, че подобен клъстер трябва да бъде организиран на ниво дестинация като обхване по-важните представители на организации от туристическата верига като по този начин се създадът условия работата на клъстера да бъде дейност за изграждането на една конкурентноспособна дестинация на националния и международните пазари. Изводът е, че в сърцевината на този клъстер трябва да бъде алтернативния туризъм, но в силна връзка и взаимодействие с такива сегменти като конгресен, зимен, традиционен и събитийен туризъм. Съществуващите условия и прогнозата за близкото бъдеще дават достатъчни аргументи за това.

Създаването на клъстер не може и не трябва да се администрира «отгоре». Необходимо е да се спазва правилото за доброволност, да има взаимен интерес от сдружаване, и ясна визия за неговото бъдеще. Ключови фактори за успех на клъстера са добра предварителна подготовка за изясняване на интересите и разпределение на функциите между членовете, създаване на условия за самофинансиране и добре разработена стратегия и бизнес план за дейността му.

В условията на община Враца както и за повечето други райони в страната «мекия» вариант за клъстер, а именно неформална организация не е подходящ. Предлага се юридическа форма с висока степен на формализация под формата на консорциум по ЗЗД. За да се създаде такъв консорциум е необходимо да се извърши тежка и трудна организационна работа от страна на инициатор, лидерска организация, която да трябва да сформира първоначално неформална, а след това една формализирана водеща група от представители на потенциалните членове, от които се очаква да станат сърцевината на клъстера. Препоръчително е успоредно с учредяването на клъстера да се учреди и организация с идеална цел за развитие на устойчив туризъм, например фондация, за участие в която да бъдат поканени всички потенциални или вече подписали членове на консорциума, както и други физически и юридически лица, заинтересовани от развитието на туризма в общината.

На община Враца следва да се гледа като на много важен партньор, който може да бъде поканен да членува в консорциума, НПО както и в ПЧП. Независимо от това, ако все пак общината има затруднения или прояви липса на гъвкавост и кооперативност и не пожелае да се възползва от тези инструменти на сътрудничество създаването на консорциум не следва да се преустановява. Връзките с общината в рамките на процесите за планиране на развитието на туризма като елемент на процеса на планиране на местната икономика ще продължат да се развиват най-малкото чрез Съвета за туризъм, в който ще участват представители на клъстера - консорциум.